

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE COMPENSACION CON ENFOQUE ESTRATEGICO EN LOS RECURSOS HUMANOS PARA FORTALECER LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO. CASO DE APLICACIÓN: EN LA EMPRESA INDUSTRIAL ECUATORIANA “XYZ”.**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DE MAESTRIA EN GERENCIA  
EMPRESARIAL**

**MARIA FERNANDA CEVALLOS MARQUEZ**

**Director: Ing. Ricardo Monar, M.B.A**

**Quito, Mayo 2011**



**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ORDEN DE ENCUADERNACIÓN**

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y mas sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe del proyecto de titulación (ó tesis de grado) presentado por MARIA FERNANDA CEVALLOS MARQUEZ.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha mes día de año.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>FIRMA</b>
Ing. Ricardo Monar	Director	
Dr. Gualverto Arcos	Examinador	
Ing. Antonio Troya	Examinador	

---

Ing. Nombre del Decano  
DECANO

## **DECLARACIÓN**

Yo, María Fernanda Cevallos Márquez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**MARIA FERNANDA CEVALLOS**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por María Fernanda Cevallos Márquez, bajo mi supervisión.

---

**Ing. Ricardo Monar, M.B.A.**

**DIRECTOR**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero expresar mi sincero agradecimiento a aquellos que me brindaron apoyo durante la ejecución de este proyecto, personas sin las cuales no habría culminado este escalón en mi vida.

Debo agradecer de manera especial al Ingeniero Ricardo Monar, profesor del Programa de Postgrado de la Universidad Politécnica Nacional, por su orientación y guía durante esta investigación;

Agradezco a la organización en la que se realiza la investigación por la apertura y apoyo brindado para la consecución de este proyecto.

De manera muy especial, quiero expresar mi gratitud hacia mis padres, por ser un ejemplo de perseverancia y ofrecerme su apoyo incondicional en todo lo que emprendo.

También deseo agradecer a Pablo, mi novio, por animarme constantemente a concluir este proyecto.

Agradezco infinitamente a Martín, mi hijo por la madurez que demostró al alentarme para alcanzar este objetivo, aún cuando ello implicaba sacrificar el tiempo que compartimos juntos.

## **DEDICATORIA**

A mi madre, amiga, consejera, ejemplo de vida, sin cuyo apoyo no habría emprendido este reto.

A Martín, mi hijo, por ser mi motor, mi luz y quien me inspira para superarme todos los días.

**María Fernanda Cevallos**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS .....	i
LISTA DE TABLAS .....	iii
LISTA DE GRAFICOS.....	iv
LISTA DE MATRICES.....	vi
RESUMEN .....	vii
ABSTRACT .....	viii
<b>1 INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 OBJETIVOS Y JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 IMPACTO DE LOS CAMBIOS DE LA ECONOMIA MUNDIAL EN LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 ANALISIS DEL ENTORNO INTERNACIONAL, MACROECONOMIA DEL PAIS Y LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN EL AÑO 2009.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3.1 ESCENARIO ECONÓMICO: ENTORNO INTERNACIONAL.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3.2 CRISIS MUNDIAL DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ 2008-2009 .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.2.1 Antecedentes de la crisis automotriz.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.2.2 Contexto general de la crisis automotriz.....</b>	<b>16</b>
<b>1.3.3 ACONTECIMIENTOS NACIONALES Y SU IMPACTO EN EL SECTOR EMPRESARIAL .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.3.1 Tendencias del empleo: Evolución 2009-2010.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3.3.2 Inflación y tasas de interés .....</b>	<b>26</b>
<b>1.3.3.3 Evolución del Producto Interno Bruto (PIB ) Periodo 2007 -2009.....</b>	<b>28</b>
<b>1.3.3.4 Tendencias de Seguridad Social .....</b>	<b>29</b>
<b>1.3.4 DESEMPEÑO EMPRESAS AUTOMOTRICES MERCADO ECUATORIANO.....</b>	<b>29</b>
<b>1.4 ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN CASO DE ESTUDIO .....</b>	<b>30</b>

1.4.1	IMPACTO DEL ENTORNO MACROECONÓMICO EN LA ATRACCIÓN, RETENCIÓN, MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN EN ANÁLISIS.....	30
1.4.2	ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN CASO DE ESTUDIO.....	31
2	MARCO TEORICO.....	40
2.1	ENFOQUE ESTRATEGICO GESTION DE RECURSOS HUMANOS.....	40
2.1.1	EL PROCESO ESTRATEGICO DE UNA ORGANIZACIÓN.....	40
2.1.2	LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA GESTION RECURSOS HUMANOS.....	44
2.1.3	GENERACIÓN DE VALOR PARA LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DEL RECURSO HUMANO .....	47
2.1.4	CICLO DE VIDA DE LA ORGANIZACIÓN Y ENFOQUE DE RECURSOS HUMANOS.....	48
2.2	ADMINISTRACIÓN DE LAS REMUNERACIONES PARA LA RETENCIÓN Y DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO.....	54
2.2.1	FILOSOFÍA DE ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES.....	55
2.2.2	OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES.....	57
2.2.3	ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS Y EL SISTEMA DE COMPENSACIONES EN LA ORGANIZACION.....	59
2.2.4	LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO Y SU RELACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES.....	64
3	METODOLOGIA.....	68
3.1	DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN INTEGRAL.....	68
3.1.1	FASES BÁSICAS PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN.....	68
3.1.2	METODOLOGIA PARA EL ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN CASO DE ESTUDIO .....	71
3.1.3	METODOLOGIA PARA EL ANALISIS DE EQUIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACION.....	73
3.1.3.1	Análisis y descripción del puesto de trabajo .....	74
3.1.3.2	Categorización de puestos mediante la valoración de cargos .....	76
3.1.3.3	Curvas de Salarios y tabulador de Salarios .....	79



<b>3.1.4</b>	<b>METODOLOGIA PARA EL ANALISIS DE COMPETITIVIDAD EXTERNA.....</b>	<b>80</b>
3.1.4.1	Definición del estadígrafo de comparación .....	81
3.1.4.2	Definición del mercado laboral en el cual compete la empresa .....	82
3.1.4.3	Estudios de Mercados de Compensaciones.....	85
3.1.4.4	El Mercado Laboral .....	87
<b>3.2</b>	<b>DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN INTEGRAL COMO ESTRATEGIA DE RETENCIÓN Y DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO.....</b>	<b>88</b>
3.2.1	PRACTICAS DE REMUNERACIÓN AÑO 2009.....	88
3.2.2	SISTEMA DE COMPENSACION PARA LA ORGANIZACIÓN CASO DE ESTUDIO .....	96
3.2.2.1	Aplicación de Método de Valoración Cualitativa: Jerarquización Simple. ....	97
3.2.2.2	Aplicación de un Método de Valoración Cuantitativa: Valoración de cargos por grados para cargos administrativos .....	99
3.2.2.3	Análisis de la posición competitiva de los salarios de la empresa frente al mercado.....	102
3.2.2.4	Construcción de la Estructura Salarial de la organización .....	104
3.2.2.5	Definición de las bandas salariales para cada nivel de la organización .....	106
<b>4</b>	<b>RESULTADOS Y DISCUSIONES.....</b>	<b>111</b>
4.1	IMPLEMENTACION SISTEMA DE COMPENSACION INTEGRAL COMO ESTRATEGIA DE RETENCIÓN Y DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO.....	111
4.1.1	PRINCIPALES HALLAZGOS SOBRE LA CAPACIDAD DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL CASO DE ESTUDIO. ....	111
4.1.2	RESULTADOS ANÁLISIS EQUIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN.....	113
4.1.2.1	Resultados de la valoración de cargos administrativos .....	114
4.1.2.2	Resultados Valoración de cargos operativos.....	115
4.1.2.3	Dispersión de los salarios actuales de los ocupantes de los cargos administrativos. Análisis por departamentos y niveles.....	118
4.1.2.4	Dispersión de los salarios actuales de los ocupantes de los cargos operativos. Análisis por categoría de cargo según Jeraquización. ....	123

4.1.2.5	Situación de Equidad interna después del Plan de ajustes salariales para cargos administrativos y operativos .....	125
4.1.3	MEDICION DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN DEL SISTEMA DE COMPENSACION PROPUESTO.....	130
4.1.4	ALINEACIÓN DEL SISTEMA DE COMPENSACIONES CON LA ADMINISTRACIÓN DE DESEMPEÑO Y DESARROLLO DE PERSONAL.....	138
4.1.4.1	Pago por desempeño.....	138
4.1.4.2	Programa de Reconocimiento .....	140
4.1.4.3	Política de Promociones .....	141
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	144
5.1	CONCLUSIONES.....	144
5.2	RECOMENDACIONES.....	149
5.2.1	RECOMENDACIONES GENERALES.....	149
5.2.2	RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS.....	151

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Incrementos al salario mínimo vital. ....	29
<b>Figura 2-</b> Elementos de la estrategia organizacional. Empresa caso de estudio .....	32
<b>Figura 3</b> Organigrama Funcional Organización caso de estudio .....	33
<b>Figura 4</b> Estructura Organizacional Departamento de Producción y Calidad Empresa caso de estudio.....	36
<b>Figura 5</b> Flujograma proceso de ensamble final en la organización caso de estudio .....	38
<b>Figura 6-</b> Mapa Modelo Proceso Estrategico.....	43
<b>Figura 7 -</b> Mapa Contribucion Gestion De Recursos Humanos .....	46
<b>Figura 8 -</b> Ciclo Vida Organizaciones.....	48
<b>Figura 9</b> Ciclo Vida Organizaciones y Enfoque de Recursos Humanos .....	52
<b>Figura 10-</b> Satisfaccion y Moral en el Trabajo y las Etapas del ciclo de vida de la Organización.....	53
<b>Figura 11</b> Esquema general del sistema salarial como un sistema de Compensaciones.....	60
<b>Figura 12</b> Enfoque de la administracion de las compensaciones para atraer, retener, desarrollar y Empoderar al recurso humano .....	61
<b>Figura 13 -</b> Factores que Influencian en la motivacion del trabajo. Mercer's What's Working™ Research .....	62
<b>Figura 14</b> Causas por las que los empleados abandonan una organización.....	63
<b>Figura 15</b> Elementos básicos de un sistema de compensacion integral .....	69
<b>Figura 16</b> Fases básicas para el diseño e implementacion del sistema de compensacion Integral .....	69
<b>Figura 17</b> Las seis partes básicas de la organización.....	72
<b>Figura 18</b> Factores para Valoración de cargo Metodología IPE Mercer (International Position Evaluation) .....	78
<b>Figura 19</b> Estadigrafos Distribucion Normal.....	82
<b>Figura 20</b> Criterios de comparacion mercado laboral Mercer.....	84
<b>Figura 21</b> Encuesta salarial para sueldos de cargos area mantenimiento de la organización caso de estudio .....	85

<b>Figura 22</b> Análisis salarial cargo Gerente de Recursos Humanos Encuesta (Salarial PriceWaterhouse Coopers, Sirem) .....	86
<b>Figura 23</b> Conceptos salariales componentes remuneración.....	86
<b>Figura 24</b> Grupos de cargos y niveles salariales en la organización caso de estudio .....	101
<b>Figura 25</b> Flujograma para jerarquizar puestos de trabajo mediante la técnica ascendente – descendente .....	116

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Pronóstico de Crecimiento Economico de varias instituciones .....	9
Tabla 2 Factores motivacionales y factores higiénicos.....	66
Tabla 3 Cuestionario para jerarquizacion de puestos aplicado en la organización caso de estudio .....	98
Tabla 4 Homologacion Grados IPE con los niveles de cargo en la organización caso de estudio .....	100
Tabla 5 Fórmulas para el establecimiento de una estructura salarial.....	106
Tabla 6 Estructura salarial propuesta para la fijacion de salarios de la organización caso de estudio .....	108
Tabla 7 Matriz de valoracion de cargos caso de estudio.....	114
Tabla 8 Posición de los cargos valorados frente a la banda salarial correspondiente. Análisis por departamentos .....	119
Tabla 9 Situacion actual equidad interna por nivel en la organización .....	121
Tabla 10 Situación equidad interna por departamento .....	126
Tabla 11 Situacion Equidad Interna Por Niveles .....	129
Tabla 12 Tasa de rotacion por renunci as año 2008 a 2010 .....	137

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Crecimiento de la Economía Previsión 2010 .....	7
Gráfico 2 – Percepción del desempeño de la economía .....	7
Gráfico 3 Comparación del crecimiento trimestral en Sudamerica .....	11
Gráfico 4 Inversion extranjera en el ecuador: 2005 – 2009 (miles de dólares) .....	11
Gráfico 5 Desempleo y subempleo ecuador 2007-2009 .....	21
Gráfico 6 Evolución del mercado laboral urbano .....	23
Gráfico 7 Empleo por condicion y rama de actividad. Julio 2010.....	24
Gráfico 8 Evolucion de la inflacion en America Latina .....	26
Gráfico 9 Evolucion de la Inflacion en Ecuador .....	27
Gráfico 10 Crecimiento del PIB en el Ecuador , inflacion en ecuador 2007-2010 .....	28
Gráfico 11 Variacion anual (%) producto interno bruto en el Ecuador 2000-2009 .....	28
Gráfico 12 Mix Compensación Por Niveles Ecuador (+ Utilidades).....	89
Gráfico 13 Mix Compensación por Niveles Ecuador (Sin Utilidades) .....	89
Gráfico 14 Histórico de Incrementos Salariales – Región Latinoamerica .....	90
Gráfico 15 Compensación por resultados. Valores en número de salarios en el Ecuador ...	91
Gráfico 16 Bonos por resultados. Valores en número de salarios – Directores America Latina.....	91
Gráfico 17 Bonos por resultados. Valores en número de salarios –Gerentes de America Latina.....	92
Gráfico 18 Bonos por resultados .Valores en número de salarios –Coordina odores /supervisores Latinoamérica.....	93
Gráfico 19 Bonos por resultados. Valores en número de salarios –Profesionales y Analistas en América Latina .....	93
Gráfico 20 Niveles salariales la pagos anuales garantizados ( usd) según grado IPE .....	94
Gráfico 21 Niveles salariales la pagos anuales garantizados en gerentes directores y presidentes de America Latina .....	95
Gráfico 22 Costo de vida vs. Remuneración (usd) –Latinoamérica. Nueva York 100%. Indice a Marzo 2009.....	96

Gráfico 23 Comparación de los salarios actuales de la organización con los datos de la encuesta de mercado en el percentil 50 según grados IPE.....	103
Gráfico 24 Línea de Tendencia Salarial Mercado Percentil 50.....	105
Gráfico 25 Estructura salarial y situación general de los niveles de la organización en estudio.....	109
Gráfico 26 Situación anterior a equidad interna organización.....	119
Gráfico 27 Situación anterior equidad interna por nivel en la organización.....	121
Gráfico 28 Situación anterior equidad interna en cargos operativos.....	124
Gráfico 29 Inversión anual para ajustes salariales en usd.....	125
Gráfico 30 Situación Equidad Interna después de ajustes por departamento.....	127
Gráfico 31 Situación Equidad Interna después de ajustes por niveles.....	128
Gráfico 32 Situación equidad interna después de ajustes. Grupo de cargos operativos.....	129
Gráfico 33 Porcentaje de desvinculaciones voluntarias en las causas de rotación de personal (año 2009 y primer semestre 2010).....	131

## LISTA DE MATRICES

Matriz 1 Ejemplo de la Matriz de Cargos valorados para la Organización caso de Estudio .....	115
Matriz 2 Matriz de cargos operativos técnica de valoración ascendente – descendente ..	117



## RESUMEN

Esta tesis de Maestría tiene por objetivo el diseño e implementación de un sistema de compensación que apalanque la estrategia de la organización para lograr retener y desarrollar su talento humano. El sistema de compensaciones se basa en los principios de equidad interna y competitividad externa (Arrieta, 1999) y se aplica en una empresa industrial.

La organización caso de estudio enfrenta una alta rotación de personal y busca acciones de alto impacto y rápida implementación. Por ello, esta investigación aborda cuatro aspectos: i) el entorno económico de la organización y la situación general de la industria, ii) la organización del trabajo, la estructura organizacional y la estrategia, iii) el enfoque de la gestión de recursos humanos y el ciclo de vida de la organización, iv) la administración de las compensaciones y su relación con la retención y desempeño de personal.

El resultado de la investigación es la generación de una estructura salarial acorde a la tendencia del mercado, a partir de la cual, la organización logra: a) mejorar su posicionamiento respecto a salarios; b) disminuye el grado de dispersión de salarios a nivel interno, c) mejora la tasa de rotación de personal. El presente trabajo incluye una estimación del costo beneficio del sistema propuesto.

Esta investigación proporciona evidencia de que la política de remuneración afecta la capacidad de retención de personal en la organización.

Palabras clave: Recursos Humanos, Sistema de compensación y retención de personal.

## ABSTRACT

This Master Thesis aims to the design and implementation of a compensation system that enhance the organization strategy to retain and develop its human talent.

The compensation system proposed is based on the principles of internal fairness and external competitiveness (Arrieta, 1999) and is applied at an industrial company.

The company faces a high attrition rate and search for high impact fast implementation actions. Therefore, the investigation approach includes four aspects: i) economics background and general situation of the industry, ii) how the organization works, it's structure and strategy, iii) the cycle of life on organizations and human resources administration approach, iv) compensation administration and its relation with retention and performance

As a result, the organization owns a salary structure aligned to the market trends, from which, the organization obtains: a) improvement on its salary market position; b) decrease on wage dispersion at the company, c) recovery of the attrition rate. The present work includes an estimation of the cost benefit of the proposed system.

This investigation provides evidence of the effect of the compensation policy and the organization capacity to retain its personnel.

Key words: Strategic Planning, Human Resources, Compensation System and personnel retention.

# **1 INTRODUCCION**

## **1.1 OBJETIVOS Y JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION**

La presente investigación, se desarrolla en una organización ecuatoriana que manifiesta que la clave de su éxito está en su talento humano. Es una de las compañías más grandes del Ecuador, con presencia en el país desde finales de los años ochenta.

Entre 1999 y 2010 mantiene una participación de mercado de más del 40% lo cual la convierte en líder en el mercado en el periodo mencionado. La empresa goza de estabilidad financiera vendiendo en un rango de 35000 y 45000 unidades anuales. La información de dicha compañía se administra bajo estrictas políticas de confidencialidad, razón por la que no se mencionan su razón social u otra información que se considere confidencial.

La investigación se realiza tras la recuperación del sector automotriz latinoamericano el cual, según el director de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), Clemente Ponce, fue afectado por la crisis financiera internacional, que generó en el año 2009 una caída en las ventas de 15, 17%.

Durante el año 2009, la organización en análisis, se ve obligada a tomar acciones a nivel financiero y laboral; desarrollando medidas para soportar la disminución de costos y reduciendo su personal en 17% con respecto al año anterior. En esta instancia, la organización realiza talleres de manejo del cambio en todos los niveles de la organización e invierte en un programa para la reinserción laboral de 400 empleados despedidos.

Ante la coyuntura, la organización caso de estudio, replantea sus prioridades de negocio, fortalece su portafolio de productos en cuanto a características y precio, incorpora nuevos productos al mercado y fomenta

un cambio en las prioridades culturales. A partir de este proceso, se identifica la necesidad de alcanzar un mayor empoderamiento de los empleados en los retos organizacionales razón por la que en los años 2009 y 2010 se presta especial atención a la rotación de personal.

Según las estadísticas de la organización, la tasa de rotación entre el 2007 y el 2008 se reduce en solo 0.1% y en el último trimestre del 2009, es solo 1.1% inferior a la del 2007. Adicionalmente, en el año 2009, se identifica que el personal tiene la percepción de que los procesos de compensación salarial son inequitativos y subjetivos. Por lo expuesto, la alta dirección decide revisar las políticas y programas de recursos humanos que apoyen la retención de personal.

La presente tesis incorpora elementos de administración estratégica con la administración de compensaciones bajo la hipótesis de que la baja capacidad de respuesta de la organización frente a la pérdida de talento puede mejorar con la implementación de un sistema de compensación que garantice su competitividad salarial y que se integre a los procesos de desempeño y desarrollo de personal de la organización.

El objetivo general de esta investigación es el diseño y la implementación de un sistema de compensación asociado a la estrategia y los procesos de negocio. Dicho sistema favorece a la retención y desarrollo del talento humano en la medida en que éste se relaciona con la estrategia de recursos humanos para lograr que los empleados de la organización se sientan satisfechos con el trabajo que realizan y se renueve la moral y el clima de la organización.

Para el diseño e implementación del sistema de compensación, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Analizar el contexto macroeconómico y la situación general de la industria automotriz.

- Plantear un enfoque estratégico de gestión de Recursos Humanos tomando en cuenta la estrategia, estructura y principios operativos de la organización.
- Mantener salarios competitivos a nivel de mercado así como la equidad interna en términos salariales.
- Fomentar el compromiso y la identificación del personal con las metas organizacionales a través de un sistema de compensación que reconozca el esfuerzo individual y colectivo para la consecución de los objetivos de negocio.
- Utilizar la administración de compensaciones para apalancar los procesos de desempeño y desarrollo de personal.

Con una mejora en la equidad interna y la competitividad externa, la organización fomenta una relación laboral más atractiva con sus empleados y con ello puede generar un mayor nivel de satisfacción respecto a su compensación monetaria y así como un sentido de pertenencia mayor en los empleados.

## **1.2 IMPACTO DE LOS CAMBIOS DE LA ECONOMIA MUNDIAL EN LAS ORGANIZACIONES**

Los cambios que se observan en la economía mundial han sido amplios en los últimos 30 años. En la década de los 80's, la capacidad de las economías a nivel mundial para financiar proyectos aumentó. Con ello las familias adquirieron mayor capacidad de endeudamiento, subieron los precios de las inversiones en propiedades, creció el consumo y se incorporó mano de obra de países como Brasil, Rusia, India y China en las grandes multinacionales. Cabe resaltar que entre los años 60's y 80's el porcentaje de deuda frente a los ingresos familiares era de 70%.

En la década de los 90's las grandes industrias a nivel mundial aumentaron su capacidad instalada y adquirieron nuevas tecnologías. En general hubo

un crecimiento sin inflación a la par del alza en los precios de las inversiones en valores y propiedades.

En el 2001, bajaron las tasas de interés a 1% , generando un boom inmobiliario. En el 2003, G. W. Bush firma el “American Dream Downpayment Act” para 5.5 millones de familias. A partir de este año, se evidencio un incremento significativo en cuanto a la capacidad de endeudamiento en norteamericana.

En el año 2007 las deudas de las familias norteamericanas eran 140% superiores al nivel de ingresos que estas tenían. Al año siguiente colapsaron los negocios de bienes raíces y la bolsa, afectando a esta población, cuya capacidad de endeudamiento era de 170% sobre el nivel de ingresos.

Cabe resaltar que en el 2007 el colapso del mercado inmobiliario afectó al 5% del PIB y en el 2008 el colapso de la inversión privada impactó en el 10% del PIB.

Hoy se tiene tres factores críticos en la economía mundial: menos crédito, decrecimiento de la tasa de ahorro de los hogares a nivel mundial y desempleo creciente. Estos tres factores generan una contracción en el consumo mundial lo que implica una desaceleración en las economías más apalancadas (Europa, Estados Unidos). En el 2009 el colapso en el consumo privado impactó entre el 40% y 70% del PIB.

Por otro lado, en el hemisferio oriental, la celeridad de la industrialización de China y el desarrollo tecnológico de India, también marcan diferencias en las formas de hacer negocios, los estándares de competitividad mundial y hasta en la fuerza de trabajo de las economías occidentales.

Los cambios en las tendencias de empleo son drásticos y acelerados. Para finales de la década se habrá multiplicado por 20 el número de personas

que trabajan en casa. Los menos de 25 años, tendrán la necesidad de cambiar de profesión cada 10 años, bien sea por decisión propia o porque algunas industrias desaparecerán e inclusive serán reemplazadas por otras que aún no conocemos. Según un artículo del sitio web [dequate.com](http://dequate.com), el 90% de los empleos de “cuello blanco” (los que se encargan de tareas de oficina) dejarán de existir en los próximos 15-20 años.

Las tendencias en el empleo, antes mencionadas, marcan grandes diferencias para las organizaciones del siglo XXI. Las organizaciones del siglo XX se caracterizaron por la búsqueda de estabilidad, crecimiento en escala de producción, control y mando sobre personal, la implementación de normas y jerarquías; son organizaciones reactivas y resistentes al riesgo, buscan autonomía corporativa y la integración vertical, se orientan hacia el mercado nacional y persiguen una ventaja competitiva sostenible.

En contraste, las organizaciones del siglo XXI trabajan por la mejora continua y el cambio constante. Mora Venegas de la empresa Gestiópolis, en su artículo “Organizaciones Exitosas del siglo XXI”, afirma que este tipo de organizaciones son ágiles y muestran una alta capacidad de respuesta ante entornos cambiantes, toleran la ambigüedad y fomentan la proactividad, la orientación a resultados en sus empleados; generan ambientes competitivos y tienen responsabilidad con el ambiente y la sociedad en general.

Las organizaciones del siglo XXI también se encuentran en los países de América Latina, éstas se alinean a las tendencias mundiales, mejoran su competitividad y aprenden de las buenas prácticas mundiales en materia de desarrollo tecnológico, las telecomunicaciones, las relaciones internacionales y administración de la fuerza laboral.

Los países de América Latina tienen concentrado cerca del 90% del empleo en la empresa privada. Por su parte, Ecuador también depende del

impulso que tengan las organizaciones pequeñas, medianas y grandes del país.

La competitividad del Ecuador depende en gran medida de la competencia de su fuerza laboral y la inversión que las organizaciones hagan en materia de gestión de talento humano.

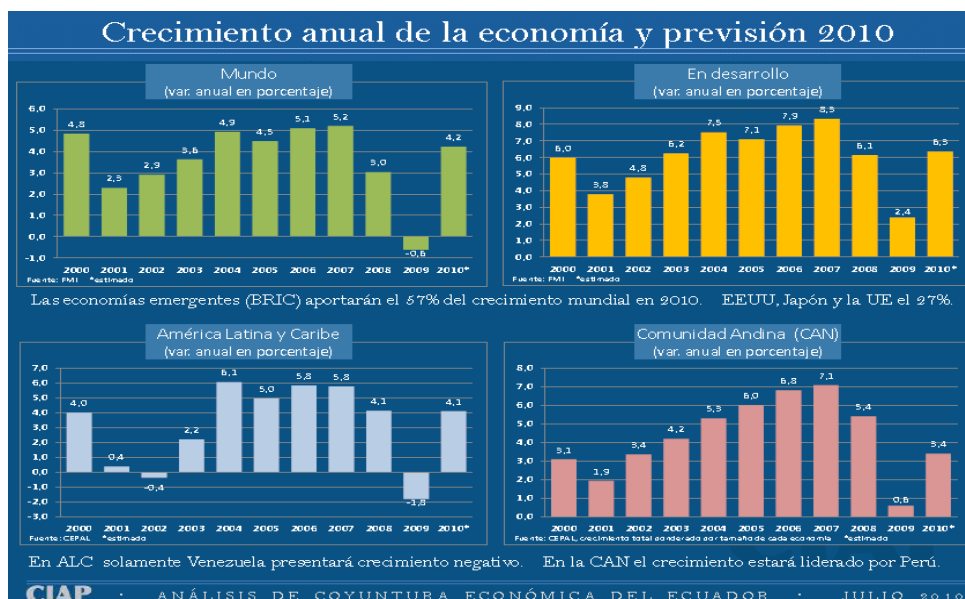
### **1.3 ANALISIS DEL ENTORNO INTERNACIONAL, MACROECONOMIA DEL PAIS Y LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN EL AÑO 2009**

#### **1.3.1 ESCENARIO ECONÓMICO: ENTORNO INTERNACIONAL**

El Centro de Investigación y Análisis de Políticas Públicas del Ecuador, en su estudio titulado “Análisis de Coyuntura Económica del Ecuador”, publicado en Julio 2010, afirma que existe una recuperación de la economía mundial evidente en los siguientes hechos:

- Mayores previsiones de crecimiento, en particular economías emergentes y países en desarrollo. Mejora del clima económico. (crecimiento cercano a 4,5%).
- Perspectivas crecimiento en el corto plazo a pesar de que existen riesgos financieros.
- Desempeño de los mercados bursátiles, los cuales crecen de manera progresiva.
- Aumento de la actividad productiva. Este se ve reflejado en el cambio de tendencia de la inflación.
- Precios de las materias primas (commodities) nuevamente al alza. (entre 29% y 44%).
- Asia y América Latina muestran mayor fortaleza, comportamiento que se observa a través de la apreciación de sus monedas.

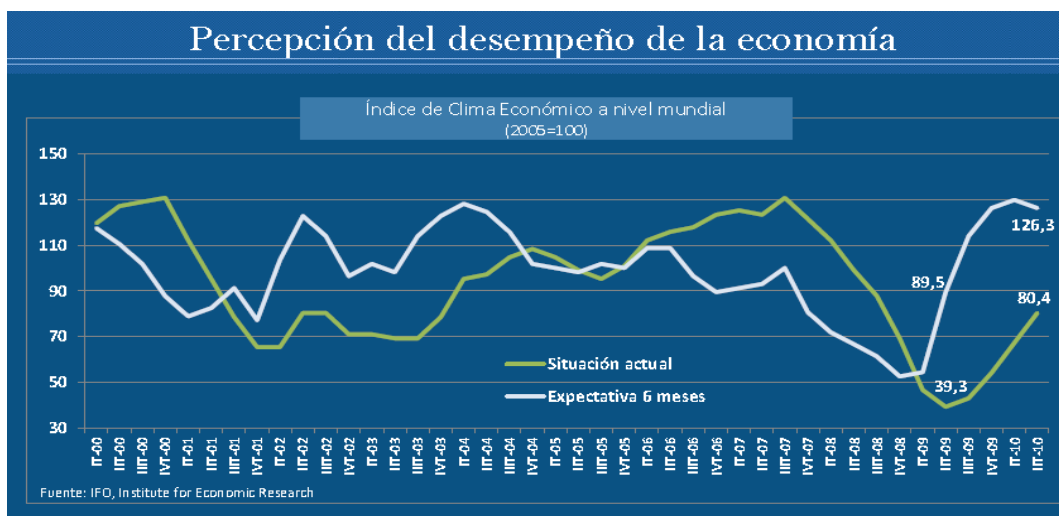




**Gráfico 1- Crecimiento de la Economía Previsión 2010**  
(CIAP, 2010 pág. 10)

Según el Centro de Investigación y Análisis de Políticas Públicas (CIAP), en el año 2010, la percepción sobre el clima económico a nivel mundial se recupera luego de una fuerte caída iniciada a mediados del año 2007.

El CIAP, sustenta su afirmación en los resultados descritos en el gráfico No.2., en el cual se observa la recuperación del índice de clima económico, que pasa de 39,3% en el primer trimestre del 2009 a 80,4 % en el segundo trimestre del 2010.



**Gráfico 2 – Percepción del desempeño de la economía**  
(CIAP, 2010)

El CIAP (2010) menciona que América Latina enfrenta algunos riesgos para su crecimiento económico. En el informe publicado se citan los siguientes elementos de riesgo:

- Estímulos fiscales disminuidos en EEUU y Europa en comparación con el año 2009. En dicho año, los paquetes de estímulos fiscales se emplean como mecanismo de apoyo para la recuperación de la crisis económica en esas regiones.
- Captación temporal de flujos de capital hacia América Latina debido a que se percibe menor riesgo que Europa y EEUU. Según el CIAP (2010, p. 10) “se podría estar formando una burbuja financiera en la región”.
- Riesgo de pérdida de inversión de capitales españoles en la región. El CIAP menciona que se estima en el 2010 un crecimiento negativo en España y que los flujos de inversión de las empresas españolas en la región, “se pueden afectar por la fragilidad fiscal que presenta este país” (CIAP, 2010 pág. 10).
- Afectación de las remesas de los migrantes de la región. En el año 2010, según (CIAP, 2010 pág. 10) “las reformas laborales y aumento de impuestos en Europa continuarán afectando negativamente sobre la recuperación del empleo y a través de éste al envío de remesas a la región”.
- Acuerdo del G-20 para limitar los superávits y déficits comerciales a la mitad en el 2013 lo cual puede incidir en las exportaciones de la región hacia estos países.

Sobre el último elemento de riesgo, un artículo publicado en el sitio web país.com, el objetivo de esta iniciativa es acabar, de forma indirecta, con la guerra de divisas. Esto incide en las exportaciones de la región hacia los

países miembros, especialmente hacia Estados Unidos. Dicho país, alienta a los países que tienen déficit en su balanza comercial a que trabajen para aumentar el ahorro de sus consumidores mediante la reducción de las importaciones, y que mejoren la competitividad de sus exportaciones.

En contraste, la medida obliga a aquellos países con superávit a iniciar reformas estructurales, fiscales y en sus políticas cambiarias para incentivar el consumo dentro de sus fronteras, lo que a su vez ayuda a la demanda global. Esta medida “ayudaría a que los tipos de cambio fluctuasen de forma más estable en la medida en que se corregirían algunos desequilibrios globales”. (Diario El País)<sup>1</sup>

La tabla 1 muestra el pronóstico de crecimiento económico de la región, en el cual se observa que según el Fondo Monetario Internacional (FMI) América Latina tiene una variación en crecimiento de 4,8% en el 2010 y el Ecuador de 2,5%.

Pronósticos de crecimiento económico de varias instituciones (Porcentaje de variación frente al año anterior)										
Región	FMI		BM		NNUU / CEPAL		Consensus F.		Goldman Sachs	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Mundo	-0,6	4,6	-2,9	2,0	-2,2	2,4	-0,9	3,4	-0,8	4,4
EE.UU.	-2,4	3,3	-3,0	1,8	-2,5	2,1	-2,4	3,0	-2,5	2,1
Japón	-5,2	2,4	-6,8	1,0	-5,6	0,9	-5,7	1,7	-5,2	1,5
U.E.	-4,1	1,0	-4,5	0,5	-4,1	0,4	-3,8	1,2	-3,9	1,5
China	8,7	10,5	6,5	7,5	8,1	8,8	8,5	9,7	8,7	11,4
A.L.	-0,7	4,8	-2,2	2,0	-1,8	4,1	-2,2	4,2	-1,7	4,7
CAN	1,2	3,8	0,4	2,6	1,1	3,8	0,4	3,4	n/d	n/d
Ecuador	0,4	2,5	-1,5	1,8	-0,4	3,0	-1,2	1,9	n/d	n/d

Fuente: último informe de cada institución

**Tabla 1** Pronóstico de Crecimiento Económico de varias instituciones  
(CIAP, 2010 pág. 17)

<sup>1</sup> El país.com. Economía. *El país.com. Economía*. (En línea) Ediciones El País, s.l. (Citado el 10 de Julio de 2010.) <http://www.elpais.com/articulo/economia/EEUU/toma/iniciativa/guerra/divisas>

Los pronósticos internacionales contrastan con el pronóstico del Gobierno ecuatoriano actual en relación con el crecimiento económico del país para el año 2010. Un artículo del sitio web [ecuadorinmediato.com](http://ecuadorinmediato.com), señala que el Ecuador estima un crecimiento económico del 6.8 % y que “se prevé un crecimiento del 10% hasta el 2014”<sup>2</sup>.

Según el Centro de Estudios Latinoamericamericanos, ya en Abril de 2010, la economía se recuperaba de manera progresiva, a pesar de la caída experimentada en los precios del petróleo y las remesa internacionales.

El portal de Economía y Negocios, [Portafolio.com.co](http://Portafolio.com.co) menciona que la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) estima un decrecimiento de 1,9% del PIB latinoamericano. A inicios del año 2010, se estima un crecimiento de 5,2%.

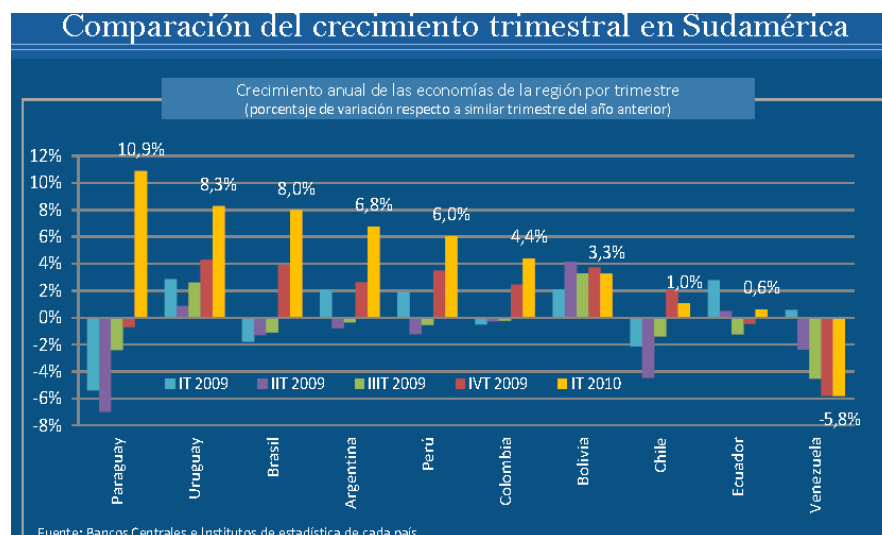
Durante el 2009, el Ecuador mostró una desaceleración que lo ubicándolo como uno de los países con menor crecimiento económico de América Latina. Los factores que afectaron el crecimiento previsto fueron principalmente: la reducción en las inversiones, la carencia de confianza empresarial y a la caída de los precios internacionales del crudo respecto al año anterior.

En cuanto a la evolución del Ecuador, según Cueva (2010) “Ecuador empieza a salir de la recesión, aunque a un ritmo bastante más lento que Brasil o Chile y casi tan lento como Colombia”.

---

<sup>2</sup> Notimex. Ecuador inmediato. Ecuador Inmediato. (En línea) Ediciones Undermedia, 2009 (Citado el 10 de Agosto de 2010.)

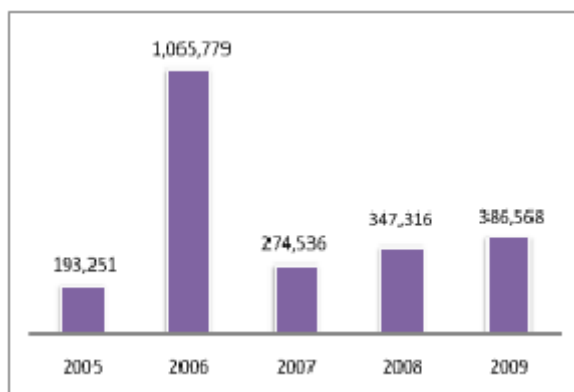
[http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news\\_user\\_view/ecuador\\_preve\\_crecimiento\\_economico](http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/ecuador_preve_crecimiento_economico)



**Gráfico 3** Comparación del crecimiento trimestral en Sudamérica  
(CIAP, 2010 pág. 19)

Ante las cifras Macroeconómicas del año 2010, el presidente ecuatoriano, Rafael Correa, expresó el 30 de Junio del 2010 en el periódico Cubano Prensa Latina, que se encontraba optimista sobre los resultados económicos del actual año y reveló que en el primer trimestre el sector no petrolero creció más del dos por ciento respecto a igual período del 2009.

Pese al optimismo del gobierno, la inversión extranjera en el 2009, llegó a 386 millones de dólares, cifra significativamente inferior a la registrada en el 2006, como se muestra en el siguiente gráfico.



**Gráfico 4** Inversión extranjera en el Ecuador: 2005 – 2009 (miles de dólares)  
(Superintendencia de Compañías, 2009)

Según el CIAP, en el 2009, la inversión extranjera estuvo principalmente en el sector industrial (45%), comercial (27%), pesquero (5%) y de transporte (4%).

