



**FACULTAD DE POSTGRADO  
TRABAJO FINAL DE GRADUACION**

**SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTOS EN LA  
EMPRESA CEIBA TEXTILES**

**SUSTENTADO POR:**

**GÉNESIS NAVID BARDALES ARITA**

**MAYRA ALEJANDRA BARDALES ARITA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MASTER EN**

**DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS**

**HONDURAS, C.A.**

**MAYO 2022**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES**

**UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**MARLON BREVÉ REYES**

**SECRETARIO GENERAL**

**ROGER MARTINEZ MIRALDA**

**VICERRECTOR ACADEMICO NACIONAL**

**JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA**

**DIRECTORA UNITEC CAMPUS S.P.S**

**MARIA ROXANA ESPINAL**

**DIRECTORA NACIONAL DE POSTGRADO**

**ANA DEL CARMEN RETTALLY**

**SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTOS EN LA  
EMPRESA CEIBA TEXTILES**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE  
LOS REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL  
TÍTULO DE  
MÁSTER EN  
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**CARLOS ANTONIO TRIMINIO RODRÍGUEZ**

**ASESOR TEMÁTICO**

**DANY ERNESTO MEJÍA**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**KARLA AZUCENA FERRERA ALVAREZ**

**HECTOR AMADO MARTINEZ GARCIA**



# **DERECHOS DE AUTOR**

© Copyright 2022

Génesis Navid Bardales Arita

Mayra Alejandra Bardales Arita

Todos los derechos son reservados.



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**SISTEMA DE VALORACIÓN DE PUESTOS EN LA EMPRESA  
CEIBA TEXTILES**

**GÉNESIS NAVID BARDALES ARITA**

**MAYRA ALEJANDRA BARDALES ARITA**

### **Resumen**

El objetivo del estudio ha sido analizar el sistema actual de valoración de puestos en la empresa Ceiba Textiles con el fin de crear una estructura organizativa y salarial justa y equitativa, para ello se han definido teorías relacionadas con los Recursos Humanos, metodologías de valuación, con enfoque mixto y alcance descriptivo que ha dado como resultado que al analizar la estructura organizativa actual de puestos de la empresa, el personal considera que aunque funcional debe sufrir cambios, en el caso de la escala salarial, se ha notado una alta discrepancia en los valores, y aunque existen tablas de salarios, estas se basan principalmente en los ajustes de salario mínimo, por lo que se ha diseñado una propuesta para el sistema de valoración de puestos que contempla la reestructuración de la estructura organizacional, una definición de la escala salarial por puesto y nivel de mando y un plan de sucesión para las promociones, que brinden en conjunto, una mayor valoración a los puestos de trabajo.

**Palabras Claves: Análisis, Métodos, Recursos Humanos, Salario, Valuación.**



**GRADUATE SCHOOL**

**POSITION EVALUATION SYSTEM IN CEIBA TEXTILES  
COMPANY**

**GENESIS NAVID BARDALES ARITA**

**MAYRA ALEJANDRA BARDALES ARITA**

**Abstract**

The objective of the study has been to analyze the current job evaluation system in the company Ceiba Textiles in order to create a fair and equitable organizational and salary structure, for which theories related to Human Resources, evaluation methodologies, with mixed approach and descriptive scope that has given as a result that when analyzing the current organizational structure of company positions, the staff considers that although functional it must undergo changes, in the case of the salary scale, a high discrepancy has been noted in the values , and although there are salary tables, these are mainly based on minimum salary adjustments, for which a proposal has been designed for the job evaluation system that contemplates the restructuring of the organizational structure, a definition of the salary scale by position and level of command and a succession plan for promotions, which together provide a higher value to the position It's work.

**Keywords:** Analysis, Methods, Human Resources, Salary, Valuation.



.A Dios y nuestros padres.

Gracias a Dios por permitirnos culminar un logro más en nuestras carreras como profesionales, y por nunca dejarnos de la mano, regalándonos sabiduría en abundancia y deseos de crecer.

A nuestros padres agradecemos el amor recibido, la dedicación y la paciencia con la que cada día se preocupaban por nosotras, por nuestro avance y crecimiento profesional.

Gracias a mis padres por ser los principales promotores de nuestros sueños, gracias a ellos por cada día confiar y creer en nosotras y nuestras expectativas, gracias a mi madre por estar dispuesta a acompañarnos cada larga y agotadora noche de estudio, agotadoras noches en las que su compañía y la llegada de sus cafés era para nosotros como agua en el desierto; gracias a mi padre por siempre desear y anhelar lo mejor para nuestras vidas, gracias por cada consejo y por cada una de sus palabras.

Gracias a la vida por este nuevo triunfo, gracias a todas las personas que nos apoyaron y creyeron en la realización de esta tesis.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Introducción .....	1
1.2 Antecedentes del Problema.....	2
1.3 Definición del problema .....	4
1.3.1 Enunciado del problema .....	4
1.3.2 Planteamiento del problema.....	5
1.3.3 Preguntas de investigación.....	6
1.4 Objetivos del proyecto .....	7
1.4.1 Objetivo general.....	7
1.4.2 Objetivos específicos .....	7
1.5 Justificación .....	7
1.6 Viabilidad.....	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO .....	9
2.1 Análisis de la situación actual.....	9
2.1.1 Análisis de macro entorno .....	9
2.1.2 Análisis de micro entorno .....	11
2.1.3 Análisis interno .....	13
2.2 Teorías de sustento.....	16
2.2.1 Método de Valuación por puntos .....	16

2.2.2 Método de Alineamiento.....	19
2.3 Conceptualizaciones .....	21
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA .....	22
3.1 Congruencia Metodológica.....	22
3.1.1 Diagrama de variables.....	24
3.1.2 Hipotesis .....	30
3.2 Enfoques y métodos.....	31
3.3 Diseño de la investigación .....	31
3.3.1 Población.....	32
3.3.2 Muestra .....	32
3.3.3 Unidad de análisis .....	33
3.3.4 Unidad de respuesta .....	33
3.4 Técnicas e instrumentos aplicados.....	33
3.4.1 Instrumentos.....	33
3.4.2 Técnicas .....	34
3.5 Fuentes de información.....	34
3.5.1 Fuentes Primarias.....	34
3.5.2 Fuentes Secundarias.....	35
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS .....	37
4.1 Resultados de la técnica cuantitativa .....	37

4.2 Resultados de la técnica cualitativa .....	50
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	55
5.1 Conclusiones .....	55
5.2 Recomendaciones .....	55
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD .....	57
6.1 Nombre de la propuesta .....	57
6.2 Justificación de la propuesta .....	57
6.3 Alcance de la propuesta (Objetivos de la implementación).....	57
6.4 Descripción y desarrollo a detalle de la propuesta.....	58
6.4.1 Descripción clara del “Qué” y “Cómo” lo harán.....	58
6.4.2 Desarrollo de todos los elementos .....	58
6.5 Medidas de control.....	61
6.6 Cronograma de implementación y presupuesto .....	62
6.6.1 Cronograma.....	62
6.6.2 Presupuesto .....	62
6.7 Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta .....	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65
ANEXOS .....	66

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Congruencia Metodológica .....	23
Tabla 2. Diagrama de Variables.....	24
Tabla 3. Operacionalización de las Variables.....	25
Tabla 4. Matriz de categorización.....	27
Tabla 5. Resultados de las entrevistas.....	51
Tabla 6. Escala salarial propuesta para mandos intermedios.....	60
Tabla 7 Indicadores de la propuesta.....	61
Tabla 8. Presupuesto de implementación.....	62

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. FODA Ceiba Textiles .....	26
Ilustración 2. Organigrama Ceiba Textiles .....	15
Ilustración 3. Logo Ceiba Textiles.....	16
Ilustración 4. Diseño de Investigación.....	32

## **CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

Ackoff (1967), un problema bien planteado está parcialmente resuelto; a mayor exactitud corresponden más posibilidades de obtener una solución satisfactoria.

En el siguiente capítulo se detalla el origen de esta investigación con su introducción, objetivos, antecedentes y planteamiento del problema.

### **1.1 Introducción**

El presente trabajo de investigación es realizado con el objetivo de proponer un sistema de valuación en puestos a nivel de mandos medios y gerenciales por el método de factores y puntos para beneficiar al personal y a la empresa Ceiba Textiles S. de R.L. y así aportar un documento que muestre la utilización de la valuación que servirá de guía a los jefes y supervisores del área de la empresa que conforman el comité valuador, para asignar los puntos según los factores a cada uno de los puestos.

Los sistemas de Valuación, según Ramón (s/f), ayudan a definir las posiciones de los puestos en cuanto al valor o importancia dentro de la organización. Consiste en valorar el puesto con base en el análisis del mismo, para posteriormente evaluar la carga de trabajo.

El área de recursos humanos desempeña un papel muy importante relacionado a las compensaciones, ya que tienen la tarea de categorizar los puestos de trabajo de acuerdo a su importancia y de ésta manera asignar un salario acorde a dicha valoración, recordando que la incorrecta valuación del puesto puede provocar insatisfacción laboral debido a que el colaborador que ocupe determinado puesto no obtendrá el reconocimiento justo y esto puede influir negativamente en la producción.

Por la razón anterior es importante que se emplee una Valuación de Puestos, que de forma positiva puede ayudar a mantener los puestos equilibrados, jerarquizados de manera correcta y también favorecerá en la mejora de la escala utilizada en los salarios asignados a los puestos dentro de la empresa.

Uno de los objetivos de la Valuación de los Puestos es medir el valor comparativo de los cargos dentro de la empresa para posteriormente compararlos con el mercado. Con el fin de lograr un equilibrio entre la efectividad que se espera del puesto y las tareas del mismo, básicamente lo que se hace es clasificar los puestos identificando las condiciones en que se desempeñan, los requisitos y todos los factores que deben tomarse en cuenta para valorar cada uno de los puestos.

## 1.2 Antecedentes del Problema

Ceiba Textiles es una empresa que inicio hace 13 años operaciones con 70 empleados en total, conforme ha ido creciendo la demanda textil con el pasar de los años, la empresa se ha visto en la obligación de contratar más personal, siendo hoy en día un total de 730 empleados.

Entre las posiciones de mandos medios y gerenciales representa un 9% del total de empleados, existiendo posiciones que similares en diferentes turnos de trabajo; por ejemplo, supervisores de producción son 5 para cada turno, y existen 4 turnos rotativos por ende un total de 20 supervisores de producción.

En la actualidad los salarios establecidos para una misma posición no son estándar, por ende, existe discrepancia entre el sueldo de un colaborador con otro que realizan las mismas tareas y funciones.

“La Valoración de puestos tiene como origen los estudios de tiempos y movimientos desarrollados por primera vez por FREDERICK.W. TAYLOR en el año de 1881 ya que determina los tiempos estándares de producción a los cuales debía corresponder una remuneración estándar (Midvale Steel Company).

Uno de los primeros estudios de las funciones de un puesto como ayuda en su clasificación y evaluación fue realizado en 1909 a 1910. GIFFENHAGEN establece un sistema exclusivo para administrar sueldos y salarios para la Municipalidad de Chicago, y así extendió a otras oficinas que emplean a gran cantidad de personas; mientras que en 1914 los puestos de oficinas en los bancos y compañías y seguros son clasificados por Harry A. Hopo.

GIFFENHAGEN este individuo, pone en práctica un sistema de administración de sueldos en el año de 1912 en la Commonwealth Edison Company de Chicago allí se especificaron los salarios máximos y mínimos, así como salarios intermedios de los límites de cada clase.

En el año de 1914 - 1918 (Primera Guerra Mundial). Se produce gran auge al desarrollo de sistemas de administración de sueldos.

En 1920 a 1945 nacen los sistemas de evaluación de puestos.

A partir de los años 1950 - 1954. Los 2/3 de las empresas americanas tenían sistemas formales de administración de sueldos y salarios.

En 1953 - 1954 se establecen en Chile los sistemas de evaluación de puestos

La Valoración de Puestos para determinar salarios equitativos empezó a recibir cierta atención, en 1926 se había desarrollado cuatro métodos para la valoración de puesto:

El más usado comúnmente en los primeros días, fue el método de clasificación jerárquica. El siguiente método de clasificación por grados que fue desarrollado por Bureau of personal Research del Carnegie Instituto of Tecnology e implantado en seis o siete compañías hacia 1922.

El primer método de valoración por puntos fue desarrollado por Merrill R. Lott su plan fue descrito en el artículo publicado en mayo de 1925; aun cuando este método ha sufrido muchos cambios gran parte la valoración por puntos está actualmente en uso.

El método de valoración de factores fue desarrollado en Philadelphia Rapid Transitcompañy, Eugene J Benge y otros, debido a que intentaron aplicar el método de puntos el cual no cumplía sus necesidades por lo que desarrollaron su propio plan en 1926 llamado el método de comparación de factores. Con estas técnicas la medición de los puestos vino a ser conocida como valoración de puestos.”

### 1.3 Definición del problema

Es fundamental presentar una propuesta de que metodología de valuación de puestos le convendría utilizar a la empresa con el fin de incrementar la satisfacción de personal y tener un plan de compensación salarial más completo y organizado.

#### 1.3.1 Enunciado del problema

La compañía Ceiba Textiles ha tenido un crecimiento anual del 7% en su masa laboral en relación con su fecha de inicio de operaciones, por ende, se ha visto en la necesidad de crear posiciones de mandos medios y gerenciales estratégicos.

El no manejar una escala o banda salarial equitativa en sueldos de posiciones similares con la misma carga en tareas y funciones, ha creado una inconformidad laboral.

Cada vez más, la valuación de puestos se ha convertido en una herramienta importante en la administración salarial. No es difícil encontrar empresas que han tomado como base la valuación de puestos para mantener la equidad interna y la competitividad externa de sus salarios.

La asignación de salarios no debe hacerse de manera imprevista, sino basada en políticas del área de Recursos Humanos donde se define el tratamiento que se debe dar a las retribuciones, sin olvidar que antes de la elaboración de dichas políticas hay que conocer cuál es la ponderación que tiene cada puesto de trabajo de la organización.

