



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**DISEÑO DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL
PARA COMPAÑÍA AZUCARERA TRES VALLES**

SUSTENTADO POR:

GUNTHER ECHENIQUE ORDÓÑEZ

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

ABRIL 2016

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

MARLON BREVÉ REYES

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

JOSÉ ARNOLDO SERMEÑO LIMA

**DISEÑO DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL
PARA COMPAÑÍA AZUCARERA TRES VALLES**

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

**ASESOR METODOLÓGICO
SANTOS LIDABEL ALMENDÁREZ ORELLANA**

**ASESOR TEMÁTICO
ELLY YOLANDA ALEMÁN VEGA**

MIEMBROS DE LA TERNA:

FRANCISCO MONDINO

CESAR SUAZO

ALBERTINA NAVARRO



FACULTAD DE POSTGRADO

DISEÑO DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL PARA COMPAÑÍA AZUCARERA TRES VALLES

GUNTHER ECHENIQUE ORDÓÑEZ

Resumen

El propósito de esta investigación fue explorar si el sistema de compensación salarial de Compañía Azucarera Tres Valles es competitivo frente al mercado salarial de la agroindustria en Honduras, si es equitativo internamente, por tanto le resulta útil para apoyar el logro de los objetivos estratégicos, enmarcado en la legislación nacional aplicable. Para validar esto se realizó una comparación de los salarios de 73 posiciones de la empresa, contra el mercado salarial de la agroindustria, representado por las empresas que participaron en la encuesta salarial SEIS de Pricewaterhouse Coopers del segundo semestre de 2015. Así mismo se llevó a cabo una valuación de puestos, para finalmente determinar bandas salariales basadas en el modelo de equidad interna. La investigación mostró que hay oportunidades de mejora en la competitividad externa y algunos casos de equidad interna. También se desarrolló una propuesta de política salarial, planes de acción para cerrar brechas y ampliar un estudio al paquete de beneficios.

Palabras Clave: Beneficios, Compensación, Equidad, Escalas, Salarios



FACULTAD DE POSTGRADO

DISEÑO DEL SISTEMA DE COMPENSACIÓN SALARIAL PARA COMPAÑÍA AZUCARERA TRES VALLES

GUNTHER ECHENIQUE ORDÓÑEZ

Abstract

The purpose of this investigation was to explore if the Azucarera Tres Valles company has a competitive salary system against the Agro-industrial salary market in Honduras, if it is internally equitable, in which case is useful to support the strategic objectives, inside the applicable legislation of the country. To validate this we made a comparative between the salary of 73 job positions inside the company, against the salary market of the Agro-industry, represented by the enterprises that participated in the salary survey from SEIS Pricewaterhouse Coopers of the second half of 2015. At the same time we made an evaluation of the job positions, to determinate the salary bands based in the equitable internal model. The research showed that there are opportunities to improve in the external competitiveness and some cases of internal equity, also we developed a proposal of salaral policy, actions plans to close gaps and expand the study of the benefit package.

Key Words: Benefits, Compensation, Equity, Salary, Scales

DEDICATORIA

A Dios:

Por su inmensa bendición al darme la vida, salud, amor, trabajo y oportunidad de estudiar inclusive a nivel de postgrado.

A mis padres Reina y Lázaro:

Por ser siempre una inspiración y un ejemplo de superación para mí. Por apoyarme siempre incondicionalmente y por motivarme a seguir adelante en mis estudios de postgrado.

A mi esposa Alejandra, mis hijos Ariana y Gunther:

Por su inmensa comprensión y paciencia, al sacrificar el tiempo que debiera compartir con ustedes, para que yo pudiera seguir adelante con mis estudios de postgrado.

AGRADECIMIENTO

Deseo agradecer a la Compañía Azucarera Tres Valles, por haberme apoyado con una media beca para realizar mis estudios de postgrado en la UNITEC; así como abrimme el espacio y recursos para realizar mi trabajo de investigación y Tesis dentro de sus instalaciones, tratando de atender una necesidad actual de la organización.

Así mismo agradezco a mis asesoras de Tesis, la licenciada Lidabel Almendárez y la licenciada Elly Alemán, por el tiempo que me han dedicado y su esmero por orientar mis esfuerzos a lograr finalizar con éxito mi proyecto. Les deseo muchos éxitos en sus futuros proyectos a ambas.

Agradezco a UNITEC por ser una Universidad de vanguardia en nuestro país y disponer de recursos que facilitan las labores de investigación para los estudiantes, por apostarle a la educación de primer nivel generando propuestas de valor para las empresas e instituciones del Estado.

Agradezco a los profesionales y colegas que me apoyaron durante mi fase de investigación, aportando sus valiosos comentarios y criterios para concretar la valuación de puestos, que fue un paso clave para las demás fases de este proyecto. Mi admiración y respeto para ustedes.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	1
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	2
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	2
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	3
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	3
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	3
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	5
2.1.1 MACRO ENTORNO	5
2.1.2 MICRO ENTORNO	5
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO	7
2.2 TEORÍA DE SUSTENTO.....	12
2.2.1 LA COMPENSACIÓN Y SU IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN.....	12
2.2.2 COMPENSACIÓN FINANCIERA	13
2.2.3 COMPENSACIÓN NO FINANCIERA.....	14
2.2.4 LA EQUIDAD EN LA COMPENSACIÓN FINANCIERA	14
2.2.5 FACTORES DE LA COMPENSACIÓN ECONÓMICA INDIVIDUAL.....	15
2.2.6 COMPENSACIÓN PARA GRUPOS ESPECIALES.....	15
2.2.7 COMPENSACIÓN FIJA Y VARIABLE.....	15
2.2.8 PRESTACIONES LABORALES	16
2.3 CONCEPTUALIZACIÓN	17
2.5 MARCO LEGAL	19
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	23
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	23