En el Ecuador, para el sector privado es difícil planear a largo plazo ya que las condiciones de “juego” para la inversión privada no son estables. De acuerdo a la última encuesta realizada por Deloitte & Touche para monitorear el índice de Confianza empresarial, en Septiembre del 2010, un 40% de los encuestados considera que el entorno socio – económico actual no permite atraer mayor inversión extranjera directa (IED), mientras que un 39% considera que esta inestabilidad jurídica y tributaria, es uno de los factores más problemáticos que tiene el Ecuador para hacer negocios, seguido del ambiente político (24%) y la falta de incentivos a la inversión (21%).

El índice de confianza empresarial mide la percepción del sector empresarial frente al entorno del país mediante una encuesta mensual dirigida a los principales ejecutivos de las 200 empresas más importantes del Ecuador. Los factores considerados incluyen: la evolución mensual de la inflación y de las tasas de interés; comportamiento y expectativas de las ventas y de la inversión extranjera; Análisis de la oferta y la fuerza laboral, y temas de actualidad relacionados con el entorno político, económico y social del país.

De acuerdo a la segunda edición del estudio regional “Barómetro de Empresas” realizado por Deloitte Latinoamérica, un 60% de los encuestados, opina que en el próximo año, las percepciones de los empresarios sobre el escenario para la IED serán peores, mientras que un 30.1% considera que se mantendrán iguales. Según el estudio de confianza empresarial de la empresa Deloitte & Touche 2010, el Ecuador se ubica con el más alto porcentaje de pesimismo respecto de este tema (Argentina 49.1%, Colombia

1.8%, Costa Rica 5.8%, Ecuador 60%, Panamá 9%, Perú 6.6%, Uruguay 22%)<sup>3</sup>.

### **1.3.2 CRISIS MUNDIAL DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ 2008-2009**

#### **1.3.2.1 Antecedentes de la crisis automotriz**

La industria automotriz no se salvó de la crisis financiera mundial del 2008-2009. Esta crisis afectó sustantivamente a los mercados mundiales ,siendo la más perjudicada la industria automotriz estadounidense y, por efecto del Acuerdo Comercial, esta se extendió a la producción automotriz de Canadá, México, Europa y Japón.

El sector automotor se debilitó, algunos factores influyeron en ello; a juicio de analistas financieros, la causa principal de este hecho constituye el alza sustancial de los precios del combustible. Esta situación impidió a los compradores a adquirir vehículos deportivos utilitarios (SUVs) y camionetas. La producción de éstas líneas pertenecían a los “Tres Grandes”.

Las tres principales empresas (General Motors, Ford y Chrysler), se agruparon en lo que se conoce como “Los Tres Grandes”. Estas empresas en el 2008, en los Estados Unidos, enfrentaron fuertes críticas por la ineficiencia en la producción de los productos SUV’s. El efecto de esta ineficiencia, dio como resultado, que a nivel mundial, los consumidores percibiendo esta ineficiencia, busquen una mejor calidad en los productos provenientes de Japón y Europa.

En el marco de estos sucesos, los Tres Grandes descuidan el desarrollo de automóviles de pasajeros y, enfocan su producción en camionetas ligeras en función de que esta producción generaba mejores márgenes de beneficio. Esta política se adoptó sobre la base de que el principal problema era los costos laborales sumamente altos. La consecuencia de aplicar esta

---

<sup>3</sup> (Deloitte & Touche Tohmatsu, 2010)

política condujo a un retraso frente a los fabricantes de automóviles europeos y japoneses.

En el 2009, la crisis continuó en la industria automotriz. Los fabricantes de automóviles de Asia, Europa, América del Norte , implementaron estrategias creativas de marketing para atraer a consumidores. Un ejemplo de estas estrategias exitosas fue el direccionamiento adoptado por la Hyundai. Esta empresa presentó como oferta al mercado el permitir a los consumidores devolver sus automóviles nuevos si pierden sus empleos.

Previa la crisis del 2008-2009, en la cultura americana, los automotores juegan un papel sustantivo desde los años 60 y principios de los 70. El consumidor estadounidense adquiría el auto con grandes motores y grandes tamaños. La industria automotriz por su parte, a fin de cubrir costos, inicia la fabricación de autos más pequeños y más eficientes. La industria japonesa por ejemplo, desarrolló automóviles con altos estándares de eficiencia; e introdujo desde fines de los años 50, su parque automotor en el mercado americano.

En 1973, la crisis petrolera afectó la producción en los Estados Unidos así como gran parte de Europa . Frente a la crisis, el Gobierno estadounidense procede a apoyar a la empresa americana; mientras Toyota , Nissan y Honda comenzaron a instalar fabricas en Estados Unidos, haciendo autos de similares dimensiones con alto rendimiento y eficiencia.

Se comienza a desarrollar un mercado más competitivo a nivel mundial en la década de los 80, especialmente en la producción de autos de lujo. Esta línea de producción comenzó a ser dominada por marcas europeas y japonesas como Acura, Volvo , Saab ,BMW Y Mercedes Benz.

Por su parte, la empresa Toyota da un giro a su estrategia de venta; implementa lo que se conoce como “atención personalizada” y refuerza la



eficiencia en todos sus aspectos. Parte de esta estrategia constituye el modelo de producción Toyota mejor conocido como “Toyotismo”.

La producción americana por su parte, estaba al margen de todas estas nuevas iniciativas, tanto de líneas de producción como de estrategias de venta. La industria automotriz americana consideraba que su política era la adecuada. Los fabricantes americanos seguían produciendo grandes camionetas y autos de gran cilindraje, reduciendo en potencia para cumplir las normas anti-contaminantes, bajos estándares de calidad, pero muy vistosos, pero netamente ineficientes. En el marco de esta directriz, se establecieron acuerdos temporales de fabricación con manufactureras japonesas y europeas, tales como Chrysler, Mitsubishi, Dodge entre otros.

Para salir de la crisis se ensayaron a nivel mundial varias políticas y estrategias, una de las de mayor impacto relativa a la eficiencia fue la conocida como modelo “Just In Time” característico de Toyota que le permitió captar mercado. La captación de mercado conllevó a lograr en mayores ventas y mantener una competencia pareja entre marcas americanas y marcas foráneas.

En la década de los 90, la industria automotriz se concentra en el desarrollo de tecnología para mejorar los sistemas de inyección de combustible. La industria norteamericana siguió dedicándose a conservar el nicho de mercado que prefería consumir solo automóviles de marcas norteamericanas, quedándose detrás de la competencia. En esta década la industria americana inicia la producción de los carros eléctricos como el GM EV-1, Ford Think y Ranger EV, Honda FX EV, entre otros.

Dada la inviabilidad de esta línea de producción, posteriormente se deroga la ley en la que se amparaba la producción de este tipo de vehículos. Pese a la ley derogada, mucha gente estaba satisfecha con dichos vehículos lo cual motivó protestas civiles que fueron en vano.

En el 2002, durante la administración de George W. Bush se adopta como política y estrategia la producción del auto de hidrógeno, a fin de crear una buena imagen de los autos americanos, pero esta política no dio resultado, pues no tenía sustento alguno.

Si bien en el 2004, la industria automotriz como resultado su análisis sospecha que existe problemas que les podría afectar, sus conclusiones no fueron suficientemente determinantes. En los siguientes años, específicamente en el 2007 y 2008, los fabricantes americanos y algunos japoneses comienzan a ver como se desplomaban sus ventas. En este período se producen la banca rota de dos de las más importantes empresas de los Estados Unidos.

#### **1.3.2.2 Contexto general de la crisis automotriz**

El 22 de diciembre de 2008 el New York Times afirmaba que "Para la mayor parte, los así llamados auto-transplantes —las Compañías automotrices extranjeras con operaciones importantes en los Estados Unidos— tienen bolsillos profundos y amplio crédito, y no están enfrentando una bancarrota potencial, como General Motors y Chrysler." Lo señalado en este artículo resume lo dicho por analistas, en cuanto a que la crisis del sector automotriz americana debió fundamentalmente a las malas políticas y estrategias implementadas por los Tres Grandes, pues es claro advertir que las otras compañías como las asiáticas que fabricaban en los Estados Unidos no experimentaron los mismos problemas.

Lo dicho en el párrafo anterior se ve reforzado en la cuota de mercado de los "Tres Grandes" estadounidenses la misma que declinó de 70% en 1998 a 53% en 2008. La producción automotriz americana perdió su cuota de mercado a favor de las importaciones y los automóviles producidos en fábricas estadounidenses pero que eran de propiedad de fabricantes extranjeros.

Muchos señalaron que se debió a las malas políticas aplicadas por la empresa automotriz americana; así lo señala el Consumer Reports en el 2006, informa que los "Tres de Detroit" pagan sueldos considerablemente altos debido a sus fuerzas de trabajo sindicalizadas, los que incluyen salarios, beneficios, seguro social y pensiones.

En los Estados Unidos, el Sindicato Unido de Trabajadores de Automotrices en su contrato transaccional logra en 1984 un programa conocido como "Banco de Trabajo". Producto de este programa en el 2005 se vieron obligados a pagar a 12.000 trabajadores sólo por presentarse a diario y permanecer un turno completo, incluso si no había trabajo que hicieran.

En el marco de la crisis en el 2008, a efecto de contribuir a su solución, el propio Sindicato pidió que se suspenda el programa para contribuir a superar la crisis mencionada

Frente a esta realidad, Los Tres Grandes decidieron cerrar fábricas, reducir el empleo en otras, distribuir los trabajadores a otras divisiones, etc, todo lo necesario para mejorar sus estados financieros.

De acuerdo al Informe Harbour de 2005, Toyota en productividad laboral ascendía a una ventaja en costos de \$350 a \$500 dólares por vehículo sobre los fabricantes norteamericanos.

Por el contrario, a fin de incrementar en algo los beneficios en la industria automotriz americana, los fabricantes de automóviles como de Detroit, se vieron obligados a negociar con los sindicatos para reducir sueldos y adecuar pensiones y seguridad social.

En lo que respecta a la GM asumió el costo total de financiar primas de seguros de salud a sus empleados, deudos y jubilados, dado que los Estados Unidos no cuenta con un sistema universal de salud.

Las plantas de GM en el 2005 estaban al 85% de su capacidad, mucho menos que las plantas de sus competidores asiáticos, lo que a su vez llevó a cortes en la producción, cierre de fábricas y despidos. Se estima que General Motors perdió \$51 mil millones en los tres años anteriores a la crisis financiera de 2008.

Consecuencia de la crisis 2008-2009 fue el desempleo masivo. La situación se tornó demasiado seria, lo que obligó a los demócratas apoyados por el Presidente Barack Obama, a solicitar un "préstamo puente" para asistir a los Tres Grandes, en un intento por superar la crisis. Obama duplicó los préstamos para la industria automotriz estadounidense de \$ 25 mil millones a \$ 50 mil millones.

El rescata de GM y Chrysler fue liderada por Steven Rattner junto con alrededor de 20 personas quienes inician un procesos agresivo de reestructuraciones industriales. Producto de sus decisiones y con la autorización de Obama se procede a despedir al presidente ejecutivo de GM y se declara a las dos automotrices en la bancarrota.

### **1.3.3 ACONTECIMIENTOS NACIONALES Y SU IMPACTO EN EL SECTOR EMPRESARIAL**

El Gobierno Ecuatoriano muestra una tendencia política contraria al neoliberalismo. El Diario El Universo, menciona el 1ro de Junio de 2010, que en la última Cumbre de la Alianza Bolivariana para los pueblos de Nuestra América, Tratado de Comercio para los Pueblos (ALBA-TCP), realizada en Junio de 2009, el gobierno ecuatoriano a través de su canciller Ricardo Patiño, manifestó su rechazo a EEUU, uno de los principales socios comerciales del Ecuador y al cual se exporta actualmente 40% de productos tradicionales y no tradicionales, criticando los acuerdos comerciales que países vecinos como Perú y Colombia suscribieron con E.E.U.U. Según el Diario, el Ecuador ha reforzando sus relaciones en el ALBA y especialmente con el Gobierno Venezolano y el Cubano.

El Ecuador aspira beneficiarse por ahorro de divisas cuando se haga efectivo el mecanismo monetario de intercambio en el ALBA, SUCRE, y estrechar sus relaciones con Cuba, Venezuela, Nicaragua, Bolivia, Dominica, Antigua y Barbudas, y San Vicente y las Granadinas.

Tras la re-elección de Rafael Correa como presidente, el poder Ejecutivo goza de mayoría en la Asamblea Nacional. En este periodo se han discutido y aprobado leyes para reformar la legislación en materia de recursos naturales, comunicación, educación, ordenamiento territorial, legislación laboral y temas tributarios como son Mandato 8, Reforma para la equidad tributaria en el Ecuador, Ley de Hidrocarburos, Ley de Recursos Hídricos, de Educación Superior y de Educación General, el Código de Ordenamiento Territorial y la Ley del Sistema Nacional de Datos Públicos.

En cuanto a la producción, desde mediados de 2010 se viene discutiendo un nuevo marco legal para proteger y promover la inversión extranjera en la economía local, que incluirá una serie de beneficios impositivos y económicos. El nuevo Código de la Producción, reemplaza a los actuales tratados de protección de inversiones que Ecuador mantiene con más de una decena de naciones. En Septiembre de 2010, “el Presidente solicitó terminar los tratados de inversión bilateral que el Ecuador mantiene con Finlandia, Suecia, Suiza, Canadá, Países Bajos, China, Alemania, Francia, Gran Bretaña, Irlanda, Chile, Venezuela y Estados Unidos, argumentando que sus cláusulas se contraponen a las normas constitucionales aprobadas en el 2008” (cnnexpansion.com, 2010).<sup>4</sup>

El sector empresarial ha protestado por dichas medidas ya que consideran que esas medidas les han afectado negativamente. Según el sitio web [www.inmediato.com](http://www.inmediato.com), en Abril 2010, la Federación Nacional de Cámaras de Comercio, solicitó a la Corte de Justicia que frene los procesos de denuncia

---

<sup>4</sup> **cnnexpansion.com. 2010.** www.cnnexpansion.com. [En línea] 18 de Septiembre de 2010. [Citado el: 20 de Octubre de 2010.] [www.cnnexpansion.com/economia/2010/09/18/ecuador-inversion-foranea-cnnexpansion](http://www.cnnexpansion.com/economia/2010/09/18/ecuador-inversion-foranea-cnnexpansion)

de los tratados de protección recíproca por considerar que afectaba la seguridad del país. El presidente de dicha federación sostiene que son un “elemento fundamental para el fomento inversión nacional e internacional y la consecuente generación de empleo y bienestar colectivo”.<sup>5</sup>

En lo positivo, el Código de la Producción plantea que las empresas deduzcan del impuesto a la renta el costo de nuevos empleos generados en los 5 primeros años de inversión en zonas económicamente deprimidas y que generan aporte al IESS.

En el año 2008, la balanza comercial del país fue negativa. En el 2009, el país hizo acuerdos comerciales con países del medio oriente. En el 2010, el Ecuador no firmó ni negoció el TLC con Estados Unidos ni Europa y según el banco Central del Ecuador, “el país registró un déficit comercial de 42,7 millones de dólares en el primer semestre del 2010, frente a un saldo negativo 641 millones de dólares en igual periodo del año previo” (<http://www.elcomercio.com/2010-08-06>).

### **1.3.3.1 Tendencias del empleo: Evolución 2009-2010.**

En el año 2009, el Ecuador tuvo una reducción en la tasa de empleo a nivel país en comparación con el 2008. Entre los factores que afectaron al empleo están el proceso recesivo mundial, la crisis global, la pérdida de precio internacional de mercado y la baja en el consumo interno en el Ecuador.

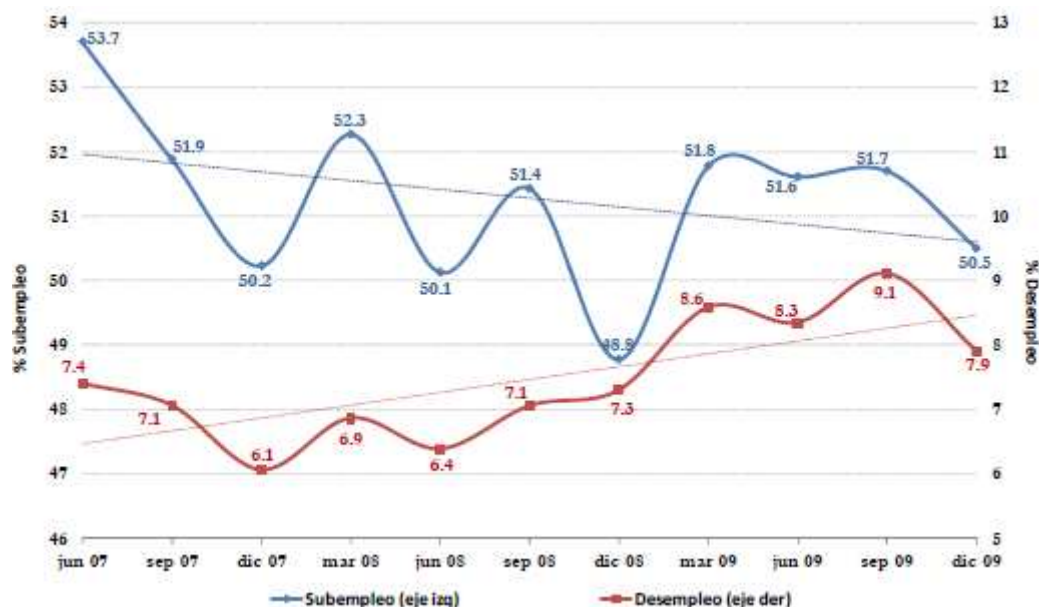
Por lo mencionado, muchas empresas locales y multinacionales se vieron forzadas en el año 2009 a reducir el tamaño de su fuerza laboral, llevando a un incremento en los niveles de desempleo.

---

5

Inmediato, E. (31 de Octubre de 2010). *ecuadorinmediato.com*. Recuperado el 31 de Octubre de 2010 , de <http://www.ecuadorinmediato.com>

El siguiente gráfico muestra la evolución del desempleo y subempleo en el país entre el 2007 y 2009. El 50,5% de la Población Económicamente activa (PEA) estaba subempleada y 7.9% desempleada.



**Gráfico 5** Desempleo y subempleo Ecuador 2007-2009

(Banco Central del Ecuador, 2009)

En el año 2009, el sector industrial redujo el empleo en 0,59 puntos porcentuales en relación al 2008. Dentro del sector Industrial, el automotriz en particular redujo su oferta de empleo debido en gran medida a la baja en la demanda de consumo.

En lo que respecta al desempleo en el 2010, La Cámara de Industrias y Producción, es su “Informe Trimestral de Mercado Laboral” menciona que la tasa de empleo se contrajo ligeramente frente al 2009. En el segundo trimestre del 2010 la tasa de desempleo fue de 7,7% tras haber llegado a 8,2% en el mismo periodo en el 2009. El subempleo alcanzó el 50,4% frente a 51,6% obtenido en el 2009. En relación al desempleo frente al trimestre anterior del 2010, la tasa de desempleo fue menor al igual que el subempleo.

La tasa de desempleo a septiembre de 2010 es de 7,44%. En el año 2000, 6 de cada 10 ecuatorianos en edad de trabajar estaban subempleados. La incertidumbre laboral se mantiene en el 2010, reflejada en una tasa de subempleo de 50,4%. El Banco Central, espera que la tasa de desempleo se mantenga por debajo del 10%, cifra que no se podrá alcanzar si la inversión privada continúa decreciendo como se mencionó en párrafos anteriores. El número de desempleados entre Enero y Junio de 2010 fue de 342.473 personas.

La tasa de actividad, es decir la relación entre la Población Económicamente activa, (PEA) y el total de la población económica (activa e inactiva) se ubicó en 56,6% en Junio de 2010. Esto representa una caída de 3,6 puntos porcentuales entre 2009 y 2010. La contracción de la PEA Equivale a 131.877 personas. En contraste la población inactiva se incrementó en 376.803 personas en igual periodo, generado por el aumento de número de estudiantes, amas de casa, etc.

Si bien en el segundo trimestre del 2010 el número total de ocupados cayó en 92.779 plazas en relación con el mismo periodo del 2009. En dicho estudio, afirman que el empleo total, esto es la sumatoria de ocupados plenos, no clasificados y subocupados, disminuyó 2,2 % en relación al año anterior. Sin embargo, hubo un incremento en la categoría ocupados plenos de 1,9 %.

El gráfico No. 6, detalla la evolución del mercado laboral urbano entre Junio de 2009 y 2010. A junio 2010 la situación de los ciudadanos en edad laboral productiva (población económicamente activa) era la siguiente: el empleo pleno, es decir la relación entre demanda y oferta de empleo, se incrementó en 1,9% en comparación a junio del año pasado.



Evolución del mercado laboral urbano											
Condición de actividad	Cifras hace un año (junio 2009)		Evolución trimestral entre junio 2009 y junio 2010					Cifras actuales (junio 2010)		Variación anual	
	# de personas	Tasa	Tasa (■ max / ■ min)					# de personas	Tasa	En # de personas	En porcentaje
			II-09	III-09	IV-09	I-10	II-10				
Ocupados plenos	1.757.876	38,4%	■	■	■	■	■	1.791.554	40,3%	33.677	1,9% ↑
Ocupados no clasificados	76.978	1,7%	■	■	■	■	■	71.804	1,6%	-5.174	-6,7% ↓
Subocupados	2.364.952	51,6%	■	■	■	■	■	2.243.670	50,4%	-121.282	-5,1% ↓
Desocupados	382.371	8,3%	■	■	■	■	■	343.273	7,7%	-39.098	-10,2% ↓
Total PEA*	4.582.177	60,2%	■	■	■	■	■	4.450.300	56,6%	-131.877	-2,9% ↓

Fuente: ENEMDU, INEC. \*Para el caso de la PEA, la tasa refleja la relación frente al total de la población económica (población mayor de 10 años, incluye activa e inactiva)

### Gráfico 6 Evolución del mercado laboral urbano

(Cámara Industrias y Producción, 2010)

El porcentaje de ocupados no clasificados, tuvo un decremento en 6,7% en relación al mismo periodo el año anterior y el porcentaje de desempleados fue 10,2% menor que en junio de 2009.

El desempleo comprende a la población de 16 años y más que en el periodo de referencia se encuentran sin empleo. Los ocupados no clasificados son aquellas personas ocupadas que no se pueden clasificar en ocupados plenos u otras formas de subempleo por falta de datos de sus ingresos y/o horas de trabajo.

Los ocupados plenos son personas ocupadas de 10 años y más, que trabajan como mínimo la jornada legal de trabajo y que tienen ingresos superiores al salario unificado legal.

Los subocupados son aquellas personas ocupadas cuyas horas de trabajo son insuficientes frente a una situación de empleo alternativo y que están dispuestas y disponibles para trabajar.

Según la Cámara de Comercio, el crecimiento en los niveles de empleo pleno en el 2010, responde a un aumento las plazas de trabajo en los

sectores manufactura, comercio, construcción, comercio y servicios. El número de ocupados no clasificados se incrementó en el sector de agricultura, minas, construcción y comercio pero cayó en los sectores de manufactura y servicios. La subocupación, cayó en todos los sectores a excepción de servicios. El gráfico 7 muestra estas variaciones.

Empleo por condición y rama de actividad												
Condición de actividad	Agricultura		Minas y canteras		Manufactura		Construcción		Comercio		Servicios	
	# de personas	var. anual	# de personas	var. anual	# de personas	var. anual	# de personas	var. anual	# de personas	var. anual	# de personas	var. anual
Ocupados Plenos	81.734	-26% ↓	8.268	-37% ↓	257.355	11% ↑	133.564	5% ↑	431.607	7% ↑	879.025	1% ↑
Ocupados no clasificados	3.804	130% ↑	869	52% ↑	4.178	-30% ↓	7.012	264% ↑	20.120	5% ↑	35.820	-35% ↓
Subocupados	193.007	-6% ↓	5.985	-3% ↓	303.005	-6% ↓	155.260	-13% ↓	634.191	-12% ↓	952.222	2% ↑
Total Ocupados	278.545	-9% ↓	15.123	-35% ↓	564.538	5% ↑	295.837	4% ↑	1.085.918	3% ↑	1.867.066	-03% ↓

Fuente: ENECIDU, INEC.

**Gráfico 7** Empleo por condición y rama de actividad. Julio 2010

(Cámara Industrias y Producción, 2010)

El alza en los ocupados plenos en los sectores de manufactura, comercio y otros puede atribuirse a la política de gobierno de impulso a la producción nacional que incide en el porcentaje de pleno empleo en los sectores mencionados.

Por otro lado, el CIAP afirma que el Ecuador no está generando la cantidad necesaria de empleos para mitigar los problemas sociales. El argumento está en que los últimos dos años, la PEA urbana ha registrado un aumento promedio de 0,9% por año (cerca de 30.000 personas), pero el empleo (también urbano) sólo creció en 13.600 plazas en 2008 y cayó en 74.800 plazas en 2009. Esto significa que, en promedio, las filas de desempleados han aumentado a razón de 44.200 personas por año en los últimos dos años. La Cámara de Industrias y Producción, menciona en su estudio "Informe Trimestral de Coyuntura de Mercado Laboral" que del total de desocupados, el 76% (es decir 261.099 personas) afirman que buscan empleo, y que de estos el 55% cree que no podrá conseguirlo.

Sin duda, la crisis internacional afectó los niveles de empleo. El crecimiento de los niveles de desempleo se ha presentado en casi toda la región, la Organización Internacional del Trabajo, registró la caída de la ocupación laboral en 0,5% en Latinoamérica, con lo cual aumentó la tasa de desempleo en un 0,8%, es decir pasó de 7,3% a 8,1% al cierre del 2009; aun así destacó que países como Colombia, Perú, Brasil y Chile reportaron cifras de desempleo similares en el primer trimestre del 2010 si se los compara con los del 2009 mientras que Ecuador incrementó en un punto porcentual su tasa de desempleo en el mismo periodo.

El CIAP afirma que el sector comercial formal registra los mayores niveles de desempleo, comportamiento que ha estado influenciado por las salvaguardias a las importaciones. En su estudio, el CIAP muestra que entre 2008 y 2009 el número de empleos en el sector comercial cayó 5,1% (58.127 empleos). Por su lado, los sectores manufactureros asociados a las medidas de salvaguardias registraron una reducción en sus niveles de empleo de 3,3% (8.073 empleos), mientras que los sectores manufactureros no vinculados con la salvaguardia tuvieron un aumento de 0,8% en sus niveles de empleo (2.454 empleos). El promedio ponderado del arancel aplicado para los productos en los cuales se aplica la medida de salvaguardia cambiaria (1346 subpartidas) fue del 25%; dicha medida fue de carácter temporal y pretendió corregir una distorsión en la balanza comercial provocada por un efecto cambiario. Por salvaguardias se entienden aquellas medidas de emergencia para proteger la industria nacional que se ve amenazada ante el creciente aumento absoluto o relativo de las importaciones.

Otro aspecto destacable en materia laboral en el país, es la regulación sobre el empleo de personal discapacitado. Según la OEA, el 12,8 % de la población es discapacitada. Las estadísticas parciales que maneja el Conadis desde 1996 hasta el 2010, muestran que 23.120 discapacitados trabajan por cuenta propia; 10.615, en el sector privado y 5.313 en el sector público. El Estado estableció como mandatorio la contratación progresiva de personal discapacitado en las empresas privadas y públicas desde el año

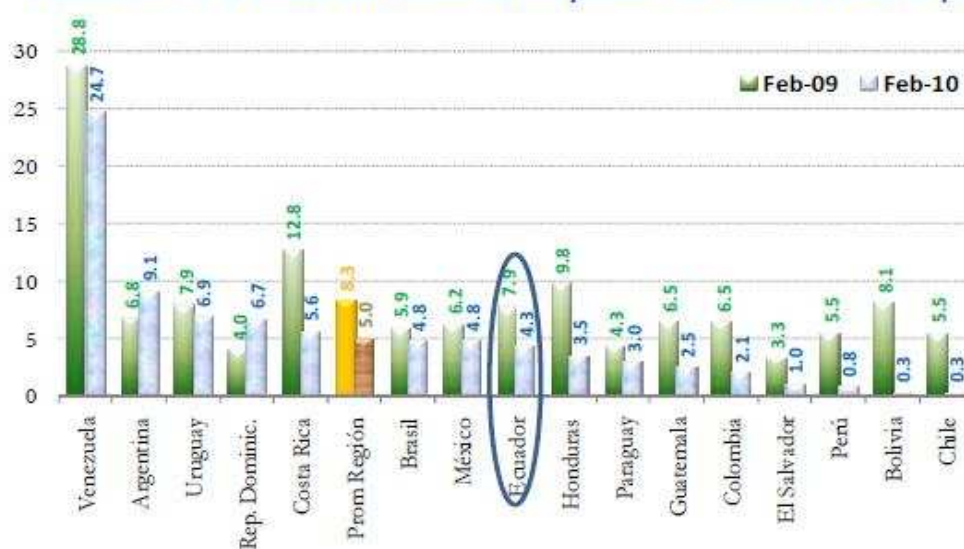
2006; a partir del año 2009, el porcentaje de personal con discapacidad debe ser el 4% del total de la nómina de la empresa con un mínimo de 25 trabajadores.

### 1.3.3.2 Inflación y tasas de interés

En materia de inflación, en el 2009 la inflación fue de 4,31% según el Banco Central del Ecuador, registrándose una reducción apreciable frente al año anterior y “como consecuencia directa de la desaceleración en el país y en general en la región como resultado de la crisis mundial” ( Delima Mercer Consultoría De Recursos Humanos, 2009).<sup>6</sup>

En América Latina, las tasas de inflación en el año 2009 fueron altas. El país que tuvo la más alta inflación anual es Venezuela (24,7%), seguida de lejos por Argentina (9,1%), Uruguay (6,9%) y, República Dominicana (6,7%), países que se encuentran por encima del Promedio (5,0%). Por otro lado, la tasa de inflación anual de Ecuador (4,31%) se ubicó por debajo del promedio.

**Evolución de la Inflación Anual de los países de América Latina (%)**



**Gráfico 8** Evolucion de la inflacion en America Latina  
(Ltda., D. M. 2009. *Encuesta de Remuneración Total TRS*. Quito, Ecuador)

<sup>6</sup> Ltda., D. M. (2009). *Encuesta de Remuneración Total TRS*. Quito, Ecuador. Octubre 29 de 2009: Actuaría C. Ltda, Delima Mercer Delima Mercer Consultoría De Recursos Humanos Ltda.

Según se aprecia en el gráfico anterior, el promedio de inflación anual para febrero de 2010 se ha reducido respecto del año anterior, en general en la mayoría de países de América Latina, continúan siendo la excepción Argentina y Rep. Dominicana. La evolución de la inflación en el Ecuador muestra una tendencia a la baja. A Mayo 2010 la inflación acumulada era de 3,3%, como se muestra en el gráfico siguiente.



**Gráfico 9** Evolucion de la Inflacion en Ecuador  
(CIAP, 2010 pág. 20)

En lo que respecta a las tasas de interés, éstas se mantuvieron estables y especialmente los costos financieros durante los últimos meses del 2009. Iniciando el 2010, mostraron tendencia a la baja.

Esta situación responde a las regulaciones del Estado en esta materia, mediante su entidad de control que es la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Una de las tasas que mayor preocupación presenta es la denominada de salida de capital hacia el exterior, ya que ha sido constantemente cambiada y ha sido incrementada desde el 0.5% al 1% en el 2009 y al 2% en el 2010.

### 1.3.3.3 Evolución del Producto Interno Bruto (PIB ) Periodo 2007 -2009

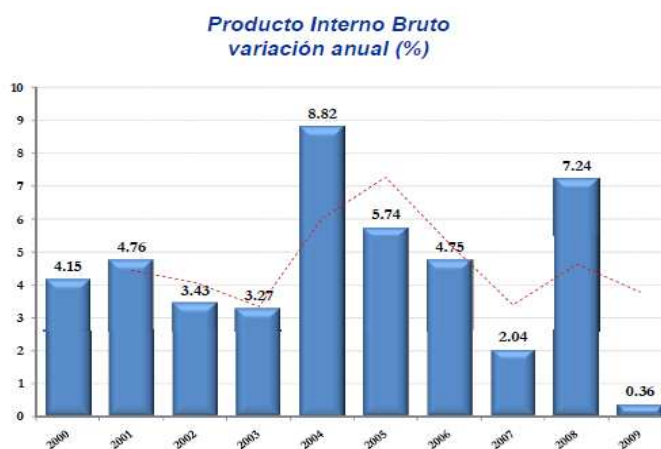
Los indicadores macroeconómicos en el Ecuador han sido bastante estables en los últimos años, aunque preocupa el leve crecimiento del Producto Interno Bruto.

El crecimiento del PIB del año 2009 fue 0,36%, éste obedeció por una parte a la subida del Consumo del Gobierno (4,03%), y por otra al decrecimiento tanto de las exportaciones como de las importaciones en 5,9% y 11,57% respectivamente.

	2007 (real)	2008 (real)	2009 (real)	2010 (Junio 2010)
<b>PIB</b>				
Crecimiento del PIB%	2,50%	6,50%	0,36%	0,33%
<b>INFLACION</b>				
Tase de inflación %	3,30%	8,80%	4,31%	3,30%

**Gráfico 10** Crecimiento del PIB en el Ecuador , inflacion en ecuador 2007-2010  
(Banco Central del Ecuador, 2010)

La variación del producto interno bruto en el año 2009 fue de 0,36%. La evolución anual se presenta en el siguiente gráfico.



**Gráfico 11** Variación anual (%) producto interno bruto en el Ecuador 2000-2009  
(Ltda., D. M. 2009. *Encuesta de Remuneración Total TRS*. Quito, Ecuador)

### 1.3.3.4 Tendencias de Seguridad Social

El Gobierno Ecuatoriano, con el fin de iniciar una nivelación progresiva del ingreso básico frente a la canasta familiar, realizó un incremento de USD 18 para el salario mínimo en el 2009 hasta USD 218.

Incrementos en Salario Base Diciembre 2009 Diciembre 2010		
Salarios (USD)	Dic-09	Ene-10
Salario mínimo vital nominal promedio	254,21	279,85
Salario unificado nominal	218,00	240,00

**Figura 1** Incrementos al salario mínimo vital.  
(Banco Central de Ecuador, 2010)

Dicha medida es altamente polémica pues el costo laboral para los empleadores hace inviable financieramente muchas operaciones obligando a implementar programas de reducción de costos y de tamaño de fuerza de trabajo entre otros. Desde el último cuarto de 2009 hasta la fecha, se habla de la posibilidad de crear como referente al salario digno que sería de USD 320 y con ellos si dos miembros de la familia trabajan cubrirían la canasta básica familiar.

Sobre los temas de Seguridad Social, la Asamblea Nacional hizo reformas a la Ley de Seguridad Social, que entre otros aspectos se refiere a la forma de cálculo y revisión de las pensiones de jubilación.

### 1.3.4 DESEMPEÑO EMPRESAS AUTOMOTRICES MERCADO ECUATORIANO

En una investigación del Semanario de Economía y Negocios publicada el lunes 6 de Diciembre de 2010, se determina que entre 2006 y 2010, las ventas del sector automotor en el país crecieron en 38% y que las marcas preferidas por los ecuatorianos son Chevrolet, Hyundai, Kia, Mazda y Toyota.

Mientras en Estados Unidos, la industria automotriz cayó en el 2009, en el Ecuador, durante dicho año, se vendieron 43.007 vehículos ensamblados localmente, lo que representa el 46% de los autos vendidos en el país.

Según el director de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), Clemente Ponce, el sector automotriz de latinoamerica tuvo una caída de ventas de 15, 17% en relación al año anterior. No obstante, en el 2010 el mercado ecuatoriano automotriz se recuperó. Según un artículo publicado en el Semanario de Economía y Negocios Líderes de diario el Comercio, en dicho año, la industria ecuatoriana registró un record de ventas con 125 mil unidades vendidas.

El diario el Comercio menciona que los factores que han impactado en la prosperidad del sector automotriz son la dolarización de la economía junto con la masificación de los créditos de consumo, la diversificación de la oferta automotriz con 40 marcas y mejoras en la infraestructura vial desde el 2008, lo cual puede explicar la rápida recuperación en el año 2010.

## **1.4 ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN CASO DE ESTUDIO**

### **1.4.1 IMPACTO DEL ENTORNO MACROECONÓMICO EN LA ATRACCIÓN, RETENCIÓN, MOTIVACIÓN Y DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN EN ANÁLISIS.**

La organización en la que se realiza la investigación registró en el año 2009 una baja en la participación de mercado del 45% a 41%. Esta baja estuvo más relacionada con disponibilidad de producto frente a la demanda local que al impacto de la caída de su casa matriz.

Al respecto, en la investigación se observa que en el año 2009, la organización es afectada tanto por la crisis económica mundial como por la caída de las grandes compañías automotrices de Norteamérica. Esto se evidencia en que tras la contracción del mercado local, la organización



reduce la producción de unidades y merma su fuerza laboral en un 17% frente al año anterior.

Los acontecimientos del año 2009, tienen efectos en la moral de los empleados que permanecen en la organización, los cuales manifestaron tener sentimientos de incertidumbre, miedo, frustración y dudas sobre su permanencia en la organización.

En dicho año, la capacidad de retención y atracción de talento humano de la compañía disminuyó. Este hecho se refleja en la alta tasa de rotación en el año 2009 y especialmente en el número de renunciaciones en dicho periodo cuya tasa pasó de 7,10% en el 2008 a 7,64 % en el 2009.

Posteriormente, desde Julio del 2010, se observan cambios favorables en el entorno internacional a nivel de crecimiento económico en los países en desarrollo, el mercado bursátil y la actividad productiva, lo cual incide positivamente en las oportunidades de la organización para alcanzar volúmenes mayores de ventas. La organización mejora su participación de mercado, recuperando 1,5 puntos porcentuales respecto al año 2009.

Por lo expuesto se observa que el entorno macroeconómico y las condiciones de la industria, inciden en el desempeño de los indicadores de negocio de la organización y de manera indirecta, impactan negativamente en la capacidad de atracción, motivación, desempeño y retención de personal.

#### **1.4.2 ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN CASO DE ESTUDIO.**

El diseño de un sistema de compensaciones que favorezca la mejora de la capacidad de retención del capital humano de la organización, debe estar asociado a la estrategia y los procesos de negocio. Por ello se revisa los

elementos de la estrategia de la organización, su estructura y la organización del trabajo.

#### 4.2.1.1. Elementos de la estrategia de la empresa

En cuanto a los elementos de la estrategia, la empresa se enfoca en el crecimiento a nivel internacional, liderazgo en rentabilidad y fidelidad de los clientes. Estos tres pilares son fundamentales para la consolidación de la ventaja competitiva de la organización. Los componentes de cada elemento mencionado se detallan en la siguiente figura.

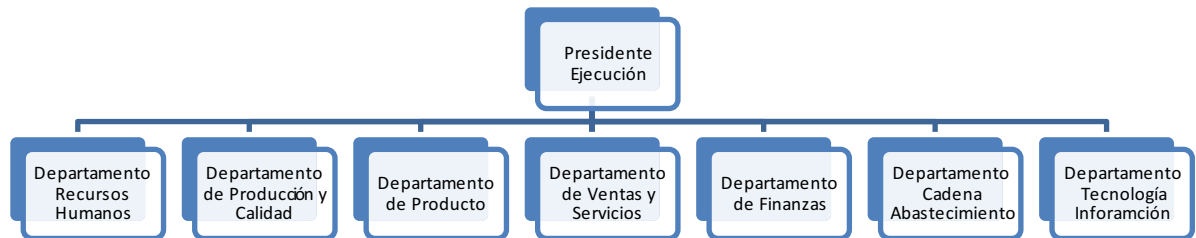


**Figura 2-** Elementos de la estrategia organizacional. Empresa caso de estudio

#### 4.2.1.2. Organización y Gerencia del Trabajo

Dentro del diseño del sistema de compensaciones para la organización en estudio se analiza el tipo de estructura organizacional a fin de contar con un mejor criterio de aplicabilidad del sistema de compensaciones en línea con las prácticas de negocio. La organización en estudio, se organiza y maneja a través de una estructura departamental con siete Departamentos y cada uno tiene establecidas sus funciones del negocio y sus relaciones con los demás

departamentos. La organización está compuesta por los departamentos que constan en la Figura 3



**Figura 3** Organigrama Funcional Organización caso de estudio

Cada departamento está organizado administrativamente bajo el siguiente esquema jerárquico - funcional:

- Presidente
- Gerente
- Supervisores
- Analistas
- Asistentes y Pasantes

El trabajo en equipo y la cooperación inter-departamental se promueven a través de la creación de equipos multidisciplinarios y polifuncionales que trabajan en los proyectos establecidos para áreas como solución de problemas, ergonomía, costos, procesos, etc.