Como afirma Roldán (2007) la valuación de puestos es útil para establecer un modelo coherente y eficaz de la gestión de los recursos humanos que sirve como base a distintas políticas de Recursos Humanos tales como: estructuras retributivas, clarificación organizativa, concesión de beneficios e incentivos.

### 1.3.2 Planteamiento del problema

Ante la ausencia de un manual con procedimientos específicos para valorar adecuadamente los puestos, se pretende a través de la presente investigación, presentar un sistema de valuación estandarizada que permita paso a paso valorar adecuadamente los puestos operativos a través de cuatro principales factores: habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo; que abarcan las principales tareas y actividades de estos puestos.

El método de factores y puntos, se utilizará para ayudar en la tarea de conocer la puntuación asignada a los puestos que existen en el nivel de mandos medios y gerenciales de la empresa Ceiba Textiles ubicada dentro del parque industrial Green Valley en Naco,

Quimistán, Santa Bárbara, se engloba dentro de lo que se llama Valoración de Puestos de Trabajo.

Ésta valuación es un método que aprecia el trabajo que se realiza dentro de la empresa y le atribuye un valor a través de la asignación de puntos para posteriormente ubicarlos dentro de un grupo o categoría y luego traducir ese valor en un precio o salario.

Así pues, se puede afirmar que el correcto establecimiento de un sistema de valoración de puestos sirve de ayuda para esta y otras empresas, ya que permite evitar la rigidez y falta de objetividad en algunas valoraciones de puestos y que también simplificará métodos y procesos ya que éste sistema de ordenación de puestos facilitará la determinación de cuáles serán los distintos niveles de los puestos para la concesión de beneficios, incentivos o cualquier otra práctica utilizada en Recursos Humanos.

Su principal finalidad es permitir a la empresa conocer a profundidad los puestos a nivel de mandos medios y gerenciales que la conforman, para optimizar el desempeño de las personas, así como los cargos. Aquí se detona la interrogante ¿Qué sistema de valuación de puestos es el mejor para definir la situación actual de los salarios en cargos de mandos medios y niveles gerenciales de la empresa Ceiba Textiles?

### 1.3.3 Preguntas de investigación

1. ¿Cuál es la estructura organizativa actual de puestos de la empresa Ceiba Textiles?
2. ¿Cuál es la escala salarial utilizada en la empresa para los diferentes cargos a nivel de mandos medio y gerenciales?

3. ¿Qué elementos debe contener un diseño del sistema de valoración de puestos para la empresa Ceiba Textiles?

## 1.4 Objetivos del proyecto

### 1.4.1 Objetivo general

Analizar el sistema actual de valoración de puestos en la empresa Ceiba Textiles con el fin de crear una estructura organizativa y salarial justa y equitativa

### 1.4.2 Objetivos específicos

1. Analizar la estructura organizativa actual de puestos de la empresa Ceiba Textiles.
2. Determinar la escala salarial utilizada en la empresa para los diferentes cargos a nivel de mandos medio y gerenciales.
3. Diseñar el sistema de valoración de puestos para la empresa Ceiba Textiles.

## 1.5 Justificación

Con el paso de los años se ha incrementado la insatisfacción del personal a nivel de mandos medios y gerenciales en la empresa Ceiba Textiles, con respecto a las altas brechas de diferencias salariales que existen en posiciones de la misma rama o jerarquía.

Esta investigación se está realizando con el objetivo de disminuir esas quejas o inconformidades en el personal creando un nuevo manual o sistema de valoración de puestos, de esta manera se verá beneficiada la empresa como a la vez los empleados y el clima laboral.

Con la implementación y seguimiento de un nuevo manual o sistema de valoración de puestos se optimizará la rentabilidad y los recursos al diseñar los planes de compensaciones,

incentivos y remuneraciones con base a las responsabilidades del trabajo, a su vez ayudará a identificar los requerimientos de capacitación y aprendizaje que necesita el colaborador en el puesto.

#### 1.6 Viabilidad

La alta gerencia general y la gerencia de RR.HH. colaboraran incondicionalmente en el proceso de elaboración de esta investigación, por cuanto los resultados de esta investigación son de su total interés.

La empresa planea poner en practica a la brevedad posible la implementación del manual de valoración de puestos al demostrar por medio de los diferentes métodos de estudio que se aplicaran, la necesidad de realizar cambios en la manera actual de valorar los puestos a nivel de mandos medios y gerenciales.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

Cuando se tiene planteado el problema de estudio (es decir, que se poseen objetivos y preguntas de investigación) y cuando además se han evaluado su relevancia y factibilidad, el siguiente paso consiste en sustentar teóricamente el estudio, etapa que algunos autores

llaman “elaborar el marco teórico”. Ello implica analizar y exponer aquellas teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes en general que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio (Rojas, 1981).

### **2.1 Análisis de la situación actual**

Con el pasar de los años, las quejas de las personas asalariadas con respecto a su compensación económica a incrementado en gran manera, ya que cada vez suman más personal a no sentir que su labor sea bien remunerada o de una manera ecuánime para todos los puestos.

#### **2.1.1 Análisis de macro entorno**

Desde la época primitiva cuando los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos que resultaban inalcanzables de modo individual, la administración ha sido fundamental para lograr la coordinación del quehacer humano. La organización y la división del trabajo generaron la necesidad de modelos para gestionar personas.

La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en

Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

La revolución industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y la especialización del trabajo, la producción en masa, mediante procedimiento de ensamble, así como la reducción del trabajo físico pesado. Con ella aparecieron métodos científicos aplicados a la ingeniería de producción y el desarrollo computarizado de control.

Como uno de los resultados de la revolución industrial, los empleados comenzaron a discutir colectivamente temas de interés mutuo y surgen los sindicatos que influyeron notablemente en las relaciones entre empleados y patrones. El sindicalismo contribuyó a la expansión de programas de beneficio para los empleados, a la definición clara de las obligaciones laborales, a la implantación de estructuras sistemáticas de salarios y al sistema de manejo de quejas entre otras más.

De forma paralela a la revolución industrial surgió la administración científica que fue un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Se considera que el “padre” de este movimiento fue Frederick Taylor.

La administración científica contribuyó a la profesionalización de la GRH. Se sustituyó el enfoque de corazonada e intuición en la gestión, por el de diseño y planificación basados en técnicas para la administración.

Después de la segunda guerra mundial, las investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a experimentar en el diseño de las tecnologías, las instalaciones y el equipamiento, obteniéndose resultados a finales de la década de 1940.

Algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso con el trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación, colocación, entre otras.

En la medida en que fueron cambiando las relaciones con los empleados y las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los Recursos Humanos se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento. Gestipolis (2005).

### 2.1.2 Análisis de micro entorno

“El análisis del micro entorno está referido a aquellos factores que son en parte controlables por parte de la empresa” (Torres, 2014).

“Debilidades incluyen limitaciones internas y factores situacionales negativos que podrán interferir con el desempeño de esta”. (Kotler & Keller, 2012, p. 53)

Sin duda alguna las debilidades no deben pasarse por alto al momento de estructurar un plan y se debe tener alternativas para la solución de futuros problemas que estas pudieran desencadenar.

“Fortalezas incluyen capacidades, recursos y factores situacionales positivos e internos que podrían ayudar a la compañía a servir a sus clientes y a alcanzar sus objetivos”. (Kotler & Keller, 2012, p. 53)

Las mismas son piezas claves para estructurar estrategias que contribuyan al éxito de la operación explotando al máximo los recursos con los que cuenta la compañía, aprovechando además todas las capacidades con las que cuenta el capital humano. Las fortalezas son sin duda alguna las que marcan la pauta hacia el camino de la eficiencia.

<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresa reconocida y con trayectoria</li> <li>2. Una de las más grandes textileras</li> <li>3. Empresa Transnacional</li> <li>4. Materiales de primera calidad</li> </ol>	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Robo de mercadería</li> <li>2. Falta de personal especializado</li> <li>3. Falta de control más estricto en el despacho</li> <li>4. Falta de maquinaria</li> </ol>
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de la productividad</li> <li>2. Incrementar Ventas</li> <li>3. Incursionar en nuevos mercados</li> <li>4. Competir a nivel internacional</li> </ol>	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El mercado global puede afectar la empresa</li> <li>2. Incumplimiento en estándares de seguridad</li> </ol>

	<p>3. Efectividad en los procesos y tiempos de entrega</p> <p>4. Reformas Fiscales</p>
--	--

### **Ilustración 1. FODA Ceiba Textiles**

Fuente: (Ceiba Textiles, 2015)

#### 2.1.3 Análisis interno

Ceiba Textiles es una compañía norteamericana, dedicada a la transformación de la hilaza en componentes de prendas que luego son ensambladas en plantas de costura para exportación, su ubicación es dentro del parque industrial más grande de Centro América, GREEN VALLEY en Naco, Quimistán, departamento de Santa Bárbara.

La casa matriz está ubicada en Duluth, Georgia en el estado de Atlanta. Cuenta con compañías de manufactura ubicadas en Honduras, El Salvador y México.

##### 2.1.3.1 Visión

“Ceiba Textiles, S. DE R. L. se compromete a ser reconocida como el proveedor de más alto nivel en el mercado de la confección de tejido de punto, manufacturando un producto de la más alta calidad y proporcionando un valor excepcional a nuestros clientes, accionistas y empleados. Seremos una empresa altamente profesional, única y diferente, elaborando un producto de excelente calidad, en cantidades y tiempo requerido al más bajo costo.”

##### 2.1.3.2 Misión

“Ceiba Textiles, S. DE R. L. se compromete a elaborar un producto con la mejor calidad y eficiencia posible, combinando los mejores procesos de producción, maquinaria y equipo de la más alta tecnología, y el mejor talento humano. Proporcionando a la vez, las mejores oportunidades de crecimiento y desarrollo para nuestros empleados, para nuestros clientes y

para la comunidad donde desarrollamos nuestras operaciones, porque en CEIBA TEXTILES las Personas son nuestro activo más valioso.”

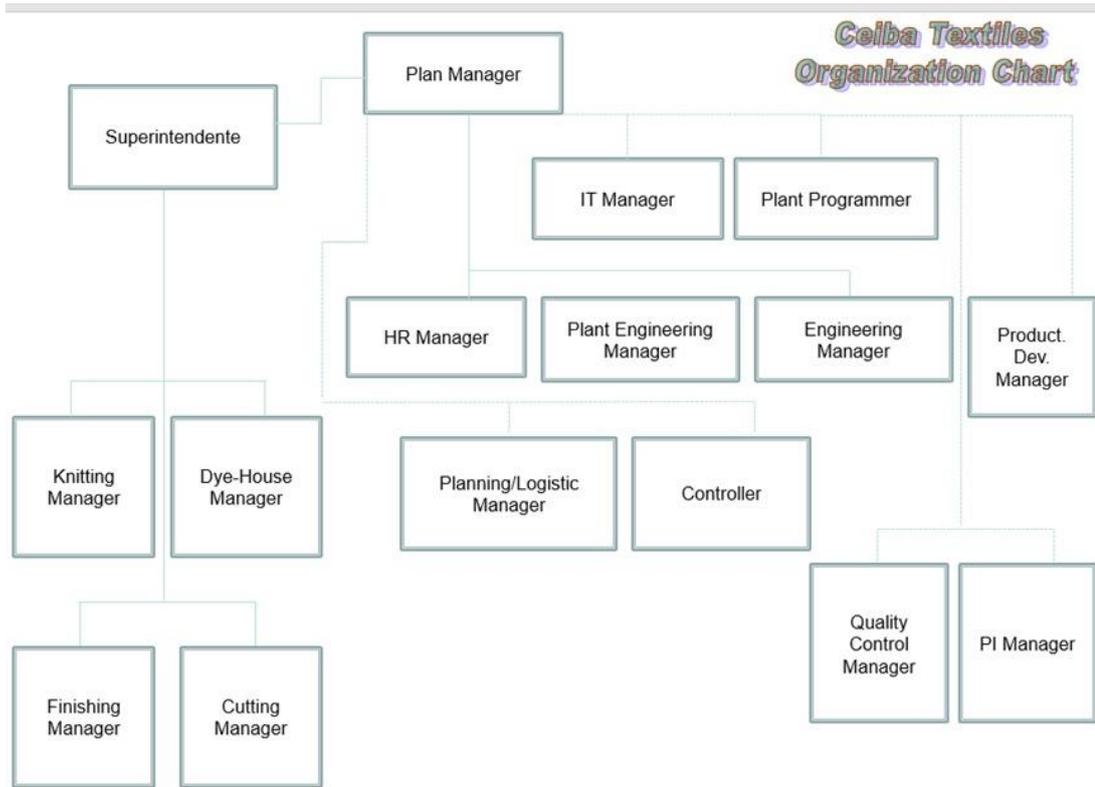
#### 2.1.3.3 Valores

- Integridad: es la base de un crecimiento saludable. Consiste en ser capaces de ganarnos la confianza que otras personas han depositado en nosotros como individuos y como empresa, asumiendo la titularidad personal y corporativa, siendo responsables y honestos en todo aquello que hacemos.

- Respeto mutuo: saber comprender y reconocer los derechos y necesidades de nuestros compañeros de trabajo, valorando y apoyando tanto nuestra labor como la de ellos.

- Trabajo en equipo: se necesita la participación conjunta y positiva de todos para alcanzar el éxito. Se obtienen resultados más valiosos trabajando como equipo, que individualmente. En nuestra empresa, el bien de uno es el bien de todos.

### 2.1.3.4 Organigrama



**Ilustración 2. Organigrama Ceiba Textiles**

Fuente: (Ceiba Textiles, 2015)

### 2.1.3.5 Logo



#### **Ilustración 3. Logo Ceiba Textiles**

Fuente: (Ceiba Textiles, 2015)

## 2.2 Teorías de sustento

El sustento teórico de una investigación es el conglomerado de teorías que sirven para sustentar los argumentos que se usan en una investigación para dar soluciones a un problema. Al presentar esta información en algún lugar de la investigación, el investigador demuestra dominar el tema en desarrollo, lo que da más credibilidad a su trabajo. Equipo Editorial Lidefer (2021)

### 2.2.1 Método de Valuación por puntos

El conocido Método de valuación por puntos fue creado por el estadounidense Merrill R. Lott, es uno de los métodos más utilizado de valuación de cargos y más perfeccionado. La técnica es analítica: las partes componentes de pos cargos se comparan mediante factores de evaluación. También es una técnica cuantitativa: se asigna valores numéricos (puntos) a cada

elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total de la suma de valores numéricos (conteo de puntos).