3.1.1	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.....	23
3.1.2	HIPÓTESIS	25
3.2	ENFOQUE Y MÉTODOS	25
3.3	MATERIALES.....	25
3.4	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
3.4.1	POBLACIÓN	25
3.4.2	MUESTRA	26
3.4.3	UNIDAD DE ANÁLISIS	26
3.4.4	UNIDAD DE RESPUESTA.....	26
3.5	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	26
3.5.1	INSTRUMENTOS	26
3.5.2	TÉCNICAS.....	27
3.6	LIMITANTES DEL ESTUDIO	27
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS		28
4.1	REVISIÓN DEL MERCADO SALARIAL.....	28
4.2	VALUACIÓN DE PUESTOS.....	35
4.3	EQUIDAD INTERNA	47
4.4	POLITICA SALARIAL	51
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		52
5.1	CONCLUSIONES	52
5.2	RECOMENDACIONES	53
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....		54
6.1	INTRODUCCIÓN	54
6.2	PLAN DE ACCIÓN COMPETITIVIDAD EXTERNA Y EQUIDAD INTERNA	54
6.3	PLAN DE ACCIÓN PAQUETE DE BENEFICIOS	55
6.4	POLÍTICA SALARIAL	55
6.5	RESUMEN FINAL	59
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Salario Mínimo en Honduras, para una categoría específica.....	6
Tabla 2. Operacionalización de las Variables.....	24
Tabla 3. Distribución de las posiciones de CATV versus mercado salarial agroindustria de Honduras, salario mensual.	30
Tabla 4. Distribución de las posiciones CATV versus mediana de mercado salarial agroindustria de Honduras, salario mensual	30
Tabla 5. Distribución de las posiciones de CATV versus mercado salarial agroindustria de Honduras, remuneración total	34
Tabla 6. Distribución de las posiciones CATV versus mediana de mercado salarial agroindustria de Honduras, remuneración total	34
Tabla 7. Factores y subfactores incluidos en la guía de observación	36
Tabla 8. Subfactores y grados del factor requisitos y/o habilidades.....	37
Tabla 9. Subfactores y grados del factor responsabilidades	38
Tabla 10. Subfactores y grados del factor esfuerzo	39
Tabla 11. Subfactores y grados del factor condiciones ambientales.....	40
Tabla 12. Escala de referencia, ponderación o peso de los factores	40
Tabla 13. Escala de referencia, ponderación o peso de los subfactores.....	41
Tabla 14. Grados y puntos del subfactor nivel de preparación.....	42
Tabla 15. Resumen comparativo de salarios por posición versus banda salarial	49
Tabla 16. Matriz de verificación de la concordancia del documento con el plan de acción	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama general de la empresa	9
Figura 2. Resultados comparativos de la medición de clima laboral en CATV	10
Figura 3. Resultados por pregunta de la variable "ambiente de trabajo"	11
Figura 4. Tabla de salario mínimo vigente en Honduras, año 2016	21
Figura 5. Diagrama de las variables.....	23
Figura 6. CATV vrs mercado salarial agroindustria de Honduras, salario mensual.....	29
Figura 7. Recopilación de beneficios vigentes en CATV.....	31
Figura 8. Valor económico de los salarios y beneficios de CATV, para obtener la remuneración total	32
Figura 9. CATV vrs mercado salarial agroindustria de Honduras, remuneración total.....	33
Figura 10. Comparación de la remuneración total CATV vrs mercado salarial agroindustria	35
Figura 11 Resultado de la valuación para puestos gerenciales en el factor "requisitos y/o habilidades"	43
Figura 12. Resultado de la valuación para puestos gerenciales en el factor "responsabilidades"	44
Figura 13. Resultado de la valuación para puestos gerenciales en el factor "esfuerzo"	44
Figura 14. Resultado de la valuación para puestos gerenciales en el factor "condiciones ambientales"	45
Figura 15. Salarios pagados actualmente vrs puntos obtenidos en la valuación de puestos.....	45
Figura 16. Resultados de la valuación y salarios vigentes en CATV	46
Figura 17. Resultado generado por excel sobre la regresión lineal múltiple aplicada.....	47
Figura 18. Salarios calculados por la ecuación vrs puntos de la valuación de puestos	48
Figura 19. Bandas salariales de los puestos gerenciales vrs salarios actuales	49
Figura 20. Posiciones cuyo salario actual se encuentra por debajo de su banda salarial.....	50
Figura 21. Posiciones cuyo salario actual se encuentra por arriba de su banda salarial	51
Figura 22. Plan de acción para corregir competitividad externa y equidad interna.....	54
Figura 23. Plan de acción para actualización del paquete de beneficios	55

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

La compensación salarial, tanto económica como en beneficios, es un elemento básico para las personas que deciden laborar en una empresa o institución, ya que le permite atender en todo o en parte, sus necesidades y expectativas personales y de vida; mientras tanto para las empresas o instituciones puede ser un medio importante para generar compromiso y motivación hacia el logro de los objetivos que la organización se ha trazado. Así mismo, puede ser una herramienta que ayude a retener a sus empleados y mantener un índice de rotación de personal bajo.

El propósito de este proyecto de tesis es analizar el sistema de compensación salarial de Compañía Azucarera Tres Valles (CATV), reconocer si es competitivo frente al mercado laboral de la Agroindustria en Honduras y si es equitativo internamente; así mismo presentar una propuesta de sistema de compensación salarial que le permita ser competitiva a lo externo y equitativa a lo interno, enmarcada en la legislación laboral y que le ayude a enfocar al recurso humano hacia el logro de los objetivos estratégicos que se ha planteado.

De acuerdo con los resultados de la última encuesta de clima laboral, hay oportunidad de mejorar la percepción que tienen los colaboradores sobre el reconocimiento o la retribución a su esfuerzo, lo que pudiera abarcar al sistema de compensación salarial. Además, los incrementos o ajustes salariales que se dieron en el mes de enero 2016 por aplicación del nuevo salario mínimo, pudieron generar inequidad interna e impactar en el nivel de motivación del personal.

En los capítulos siguientes se presentarán los resultados de la investigación y del análisis realizado y se presentará una propuesta de política salarial que la CATV podría aplicar de acuerdo a su conveniencia.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Basados en los resultados de clima laboral 2015 de Compañía Azucarera Tres Valles que se presentan más adelante en este documento, hay indicios de insatisfacción entre algunos empleados por no sentirse reconocidos o retribuidos en proporción al esfuerzo o logros alcanzados. Adicionalmente, han existido cambios estructurales en la aplicación del salario mínimo en la agroindustria, principalmente por la inclusión en 2014 de dos tipos de salario

mínimo para una misma empresa, así como incrementos anuales de los salarios mínimos con porcentajes superiores a los que la industria pudo aplicar al resto de sus empleados. Por otro lado, pese a que la empresa mantiene un porcentaje de rotación de personal por debajo del 5%, sí han tenido fuga de algunos talentos potenciales.

Todos estos elementos han motivado a la Dirección de la empresa a conocer si su sistema de compensación salarial le permite ser competitivo frente a otras empresas, así como definir la estructura salarial que aporte equidad interna para generar satisfacción de las expectativas de los trabajadores y motivarlos a enfocarse en el logro de los objetivos que la organización se ha trazado.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Una estructura de compensación salarial y beneficios de una empresa debe ser equitativa hacia lo interno y competitiva frente al mercado laboral, lo que impacta en la motivación, productividad y rotación del personal; por lo tanto se ha planteado definir una política salarial para Compañía Azucarera Tres Valles (CATV), que esté acorde y en línea con la estrategia del negocio y enmarcada en la legislación nacional aplicable.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la estructura de compensación salarial adecuada para CATV, que sea competitiva frente al mercado laboral de la agroindustria, equitativa internamente y enmarcada en la legislación nacional aplicable?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.3.3.1 ¿La actual estructura de compensación salarial de CATV es competitiva frente al mercado laboral de la agroindustria?

1.3.3.2 ¿La actual estructura de compensación salarial de CATV es equitativa internamente en la organización?

1.3.3.3 ¿Cuenta la empresa con una política salarial acorde con su plan estratégico y en el marco de la legislación nacional aplicable?