El Departamento de Producción y Calidad, representa el 84% de empleados. La estructura organizacional se compone de varias gerencias: Gerencia de Ingeniería, Gerencia de Producción, Gerencia de calidad, Gerencia de seguridad e higiene industrial. A nivel administrativo está estructurado según el esquema antes mencionado y a nivel operativo por Equipos de Trabajo, con el fin de promover la consecución de los objetivos de la organización a través la cooperación y empoderamiento.

Aplicando los conceptos de las 6 partes básicas de una organización, en el departamento analizado se puede distinguir las siguientes características:

Cuenta con un ápice estratégico pequeño, un núcleo de operación amplio, una línea media débil. La Tecnoestructura del departamento está orientada a garantizar la estandarización de los procesos y cuenta con un staff de apoyo dedicado a actividades administrativas.

La estructura organizacional (ver Figura 4) responde a la necesidad de implementar y sostener un sistema de manufactura esbelto, esto es el sistema de gestión total de manufactura llamado (GMS).

El núcleo de la operación está compuesto por operarios que a su vez pueden ser diferenciados por la especialidad que deben dominar para la ejecución de la tarea en el proceso productivo.

Las funciones en la línea de producción están organizadas según el flujo del proceso productivo: ensamble, soldadura, pintura. Los operarios requieren un perfil muy específico en cuanto a características físicas y habilidad manual. Están organizados en equipos de trabajo de 5 a 6 personas las cuales tienen un líder que puede ocupar cualquier puesto de trabajo en ausencia de un miembro.

En la línea media están los Jefes de Producción y los Gerentes de Planta. El control directo de la operación se hace a través de los Jefes de Producción. El líder de equipo reporta a un Jefe de Producción quien tiene a su cargo al menos 5 líderes de equipo. Los jefes de producción tienen a su cargo a 25 personas entre reportes directos e indirectos. Tanto los Gerentes de Planta como los Jefes de Producción se apoyan a nivel de estandarización de procesos en los asistentes de proceso.

La Tecnoestructura es fundamental en esta estructura. Las funciones están relacionadas a la implementación de planificación de producción y el control del cumplimiento de los estándares. Esta compuesta por 10 Especialistas que verifican la idoneidad del flujo del proceso productivo según los estándares del sistema de gestión de producción. Los asistentes de proceso, 24 personas que se especializan en monitorear los indicadores

que aplican a los objetivos del plan de negocio del área así como los que impactan en el sostenimiento del sistema de gestión de producción.

El área de mantenimiento es crítica en el proceso productivo, de ahí que el Especialista de Sistemas de control en la planta reporta directamente al Gerente. El mantenimiento preventivo y correctivo dentro de los estándares del sistema de gestión de producción, se coordina entre el Jefe de Producción, el analista de mantenimiento, el asistente de mantenimiento, el operario de mantenimiento especializado y el operario de mantenimiento general. Los reparadores 1 y 2 se encargan desde reparaciones en carrocería hasta reparaciones eléctricas o mecánicas. Están organizados en equipos que atienden a las tres áreas: ensamble, soldadura y pintura.

El staff de apoyo está compuesto por posiciones orientadas a actividades administrativas como: Coordinador del Sistema de Gestión de Producción, Especialistas del sistema de gestión de producción, Especialista planificación de producción, Analista de mejora continua. Estas posiciones se comunican con las demás áreas de la compañía para alinear los estándares del Sistema de Gestión de Producción.

El ápice estratégico está compuesto por el Vicepresidente de Producción y Calidad y los gerentes quienes diseñan la estrategia a corto y mediano plazo.

El modelo de organización corresponde a una combinación entre organización profesional y adhocrática. Organización Profesional ya que está muy enfocada a la estandarización de los procesos y productos, con alta diversificación de funciones y organización adhocrática en la medida en que el núcleo de las operaciones está sustentado en la conformación de equipos de trabajo. El principal mecanismo de coordinación es la supervisión directa. Esto se da por la necesidad de entrenar a un mismo empleado en varios puestos de trabajo de forma tal que el proceso productivo no pare. El desarrollo de competencias que se requiere en el departamento mencionado, se orienta a la normalización de resultados y de los procesos.

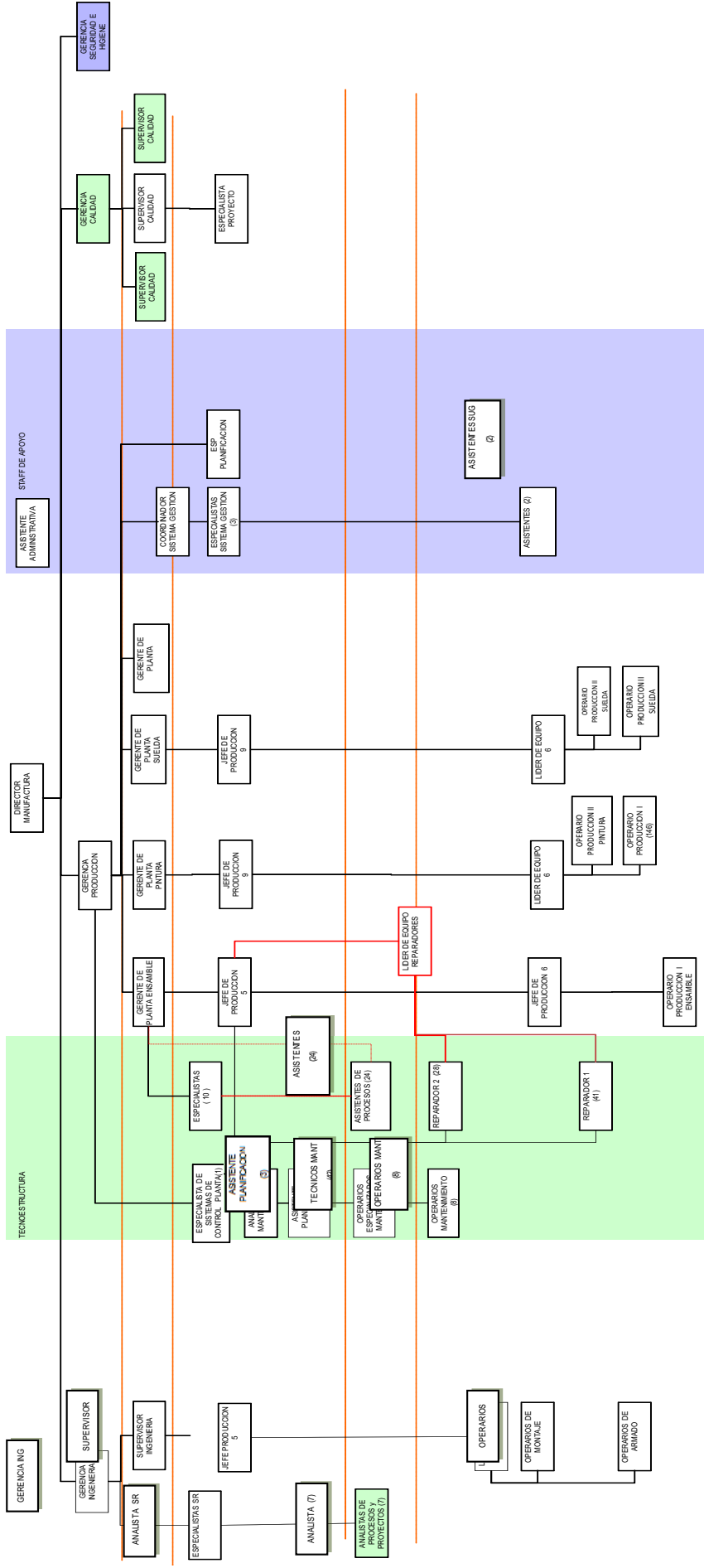


Figura 4 Estructura Organizacional Departamento de Producción y Calidad Empresa caso de estudio

#### **4.2.1.3 Descripción del Proceso Productivo**

Bajo la óptica de procesos, se puede mencionar que en el área de manufactura, no se fabrican las partes del vehículo sino que se ensamblan partes CKD. El proceso productivo en donde se concentra la mayor cantidad de personal es Ensamble.

El proceso productivo está estandarizado y diseñado para evitar desperdicios. En esta línea, las posiciones que se muestran en la estructura organizacional están claramente diferenciadas. Se requiere personal que conozca a profundidad los estándares del sistema global de gestión que aplica la organización. El nivel de empoderamiento del núcleo operativo en cuanto a la implementación del sistema es sólido no requieren de supervisión directa constante; sin embargo, la rotación de personal genera una sobrecarga de trabajo en el líder de equipo quien debe asumir el rol de coordinador y a la vez de miembro de equipo, cuando un miembro se ausenta. El líder de equipo, también debe realizar actividades administrativas mínimas y asegurar el cumplimiento de los indicadores de negocio en su equipo de trabajo. Existen 150 líderes de equipo en la planta y cada uno tiene de 5 a 6 personas a su cargo.

La secuencia de actividades del proceso productivo en el área de Ensamble y las posiciones tanto operativas como administrativas y gerenciales requeridas para el cumplimiento del flujo, se detallan en el siguiente flujograma, como muestra del tipo de estructura y organización del trabajo al que el sistema de Compensación debe soportar.

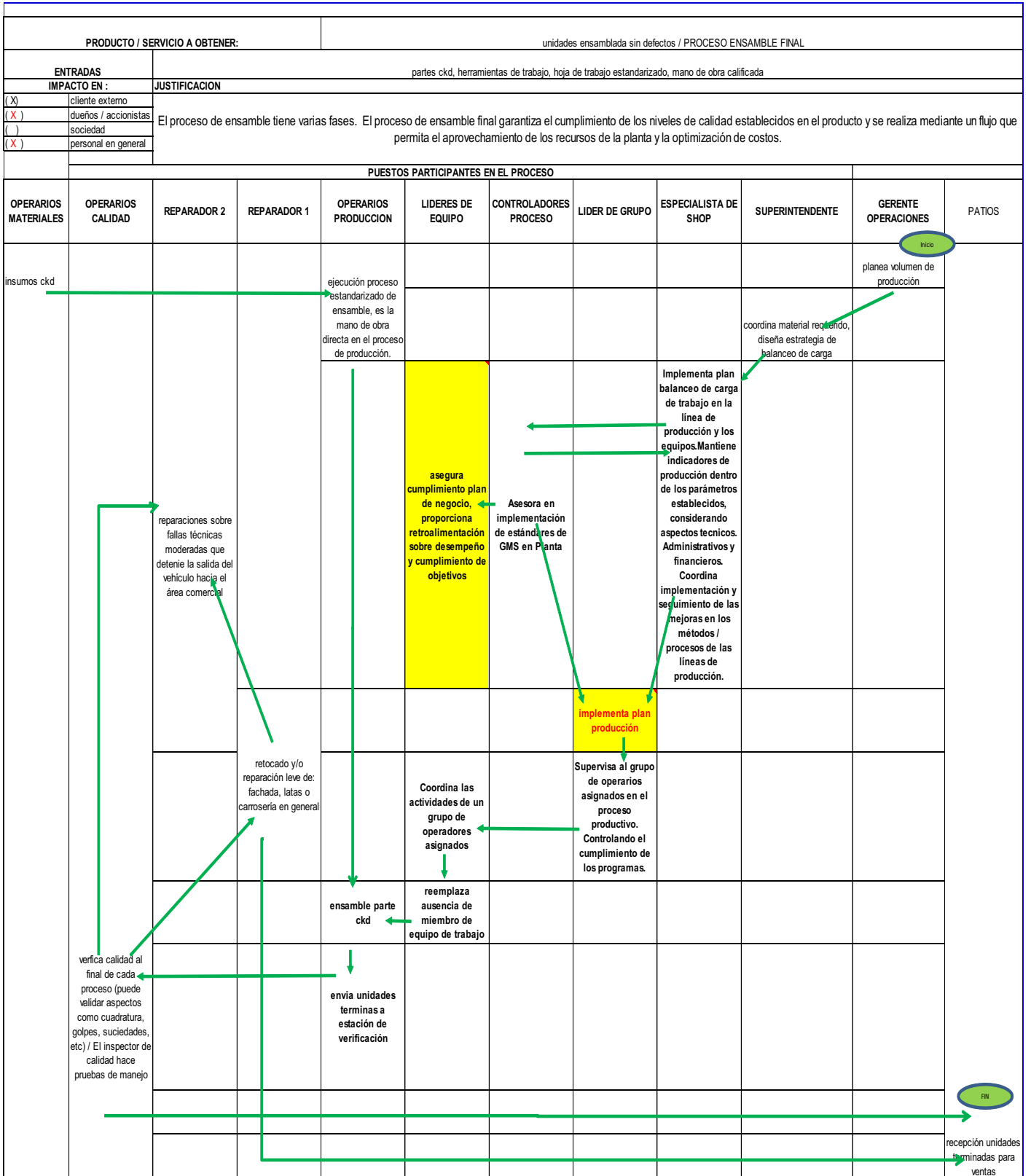


Figura 5 Flujograma proceso de ensamble final en la organización caso de estudio



En relación a los principios operativos de la organización en estudio y su relación con la gestión de recursos humanos, se observa que la conveniencia de que la gestión de recursos humanos se oriente hacia el sostenimiento del trabajo en equipo. Esta alineación es necesaria, debido a que la estructura organizacional de la empresa caso de estudio es piramidal y concentra casi el 50% de la población en cargos operativos. La gestión de recursos humanos debe estar alineada a los principios operativos de la organización; por ello, el sistema de compensación propuesto contempla mecanismos para apoyar a la cooperación entre los equipos para la consecución de los objetivos de negocio. En este sentido el diseño e implementación del sistema de compensaciones debe:

- Alinear la remuneración a las metas en equipo
- Reconocer la contribución individual de los empleados
- Orientar el comportamiento ó esfuerzo del personal al logro de los objetivos organizacionales.

## 2 MARCO TEORICO

### 2.1 ENFOQUE ESTRATEGICO GESTION DE RECURSOS HUMANOS

#### 2.1.1 EL PROCESO ESTRATEGICO DE UNA ORGANIZACIÓN.

Kenneth R. Andrews, en su ensayo “*The Concept of Corporate Strategy*”, define a la estrategia corporativa de la siguiente manera

la estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; así mismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a la que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y también define las contribuciones económicas y no económicas que intenta aportar a sus accionistas, empleados clientes y la comunidad.<sup>7</sup>

Según Andrews, este patrón o modelo hará posible la fijación de objetivos específicos que se alcanzarán mediante secuencias de decisiones sobre inversiones o mandará sobre el despliegue de los recursos en la organización. Es por ello, que en la determinación de una estrategia organizacional, debe existir interdependencia de objetivos, políticas y acciones organizadas.

La alineación de estos elementos es fundamental para que una organización sea capaz de identificar ventajas competitivas. Según (Fuentes, 2004) cuando se trata de una organización “es la unidad, la coherencia y la consistencia interna de las decisiones estratégicas de una compañía lo que

---

<sup>7</sup> **Kenneth R. Andrews, 1987.** *The Concept of Corporate Strategy, ed. rev (derechos reservados por Richard D. Irwin, Inc., caps 2 y 3. 1987.*

la ubica en su medio y, por tanto, le confiere su identidad, su capacidad de movilizar sus fuerzas y su posibilidad de éxito en el mercado”.

Aspectos como la estructura, el comportamiento y la cultura de la empresa son inseparables de la estrategia organizacional y por ello la administración estratégica no debe ser mecánica.

El proceso estratégico es un proceso intelectual y práctico en el que “fluyen al menos dos aspectos básicos interrelacionados: la formulación: *decidir qué hacer* y la implantación: *lograr resultados*” (Fuentes, 2004).

Para la formulación de la estrategia, Fuentes menciona que ésta se establece antes de que la organización adopte un rumbo específico, y para que formule su estrategia, la organización debe evaluar sus fortalezas y debilidades, junto con los recursos disponibles, y determinar con la mayor objetividad posible, su capacidad real y potencial para aprovechar las oportunidades del mercado y mitigar los riesgos del entorno.

En el proceso de formulación de la estrategia, la toma de riesgos es importante. Según Fuentes, el grado en que los estrategas deseen asumir riesgos, va a depender de su visión acerca de la capacidad que tiene la organización para sobresalir entre la competencia o aprovechar una oportunidad de mercado.

En la formulación de la estrategia se define “qué puede hacer la organización en términos de habilidad y poder” (Fuentes, 2004) pero también entran en juego las preferencias de los líderes de la organización, en lo que respecta a sus valores personales e ideales. Para Fuentes, estos factores ejercen influencia sobre la elección final de propósitos y de esta forma lo que desean alcanzar los ejecutivos de una organización se adopta en la decisión estratégica.

Según Fuentes, cuando una estrategia no se define con claridad; la implantación o implementación de la misma, se dificulta ya que es muy probable que cada área o líder la interprete a su manera y que en la organización se fijen objetivos y tácticas inconsistentes.

Una vez que se ha formulado la estrategia, comienza la implementación de la Estrategia. La implantación o implementación de la estrategia consiste en la ejecución de una serie de subactividades administrativas para lograr los resultados. Estas según Fuentes son las siguientes:

- Determinación de objetivos
- Despliegue de los recursos necesarios
- Articulación de la estructura organizacional adecuada para la gestión de las acciones necesarias
- Uso de Sistemas efectivos de información
- Generación de sistemas de relaciones, roles y responsabilidades y toma de decisiones para coordinar las actividades.
- Procesos y Comportamiento Organizacionales
- Liderazgo de alto nivel

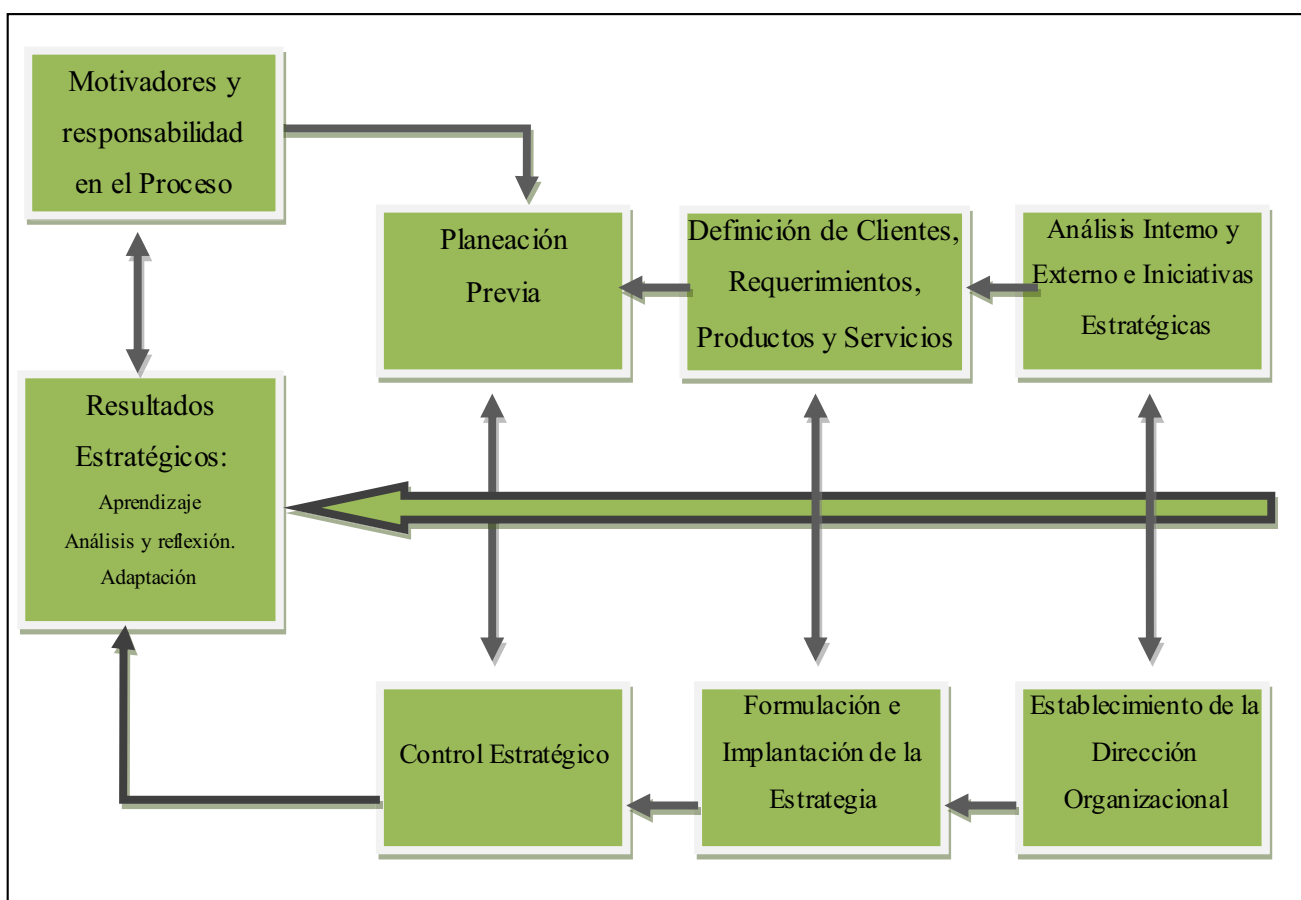
Para Fuentes, a partir de las dos fases básicas antes mencionadas (formulación, implantación de la estrategia) se desprenden los siguientes elementos procesos en las organizaciones:

- Se establece la estrategia en una organización.
- El énfasis de la estrategia se orienta hacia llevar a la organización al futuro deseado que permita ganancias sostenibles.
- El futuro deseado se define a través de objetivos, propósitos o metas.
- Para lograr ese futuro deseado se formulan políticas, acciones y los planes.
- Se asignan recursos los cuales estarán enfocados en lograr una situación viable

- Se establecen mecanismos para mitigar la influencia del entorno y encontrar ventajas competitivas.

Según Fuentes, muchas organizaciones dan mayor importancia a la formulación de la estrategia; sin embargo, en la implantación es en donde pueden encontrar una ventaja competitiva. En su libro, Reingeniería Estratégica de Alta Tecnología Aplicada menciona que "... Las organizaciones suelen tener problemas en la fase de implantación, porque al parecer los líderes de las empresas siguen olvidando que es lo que ellos hacen, no lo que planean, lo que explica su éxito..." (Fuentes, 2004).

La figura 6, explica el modelo de Planeación estratégica de Fuentes, denominado Reingeniería Estratégica de Alta Tecnología Aplicada (REATA).



**Figura 6-** Mapa Modelo Proceso Estratégico  
(Fuentes, 2004)

En el modelo REATA, Fuentes plantea al proceso estratégico como un proceso vivo y por ello puede arrancar en cualquiera de los siguientes hitos:

- 1) Los motivadores y responsabilidad en el proceso estratégico, se refieren al papel que los líderes de la organización juegan al soñar en crear una empresa, hacer realidad ese sueño y tener como mayor responsabilidad el futuro de la organización.
- 2) La planeación previa es el análisis sobre la dirección de la empresa y si ésta cuenta con el compromiso, los conocimientos y las capacidades adecuadas para realizar el proceso de planeación estratégica.
- 3) La definición de clientes, requerimientos, productos y servicios es la determinación sobre qué se vende y a quién se vende.
- 4) El análisis del entorno, consiste en la definición de las iniciativas estratégicas para potenciar las fortalezas y oportunidades, así como mitigar las debilidades y amenazas.
- 5) El establecimiento de la misión, visión, propósito, valores y la posición competitiva de la empresa se constituye en un aspecto fundamental.
- 6) La formulación e implantación de la estrategia consiste en determinación de la operatividad de la estrategia a través de indicadores y métricas así como el establecimiento de la estructura de la organización en función de los procesos y posteriormente la asignación de responsables.
- 7) El control es el aseguramiento de la directriz planteada, mediante la medición y el establecimiento de objetivos.
- 8) El aprendizaje organizacional es la capacidad de la empresa para dar seguimiento a las iniciativas de mejora continua.

### **2.1.2 LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA GESTION RECURSOS HUMANOS**

La gestión de recursos humanos juega un papel muy importante tanto en la implantación o implementación de la estrategia. Fuentes, A. J. (2004), en su

libro *Reingeniería Estratégica de Alta Tecnología Aplicada*, presenta un modelo de planeación estratégica en el cual se evidencia que en el proceso estratégico no sólo importa la visión de los líderes sobre el futuro de la organización sino también la motivación que tengan para querer hacer una buena empresa y evidenciar su preocupación sobre el entorno de la organización y su cultura organizacional. Al respecto, él menciona que:

en una compañía éticamente buena, se rompe el paradigma de que el trabajo es únicamente una forma de ganar dinero y que es tan malo que “hasta paga por hacerlo”. Para ganar dinero es necesario trabajar con clientes y compañeros, satisfacción y gozo del artesano, del profesional y del artista al mismo tiempo, logrando al final de cada día irse más feliz a casa, donde habrá una capacidad de también disfrutar de las actividades de convivencia y ocio. (Fuentes, 2004)

El sostenimiento de la estrategia de la organización, depende sustancialmente de la motivación de las personas que conforman la organización. Para que la motivación permanezca en el tiempo se debe contar con estructuras organizacionales justas y eficaces donde se permita el gozo de la toma de decisiones y la creación de valor.

Adicionalmente, para la consolidación de la ventaja competitiva, la organización debe contar con sistemas de motivación e incentivos que permitan que el individuo empate sus intereses personales con los de la organización.

Así mismo, la gestión efectiva de recursos humanos, apoya al negocio en la medida en que la estrategia de recursos humanos logre que la organización disponga de empleados de alto desempeño, empoderados y comprometidos con los resultados buscados.

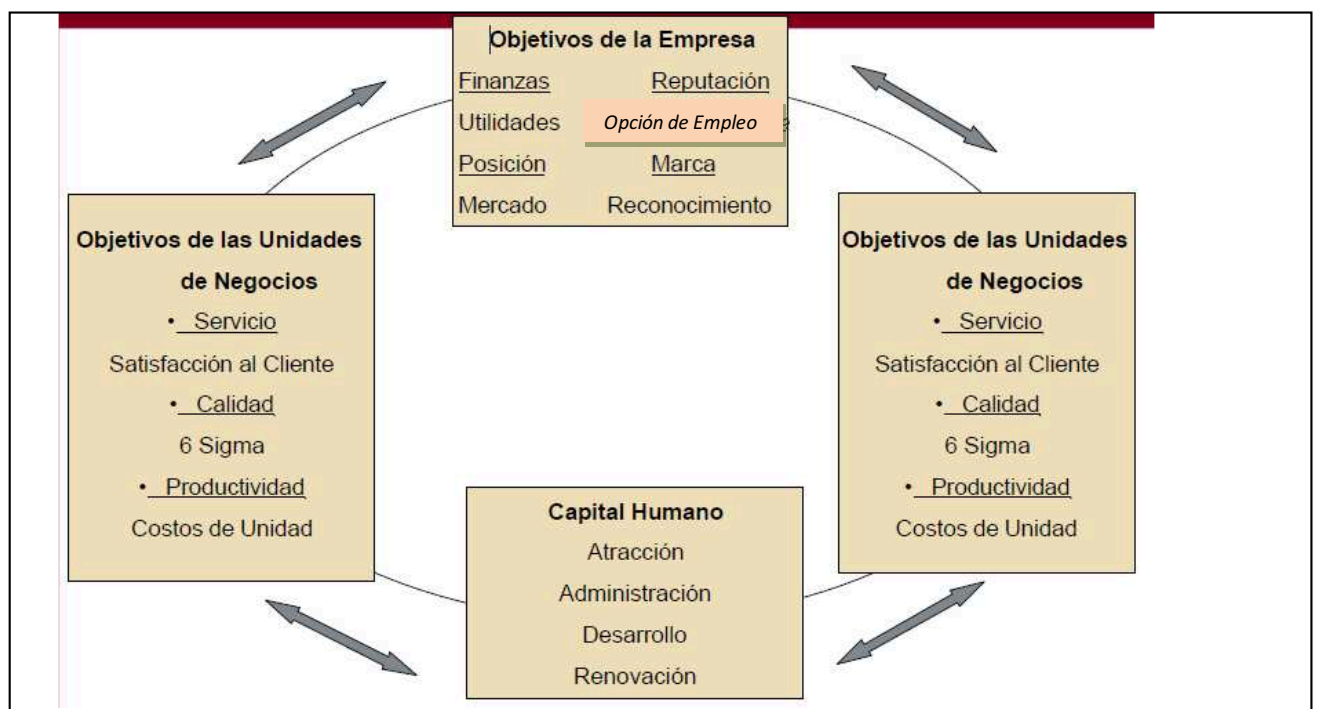
En el proceso estratégico, los programas de recursos humanos pueden agregar mucho valor en la fase de implementación tanto para apoyar el proceso de comunicación de la estrategia como para el fortalecimiento de las

habilidades de liderazgo de los estrategas para que logren inspirar a los colaboradores a trabajar por lo que éstos plantean.

En las empresas, las decisiones sobre las metas a alcanzar deben ir acompañadas de procesos organizacionales que permitan que los individuos comprendan lo que se busca; caso contrario se pueden desperdiciar esfuerzos y hasta fallar en la consecución de los objetivos planteados.

Fuentes menciona que “se entiende por *alineación* al hecho de que todas las acciones dentro de la organización son coherentes y persiguen un fin común” (Fuentes, 2004); una gestión efectiva de recursos humanos permite que los esfuerzos de los individuos se dirijan hacia la consecución de un mismo fin.

Al respecto, la firma AON Consulting, afirma que los objetivos de la empresa deben estar alineados a los objetivos de la unidades de negocio o departamentos y que éstos, a su vez se relacionan con la gestión de Recursos Humanos. En la figura 7 se muestra dicha interacción.



**Figura 7 -** Mapa Contribucion Gestion De Recursos Humanos  
(AON Consulting Group, 2009)



La figura anterior, muestra el ciclo que toda organización vive una vez que se han definido los objetivos estratégicos, los cuales son alcanzados por la organización cuando son desplegados a las diferentes unidades de negocio o departamentos y se apalancan con diferentes enfoques de gestión de recursos humanos.

### **2.1.3 GENERACIÓN DE VALOR PARA LA ORGANIZACIÓN A TRAVÉS DEL RECURSO HUMANO**

Las empresas del siglo XXI dejaron atrás la idea de que invertir en su Capital Humano no es rentable. Firmas como Price Waterhouse Coopers, afirman que es posible generar valor para los accionistas de una organización a través del Capital Humano.

Para la firma Price Waterhouse Coopers, el enfoque de la gestión de Recursos Humanos para la generación de valor en la organización debe actuar sobre cuatro factores: Énfasis Estratégico, Eficacia Organizacional, Inversión, Valor Percibido.

Esto quiere decir que mientras más cercana sea la relación con los objetivos de negocio, más estratégica será la gestión de los Recursos Humanos.

La firma consultora AON México sugiere que para que la Gerencia de Recursos Humanos pueda demostrar al equipo directivo su contribución estratégica necesita un sistema de gestión que esté enfocado en la creación de valor y la optimización del gasto.

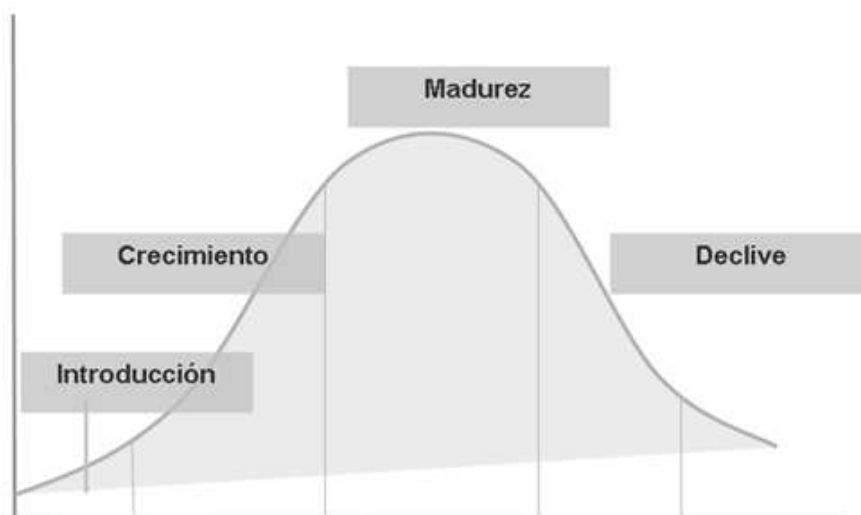
La creación de valor consiste en hacer que la función de recursos humanos este estructurada y organizada a la medida del proceso estratégico de la organización.

La optimización del gasto se consigue cuando los procesos de recursos humanos son costeados y se procura medir el retorno de la inversión de los programas y procesos de recursos humanos; es decir que se demuestre cuál va a ser el beneficio para los accionistas de la organización cuando se invierte en su capital humano.

El enfoque de la gestión de Recursos Humanos va a depender del ciclo de vida de la organización: introducción, crecimiento, madurez y declive. En cada etapa de la organización la gestión de Recursos Humanos debe adaptarse a las necesidades de la misma.

#### **2.1.4 CICLO DE VIDA DE LA ORGANIZACIÓN Y ENFOQUE DE RECURSOS HUMANOS**

Una organización está en constante evolución. (Rodríguez, 2006) menciona que “el ciclo de vida es la fuerza motriz básica que hace importante comprender el desenvolvimiento de una empresa”. Las personas, los bienes o servicios y por lo tanto las empresas, tienen ciclos de vida. La figura 8 muestra dichas fases.



**Figura 8 - Ciclo Vida Organizaciones**

(AON Consulting Group, 2009)

Las empresas, atraviesan un ciclo que se compone de: introducción,

crecimiento, madurez y declive y esto está relacionado con lo que la organización es capaz de ofrecer a sus accionistas. Por ejemplo, una compañía incrementa la riqueza de los propietarios cuando se encuentra en la fase de crecimiento de su ciclo de vida.

Es importante que la organización reconozca la etapa en la que se encuentra y que los procesos y que la estrategia de Recursos Humanos se orienten a dar soporte al proceso que la organización viva. Lefcovich, (2006), en su artículo titulado “Ciclo de vida de las organizaciones y turnaround”, describe las fases, y algunas de las características de cada una se resumen a continuación.

En la etapa de **INTRODUCCIÓN**, la organización esta iniciando sus operaciones y los sistemas y procedimientos o políticas son casi nulos. La organización se enfoca en producir, vender, sobrevivir. Pueden necesitarse aportaciones de nuevo capital.

En la etapa de **CRECIMIENTO**, la organización se interesa primordialmente en la generación de resultados y poco en las ideas. La necesidad más urgente es la de vender y producir. Se buscan oportunidades para aumentar los ingresos. El liderazgo se enfoca en objetivos a largo plazo.

Generalmente hay mayor visión de las oportunidades que se presentan y el liderazgo está dispuesto a correr riesgos. Los sistemas, la burocracia o los procedimientos no son prioritarios. Se toman decisiones a menudo sin experiencia.

Para la firma Aon, en esta fase, el enfoque con relación a los Recursos Humanos debe ser la **ADMINISTRACION**, en el cual el proceso de retención de personal toma importancia. Una vez que se cuenta con la fuerza laboral necesaria, es necesario trabajar en la retención de ese personal a través de:

- a) Sistemas de remuneración competitivos: la compensación y beneficios ofrecidos.

- b) Evaluación de Desempeño
- c) Estilo de Liderazgo alineado a la filosofía de la organización
- d) Definición de roles y responsabilidades a través de descripciones de puesto.
- e) Perfil de competencias

Si la organización logra preservar su espíritu de innovación, estará lista para entrar a la fase más productiva en su vida, que es la etapa de **MADUREZ**. Sobre esta etapa, Miller y Friersen afirman que en un estudio de 36 empresas, publicada en Ciencia de la Administración, observaron que luego de que las empresas crecieron, éstas se adaptaron a estructuras más sofisticadas y a una autoridad descentralizada. Según su investigación, en la etapa de madurez, las empresas demostraron una preocupación significativa por la eficiencia interna e instalaron mecanismos de control y administración por procesos.

Según Levcovich, ésta es la etapa de la estabilidad y se caracteriza por un crecimiento constante y una concentración cada vez mayor en los resultados financieros a corto plazo. Hay un tenue cambio de énfasis, de la innovación al control y la integración, y si se tiene posición estable en el mercado, hay atmósfera de seguridad y orden.

Para la firma Aon, en esta fase el enfoque con relación a los Recursos Humanos debe estar en **DESARROLLO**, proceso en el cual, el capital humano se constituye en un activo susceptible a perfeccionamiento.

Cuando se tiene enfoque en el desarrollo, la Gerencia de Recursos Humanos trabaja principalmente en potenciar al máximo su personal y la organización, generalmente cuenta con :

- a) Planes de desarrollo individual
- b) Planes de carrera
- c) Procesos de identificación de potencial
- d) Equidad interna y Competitividad Externa
- e) Inversión en Capacitación

Por otro lado, en el mundo de los negocios, existen también momentos en los que las ventas o las utilidades disminuyen. Según la firma Aon, esto puede suceder tanto por factores internos como externos : contracción del mercado, incremento de la competencia, recesiones económicas, un débil entendimiento de la visión en la organización, un equipo directivo no efectivo en la administración, limitaciones de recursos para la implementación de la estrategia o la implementación de una estrategia no adecuada. Esta es la etapa de **DECLIVE**.

También existen organizaciones que caen en la inercia y que reaccionan de manera lenta al cambio. En este estado, la organización es incapaz de orientarse a resultados y trabajar en equipo. Cuando una organización cae en la burocracia, se rige únicamente por reglas y procedimientos. Su característica es el énfasis en la palabra escrita; existe poca planeación real y poca comunicación; no se conocen las estrategias comerciales, de producción o financieras. La organización trata de aislarse del mundo exterior y quienes hacen negocio con ellas pueden sentirse frustrados de llenar formularios, seguir manuales de procedimientos y no obtener resultados. Los clientes se quejan de los prolongados tiempos de respuesta. Los gastos crecen más rápido que los ingresos. Eventualmente, la organización se vuelve tan lenta y torpe que ya no es capaz de alimentarse a sí misma. El valor de las acciones en la bolsa de valores cae.

Según la firma Aon, este tipo de organización se encuentra típicamente en aquellos sectores donde existe un mercado cautivo. En este punto, la organización tiene riesgo de caer en una fase de desaparición o muerte; por ello, en esta instancia el enfoque de recursos Humanos debe estar en **RENOVACION**.

Cuando el enfoque de Recursos Humanos es la renovación, además de administrar el Capital Humano, se trabaja en retener este talento. En esta etapa se debe contar con sistemas de administración de recursos humanos sólidos y especialmente los sistemas de compensación e incentivos, ya que estos permiten reducir el riesgo de que los empleados abandonen la organización.