El método de evaluación por puntos se basa en el análisis de cargos y exige las siguientes etapas:

- Elección de los factores de evaluación: Los factores de evaluación son los mismos factores de especificaciones escogidos para el programa de análisis de cargos. En general, los factores de evaluación se clasifican en cuatro grupos de factores:
- Requisitos Intelectuales: Exigencias de los cargos en cuanto a las características intelectuales de los ocupantes.
- Requisitos Físicos: Exigencias de los cargos en cuanto a las características físicas del ocupante.
- Responsabilidades Implícitas: Exigencias de los cargos en cuanto a aquellos por lo que el ocupante debe responder.
- Condiciones de trabajo: Condiciones físicas bajo las cuales el ocupante desempeña el cargo.

Estos cuatro grupos involucran habitualmente los siguientes factores:

- Ponderación de los factores de evaluación: La ponderación de los factores de evaluación se hace de acuerdo con su importancia relativa, ya que éstos no son idénticos en su contribución al desempeño de los cargos, y requieren ajustes compensatorios. Y consiste en atribuir a cada factor de evaluación su peso relativo en las comparaciones entre los cargos. Generalmente se utiliza el peso porcentual con que cada factor entra en la evaluación de cargos. Al terminar la ponderación e intentar hacer ciertos ajustes, la suma de participación de todos los factores quizás no sea igual a 100. Indicando, la escala de puntos experimentará una reducción constante o un crecimiento constante, lo cual no anula la precisión del instrumento de medición.

- Montaje de la escala de puntos: Terminada la ponderación de los factores, la siguiente etapa es la atribución de valores numéricos (Puntos) a los diversos grados de factor. En general, el grado más bajo de cada factor (grado A) es el valor del porcentaje de ponderación, es decir, los valores ponderados sirven de base para elaborar la escala de puntos y constituirán el valor en puntos para el grado A de cada factor. Establecidos los valores numéricos (puntos) para el grado A de cada factor, el siguiente paso es la asignación de puntos a los grados B, C, D, y así sucesivamente. Por tanto, se trata de establecer una progresión de puntos a lo largo de los diversos grados de cada factor. Puede utilizarse una progresión aritmética, una progresión geométrica o una progresión arbitraria.

La valuación de puestos, también llamada valoración o evaluación de los puestos de trabajo, se trata de un proceso sistemático cuyo objetivo es evaluar y determinar el valor de los trabajos desempeñados dentro de una organización. Se suele realizar de forma individual.

Es decir, se llevan a cabo evaluando el trabajo de cada persona trabajadora de la empresa, con el fin de determinar los salarios asociados a cada tarea. No hay que confundir este término con el análisis de trabajo, que es un sistema que reúne información sobre los distintos trabajos.

Sin embargo, la valoración de puestos necesita al menos un mínimo análisis de trabajo previo para poder proceder con su evaluación. Generalmente se conocen cuatro métodos de realizar esta valuación: el de ranking u ordenación, el de clasificación, el de puntos por factor y el de comparación por factores.

### 2.2.2 Método de Alineamiento

Este método ordena los puestos valiéndose de una serie formada por cada uno de los miembros del comité de valuación. La información del comité es indispensable ya que lo esencial es cambiar la opinión de diversos evaluadores para obtener un valor promedio más cercano a la realidad.

Usa la técnica numérica de promedios, es decir, el alineamiento final de los puestos para asignar el salario será el resultado de promediar los números de orden que cada miembro del comité haya asignado a cada uno de los puestos en cuestión.

#### Ventajas

- Sencillo y fácil de entender
- Rápido en formularlo y económico en su implantación
- Menos empírico que el método de gradación previa porque utiliza el resultado final del promedio

#### Desventajas

- Los rasgos de los puestos representan ciertas distancias que dificultan el establecer los salarios
- Representa un promedio de apreciaciones subjetivas
- El juicio que se aplica al puesto es global, es decir, no analiza los factores del puesto (habilidad, responsabilidad, condiciones de trabajo y esfuerzo)

Bajo este procedimiento, se ordenan los puestos de una empresa, con el promedio de las series de grado formadas por cada uno de los miembros de un comité de valuación, y con respecto de los puestos básicos.

#### Procedimiento

1. Se hacen juegos de tarjetas (tantas como miembros tenga el comité) en ellas se anota cada uno de los puestos para valorar. Por ejemplo: auxiliar contable, secretaria, vigilante, vendedor, etc.
2. Se diseñan formas para el uso de cada miembro del comité con el fin de que cada uno de ellos anote la dificultad relativa de cada puesto. 3. Se entregan los juegos de tarjetas, deben disponerse al azar.
3. Se solicita cada miembro del comité que ordene las tarjetas por orden de complejidad de los puestos.
4. Anotar en la columna que le corresponda el número de orden que haya dado a cada puesto, y repetirán tal anotación en las hojas de sus compañeros.
5. Se suman los valores consignados, y se anotan en la penúltima columna.
6. Se dividen tales valores entre el número de columnas utilizadas; es decir, entre el número de miembros del comité, para obtener así un promedio, que consignará en la última columna.
7. Se aclaran aquellos casos que puedan tener un valor igual.
8. Se ordenan los puestos por su número progresivo.

### 2.3 Conceptualizaciones

**Banda Salarial:** política salarial y al tramo salarial en el que se mueve la remuneración de un determinado puesto en una organización, todo ello, teniendo en cuenta la experiencia, la cualificación y la responsabilidad. Una de las funciones más complicadas del departamento de recursos humanos es establecer un rango salarial de un sector, dado que dichas cifras permiten tener una idea de cómo se encuentra el mercado laboral. Compensaciones RR.HH. (2004).

**Valuación de Puestos:** un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal. Una correcta jerarquización de los puestos, favorece la organización y la eficiencia de las empresas. Pilar (1989).

**Salario:** Salario, jornal o sueldo es la retribución que el patrono debe pagar al trabajador en virtud del contrato de trabajo, o de la relación de trabajo vigente. Código de Trabajo, Honduras (1959)

**Puesto o Cargo:** Es el vínculo más determinante de la relación entre empresa y trabajador, accedemos a un trabajo por medio de la ocupación de un puesto, que además supone una categoría profesional, unas condiciones laborales y económicas determinadas y que varían en función del puesto ocupado. Hontagas, Peiro (1996).

**Rol:** Es el conjunto de conductas que están asociado a posiciones concretas más que a las personas que las ocupan. Una posición es una unidad de la estructura social que indica el lugar que se ocupa en un sistema de relaciones sociales estructuradas. El rol laboral es definido como el patrón de conductas esperadas de la persona que ocupa una determinada posición o puesto de trabajo. Hontagas, Peiro (1996).

Análisis y descripción de puesto: Es la metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto de organización, es una herramienta metodológica que diseña y ordena el proceso de la actividad organizativa de la empresa. Hontagas, Peiro (1996).

Toma de decisiones: es la capacidad del funcionario para resolver situaciones y problemas en forma inmediata, teniendo en cuenta los objetivos generales y específicos por lograr y valorar las consecuencias de las decisiones tomadas sin entorpecer las actividades normales de la operación. Tan importante en el desempeño de las funciones, puesto que las decisiones se deben tomar en forma inmediata para el éxito de las tareas.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA**

### **3.1 Congruencia Metodológica**

La matriz de congruencia metodológica explica el diseño de la investigación y la relación existente entre el planteamiento del problema, pregunta de investigación, objetivo general, objetivos específicos, variable dependiente y variables independientes.

**Tabla 1. Matriz de Congruencia Metodológica**

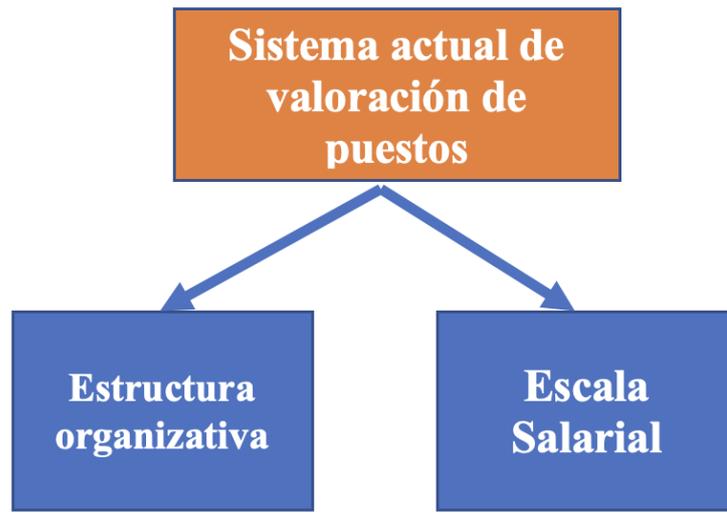
<b>Título</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Preguntas de investigación</b>	<b>Variable dependiente</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Alcance</b>	<b>Diseño</b>
Sistema de valoración de puestos en la empresa Ceiba Textiles	Analizar el sistema actual de valoración de puestos en la empresa Ceiba Textiles con el fin de crear una estructura organizativa y salarial justa y equitativa.	Analizar la estructura organizativa actual de puestos de la empresa Ceiba Textiles.	¿Cuál es la estructura organizativa actual de puestos de la empresa Ceiba Textiles?	Estructura organizativa	Mixto	Descriptivo	No experimental-transversal
		Determinar la escala salarial utilizada en la empresa para los diferentes cargos a nivel de mandos medio y gerenciales.	¿Cuál es la escala salarial utilizada en la empresa para los diferentes cargos a nivel de mandos medio y gerenciales?	Escala salarial			
		Diseñar el sistema de valoración de puestos para la empresa Ceiba Textiles.	¿Qué elementos debe contener un diseño del sistema de valoración de puestos para la empresa Ceiba Textiles?	sistema de valoración de puestos			

Fuente (Elaboración propia)

### 3.1.1 Diagrama de variables

En esta sección se especifican las variables que serán motivo de análisis para el desarrollo de la investigación. A continuación, en la figura se aprecian las variables bajo estudio y las dimensiones que estas alcanzan.

**Tabla 2. Diagrama de Variables**



Fuente (Elaboración propia)

**Tabla 3. Operacionalización de las Variables**

Variables	Definición		Dimensiones	Indicadores	Ítem
	Conceptualización	Definición operacional			
<b>Estructura organizativa</b>	Conjunto de obligaciones, tareas y actividades específicas desempeñadas en un área laboral de la empresa (Montoya & Boyero, 2016)	Estructura organizacional de la empresa Ceiba Textiles.	<b>Perfil de Puestos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia de las actividades laborales</li> <li>• Eficiencia del personal</li> <li>• Control de los procesos referentes al personal</li> <li>•</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Considera usted que la administración de recursos humanos de la empresa realiza eficientemente su trabajo?</li> <li>2. ¿Cuenta el departamento de recursos humanos de la empresa con un personal calificado y competente?</li> <li>3. ¿Realiza el departamento de recursos humanos un control de nómina de los empleados de la empresa?</li> <li>4. ¿Conoce usted su perfil de puesto?</li> <li>5. ¿Considera que sus actividades van de acorde al puesto para el cual fue contratado?</li> </ol>
			<b>Funciones y responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de funciones</li> <li>• Nivel de complejidad</li> <li>• Realización de actividades eficientemente</li> <li>• Evaluación de las funciones</li> <li>• Importancia de las responsabilidades del depto.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. ¿Considera que las funciones de trabajo están bien definidas en la empresa?</li> <li>7. ¿Considera que las funciones que usted realiza son complejas?</li> <li>8. ¿Considera que la empresa realiza adecuadamente las funciones de contratación de sus empleados?</li> <li>9. ¿Considera que su puesto y condiciones le permiten ser eficiente?</li> <li>10. ¿Considera que todos los puestos de la empresa son importantes?</li> </ol>
			<b>• Requisito de trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legalidad del proceso</li> <li>• Tipo de trabajo</li> <li>• Nivel académico</li> <li>• Esfuerzo físico</li> <li>• Habilidades requeridas</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. ¿Se le entregó un contrato en donde especificaba sus deberes y derechos laborales al ser contratado por la empresa?</li> <li>12. ¿Su trabajo es considerado peligroso?</li> <li>13. ¿Su nivel académico es adecuado para su puesto de trabajo?</li> <li>14. ¿Considera que su puesto de trabajo requiere de un esfuerzo físico?</li> <li>15. ¿Sus habilidades son necesarias para que su puesto de trabajo sea desempeñado eficientemente?</li> </ol>

			<b>Estructura Organizacional</b>	Actualización de políticas y Estructura Organizacional.	16. ¿Considera oportuno la realización de cambios en las políticas de reclutamiento, selección y contratación de la empresa? 17. ¿Conoce perfectamente el organigrama de la empresa? 18. ¿Considera que la estructura organizacional debe sufrir cambios?
Escala salarial	Las relaciones salariales entre los diferentes puestos de trabajo dentro de una sola organización (Montoya & Boyero, 2016)	Rango de salarios para los mandos intermedios de Ceiba Textiles	<b>Salarios</b>	Ingresos Satisfacción	19. ¿Está de acuerdo con su salario actual? 20. ¿La empresa paga salarios justos? 21. ¿Sus compañeros de trabajo reciben mejor salario que usted? 22. ¿Su salario es de acorde a su puesto de trabajo? 23. ¿Su salario es de acorde a sus capacidades?
			<b>Beneficios</b>	Número de beneficios Uso de los beneficios	24. ¿Recibe beneficios apropiados en la empresa? 25. ¿Sus beneficios están por encima de los beneficios en otras empresas? 26. ¿Los beneficios compensan o complementan su salario? 27. ¿Usted hace usos frecuente de los beneficios de la empresa? (seguros, vacaciones, etc.)