1.3.3.4 ¿Qué mejoras se pueden proponer en el paquete de beneficios?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de sistema de compensación salarial para Compañía Azucarera Tres Valles, que tome en cuenta los criterios de competitividad externa frente al mercado laboral de la agroindustria y equidad interna, enmarcada en la legislación de Honduras.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.4.2.1 Evaluar el paquete de compensación salarial de Compañía Azucarera Tres Valles, contra lo que paga el mercado salarial en el sector agroindustria.

1.4.2.2 Realizar una valuación de puestos que permita asignar a cada posición el peso justo, para asociarlo a la remuneración adecuada.

1.4.2.3 Proponer una política salarial acorde al plan estratégico de CATV y enmarcada en la legislación nacional aplicable.

1.4.2.4 Realizar una propuesta de mejoras que se puedan incluir en el paquete de beneficios.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El sistema de Compensación Salarial es un elemento muy importante para impulsar los planes estratégicos de una empresa u organización, generando un impacto en la motivación, productividad y retención del personal.

La competitividad externa del esquema de compensación de una empresa es fundamental, para asegurar que el talento de la organización se sienta conforme con la remuneración y beneficios que recibe en función del cargo que desempeña; al reconocer que sus colegas en funciones parecidas, en otras empresas, reciben compensaciones equivalentes a las suyas. Esto no sólo impacta en su nivel de satisfacción sino que también en su estabilidad laboral. Una empresa muy competitiva en su sistema de compensación se vuelve aspiracional y puede lograr que sus empleados no deseen retirarse, por ende se enfocan en lograr sus objetivos y metas.

La equidad interna es otro criterio relevante, ya que permite a los colaboradores de la empresa una apreciación sobre el nivel de contribución de las posiciones o puestos de trabajo y su respectiva compensación, impactando en la motivación, clima laboral en general y en la productividad.

El cumplimiento del marco legal y regulatorio en materia laboral en Honduras es clave para poder operar el negocio de forma lícita, evitando multas y facilitando la continuidad de la operación.

Para Compañía Azucarera Tres Valles resulta indispensable contar con un sistema de compensación salarial que apoye el logro de los objetivos estratégicos que se ha planteado, asegurando el cumplimiento del marco legal y regulatorio, la competitividad frente al mercado laboral externo y con equidad interna. Actualmente no existe certeza que el sistema de compensación salarial con que cuenta la empresa, cumpla con todos estos elementos.

CATV no tiene una política salarial claramente establecida, por tanto al contar con una política salarial adecuada, la administración de la empresa podrá tener claridad sobre los criterios que se deberán respetar en lo sucesivo, para gestionar la compensación salarial en la organización.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 MACRO ENTORNO

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es una agencia especializada de la Organización de Naciones Unidas (ONU), integrada por representantes de tres sectores, por tanto se le llama tripartita: gobierno, trabajadores, empleadores. Sus orígenes se remontan a 1919, y a partir de 1946 se convirtió en la primer agencia de la ONU; entre sus actuales objetivos están: “promover los derechos laborales, fomentar oportunidades de trabajo decente, mejorar la protección social y fortalecer el diálogo al abordar los temas relacionados con el trabajo” (OIT, 2016).

En el tema salarial, la OIT ha tenido que intervenir a petición de los tres sectores que la componen, en vista que el salario es un componente clave de las condiciones de trabajo y empleo; siendo un costo para los empleadores, que quisieran reducirlo; pero a la vez una fuente de ingresos para los trabajadores, que quisieran aumentarlo. Además puede tener un impacto importante en variables de competitividad, empleo, productividad e inversión. (OIT, 2016).

Honduras es Estado Miembro de la OIT a través de la ratificación de diferentes convenios, desde el año 1956; entre esos el convenio número 95, relativo a la protección del salario, el cual fue ratificado por el Decreto 126 de 12 de febrero de 1960, publicado en la Gaceta del 16 de marzo de 1960. Dicho convenio inició definiendo el concepto de salario y representó la base del marco legal que se incluyó en el Código de Trabajo del país. Desde entonces existe un compromiso de cumplir con las disposiciones que emanan de la OIT en virtud de los referidos convenios, incluyendo el pago de los salarios mínimos que aplican para cada una de las actividades económicas que aplican.

2.1.2 MICRO ENTORNO

Las empresas de la industria azucarera en Honduras, han estado referenciadas al salario mínimo de la actividad económica que se denomina Agricultura, Silvicultura, Caza y Pesca. La evolución histórica del salario mínimo en esa actividad, específicamente en la categoría que corresponde al número más alto de empleados, se observa en la Tabla 1. En el año 2009, el

incremento fue de 30%, ya que la Comisión Tripartita que negocia el salario mínimo no pudo llegar a un acuerdo; por tanto la Ley facultó al Poder Ejecutivo para tomar la decisión, la cual fue asumida por el entonces Presidente de la República, Señor José Manuel Zelaya Rosales.

Ese incremento afectó las escalas salariales más bajas, ya que acercó demasiado los salarios del personal menos calificado a los de puestos de mayor responsabilidad. De allí en adelante los ajustes o incrementos del salario mínimo se mantuvieron en porcentajes superiores al 7%, sobre una base cada vez más alta; mientras la empresa hizo incrementos voluntarios ligeramente inferiores a esos porcentajes, lo que acortó aún más las brechas entre niveles salariales y puestos

Tabla 1. Salario Mínimo en Honduras, para una categoría específica

Evolución del Salario Mínimo de Honduras
Actividad: Agricultura, Silvicultura, Caza y Pesca
En la Categoría más alta, por número de empleados

Año	Salario Mínimo (Lempiras)	Porcentaje de incremento
2007	2,810.70	
2008	3,120.00	11.0%
2009	4,055.00	30.0%
2010	4,055.00	0.0%
2011	4,596.00	13.3%
2012	4,929.21	7.3%
2013	5,286.58	7.3%
2014	5,683.07	7.5%
2015	6,137.72	8.0%
2016	6,628.74	8.0%

Datos tomados de www.trabajo.gob.hn

Sumado a esto, el miércoles 12 de febrero del 2014 fue publicado en el Diario Oficial La Gaceta, el acuerdo tripartito sobre la revisión del salario mínimo para los años 2014-2015-2016; en el cual se incorporó una cláusula especial (número 5) que expresaba:

Se determina aclarar, para el caso especial de las empresas agroindustriales, dedicadas a la producción de bienes alimentarios y materias primas de origen agrícola, se pagará el nivel de salario mínimo de manufactura a los trabajadores del área industrial; y el nivel de Agricultura, Ganadería, Silvicultura, Caza y Pesca, a los trabajadores del área agrícola. (República de Honduras, 2016)

2.1.3 ANÁLISIS INTERNO

2.1.3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa nace en 1975 con el nombre de Azucarera Cantarranas S. A. (ACANSA), siendo propiedad del estado de Honduras. En el mes de Enero de 1994, como parte de una estrategia gubernamental, ACANSA pasa al sector privado bajo el nombre de Compañía Azucarera Tres Valles S. A. (CATV). Hasta 1993 era una empresa que reflejaba pérdidas, pero a partir que se privatizó comenzó un período de recuperación, saneamiento, inversión e innovación tecnológica que hoy la ha llevado a ser el Ingenio más productivo del país y en 2011 recibió un premio nacional de la SAG (Secretaría de Agricultura y Ganadería) por haber alcanzado los mejores índices de productividad del campo en todo Centroamérica.