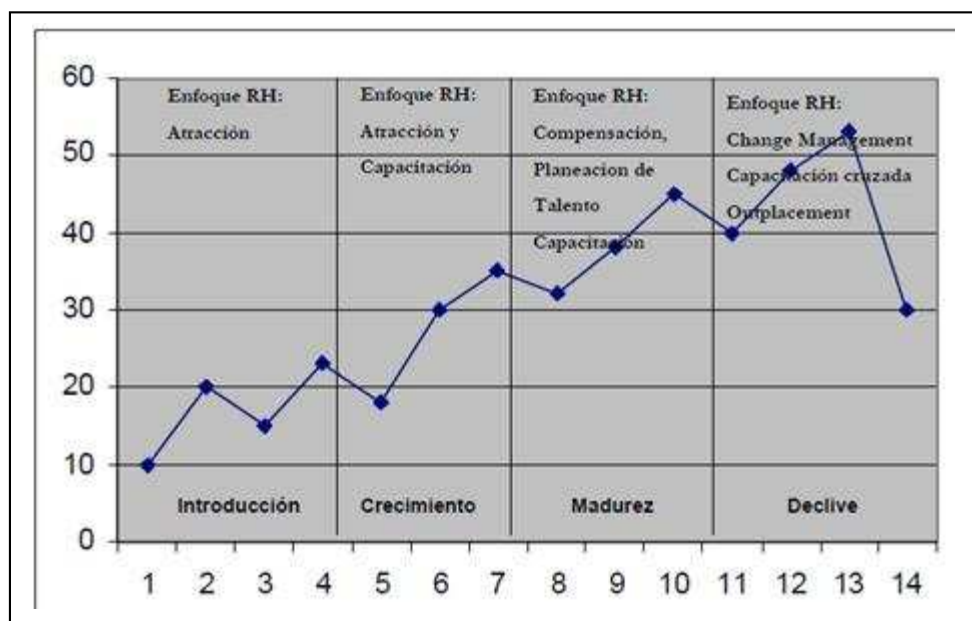
En procesos de renovación, también se utilizan algunas herramientas como:

encuestas de clima, encuestas de actitud, programas de manejo del cambio, sistemas de reconocimiento, entre otros.

Cuando la gestión de recursos humanos se orienta a “renovación”, se puede conseguir algunos beneficios a nivel de rentabilidad. La retención de personal genera varios valores: reducción de costos de contratación, reducción de costos de capacitación, menos tiempo de supervisión asignado, entre otros. Por ello es importante monitorear factores como :

- Índice total de desvinculaciones
- % de desvinculaciones voluntarias
- Desvinculación de cargos claves , altos potenciales o “top performers”
- Desvinculaciones por años de servicio
- Costo de rotación de personal

La figura 9, muestra en síntesis, los diferentes enfoques de la Gerencia de Recursos humanos a lo largo del ciclo de vida de la organización.



**Figura 9** Ciclo Vida Organizaciones y Enfoque de Recursos Humanos

(AON Consulting Group, 2009)

En la figura 10, la firma Aon sugiere que en las etapas de introducción y crecimiento el enfoque de recursos humanos debe centrarse en atracción,

mientras que en la etapa de madurez se incluye la compensación, planeación de talento, capacitación. Para la etapa de declive, se propone un enfoque en Change Management (Manejo del Cambio), Capacitación cruzada y Outplacement (reinserción laboral).

Cabe resaltar que para agregar valor a la organización cada uno de los enfoques de gestión de recursos humanos debe ser monitoreado. Algunos indicadores sugeridos por Aon, se muestran en la figura 10.

Satisfacción en el Trabajo		Moral en el Trabajo	
<b>ATRACCION</b>	<b>ADMINISTRACION</b>	<b>DESARROLLO</b>	<b>RENOVACION</b>
En base a la proyección que se ha hecho de la fuerza de trabajo, a corto y/o largo plazo, deberá atraerse el talento competitivo que contribuya a cumplir el plan estratégico de la organización. Ya sea permanente o temporal.	Una vez que elpreciado Capital Humano se ha contratado Deberá iniciarse el proceso de administración que será el inicio del proceso de retención. ¿Cómo? A través de sistemas de remuneración competitivos, estos es, la compensación y beneficios ofrecidos	El siguiente paso es desarrollar a su máximo el potencial del personal. Ya que el CH es el único "activo" de la organización susceptible a desarrollarse.	El último paso en la administración del CH es retener este talento. Encuestas de actitud, programas de sensibilización para los empleados, y otros instrumentos, se utilizan para retener el talento de la organización.  La retención genera varios valores: reducción de costos de contratación, reducción de costos de capacitación, menos tiempo de supervisión asignado, entre otros.
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Costo de Contratación</li> <li>•Tiempo para cubrir vacantes</li> <li>•# de nuevas contrataciones</li> <li>•# de reemplazos</li> <li>•Calidad de nuevas contrataciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Costo total del personal como porcentaje de los gastos de operación</li> <li>•Pago promedio por empleado</li> <li>•Costo de beneficios como porcentaje de la nómina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Costo de Capacitación como porcentaje de nómina</li> <li>•Promedio de hrs. por empleado capacitado</li> <li>•Hrs. de capacitación por función</li> <li>•ROI de capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Índice total de separaciones</li> <li>•% de separaciones voluntarias</li> <li>•Separación de gte./prof. por años de servicio</li> <li>•% de separacion del personal incluido en los top performers</li> <li>•Costo de rotación</li> </ul>

**Figura 10-** Satisfaccion y Moral en el Trabajo y las Etapas del ciclo de vida de la Organización

(AON Consulting Group, 2009)

Como se muestra en la gráfica anterior, los métodos para monitorear la efectividad de la gestión de Recursos Humanos en cada etapa, pueden ser también indicadores de la satisfacción y moral en el trabajo en la organización.

Al margen de la etapa en la que se encuentre la empresa, ésta debe tomar acciones constantes para atraer, retener y desarrollar su personal.

## **2.2 ADMINISTRACIÓN DE LAS REMUNERACIONES PARA LA RETENCIÓN Y DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO**

La administración de compensaciones es fundamental en una organización ya que tiene un efecto directo sobre la motivación, rendimiento y compromiso de los empleados.

Hoy en día, las organizaciones diseñan estrategias innovadoras para lograr el compromiso de sus colaboradores y se da mayor importancia a la construcción de relaciones de confianza entre éstos y los empleadores que lo que se acostumbraba décadas atrás. Para mencionar un dato, el Instituto Great Place to Work Institute, Inc, creado en 1980 en Estados Unidos, especializado en medición, valoración e intervención sobre el clima y la cultura organizacionales alrededor del mundo, afirma que existen organizaciones que al ser evaluadas por sus empleados tienden a tener índices de retención más altos cuando existe al menos una de estas tres premisas:

- Existe Equidad Salarial
- Se reconoce el esfuerzo individual y colectivo
- Existen planes de carrera

El sistema de remuneración además de generar un efecto sobre la satisfacción de los empleados en su entorno laboral, se constituye en parte de la estructura de costos totales de la organización. Según Arrieta la correcta planificación, control y coordinación de la administración salarial, es fundamental para la gestión financiera, productiva y de mercadeo de la organización.

En este contexto, el sistema de compensación apoya a la organización para mantener gente motivada hacia el logro de los objetivos organizacionales; por ello, las organizaciones de éxito trabajan en sistemas de remuneración por desempeño tomando en cuenta aspectos que estimulan a los



empleados tales como: el logro personal, seguridad en el trabajo, oportunidades de aprendizaje continuo, habilidades y competencias identificadas en el puesto de trabajo, confianza en el empleador, y la contribución de cada posición en el negocio.

La administración de las remuneraciones “permite crear los principios de identidad, pertenencia y participación de todos los trabajadores en aras del éxito, tanto del individuo como de la organización” (Quintero, 2006).

Es por ello que para la retención y desempeño del talento humano de la organización el sistema de compensaciones es un factor esencial. La administración de las compensaciones afecta tanto a la competitividad de la empresa como en las relaciones de la organización con los trabajadores. William M. Mercer (2000), afirma que “La compensación es el elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus”.

### **2.2.1 FILOSOFÍA DE ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES**

La administración de compensaciones es un proceso sistemático que incluye las siguientes fases:

- a) Planificación de los factores a incluir en el sistema salarial
- b) Coordinación, organización de los factores del sistema
- c) Comunicación y aplicación en la organización
- d) Control y evaluación a nivel de la empresa y de sus trabajadores

La base del sistema antes mencionado, son las políticas de remuneración en la organización ya que éstas se traducirán en prácticas de la organización y llevarán a los resultados deseados. Según Vadillo, la política de remuneración de una organización debe considerar posición frente al mercado, los porcentajes de montos a efectuarse, los tipos de aumento de sueldo que otorga la organización y la frecuencia de aumentos.

Es pertinente diseñar la política de remuneración bajo los principios de equidad interna y competitividad externa.

**La Competitividad Externa** “se refiere a la posición relativa de los salarios de una empresa con relación a los salarios de los competidores” (Arrieta, 1999), la organización puede optar por superar a la competencia, igualarla, o encontrarse por debajo de ella.

**La Equidad Interna** se trata de la comparación entre los puestos de trabajo o los niveles de responsabilidad, habilidad, productividad, o impacto dentro de la organización. Según Arrieta, se fundamenta en la naturaleza del trabajo, las habilidades requeridas para hacerlo y la contribución del puesto a los objetivos de negocio. Es decir, se enfoca en las personas que ocupan los puestos y la consistencia de éstos.

El propósito del sistema de compensación es equilibrar la competitividad externa y la equidad interna para proporcionar a los líderes de la organización, elementos para la toma de decisiones respecto a la remuneración de su gente.

Existen varios criterios para garantizar la eficacia de un sistema de compensación. T. Patten sugiere siete criterios que deben cumplirse en conjunto, para lograr efectividad en la administración de compensaciones:

**Adecuada.-** cumple con requisitos legales, acuerdos con sindicatos, de la empresa y del empleado.

**Equitativa.-** tanto en lo interno de empresa, como en su relación externa con cargos comparables en empresas comparables.

**Balanceada.-** existe un paquete total de compensaciones que es razonable en su composición por ejemplo, de fijo y variable, de corto o largo plazo, de remuneración base y otros beneficios o servicios.

**Costo razonable.-** no es excesiva, en términos de lo que la empresa puede pagar.

**Seguridad.-** satisface las necesidades de seguridad del empleado en relación al pago, y a las necesidades que el pago puede satisfacer.

**Aceptable para el empleado.-** el empleado entiende el sistema y considera que es razonable desde la perspectiva personal y de la empresa.

Al crear un sistema de compensaciones efectivo, el resultado deseado es lograr que los empleados de la organización se sientan atraídos por su trabajo y que se sienta motivado para hacerlo bien.

## 2.2.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES

Los Objetivos de la administración de las compensación según Eduardo Pérez Gorostegui y Beatriz Rodrigo Moya son:

1. **Atracción de personal calificado:** La Compañía debe buscar un esquema de compensación lo suficientemente atractivo para competir en el mercado laboral por los mejores talentos.
2. **Cumplir con lineamientos legal y extralegales:** Existe una normativa legal a la cual la empresa debe atenerse. Este aspecto en particular en el Ecuador, esta regulado por la Secretaría Nacional de Remuneraciones (SENRES). Este organismo fija el salario mínimo vital en el país y los escalafones salariales. Por otro lado, los contratos colectivos de las empresas incluyen normas para la

compensación, beneficios monetarios y no monetarios de los empleados. La dirigencia sindical busca año a año conseguir conquistas laborales en materia salarial ya que una vez ganado un espacio en esta materia la empresa debe mantenerlo como un derecho adquirido, caso contrario provocará conflictos que pueden terminar en una baja en la moral de los empleados, disgusto y hasta en huelgas.

3. **Retener a los empleados actuales:** Cuando la empresa no maneja salarios competitivos, existe un mayor riesgo de que los empleados busquen otras alternativas laborales y por ende, la tasa de rotación es mucho mayor que en aquellas empresas en donde los niveles salariales son altos.
4. **Mantener la equidad:** La política de compensación ha de ser equitativa en doble sentido: equidad interna y equidad externa.
5. **Motivar:** una política adecuada de compensación debe motivar y alentar a los empleados productivos que desempeñan bien su trabajo, que son leales y que están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades.
6. **Controlar los costes:** se trata de conseguir personas cualificadas y de retórnalas motivadas pero con unos costes razonables.
7. **Mantener la eficacia administrativa:** los sistemas de compensación complejos, son difíciles de administrar. Lo ideal son sistemas sencillos con pocos niveles de compensaciones.

### 2.2.3 ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS Y EL SISTEMA DE COMPENSACIONES EN LA ORGANIZACION

El sistema salarial es un factor fundamental en la estrategia de Recursos Humanos, ya que impacta en las relaciones de la empresa con sus empleados así como en la gestión financiera y productiva de la empresa.

Las compensaciones influyen en el comportamiento y actitudes laborales de los empleados” y esta es una razón importante por la que se convierte en una inversión y no en un gasto y por tanto requiere de un diseño apropiado.

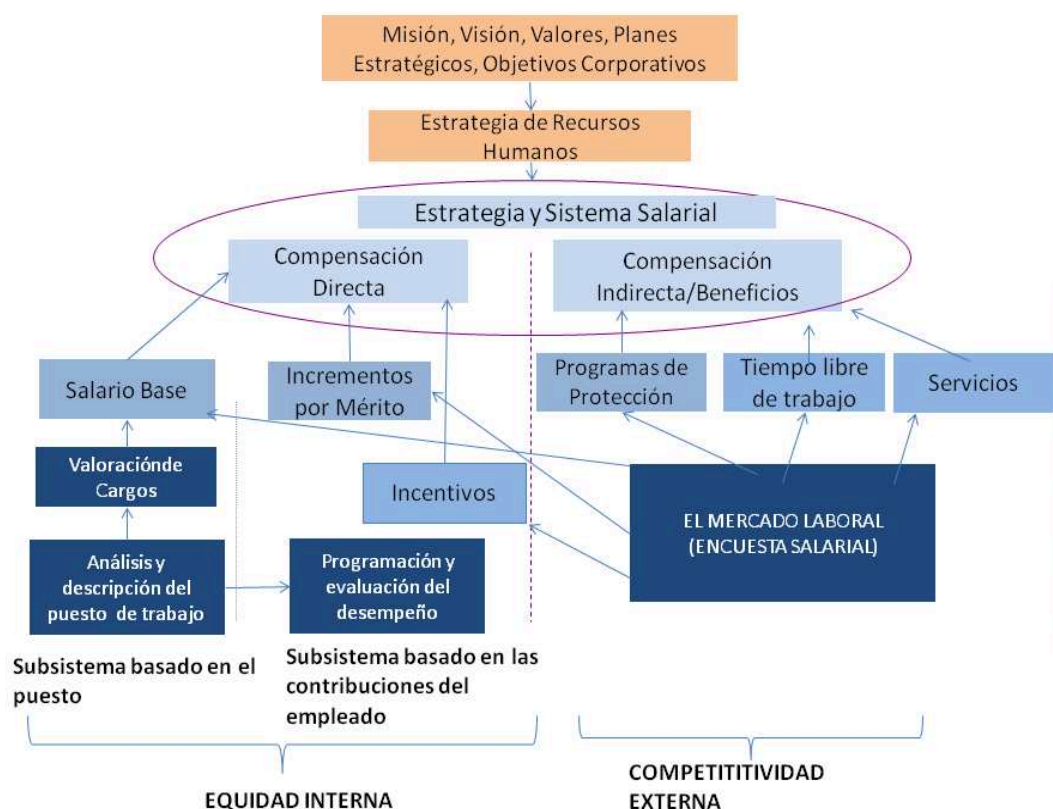
Según Arritena, el diseño de la administración de las compensaciones, es adecuado cuando se alinea a la cultura, visión, misión, valores, los planes estratégicos y los objetivos corporativos. El diseño e implementación de un sistema de compensaciones debe considerar algunos factores inherentes a la organización y la persona. Según Arrieta, las compensaciones deben fijarse de acuerdo con los siguientes factores:

- **Puesto de trabajo:** Tener en cuenta su complejidad, qué, cómo y porqué.
- **Persona que lo desempeña:** Considerar los niveles de rendimiento, aportes del empleado o grupo de empleados. En ocasiones se tiene en cuenta el tiempo y la experiencia que éste ha tenido en el cargo, su nivel de conocimiento y habilidades relacionadas con el trabajo.
- **La empresa:** Sus características determinan el nivel de costos laborales limitados por las utilidades que se puedan obtener.
- **Objetivos, estrategias, cultura y tipo de actividad económica que desempeña una organización.** La compensación debe contribuir al éxito de la organización al indicar y remunerar los comportamientos

que se adaptan a sus objetivos, estrategias, cultura y tipo de actividad económica.

- **Factores externos:** Se debe estudiar el mercado de mano de obra, el salario mínimo, etc.
- **Sistema compensatorio:** Que se estructura de acuerdo con las políticas y criterios de la organización, con las normas propias del mercado de mano de obra.

La siguiente 11 muestra cómo un sistema de compensación, desde el diseño hasta la implementación, debe estar guiado por la cultura de la organización y la misión de la empresa.



**Figura 11** Esquema general del sistema salarial como un sistema de Compensaciones

(Arrieta, 1999 pág. 3)

En la organización en análisis, se busca un sistema de remuneración ligado a las estrategias de retención y desempeño de la organización con el objeto de mejorar la posición competitiva de la empresa en términos salariales y las relaciones con sus empleados. Las acciones estratégicas de la Gerencia de Recursos Humanos están encaminadas a la atracción, retención y desarrollo del recurso humano.

La figura 12 muestra la alineación de los sistemas de recursos humanos, la estrategia de Recursos Humanos y la administración de compensaciones en la organización mencionada.



**Figura 12** Enfoque de la administración de las compensaciones para atraer, retener, desarrollar y Empoderar al recurso humano

La figura anterior muestra que la estrategia de Recursos Humanos es la atracción, retención y desarrollo del personal de la empresa, bajo este enfoque los procesos más relevantes son: administración de talento, administración de desempeño, manejo del cambio y liderazgo, reclutamiento y selección. El círculo interno contempla administración de las

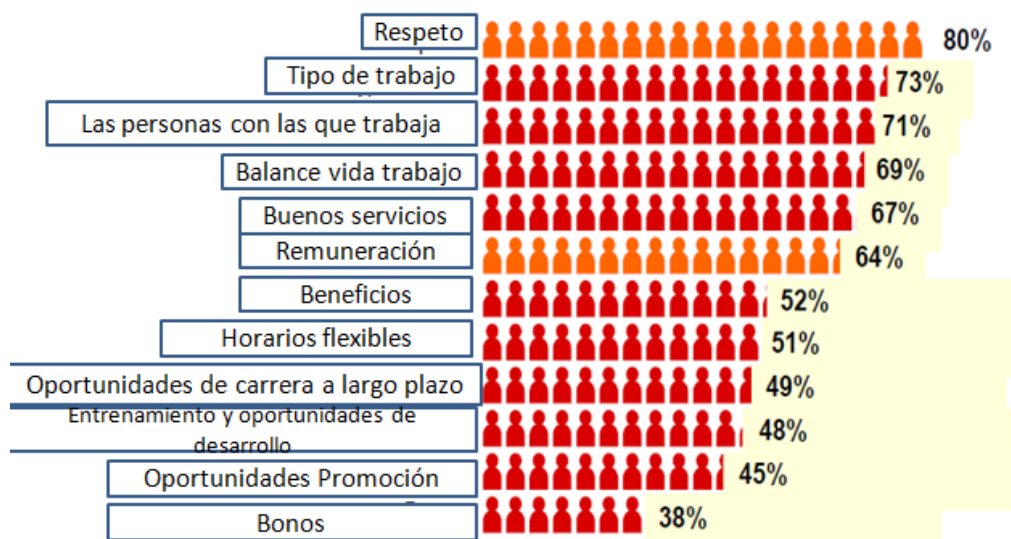
compensaciones y los instrumentos más relevantes: estructura salarial, política promoción, compensación indirecta: reconocimiento no monetario.

El sistema de compensación propuesto apoya a tres objetivos estratégicos:

**a) Atracción de personal calificado:** Si bien es cierto, en ambientes económicos inestables, donde la tasa de desempleo es alta, es relativamente sencillo llenar vacantes con profesionales dispuestos a trabajar a cambio de una compensación mínima, también es cierto las empresas compiten por el personal bien calificado y este se empleará en aquella en donde se le ofrezca mayor compensación. A través de un esquema de compensación atractivo, la empresa puede competir en el mercado laboral por los mejores talentos.

**b) Retener a los empleados actuales:**

En una investigación realizada por la firma Consultora Mercer, se encuentra que los siguientes factores están influenciando en la motivación en el trabajo a nivel mundial. Esto se observa en la figura 13.

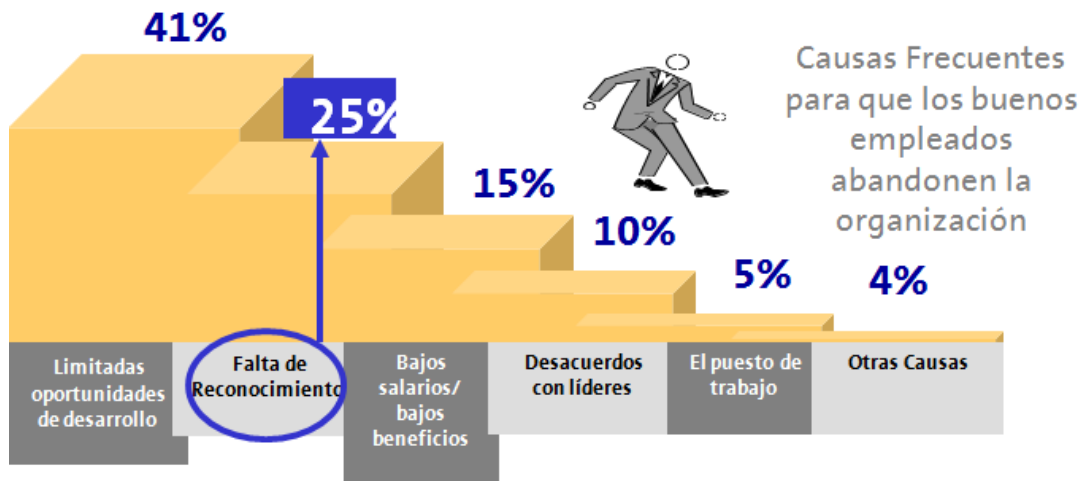


**Figura 13** - Factores que Influencian en la motivacion del trabajo. Mercer's What's Working™ Research

(Delima Mercer Consultoría De Recursos Humanos, 2009)



Otros estudios, demuestran claramente la relación entre la consecución de los resultados de negocio y una fuerza laboral comprometida. Las prácticas de reconocimiento también contribuyen para retener talentos y mejorar el desempeño organizacional como se muestra en la figura 14



**Figura 14** Causas por las que los empleados abandonan una organización

Robert Half International Inc, 2006

La organización objeto de esta investigación, está buscando generar una relación laboral justa, atractiva y en la cual exista un nivel de satisfacción mayor sobre la compensación monetaria.

Se espera generar en los empleados de la organización un sentido de pertenencia significativo que permita a la organización conseguir mayores y mejores resultados.

La organización caso de estudio, espera descartar como causales de rotación los aspectos relacionados a la remuneración de sus empleados y a la percepción de estos sobre el reconocimiento que hace la organización a su contribución individual y colectiva.

### c) **Desarrollo del personal en la empresa**

La fijación de salarios actualmente se hace con base a una estructura salarial por bandas cuya amplitud dificulta la generación de promociones internas.

El promedio de los incrementos salariales producto promociones durante el año 2009 es 50% superior al salario nominal debido a la falta de alineación entre la política de promociones y la pérdida de competitividad de la organización en términos salariales frente a su competencia. Este tipo de prácticas pone en riesgo la administración efectiva de costos así como la sostenibilidad de la política de promociones internas.

#### **2.2.4 LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO Y SU RELACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN DE LAS COMPENSACIONES**

Existen varias teorías sobre el efecto de la satisfacción en el comportamiento de los empleados. Frederick Irving Herzberg <sup>8</sup>, renombrado psicólogo, planteó la teoría de la Motivación de los Dos Factores. De acuerdo con la teoría Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo.

Cuando la organización busca eliminar factores que crean el descontento en el trabajo pueden no estar trabajando en la motivación de su fuerza laboral.

Los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene (factores que eliminan la

---

<sup>8</sup> Frederick Irving Herzberg (1923 - 2000) es especialmente reconocido por su teoría del enriquecimiento laboral y la teoría de la Motivación e Higiene. La publicación en 1968 de su obra "One More Time, How Do You Motivate Employees?" (Una vez más, ¿Cómo motiva usted a sus trabajadores?) logró vender más de un millón de ejemplares y continúa siendo uno de los libros de referencia más solicitados en la Harvard Business Review.

insatisfacción). Según su teoría, cuando estos factores son adecuados, las personas no están descontentas; sin embargo, tampoco están satisfechas.

Para Herzberg satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes y para motivar a las personas en su puesto, sugiere modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral.

En síntesis, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que :

- La satisfacción en el cargo está en función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña. Estos son los factores motivacionales o de satisfacción.
- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado. Estos son los factores higiénicos o de insatisfacción.

Según Herzberg, el medio para generar motivación en el empleado, es el trabajo mismo, a través de una reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas", o "enriquecimiento del cargo" (job enrichment).<sup>9</sup>

Dicho concepto se refiere a que según las características personales del individuo, se sustituyan constantemente las tareas más sencillas por tareas de mayor complejidad. Esto se hace con el fin de proporcionar al empleado desafíos y satisfacción profesional y de este modo lograr que el individuo se desarrolle.

Según la teoría mencionada, en una organización la ausencia de ciertos factores puede generar insatisfacción en el individuo y se denominan factores "higiénicos".

---

<sup>9</sup> Herzberg, F.I. 1987, 'One more time: How do you motivate employees?', Harvard Business Review, Harvard Business Review, January-February, 1968, pags. 13-22. Traducción al español: José Luis Pariente F.

No obstante a lo mencionado, la presencia de éstos factores en la organización no genera una mejora en la moral en el trabajo. Por otro lado, existen factores que pueden generar una mejora en la relación del individuo con su cargo y estos se denominan factores “motivacionales”.

En la tabla 2, se listan los factores que causan insatisfacción en el individuo o “higienicos”, así como los factores de satisfacción o “motivacionales”.

**Tabla 2** Factores motivacionales y factores higiénicos.

<b>FACTORES MOTIVACIONALES</b> <b>(De satisfacción)</b>	<b>FACTORES HIGIENICOS</b> <b>(De insatisfacción)</b>
Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logros</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• Independencia laboral</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Promoción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sueldo y beneficios</li> <li>• Política de la empresa y su organización</li> <li>• Relaciones con los compañeros de trabajo</li> <li>• Ambiente físico</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Status</li> <li>• Seguridad laboral</li> <li>• Crecimiento</li> <li>• Madurez</li> <li>• Consolidación</li> </ul>

(Wikipedia Enciclopedia libre, 2006)

Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas tiene efectos positivos como el aumento de la productividad, la reducción del ausentismo y la reducción de la rotación del personal (retiros de empleados). Así mismo, puede generar efectos negativos en los empleados como aumento de la ansiedad por la exposición a tareas nuevas y más complejas y sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña en la práctica de enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración.

Por otro lado, la insatisfacción de los empleados frente a su compensación, hace que el puesto de trabajo le sea menos atractivo; cuando existe

insatisfacción generalizada, a menudo se evidencia altos índices de rotación y ausentismo. Cabe resaltar que “el 25% de las causas por las que el talento de una organización renuncia, se relacionan con las prácticas de reconocimiento y recompensas en el trabajo”.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Datos tomados de la investigación de la firma Robert Half International ,Inc.2006

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN INTEGRAL**

##### **3.1.1 FASES BÁSICAS PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN**

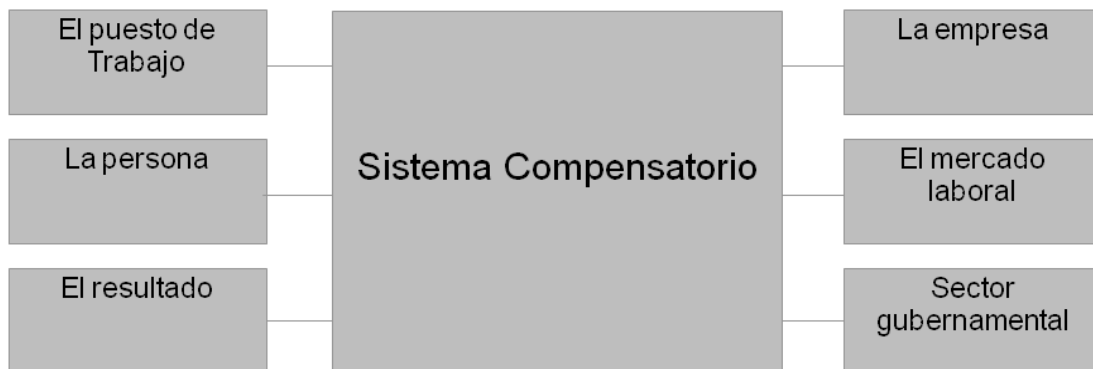
La mejora en la situación laboral y la disminución de la rotación de personal por motivos relacionados con compensación o desarrollo será posible si la organización rediseña el enfoque de la gestión de Recursos Humanos hacia aspectos estratégicos y no operativos.

Con el fin de brindar oportunidades de desarrollo dentro de la organización y mantener un personal altamente calificado y motivado para lograr los objetivos del negocio, la organización busca contar con un sistema de compensación fundamentado en dos principios : la consistencia o equidad interna en las remuneraciones y la competitividad externa.

Los objetivos del sistema de compensación en la organización en estudio son:

- Administrar los diferentes elementos de la compensación del personal administrativo de la compañía a través de un programa claro y simple que sea consistente con los objetivos estratégicos de la organización.
- Atraer y retener empleados calificados en todos los niveles, que apoyen y faciliten el cumplimiento de las metas y objetivos del negocio.
- Mantener una estructura y políticas de compensación que propendan por la equidad interna.
- Apoyar al proceso de administración de desempeño y desarrollo.
- Administrar efectivamente la compensación para así contribuir a la optimización de los costos de la organización.

Para alcanzar los objetivos anteriormente citados, el sistema de compensaciones contempla algunos parámetros para fijar las compensaciones en la organización. Dichos parámetros se muestran en la figura 15.



**Figura 15** Elementos básicos de un sistema de compensación integral

(Price Waterhouse Coopers Ltda, 2005)

Tomando en cuenta los parámetros anteriores, se plantea una secuencia de acciones para diseñar un sistema de compensación alineado a la cultura organizacional y que pueda integrarse a las estrategias de la compañía para atraer, retener y mejorar el desempeño de su talento humano.

La figura 16 muestra las fases básicas para el diseño e implementación del sistema de compensación.



**Figura 16** Fases básicas para el diseño e implementación del sistema de compensación Integral

El sistema de compensaciones, se diseña a partir de la estrategia de negocio y la estructura organizacional a fin de que la estrategia de compensaciones de la organización se adecue al ciclo de vida de la organización, su cultura, visión y la forma en que se organiza el trabajo.

A partir de la estrategia y estructura organizacional, el sistema de compensaciones combina dos subsistemas de compensación: el subsistema basado en el puesto y el subsistema basado en la contribución de los empleados. En lo que respecta al subsistema basado en el puesto, la presente investigación plantea, como pre requisito el análisis y valoración de cargos como herramienta para determinar el nivel de complejidad o valor relativo de un puesto frente a los demás puestos en la organización.

Así mismo, para determinar el nivel de contribución de los empleados, el valor relativo de éste es uno de los factores más importantes. Este valor se basa en lo que el puesto exige del empleado en términos de habilidades, esfuerzo y responsabilidad, así como en las condiciones y riesgos que se realiza el trabajo.

El criterio para la definición del salario base de las posiciones de la organización, será mantener una posición competitiva en términos de salario frente al mercado y para ello se aplica un estudio de remuneraciones y posteriormente se construye una estructura salarial.

Al interior de la organización se aplica la estructura salarial junto con la valoración de cargos por puntos para analizar la consistencia entre los salarios que paga la organización y el grado de contribución de los mismos en el negocio.

A partir de estas premisas se aplica el concepto de equidad interna en la organización y se plantea un plan de ajustes para mejorar la remuneración de las personas que se encuentran en posiciones críticas para el negocio o con paga menor a la que se encuentra en el mercado laboral. También se



presenta un resumen de los conceptos estadísticos más utilizados para sustentar el estadígrafo de comparación idónea para la organización, así como el mercado laboral con el que debe compararse.

Así mismo se requiere una o varias encuestas salariales para determinar lo que el mercado laboral paga a cada uno de los cargos de la organización, y el análisis del comportamiento salarial del año anterior 2009.

Finalmente, los resultados anteriores se considerarán para implementar una política de administración salarial que fomente la atracción, retención y desarrollo del Recurso Humano, la cual se alinea al sistema de evaluación de desempeño y la gestión de desarrollo.

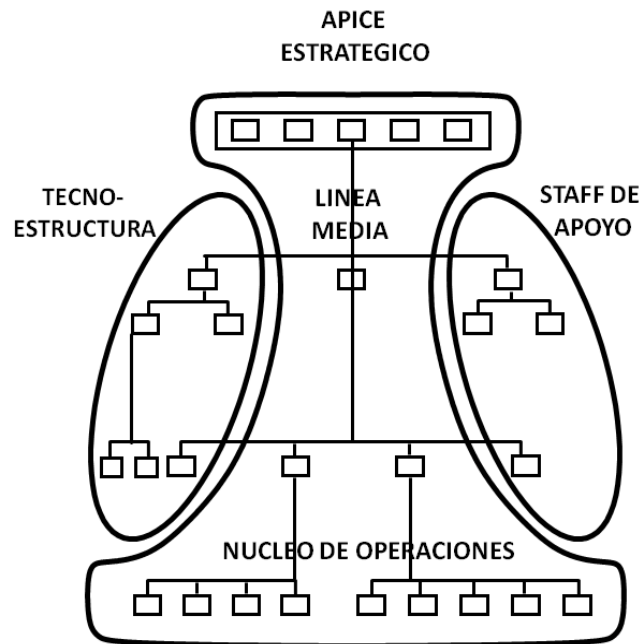
### **3.1.2 METODOLOGIA PARA EL ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN CASO DE ESTUDIO**

El análisis de la organización en cuanto a su estrategia, estructura y organización del trabajo se hace con base en la observación directa. La presente investigación, describe algunas características de la organización a fin de contar con un mejor criterio de aplicabilidad del sistema de compensaciones y mantener correspondencia con las prácticas de negocio.

Para revisar la estructura organizacional del departamento más grande de la organización mencionada, se aplica el enfoque de H. Mintzberg<sup>11</sup> respecto a la estructura de las organizaciones. El departamento mencionado se describe dentro de las seis partes básicas del modelo de Mintzber detallado en la figura 17.

---

<sup>11</sup> Henry Mintzberg, nacido en 1939, es un académico de reconocimiento internacional y autor de estudios de referencia sobre negocios y gestión de las organizaciones.



**Figura 17** Las seis partes básicas de la organización.

(Mintzberg, 1997)

### **El núcleo de operaciones:**

Son las personas que desempeñan los trabajos directamente relacionados con la generación de bienes y servicios ofrecidos a la sociedad.

### **Cumbre –o ápice- estratégica:**

Posiciones directamente relacionados con la definición de estrategia para lograr la Visión, interpretando el ambiente para mantener o modificar las relaciones de la organización con las entidades externas.

### **Tecnoestructura:**

Son las posiciones orientadas a la normalización de procesos, tareas y competencias personales, están fuera de línea y diseñan, modifican el trabajo operacional y entrenan al personal para que lo haga.

**Línea Media:**

Son las posiciones que aseguran la consolidación de la Misión y promueven la sinergia organizacional. Incorporan los ajustes derivados del ambiente externo para regular las relaciones de interdependencia funcionales. Este elemento crece en la medida que se requiere implantar supervisión directa.

**3.1.3 METODOLOGIA PARA EL ANALISIS DE EQUIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACION**

El principal instrumento para evaluar la equidad interna de una organización es un Sistema de Valoración de Cargos. La valoración no es otra cosa que un artificio para la calificación, por medio de factores y grados de cada uno de los cargos de la organización. Este mecanismo permite establecer las bases de compensaciones “justas”, ya que todos los cargos son medidos por un mismo parámetro.

El fundamento de esta afirmación es que según Arrieta (1999), en la administración de salarios en una organización, existen dos subsistemas:

- a) Subsistema basado en el Puesto
- b) Subsistema basado en las Contribuciones del Empleado

En el primero, se valora el puesto de trabajo, su nivel de complejidad o valor relativo frente a los demás cargos; en la aplicación del segundo, se debe revisar la evaluación de desempeño, experiencia y formación y sus competencias (el conjunto de habilidades, destrezas, aptitudes, conocimientos, comportamientos que éste posea).

Las fases básicas para lograr equidad interna según Vadillo (1999) son :

1. **Análisis de puestos:** Determinar los componentes de un trabajo determinado que permita una clara comprensión de los diferentes puestos y funciones que se dan en una organización.
2. **Descripción de puestos:** Registrar en forma clara y sistemática los componentes determinados en el análisis de puestos.
3. **Categorización de puestos:** Agrupar en unidades llamadas “categorías” los puestos con importancia relativa similar.
4. **Curvas de salarios:** Representar gráficamente las prácticas actuales de remuneración al relacionar los datos de la organización en cuestión, incluyendo la valuación de los puestos y los sueldos efectivamente pagados, y por la otra, comparar los valores monetarios del mercado de trabajo con los de la organización en cuestión.
5. **Tabulador de salarios:** Establecer valores monetarios para cada una de las categorías en función de la valoración de puestos y del mercado de trabajo

En la presente investigación se emplea la descripción del puesto de trabajo, la observación directa y entrevistas. Para categorizar a los puestos se procede a la valoración de cargos bajo dos métodos. Las curvas de salarios se hacen con base en la regresión exponencial cuya función se utiliza como tabulador de salarios.

Las fases para analizar la equidad interna en la organización se detallan a continuación.

### **3.1.3.1 Análisis y descripción del puesto de trabajo**

Para el análisis y descripción de puestos existen varios métodos, entre ellos están: i) la observación directa del trabajador ejecutando la labor; ii) los cuestionarios a trabajadores y sus jefes directos; iii) la entrevista directa al empleado; iv) métodos mixtos que combinen dos o más de los anteriores;

éstos últimos brindan la posibilidad de contrarrestar las desventajas de cada uno de los métodos, haciendo de esta manera más confiable el estudio.

En la organización, se cuenta con descriptivos de cargo que redactan la naturaleza del cargo, las tareas, funciones, responsabilidades, relaciones, tipo de decisiones que se ejecutan en cada uno de los puestos de trabajo.

Este instrumento es fundamental para el análisis de puestos y adicionalmente es utilizado para

- a) Reclutamiento: Indica cuáles son las características del puesto y las especificaciones mínimas tanto de educación como de experiencia del aspirante.
- b) Selección: Permite tener un punto de referencia que haga coincidir el perfil del candidato y el puesto de trabajo.
- c) Inducción: Ayuda a la orientación del nuevo trabajador, dado que comprende las funciones del cargo.
- d) Detección de necesidades de capacitación: El diagnóstico de las necesidades de formación se inicia comparando las exigencias del puesto de trabajo con las condiciones del trabajador.
- e) Desempeño: se utiliza para determinar los criterios y objetivos del desempeño.

Dado que el instrumento de descripción de cargo está instituido en la organización, previo al análisis de la equidad interna y competitividad externa, se procede a la actualización y revisión de los descriptivos de cargo de toda la organización para posteriormente estudiar y determinar

todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige.

### **3.1.3.2 Categorización de puestos mediante la valoración de cargos**

Existen dos tipos de métodos de valoración: los cualitativos y los cuantitativos.

Los métodos de valoración cualitativos son aquellos que toman la descripción del puesto como un todo. Estos métodos permiten el establecimiento de una organización de puestos de trabajo ya sea individual o grupal dentro de unas categorías predeterminadas, pero sin valorar las diferencias numéricas entre cada uno de ellos; éstos se fundamentan en un juicio o estimación general de todas las características del puesto; para ello se consideran factores comunes y básicos al conjunto de puestos tales como: educación y experiencia para su desempeño, complejidad de las funciones, niveles de responsabilidad y esfuerzo.

Por otro lado, los métodos de valoración cuantitativos consideran el puesto de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales denominados factores que son valorados por separado, de manera que sumando los puntos de los distintos factores compensables se obtiene una puntuación de trabajo.