Fuente (Elaboración Propia)

**Tabla 4. Matriz de categorización**

Categorías	Sub categorías	Indicadores	Ítem
<b>Estructura organizativa</b>	<b>Perfil de Puestos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia de las actividades laborales</li> <li>• Eficiencia del personal</li> <li>• Control de los procesos referentes al personal</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Describa el manual de puestos de la organización y sus aspectos más relevantes</li> <li>2. Describa el proceso de inducción de los nuevos empleados</li> </ol>
	<b>Funciones y responsabilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de funciones</li> <li>• Nivel de complejidad</li> <li>• Realización de actividades eficientemente</li> <li>• Evaluación de las funciones</li> <li>• Importancia de las responsabilidades del depto.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. ¿Cómo considera el conocimiento de las funciones y responsabilidades de los empleados?</li> <li>4. ¿Cómo considera el cumplimiento de las funciones de los mandos medio y gerenciales de la empresa?</li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Requisito de trabajo</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legalidad del proceso</li> <li>• Tipo de trabajo</li> <li>• Nivel académico</li> <li>• Esfuerzo físico</li> <li>• Habilidades requeridas</li> </ul>	<p>5. ¿Cómo y quien realiza los contratos de la empresa?</p> <p>6. Describa el proceso de contratación de mandos medio y gerenciales</p>
	<p><b>Estructura Organizacional</b></p>	<p>Actualización de políticas y Estructura Organizacional.</p>	<p>7. ¿Considera oportuno la realización de cambios en las políticas de reclutamiento, selección y contratación de la empresa?</p> <p>8. ¿Qué cambios considera debe sufrir la actual estructura organizacional</p>
<p>Escala salarial</p>	<p><b>Salarios</b></p>	<p>Ingresos Satisfacción</p>	<p>9. ¿Cómo se determina la escala salarial actual?</p>

	<b>Beneficios</b>	Número de beneficios Uso de los beneficios	10. ¿Cómo está integrado el paquete de beneficios de los empleados?
--	-------------------	---	---

### 3.1.2 Hipotesis

Según Fernandez & Sampieri, una hipótesis “es una explicación del fenómeno investigado que se formulan como proposiciones” (2010).

En tal caso una hipótesis es algo que se supone en el inicio de la investigación, aun sin tener información confiable para tales aseveraciones y para lo cual debe otorgarse cierto grado de posibilidad de extraer un resultado satisfactorio, un efecto o una consecuencia.

De acuerdo con lo acotado por Fernandez & Sampieri existen varios tipos de hipótesis, en el caso de la presente investigación se utilizan las siguientes:

Hipótesis de Investigación (Hi): Propositiones tentativas sobre la posible relación entre dos o más variables.

Hipótesis de Investigación (Ho): Propositiones que niegan o refutan la relación entre las variables.

En esta investigación se plantearon las siguientes hipótesis:

- Hi: Al implementar un sistema de valoración de puestos, la empresa Ceiba Textiles se valdrá de la herramienta para regular o asignar sistemáticamente los sueldos y salarios a los puestos, la cual generará una asignación equilibrada de las compensaciones.
- Ho: Al implementar un sistema de valoración de puestos, la empresa Ceiba Textiles se valdrá de la herramienta para regular o asignar sistemáticamente los sueldos y salarios a los puestos, la cual no generará una asignación equilibrada de las compensaciones.

### 3.2 Enfoques y métodos

El enfoque que se decidió utilizar en la investigación es mixto. Según Hernández et al. (2014) manifiesta que este enfoque integra el proceso de recolección cualitativo y cuantitativo para obtener información detallada y estadística del problema de estudio. En el caso de la parte cuantitativa, pretende medir la percepción de los empleados acerca de las variables del estudio y sus indicadores. En el caso del estudio cualitativo, se pretende conocer los procesos que utiliza o realiza el departamento de Recursos Humanos.

De igual manera, se seleccionó un alcance descriptivo mediante el cual se detalló aspectos como la estructura organizacional y la escala salarial, Ramos (2020) manifiesta que este alcance de investigación permite conocer las características que posee el fenómeno y lo que se busca por medio de la investigación, exponiendo estos hallazgos ante un grupo determinado de personas.

### 3.3 Diseño de la investigación

En la investigación se aplicó un diseño no experimental-transversal los cuales son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos, recopilando los datos en un momento único” (Hernández et al., 2014, p. 152), al ser esta investigación mixta, el método que se implementa es el inductivo-deductivo, el cual fusiona el procedimiento inductivo que consiste en la obtención de conocimiento específico para llegar a conclusiones generales y el deductivo que a partir de conocimientos generales obtiene características más específicas acerca de lo estudiado (Rodríguez y Pérez, 2017).



#### **Ilustración 4. Diseño de Investigación**

Elaboración (Fuente Propia 2022)

##### 3.3.1 Población

La población de una investigación es un conjunto sobre el que se está interesado en obtener conclusiones y acerca de las cuales se hace inferencias, esta normalmente es demasiado grande para poder ser abarcada, es por ello que se hace uso de una muestra (Ruas, 2015), en esta investigación la población implementada fue de 63 empleados de mandos medios y gerentes en la empresa Ceiba Textiles. Además se incluyen 3 personas con poder de decisión del departamento de Recursos Humanos de la empresa.

##### 3.3.2 Muestra

La muestra es una parte representativa de la población la cual tiene las características necesarias para llevar a cabo el estudio de investigación (Toledo, 2018), en la investigación, la muestra obtenida para la recolección de datos cuantitativos ha sido de los 63 empleados por lo

que se le considera un censo. En el caso de la muestra cualitativa, se ha seleccionado un muestreo por conveniencia de 3 representantes de Recursos Humanos.

### 3.3.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis es la entidad principal que se está analizando en un estudio. Es el “que” se está estudiando o a “quien” se está estudiando. (Hernández, 2007)

Nuestra unidad de análisis es = El asociado que está asignado a un puesto de mando medio o gerencial en la empresa Ceiba Textiles.

### 3.3.4 Unidad de respuesta

La unidad de respuesta corresponde a lo que observamos de la unidad de análisis, por medio de las diferentes técnicas, en este caso serán los puntos por factor.

## 3.4 Técnicas e instrumentos aplicados

### 3.4.1 Instrumentos

#### 3.4.1.1 Tipos de instrumentos

Son todas las herramientas utilizadas para realizar la recolección de la información para luego ser analizada.

Cuestionario: aquí se preguntará al trabajador y a su jefe inmediato sobre las funciones específicas de cada puesto. De esta manera se realizarán las descripciones de puestos y se completarán los datos faltantes en algunas de ellas.

### 3.4.1.2 Proceso de validación de los instrumentos

Utilizando los datos obtenidos en el cuadro resumen (tabulador de sueldos) se procede a aplicar el Método estadístico de regresión lineal para inferir el comportamiento de los sueldos y salarios de los trabajadores. Con este método se comprobará si es mejor retribuido el trabajador tomando en cuenta sus competencias, que retribuyéndolo solamente con los valores el tabulador, resultado de la valuación de puestos. En base a la regresión lineal se interpretará el porcentaje de las variaciones ( $R^2$ ) en los sueldos.

### 3.4.2 Técnicas

Una técnica es un procedimiento metodológico y sistemático utilizado para implementar una investigación de mercado ya que tiene el objeto de recolectar información de manera rápida e inmediata. La técnica utilizada para desarrollo del presente se detalla a continuación:

Método de valuación por puntos: este método es el que se utilizará para obtener el valor relativo de cada puesto, mediante los factores y subfactores, así como también de los grados o niveles asignados a cada puesto.

## 3.5 Fuentes de información

En la presente sección se detalla la parte de las fuentes primarias y fuentes secundarias para obtener información que ayuda a sustentar la investigación.

### 3.5.1 Fuentes Primarias

Son todas aquellas fuentes de información que investigan o contienen información nueva u original la cual es recolectada por el investigador cuya disposición no siguen, habitualmente, ningún esquema predeterminado.

La información recolectada se obtendrá directamente por:

- Descriptores de puestos
- Método de valuación por puntos

### 3.5.2 Fuentes Secundarias

Son aquellas generadas para fines distintos a la investigación actual, sin embargo, funcionan como soporte de información para la misma. Las fuentes secundarias utilizadas son:

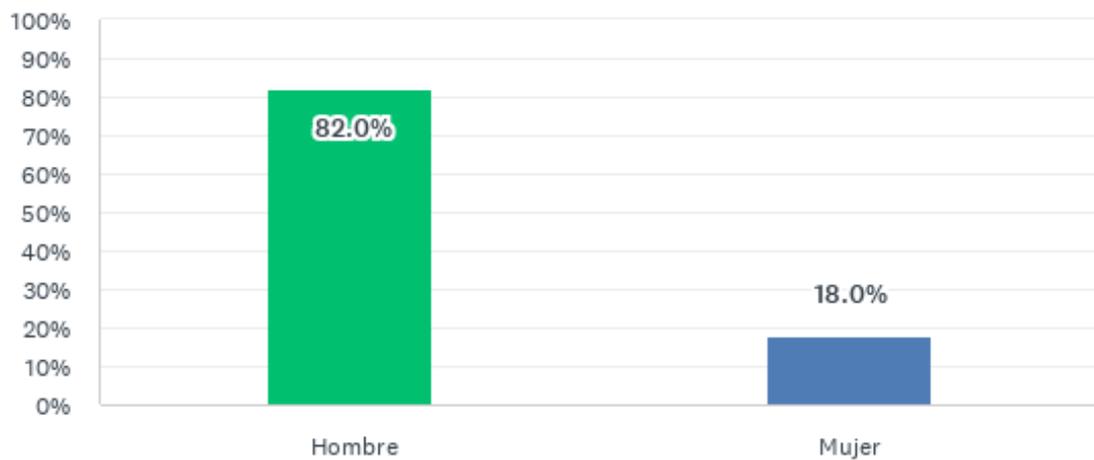
- Administración de Recursos Humanos y productividad; Texto docente Ing. Juan Carlos Vargas Reinaga.
- Administración de recursos humanos, Chiavenato.
- Salarios, estrategias y sistema salarial o de compensación, Morales Arrieta Juan Antonio.
- Presentación 5 y 6, clase gestión de compensación by Gabriela Hung.



## CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

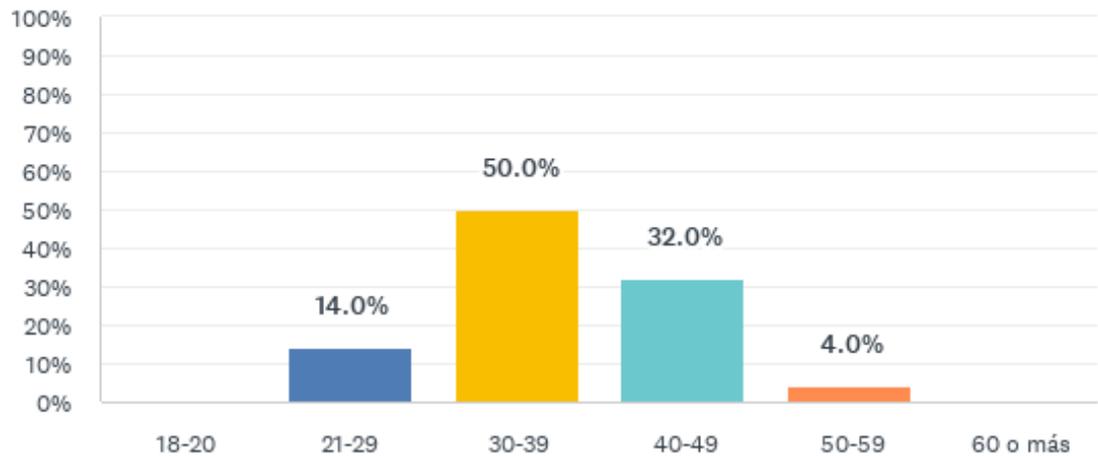
### 4.1 Resultados de la técnica cuantitativa

A continuación se presentan los resultados obtenidos mediante la encuesta a empleados, donde se ha completado una muestra representativa para dar a conocer factores organizativos y de escala salarial para ayudar a definir estrategias de valoración de puesto para Ceiba Textiles.



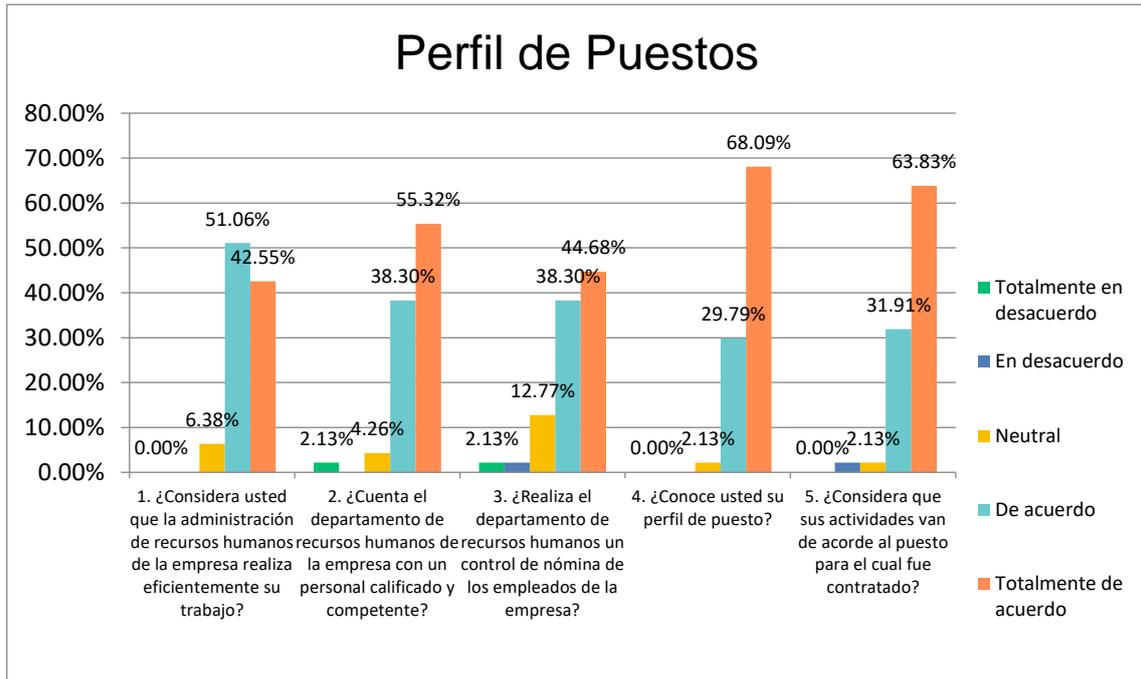
**Figura 1. Sexo de los participantes**

Al evaluar la participación de hombres y mujeres se ha observado una tasa de respuesta del 82 % en hombre y una tasa del 18% en mujeres, denotando una mayor participación en los hombres en el llenado de la encuesta.