CATV es uno de los siete ingenios con que cuenta Honduras, en 2012-2013 logró una producción de 1,65 Millones de quintales de azúcar y para la zafra 14-15 alcanzó los 1,8 millones. El crecimiento en producción es crítico para la supervivencia a mediano y largo plazo del negocio, así como tener control y reducir el costo unitario. La producción completa del ingenio es vendida a Central de Ingenios (CISA), que es el ente que compra y comercializa toda la azúcar de los Ingenios hondureños. En algunos casos, la exportación sí puede quedar en manos de cada Ingenio propiamente, lo cual permite apuntar a nichos específicos, de alto valor, como por ejemplo azúcar orgánica.

Otra oportunidad de negocio importante para los Ingenios está en la cogeneración de energía eléctrica, la cual es cedida a la ENEE como energía limpia. Por tanto, en este momento CATV ha invertido y está instalando una caldera de mayor capacidad para aumentar su producción de energía, ubicada en San Juan de Flores, Francisco Morazán, Honduras, Centroamérica.

2.1.3.2 RUBRO

Agroindustrial. Con mayor concentración de personal y recursos en la parte agrícola propiamente, en el cultivo y cosecha de la caña de azúcar, pero también realiza la transformación a Azúcar, Energía y Melaza. La empresa se ha caracterizado por innovar bastante y generalmente lidera iniciativas para introducir tecnologías; es una empresa de capital nacional que está certificada ISO 9001:2008 y apuntando para el 2016 a la norma FSSC 22000 (Inocuidad de

alimentos). El producto azúcar se vende tanto al mercado nacional como a exportación y se atienden clientes industriales (fábricas).

2.1.3.3 ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Visión:

“Ser la organización de clase mundial, líder en productividad, costos y crecimiento”.

Misión:

“Somos un equipo socialmente responsable, con valores, comprometidos en crecer y mejorar la calidad y productividad, al más bajo costo y de manera sostenible”.

Principios

- ▶ *Integridad*: Haciendo lo correcto siempre y asumiendo las consecuencias de nuestros actos
- ▶ *Pro-actividad*: Actuando con anticipación y haciendo que las cosas sucedan bien
- ▶ *Liderazgo Ejemplar*: Creando un ambiente para que todos puedan dar lo mejor de sí. Siendo dignos de imitar.
- ▶ *Orientación a Resultados*: Logrando la meta, siempre!
- ▶ *Velocidad con disciplina*: Haciendo las cosas en tiempo y forma. Ágiles en la ejecución”.

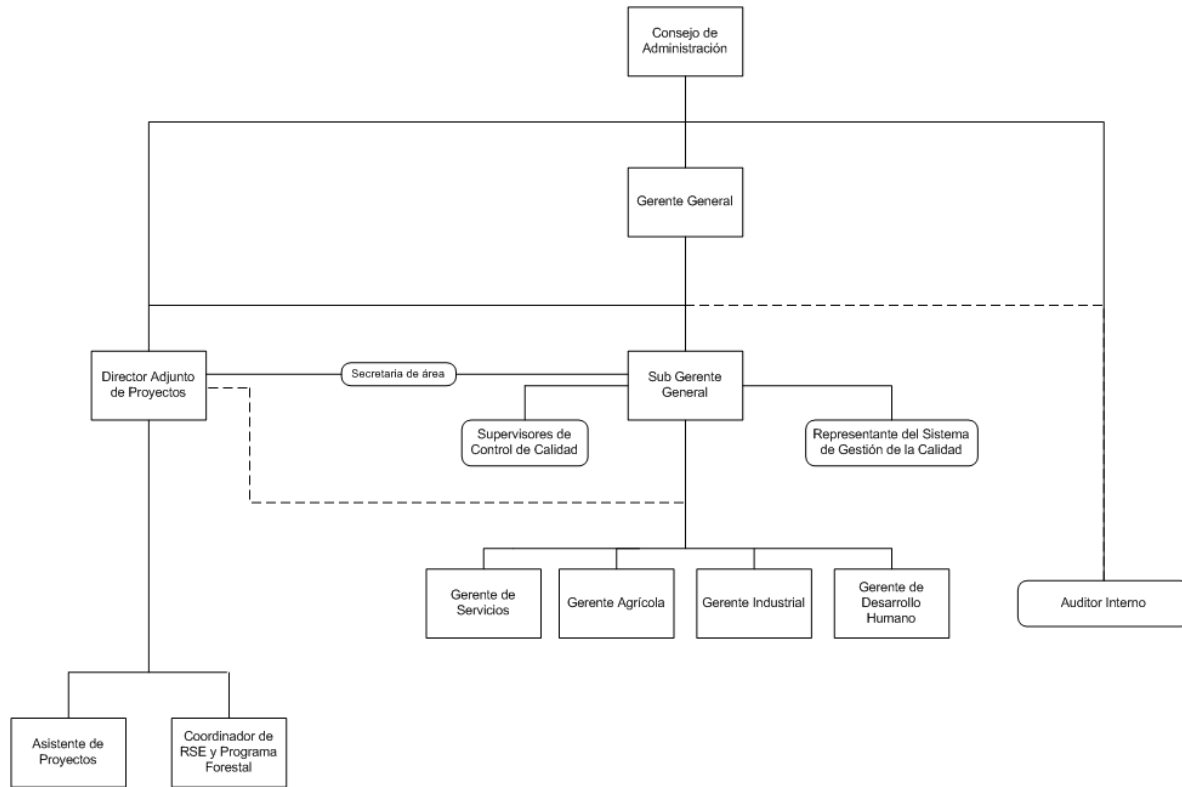


Figura 1. Organigrama general de la empresa

La Compañía Azucarera Tres Valles (CATV) realiza estudios de clima laboral anualmente, para medir el nivel de satisfacción del personal con relación a diferentes variables y poder así tomar acciones que respondan efectivamente a sus necesidades y expectativas, con el deseo de mantener un alto nivel de motivación y estímulo para sus colaboradores. Hasta el año 2012 los estudios se hicieron internamente, bajo la gestión del departamento de Desarrollo Humano; sin embargo a partir del 2013 los estudios se han realizado con un proveedor externo (CRECERH), para aumentar la credibilidad en los resultados y permitir una libre expresión de los empleados participantes.

Los resultados de los últimos 3 años se observan en la figura 2, donde se aprecia una tendencia a la mejora en las diferentes variables medidas, lo que sugiere un impacto positivo de las acciones que se han venido tomando a lo interno de la empresa, para mejorar las condiciones de trabajo de los colaboradores.