La puntuación de cada factor determina con qué nivel de intensidad se da cada uno de ellos. La suma de estas puntuaciones por factor o característica da lugar a una puntuación total o valor del puesto que, al relacionarlo con los valores de los demás puestos permite una ordenación, de acuerdo con los factores o características esenciales y comunes que los constituyen.

Algunos de los métodos cuantitativos son:

- Métodos de puntos por factor
- Métodos de comparación de factores

- Métodos de perfiles y escalas guías de Hay
- Método de puntos de Hay
- Método de porcentaje de Turner
- Método de grados IPE Mercer

En la organización, el método cuantitativo empleado es el Sistema de Análisis y Valuación de Mercer, IPE (International Position Evaluation).

La metodología valoración de cargos IPE de Mercer, está definida por la firma consultora Delima Mercer como el marco cuantitativo y fundamental que permite a los líderes maximizar el valor de diseñar su organización y posiciones de manera global y permite a los líderes determinar la importancia relativa de los puestos considerando:

- a) El tipo de negocio : Producto o servicio
- b) Tamaño de la organización: cadena de valor, ingresos netos, activos, número de empleados
- c) Evaluación de puestos.

La evaluación de puestos se hace a través del análisis de las siguientes dimensiones:

**Impacto:** Este factor toma en consideración tanto, la naturaleza del impacto del cargo como el nivel de sus contribuciones dentro de la organización, sean éstas económicas o intelectuales.

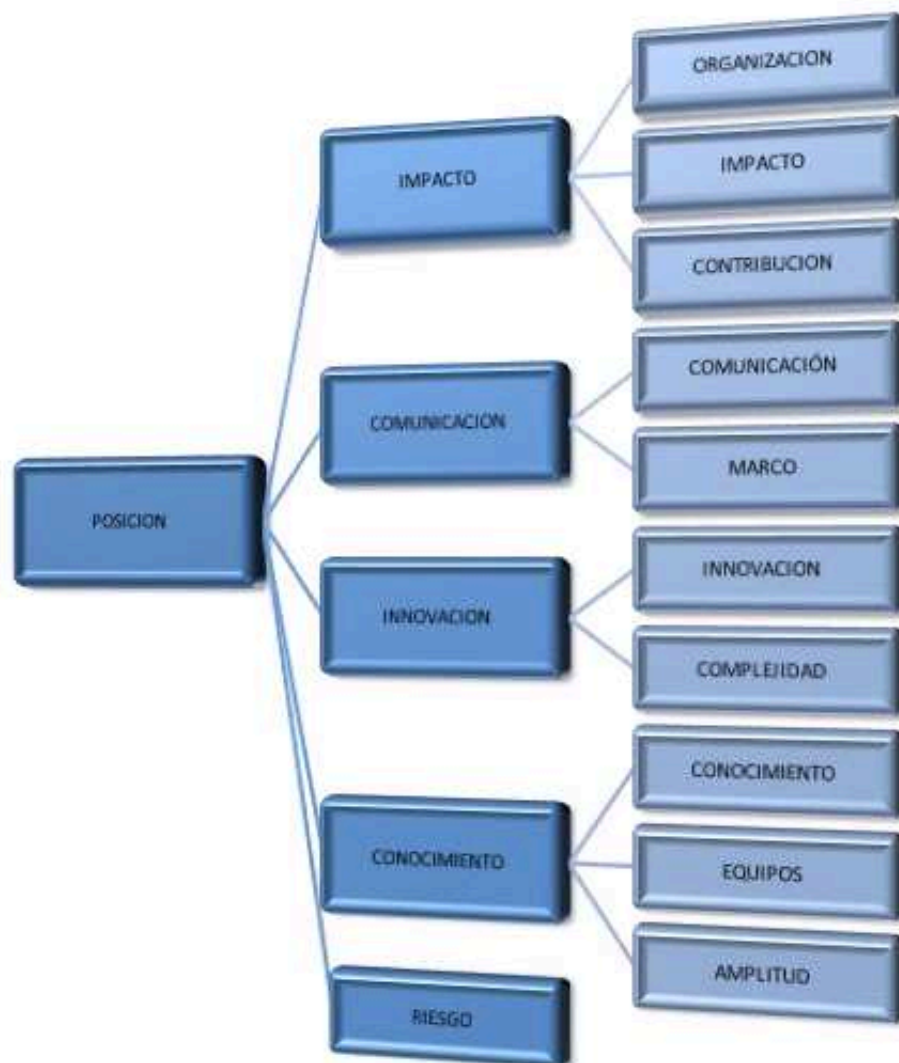
**Comunicación:** Responsabilidad que tiene el cargo en la comunicación dentro y fuera de la organización

**Innovación:** Identifica, desarrolla y se inclina hacia las nuevas ideas, técnicas, procedimientos, servicios o productos, es decir, mide los aportes de mejora continua a la organización.

**Conocimiento:** Este factor está relacionado con el nivel de conocimientos teóricos y/o prácticos que requiere la posición bajo condiciones normales. Además también se mide con base al equipo, es decir si la posición tiene gente a cargo.

**Riesgo:** factores de riesgo que afectan al puesto de trabajo.

La figura 18, muestra los factores y subfactores de la metodología IPE.



**Figura 18** Factores para Valoración de cargo Metodología IPE Mercer  
(International Position Evaluation)



Bajo las dimensiones mencionadas, el sistema contempla la valoración de las características y responsabilidades del puesto de trabajo más no el rendimiento del individuo en dicho puesto. Todos los puestos de trabajo fueron descompuestos en estos cuatro factores que determinan su complejidad.

Posteriormente se le otorga un valor relativo a cada puesto de trabajo determinado por la mayor o menor intensidad con la que se presenta cada factor; esta intensidad por factor se describe en escalas o grados. Luego, se le adjudica a cada puesto de trabajo el puntaje correspondiente a la intensidad con la que se presentan cada uno de los factores, lo que permite expresar la jerarquía de valores de un puesto frente a los demás, de manera más exacta.

### **3.1.3.3 Curvas de Salarios y tabulador de Salarios**

Las curvas de salarios se hacen para la construcción de la estructura salarial. Esto consiste en definir la línea que mejor se ajuste a la nube de puntos que representa cada uno de los salarios representativos correspondientes a los puestos de trabajo de la empresa y sus respectivos puntajes. El proceso estadístico de regresión contempla:

- Elaboración del diagrama de dispersión
- Cálculo del coeficiente de correlación
- Estimación de la línea de tendencia de salarios

El tabulador de salarios para la organización se consigue con la ecuación de la línea de tendencias de los salarios del mercado. Para encontrar la línea media o la línea de tendencia de salarios con mayor exactitud, se puede aplicar la técnica estadística de los mínimos cuadrados el cual consiste en el proceso matemático utilizado para calcular la línea única a lo largo de una serie de puntos específicos dispersos.

Pueden utilizarse técnicas similares, mientras se logre encontrar la recta o parábola que identifique la correlación entre los puntos que representan las posiciones y los salarios. Al utilizar los resultados de la valoración de cargos en los ejes (x) y (Y), los cargos pueden ser dimensionados a través de estas dos variables.

### **3.1.4 METODOLOGIA PARA EL ANALISIS DE COMPETITIVIDAD EXTERNA**

El análisis de competitividad externa, consiste en un estudio del mercado de trabajo y se hace para evaluar las remuneraciones de la empresa frente al mercado, especialmente las remuneraciones de la competencia directa.

Para la firma consultora Price Waterhouse Coopers (2007, p. 95) “[...] La competitividad externa se alcanza cuando la empresa paga a sus empleados el sueldo habitual para el tipo de trabajo que realizan. “[...]”<sup>12</sup> Una organización debe evitar desviaciones altas ni hacia arriba ni hacia abajo de la dirección de los salarios del mercado.

Según la empresa PriceWaterhouse Coopers, una organización que mantiene niveles competitivos de pagos se puede beneficiar de los siguientes efectos:

- Incremento la cantidad de aspirantes a puestos
- Reducción de la rotación de personal
- Incremento la calificación de los aspirantes y empleados
- Reducción de los paros laborales relacionados con salarios

La presente investigación analiza la tendencia de las remuneraciones de la empresa a través de la comparación de los promedios salariales de ésta frente a las curvas de remuneraciones del mercado. Previo al análisis de

---

<sup>12</sup> PriceWaterhouse Coopers, Curso :Administración de las Compensaciones Empresariales, 2007

competitividad externa, la empresa debe definir el estadígrafo de comparación y el mercado laboral con el cual desea competir con los siguientes parámetros.

#### **3.1.4.1 Definición del estadígrafo de comparación**

Dependiendo de la estrategia que la organización defina para administrar su capital humano, ésta puede observar si los salarios actuales son competitivos frente al mercado mediante uno de siguientes estadígrafos.

Mínimo: Es el menor valor de un determinado conjunto de observaciones.

Primer Cuartil (Q1) : Es el monto de remuneración que separa las observaciones del cargo en tal forma que, el 25% de éstas son menores y el 75% son mayores a dicho cuartil.

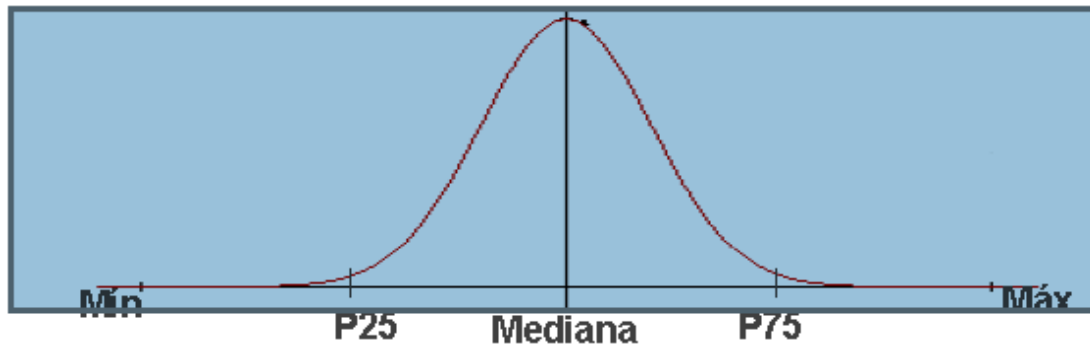
Mediana o segundo cuartil (MED) : Estadígrafo de tendencia central que se caracteriza por ser menos sensible que el promedio aritmético ante valores extremos de la variable. Corresponde al monto de remuneración que separa las observaciones del cargo en tal forma que el 50% de éstas sean menores y el 50% sean mayores a dicho cuartil.

Promedio Aritmético (PROM) : Es un estadígrafo de tendencia central que se obtiene sumando los valores (remuneraciones) correspondientes a las diversas observaciones de cada cargo y dividiendo el resultado de esta suma entre el número de términos que la componen.

Tercer Cuartil (Q3) :Es el valor que separa las observaciones del cargo en tal forma que el 75% de éstas sean menores y el 25% sean mayores a dicho cuartil.

Máximo: Es el mayor valor de un determinado conjunto de observaciones.

La siguiente figura muestra la distribución de los percentiles en una curva de normal.



**Figura 19** Estadígrafos Distribucion Normal

Debido a que la organización busca un crecimiento a nivel internacional, liderazgo en rentabilidad y la fidelidad de sus clientes y que el sistema de compensación de sus empleados debe apoyar a la reducción de la rotación de los empleados para mejorar la capacidad de la organización para la atracción y retención de su talento humano sin incrementar los gastos operativos en un nivel, la organización puede utilizar como estadígrafo de comparación la mediana de mercado.

#### **3.1.4.2 Definición del mercado laboral en el cual compite la empresa**

La empresa debe definir el sector, región, tamaño, rango de ventas, etc, que le servirá como parámetro para establecer la comparación. Existen varios criterios para definir mercado de competencia laboral. Para ciudades pequeñas, el mejor criterio para definir el mercado de competencia laboral estará dado por la percepción que tengan los empleados de una empresa, de cuáles son las organizaciones comparables. Así, en lugares más reducidos, una empresa deberá comparar su nivel de remuneraciones con otras organizaciones de diversos sectores industriales o de servicios, pero que, por algunas características, son consideradas por sus trabajadores como el mercado laboral competitivo de referencia. Para otras empresas, en especial empresas grandes o multinacionales, la consultora Mercer

sugiere evaluar nivel de ventas y tamaño de la organización (número de personas).

En esta fase, la organización debe tener en consideración que los salarios afectan los costos de la empresa y determinan al mismo tiempo la posición competitiva de la empresa respecto a la atracción y retención de personal calificado.

Para el caso de estudio, el mercado laboral se define de la siguiente manera

- **Ámbito geográfico:** se considera salarios diferenciales a nivel nacional, en las principales ciudades del país: Quito, Guayaquil y Cuenca.
- **Tipo de producto o servicio:** se busca en el mercado puestos con perfil especializado para cada departamento debido a que la administración de objetivos, la fijación de estándares, roles y responsabilidades tiende a ser gerenciado bajo un enfoque de unidad de negocio. Dentro de la cadena de valor, las áreas núcleo de la organización, requieren un alto nivel de especialidad.
- **Tamaño de la organización:** La Consultora Pricewaterhouse Coopers recomienda que a mayor tamaño mejores condiciones salariales para el nivel de dirección. La organización tiene más de 1500 empleados y un rango de ventas entre 0.73 y 0,98 millones de dólares, por tanto debe compararse con empresas grandes, esto es empresas con un monto de ventas o ingresos brutos desde un valor de 900'000 usd en adelante.
- **Sector económico:** Otro parámetro de comparación útil es el sector económico o la identificación de empresas que estén

compitiendo por el mismo tipo de talento humano en el mercado laboral. En este aspecto la organización debe compararse con empresas multinacionales y nacionales del sector industrial o automotriz

La figura 20 resume los criterios aplicados para realizar un estudio de remuneraciones.

Rango de Ventas en Millones de USD	Nivel	Número de Compañías	% de Mercado
Hasta 10	1	9	13%
10.1 - 18	2	11	16%
18.1 - 31	3	12	17%
31.1 - 54	4	8	11%
54.1 - 96	5	10	14%
96.1 - 169	6	7	10%
169.1 - 297	7	4	6%
297.1 - 522	8	4	6%
522.1 - 918	9	1	1%
918.1 - 1615	10	4	6%
1615.1 - 2842	11	0	0%
2842.1 - 10000	12	0	0%
> 10000	13	0	0%

Numero de empleados	Nivel	Número de Compañías	% de Mercado
1 - 100	1	30	43%
101 - 180	2	10	14%
181 - 310	3	9	13%
311 - 540	4	9	13%
541 - 960	5	4	6%
961 - 1690	6	5	7%
1691 - 2970	7	1	1%
2971 - 5220	8	1	1%
5221 - 9180	9	1	1%
9181 - 12000	10	0	0%
> 12000	11	0	0%

**Figura 20 Criterios de comparacion mercado laboral Mercer**

Tomando en cuenta los factores anteriores, la organización se debe comparar con organizaciones de nivel 1, en término de ventas, y de nivel 6 en término de tamaño. Otros criterios a considerar para la selección de mercado laboral de la empresa son el nivel tecnológico, las fuentes de reclutamiento, la imagen corporativa, el origen de capital (privado o estatal) y

la oferta laboral. Este último factor se aplicó para los cargos gerenciales ya que son cargos con alta posibilidad de laborar en empresas de diferente tipo y donde la organización compite con compañías multinacionales.

### 3.1.4.3 Estudios de Mercados de Compensaciones.

Para el análisis de competitividad externa se recurrió a encuestas salariales y estudios de remuneración especiales. Dichos estudios, se usan para comparar el nivel de remuneraciones de la empresa con el de la competencia. La encuesta de remuneración se hizo por la misma empresa para posiciones no homologadas, especialmente cargos operativos del departamento de producción y para las demás posiciones se tomó información de mercado de las encuestas hechas por firmas consultoras profesionales como Mercer y Price Waterhouse Coopers. Las figuras que se presentan a continuación en las figuras 21 y 22 y se ejemplifican dos tipos de estudios de remuneración por posición aplicados en la organización donde se realiza la investigación.

BENCHMARK SUELDOS CARGOS ESPECIFICOS

CODIGO	GERENTE DE	GERENTE DE	JEFE DE	JEFE DE	TECNICO	TECNICO	MEDICO	ENFERMERA
	PROYECTOS	MANTENIMIENTO	PROYECTOS	MANTENIMIENTO	ELECTRICISTA	MECANICO	OCUPACIONAL	
29700	1.945	1.945	1.310	1.310	436	436	1.310	881
29709	4.500	5.800		1.400	1.400	1.400	1.000	
29712				1.900	500	500	1.100	540
29714			2.700	1.400			2.100	780
29716	2.586	2.586	1.160		265	265	900	255
29720	3.317	3.654	1.490	1.795	506	538	1.127	654
29721	4.353	3.947	1.899	1.500	532	515	2.220	519
29722	3.904	3.780	1.938	1.410				
Mediana	3.611	3.717	1.695	1.410	503	508	1.127	597

**Observaciones:**

\*Se valida con las empresas participantes los sueldos base de contratación.

\*El estadígrafo de comparación es la mediana.

\*En algunas empresas el nombre de la posición varía ligeramente pero el scope del cargo y las funciones core son las mismas.

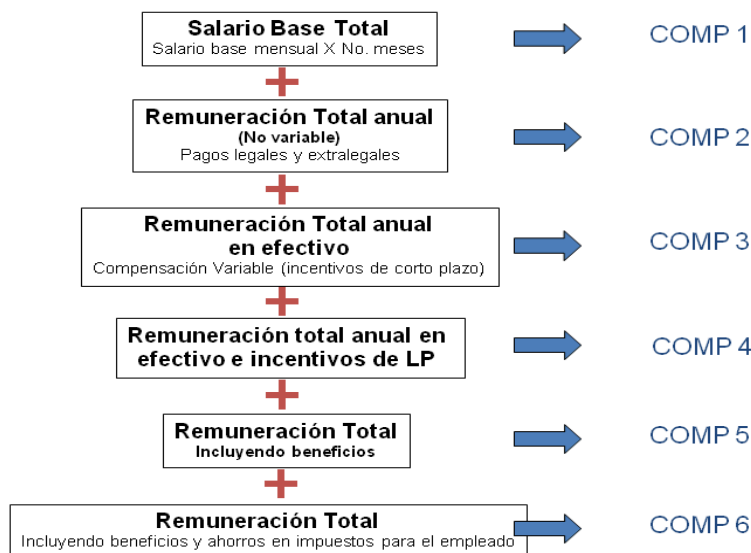
**Figura 21** Encuesta salarial para sueldos de cargos area mantenimiento de la organización caso de estudio  
(Fuente: Estadística de la organización)

GERENTE DE RECURSOS HUMANOS														
7.100		Responsable por la organización, planificación y dirección del departamento, especialmente en lo que se refiere a relaciones laborales, administración de sueldos y salarios, y el desarrollo de técnicas de selección, capacitación, evaluación de personal, análisis y evaluación de puestos entre otros. Reporta al Director de Recursos Humanos o al Gerente General.												
QUITO	General	58	1.874	2.978	3.834	3.701	4.389	6.354	1.543	2.439	3.017	2.919	3.530	4.956
	Industriales	26	2.278	2.979	3.871	3.526	4.508	6.354	1.883	2.413	3.026	2.851	3.601	4.755
	Comerciales	31	2.278	2.819	3.588	3.754	4.214	6.342	1.883	2.290	2.902	2.688	3.272	4.687
	Servicios	12	2.662	3.383	3.888	3.874	4.310	5.631	2.201	2.720	3.051	3.013	3.363	4.186
	Financieras	18	1.874	3.002	3.816	3.752	4.807	5.928	1.543	2.494	3.023	2.954	3.629	4.956
	Grandes	41	2.278	2.961	3.873	3.826	4.550	6.354	1.883	2.377	3.035	2.979	3.556	4.755
	Medianas	24	2.486	3.055	3.920	3.565	4.399	6.342	2.085	2.498	3.087	2.861	3.399	4.956
	Pequeñas	3			2.662	2.374					2.151	1.982		

**Figura 22** Análisis salarial cargo Gerente de Recursos Humanos Encuesta (Salarial PriceWaterhouse Coopers, Sirem)

Cabe destacar que el análisis de mercado puede hacerse para uno o varios componentes salariales. Para la organización en mención, se analiza el mercado a nivel de salario base, COMP 1.

Los diferentes componentes salariales se describen en la figura 23



**Figura 23** Conceptos salariales componentes remuneración (Delima Mercer Consultoría De Recursos Humanos, 2009)



#### **3.1.4.4 El Mercado Laboral**

Controlar la competitividad externa requiere conocimiento del mercado laboral al cual se puede llegar mediante encuesta. La encuesta salarial recopila la información de salarios de los puestos de las empresas participantes en la investigación y proporciona información sobre las prácticas salariales del mercado. Una vez que la organización adquiere este producto, puede conocer no solo cuanto pagan sino el método que utilizan otras organizaciones en los diferentes niveles ocupacionales: directivo, ejecutivo, asesor, profesional, técnico o auxiliar.

Mediante la valoración de puestos, la recompensa del rendimiento y el conocimiento del mercado laboral las organizaciones tienen la información básica necesaria para elaborar una estructura de sueldos eficiente y coherente y el empleado estará seguro de que su compensación salarial es equitativa en comparación con las de sus compañeros y con los demás empleados del sector económico, región e industria.

La visión de cuan competitiva es salarialmente una organización se obtiene comparándose con otras empresas; el sistema retributivo deberá ser lo suficientemente atractivo para retener y atraer la mano de obra, y sobre todo mejorar su desempeño.

Una de las múltiples teorías que pretende explicar los factores que definen los niveles salariales de una organización es la demanda y oferta laboral. En términos generales dice que, cuanto menos quieran pagar las empresas (demanda de mano de obra baja) y cuanto menor es el salario que los trabajadores están dispuestos a aceptar ( oferta de mano de obra alta) para un puesto de trabajo determinado, más bajo será su salario.

Cabe mencionar que las empresas están en libertad de pagar los salarios equivalentes a los determinados por el mercado laboral o por encima de la línea del mercado y por ello es necesario revisar las prácticas de

remuneración en el mercado ecuatoriano a fin de considerarlas dentro del sistema de compensación de la organización.

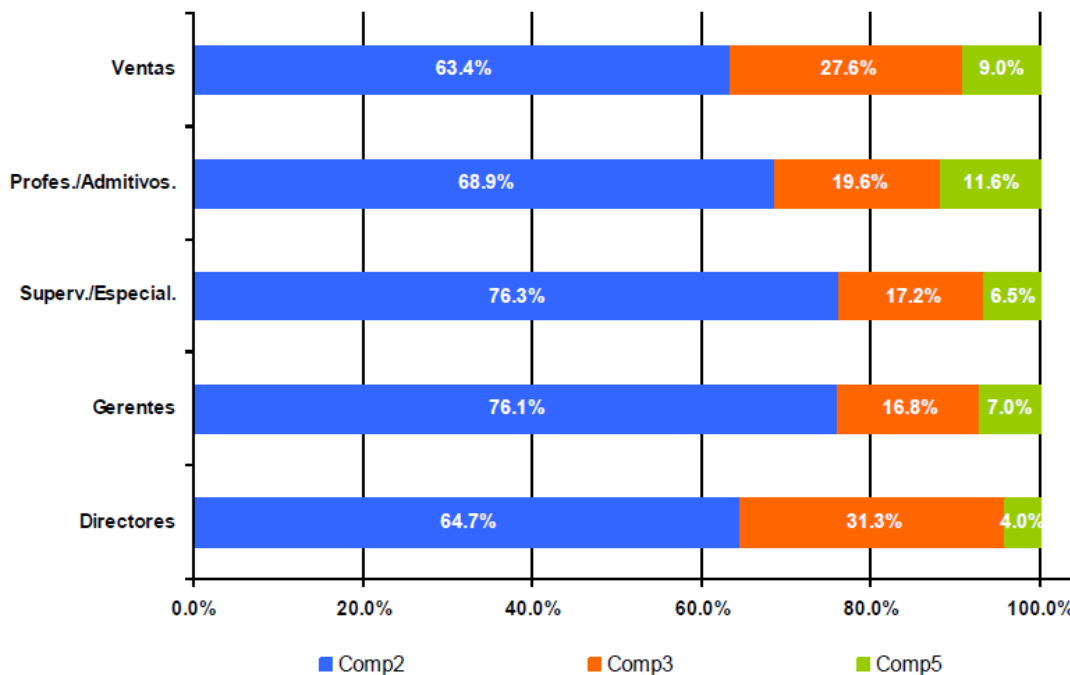
### **3.2 DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN INTEGRAL COMO ESTRATEGIA DE RETENCIÓN Y DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO.**

#### **3.2.1 PRACTICAS DE REMUNERACIÓN AÑO 2009.**

Para el diseño del sistema de compensación de la organización debe considerar las prácticas de remuneración que existen en el mercado. Al respecto, la firma consultora Delima Mercer, en su estudio de remuneración para el año 2009, revisa las principales prácticas a nivel latinoamericano y a nivel nacional sobre la administración de las compensaciones.

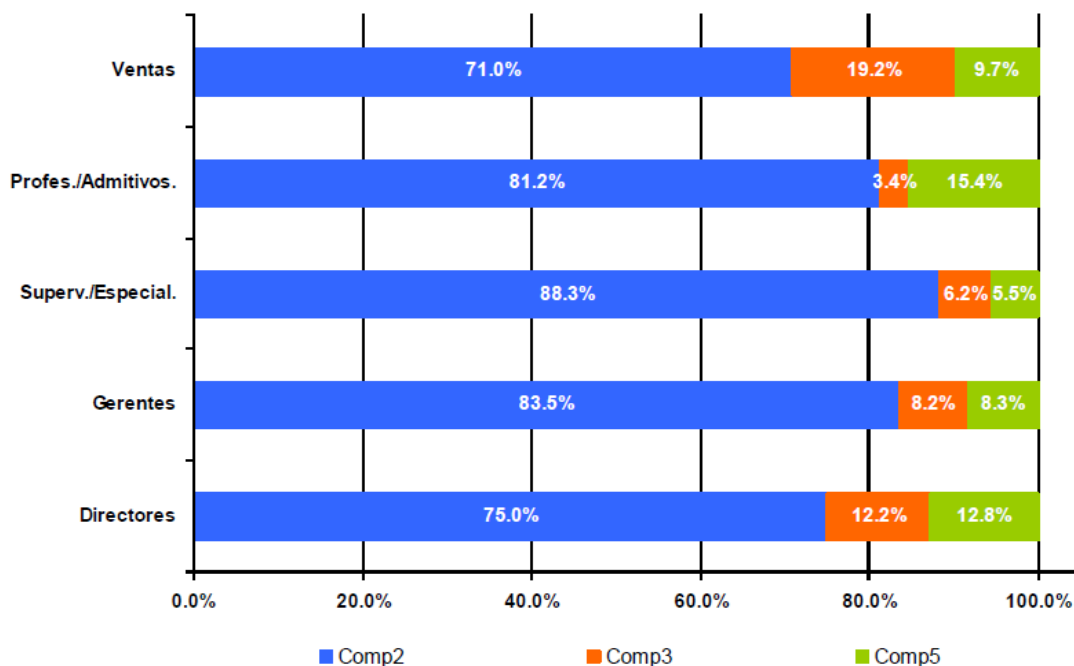
Según su estudio, En el Ecuador, se aprecia que de la remuneración total, incluyendo utilidades, el componente de salario fijo con los pagos legales y extralegales, es mayor en posiciones como supervisión y profesionales y menor en posiciones directivas.

El gráfico 12 muestra el mix de compensación por niveles de posición en el Ecuador.



**Gráfico 12** Mix Compensación Por Niveles Ecuador (+ Utilidades)  
(Delima Mercer Consultoría De Recursos Humanos, 2009)

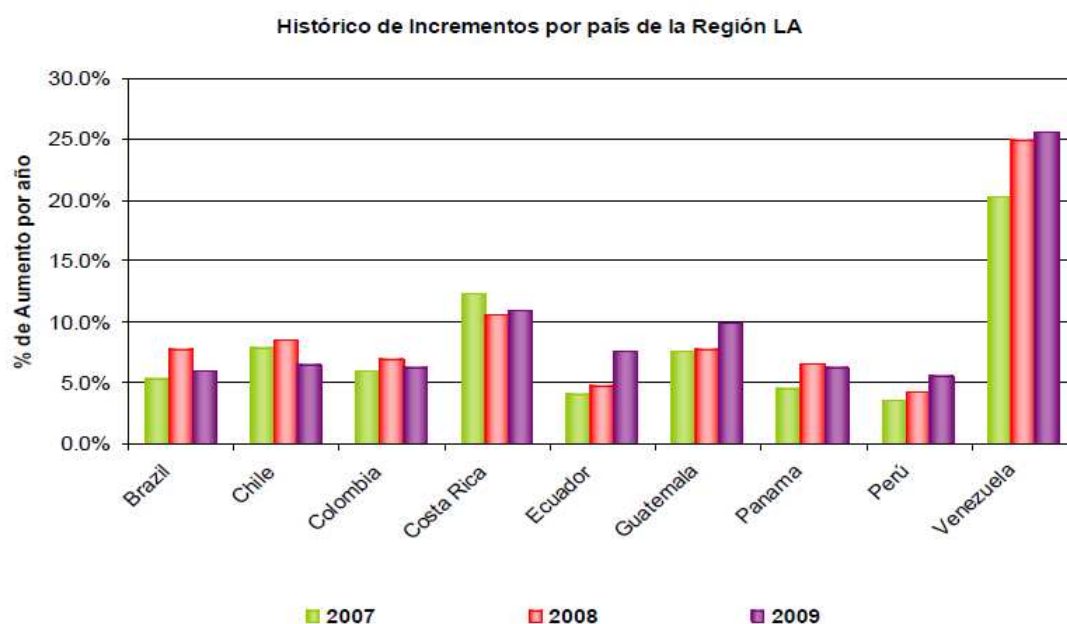
En el mix de compensación por niveles de posición en el Ecuador sin tomar en cuenta utilidades, el porcentaje del salario fijo en relación a la remuneración total es de alrededor de un 80%.



**Gráfico 13** Mix Compensación por Niveles Ecuador (Sin Utilidades)  
(Delima Mercer Consultoría De Recursos Humanos, 2009)

Como se observa en el gráfico 13, sin tomar en cuenta la distribución de utilidades, la tendencia a compensar con beneficios adicionales a los legales se mantiene en posiciones gerenciales.

Por otro lado, según la encuesta de Mercer, en el año 2009, los países de América Latina si realizaron ajustes salariales. El gráfico 14 muestra el histórico de los incrementos salariales del 2007 al 2009.

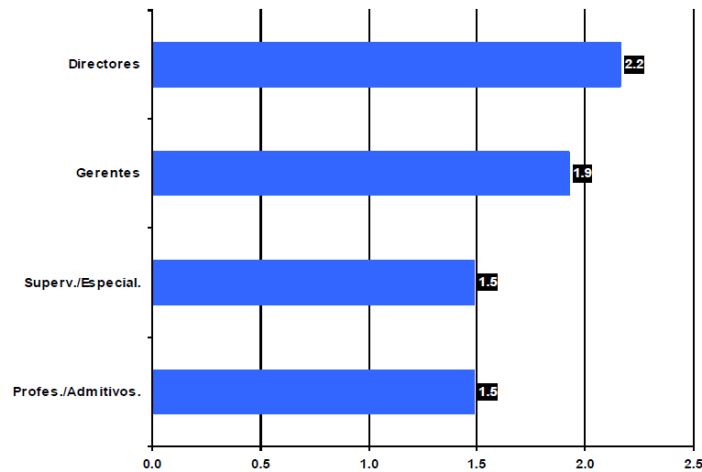


**Gráfico 14** Histórico de Incrementos Salariales – Región Latinoamericana

(Delima Mercer Consultoría De Recursos Humanos, 2009)

A nivel de la Latinoamérica se observa que en el año 2009 las empresas de países como Brazil, Chile, Colombia, Panamá, realizaron incrementos menores que en años anteriores. Por otro lado, Ecuador, Costa Rica, Guatemala, Peru, y Venezuela hicieron incrementos salariales mayores a los del año 2008. Específicamente en el mercado laboral ecuatoriano, las empresas durante el 2009 realizaron en promedio incrementos de 4,31%.

La compensación por resultados en el Ecuador forma parte de la remuneración total desde niveles administrativos hasta ejecutivos como se muestra en el gráfico 15.

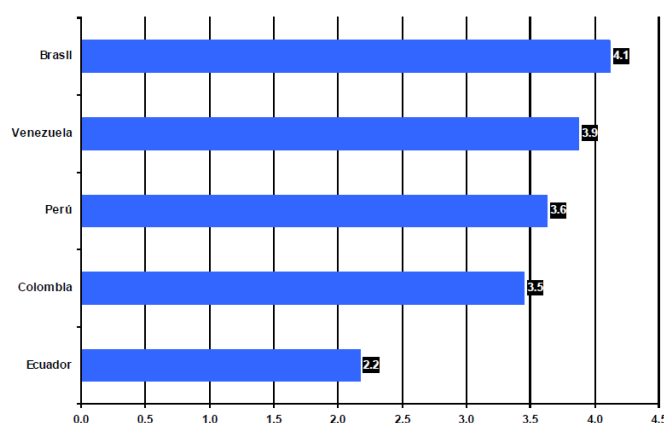


**Gráfico 15** Compensación por resultados. Valores en número de salarios en el Ecuador

(Delima Mercer Consultoría De Recursos Humanos, 2009)

En el gráfico No. 15 se observa que la compensación por resultados es un 25% más alta en niveles gerenciales y ejecutivos. Esto quiere decir que en Ecuador un director recibe en promedio 2.2 veces su salario en bonificaciones por objetivos, mientras que un profesional 1.5 veces.

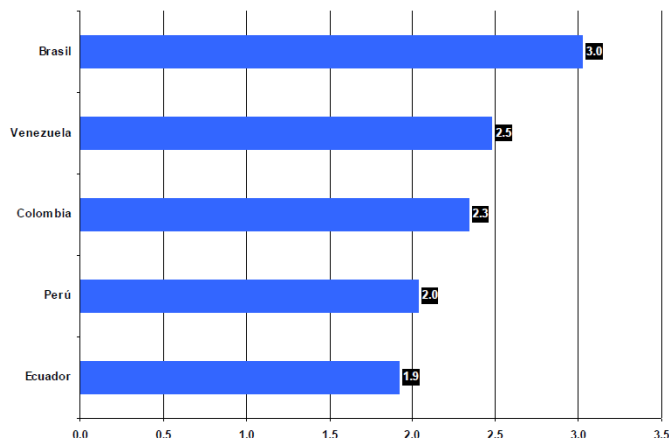
En lo que respecta a la compensación por resultados, ésta es una práctica general en América Latina. El gráfico 16 muestra los bonos por resultados en Brasil, Venezuela, Perú, Colombia y Ecuador.



**Gráfico 16** Bonos por resultados. Valores en número de salarios – Directores América Latina

(Delima Mercer Consultoría De Recursos Humanos, 2009)

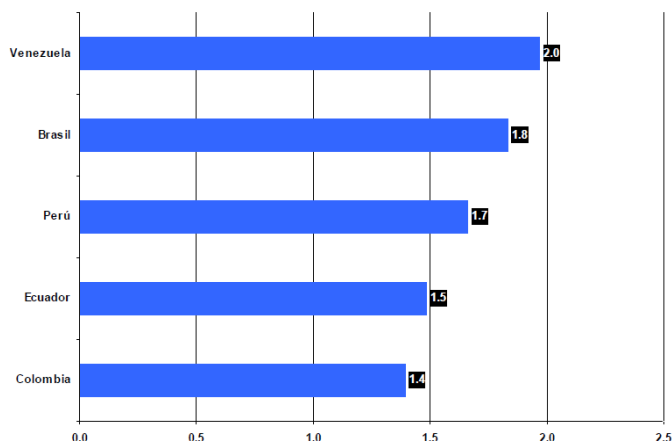
Como se muestra en el gráfico No. 16, las posiciones de alta gerencia en Ecuador son comparativamente menos compensadas a través de bonos por resultados que los ejecutivos de países como Brasil, Venezuela, Peru y Colombia quienes en promedio reciben hasta 4 veces su salario por este concepto. Dicha situación es similar en posiciones gerenciales como se muestra en el gráfico No 17.



**Gráfico 17** Bonos por resultados. Valores en número de salarios –Gerentes de America Latina  
( Delima Mercer Consultoría De Recursos Humanos, 2009)

El gráfico No. 17 muestra cómo los gerentes en el Ecuador, reciben hasta 1.9 veces su salario a través de bonificaciones por resultados, mientras que en Colombia, Peru, Venezuela y Brasil perciben de dos a 3 veces su salario por este concepto.

En la línea de liderazgo medio, la compensación por resultados es menor que en posiciones gerenciales o directivas. El gráfico 18 muestra la situación de América Latina.

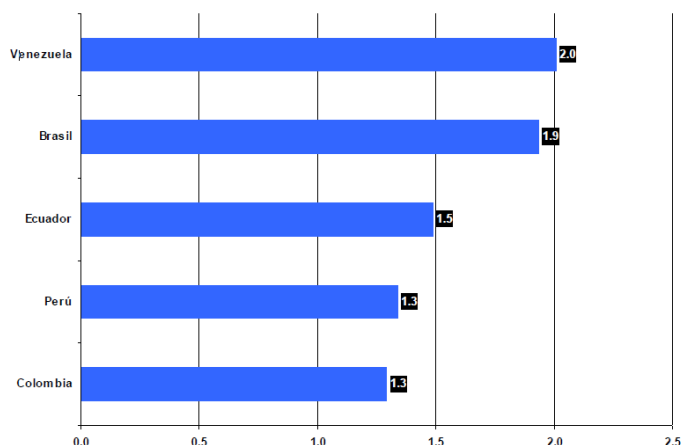


**Gráfico 18** Bonos por resultados . Valores en número de salarios –Coordinadores /supervisores Latinoamérica

( Delima Mercer Consultoría De Recursos Humanos, 2009)

En el gráfico 18 se observa que la compensación por resultados de los Coordinadores o Supervisores es menor que en las posiciones gerenciales o directivas. En el Ecuador, las posiciones administrativas perciben en promedio 1.5 salarios por la obtención de resultados.

En profesionales o Analistas la tendencia de bonificaciones en América Latina no excede de 2.0 salarios, siendo Venezuela el país que mayormente compensa por este concepto a esta población de cargos. El gráfico 19 muestra la situación de los 5 países antes mencionados.

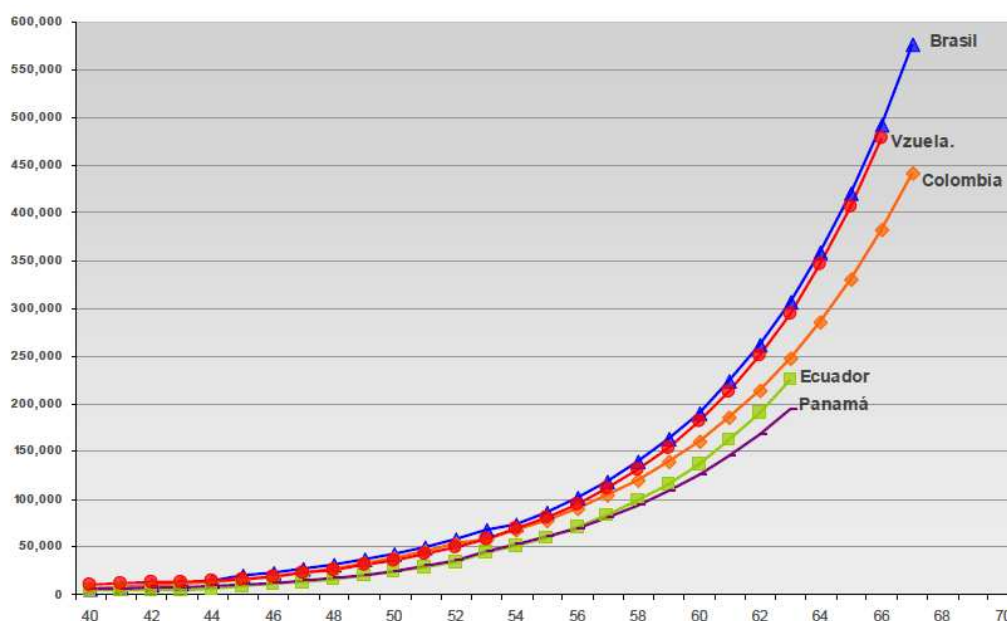


**Gráfico 19** Bonos por resultados. Valores en número de salarios –Profesionales y Analistas en América Latina

( Delima Mercer Consultoría De Recursos Humanos, 2009)

En cuanto al nivel salarial de pagos anuales garantizados en América Latina, este se puede analizar comparando los pagos anuales garantizados para cada grado IPE en cada uno de los países. El pago anual garantizado es el salario base más beneficios legales y extralegales y los diferentes grados IPE muestran el valor relativo de un grupo de posiciones con base en los factores de valoración descritos en la sección 3.2.3.1 del presente capítulo.