**Figura 2. Edad de los participantes**

Al evaluar la edad de los participantes se a observado una tasa de respuesta de 14% en el rango comprendido de 21 a 29 años, una tasa del 50% en el rango comprendido de 30 a 39 años una tasa del 32% en el rango comprendido de 40 a 49 años, una tasa del 4% en el rango comprendido de 50 a 59 años, denotando una mayor participación en el rango comprendido de 30 a 39 años.



**Figura 3. Perfil de puestos**

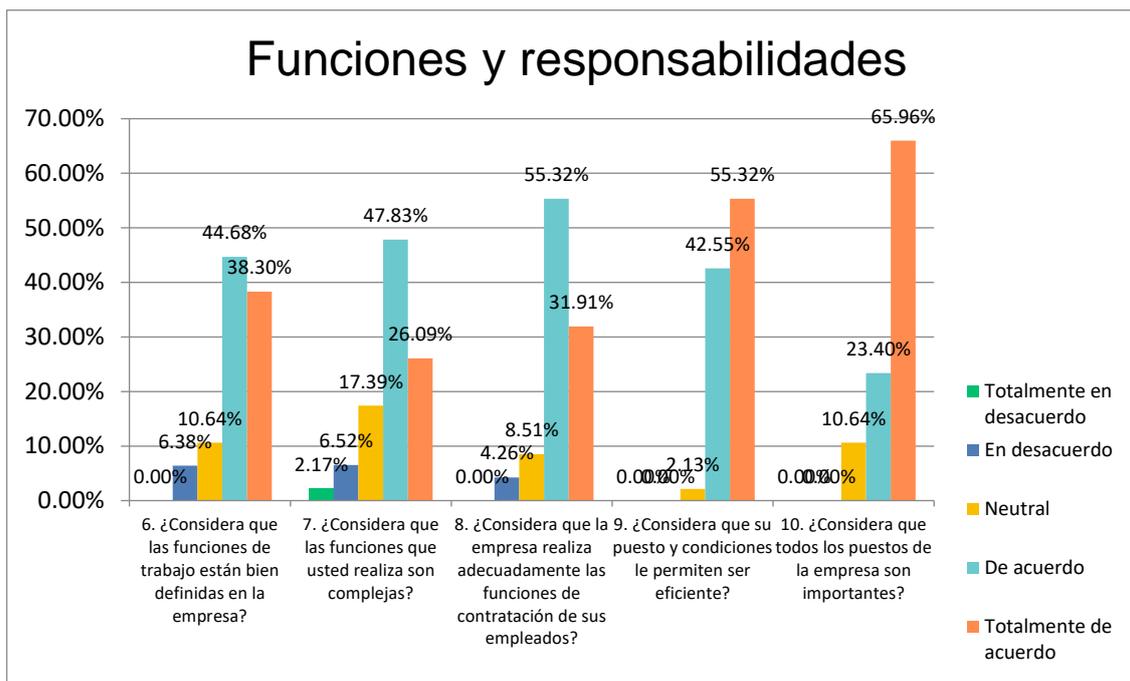
Al evaluar la eficiencia de la administración de recursos humanos en realizar eficientemente el trabajo, se ha obtenido una tasa de respuesta del 6.38% con una respuesta neutral, una tasa del 51.06% que consideran están de acuerdo, una tasa del 42.55% que consideran que están totalmente de acuerdo, denotando que de acuerdo obtuvo el porcentaje más alto.

Al evaluar si el departamento de recursos humanos cuenta con personal calificado y competente se han obtenido una tasa de respuesta del 2.13% considerando totalmente en desacuerdo, una tasa del 4.26% con una respuesta neutral, una tasa del 38.30% que consideran de acuerdo, una tasa del 55.32% que consideran que están totalmente de acuerdo, denotando que totalmente de acuerdo tiene el porcentaje más alto.

Al evaluar si el departamento de recursos humanos realiza el control de nomina de los empleados, se han obtenido: una tasa de respuesta del 2.13% considerando totalmente en desacuerdo, una tasa del 2.13% que consideran en desacuerdo, una tasa del 12.77% con una respuesta neutral, una tasa del 38.30% que consideran que están de acuerdo, una tasa del 44.68% que consideran que están totalmente de acuerdo, denotando que totalmente de acuerdo tiene el porcentaje más alto.

Al evaluar si conocen el perfil de puesto se ha observado una tasa de respuesta del 2.13% con respuesta neutral, una tasa del 29.79% que consideran de acuerdo, una tasa del 68.09% que consideran que están totalmente de acuerdo, denotando que totalmente de acuerdo tiene el porcentaje más alto.

Al evaluar si las actividades van acorde al puesto de trabajo, se ha obtenido una tasa de respuesta del 2.13% que consideran en desacuerdo, una tasa del 2.13% con respuesta neutral, una tasa del 31.91% que consideran que están de acuerdo, una tasa del 63.83% que consideran que están totalmente de acuerdo, denotando que el porcentaje más alto lo obtiene totalmente de acuerdo.



**Figura 4. Funciones y responsabilidades**

Al evaluar si están bien definidas las funciones de trabajo se ha observado una tasa de respuesta del 6.38% que consideran que están en desacuerdo, una tasa del 10.64% con respuesta neutral, una tasa del 44.68% que consideran de acuerdo, una tasa del 38.30% que consideran totalmente de acuerdo. Denotando que de acuerdo tiene el porcentaje más alto.

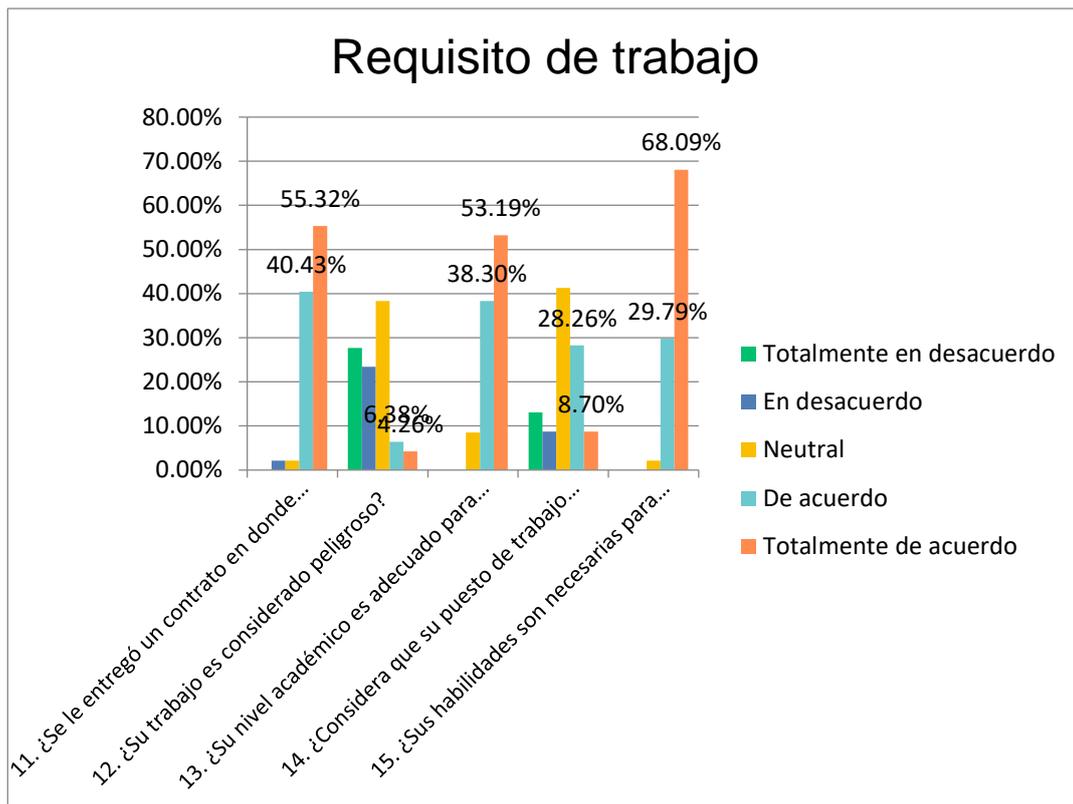
Al evaluar si las funciones que realizan son complejas se ha observado una tasa de respuesta del 2.17% consideran totalmente en desacuerdo, una tasa del 6.52% que consideran en desacuerdo, una tasa del 17.39% con respuesta neutral, una tasa del 47.83% que consideran de acuerdo, una tasa del 26.09% que consideran totalmente de acuerdo, denotando que de acuerdo obtiene el porcentaje más alto.

Al evaluar si se realiza adecuadamente las funciones de contratación, se a observado una tasa de respuesta del 4.26% considerando en desacuerdo, una tasa del 8.51% con respuesta

neutral, una tasa del 55.32% que consideran de acuerdo, una tasa del 31.91% que consideran totalmente de acuerdo. Denotando que de acuerdo es el porcentaje más alto con 55.32%.

Al evaluar si el puesto y condiciones permiten ser eficientes, se ha observado una tasa de respuesta del 2.13% con respuesta neutral, una tasa del 42.55% que consideran de acuerdo, una tasa del 55.32% considerando totalmente de acuerdo, denotando que totalmente de acuerdo es el porcentaje más con 55.32%.

Al evaluar si todos los puestos son importantes se ha observado una tasa de respuesta del 10.64% con respuesta neutral, una tasa del 23.40% considerando de acuerdo, una tasa del 65.96% considerando totalmente de acuerdo. Denotando que totalmente de acuerdo es el porcentaje más alto.



**Figura 5. Requisitos de trabajo**

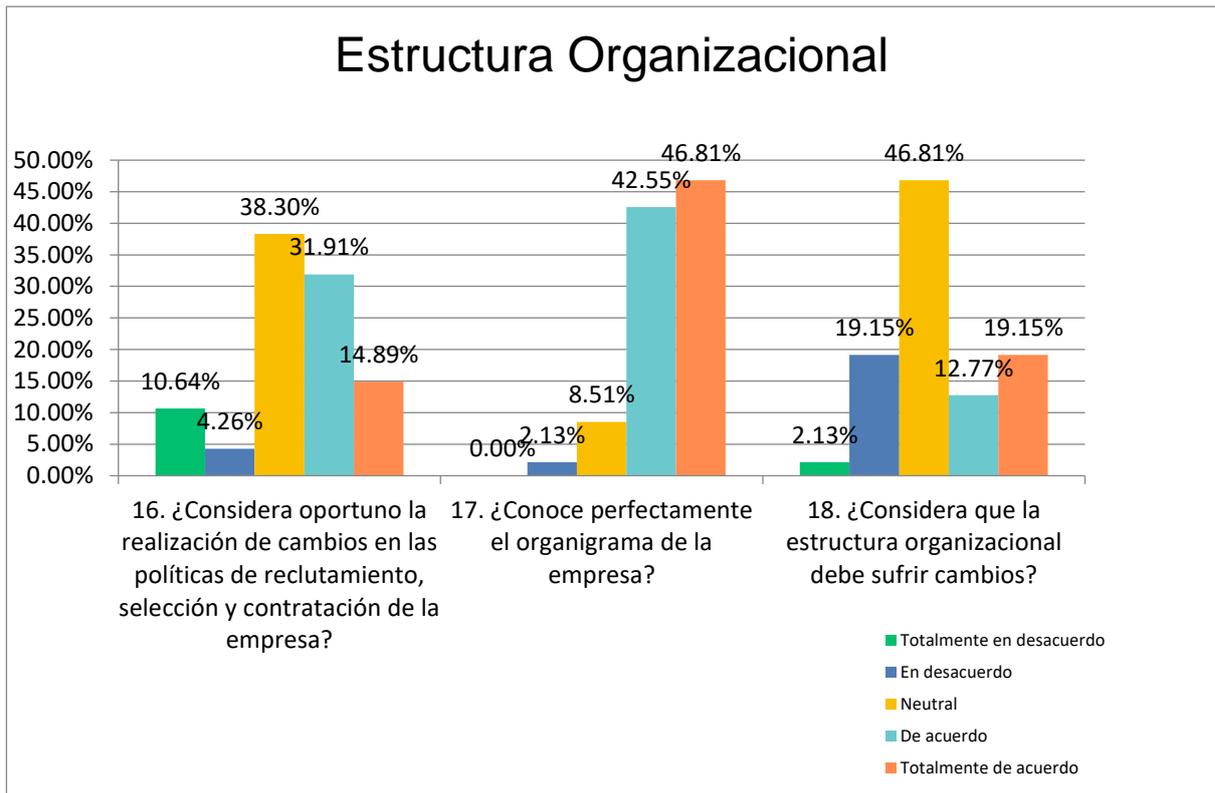
Al evaluar si le entregó un contrato en donde especificaba sus deberes y derechos laborales al ser contratado, se ha observado una tasa de respuesta del 2.13% que consideran en desacuerdo, una tasa del 2.13% con respuesta neutral, una tasa del 40.43% que consideran de acuerdo, una tasa del 55.32% que consideran totalmente de acuerdo, denotando que totalmente de acuerdo tiene el porcentaje más alto.