COMPARATIVO RESULTADOS GENERALES TRES VALLES

Factor	Septiembre 2013	Julio 2014	Septiembre 2015	Diferencia
GESTION DE PERSONAS Y DESARROLLO PERSONAL	77%	79%	80%	+1.00%
TRABAJO EN EQUIPO	78%	78%	79%	+1.00%
COMUNICACIÓN	78%	80%	80%	0.00%
LIDERAZGO EJEMPLAR	77%	80%	83%	+3.00%
SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA	84%	84%	86%	+2.00%
ORGANIZACIÓN Y CAMBIO	84%	85%	85%	0.00%
AMBIENTE DE TRABAJO	79%	82%	82%	0.00%
COMPROMISO DEL EMPLEADO	85%	88%	89%	+1.00%
BALANCE ENTRE TIEMPO DE TRABAJO Y TIEMPO LIBRE	0%	0%	83%	+83.00%
PROMEDIO CLIMA LABORAL	80%	82%	83%	+1.00%

Figura 2. Resultados comparativos de la medición de clima laboral en CATV

Fuente: (Reporte Ejecutivo Resultados Generales de Clima ESTRATEK, 2015)

Los resultados por pregunta obtenidos en septiembre 2015, específicamente en la variable “Ambiente de Trabajo”, se observan en la figura 3, donde los puntajes más bajos se obtuvieron precisamente en las preguntas “se me reconoce cuando hago bien hecho mi trabajo” y “esta organización premia y estimula hacer bien el trabajo”; lo que al consultar con fuentes internas de la empresa, manifestaron que el personal asocia en gran medida esas preguntas a la retribución de su labor como un todo, incluyendo la compensación salarial.

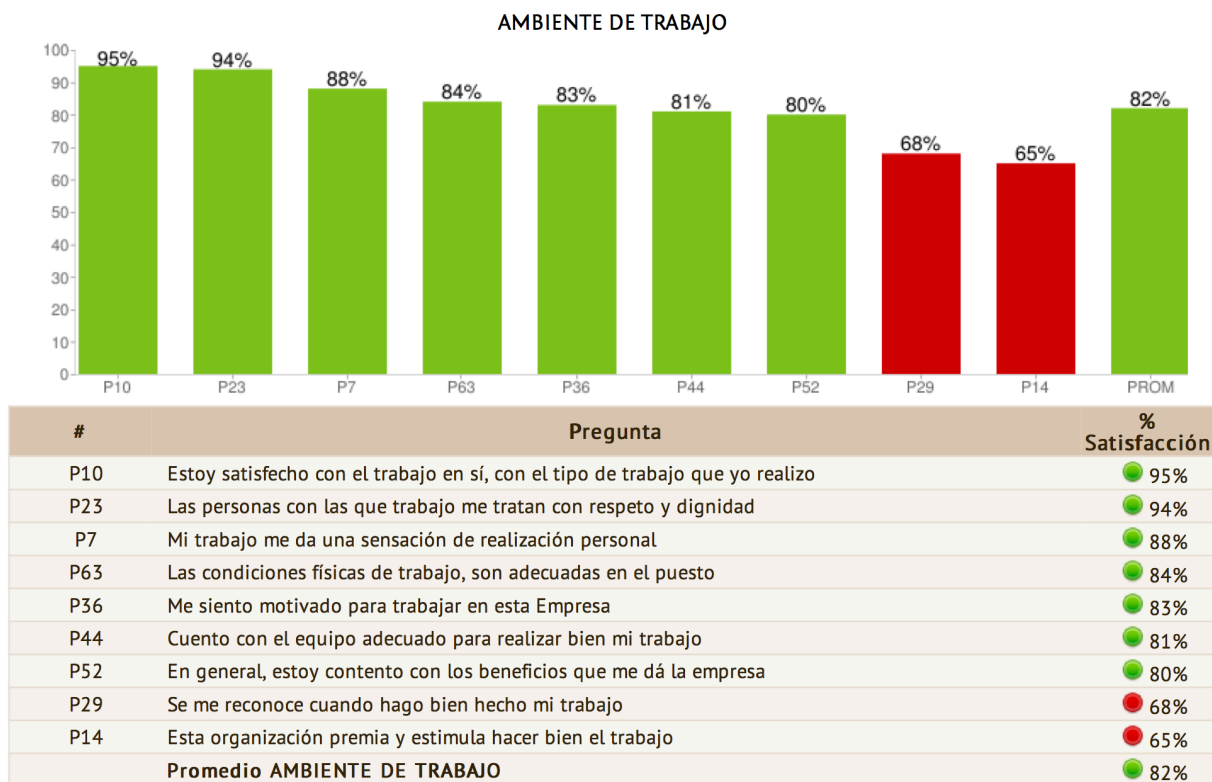


Figura 3. Resultados por pregunta de la variable "ambiente de trabajo"

Fuente: (Reporte Ejecutivo Resultados Generales de Clima ESTRATEK, 2015)

En la actualidad los empleados han manifestado su malestar, a través de los medios de comunicación establecidos en la empresa, tras los procesos de revisión salarial que voluntariamente efectúa CATV en los meses de diciembre y principalmente tras aplicar los aumentos correspondientes por las variaciones del salario mínimo de Ley, en enero.

Haciendo referencia al cambio que se hizo efectivo el 12 de febrero de 2014, donde se incorporaron dos categorías de salario mínimo para el sector agroindustrial, este cambio generó un desequilibrio significativo a lo interno de la empresa, porque obligaba a aplicar dos salarios mínimos diferentes, lo que crea malestar general y privilegio para los empleados del área industrial. Para el caso, un empleado de fábrica que a diciembre 2013 ganaba L.5,286.58, pasó a ganar L.8,006.01 en enero 2014; es decir que tuvo un incremento de hasta el 51.44%.

Como resultado de esto, los empleados de fábrica que ganaban menos de L.8,006.01 fueron favorecidos con este incremento; sin embargo los técnicos más especializados de la fábrica han venido manifestando su malestar y desmotivación desde entonces, no por los aumentos que

reciben, sino más bien por ver que su calificación técnica, nivel de responsabilidad y antigüedad en la empresa ya no son determinantes para tener un salario bien diferenciado con respecto al resto de sus compañeros, menos calificados, con menos responsabilidad y antigüedad.

En otras áreas de la empresa fuera de la fábrica, también se ha generado ruido con este tema, ya que personal con un nivel de estudios más avanzados a nivel universitario, devengan salarios similares y hasta inferiores a los del puesto más básico de la fábrica. La situación se está volviendo cada vez más tensa, particularmente en el mes de enero, cuando sube nuevamente el salario mínimo.

2.2 TEORÍA DE SUSTENTO

2.2.1 LA COMPENSACIÓN Y SU IMPACTO EN LA MOTIVACIÓN

(Mondy & Noe, 1997) indican que: “La compensación se refiere a todo tipo de remuneraciones que reciben los individuos a cambio de su trabajo” (p.358). Esta definición es parecida a la de otros autores, quienes también coinciden en que los componentes de la compensación son monetarios (financieros) y no monetarios (no financieros). Los monetarios pueden ser directos o indirectos.