Se observa que en América Latina, el pago anual garantizado es significativamente mayor a nivel de Directores y Presidentes, mientras que en cargos operativos hasta la línea de mando media, la brecha entre cargo y cargo es menor. El siguiente gráfico muestra la remuneración anual garantizada para cada grado IPE para cada país.

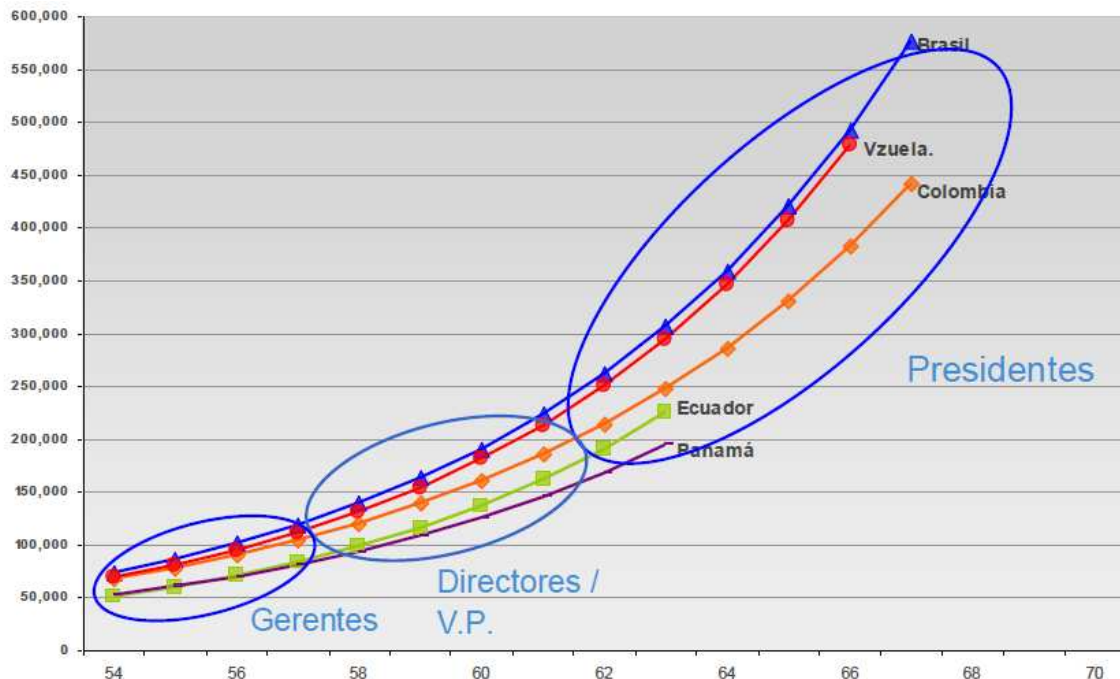


**Gráfico 20** Niveles salariales y pagos anuales garantizados ( usd) según grado IPE  
( Delima Mercer Consultoría De Recursos Humanos, 2009)

En el gráfico 20, se observa como en la región, los pagos anuales garantizados (sueldo básico y beneficios de legales y extralegales) en posiciones de grados IPE 40 a 48, correspondientes a cargos operativos, administrativos y mandos medios, son menos diferenciados que en posiciones de grados IPE 50 a 64, correspondientes a cargos de la alta gerencia.



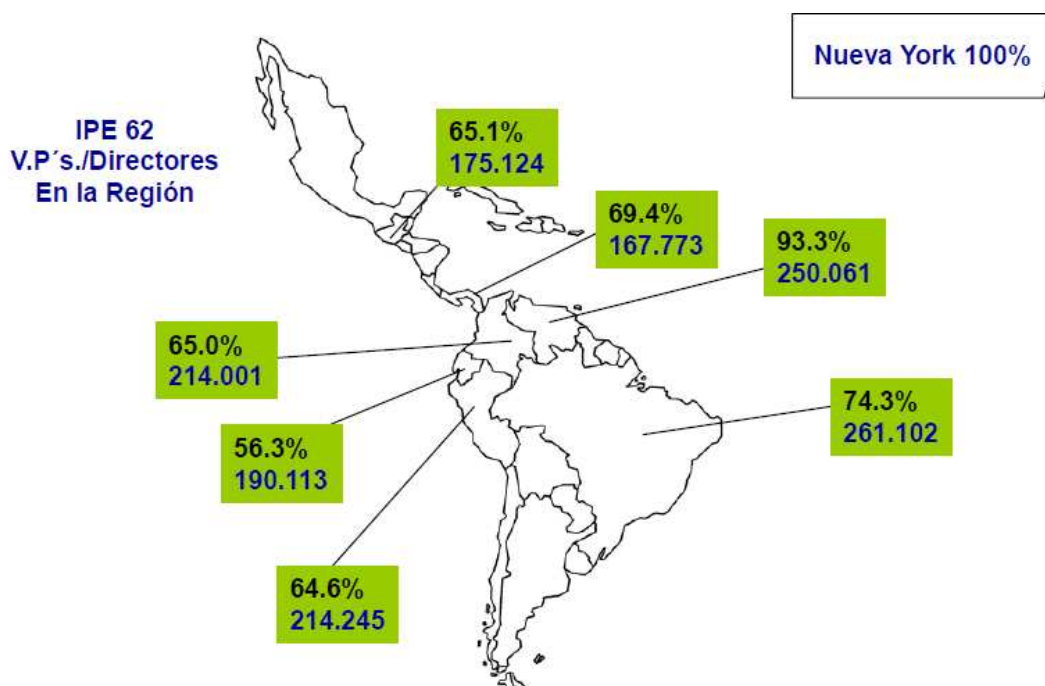
La diferenciación salarial en éstos últimos es menor en el Ecuador que en Colombia, Venezuela y Brasil como se observa en el gráfico 21 donde se muestran los grados IPE más altos en América Latina y su pago anual garantizado.



**Gráfico 21** Niveles salariales la pagos anuales garantizados en gerentes directores y presidentes de America Latina

El gráfico No 21 muestra que a partir del grado IPE 54 en América Latina, la diferenciación salarial de los cargos es más drástica entre cargo y cargo. En Ecuador se observa que el grado IPE a nivel de presidentes llega hasta grado 63. Esto se debe a que si se compara el tamaño y volumen de ventas de las empresas que se encuentran en el país, este es menor al de países como Colombia, Venezuela y Brasil.

Otro aspecto importante a considerar en el análisis de mercado, es el costo de vida del país. El gráfico siguiente muestra el costo de vida y la remuneración percibida en América latina, tomando como base Nueva York.



Fuente: FMI e Mercer Economic Trends

**Gráfico 22** Costo de vida vs. Remuneración (usd) –Latinoamérica. Nueva York 100%. Índice a Marzo 2009  
(Delima Mercer Consultoría De Recursos Humanos, 2009)

Se observa que el índice del costo de vida en el Ecuador a Marzo del 2009 fue del 56,3 %. El más bajo de la región, por lo que se puede inferir que los salarios en el Ecuador son competitivos.

### 3.2.2 SISTEMA DE COMPENSACION PARA LA ORGANIZACIÓN CASO DE ESTUDIO

Una vez revisado el comportamiento del mercado en materia de administración de las compensaciones y considerando aspectos específicos de la organización como los elementos de la estrategia de la organización, su estructura y la forma en la que opera, es posible diseñar el sistema de compensación. Para ello es necesario estudiar todos los puestos de la organización bajo el esquema de valoración más apropiado. Para el caso de estudio, se aplican dos sistemas de valoración, uno para los cargos administrativos y otro para los cargos operativos.

### **3.2.2.1 Aplicación de Método de Valoración Cualitativa: Jerarquización Simple.**

Debido a la semejanza de condiciones en las variables evaluadas en los puestos de trabajo operativos y para mantener el principio de “a igual trabajo igual remuneración” se aplicó en la organización un método cualitativo: Jerarquización subjetiva simple.

En este método, los trabajos se valoran tomándolos en conjunto, es decir, sin descomponerlos en factores compensables, mediante la comparación de los diferentes trabajos se llega a establecer una ordenación desde el mayor valor (que ocupará el primer rango) hasta el último, o viceversa, fundamentados en una estimación subjetiva resumida del nivel de dificultad, esfuerzo, responsabilidad, formación, experiencia exigida y grado de supervisión ejercida.

Una vez analizado los puestos de trabajo y establecido una jerarquización con base en la globalidad de responsabilidades, aptitudes y condiciones de cada puesto; se establece la compensación de cada puesto.

Este sistema permite que los puestos de mayor responsabilidad y que requieren mayores competencias tengan un nivel más alto de remuneración. No permite establecer las diferencias de compensación entre unos puestos y otros. Se aplica organizaciones muy simples y por ello se identificó un riesgo de imprecisión al momento de fijar los salarios para esta población.

El análisis de cargos operativos se estructuró con base en la complejidad del cargo, definido en cuatro áreas de requisitos: frecuencia de ejecución, carga intelectual o física, calificación o experiencia requerida, responsabilidades implícitas.

Para no subestimar la complejidad de los puestos, en la fase de análisis del puesto de trabajo se obtuvo información acerca de los cargos mediante:

- a) Observación Directa
- b) Descriptivos
- c) Entrevistas

Para esta población de cargos, se contrastó el descriptivo de cargo con la observación in situ de las condiciones de trabajo y la naturaleza de la posición, en compañía de los Gerentes de Planta o persona delegada, a quienes además se les aplicó el cuestionario de la tabla 3.

**Tabla 3** Cuestionario para jerarquización de puestos aplicado en la organización caso de estudio

<b>ESTABLEZCA EL NIVEL AL PUESTO SEÑALANDO LA DESCRIPCIÓN QUE MEJOR SE AJUSTA AL CARGO</b>	
<b>1</b>	Trabajo complejo y variado, poco controlado y de alto nivel de calificación profesional: Requiere mucha iniciativa y responsabilidad.
<b>2</b>	Trabajo moderadamente complejo y variado, poco controlado y de alto nivel de calificación profesional. Requiere alguna iniciativa y responsabilidad.
<b>3</b>	Trabajo sencillo y poco variado, poco controlado y de cierta calificación. Requiere poca iniciativa y responsabilidad.
<b>4</b>	Trabajo sencillo y repetitivo, bastante controlado y de poca calificación. Requiere muy poca iniciativa y responsabilidad.
<b>5</b>	Trabajo sencillo y muy repetitivo, muy controlado y mínima calificación. No requiere iniciativa pero alguna responsabilidad.

Con este método de análisis se logra no sobrestimar aspectos poco importantes en el puesto de trabajo ni subestimar aquellos que son esenciales.

Estos factores de especificación de la naturaleza del cargo permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva y están contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos operativos existentes en la empresa. Para mirar la competitividad externa de estos cargos se aplican varios estudios de mercado de posiciones específicas de empresas industriales.

Para este grupo de cargos, se realizaron las siguientes acciones:

- 1) Revisión de las descripciones estandarizadas de puestos de trabajo
- 2) Con base en las descripciones de cargo se califican características como:
  - a. Frecuencia de ejecución: si es un trabajo repetitivo o no
  - b. Calificación ó experiencia: si requiere conocimiento o no, si demanda experiencia previa o no.
  - c. Carga intelectual o física: según el criterio del Gerente de Planta o persona delegada.
  - d. Toma de decisiones: si el ocupante puede tomar iniciativas o su nivel de responsabilidad en la toma de decisiones.
- 3) Se estableció como criterio para compensación la relativa complejidad del puesto en comparación con todos los cargos analizados y agrupados

#### **3.2.2.2 Aplicación de un Método de Valoración Cuantitativa: Valoración de cargos por grados para cargos administrativos**

Para el caso de los cargos administrativos, la redacción del descriptivo de cargo es fundamental; por ello se realizó talleres de capacitación para la elaboración y sesiones de revisión con el líder inmediato de cada posición.

En esta fase se establece el propósito o responsabilidad central del puesto y aclarando como se cumple con las responsabilidades y cuál es la finalidad de las mismas. En la revisión de los descriptivos de cargo se hizo énfasis en la documentación correcta de las 6 o 7 principales funciones o actividades en orden de importancia e indicando qué es lo que se hace, cómo se hace y para qué se hace.

Este proceso tiene una referencia de aplicación fundamental en el año 2009, la empresa debió reducir cerca del 19% de su masa laboral con lo cual todas los departamentos se re-estructuraron y con ello se modificó las

responsabilidades asignadas a cada cargo. Se encontró cambios sustanciales en comparación a valoraciones pasadas. Aplicando el método de valoración por grados IPE, se obtiene el nivel salarial para cada cargo de la organización el ranking de cargos que serán la base para la política salarial.

La tabla 4 detalla los niveles de cargo de la organización asociados a un grado IPE. Los criterios de homologación se establecen como directriz de casa matriz, razón por la que no se expone en esta investigación la descripción de los mismos.

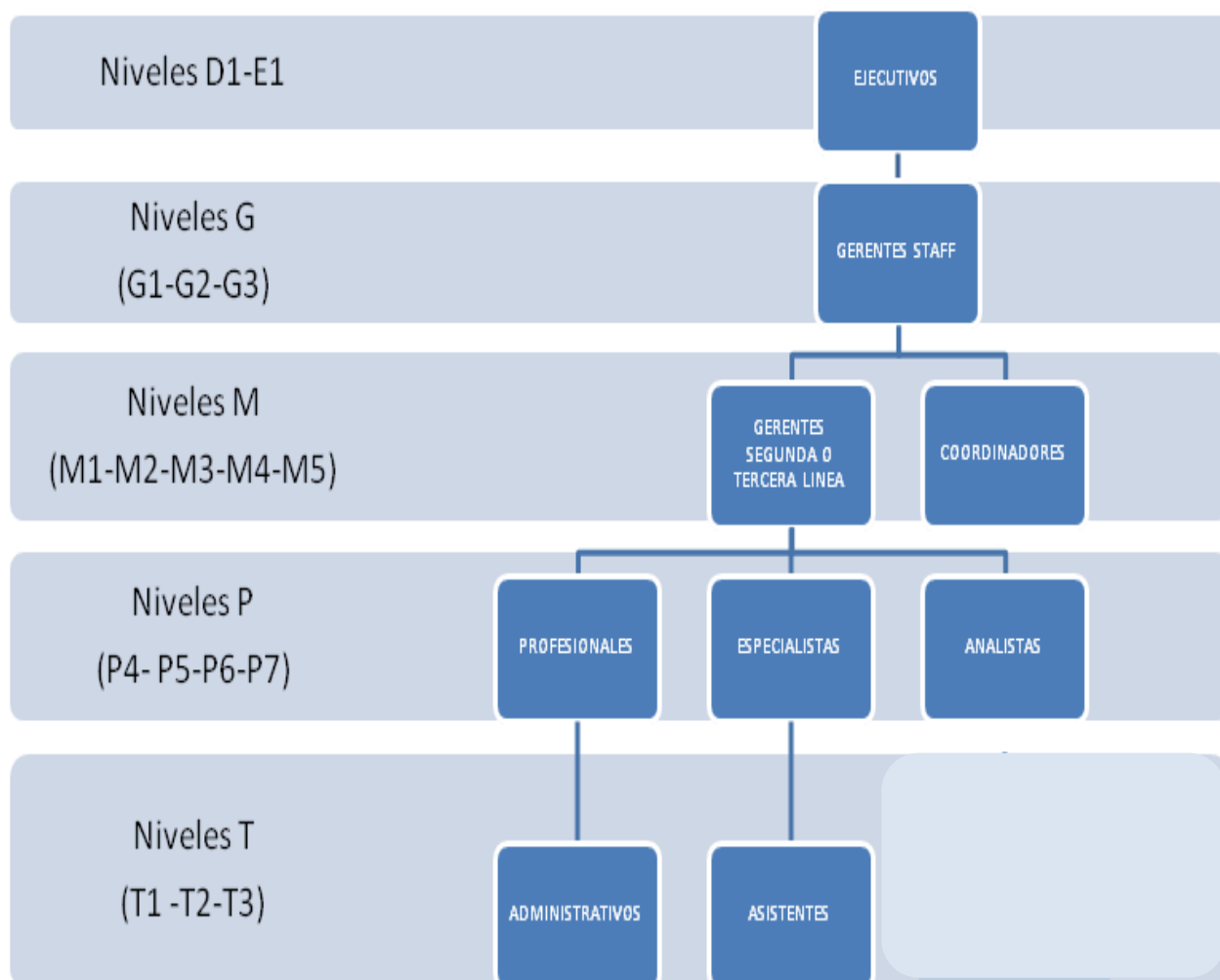
**Tabla 4** Homologación Grados IPE con los niveles de cargo en la organización caso de estudio

GRADO IPE	NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN
44	T1
45	T2
46	T3
47	P4
48	P5
49	P6
50	P7
51	M1
52	M2
53	M3
54	M4
55	M5
57	G1
58	G2
59	G3
61	D1
63	E1

Esta homologación, permite que la organización compare frente a mercado, el salario determinado para cada uno de los niveles establecidos. Cada nivel de la organización agrupa un conjunto de cargos que se asemejan por el nivel de responsabilidad y autonomía en la toma de decisiones. Cada nivel tiene subgrupos de cargos debido al tamaño de la organización. Los

niveles T agrupan cargos que realizan actividades administrativas de menor impacto. Los niveles P agrupan cargos como analistas y especialistas. Las posiciones de liderazgo medio, empiezan el nivel M y se subdividen en 5 niveles. Los niveles gerenciales y ejecutivos están en niveles G y D respectivamente. Para los cargos operativos, es decir los relacionados con producción, debido a la especialidad de la tarea, no se aplica la administración de salarios por bandas sino que se debe establecer un salario por posición en función del mercado.

La figura 24, muestra los grupos de cargos para cada nivel salarial en la organización que se investiga antes de la propuesta.



**Figura 24** Grupos de cargos y niveles salariales en la organización caso de estudio

### **3.2.2.3 Análisis de la posición competitiva de los salarios de la empresa frente al mercado.**

Esta fase consiste en escoger el salario básico representativo por cada puesto de trabajo. Por lo que se realizaron las siguientes actividades:

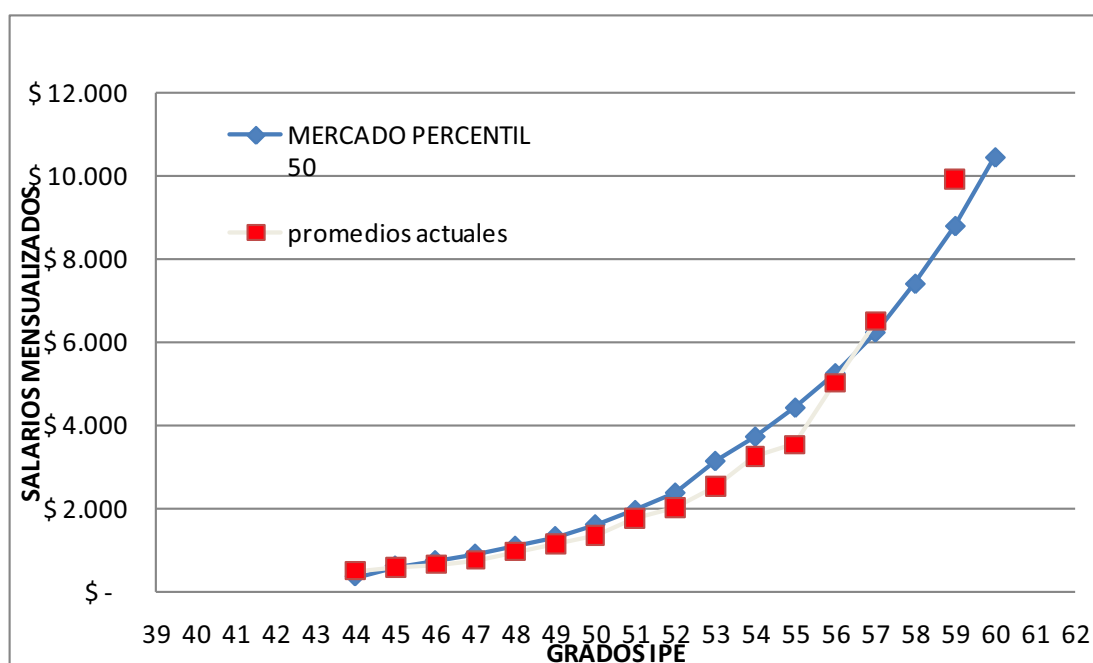
- Mensualización de los sueldos
- Registro de las sumas fijas percibidas por la complejidad de la tarea, sin considerar los pagos inherentes al rendimiento del personal.
- Exclusión de las retribuciones por horas extras, o recargo nocturno, aunque este pago se presente de manera habitual.
- En los casos en los que se obtuvo diversas observaciones para un mismo puesto de trabajo, se calculó el salario promedio ponderado.
- Análisis general de los salarios de la organización frente al mercado

Para identificar la posición competitiva de la empresa frente a cargos similares en el mercado, es necesario hacer un inventario de las posiciones de la organización con las posiciones detalladas en la encuesta de remuneración. Este proceso se denomina homologación de los cargos y es importante para establecer si la organización esta compensando de manera competitiva. Para posiciones críticas o gerenciales se realizó un estudio específico en el mercado.

Otra forma de evaluar si la empresa está compensando de manera competitiva es el análisis comparativo de la remuneración de cada una de las posiciones de la empresa frente a la remuneración de posiciones similares en el mercado. Este análisis se hizo tomando el promedio de los salarios de todos los cargos de la compañía valorados con la Metodología IPE y un estudio especial de remuneración de las compañías que, por el nivel de ventas o tamaño son comparables a la organización que se estudia. Los datos de mercado de la encuesta salarial corresponden al percentil 50 de cada grado IPE.



El gráfico siguiente muestra la dispersión de la remuneración actual de los empleados de la organización frente a la remuneración percibida en el mercado.



**Gráfico 23** Comparación de los salarios actuales de la organización con los datos de la encuesta de mercado en el percentil 50 según grados IPE.

En el gráfico anterior se observa que existe una dispersión baja en cargos comprendidos entre grados 41 y 51, no así en aquellos cargos homologados entre los grados 52 a 59.

Una vez observada la tendencia de mercado, respecto a la remuneración de las posiciones que tiene la organización, se recomienda que la organización cuente con una estructura salarial por niveles con el fin de identificar los siguientes casos:

- Sueldos bajos en comparación con el mercado.
- Personas que llegan al sueldo máximo dentro de su banda.
- Personas que no pueden ser promovidas a puesto de mayor responsabilidad.

- Cambios en algunas actividades del puesto.
- Personas que adquieren nuevas habilidades para hacer mejor su trabajo.

#### **3.2.2.4 Construcción de la Estructura Salarial de la organización**

La estructura de remuneración basada en los puestos se basa en la relación entre la remuneración y la complejidad de la tarea. La definición de una estructura salarial permite a los Líderes y a Recursos Humanos tomar decisiones sobre compensación (salarios y beneficios) sin tener que hacer un estudio de mercado individual para cada posición. Esto incluye:

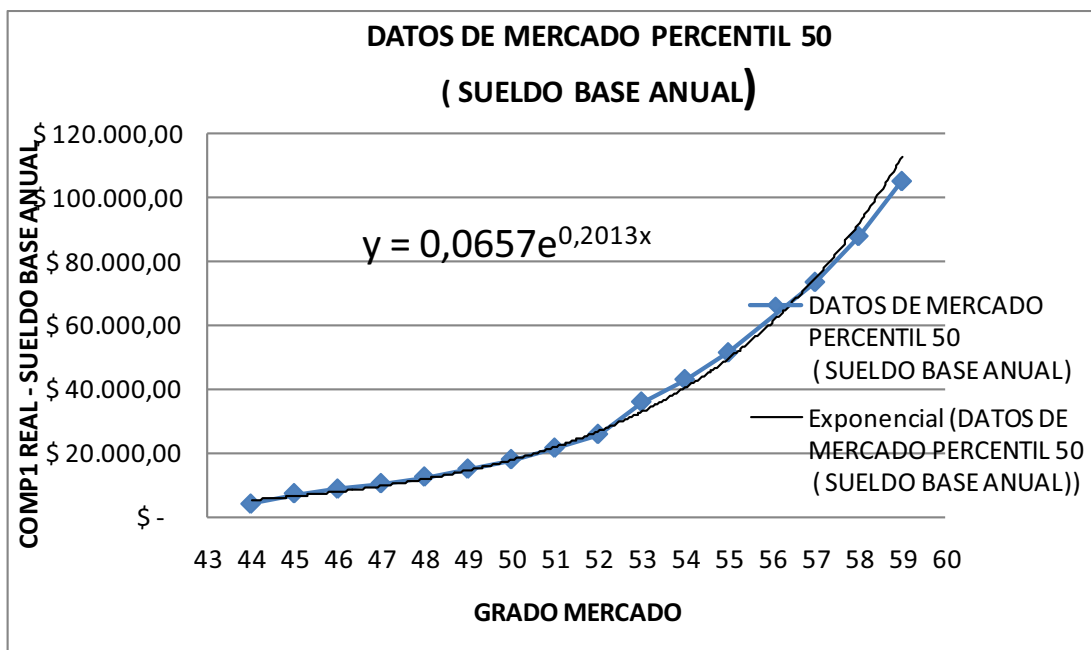
- Nuevas contrataciones
- Planeación de Promociones y/o incentivos
- Ayuda a establecer un marco de referencia para la progresión de carrera de los empleados.
- Ayuda a los empleados a tener un sentido de equidad interna.
- Planeación de la inversión que puede hacer la compañía en materia de salarios
- Reconocimiento de habilidades críticas, desempeño y potencial

El primer paso de la construcción de la estructura exige correlacionar el valor de cada cargo en puntos y estos a su vez en grados IPE, esto se lo realiza en la fase de valoración de cargo. Tomando el estudio de mercado y una vez que se tengan expresados en grados y salarios actualmente pagados por la organización se dibuja la grafica en donde los valores IPE se señalan en el eje de las abscisas, y los valores de los salarios de la organización caso de estudio .en el eje de las ordenadas.

Para configurar los valores de cada posición, se construye el gráfico de distribución de frecuencias para indicar los valores IPE de los cargos y sus respectivos salarios. La línea de tendencia se calcula mediante la técnica de

regresión y se encontró que la función que mejor representa la tendencia del mercado es la exponencial.

El siguiente gráfico muestra los resultados de la regresión cuya función es  $y = 0,0657e^{0,2013x}$ , donde Y = a la remuneración a nivel de COMP1 para cada grado IPE con un valor de correlación  $R^2 = 0,8814$ .



**Gráfico 24** Línea de Tendencia Salarial Mercado Percentil 50

En el estudio de mercado se evidencia que las posiciones valoradas entre los grados 44 a 51 tienen una pendiente menos creciente que del rango entre los grados 52 a 56. Esto quiere decir no existe una diferenciación significativa en remuneración en posiciones operativas y administrativas pero que en las posiciones de jefatura media, gerencial y ejecutiva la diferenciación es alta entre grado y grado.

La importancia y/o grado de responsabilidad del trabajo se refleja en el monto de la remuneración, de modo que guarden orden y distancia relativa proporcional a la categoría o valor de los puestos correspondientes.

### 3.2.2.5 Definición de las bandas salariales para cada nivel de la organización

Consiste en verificar, que a lo largo de la línea de salarios, a cada valor en puntos le corresponda un único valor de salarios. Para lo cual es necesario transformar la línea de tendencia en una franja de salarios, aplicando un alojamiento a mayor y a menor a lo largo de la línea (porcentualmente).

Los niveles de la organización permiten clasificar los cargos en grupos a los cuales se les asignará una banda salarial. Las clases de los cargos son mutuamente excluyentes, de modo que los salarios de una banda pueden ser semejantes a los de otras bandas más elevadas o menos elevadas.

Para la organización se aplica la metodología de Escala de intervalos salariales por niveles para lo cual:

- Se obtuvieron los límites salariales máximos y mínimos por cada categoría (amplitud salarial), que permiten incluir conceptos como incrementos por mérito o antigüedad.
- Análisis de la amplitud de la banda salarial considerando que cuando la amplitud salarial es muy grande supone una mayor exigencia financiera para la empresa y permite un crecimiento horizontal del empleado, en tanto que una amplitud salarial muy pequeña ocasiona que en corto plazo el empleado busque una promoción a una categoría superior.
- Obtención del salario medio de cada categoría y cálculo del límite superior e inferior al sumar y restar un margen constante de la compensación al salario medio de cada categoría.

La tabla 5, muestra en síntesis los conceptos aplicados para la definición de las bandas de la estructura salarial de la organización investigada.

**Tabla 5** Fórmulas para el establecimiento de una estructura salarial

CATEGORIA	DEFINICION	FORMULAS
Punto Medio	El punto medio de la banda es típicamente el promedio del mínimo y máximo del rango de la banda.	El punto medio de la banda esta ligado al estadígrafo de comparación con el mercado
Progresión de punto medio	El porcentaje de diferencia entre un punto medio y el siguiente	$\frac{\text{punto medio superior} - \text{punto medio inferior}}{\text{Punto medio inferior}}$
Punto mínimo de la banda	Es el valor más bajo en el nivel salarial	$\frac{\text{punto medio}}{1 + \frac{\text{porcentaje de amplitud de rango}}{2}}$
Punto máximo de la Banda	Es el valor más alto en el nivel salarial.	$\text{minimo} \times (1 + \text{porcentaje de amplitud de rango})$
Amplitud de la banda	La distancia entre el valor máximo y mínimo de un nivel o grado salarial	$\frac{\text{rango max} - \text{rango min}}{\text{rango min}}$

A partir de la metodología descrita en el presente capítulo y la aplicación de las fórmulas presentadas en la tabla anterior, se construye la estructura salarial de los cargos de la organización bajo los siguientes parámetros.

- a) **Estadígrafo de comparación:** Se establece como política salarial que la organización se comparará con la mediana de mercado para los cargos administrativos y operativos. Se tomará de base para el punto medio de la banda para cada nivel el percentil 50 de mercado.
- b) **Amplitud de la banda:** Se aplica una curva de regresión exponencial y se analiza el sueldo básico anual de los grados 44 a 46 para cargos operativos y desde el grado 47 al 63 para cargos administrativos y dada la progresión observada en el mercado, se establece una amplitud de 0,35 hasta niveles M y para niveles G, D1 y G1, se define una amplitud mayor debido a que en esas posiciones las responsabilidades tienen un mayor alcance en la organización y la variación en niveles de habilidades requeridas es más alta. Así mismo se requiere un reconocimiento mayor a nivel individual.
- c) **Progresión del punto medio de la estructura:** Se fija en 22% a excepción de niveles D1 , E1, que son los ejecutivos

d) **Establecimiento de mínimos y máximos para cada nivel:** Se determinan según la fórmula de la tabla 4.

La tabla No 6 muestra el resultado final de la fase de construcción de la estructura salarial para la organización.

**Tabla 6** Estructura salarial propuesta para la fijación de salarios de la organización caso de estudio

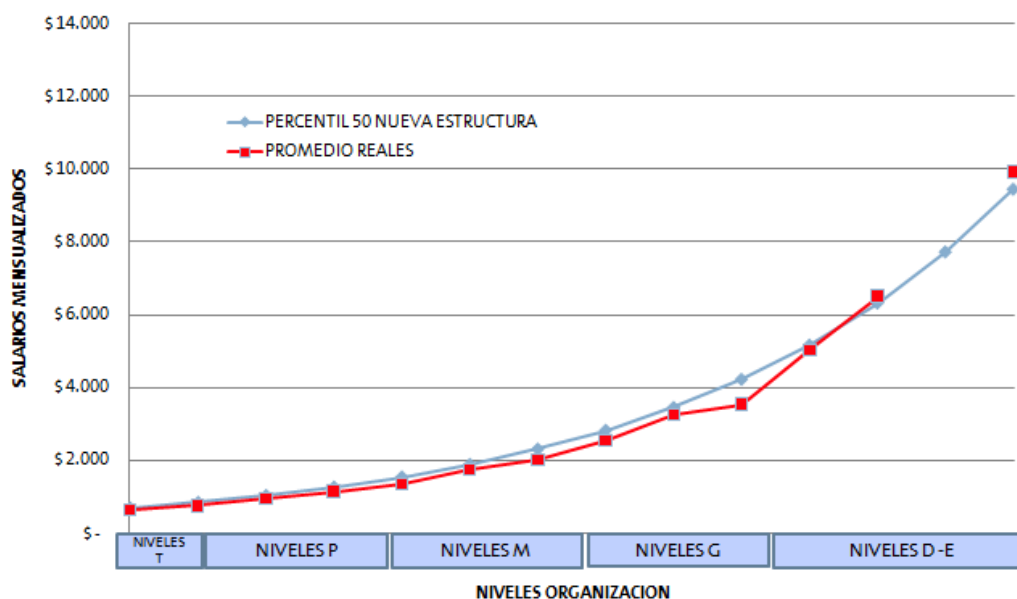
POSICION DEL PUESTO EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	NIVEL DE LA CLASE DE PUESTOS	Grado IPE	NIVELES PROPUESTOS	DATOS DE MERCADO (SUELDO BASE ANUAL)	PUNTO MINIMO DE LA BANDA (VALOR MENSUAL)	PUNTO MEDIO DE LA BANDA (VALOR MENSUAL)	PUNTO MAXIMO DE LA BANDA (VALOR MENSUAL)
ASISTENTES - OPERATIVOS	T	44	T1	\$ 3.798,00	\$ 392,8	\$ 461,5	\$ 530,3
		45	T2	\$ 7.091,00	\$ 480,4	\$ 564,4	\$ 648,5
		46	T3	\$ 8.523,00	\$ 587,5	\$ 690,3	\$ 793,1
PROFESIONALES	P	47	P4	\$ 10.244,00	\$ 718,5	\$ 844,2	\$ 970,0
		48	P5	\$ 12.313,00	\$ 878,7	\$ 1.032,5	\$ 1.186,3
		49	P6	\$ 14.799,00	\$ 1.074,7	\$ 1.262,7	\$ 1.450,8
		50	P7	\$ 17.788,00	\$ 1.314,3	\$ 1.544,3	\$ 1.774,3
MANDOS MEDIOS	M	51	M1	\$ 21.381,00	\$ 1.607,4	\$ 1.888,7	\$ 2.170,0
		52	M2	\$ 25.699,00	\$ 1.965,8	\$ 2.309,9	\$ 2.653,9
		53	M3	\$ 35.851,00	\$ 2.404,2	\$ 2.824,9	\$ 3.245,7
		54	M4	\$ 42.890,00	\$ 2.940,3	\$ 3.454,9	\$ 3.969,4
		55	M5	\$ 51.312,00	\$ 3.596,0	\$ 4.225,3	\$ 4.854,6
GERENCIA DE LINEA	G	57	G1	\$ 73.441,00	\$ 4.681,3	\$ 6.319,8	\$ 7.958,3
		58	G2	\$ 87.862,00	\$ 6.577,9	\$ 7.729,1	\$ 8.880,2
		59	G3	\$ 105.114,00	\$ 8.044,8	\$ 9.452,6	\$ 10.860,4
GERENCIA DE STAFF	D	61	D1	\$ 150.447,00	\$ 10.472,8	\$ 14.138,3	\$ 17.803,8
PRESIDENTE EJECUTIVO	E	63	E1	\$ 215.330,00	\$ 15.664,3	\$ 21.146,8	\$ 26.629,3

La estructura salarial propuesta para la organización que se investiga agrupa los cargos de la organización en categorías y a su vez cada categoría tiene varios niveles. La estructura salarial permite a la organización definir el salario que debe percibir cada posición sin necesidad de un estudio de mercado para cada uno de los cargos. Así mismo, la estructura salarial permite que la organización mantenga niveles aceptables de equidad interna ya que se puede aplicar una misma banda salarial a un grupo de cargos de diferente naturaleza y que correspondan a diferentes áreas en la organización siempre y cuando tengan similar impacto y contribución en el negocio.

La estructura salarial permite tener un rango de pago para un grupo de posiciones que tienen similar alcance, responsabilidad e impacto. Los grupos de cargos, se consideran relativamente similares para términos de pago y se les asigna un nivel (T, P, M, G, D, E) para establecer una jerarquía de niveles y rangos de pagos en la organización.

Los rangos de pago permiten a la organización evaluar y reconocer las diferencias entre los individuos y los cargos mediante la remuneración.

Una vez definida la estructura salarial, se procedió a analizar los valores de sueldo base percibidos por los empleados de la organización, a fin de evaluar el grado de dispersión general de los salarios promedio reales y los rangos determinados para cada nivel o grupo de cargo. Los resultados de este análisis se muestran en el gráfico 25.



**Gráfico 25** Estructura salarial y situación general de los niveles de la organización en estudio

Se observa en general que la organización actualmente está compensando a sus colaboradores desde niveles T hasta nivel E, en la mediana de mercado. Sin embargo en los niveles G hay una ligera distorsión frente al mercado. Se observa que la diferenciación en remuneración en los niveles

de alta gerencia, la brecha entre el nivel D y el nivel E es significativamente más alta que la que se observa entre los niveles anteriores.

Dicha situación responde directamente a las tendencias de mercado tanto en el Ecuador como en otros países de América Latina, ya que las posiciones de vicepresidencia y presidencia pueden llegar a ser compensadas hasta tres veces más que las de gerencia.

Cabe señalar que para los cargos operativos, esta estructura puede aplicarse parcialmente, por dos razones:

1) Existen alrededor de 40 cargos relacionados con la línea de producción, para los cuales la metodología de valoración de Mercer no permite ponderar los diferentes factores intrínsecos al sector. Por lo expuesto, la metodología de valoración de Mercer no es apropiada para valorar cargos tan específicos de la compañía y en los cuales el nivel de contribución es similar.

2) El estudio de mercado con base en el cual se construyó la estructura salarial para la organización, no cuenta con suficientes empresas del sector automotriz o industrial. Para cargos relacionados con línea de producción la información de mercado útil es la obtenida en los grados IPE 44, 45, 46.

Por lo expuesto, la determinación del salario base de dichas posiciones no debe responder a un rango sino a un monto de salario base determinado por la complejidad de la tarea sin distinción de aspectos como antigüedad, contribución del individuo o desempeño y en función del mercado.



## **4 RESULTADOS Y DISCUSIONES**

### **4.1 IMPLEMENTACION SISTEMA DE COMPENSACION INTEGRAL COMO ESTRATEGIA DE RETENCIÓN Y DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO.**

#### **4.1.1 PRINCIPALES HALLAZGOS SOBRE LA CAPACIDAD DE RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL CASO DE ESTUDIO.**

En el caso de la organización que se analiza, se observa que gracias a una sólida estructura organizacional y un sistema de gestión de manufactura esbelto, logra posicionarse como líder del mercado automotriz y goza de un mercado cautivo durante más de 10 años. Sin embargo, en el año 2009, durante la crisis automotriz mundial y la reducción de las ventas de la industria automotriz ecuatoriana, la organización pasó de la etapa de madurez hacia la de declive.

La empresa demuestra una gran fortaleza en la eficiencia interna y el control de procesos, sin embargo en el periodo 2009- 2010 atraviesa los siguientes problemas.