Al evaluar si el trabajo es considerado peligroso, se ha observado una tasa de respuesta del 27.66% consideran totalmente en desacuerdo, una tasa del 23.40% que consideran en desacuerdo, una tasa del 38.30% con una respuesta neutral, una tasa del 6.38% considerando de acuerdo, una tasa del 4.26% considerando totalmente de acuerdo, denotando que el porcentaje más alto lo tiene la respuesta neutral.

Al evaluar si el nivel académico es adecuado para el puesto de trabajo, se ha observado una tasa de respuesta del 8.51% con respuesta neutral, una tasa del 38.30% considerando de acuerdo, una tasa del 53.19% considerando totalmente de acuerdo, denotando que totalmente de acuerdo tiene el porcentaje más alto.

Al evaluar si el puesto de trabajo requiere esfuerzo físico, se ha observado una tasa de respuesta del 13.04% considerando totalmente en desacuerdo, una tasa del 8.70% considerando en desacuerdo, una tasa del 41.30% con una respuesta neutral, una tasa del 28.26% considerando de acuerdo, una tasa del 8.70% considerando totalmente de acuerdo. Denotando que neutral obtiene el porcentaje más alto.

Al evaluar si las habilidades del personal son necesarias para que el puesto de trabajo sea desempeñado eficientemente, se observa una tasa de respuesta del 2.13% con respuesta neutral, una tasa del 29.79% considerando de acuerdo, una tasa del 68.09% considerando totalmente de acuerdo. Denotando que totalmente de acuerdo es el porcentaje más alto.

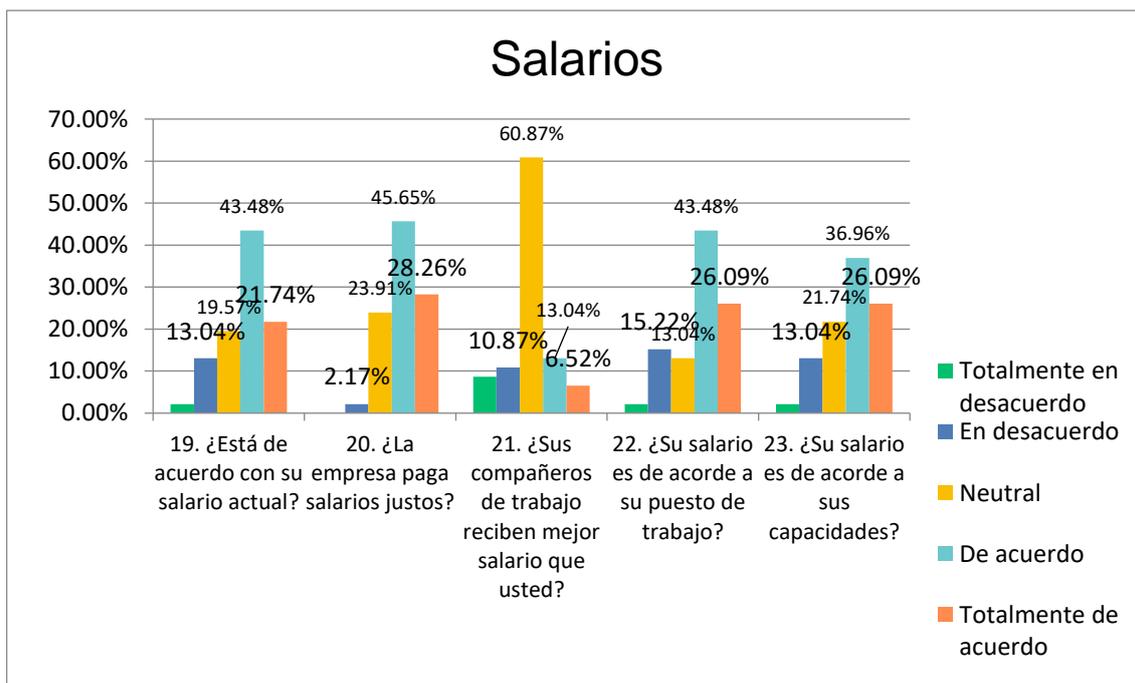


**Figura 6. Estructura organizacional**

Al analizar si se considera oportuno la realización de cambios en las políticas de reclutamiento, selección y contratación, se ha observado una tasa de respuesta del 10.64% considerando totalmente en desacuerdo, una tasa del 4.26% considerando en desacuerdo, una tasa del 38.30% con respuesta neutral, una tasa del 31.91% considerando de acuerdo, una tasa del 14.89% considerando totalmente de acuerdo. Denotando que neutral es el porcentaje más alto.

Al analizar si conoce perfectamente el organigrama de la empresa, se observa una tasa de respuesta del 2.13% considerando en desacuerdo, una tasa del 8.51% con respuesta neutral, una tasa del 42.55% considerando de acuerdo, una tasa del 46.81% considerando totalmente de acuerdo. Denotando que totalmente de acuerdo tiene el porcentaje mas alto.

Al analizar si se considera que la estructura organizacional debe sufrir cambios, se observa una tasa de respuesta del 2.13% considerando totalmente en desacuerdo, una tasa del 19.15% considerando en desacuerdo, una tasa del 46.81% con respuesta neutral, una tasa del 12.77% considerando de acuerdo, una tasa del 19.15% considerando totalmente de acuerdo. Denotando que neutral es el porcentaje es el porcentaje más alto.



**Figura 7. Salarios**

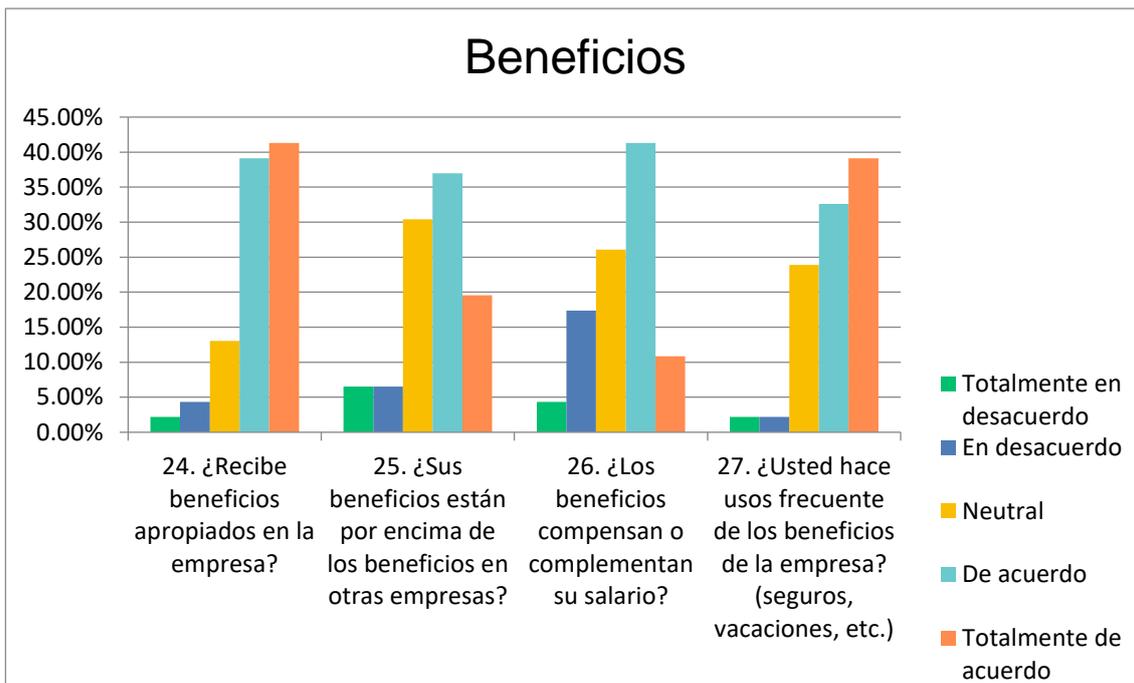
Al analizar si está de acuerdo con su salario actual, se ha observado una tasa de respuesta del 2.17% considerando totalmente en desacuerdo, una tasa del 13.04% considerando en desacuerdo, una tasa del 19.57% con respuesta neutral, una tasa 43.48% considerando de acuerdo, una tasa del 21,74% considerando totalmente de acuerdo. Denotando que de acuerdo tiene el porcentaje más alto.

Al analizar si la empresa paga salarios justos, se ha observado una tasa de respuesta del 2.17% considerando en desacuerdo, una tasa del 23.91% con respuesta neutral, una tasa 45.65% considerando de acuerdo, una tasa del 28.26% considerando totalmente de acuerdo. Denotando que de acuerdo tiene el porcentaje más alto.

Al analizar si los compañeros de trabajo reciben mejor salario, se ha observado una tasa de respuesta del 8.70% considerando totalmente en desacuerdo, una tasa del 10.87% considerando en desacuerdo, una tasa del 60.87% con respuesta neutral, una tasa del 13.04% considerando de acuerdo, una tasa del 6.52% considerando totalmente de acuerdo. Denotando que neutral tiene el porcentaje más alto.

Al analizar si el salario es de acorde al puesto de trabajo, se ha observado una tasa de respuesta del 2.17% considerando totalmente en desacuerdo, una tasa del 15.22% considerando en desacuerdo, una tasa del 13.04% con respuesta neutral, una tasa del 43.48% considerando de acuerdo, una tasa del 26.09% considerando totalmente de acuerdo. Denotando que de acuerdo es el porcentaje más alto.

Al analizar si el salario es de acorde a las capacidades, se ha observado una tasa de respuesta del 2.17% considerando totalmente en desacuerdo, una tasa del 13.04% considerando en desacuerdo, una tasa del 21.74% con respuesta neutral, una tasa del 36.96% considerando de acuerdo, una tasa del 26.09% considerando totalmente de acuerdo. Denotando que de acuerdo es el porcentaje más alto.



**Figura 8. Beneficios**

Al analizar si reciben los beneficios apropiados, se observa una tasa de respuesta del 2.17% considerando totalmente en desacuerdo, una tasa del 4.35% considerando en desacuerdo, una tasa del 13.04% con respuesta neutral, una tasa del 39.13% considerando de acuerdo, una tasa del 41.30% considerando totalmente de acuerdo. Denotando que totalmente de acuerdo tiene el porcentaje más alto.

Al analizar si los beneficios están por encima de los beneficios en otras empresas, se observa una tasa respuesta del 6.52% considerando totalmente en desacuerdo, una tasa del 6.52% considerando en desacuerdo, una tasa del 30.43% con respuesta neutral, una tasa del 36.96% considerando de acuerdo, una tasa del 19.57% considerando totalmente de acuerdo. Denotando que de acuerdo tiene el porcentaje más alto.

Al analizar los beneficios compensan o complementan el salario, se observa una tasa de respuesta del 4.35% considerando totalmente en desacuerdo, una tasa del 17.39% considerando en desacuerdo, una tasa del 26.09% con respuesta neutral, una tasa del 41.30% considerando de acuerdo, una tasa del 10.87% considerando totalmente de acuerdo. Denotando que de acuerdo tiene el porcentaje más alto.

Al analizar hace uso frecuente de los beneficios de la empresa seguro, vacaciones, etc., se observa una tasa de respuesta del 2.17% considerando totalmente en desacuerdo, una tasa del 2.17% considerando en desacuerdo, una tasa del 23.91% con respuesta neutral, una tasa del 32.61% considerando de acuerdo, una tasa del 39.13% considerando totalmente de acuerdo. Denotando que totalmente de acuerdo tiene el porcentaje más alto.

#### 4.2 Resultados de la técnica cualitativa

En este apartado se presenta la técnica cualitativa para conocer el punto de vista del personal de recursos humanos sobre la valoración de puestos y las posibles estrategias a seguir para mejorar la organización y la escala salarial de los empleados.

**Tabla 5. Resultados de las entrevistas**

No.	Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Palabras clave	Análisis
1	Describe el manual de puestos de la organización y sus aspectos más relevantes	Cada departamento cuenta con descripción de puestos donde se detallan sus funciones ya sea diarias periódicas o espontáneas.	Nuestro manual de puesto esta diseñado para facilitar el proceso de adaptación o inducción de todo nuevo candidato, proporcionado a detalle cada una de sus funciones o actividades, su aspecto mas relevante es el hecho de que anualmente se hace una revisión del mismo, agregando cualquier nueva actividad que se este ejecutando y se hace un reentrenamiento con el personal para verificar que tienen conocimiento de todo cambio realizado.	El manual de puestos de la empresa lleva los rasgos más comunes e importantes como ser información básica personal, requisitos de las posiciones, funciones y obligaciones, períodos de prueba o acciones a tomar	Manual, actividades funciones,	La empresa cuenta con un manual de puestos y describe las diferentes funciones de todos los empleados, además de aspectos relacionados con las condiciones de trabajo y actividades, siendo desde el punto de vista de RR.HH. una herramienta completa y útil al empleado.
2	Describe el proceso de inducción de los nuevos empleados	El proceso de inducción esta dividido en 2 partes seguridad industrial y políticas y beneficios de la empresa. donde se menciona los valores, misión y visión.	El proceso de inducción se realiza de forma clara y sencilla en un lenguaje que pueda ser comprendido por todo nuevo candidato sea un operario o un ingeniero, el mismo se enfoca en todas nuestras políticas y beneficios tanto aquellos que están establecidos por la ley, como los que ofrece la compañía dentro de su paquete de beneficios, enfocándonos enormemente en todo lo que respecta a seguridad y a nuestra política de Seguridad, siendo una de nuestras mayores prioridades el ofrecer a nuestros asociados un lugar de trabajo seguro, proveyendo todo el equipo de protección necesario para la realización de cada una de sus actividades.	Se establece 1 día por semana para dar una inducción de bienvenida a los empleados nuevos, donde se les habla del paquete de beneficios y una charla de seguridad industrial, luego tienen 2 meses de entrenamiento en sus áreas de trabajo para que el desempeño de cada uno de ellos sea evaluado por ambas partes	Inducción, Beneficios, Seguridad Industrial	El departamento de Recursos Humanos brinda la inducción a cada empleado en dos partes, la primera enfocada a aspectos organizacionales y beneficios y la segunda a aspectos de seguridad dentro de la planta, con el fin de evitar accidentes de trabajo.