Por su parte, Chiavenato (2009) sostiene que: “Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos organizacionales sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos” (p.278). En consecuencia, un buen sistema de compensación representa un beneficio tanto para las organizaciones, porque contribuye al logro de sus metas; así como para las personas, quienes alcanzan un nivel de satisfacción personal dentro de sus propias expectativas de vida.

La motivación definida por Luthans (2008) “es un proceso que inicia con una deficiencia fisiológica o psicológica, o necesidad, la cual activa un comportamiento o tendencia que se dirige a una meta o incentivo” (p.158). A esas tendencias también se les llama motivos, dentro de los cuales pueden incluirse, entre otros: fisiológicos o biológicos (motivos primarios), curiosidad y afecto (motivos generales), poder y logro (motivos secundarios).

Desde inicios del siglo XX se han desarrollado diversas corrientes teóricas de la motivación laboral. Cada corriente agrupa diferentes teorías, las cuales intentan explicar desde su óptica particular las relaciones entre las variables: necesidad, motivo o tendencia e incentivo.

A continuación se resumen tres de esas teorías que pretenden explicar el efecto del dinero o recompensa como motivador (Luthans, 2008):

- ✓ Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow: Esta es una teoría psicológica muy reconocida que plantea al ser humano como un ente que busca la satisfacción de sus necesidades, desde las más básicas hasta las más sublimes. Desde las necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, reconocimiento hasta autorrealización (Newstrom, 2011).
- ✓ Teoría Valencia/expectativa de Vroom: Explica que la motivación es el efecto multiplicador en la relación de las variables: valencia, expectativa e instrumentalidad. La valencia sería el deseo de la persona por lograr el objetivo; la expectativa, la posibilidad de lograr ese objetivo, y la instrumentalidad es el beneficio esperado tras el logro del mismo.
- ✓ Teoría de la equidad/justicia de Adams: Parte del principio de una valoración subjetiva que hace la persona sobre la recompensa que recibe en función del esfuerzo realizado, versus la recompensa que recibe otra persona en función de su propio esfuerzo.

Las teorías comentadas apoyan el criterio de que la compensación tiene un impacto en el nivel de motivación de los empleados dentro de una organización, lo cual puede influenciar el logro de los objetivos que se han planteado.

2.2.2 COMPENSACIÓN FINANCIERA

Las recompensas financieras se pueden dividir en 2 grupos: directas, las cuales incluyen entre otras a los salarios, premios y comisiones; y las indirectas, dentro de las cuales podemos encontrar: días de descanso, días feriado, gratificaciones, horas extras, aguinaldos, derivaciones financieras de las prestaciones concedidas (Bohlander & Snell, 1999).

Dentro de las recompensas directas, el salario representa el elemento más básico y común, y viene siendo una retribución en dinero o equivalente que la empresa paga a el empleado por los servicios que éste presta. Suele agruparse en tres tipos: Salario por unidad de tiempo, por

resultados, salario por tarea (Chiavenato, 2009). Normalmente las empresas u organizaciones definen los salarios que pagarán por las diferentes posiciones o puestos de trabajo, con el consentimiento del empleado que acepta los términos de su contrato; sin embargo en algunos países los salarios suelen estar condicionados por las leyes laborales, particularmente por los salarios mínimos que rigen las diferentes categorías o actividades económicas, pero también por pactos o convenios colectivos y estatutos profesionales (Maristany, 2007).

2.2.3 COMPENSACIÓN NO FINANCIERA

La compensación no financiera encierra una serie de elementos tangibles o intangibles que el empleado considera de un valor importante, por tanto hacen parte de su experiencia laboral y del reto y satisfacción que obtienen de la labor que realizan. Debido a las limitantes de recursos financieros que pueden enfrentar las empresas, la compensación no financiera representa un área de oportunidad para explotar en aras de mantener muy alto el grado de contribución de sus colaboradores (Mondy & Noe, 2010).

Normalmente los elementos que componen esta compensación no financiera se agrupan en aspectos inherentes al puesto, y aspectos asociados al entorno del puesto. Dentro de las tendencias más actuales ha surgido un término denominado salario emocional, que se asocia con un enriquecimiento del trabajo. Una publicación realizada por Zavala Zamora (2014) resalta que son cinco los elementos que representan un extra como salario emocional para los empleados: oportunidades de desarrollo, balance de vida, bienestar psicológico, entorno laboral y cultura laboral.

2.2.4 LA EQUIDAD EN LA COMPENSACIÓN FINANCIERA

La equidad en la compensación es un término que parte de la percepción que cada empleado o colaborador tiene, en relación a si recibe o no un trato justo en su empresa, desde su punto de vista. Es un elemento que condiciona o incide en el clima organizacional, y a la larga impacta en el desempeño general de la empresa. Gómez M., Balkin, & Cardy, (2008), define la equidad individual como: “La justicia percibida acerca de las decisiones salariales tomadas” (p. 378). Por su parte, (Mondy & Noe, 1997) nos definen estos ángulos de la equidad:

La equidad externa existe cuando se paga a los empleados de una compañía de manera comparable a los trabajadores que desempeñan puestos similares en otras empresas. Las encuestas de sueldos y

salarios permiten a las organizaciones determinar el grado en que está presente la equidad externa. La equidad interna existe cuando se paga a los empleados de acuerdo con el valor relativo de sus puestos dentro de una organización. La valuación de puestos es un medio básico para determinar la equidad interna. La equidad con el empleado existe cuando individuos que desempeñan puestos similares en la misma compañía reciben un pago de acuerdo con factores exclusivos para el empleado, tales como el nivel de desempeño o antigüedad. Se logra la equidad de equipos cuando se remunera mejor a los equipos más productivos que a los menos productivos. (p.360)

2.2.5 FACTORES DE LA COMPENSACIÓN ECONÓMICA INDIVIDUAL

Según (Mondy & Noe, 1997) “La teoría de la compensación nunca ha podido proporcionar una respuesta completamente satisfactoria al interrogante de qué es lo que merece una persona por el desempeño de su puesto” (p.360). Se suelen utilizar ciertos factores relevantes para determinar el pago individual, entre los cuales se puede mencionar:

- ✓ La organización, con sus políticas de compensación y capacidad de pago
- ✓ El mercado de trabajo, con el costo de vida, sindicatos, legislación
- ✓ El puesto de trabajo, a partir del análisis y valuación del puesto
- ✓ El empleado, con factores inherentes a su persona, como el desempeño

2.2.6 COMPENSACIÓN PARA GRUPOS ESPECIALES

Los planes de incentivos para equipos (o grupos) remuneran a los empleados que conforman el grupo según los resultados que alcanzan o el desempeño mostrado como equipo. Este esquema es utilizado en plantas (fábricas) de clase mundial, en diferentes rubros, por ejemplo de automóviles. Un beneficio de este tipo de compensación es que mantiene una alineación de esfuerzos en busca de los mismos objetivos, facilitando la colaboración y enfoque en las prioridades; el riesgo por otro lado consiste en que los empleados mediocres se pueden beneficiar del desempeño excepcional de otros compañeros, lo cual puede generar inconformidad en éstos últimos. (Dessler, 2009).