- a) Alto índice de rotación y baja capacidad de atracción de talento humano :

La rotación de personal es uno de los aspectos que más preocupa a la organización que se analiza en la presente investigación. Entre el 2007 y el 2008, la tasa de rotación de la organización en cuestión se redujo en solo 0.1%. Durante el año 2009 la empresa redujo el 28 % de su personal, sin embargo, la tasa de rotación fue solo 1.1% inferior a la del 2007. Se ha identificado que el personal tiene la percepción de que los procesos de compensación salarial son inequitativos y subjetivos. Esta percepción existe desde el 2007, año en que una encuesta realizada al personal administrativo, mostró

que sólo el 34% de los empleados afirmaba que conocía que su desempeño y su remuneración estaban ligados. En el 2010 sólo el 67% afirma estar satisfecho con su salario.

Un dato adicional sobre la capacidad de retención de la organización es el 90% de las renunciaciones durante el periodo 2007-2010, corresponden a empleados que tienen entre 0 y 4 años de servicio.

Con estos antecedentes, la organización se empeña en implementar una estrategia para disminuir los índices de rotación en la organización. Se espera alcanzar la reducción de costos de contratación, reducción de costos de capacitación y cambios en la percepción de los empleados respecto a la equidad interna en la organización.

- b) Desempeño y Desarrollo de personal poco ligado a la política de remuneración:

El sistema de gestión de desempeño incluyendo la retroalimentación a los empleados es sólido y se ha desplegado a todos los niveles de la organización. Sin embargo, no está claramente ligado a la compensación, reconocimiento e incentivos entregados al empleado de forma que se refuerce en ellos un sentido de contribución hacia los objetivos de negocio.

El sistema gestión de desempeño, busca consolidar una cultura de alto desempeño e involucrar a los colaboradores en la consecución de los objetivos de la misma, es por ello que existe un monitoreo del desempeño de la organización.

El departamento de Recursos Humanos interviene efectivamente para maximizar el desempeño de sus colaboradores a través de un

proceso sólido de administración de desempeño, dicho proceso es entendido por todos los niveles de la organización,

No obstante, los empleados manifiestan que el reconocimiento sobre su labor no es oportuno. Es necesario que la organización se esfuerce por que las oportunidades de desarrollo sean evidentes para los empleados. En los niveles inferiores a los mandos medios, existe la percepción de que las oportunidades de desarrollo están bloqueadas.

#### **4.1.2 RESULTADOS ANÁLISIS EQUIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN**

El análisis de equidad interna de la organización se hizo con base en el siguiente objetivo: Disminuir la dispersión que existe entre el salario base actual y el punto medio de la banda salarial correspondiente, llevando a los empleados que se encuentran fuera del mínimo y en la parte baja de la banda más cerca de la mediana de mercado.

Para asegurar que la determinación del salario para cada posición se fije apropiadamente, se ejecutaron las siguientes actividades:

1. Elaboración de talleres para la revisión y actualización de las descripciones de cargos de 52 de ellos relacionados con producción (cargos operativos) y 248 cargos administrativos.
2. Valoración de cargos administrativos con la metodología IPE y aplicación de método cualitativo para cargos operativos.
3. Levantamiento de posiciones críticas y de alta rotación en cada Departamento
4. Estudios de mercado por posición para las posiciones críticas de cada departamento así como las de alta rotación.
5. Análisis de la situación salarial actual de cada una de las posiciones de la organización frente a la nueva estructura salarial.
6. Planeación de ajustes y elaboración de presupuesto.

## 7. Aprobación política salarial.

### 4.1.2.1 Resultados de la valoración de cargos administrativos

La valoración del puesto es el medio más objetivo y eficaz para cumplir el principio de equidad en la escala de remuneraciones, sirviendo también, de soporte para el sistema de promoción y contribución al mejoramiento del clima laboral, beneficiando al personal y a la empresa.

La Tabla 7, muestra un ejemplo de los resultados de la valoración de las posiciones administrativas. Cada una de las posiciones se registra en una matriz de valoración de cargos en donde se determina el número de puntos alcanzados en cada una de las dimensiones de valoración. La sumatoria de puntos de las dimensiones se traduce en un grado IPE.

**Tabla 7** Matriz de valoración de cargos caso de estudio

MATRIZ VALORACION DE CARGOS . EJEMPLO

POSICION	FACTOR DE EVALUACION														TOTAL PUNTOS
	IMPACTO				COMUNICACION			INNOVACION			CONOCIMIENTO				
	TAMAÑO	IMPACTO	CONTRIBUCION	PUNTOS	COMUNICACION	MARCO REFERENCIAL	PUNTOS	INNOVACION	COMPLEJIDAD	PUNTOS	CONOCIMIENTO	EQUIPO	AMPLITUD	PUNTOS	
DIRECTOR DE GESTION HUMANA	8	4	4	261	4	3	80	4	3	75	5	3	1	173	589

En el ejemplo de la Tabla 7, la valoración del cargo de Director de Gestión Humana, da como resultado 589 puntos, de los cuales 261 puntos resultaron del impacto de la posición, 80 puntos en contribución en el negocio, 75 puntos en innovación que genera y 173 puntos en conocimiento requerido. La sumatoria de estos puntos equivale a un grado IPE 54. Para este proceso, el descriptivo de cargo es analizado al detalle en función de los criterios de valoración antes mencionados.

Una vez realizado el análisis de todas las posiciones, se discutió con los vicepresidentes y gerentes de todos los departamentos, la valoración del impacto, contribución, alcance de la comunicación, capacidad de innovación y conocimiento requerido de cada posición frente al conjunto de posiciones

de las respectivas áreas con el fin de evitar inconsistencias entre las descripciones de cargo y la realidad del negocio. El resultado de dicho análisis fue la aprobación del nivel salarial asignado al cargo independientemente del ocupante.

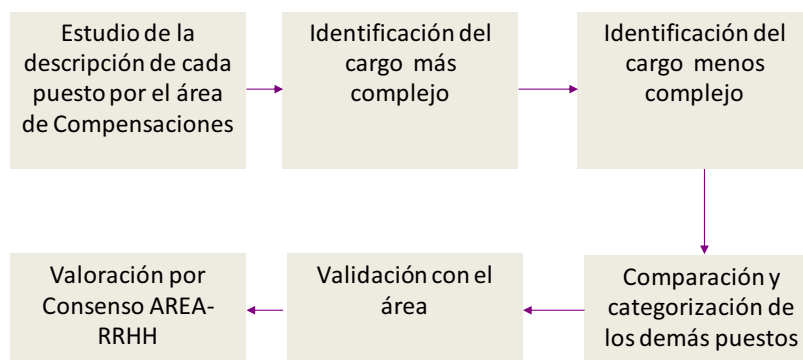
Una vez aprobada la matriz de cargos de cada área se revisó en Comité Ejecutivo, el mapa de cargos de toda la compañía a fin de visualizar la consistencia entre el nivel asignado a las posiciones y el nivel de impacto frente al negocio. El resultado de esta fase, se muestra en la matriz 1.

NIVEL	DEPARTAMENTOS						
	VICEPRESIDENCIA FINANCIERA	VICEPRESIDENCIA PRODUCCION	VICEPRESIDENCIA VENTAS DISTRIBUCION Y SERVICIOS	VICEPRESIDENCIA RECURSOS HUMANOS	VICEPRESIDENCIA PRODUCTO	VICEPRESIDENCIA TECNOLOGIA DE INFORMACION	VICEPRESIDENCIA CADENA ABASTECIMIENTO
G2	GERENTE ADMINISTRACION FINANCIERA	GERENTE DE OPERACIONES DE MANUFACTURA	GERENTE GENERAL DE VENTAS		GERENTE DE PRODUCTO	GERENTE GENERAL DE TECNOLOGIA DE INFORMACION	GERENTE CADENA ABASTECIMIENTO
	CONTRALOR	-	-				
G1		GERENTE DE PROCESOS	GERENTE DE MERCADEO	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS		-	GERENTE COMPRAS
	-	GERENTE DE CALIDAD			-	-	-
M4	GERENTE PLANEACION FINANCIERA	GERENTE DE PLANTA	GERENTE DE MARCA	-	SUPERVISOR GENERAL INGENIERIA PRODUCTO	SUPERVISOR TECNOLOGIA DE INFORMACION	JEFE DE ABASTECIMIENTO MATERIALES
	GERENTE DE CONTABILIDAD		JEFE DE VENTAS	-	JEFE DE PROGRAMAS Y PRODUCTO		-
	-		JEFE DE NUEVOS NEGOCIOS	-	-	-	-

**Matriz 1** Ejemplo de la Matriz de Cargos valorados para la Organización caso de Estudio

#### 4.1.2.2 Resultados Valoración de cargos operativos

Para la valoración de cargos operativos se realizó el estudio de las posiciones in situ seguido de las actividades detalladas en la figura 25.



**Figura 25** Flujograma para jerarquizar puestos de trabajo mediante la técnica ascendente – descendente .

El resultado de este proceso fue un ranking de Cargos, valorados bajo la técnica ascendente-descendente con la cual se agruparon los cargos de acuerdo a complejidad de operación, nivel de esfuerzo requerido, riesgo de la actividad y especialización.

A partir de la jerarquización de cargos se identificaron las posiciones más representativas de la operación, es decir aquellas que son más críticas en la operación y en las que se ha invertido mayores esfuerzos en procesos de reclutamiento y selección.

Posteriormente, para determinar el salario que debe percibir cada uno de los cargos operativos se realizó un estudio de mercado específico con 15 empresas del sector industrial para identificar la competitividad salarial de la organización en dichas posiciones.

La definición de salarios de las posiciones restantes, se hizo a través de interpolación.

El resultado de este análisis es una matriz de cargos operativos, un ejemplo de cuatro cargos se muestra en la matriz 2.

**Matriz 2** Matriz de cargos operativos técnica de valoración ascendente – descendente .

NOMBRE DEL CARGO	DESCRIPCION GENERAL DE LA TAREA	COMPARACION CON EL MERCADO	EDUCACION REQUERIDA	COMPLEJIDAD DE LA TAREA	INICIATIVA REQUERIDA	FRECUENCIA DE LA EJECUCION	CALIFICACION REQUERIDA	CARGA INTELLECTUAL O FISICA REQUERIDA	OBSERVACIONES	PUESTO EN EL RANKING	SUELDO MERCADO
OPERARIO PRODUCCION	Debe ejecutar hoja de trabajo estandarizada. Mano de obra directa en el proceso de producción	PRICE OBRERO NO CALIFICADO: 4.295	mínimo requerido: bachiller técnico	mediana	BAJO NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN TOMA DE DECISIONES	ALTAMENTE REPETITIVO	NO REQUIERE EXPERIENCIA PREVIA	ALTA CARGA FISICA -BAJA CARGA MENTAL	requiere habilidades como precisión y rapidez compatible con el proceso	7	\$ 285,65
OPERARIO ESPECIALIZADO	Soldadura de piezas y partes con maquina industrial . Requiere supervisión directa.	PRICE OBRERO NO CALIFICADO: 4.295	mínimo requerido: bachiller técnico	mediana	BAJO NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN TOMA DE DECISIONES	ALTAMENTE REPETITIVO	NO REQUIERE ALGUNA EXPERIENCIA PREVIA	ALTA CARGA FISICA -BAJA CARGA MENTAL	equivalente a operarios de talleres mecánicos.	7,5	\$ 293,33
OPERARIO TECNICO	Realiza el retocado y/o reparación leve del producto fachaada, latas o carrosería en general.	MERCER : 600.724.430 - WP912 - OPERADOR I	mínimo requerido: bachiller técnico	alta	BAJO NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN TOMA DE DECISIONES	MODERADAMENTE REPETITIVO	REQUIERE EXPERIENCIA PREVIA	ALTA CARGA FISICA -MODERADA CARGA MENTAL	cargo difícil de reemplazar , escasos en el mercado. Requiere una especialización en la operación	8,5	\$ 332,58
OPERARIO TECNICO II	Realiza reparaciones sobre fallas técnicas moderadas que detente la salida del vehículo hacia inspección final de calidad.	MERCER 600.724.4.1.0 OPERADOR III	bachiller técnico	alta	MODERADO NIVEL DE RESPONSABILIDAD EN TOMA DE DECISIONES	MODERADAMENTE REPETITIVO	REQUIERE EXPERIENCIA PREVIA	BAJA CARGA FISICA -ALTA CARGA MENTAL	cargo difícil de reemplazar, escasos en el mercado. Equivalente al nivel de especialización de un jefe de taller mecánica pequeño.	12,3	\$ 418,25

#### **4.1.2.3 Dispersión de los salarios actuales de los ocupantes de los cargos administrativos. Análisis por departamentos y niveles.**

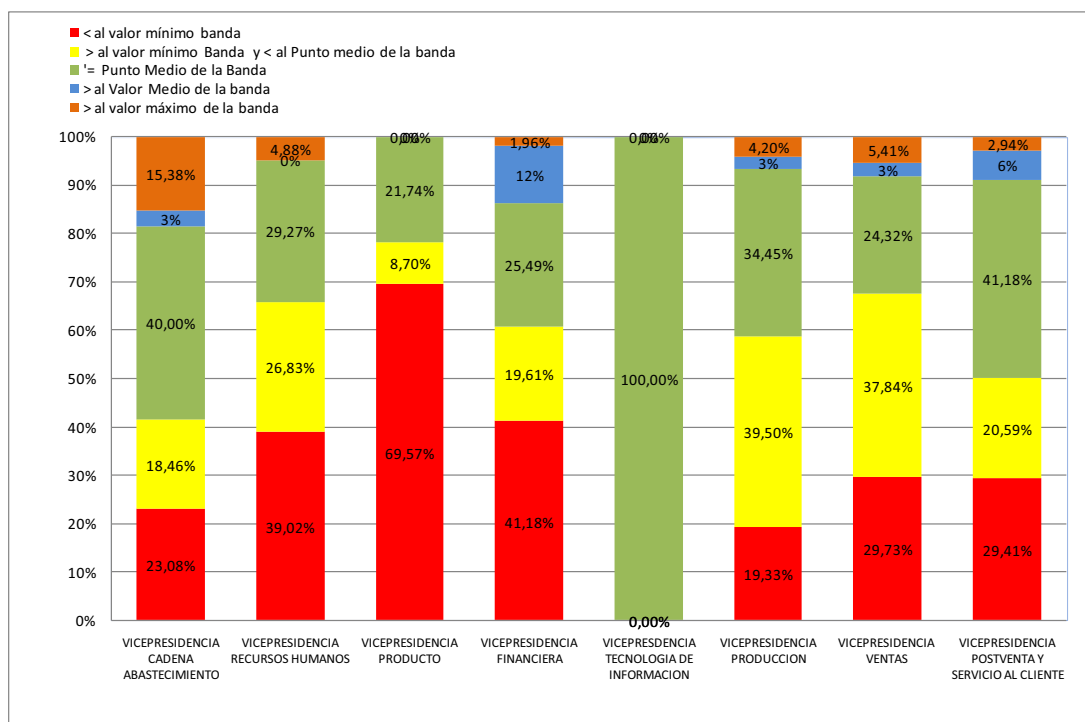
La Dispersión refleja el grado de relación existente en la organización entre el peso relativo de los cargos y su remuneración.

Los cargos de la organización se analizan frente a la banda salarial definida y se establece la posición de cada uno los salarios actuales aplicando el siguiente esquema:

- 1) A partir del punto medio de la banda salarial se tolera una dispersión de 10 puntos porcentuales por debajo y por encima del valor medio. Las posiciones que se encuentren en este rango se consideran dentro de un rango de tolerancia de dispersión frente a la mediana de mercado o punto medio de la banda. Para referencia en la presente investigación , este punto se denomina “ igual al punto medio de la banda ( = punto medio de la banda ).
- 2) En la banda salarial, la fracción correspondiente a un 10% por debajo del mínimo hasta el punto mínimo de la banda, se denomina en el presente estudio “mayor al valor mínimo Banda y menor al Punto medio de la banda”.
- 3) Desde 10% por encima del punto medio hasta el punto máximo de la banda, se encontraran las posiciones ubicadas en la parte alta de la banda, a esta fracción se le denomina en la presente investigación como “mayor al valor medio de la banda”.
- 4) Las posiciones por encima del punto máximo se identifican para tomar acciones sobre la idoneidad o no de aplicar incrementos salariales al salario base. A esta fracción se le denomina en la investigación “mayor al valor máximo de la banda”.



Con el criterio mencionado, se analizó la situación actual de la organización, cuya tendencia se muestra en gráfico 26.



**Gráfico 26** Situación anterior a equidad interna organización

**Tabla 8** Posición de los cargos valorados frente a la banda salarial correspondiente. Análisis por departamentos

VICEPRESIDENCIAS	< al valor mínimo banda	> al valor mínimo Banda y < al Punto medio de la banda	'= Punto Medio de la Banda	> al Valor Medio de la banda	> al valor máximo de la banda	Total
VICEPRESIDENCIA CADENA ABASTECIMIENTO	23,08%	18,46%	40,00%	3,08%	15,38%	100,00%
VICEPRESIDENCIA RECURSOS HUMANOS	39,02%	26,83%	29,27%	0,00%	4,88%	100,00%
VICEPRESIDENCIA PRODUCTO	69,57%	8,70%	21,74%	0,00%	0,00%	100,00%
VICEPRESIDENCIA FINANCIERA	41,18%	19,61%	25,49%	11,76%	1,96%	100,00%
VICEPRESIDENCIA TECNOLOGIA DE INFORMACION	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
VICEPRESIDENCIA PRODUCCION	19,33%	39,50%	34,45%	2,52%	4,20%	100,00%
VICEPRESIDENCIA VENTAS	29,73%	37,84%	24,32%	2,70%	5,41%	100,00%
VICEPRESIDENCIA POSTVENTA Y SERVICIO AL CLIENTE	29,41%	20,59%	41,18%	5,88%	2,94%	100,00%
<b>Total</b>	<b>30,03%</b>	<b>27,61%</b>	<b>32,98%</b>	<b>3,75%</b>	<b>5,63%</b>	<b>100,00%</b>

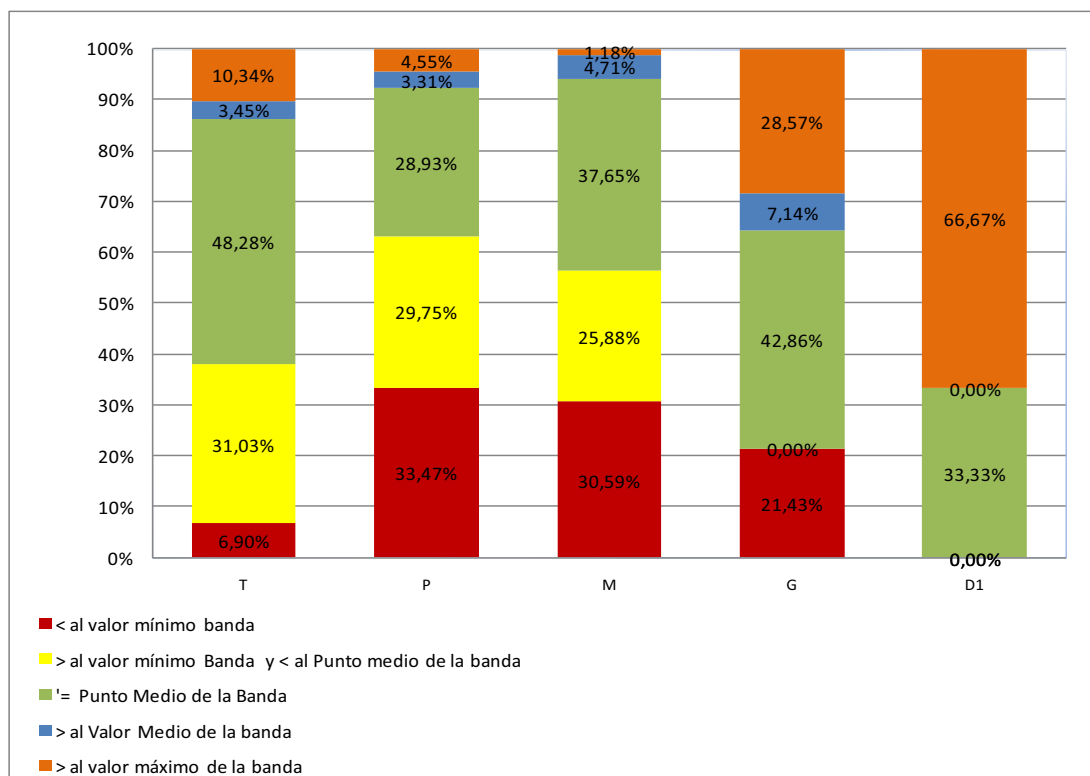
Como se observa en el gráfico No 26, la situación de la organización respecto a equidad interna es la siguiente:

- Del 100% de los cargos valorados, el 30,03 % de los ocupantes posiciones administrativas están por debajo del valor mínimo del rango salarial definido para la posición. El departamento que tiene una mayor concentración de cargos compensados por fuera del valor mínimo de la banda salarial correspondiente es la Vicepresidencia de Producto, seguido de la Vicepresidencia Financiera.
- El 27,61 % de los ocupantes de las posiciones valoradas están siendo compensados por debajo del valor medio de sus correspondientes bandas salariales. Es decir, perciben una remuneración que está por encima del valor mínimo de la banda salarial correspondiente pero un 10% por debajo de la mediana de mercado. El departamento de Producción tiene el 39% de sus ocupantes en esta situación salarial, seguido de Ventas y servicio y Recursos Humanos.
- El 32 % de cargos de la organización se encuentra con una remuneración cercana al valor de la mediana de mercado. Este porcentaje no es aceptable una vez que se ha determinado que la política de la organización será compensar en valores equivalentes a la mediana de mercado. La Vicepresidencia de Postventa y de Abastecimiento tienen los porcentajes más altos de cargos compensados en el punto medio del rango salarial correspondiente, es decir cerca de la mediana de mercado.
- El 3,75 % de los cargos de la organización están compensados por encima de la mediana de mercado y el 5,63% de los cargos están sobre compensados; es decir los ocupantes perciben una remuneración más alta en comparación con la remunerada en el mercado, en el percentil 50.
- Se requieren ajustes salariales para el 47 % de los ocupantes de los cargos administrativos para llevar a la organización al nivel de equidad interna y competitividad externa deseados.

- El análisis realizado por posición arroja la necesidad de realizar ajustes salariales a 200 empleados con un porcentaje promedio de incremento del 10 % sobre el salario base percibido actualmente.

**Tabla 9** Situación actual equidad interna por nivel en la organización

GRUPO DE CARGO / NIVEL	< al valor mínimo banda	> al valor mínimo Banda y < al Punto medio de la banda	'= Punto Medio de la Banda	> al Valor Medio de la banda	> al valor máximo de la banda	Total
T	6,90%	31,03%	48,28%	3,45%	10,34%	100,00%
P	33,47%	29,75%	28,93%	3,31%	4,55%	100,00%
M	30,59%	25,88%	37,65%	4,71%	1,18%	100,00%
G	21,43%	0,00%	42,86%	7,14%	28,57%	100,00%
D1	0,00%	0,00%	33,33%	0,00%	66,67%	100,00%
<b>Total</b>	<b>30,03%</b>	<b>27,61%</b>	<b>32,98%</b>	<b>3,75%</b>	<b>5,63%</b>	<b>100,00%</b>



**Gráfico 27** Situación anterior equidad interna por nivel en la organización

El grafico No. 27 y la tabla 9 muestran la remuneración percibida en cada nivel de la organizacional frente las bandas salariales establecidas en la estructura salarial para la organización.

Los niveles T, que agrupan a los cargos tipo como asistentes y auxiliares están siendo remunerados dentro del mercado, esto es 48% dentro de los cargos están cercanos al punto medio de la banda, el 31% están en la parte baja de la banda, 3,45% por encima del mercado y 10,34% sobre pagados.

La situación de los profesionales y analistas, es decir el nivel salarial P, se encuentran en una situación de riesgo. El 33,47 % de los analistas y profesionales están siendo remunerados por debajo del mínimo de banda salarial correspondiente, 29,75% se encuentran en la parte baja de la banda y solo un 28,93 se encuentran dentro del margen de tolerancia de dispersión frente a la mediana de mercado. En la fracción superior al rango de tolerancia se encuentran sólo el 3,31 % de los cargos y el 4,55% de empleados se encuentran remunerados por encima del rango salarial definido para esta población.

En los mandos medios, es decir coordinadores, analistas senior, gerentes de segunda y tercera línea también se observa una que el 37,65% de cargos se encuentran remunerados de acuerdo a la política de la empresa, esto es dentro de la mediana de mercado. El 30,59% de cargos están fuera del valor mínimo del rango salarial correspondiente; el 4,71% de cargos, están en la parte superior de la banda y 1,18% de cargos están sobre pagados.

A nivel gerencial la situación es menos crítica, ya que se observa que el 42,86% de cargos se encuentran entre 10% por encima y 10% por debajo del punto medio de la banda salarial. El 21,43% de cargos de este nivel deben ser revisados y ajustados salarialmente. Se encuentra que 7,14% de cargos están en la parte alta de la banda y que 28,57% de cargos de este nivel están por encima del valor máximo de la banda. Esta situación es adecuada para estos niveles ya

que se espera retener especialmente a estas posiciones por el grado de impacto sobre la estrategia, la administración y coordinación de recursos.

En el nivel ejecutivo se observa que la compensación es superior a los rangos salariales definidos para la organización. De la misma manera, es deseable que estas posiciones estén siendo compensadas por encima del percentil 50.

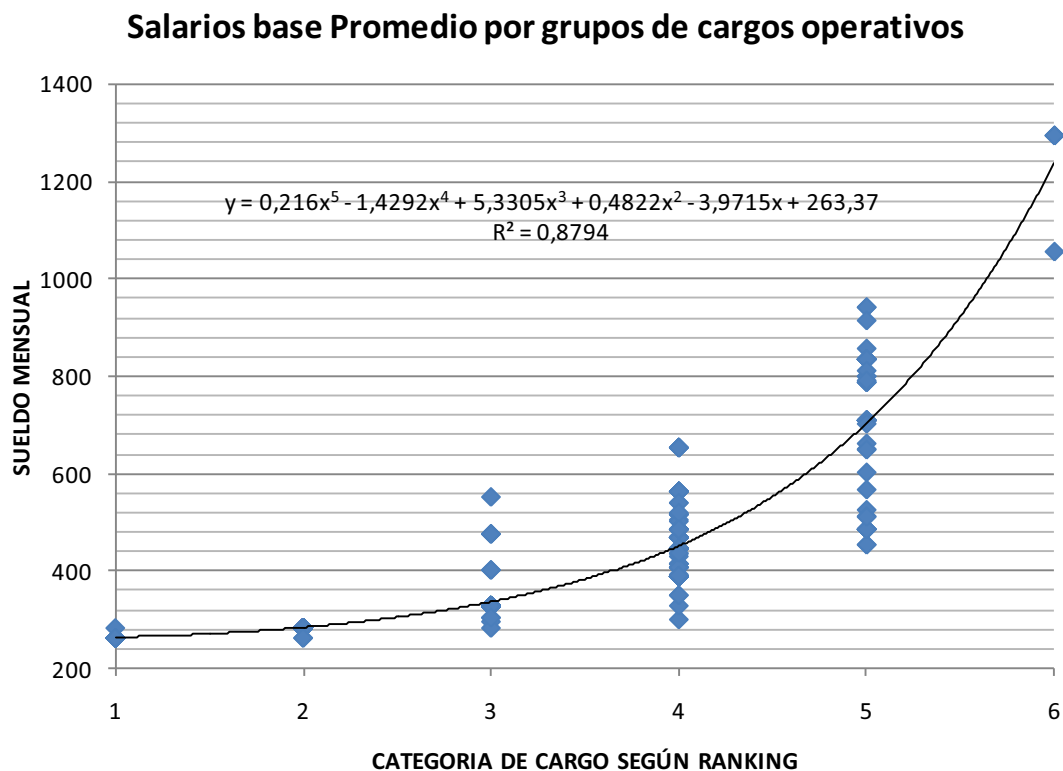
El criterio para definición del monto de ajuste en los casos identificados fue la posición frente a la banda correspondiente, el tiempo del ocupante en la posición, la criticidad de la posición en el área, la posibilidad de desvinculación voluntaria por parte del ocupante y así como el desempeño y potencial del mismo. Para los empleados que han sido identificados con alto potencial, se determinó un incremento adicional de hasta el 3%.

Se recomienda la programación de un plan de ajustes salariales para ser ejecutado durante un plazo de 12 meses a partir de los cuales la organización gozará de una mejor posición competitiva frente al mercado y reducirá la rotación de personal relacionada con la remuneración percibida.

#### **4.1.2.4 Dispersión de los salarios actuales de los ocupantes de los cargos operativos. Análisis por categoría de cargo según Jeraquización.**

La regresión lineal es el procedimiento estadístico más preciso para definir la línea que mejor se ajusta a la nube de puntos. La fijación de salarios para los cargos operativos de la organización no se hace con base a una banda salarial definida, sin embargo se realiza la estimación de la línea de tendencia de cada grupo de cargos.

El gráfico 28 representa cada uno de los salarios correspondientes a los cargos operativos y su respectiva agrupación a partir del ranking de cargos realizado.

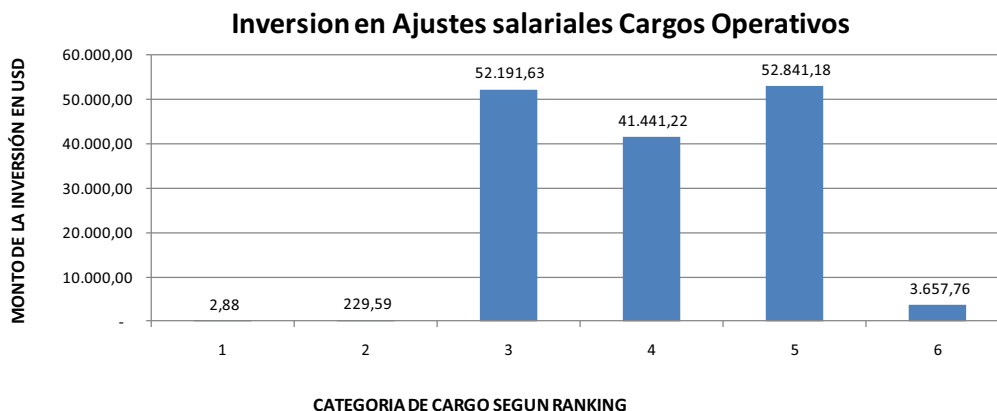


**Gráfico 28** Situación anterior equidad interna en cargos operativos

Se observa que a pesar de la diferenciación en cuanto a complejidad de tarea y los demás criterios expuestos para valoración, existen cargos de categoría 3 y 4 que son remunerados de la misma manera.

La dispersión es alta debido a que no existía una política basada en el mercado para la definición de los salarios de estas posiciones, sino que se hacía con base a la remuneración de los ocupantes actuales.

Se requiere una inversión mayor en ajustes en los grupos de cargos 3 , 4 y 5 que son los de mayor especialización, como se muestra en la gráfica No. 29



**Gráfico 29** Inversion anual para ajustes salariales en usd

#### **4.1.2.5 Situación de Equidad interna después del Plan de ajustes salariales para cargos administrativos y operativos**

Para la implementación de este proyecto se obtuvo la aprobación del presupuesto de ajustes que ascendió a 651.000 usd, y se obtuvo los siguientes resultados.

Se corrigió la dispersión que existía entre los cargos, ajustando al 100% de los ocupantes de los cargos que estaban compensados por debajo del punto mínimo de la banda correspondiente.

Se disminuyó el porcentaje de cargos que se encontraban por debajo del rango de tolerancia en relación al punto medio de la banda correspondiente o percentil 50 del mercado, pasando de 27,61% a 15,28% . Adicionalmente, se determina que esta franja de la banda se considerará para fijar la remuneración de contrataciones.

Se amplía el margen de cargos compensados en el rango de tolerancia de desvío frente a la mediana de mercado, pasando de 32,98% a 66,22% de la totalidad de cargos , con lo cual se espera mejorar la capacidad de retención de personal de la organización manteniendo un margen de gasto razonable.

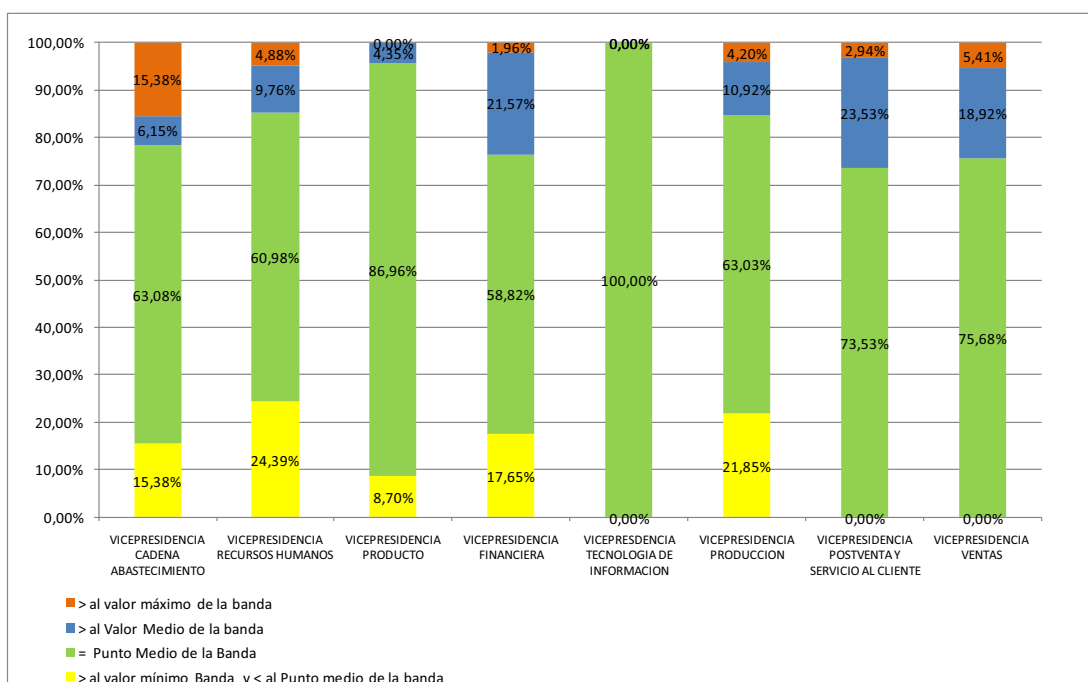
Se identificó los cargos críticos de la organización y alineado al proceso de administración de desempeño e identificación de potencial se revisó la condición salarial de aquellos que mostraron un desempeño excepcional y potencial, llegando a tener a 12,87% de los cargos compensados por encima de la mediana de mercado. Esto con el fin de retener al talento de la organización y apoyar el sostenimiento del negocio en el tiempo. El Gráfico No. 30 y la tabla 10, muestran la equidad interna luego del plan de ajustes a nivel de toda la organización.

**Tabla 10** Situación equidad interna por departamento

AREA	> al valor mínimo Banda y < al Punto	= Punto Medio de la Banda	> al Valor Medio de la banda	> al valor máximo de la banda	Total
VICEPRESIDENCIA CADENA ABASTECIMIENTO	15,38%	63,08%	6,15%	15,38%	100,00%
VICEPRESIDENCIA RECURSOS HUMANOS	24,39%	60,98%	9,76%	4,88%	100,00%
VICEPRESIDENCIA PRODUCTO	8,70%	86,96%	4,35%	0,00%	100,00%
VICEPRESIDENCIA FINANCIERA	17,65%	58,82%	21,57%	1,96%	100,00%
VICEPRESIDENCIA TECNOLOGIA DE INFORMACION	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
VICEPRESIDENCIA PRODUCCION	21,85%	63,03%	10,92%	4,20%	100,00%
VICEPRESIDENCIA POSTVENTA Y SERVICIO AL CLIENTE	0,00%	73,53%	23,53%	2,94%	100,00%
VICEPRESIDENCIA VENTAS	0,00%	75,68%	18,92%	5,41%	100,00%
<b>Total</b>	<b>15,28%</b>	<b>66,22%</b>	<b>12,87%</b>	<b>5,63%</b>	<b>100,00%</b>

Se observa en la tabla No. 10 que el porcentaje de cargos que se compensan en la franja interior de la banda no supera el 30% y que el porcentaje de cargos que se compensan dentro del mercado supera el 58%.





**Gráfico 30** Situación Equidad Interna después de ajustes por departamento

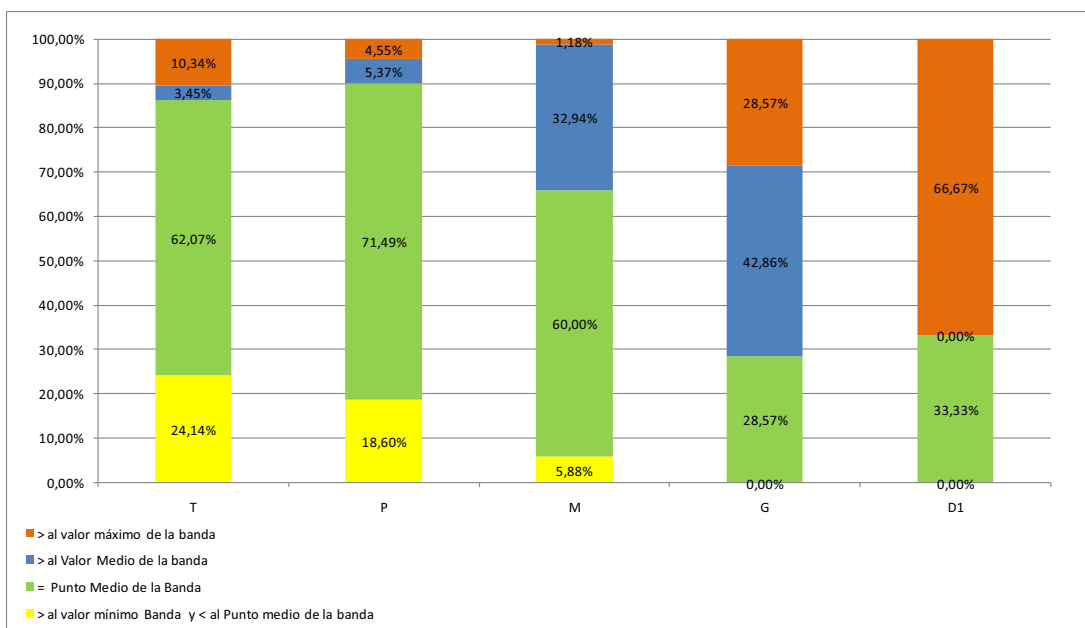
Se observa que a partir de los ajustes realizados, no se incrementa el porcentaje de cargos que se encuentran por encima del máximo de la banda a fin de mantener el principio de equidad. Para estos casos durante los siguientes 2 años, se recomienda que se proceda únicamente con el incremento general por inflación.

La situación de equidad por niveles mejoró significativamente. El gráfico No. 32 muestra en el grupo de cargos T, se eliminaron los casos en los que se compensaba por debajo del mínimo de la banda y sólo el 24,14% de los cargos de este grupo están remunerados por debajo de la mediana de mercado, siendo que este porcentaje corresponde al personal que tiene en la posición menos de un año.

También se observa que en el grupo de cargos que agrupa a profesionales y analistas, se observa que el 71,49% están compensados en la mediana de mercado y que el 18,60% se compensa entre el punto mínimo de la banda y por

debajo del punto medio. De la misma manera, este porcentaje responde a la evaluación de la experiencia del ocupante en el puesto.

En mandos medios, sólo 5,88 % de los cargos se compensan por debajo del punto medio de la banda y se consigue un incremento del 22,35% en cargos compensados en la mediana de mercado. En el caso de mandos gerenciales se observa que 23,57% de cargos de este nivel están siendo compensados cerca del punto medio de la banda correspondiente; debido a la importancia de estas posiciones para la implementación de la estrategia y el nivel de competitividad en el mercado, el 42,86% de los cargos son remunerados por encima de la mediana de mercado. A nivel de directivos, el 66,67% se encuentra en la franja alta de la banda correspondiente.