No.	Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Palabras clave	Análisis
3	¿Cómo considera el conocimiento de las funciones y responsabilidades de los empleados?	Cada departamento cuenta con procedimientos que ayudan al empleado a saber sus funciones y responsabilidades dentro del área.	Sumamente alto, como mencione anteriormente todo nuestro personal es entrenado durante su proceso de inducción y luego se realizan re-entrenamientos o refrescamientos anuales.	Se hacen estudios de lo que cada una de las posiciones demanda saber para llevarla a cabo de una manera efectiva, en cuanto a las responsabilidades se determina varios aspectos como ser si tienen personal a cargo o no, responsabilidades económicas, maquinaria a cargo	conocimiento, funciones, responsabilidades	El departamento considera que cada empleado conoce sus funciones a cabalidad, considerando que lo reciben en el proceso de inducción y entrenamientos además de los procesos ya establecidos para el cumplimiento de las metas.
4	¿Cómo considera el cumplimiento de las funciones de los mandos medio y gerenciales de la empresa?	Ayuda a coordinar el personal a cargo para cumplir con las metas diarias de producción. también ayuda a administrar el personal y su trabajo.	el cumplimiento de las funciones es sumamente alto y muestra de ello es el crecimiento de nuestra compañía y los resultados que obtenemos en nuestras auditorias y verificaciones de cumplimiento realizadas por nuestros clientes de marca privada.	Actualmente considero que se maneja un buen cumplimiento en las funciones, esta determinado que se necesita de cada área y como se debe alcanzar los objetivos	conocimiento, responsabilidades, metas,	El departamento considera que los mandos medios y gerenciales hacen un buen uso de sus funciones y que son estos los que contribuyen al cumplimiento por el resto del personal
5	¿Cómo y quien realiza los contratos de la empresa?	Los contratos son realizados por el personal de Recursos Humanos. Donde el empleado firmara en su primer día de trabajo su contrato individual de trabajo y recibirá una copia del mismo.	Si nos referimos a los contratos de los empleados, estos los realiza el departamento de RR.HH. humanos, y si nos referimos por los contratos de prestación de servicio de nuestros proveedores, la mayoría son realizados o gestionados por nuestra casa matriz en Estados Unidos.	Existe un contrato predeterminado elaborado y aprobado por el área legal de la misma, y la asistente de RR.HH. es la persona encargada de llenarlos a nivel operativo y la gerencia de RR.HH. a nivel de mandos medios y gerencia	Contrato, servicios, legal	Aunque sin un consenso claro, el proceso de contratación se realiza mediante contratos prediseñados por asesores legales y verificados y operacionalizados por el departamento de Recursos Humanos.

No.	Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Palabras clave	Análisis
6	Describe el proceso de contratación de mandos medio y gerenciales	Se recluta a través de recomendaciones de nuestros asociados, o se coloca un anuncio donde se piden los requisitos para ocupar el puesto.	nuestro proceso de contratación a nivel de mandos medios es gestionado localmente por RR.HH., y a nivel gerencial es gestionado por RR.HH. local y RR.HH. offshore. Este proceso se lleva a cabo realizando varias entrevistas e involucrando a los Gerentes que trabajaran de la mano con el candidato.	Se realiza una publicación de concurso interno, de no contar con nadie dentro de la empresa que aplique a los requisitos de la posición se hace un proceso de selección por fuera, se llevan a cabo entrevista con los candidatos con gerencia de RR.HH., gerente de área, y personal de ingeniería, luego se llega a un consenso de quien es el candidato más acto y se hace el proceso de ingreso	Concurso, recomendación, proceso, entrevista	El proceso de contratación se lleva a cabo principalmente mediante concurso público proveniente de publicaciones de puestos de trabajos, aunque en algunas veces por recomendaciones de personal de confianza.
7	¿Considera oportuno la realización de cambios en las políticas de reclutamiento, selección y contratación de la empresa?	Considero que al menos a los mandos medios y gerenciales se debería aplicar alguna escala de pruebas psicométricas que ayuden a la selección del personal optimo para el puesto.	No, nuestro proceso es muy completo y efectivo y esto se ve reflejado en la baja rotación que tenemos a este nivel.	No, creo que hasta ahora se a trabajado de manera óptima	Proceso, pruebas, rotación	Aunque la mayoría considera que no se deben de realizar cambios, se ha detectado que no se realizan pruebas psicométricas en el proceso y que a pesar de ello se tiene una baja rotación de personal.
8	¿Qué cambios considera debe sufrir la actual estructura organizacional	No considero que se debe realizar algún cambio jerárquico en la estructura organizacional	considero que debemos volver al tiempo en el cual únicamente se tenia un superintendente de planta y no 3 como es el caso reciente, hay confusión y lucha de poder.	Talvez el hecho de tomar decisiones de poner a personas en ciertas posiciones de importancia por agrado o afinidad	estructura, liderazgo, afinidad	En la actualidad se estima que el sistema actual puede causar conflictos de poder, además de puestos que han sido otorgados por afinidad a los superiores y no por méritos

No.	Preguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Palabras clave	Análisis
9	¿Cómo se determina la escala salarial actual?	los salarios están cubiertos de forma semanal quincenal esto de acuerdo al trabajo que desempeña el asociado y la compensación al menos tiene que ser la mínima establecida por la ley de Honduras.	se determina en base al mercado y al incremento al salario mínimo, utilizando una tabla de salarios que es actualizada anualmente por RR.HH..	Ya existe una banda salarial donde se establece el rango mínimo, medio y máximo para brindar un salario a una posición	Escala, salario, desempeño	La empresa utiliza la base legal para establecer los mínimos establecidos y sus valores son actualizados cada año.
10	¿Cómo está integrado el paquete de beneficios de los empleados?	Asistencia educacional, cesantía anuales, cumpleaños con goce de salario o día libre, etc.	el paquete de beneficios esta integrado por bonos, como ser asistencia perfecta y producción, subsidio de alimentación, transporte, educación, zapatos, prestamos para compra de medicamentos, pago de cesantía anual, prestaciones. y celebraciones mensuales por cumpleaños, seguridad si transcurre un año sin accidentes de tiempo perdido, y fechas especiales como día de la mujer, san Valentín, madre, padre, campana de verano, navidad, día del trabajo , celebración del día del niño y muchas otras mas.	La empresa cuenta con un gran paquete de beneficios, como ser asignación de combustible, celular, subsidio alimenticio, día libre por cumpleaños, ayuda fúnebre caso de muerte de un familiar transporte al personal que no tenga carro entre muchos más	bono, beneficio, asistencia	La empresa brinda paquetes de bonificación tanto en la producción, así como una serie de beneficios directo de los puestos que puede ir desde asignación de combustible hasta bonos por diferentes fechas o circunstancias

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

1. Al analizar la estructura organizativa actual de puestos de la empresa Ceiba Textiles, el personal considera que aunque funcional debe sufrir cambios, esto se visualiza debido a las aseveraciones de Recursos Humanos que manifiesta que existe una discrepancia entre las diferentes dependencias debido a que las funciones, aunque definidas, no se encuentran delimitadas, requiriendo la empresa una nueva forma de estructura organizacional que responda a la exigencia actual.
2. Al determinar la escala salarial utilizada en la empresa para los diferentes cargos a nivel de mandos medio y gerenciales, se ha notado una alta discrepancia en los valores, y aunque existen tablas de salarios, estas se basan principalmente en los ajustes de salario mínimo y aplican principalmente a los operarios de la empresa..
3. Al diseñar el sistema de valoración de puestos para la empresa Ceiba Textiles, se ha establecido comenzar con la reestructuración de la estructura organizacional, una definición de la escala salarial por puesto y nivel de mando y un plan de sucesión para las promociones, que brinden en conjunto, una mayor valoración a los puestos de trabajo.

### **5.2 Recomendaciones**

1. Se recomienda la implementación de una estructura organizacional funcional que se adapte a las nuevas exigencias de la empresa, considerando las funciones

claras para cada miembro y dejando en claro la línea de mando de cada puesto de trabajo.

2. Se recomienda la reestructuración financiera para establecer una escala salarial de acorde al mercado y responsabilidad de cada puesto, tomando en cuenta el desempeño mostrado por cada empleado y las capacidades de trabajo que demuestre durante sus labores.
3. Se recomienda la implementación de la propuesta de valoración de puestos para la empresa Ceiba Textiles, tomando en cuenta la ejecución de tiempos e incorporando los diferentes elementos que se ajusten a la iniciativa.
4. Se recomienda el utilizar un sistema de evaluación de desempeño por competencias que vaya acorde y ligada a resultados mas bonificación.

## **CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD**

### 6.1 Nombre de la propuesta

#### **Sistema de valoración de puestos para la empresa Ceiba Textiles**

### 6.2 Justificación de la propuesta

Luego de analizar los resultados obtenidos de las encuestas de la empresa, se identificó en que, aunque existe un proceso de contratación, este deja falencias a entrever que pueden provocar problemas de recursos humanos por lo que es necesario el implementar cambios en algunas áreas del proceso.

Actualmente algunos de los colaboradores manifiestan que no cumplen con su perfil de puesto requerido, esto se debe al tipo de contratación actual, el que involucra acciones de preferencias, no siempre se cumple con un proceso abierto y se desestiman los perfiles más apropiados para ocupar un puesto, además de no considerar las promociones internas como primera opción, sino más bien incluyendo personal externo.

En la actualidad, cerca de un 20% de los colaboradores no está de acuerdo con la escala salarial de la institución, y por ello un número similar y cerca de la mitad que se mantienen neutrales, consideran que se deben realizar cambios en las estructuras organizativas de la empresa.

### 6.3 Alcance de la propuesta (Objetivos de la implementación).

Para resolver el problema planteado se plantea realizar las siguientes acciones:

1. Establecer parámetros para la actualización de la estructura organizativa de puestos

2. Establecer parámetros para determinar la escala salarial a nivel de mandos medio y gerenciales.
3. Esquema de un sistema de valoración de puestos

#### 6.4 Descripción y desarrollo a detalle de la propuesta.

##### 6.4.1 Descripción clara del “Qué” y “Cómo” lo harán.

¿Qué?	¿Cómo?
Actualización de la estructura organizativa de puestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los sectores en conflicto</li> <li>• Generar Manuales de puestos actualizados</li> <li>• Definir funciones claras entre intendencias</li> <li>• Definir procesos para estandarizar colaboraciones</li> </ul>
Establecer escala salarial a nivel de mandos medio y gerenciales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer rangos salariales</li> <li>• Escala basada en la oferta de mercado</li> <li>• Pago justo por la experiencia del puesto</li> <li>• Aunada a los perfiles de puestos</li> </ul>
Esquema de un sistema de valoración de puestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el desempeño de los empleados</li> <li>• Establecer un procesos de sucesión para cada puesto</li> <li>• Aumento de acuerdo a evaluaciones</li> <li>• Cambios en los principios de contratación</li> </ul>

##### 6.4.2 Desarrollo de todos los elementos

###### 6.4.2.1 Actualización de la estructura organizativa de puestos

Considerando los problemas que se presentan actualmente en las diferentes superintendencias, es necesario el readecuar la estructura a una que responda a los requerimientos de la empresa. Esta debe considerarse desde los ajustes necesarios en el sistema ERP y basándose en la estructura de cadena de mando de Mintzberg, la cual se compone de cinco elementos:

- Ápice estratégico (cúpula directiva).
- Línea media (directores de departamento).

- Núcleo operativo (trabajadores no directivos).
- Tecnoestructura (especialistas técnicos).
- Staff de apoyo (subcontratados en labores de limpieza o seguridad).

Esta estructura por bloques permite que cada mando gerencial, tenga a su cargo un exclusivo personal intermedio y operativo que le permite tener claridad en la cadena de mando y en solicitar al mando adecuado al momento de requerir algo de otro departamento y de no intervenir en las acciones de otras gerencias.



**Figura 9. Estructura propuesta**

### Fronteras Organizacionales

Se definen fronteras organizacionales para tener noción de quien coordina los puestos de trabajo desde la línea mas baja, hasta llegar a las gerencias, de esta manera el personal sabrá específicamente a quien debe responder y presentar resultados bajo una línea de mando.

Gerente de Área - Coordinadores de Área - Supervisores de Área

#### 6.4.2.2 Establecer escala salarial a nivel de mandos medio y gerenciales.

Considerando que la escala salarial no es adecuada, principalmente por no poseer escala salarial establecida para los mandos gerenciales e intermedios y más bien basándose en el salario mínimo para fijar los salarios, se recomienda una escala más apropiada para satisfacer las necesidades e impulsar los planes de sucesión y contratación de personal adecuado a los puestos.