2.2.7 COMPENSACIÓN FIJA Y VARIABLE

Para la organización, la compensación debe ser un medio que le permita encausar los esfuerzos de su personal hacia la búsqueda de los objetivos que se ha planteado alcanzar; en tal sentido, los mecanismos de compensación ideales son aquellos que se adapten mejor para lograr tal propósito.

La compensación fija es aquella que ha sido pactada en el contrato de trabajo y que está garantizada para el empleado, con el simple hecho de cumplir con su horario de trabajo o jornada laboral; la cual en una empresa formal (legalmente constituida) debe ser como mínimo equivalente al salario mínimo vigente. Por otra parte, la compensación variable es creada por voluntad de la empresa y normalmente se utiliza para encausar esfuerzos al cumplimiento de metas específicas, en línea con los objetivos estratégicos de la organización. La compensación variable incluye entre otros mecanismos: bonos, incentivos, comisiones (Werther & Davis, 2010).

En su libro *Energizing Workplace Performance*, Resnick (2007) plantea un esquema de compensación alternativo denominado por él como “Pago por desempeño (Pay For Performance)”, donde básicamente propone que los salarios fijos se mantengan relativamente iguales, según la posición, educación y experiencia del empleado y que su incremento salarial anual sea estándar por inflación y costo de vida; pero que se cree un “fondo de dinero basado en el desempeño”, que pueda distribuirse como un bono anual, haciendo diferenciación según el desempeño y resultados mostrados, pero sin efecto acumulativo en años futuros, como sí lo tiene el sistema de incrementos salariales fijos basados en mérito.

2.2.8 PRESTACIONES LABORALES

Las prestaciones son un conjunto de pagos (económicos o no) adicionales al salario que reciben los trabajadores producto de su empleo. Algunos son exigidos por el marco legal regulatorio, otros por convenio colectivo y otros por mera voluntad de la empresa, con el objetivo de hacer más interesante la retribución y retener al empleado. (Dessler, 2009). Las prestaciones también se van volviendo parte de un paquete estándar de beneficios adicionales, que los mercados laborales van incorporando. Dentro de las prestaciones comúnmente conocidas podemos mencionar:

- ✓ Seguridad Social
- ✓ Vacaciones y días festivos
- ✓ Aguinaldos
- ✓ Seguro médico privado y colectivo de vida
- ✓ Licencias (por enfermedad, maternidad, entre otras)
- ✓ Planes de pensiones o jubilaciones

- ✓ Subsidios
- ✓ Planes de salud
- ✓ Servicios personales
- ✓ Prestaciones para la familia
- ✓ Programa flexibles de prestaciones

2.3 CONCEPTUALIZACIÓN

De acuerdo con Dessler (2009) :

El procedimiento para establecer tarifas salariales, asegurando una competitividad externa, equidad interna y (hasta cierto grado) equidad procesal, consiste de cinco pasos:

- ✓ Llevar a cabo una encuesta salarial para ver cuánto pagan otros patrones en puestos similares (para garantizar la competitividad externa).
- ✓ Determinar el valor de cada puesto de su compañía por medio de valuaciones de puestos (para garantizar equidad interna).
- ✓ Agrupar puestos similares en niveles salariales.
- ✓ Asignar un precio a cada nivel salarial utilizando curvas salariales.
- ✓ Ajustar los rangos salariales. (p. 431)

Encuesta Salarial: La encuesta es un proceso que puede ser formal o informal, algunas empresas la realizan de manera telefónica y la enfocan en puestos específicos; otras recurren a proveedores especializados en este tipo de servicios, por ejemplo en Honduras dos empresas bien posicionadas son Pricewaterhouse Coopers (PWC) con su herramienta SEIS, y HAY GROUP. La SEIS de PWC suele abarcar una muestra más amplia de empresas por sector, para el caso en la segunda edición (II semestre) de 2015, la actividad económica denominada agroindustria tuvo la participación de 15 empresas. Compañía Azucarera Tres Valles se suscribe anualmente a la SEIS y tiene derecho a utilizar libremente los resultados de dicha herramienta, donde se comparan los valores de salario de varios *puestos tipo* de la empresa, contra lo que paga el mercado por esas mismas posiciones. “El SEIS le ofrece la segregación de su información por tipo de empresa con diferentes características, facilitando así la comparación de diversos criterios en la evaluación salarial” (Pricewaterhouse, 2015, p. 1).

Valuaciones de Puestos: Varela Juárez (2006) define este sistema metodológico como algo útil para determinar la importancia relativa de un puesto con respecto a otros dentro de la organización, argumenta su contribución objetiva puesto que combate la variabilidad de criterios

subjetivos o sesgados que pueden generar inequidad. Así mismo destaca elementos o recursos necesarios para realizar una valuación de puestos, tales como: el visto bueno de la Dirección de la empresa, los análisis y descriptivos de puestos, organigramas de la empresa, seleccionar el modelo de valuación, definir un comité de valuación, definir con anticipación los *puestos tipo* (puestos básicos con contenidos similares). Delgado P., Martínez G., Romero M., & Inchausti (2006), afirman: “La valoración de puestos de trabajo es la herramienta que proporciona información acerca del peso específico de cada puesto...” (p. 281).

Algunos autores coinciden en reconocer cuatro modelos utilizados para efectuar una valuación de puestos; en este caso se utilizó como guía a Varela Juárez (2006) para resumir a continuación cada uno, con sus ventajas y desventajas:

Modelo de Alineación: También se le conoce como método de jerarquía o simplemente jerarquización. Su aplicación es adecuada en empresas con estructuras pequeñas, con jerarquías reducidas y modelo de negocios simples. Básicamente cada miembro del comité evaluador califica todos los puestos según la importancia que él considere, desde el más al menos importante, luego se promedian las posiciones de todo el comité valuador para obtener la alineación final. Si bien es un método sencillo, de fácil comprensión para quienes lo aplican, no es pertinente para empresas con mucho personal y escalas jerárquicas o estructuras más grandes, además se puede caer en una subjetividad mayor al obviar los elementos o factores que integran un puesto.

Modelo de grados predeterminados: Básicamente este modelo supone la creación inicial de una escala predeterminada, con los grados que se consideren necesarios, para posteriormente agrupar posiciones en cada uno dentro de la escala. Su aplicación resulta más viable en empresas pequeñas y hasta medianas. Dentro de sus ventajas se reconoce su sencillez, facilidad de aplicación y entendimiento para quienes lo efectúan, su resultado se acepta más fácil y consume menos tiempo; pero se le critica también que puede ser superficial al ver los puestos como un todo, se puede desviar a pensar en personas más que en posiciones y es fácil caer en subjetividad.

Modelo de comparación de factores: Se le atribuye su diseño original a Eugene Benge en 1961 y ha sido aplicado en empresas medianas y grandes. Su metodología se basa en valorar puestos comparando uno con otro, solo que el puesto está dividido en factores que lo componen, siendo los más vigentes: la habilidad, el esfuerzo, la responsabilidad y las condiciones de trabajo. Tiene la ventaja de ser relativamente sencillo y fácil comprensión, por tanto hay mayor

aceptación del resultado que se obtiene al aplicarlo; pero por otro lado requiere una inversión importante de tiempo y capacitación a los miembros del comité evaluador.