**Gráfico 31** Situación Equidad Interna después de ajustes por niveles

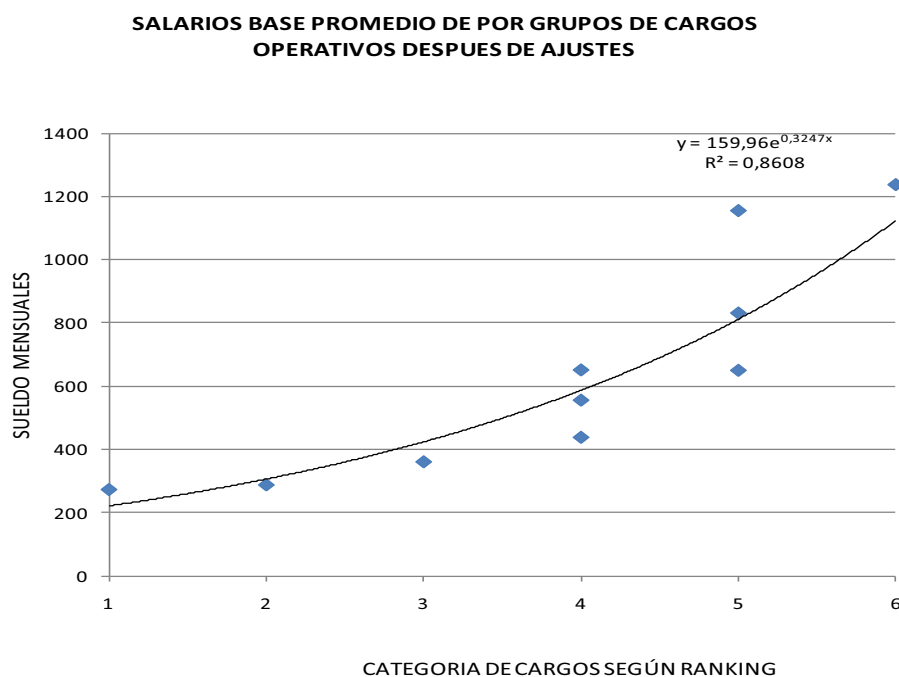
En la equidad por niveles, la tabla No. 11, muestra que más del 60% de cargos de los grupos T, P y M están se desvían en sólo + / - 10% del valor de la mediana de mercado y que los cargos de niveles G y D, en consistencia con la tendencia del mercado, se compensan por encima de la mediana de mercado.

**Tabla 11** Situación Equidad Interna Por Niveles

GRUPO DE CARGO	> al valor mínimo Banda y < al Punto medio de la banda	= Punto Medio de la Banda	> al Valor Medio de la banda	> al valor máximo de la banda	Total
T	24,14%	62,07%	3,45%	10,34%	100,00%
P	18,60%	71,49%	5,37%	4,55%	100,00%
M	5,88%	60,00%	32,94%	1,18%	100,00%
G	0,00%	28,57%	42,86%	28,57%	100,00%
D1	0,00%	33,33%	0,00%	66,67%	100,00%
<b>Total</b>	<b>15,28%</b>	<b>66,22%</b>	<b>12,87%</b>	<b>5,63%</b>	<b>100,00%</b>

A nivel de cargos operativos, el plan de ajustes permitió también disminuir el grado de dispersión de los sueldos de los ocupantes frente al valor determinado para cada posición frente al mercado.

El gráfico No. 32, muestra que los salarios base promedio de los grupos de cargo tienen una tendencia al alza en comparación con la situación anterior. Así mismo, se observa dispersión en los grupos 5 y 6, en donde se encontró cargos que se compensaban por encima de la mediana de mercado desde años anteriores.

**Gráfico 32** Situación equidad interna después de ajustes. Grupo de cargos operativos

Al respecto, la organización deberá revisar si dichos casos para identificar si los individuos están listos para moverse al siguiente nivel, si se reorganiza las funciones o si se mantiene a los ocupantes en las posiciones a pesar de que se encuentran sobre compensados.

En síntesis los resultados presentados muestran que la organización se encuentra en una mejor posición competitiva que antes de la implementación del sistema propuesto. El sostenimiento en el tiempo de esta condición depende de los lineamientos de la política salarial de la compañía.

#### **4.1.3 MEDICION DEL RETORNO DE LA INVERSIÓN DEL SISTEMA DE COMPENSACION PROPUESTO**

Según el ROI Institute, USA , el cálculo del ROI es una proporción muy sencilla; se obtiene dividiendo los beneficios para los costes. Los procesos necesarios para llegar a los beneficios siguen una secuencia metódica de paso a paso con unos principios guía presentes durante toda la operación. Lo que hace que este proceso sea más complicado son las múltiples opciones que aparecen en cada paso del mismo. Por ello, en esta investigación se revisa la tendencia de la rotación de empleados antes y después de la implementación del sistema de compensación y se realiza un cálculo sencillo sobre el beneficio económico que trae a la organización la reducción de la tasa de rotación.

El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir

comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo.

Como se mencionó en capítulos anteriores, el sector automotor a nivel mundial fue debilitado y la contracción en el mercado automotriz ecuatoriano, forzó a la organización a que en el año 2009, redujera el 33% de su personal. Tras los despidos, la organización trabajó en la reubicación de dicho personal así como en procesos de administración de cambio a fin de mejorar el clima laboral y la productividad de manera inmediata.

El gráfico No. 33 muestra la proporción de despidos y renuncias voluntarias en las tasas de rotación de la organización para los años 2009 y 2010. Según las estadísticas de la compañía, durante el 2009 se observa que el 85% de las desvinculaciones de personal fueron por decisión unilateral de la organización y un 15% por voluntad del empleado. Hasta Agosto del 2010, fecha en la que se implementa el plan de ajustes, el porcentaje de renuncias voluntarias era de 43%.

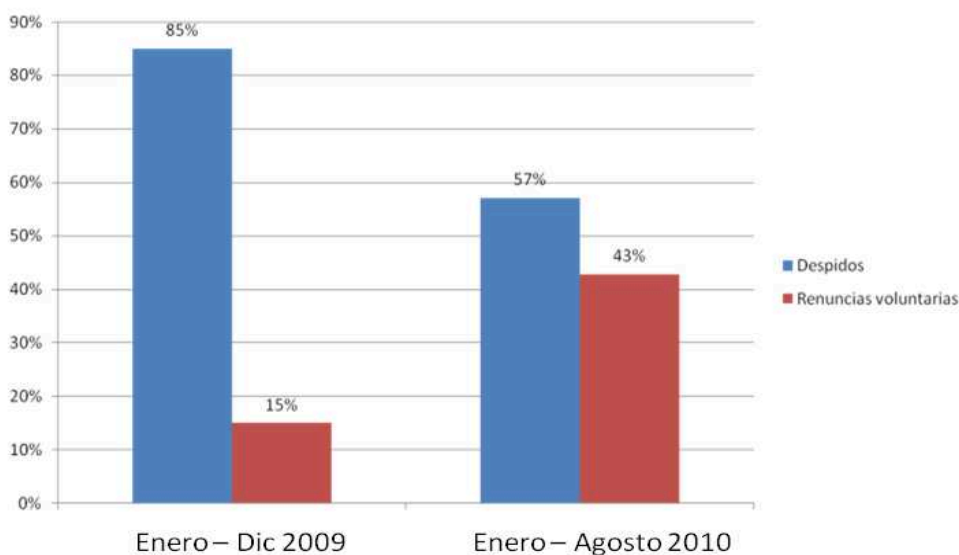


Gráfico 33 Porcentaje de desvinculaciones voluntarias en las causas de rotación de personal (año 2009 y primer semestre 2010)

Lo anterior, evidencia que a partir de la crisis automotriz, y pese a los esfuerzos de la organización en aspectos como clima laboral, existía una débil capacidad de

retención. Según las estadísticas de la organización, en el año 2009 la rotación total fue de 26% (incluyendo los despidos masivos) y de 17% la tasa de rotación normal. Al cierre del 2010 la rotación normal fue de 7%.

Una vez analizada la estadística de rotación se puede medir el impacto de la implementación del sistema. Para ello se plantea que la tasa de rotación sea el indicador de la efectividad de las políticas de retención de personal de la organización debido a que la rotación de personal tiene un impacto sobre la rentabilidad de la organización.

Para el efecto, se debe calcular el costo de la rotación de personal dividiendo las salidas de personal durante el periodo sobre el número total de empleados en el mismo periodo y se calcula el costo de reemplazar una posición.

Siendo que la posición de mayor rotación, en el Area Operativa, es el cargo de Operario de Producción, se estima el costo por contratación, el costo de entrenamiento y el costo de inducción. Para ello se aplican los siguientes cálculos.

a) *Costo Por Contratación Operario de Producción =*  

$$CA + HA + PR1 + PR2 + V + (PS/NC) TS + (CSRH/NC)$$

CA = Costo de los anuncios  
 \$ 0,00

HA = Honorarios de la agencia  
 30% primera remuneración

HA = 30% \* R

R = Remuneración = Sueldo Base + Beneficios de Ley  
 = Remuneración Operario de Producción = \$ 488,00

HA = \$ 146,40

PR1 = Fuentes: Ferias de empleo, universidades, Colegios Técnicos  
 = \$ 800,00 anuales

PR2 = Reclutamiento a través de proveedor externo (incluye pruebas psicológicas y técnicas, entrevistas y validación de Referencias

= \$ 85.000,00 anuales

V = Viajes de candidatos / Reclutador

= \$ 0,00

T = Costo de traslado

= \$ 0,00

PS = Costo de Selección (materiales assessment center, incluye papelería y Juegos lúdicos)

= \$ 5.000,00

*Costo de los Servicios Profesionales = CSRH /NC*

CSRH = S = Sueldo Analistas Selección = \$ 2.729,45

H = Horas Trabajadas al mes = 160

NC = 476 empleados de planta

Costo de los Servicios Profesionales = \$ 511,77

por persona contratada

Estimación Costo por contrataciones anuales :

a) Costo del Proceso de Selección por persona \$ 191,06

b) Costos del personal de Recursos Humanos  
por persona \$ 511,77

c) Total costo por contratado: \$ 721,94

Total costo anual (base año 2009): \$ 343.644,45

b) *Costo Por Inducción*

*CO em = Costo promedio por inducción de empleado*

*CO em = (T X (R/H X Em) + CD / Em*

t= Tiempo empleado en la orientación de empleado  
 2 inducciones al mes  
 3 días de inducción  
 48 Horas  
 8 facilitadores

R / H = Tasa promedio de salario por hora de los empleados asistentes (incluye prestaciones sociales)

= \$ 2,11

C D = Costo por empleado del departamento de RH y facilitadores (incluye prestaciones)

\$ 131,92

Em = Empleados en inducción al mes

= 30 mes

*Costo promedio por inducción de empleado*

Total costo por persona en inducción: \$ 105,80

Total costo anual : \$ 50.359,58

c) *Costo Por Entrenamiento*

CF= Costo por empleado formado

CF= Cas + CCF + M + RyC + V + SF + GGF / PF

CAS Costo hora instructor interno (incluye prestaciones sociales)

= \$ 40,00

Consideración adicional CAS : se requiere 4 horas al mes para inducción y 20 facilitadores internos para cumplir con el plan de entrenamiento para Planta. El costo de la facilitación interna es de \$ 3200 usd



CCF = Costo centro de formación  
 \$ 100,00 \* depreciación anual aulas centro entrenamiento en  
 Planta

M = Materiales utilizados  
 \$ 45.032,00

R y C = Costo de refrigerio y comidas , etc  
 \$ 1.080,00

V = Viajes  
 \$ 0,00

SF = Salario y prestaciones de los formadores RH  
  
 \$ 2.175,00

GGF = Gasto General de àrea de formación (otros gastos)  
  
 \$ 500,00

PF = Número de Personas formadas  
 1400

Costo por Entrenamiento	\$ 37,13
Costo por empleado formado y por hora	\$ 40,00
Horas entrenamiento anual	56000 horas
Costo Proceso entrenamiento planta	\$ 2.079.480,00

Sin la implementación del sistema y con las tasas actuales de rotación , se realiza la siguiente estimación de costos incurridos por la rotación de personal y el gasto relacionado específicamente relacionado por renunciaciones, las cuales representan el 43% de las causas de salidas de personal. A partir de este cálculo se estima la mejora en el costo de rotación de personal para el año en el que se ejecuta el programa.

Personal Activo Al Año referencia (promedio)	=	1492
Salidas Personal año referencia (2009)	=	396
Tasa de rotacion	=	27%
Proyeccion de desvinculaciones (2010)	=	387,0
Costo de Rotacion De Personal		
CRP =	tasa rotación por empleados al mes	
t=	Tasa de rotación	
Em =	empleados en nómina al mes	
Inversión en procesos y servicios de RH por persona	=	\$
2.252,91		
Costo de Contratación Por persona	=	\$ 511,77
Costo por Inducción de Personal	=	\$ 105,80
Costo por Entrenamiento	=	\$ 1.485,34
Costo dotación uniforme de trabajo y equipo protección (por persona)	=	\$ 150,00
Costo de Rotación de Personal Estimado (387 personas)	=	\$ 871.822,65
% de salidas por renunciaciones o condiciones de trabajo (2010)	=	43%

Gasto relacionado con salidas por renuncias o fallas en las condiciones del trabajo = \$ 374.883,74

La estimación anterior, muestra que la organización puede ahorrar alrededor de 374.883 usd si existe una mejora en la rotación de personal por renuncias. La siguiente tabla muestra las estadísticas de rotación de la organización, específicamente en lo que respecta a renuncias.

**Tabla 12** Tasa de rotacion por renuncias año 2008 a 2010

AÑO	TASA DE ROTACION POR RENUNCIAS
2008	7,10%
2009	7,64 %
2010 (Dic)	3,38%

La tabla 12r muestra que a partir de la implementación del sistema, existe una disminución de la tasa de renuncias frente a años anteriores. Si la estadística de rotación para el 2010, no habría mejorado, la organización habría incurrido en un costo incremental sobre los procesos de recursos humanos y los gastos de sueldos y salarios de al menos \$374.883 USD causado por las desvinculaciones voluntarias.

Con lo expuesto se demuestra que una reducción estimada de 10 puntos en la tasa de rotación, genera un ahorro anual que permite recuperar la inversión realizada en este proyecto, además de evitar la pérdida de talento humano en la organización.

#### **4.1.4 ALINEACIÓN DEL SISTEMA DE COMPENSACIONES CON LA ADMINISTRACIÓN DE DESEMPEÑO Y DESARROLLO DE PERSONAL**

En el diseño e implementación del sistema de compensaciones propuesto, se orienta más hacia el puesto que a la contribución del individuo y se enfoca en un solo componente salarial: el salario base. Por ello alineado a la administración de desempeño y desarrollo, la empresa debe alinear la remuneración a las metas en equipo, reconocer la contribución individual de los empleados y orientar el comportamiento del personal hacia el logro de los objetivos de la organización.

Para lograr la identificación de personal y compromiso, la empresa incorporó como planes de incentivos de corto y mediano plazo dos acciones: i) pago por desempeño, ii) programa de reconocimiento, iii) política de promociones.

##### **4.1.4.1 Pago por desempeño**

Una vez que se reguló la dispersión de los sueldos de los empleados, es posible implementar como parte de la política de compensación, el reconocimiento al desempeño individual o incrementos por mérito.

El reconocimiento por mérito es un reconocimiento salarial anual que se otorga a los empleados de la organización cuyo desempeño y contribución es excepcional y se destaca en comparación al resto de la población. Este reconocimiento está por fuera de los incrementos de ley, contractuales o basados en la inflación.

En pago por meritos tiene por objetivo:

- Reconocer a los empleados con mejor desempeño dentro de la empresa.
- Incentivar a que exista un mejor clima laboral con empleados motivados y comprometidos.
- Fomentar una nueva cultura de alto desempeño
- Promover la retención del personal de alto desempeño

Se define como criterio de incremento un porcentaje entre 1% y 3 % superior a la inflación y se establece a la población eligible en función de las evaluaciones de desempeño del año anterior al periodo de ejecución del ajuste.

Adicionalmente, para incentivar el cumplimiento de las metas de equipo y ofrecer al empleado un salario más competitivo frente al mercado, se consolida el pago de compensación variable el cual consiste en un reconocimiento económico ligado a los indicadores de gestión de alto impacto para la organización logrados en equipo.

El pago de la compensación variable se hace para cumplir los siguientes objetivos:

- Reforzar el cumplimiento de los objetivos del negocio.
- Mejorar la productividad de los equipos de trabajo.
- Subir la barra de desempeño en la Organización.
- Reconocer el esfuerzo conjunto entre la Compañía y los empleados

Para la implementación del sistema de compensación propuesto se refuerza el pago de la remuneración variable bajo los siguientes criterios y principios:

- Esquema enfocado en prioridades culturales
- Pago de Variable condicionado a cumplimiento de objetivos por departamento y compañía
- Pago variable se focaliza en objetivos clave del negocio en lugar de objetivos individuales
- Todos los objetivos tienen un mismo peso
- Los indicadores del negocio se monitorean continuamente y están relacionados con el trabajo diario de los empleados.
- El cumplimiento de los resultados del negocio depende del compromiso, esfuerzo y responsabilidad conjunta de la Compañía y los empleados.

#### **4.1.4.2 Programa de Reconocimiento**

El Programa de Reconocimiento consiste en una campaña de sensibilización a los líderes de la organización sobre la brecha que existe entre el grado de reconocimiento que reciben los empleados por el esfuerzo en su trabajo y la percepción de los líderes sobre el grado en que lo proporcionan.

El Reconocimiento no monetario es una fuente de motivación para los empleados y refuerza las relaciones de confianza y respeto por ello debe ligado a un esfuerzo específico.

El objetivo de este programa es incrementar la contribución del empleado a los objetivos de negocio a través del desarrollo de una cultura en donde los líderes reconocen permanentemente las acciones o comportamientos que van más allá de lo esperado y que ejemplifican los valores y prioridades culturales de la Compañía.

Este programa de reconocimiento se orienta a reforzar en los líderes el concepto de que los empleados requieren saber si la organización aprecia su esfuerzo y contribución diaria. Este tipo de reconocimiento es responsabilidad del liderazgo y es el que mayor impacto tiene en la organización.

La campaña también se orienta a diferenciar el reconocimiento diario de lo que es el reconocimiento formal, en donde el aporte del individuo se hace visible en espacios formales. Para este tipo de reconocimiento se plantea fortalecer los siguientes puntos:

El reconocimiento no monetario formal se debe otorgar a aquellas personas que demuestran compromiso personal con los resultados de la compañía y pueden ser ejemplo de los valores y prioridades de la compañía. Dicho reconocimiento debe estar ligado a : i) comportamiento observables y positivos , ii) contribución individual o grupal de alto impacto.

De preferencia la organización debe documentar el reconocimiento formal que los líderes hacen a los colaboradores. Se cuenta con un formato que no ha sido plenamente difundido. El formato incluye una sección en donde el líder debe identificar:

- Acción o comportamiento que desea reconocer
- Prioridad Cultural relacionada
- Alcance del Comportamiento o Logro
- Espacio de Reconocimiento
- Nivel de Impacto Relacionado: Valioso, Significativo o Trascendente

#### **4.1.4.3 Política de Promociones**

En cuanto a la alineación de las compensaciones con el desarrollo se establece dentro de la política de compensaciones los siguientes lineamientos para la aplicación de las bandas salariales:

Para apoyar a la mejora de la competitividad salarial de la empresa, el punto mínimo de la banda no será tomado en cuenta para la fijación de salarios, sino que se establece como punto de referencia el valor correspondiente al 5% por encima de punto mínimo de la banda.

Según el grado de desarrollo del individuo, el nivel en que el empleado se ajusta al cargo, la experiencia, habilidad, competencias y desempeño, el sueldo del empleado puede determinarse dentro de varios puntos de la banda salarial. Por ejemplo: si el empleado está ingresando a la organización o es transferido de una posición a otra, su remuneración estará fijada entre el 5% por encima del mínimo y el 11% por debajo del punto medio de la banda. Si el empleado tiene más de un año de experiencia en el puesto y su desempeño es sólido podrá tener una remuneración entre más - menos 10% del punto medio de la banda. Si el empleado demuestra dominio de la posición, alto desempeño y demuestra

potencial, podrá tener una remuneración 11% por encima del valor del punto medio de la banda.

Con dichas premisas se fijan los diferentes tipos de ajustes salariales que la compañía debe incluir en su política salarial. Estos son:

**Aumento General:** Se aplica sin discriminación a toda la compañía. Debe efectuarse hasta el primer trimestre del año en función de la tasa de inflación del año anterior.

**Ajuste de Mercado:** Se aplica cuando existe una variación en el mercado. Responde a un estudio de mercado por posición o a la revisión de la estructura salarial de la organización. Puede ocurrir también cuando el aumento salarial por promoción no lleva en una sola instancia al ocupante al límite inferior de su nueva banda salarial.

**Méritos:** Se debe aplicar para reconocer el desempeño excepcional de un empleado dentro de un periodo o su potencial. Este tipo de ajuste, ayuda a la equidad interna en donde a mayor contribución mayor es el salario.

**Promoción:** Cuando un cambio de puesto lleva al ocupante a otro puesto de mayor categoría. Los porcentajes de incrementos, fechas de efectividad y periodicidad están regulados por la política de la organización.

**Ajuste dentro de la Banda salarial:** Al igual que la promoción real, se da cuando un cambio de puesto lleva al ocupante a otro puesto de mayor categoría y debe efectuarse de manera planificada. Reconoce en el empleado un mayor nivel de dominio y autonomía en la ejecución de las actividades y/o procesos asignados. Sirve para implementar un esquema de ruta de carrera.



Con la clasificación anterior, la organización puede administrar la compensación de sus empleados de la mano con los procesos de desempeño y desarrollo sin perder de vista la equidad interna y la competitividad externa.

## **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

Las organizaciones del siglo XXI se diferencian significativamente de las organizaciones del siglo XX. Se sabe que las organizaciones son sistemas abiertos que se ven afectadas por factores externos tales como la tecnología, la política, la economía, las demandas de clientes, las relaciones internacionales, entre otros y este hecho se ha visto presente a lo largo de la evolución de la industria. La diferencia significativa de las organizaciones del siglo XXI es la transformación en el abordaje hacia estos factores y el manejo del cambio. Las organizaciones del siglo XXI consideran a los activos intangibles más importantes que los activos tangibles.

Se está atravesando una época en la que la globalización trae a las naciones estímulos comerciales, nueva tecnología, desarrollo de telecomunicaciones, entre otros. Por ello, la interacción entre países se observa en alianzas estratégicas y hasta pandemias generalizadas. Es así que en el año 2009 se observó que los países del continente europeo y americano, se vieron afectados por un problema focalizado en el sector hipotecario - bancario en los Estados Unidos, el cual se expandió gradualmente por el mundo debido a una crisis de confianza generalizada.

En el mundo de los negocios de hoy, las organizaciones deben aprender a responder de manera inmediata a los constantes cambios del entorno. Para ello deben rediseñarse constantemente a sí mismas y revisar sus estructuras.

Se sabe que las organizaciones son sistemas abiertos y expuestos a la influencia del entorno. En este marco, en la presente investigación se plantea que las condiciones del entorno internacional, la macroeconomía del país, y la automotriz

a nivel internacional y nacional, tienen un impacto sobre la capacidad de retención de recurso humano de la organización.

Al respecto, del análisis macroeconómico realizado en la investigación, se menciona en el capítulo 1 de la presente investigación que en el año 2009 el desempeño de la organización fue afectado por la crisis económica mundial y que de manera menos directa también fue impactó la caída de las grandes compañías automotrices de Norteamérica. Los hechos mencionados y la contracción del mercado local automotriz repercutieron en la participación de mercado de la organización por lo que la organización se vio obligada a despedir a 400 empleados.

Debido al alto número de despidos, se observa en el año 2009, una baja en la moral de los empleados. Adicionalmente, tanto la contracción de la industria, como la reducción de la participación de mercado, evidencian que la organización atravesó una etapa de declive durante la cual la capacidad de retención y atracción de talento humano de la compañía disminuye.

En el año 2010, se observa una recuperación en la organización debido los cambios favorables en el entorno internacional y la actividad productiva en el entorno nacional.

Por lo expuesto se concluye que el entorno macroeconómico y las condiciones de la industria, inciden en el desempeño de los indicadores de negocio de la organización y de manera indirecta, impactan negativamente en la capacidad de atracción y retención de personal. Por otro lado, se concluye que aspectos como la motivación y desempeño del personal son variables más complejas menos relacionadas con la coyuntura macroeconómica del país o la región y deben ser manejados al interior de la organización mediante sistemas de motivación e incentivos.

Como parte de la estrategia de gestión de Recursos Humanos, la organización decidió invertir en la implementación del sistema de compensación el cual tuvo un costo aproximado de medio millón de dólares. La inversión permitió mejorar la tendencia al alza de la tasa de rotación de personal, la cual fue de 9% en el 2007, 12 % en el 2008 , 17% en el 2009 y 6,65% en el 2010, cifras que incluyen tanto causales determinadas por el empleador como desvinculaciones voluntarias por parte del empleado.

Adicionalmente se observó una mejora significativa en la tasa de desvinculaciones por renuncias. En el 2008 esta tasa de rotación por renuncias se redujo en 0,1% en relación al 2007, a inicios del 2009 se redujo en 0,6 % en relación al año anterior y a diciembre del 2009 fue 7 % mayor al 2008. A partir de la implementación del proyecto, la tasa de rotación por renuncias de 3,38%, lo cual representa una mejora de 56% en relación año anterior. Sin embargo, la organización debe considerar que debe mejorar en la retención de personal nuevo, ya que se observó que desde el 2007 a la fecha las renuncias registradas corresponden a personal que tiene entre 0 y 4 años de servicio.

El costo-beneficio del proyecto presentado, es positivo lo cual demuestra a la organización que la inversión en su capital humano genera rentabilidad tanto a nivel monetario como en el grado de satisfacción de los empleados frente al trabajo que realizan y que de esta forma se puede renovar la moral y el clima de la organización.

A partir de los hechos mencionados se concluye que existe una relación directa entre la rotación de personal, la motivación de los individuos frente a su remuneración actual y las oportunidades de desarrollo que se ofrecen. El sistema propuesto cumple con el objetivo planteado en relación al fomentar el compromiso y la identificación del personal con las metas organizacionales y el reconocimiento del esfuerzo individual y colectivo ya que incorpora a la administración salarial, acciones para la administración de desempeño y desarrollo.

Adicionalmente, a través del proceso de análisis de equidad interna, se logró identificar a los empleados con habilidades críticas, alto desempeño y las posiciones con mayor criticidad en el desempeño del departamento para determinar si los ocupantes de las mismas estaban siendo compensados de acuerdo al mercado o definir un plan de promoción en el corto plazo.

Con la implementación del sistema, se logró disminuir la dispersión que existe entre el salario base actual de los empleados y la remuneración que perciben posiciones de similar responsabilidad en el mercado, mejorando la situación salarial de todos los empleados cuya remuneración se encontraba por debajo del rango mínimo de la banda salarial así como de aquellos que desempeñan una función crítica para el negocio o posiciones de alta rotación.

La metodología planteada para el diseño e implementación del sistema incluyó el análisis de los principios operativos de la organización caso de estudio y la relación con la gestión de recursos humanos. Esto permitió que el sistema diseñado tenga resultados inmediatos demostrados en la baja en la tasa de renuncias posteriores a la implementación.

Por otro lado, el levantamiento de los descriptivos de cargo y la valoración de las posiciones permitió que los líderes de la organización diferencien a las posiciones de sus áreas por su naturaleza, alcance y su incidencia en los resultados de la organización y que entiendan de mejor manera cómo se determina la remuneración de un colaborador.

La organización cuenta hoy con una matriz de cargos tipos para la compañía que se puede utilizar en la fijación de planes de carrera y desarrollo. Adicionalmente, el descriptivo de cargo se constituyó en una herramienta común a recursos humanos y a los distintos departamentos para:

- Procesos de Selección
- Procesos de Inducción al cargo
- Establecimiento de salarios

- Entrenamiento y desarrollo
- Identificación de cargos clave

Con el sistema implementado, la organización es capaz de tomar decisiones sobre compensación y la beneficia en los siguientes aspectos:

- Fijación de salarios atractivos en nuevas contrataciones,
- Planeación de Promociones y/o incentivos, a través de un plan anual de bonificaciones posteriores a las evaluaciones de desempeño.
- Establecimiento de un marco de referencia para la progresión de carrera de los empleados ya que para cada cargo de la organización está asignado un nivel jerárquico dentro de la organización asociado a los diferentes niveles de impacto y contribución en el negocio.
- Fortalecimiento del sentido de equidad interna ya que los cargos fueron categorizados bajo los mismos criterios y para los cuales se aplica un mismo rango salarial correspondiente al nivel de responsabilidad y contribución, independientemente del departamento o del individuo que ocupa la posición.
- Reconocimiento de habilidades críticas, desempeño y potencial ya que las bandas pueden ser aplicadas para que dentro de un mismo nivel jerárquico en la organización, se pueda diferenciar salarialmente a aquellos que demuestran mayor nivel de experiencia, resultados, habilidades, etc , de acuerdo a las evaluaciones de los procesos de administración de desempeño e identificación de potencial.

Con lo expuesto, la hipótesis del presente estudio fue demostrada ya que a partir de la implementación del sistema se observó una mejora en la capacidad de respuesta de la organización frente a la pérdida de talento ya que la implementación del sistema logró mejorar la equidad interna y competitividad salarial de la organización y además integró la administración de compensaciones a las prácticas de administración de desempeño y desarrollo de personal.

De igual manera se concluye que tanto el marco teórico como la metodología aplicada fueron apropiados para la investigación en la medida en que fue posible cumplir con los objetivos planteados.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

### **5.2.1 RECOMENDACIONES GENERALES**

Las razones por las que los empleados renuncian a la organización son diversas es por ello que la organización debe también trabajar en fortalecer el liderazgo de la organización, promover un buen clima laboral y reforzar el proceso de evaluación de desempeño y desarrollo a través de la alineación con el sistema de compensación.

Como se menciona en la investigación, el cuarenta por ciento de las causas por las que los empleados abandonan las organizaciones están relacionadas con reconocimiento y remuneración y que, según explica la teoría de motivación de Herzberg, un salario no acorde con el nivel de responsabilidad del empleado, es un factor que causa insatisfacción en el trabajo. Siendo que para la generalidad de los individuos, la decisión de abandonar el empleo esta fundamentalmente dada por la satisfacción del empleado en su puesto de trabajo, se recomienda que la organización acompañe el enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración ya que de otro modo, corre el riesgo de que los empleados perciban la relación laboral como injusta o abusiva.

Se recomienda que la organización desarrolle una estrategia de retención de empleados de largo plazo, para ello se recomienda que la Compañía evalúe más alternativas para reducir la rotación de personal relacionada con deficiencias de liderazgo o con fallas en los procesos de selección, desempeño y desarrollo de personal así como identificar a profundidad las causales de salida por renuncia .

Para minimizar en la organización el impacto de la rotación, se recomiendan las siguientes acciones:

- 1) Evaluación continua del nivel de impacto de la rotación en la organización a nivel monetario y no monetario
- 2) Costeo de los procesos de recursos humanos involucrados en la estrategia de retención
- 3) Cálculo de la tasa de rotación de personal de un año tipo (año en que las condiciones de producción y ventas se asemejen a las actuales). se recomienda incluir en el cálculo de rotación de personal, la relación porcentual entre los ingresos de personal y las desvinculaciones
- 4) Utilización de los índices de rotación mensuales y anuales para establecer comparaciones entre departamentos, diagnosticar la efectividad de las habilidades de liderazgo para retener a su personal y planear la fuerza laboral que la organización necesita.
- 5) Costeo de la rotación de personal , segregado en causales relacionadas con el empleador y las causales relacionadas con el empleado.
- 6) Monitoreo mensual de la tasa de rotación y establecer un objetivo de reducción de desvinculaciones por renuncia, esto debe ir acompañado del fortalecimiento de los procesos de evaluación de desempeño y desarrollo de personal.
- 7) Profundización sobre las razones por las que la que el personal abandona la organización y tomar acciones al respecto.
- 8) Implementación de acciones de mediano y largo plazo que incluya: Desarrollo de carrera, Movimientos horizontales entre áreas, Clima laboral, Reconocimiento, desarrollo personal y profesional.

Si bien el sistema de remuneración apoya directamente la estrategia de recursos humanos en la atracción, retención y desarrollo de personal de la organización, también existen acciones que están solo en manos del liderazgo como es el desarrollo de colaboradores y el reconocimiento espontáneo de la contribución



del empleado. Por ello se recomienda que los líderes trabajen en la construcción de planes de desarrollo individuales y de carrera con sus colaboradores.

En cuanto a la administración de desempeño, se recomienda que la organización evalúe si la efectividad del esquema de compensación por mérito o por desempeño colectivo esta siendo afectada por la debilidad que existe en la organización en cuanto al reconocimiento no monetario.

Adicionalmente, es recomendable trabajar en un programa de sensibilización hacia la necesidad psicológica de los colaboradores para tener espacios informales y formales en las que se reconozca su contribución de manera visible, directa y oportuna a fin de generar en los empleados de la organización un sentido de pertenencia significativo que permita a la organización conseguir mayores y mejores resultados.

También es conveniente que la creación de un evento especial anual de reconocimiento y la conformación de un Comité de Reconocimientos, el cual analice la información recopilada sobre reconocimiento y defina candidatos para la realización del evento anual. Este evento puede incluir a la familia de los candidatos a fin de generar un mayor efecto de motivación en el empleado.

### **5.2.2 RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS**

Las compensaciones son un elemento fundamental tanto en la posición competitiva de la empresa como en las relaciones de la empresa con sus empleados, por ello se recomienda:

- Actualización continua de descriptivos de cargo y actualización periódica de la matriz de cargos especialmente cuando existen cambios en la estructura organizacional

- Revisar el enfoque que tiene el departamento de Recursos Humanos frente a la estrategia organizacional y la etapa del ciclo de vida de la organización
- Difundir la metodologías de valoración de puestos de trabajo a nivel de liderazgo medio
- Mantener el posicionamiento de la empresa en cuanto a salarios, revisando el esquema de compensación de los demás componentes de la compensación (compensación variable, beneficios a corto y largo plazo).
- Continuar mejorando la posición salarial de los puestos que se ubican en la entre el 5% por encima del mínimo y debajo de la mediana de mercado.

La estructura salarial propuesta permite que las prácticas salariales de la organización se mantengan razonables en costos sin perder competitividad frente al mercado, para lo cual se recomienda una revisión cada 2 años o cuando se evidencien cambios significativos en el mercado laboral y que se revise el estádgrafo de comparación sobre todo para posiciones gerenciales y otras de alto impacto.

Para futuras investigaciones se recomienda profundizar en cómo la organización debe administrar los demás componentes salariales (la remuneración variable, los beneficios de corto y largo plazo y otros incentivos) a fin de que la organización pueda alcanzar un mayor posicionamiento como opción laboral.

## BIBLIOGRAFIA

- Delima Mercer Consultoría De Recursos Humanos. 2009.** *Encuesta de Remuneración Total TRS*. Quito, Ecuador. Octubre 29 de 2009 : Actuaría C. Ltda, Delima Mercer Delima Mercer Consultoría De Recursos Humanos Ltda., 2009.
- AON Consulting Group. 2009.** *Contribución de Recursos Humanos en la organización*. Mexico : s.n., 2009.
- Arrieta, Juan Antonio Morales. 1999.** *Salarios Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. s.l. : McGraw Hill Interamericana, 1999.
- CIAP. 2010.** *Análisis de Coyuntura Económica del País*. Quito : CIAP, 2010.
- cnnextension.com. 2010.** www.cnnextension.com. [En línea] 18 de Septiembre de 2010. [Citado el: 20 de Octubre de 2010.]  
www.cnnextension.com/economia/2010/09/18/ecuador-inversion-foranea-cnnextension.
- Deguate.com. 2010.** deguate.com. *deguate*. [En línea] Marzo de 2010.  
<http://www.deguate.com>.
- Deloitte & Touche Tohmatsu. 2010.** Índice de Confianza Empresarial. <http://www.deloitte.com>. [En línea] 2010. [Citado el: 29 de October de 2010.]  
<http://www.deloitte.com>.
- Diario El País. El país.com Economía. El país.com Economía.** [En línea] Ediciones El País, s.l. [Citado el: 10 de Julio de 2010.]  
<http://www.elpais.com/articulo/economia/EE/UU/toma/iniciativa/guerra/divisas>.
- Ecuador, Asociación de Empresas Automotrices del 2009.** www.aeade.net. *Copyright © 2005 - 2011 AEADE: Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador*. [En línea] 7 de enero de 2009. [Citado el: 30 de 07 de 2010.]  
[http://www.aeade.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=134&Itemid=2](http://www.aeade.net/index.php?option=com_content&task=view&id=134&Itemid=2).
- Fuentes, Armando J. Espinosa de los Monteros. 2004.** *Reingeniería Estratégica de Alta Tecnología Aplicada*. Mexico : Innovación Editorial Lagares de México, S. A. de C.V., 2004.
- Inmediato, Ecuador. 2010.** ecuadorinmediato.com. [En línea] 31 de Octubre de 2010. [Citado el: 31 de Octubre de 2010 .] <http://www.ecuadorinmediato.com>.
- Kenneth R. Andrews. 1987.** *The Concept of Corporate Strategy, ed. rev (derechos reservados por Richard D. Irwin, Inc., caps 2 y 3*. 1987.

**Lefcovich, Mauricio. 2006.** Gestipolis.com. *Gestipolis.com*. [En línea] 2006. [Citado el: 17 de Octubre de 2010.] [www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com).

**Limited, Deloitte Touche Tohmatsu.** Índice de Confianza Empresarial. <http://www.deloitte.com>. [En línea] [Citado el: 29 de October de 2010.] <http://www.deloitte.com>.

**Minzberg, Henry. 1997.** Estructuras, fuerzas y formas de las organizaciones eficaces. [aut. libro] Henry Minzberg, James Brian Quinn y Jonh Voyer. *El proceso Estratégico : Conceptos, contextos y casos*. Mexico : Prentice Hall, 1997.

**Notimex. 2009.** Ecuador inmediato. *Ecuador inmediato*. [En línea] Undermedia, 2009. [Citado el: 10 de Agosto de 2010.] [http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news\\_user\\_view/ecuador\\_preve\\_crecimiento\\_economico\\_al\\_68\\_para\\_el\\_ayo\\_2010--116724](http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/ecuador_preve_crecimiento_economico_al_68_para_el_ayo_2010--116724).

**Price Waterhouse Coopers Ltda. 2005.** Compensación Total: " La respuesta que buscaban los Gerentes para administrar las remuneraciones en épocas de estabilidad". *Compensacion Total*. Quito : s.n., 2005.

**Quintero, Yelitze. 2006.** Ensayo Administración de las remuneraciones. *Gestipolis*. [En línea] 06 de 2006. <http://www.gestipolis.copm>.

**Rodríguez, J. 2006.** Dirección moderna de las organizaciones. Mexico : Cengage Learning Editores, 2006.

*Una vez más: ¿cómo motiva usted a sus empleados?* **Herzberg., Frederick. 1968.** s.l. : Harvard Business Review, 1968, Vol. 65.

**Wikipedia Enciclopedia libre. 2006.** [es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org). *Wikipedia Enciclopedia libre*. [En línea] Wikimedia, 2006. [Citado el: 10 de Octubre de 2010.] [http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Herzberg#Teor.C3.ADA\\_de\\_los\\_dos\\_factores](http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Herzberg#Teor.C3.ADA_de_los_dos_factores).

**2010.** [www.cnnexpansion.com](http://www.cnnexpansion.com). [En línea] 18 de Septiembre de 2010. [Citado el: 20 de Octubre de 2010.] [www.cnnexpansion.com/economia/2010/09/18/ecuador-inversion-foranea-cnnexpansion](http://www.cnnexpansion.com/economia/2010/09/18/ecuador-inversion-foranea-cnnexpansion).