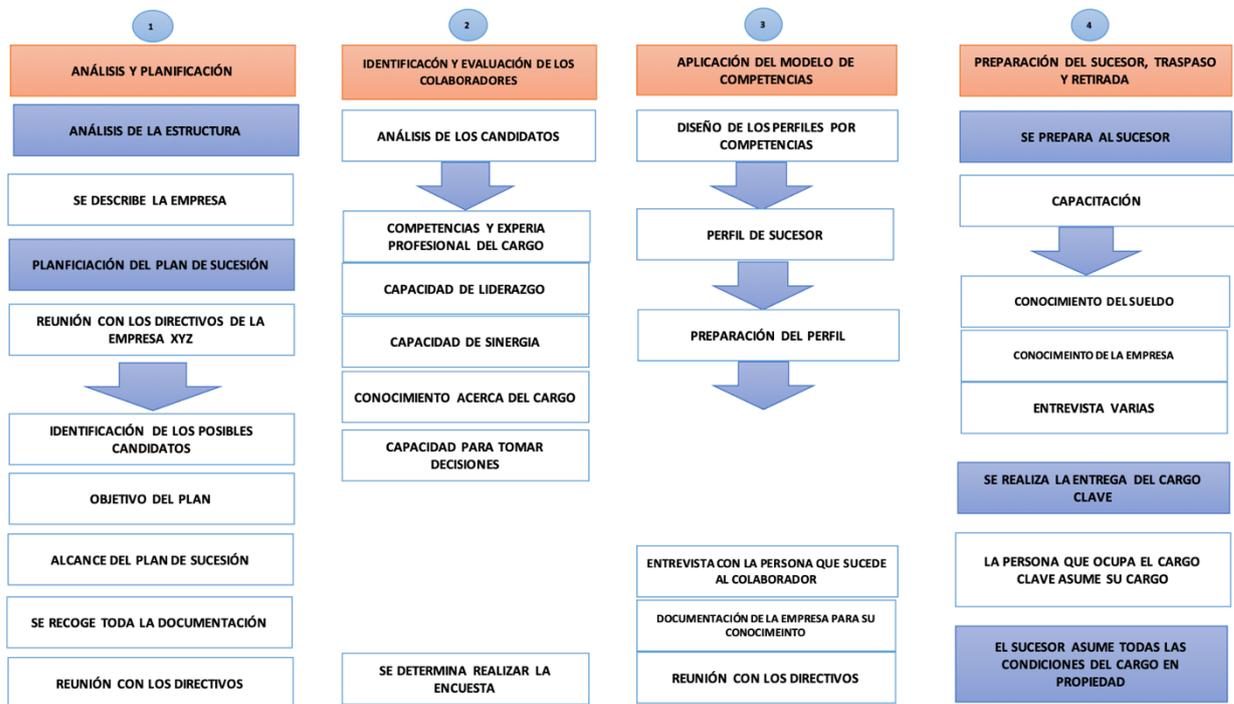
**Tabla 6. Escala salarial propuesta para mandos intermedios**

Tipo de puesto	Cargos	Rango Salarial actual \$ anual	Escala salarial propuesta \$	
			MIN	MAX
Superintendencia (Gerencias)	Superintendente	30,000-45,000	43,000	50,000
	Plan Manager	30,000-45,000	43,000	50,000
Intermedios	Manager (IT, HR, Plant)	19,000-31,000	25,000	34,000
	Plant Programmer	19,000-31,000	25,000	34,000
	Engineering Manager	19,000-31,000	25,000	34,000
	Product Dev. Manager	19,000-31,000	25,000	34,000

#### 6.4.2.3 Esquema de un sistema de valoración de puestos

Para el sistema de valoración de puestos se pretende generar un aspecto clave como lo es la evaluación de desempeño, tomando esto en consideración, el empleado será considerado para la promoción interna o para mejoras salariales. Esto debe incluir un aspecto de sucesión de puestos, en este caso, los mandos intermedios, tendrán la obligación de brindar acompañamiento a los puestos con el perfil de sucederlos y preparar el camino académico y vocacional para que su sucesor para que sea la principal opción al momento de elegir un

reemplazo. El proceso comenzará con el análisis y la planificación, luego la identificación y evaluación de los colaboradores, la aplicación del modelo de competencias y la preparación del sucesor traspaso y retirada, según el esquema siguiente:



**Figura 10. Modelo de plan de sucesión basado en competencias**

Fuente: (Delgado, 2000)

## 6.5 Medidas de control

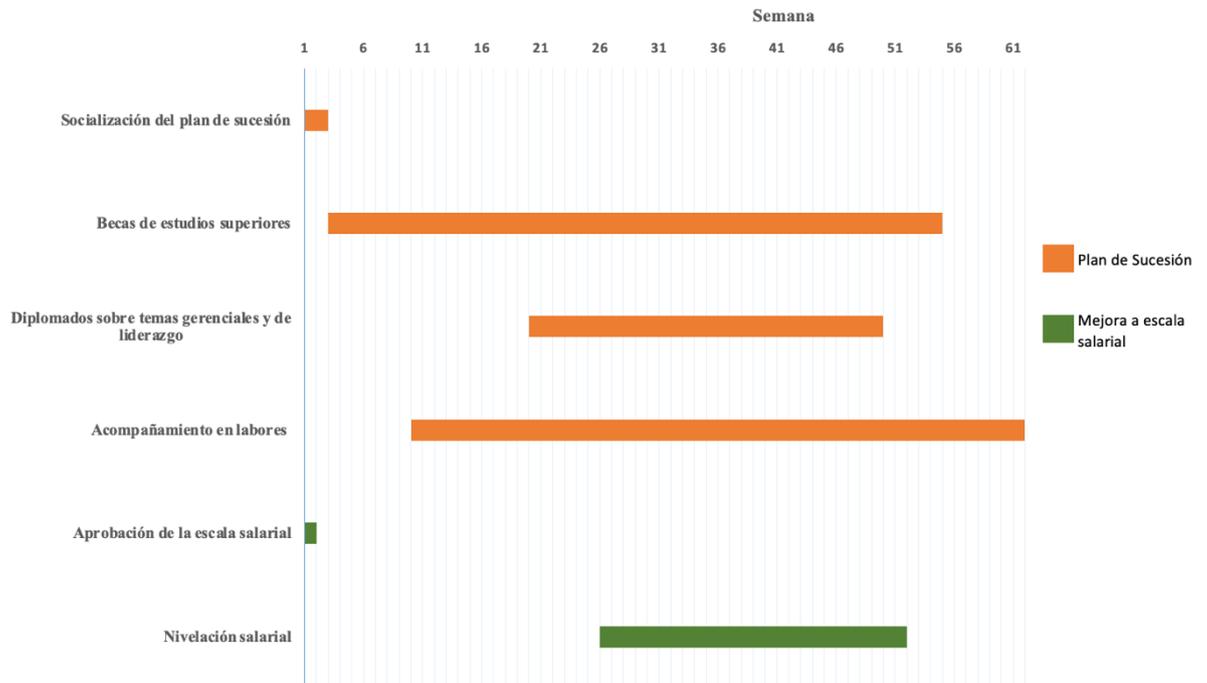
**Tabla 7 Indicadores de la propuesta**

Actividades	Indicador
Actualización de la estructura organizativa de puestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un manual de puestos actualizados</li> <li>• Funciones claramente definidas</li> <li>• Una estructura propuesta definida</li> <li>• Procesos estandarizados entre departamentos</li> </ul>
Establecer escala salarial a nivel de mandos medio y gerenciales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rangos salariales establecidos</li> <li>• Nivelación de salarios del 100% del personal</li> </ul>
Esquema de un sistema de valoración de puestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de evaluación del desempeño implementado</li> <li>• Proceso de sucesión para cada puesto establecido</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de contratación basada en resultados, sucesión y experiencia</li> </ul>
--	--

## 6.6 Cronograma de implementación y presupuesto

### 6.6.1 Cronograma



**Figura 11. Cronograma de trabajo**

Fuente: Elaboración propia

### 6.6.2 Presupuesto

**Tabla 8. Presupuesto de implementación**

Actividades	Presupuesto
<b>Generales</b>	
Socialización de la propuesta	-
Aprobación de la propuesta de mejora	-
<b>Mejoramiento de los procesos</b>	
Reestructura organizacional	35,000.00
Adaptación del ERP	45,000.00
Adecuación de la escala salarial	450,000.00

Sistema de monitoreo del desempeño	250,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>780,000.00</b>

## 6.7 Concordancia de los segmentos de la tesis con la propuesta

Título	Objetivos		Conclusiones	Recomendaciones
	Objetivo General	Objetivos específicos		
Sistema de valoración de puestos en la empresa Ceiba Textiles	Analizar el sistema actual de valoración de puestos en la empresa Ceiba Textiles con el fin de crear una estructura organizativa y salarial justa y equitativa	Analizar la estructura organizativa actual de puestos de la empresa Ceiba Textiles.	Al analizar la estructura organizativa actual de puestos de la empresa Ceiba Textiles, el personal considera que aunque funcional debe sufrir cambios, esto se visualiza debido a las aseveraciones de Recursos Humanos que manifiesta que existe una discrepancia entre las diferentes dependencias debido a que las funciones, aunque definidas, no se encuentran delimitadas, requiriendo la empresa una nueva forma de estructura organizacional que responda a la exigencia actual.	Se recomienda la implementación de una estructura organizacional funcional que se adapte a las nuevas exigencias de la empresa, considerando las funciones claras para cada miembro y dejando en claro la línea de mando de cada puesto de trabajo.
		Determinar la escala salarial utilizada en la empresa para los diferentes cargos a nivel de mandos medio y gerenciales.	Al determinar la escala salarial utilizada en la empresa para los diferentes cargos a nivel de mandos medio y gerenciales, se ha notado una alta discrepancia en los valores, y aunque existen tablas de salarios, estas se basan principalmente en los ajustes de salario mínimo y aplican principalmente a los operarios de la empresa..	Se recomienda la reestructuración financiera para establecer una escala salarial de acorde al mercado y responsabilidad de cada puesto, tomando en cuenta el desempeño mostrado por cada empleado y las capacidades de trabajo que demuestre durante sus labores.
		Diseñar el sistema de valoración de puestos para la empresa Ceiba Textiles.	Al diseñar el sistema de valoración de puestos para la empresa Ceiba Textiles, se ha establecido comenzar con la reestructuración de la estructura organizacional, una definición de la escala salarial por puesto y nivel de mando y un plan de sucesión para las promociones, que brinden en conjunto, una mayor valoración a los puestos de trabajo.	Se recomienda la implementación de la propuesta de valoración de puestos para la empresa Ceiba Textiles, tomando en cuenta la ejecución de tiempos e incorporando los diferentes elementos que se ajusten a la iniciativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional . *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 1-20.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Ramos, C. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciaAmérica*, 9(3).
- Ruas, O. (2015). *Población.Muestra. Técnicas e instrumentos de recopilación de información*. La Habana: Universidad de Ciencias Médicas de la Habana.
- Toledo, N. (2018). *Técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa* . México: UNAM.
- García, C. P. (2010). *El modelo de competencias en la sucesión de la empresa familiar*. ETEA
- Delgado, D. (2000). *Modelos de gestión por competencias*. Fundación Iberoamericana del Conocimiento.

## ANEXOS

### Anexo 1. Encuesta para los colaboradores de la empresa Ceiba Textiles



Esta encuesta se ha realizado con la finalidad de analizar el sistema actual de valoración de puestos en la empresa Ceiba Textiles con el fin de crear una estructura organizativa y salarial justa y equitativa, la información proporcionada será utilizada con fines educativos.

**Instrucciones:** Conteste a cada pregunta según usted estime conveniente.

Variables	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>Estructura organizativa</b>					
<b>Perfil de Puestos</b>					
1. ¿Considera usted que la administración de recursos humanos de la empresa realiza eficientemente su trabajo?					
2. ¿Cuenta el departamento de recursos humanos de la empresa con un personal calificado y competente?					
3. ¿Realiza el departamento de recursos humanos un control de nómina de los empleados de la empresa?					
4. ¿Conoce usted su perfil de puesto?					
5. ¿Considera que sus actividades van de acorde al puesto para el cual fue contratado?					
<b>Funciones y responsabilidades</b>					
6. ¿Considera que las funciones de trabajo están bien definidas en la empresa?					
7. ¿Considera que las funciones que usted realiza son complejas?					
8. ¿Considera que la empresa realiza adecuadamente las funciones de contratación de sus empleados?					

9. ¿Considera que su puesto y condiciones le permiten ser eficiente?					
10. ¿Considera que todos los puestos de la empresa son importantes?					
<b>Requisito de trabajo</b>					
11. ¿Se le entregó un contrato en donde especificaba sus deberes y derechos laborales al ser contratado por la empresa?					
12. ¿Su trabajo es considerado peligroso?					
13. ¿Su nivel académico es adecuado para su puesto de trabajo?					
14. ¿Considera que su puesto de trabajo requiere de un esfuerzo físico?					
15. ¿Sus habilidades son necesarias para que su puesto de trabajo sea desempeñado eficientemente?					
<b>Estructura Organizacional</b>					
16. ¿Considera oportuno la realización de cambios en las políticas de reclutamiento, selección y contratación de la empresa?					
17. ¿Conoce perfectamente el organigrama de la empresa?					
18. ¿Considera que la estructura organizacional debe sufrir cambios?					
<b>Escala Salarial</b>					
<b>Salarios</b>					
19. ¿Está de acuerdo con su salario actual?					
20. ¿La empresa paga salarios justos?					
21. ¿Sus compañeros de trabajo reciben mejor salario que usted?					
22. ¿Su salario es de acorde a su puesto de trabajo?					
23. ¿Su salario es de acorde a sus capacidades?					
<b>Beneficios</b>					
24. ¿Recibe beneficios apropiados en la empresa?					
25. ¿Sus beneficios están por encima de los beneficios en otras empresas?					
26. ¿Los beneficios compensan o complementan su salario?					
27. ¿Usted hace usos frecuente de los beneficios de la empresa? (seguros, vacaciones, etc.)					

## Anexo 2. Entrevista para Recursos Humanos de la empresa Ceiba Textiles



Esta entrevista se ha realizado con la finalidad de analizar el sistema actual de valoración de puestos en la empresa Ceiba Textiles con el fin de crear una estructura organizativa y salarial justa y equitativa, la información proporcionada será utilizada con fines educativos.

**Instrucciones:** Conteste a cada pregunta según usted estime conveniente.

1. Describa el manual de puestos de la organización y sus aspectos más relevantes
2. Describa el proceso de inducción de los nuevos empleados
3. ¿Cómo considera el conocimiento de las funciones y responsabilidades de los empleados?
4. ¿Cómo considera el cumplimiento de las funciones de los mandos medio y gerenciales de la empresa?
5. ¿Cómo y quien realiza los contratos de la empresa?
6. Describa el proceso de contratación de mandos medio y gerenciales
7. ¿Considera oportuno la realización de cambios en las políticas de reclutamiento, selección y contratación de la empresa?
8. ¿Qué cambios considera debe sufrir la actual estructura organizacional
9. ¿Cómo se determina la escala salarial actual?
10. ¿Cómo está integrado el paquete de beneficios de los empleados?