Modelo de Puntos: La Western Electric de Estados Unidos lo desarrolló y ha sido aplicado a nivel mundial con gran suceso. La valuación tiende a ser más objetiva al completar los diferentes factores o subfactores del puesto, a partir de escalas (o grados) dentro de cada uno; resultando en valores denominados puntos, cuya sumatoria final nos ofrece el peso total de la posición. Una vez se finaliza la valuación, inmediatamente se puede tener un ordenamiento de las posiciones en función de sus puntos totales.

2.4 INSTRUMENTOS

El modelo de regresión lineal múltiple permite hacer mejores pronósticos, a partir de varias variables independientes, que influyen una variable dependiente. El coeficiente de correlación es un indicador de la relación entre las variables independientes con la variable dependiente; de forma tal que un coeficiente superior a 0.90 nos propone una relación muy fuerte entre las variables (Levine, Krehbiel, & Berenson, 2006). Uno de los objetivos del modelo de regresión es la predicción de una variable dependiente a partir de variaciones en las variables independientes (Newbold, Carlson, & Thorne, 2013).

2.5 MARCO LEGAL

De conformidad con lo establecido en los artículos 360, 361, 363 y 364 del Código de Trabajo de Honduras (Código del Trabajo Honduras, 1959):

Artículo 360. 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.

Artículo 361. Constituye salario no sólo la remuneración fija u ordinaria, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie y que implique retribución de servicios, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como las primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en día de descanso obligatorio, porcentaje sobre ventas, comisiones o participación de utilidades.

Artículo 363. El salario se estipulará libremente, pero no podrá ser inferior al que se fije como mínimo de acuerdo con las prescripciones de este Código.

Artículo 364. El cálculo de la remuneración para el efecto de su pago, puede pactarse:

- ✓ Por unidad de tiempo, (mes, quincena, semana, día y hora);
- ✓ Por unidad de obra, (pieza, tarea, precio alzado o a destajo);
- ✓ Por participación en las utilidades, ventas o cobros que haga el patrono. (p.136)

Los ingenios azucareros son empresas que están catalogados en el rubro denominado agroindustria, sin embargo la tabla de salario mínimo vigente que vemos en la figura 4, no contiene una actividad económica denominada así, por tanto desde el año 2014 la Comisión Tripartita del Salario Mínimo resolvió Incluir una cláusula especial, la cual especifica que para el rubro de la agroindustria de producción de bienes alimentarios y materias primas de origen agrícola, aplicarían dos salarios mínimos, correspondientes a las categorías: Agricultura, Silvicultura, Caza y Pesca y el otro a Manufactura.

DIRECCIÓN GENERAL DE SALARIOS

TABLA DE SALARIO MÍNIMO, VIGENTE A PARTIR DEL 1 DE ENERO DEL AÑO 2016
ACUERDO STSS-002-2016
AÑO 2016

No.	RAMA DE ACTIVIDAD ECONOMICA	TAMAÑO DE LAS EMPRESAS POR NÚMERO DE TRABAJADORES	SALARIO MÍNIMO MENSUAL 2016	SALARIO MÍNIMO 2016 JORNADA ORDINARIA DE 8 HORAS LABORABLES	SALARIO MÍNIMO POR HORA 2016
1	Agricultura, silvicultura, caza y pesca	De 1 a 10	5,681.73	189.39	23.67
		De 11 a 50	5,978.31	199.28	24.91
		De 51 a 150	6,236.80	207.89	25.99
		De 151 en adelante	6,628.74	220.96	27.62
2	Explotación de minas y canteras	De 1 a 10	7,762.29	258.74	32.34
		De 11 a 50	7,995.18	266.51	33.31
		De 51 a 150	8,666.25	288.88	36.11
		De 151 en adelante	9,210.86	307.03	38.38
3	Industria Manufacturera	De 1 a 10	7,619.22	253.97	31.75
		De 11 a 50	8,105.70	270.19	33.77
		De 51 a 150	8,786.06	292.87	36.61
		De 151 en adelante	9,338.21	311.27	38.91
4	Regionalizado ^Y	De 1 a 10	4,266.76	142.23	17.78
		De 11 a 50	8,012.70	267.09	33.39
		De 51 a 150	8,253.07	275.10	34.39
		De 151 en adelante	8,945.81	298.19	37.27
5	Electricidad, gas y agua	De 1 a 10	7,869.61	262.32	32.79
		De 11 a 50	8,105.70	270.19	33.77
		De 51 a 150	8,786.06	292.87	36.61
		De 151 en adelante	9,338.21	311.27	38.91
6	Construcción	De 1 a 10	7,869.61	262.32	32.79
		De 11 a 50	8,105.70	270.19	33.77
		De 51 a 150	8,786.06	292.87	36.61
		De 151 en adelante	9,338.21	311.27	38.91
7	Comercio al por mayor y menor, restaurantes y hoteles	De 1 a 10	7,869.61	262.32	32.79
		De 11 a 50	8,105.70	270.19	33.77
		De 51 a 150	8,786.06	292.87	36.61
		De 151 en adelante	9,338.21	311.27	38.91
8	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	De 1 a 10	7,941.16	264.71	33.09
		De 11 a 50	8,179.39	272.65	34.08
		De 51 a 150	8,865.94	295.53	36.94
		De 151 en adelante	9,423.10	314.10	39.26
9	Establecimientos financieros, bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas	De 1 a 10	8,084.24	269.47	33.68
		De 11 a 50	8,326.77	277.56	34.69
		De 51 a 150	9,025.69	300.86	37.61
		De 151 en adelante	9,592.88	319.76	39.97
10	Servicios comunales, sociales y personales, seguridad y limpieza	De 1 a 10	7,726.53	257.55	32.19
		De 11 a 50	7,958.33	265.28	33.16
		De 51 a 150	8,626.31	287.54	35.94
		De 151 en adelante	9,168.42	305.61	38.20
11	Actividades de hospitales	De 1 a 10	7,726.53	257.55	32.19
		De 11 a 50	7,958.33	265.28	33.16
		De 51 a 150	8,522.70	284.09	35.51
		De 151 en adelante	8,888.49	296.28	37.04
12	Empresas acogidas a la Ley de Zonas Libres ^Z	De 1 en adelante	6,117.25	203.91	25.49
SALARIO MÍNIMO PROMEDIO			7,759.98	258.67	32.33

^Y Regionalizado para las empresas o unidades productivas que aplican los salarios mínimos diferenciados o regionalizados a que se refiere el Acuerdo Ejecutivo N° 001-STSS-07 de fecha 31 de enero del año 2007.

^Z Acuerdo STSS-618-2014 de fecha 19 de diciembre del 2014. Publicado en el Diario Oficial La Gaceta N° 33,615 del 24 de Diciembre del 2014.

Para mayor información comucarse a la Dirección General de Salarios:
 Teléfono: (504) - 2232-6025 o al correo electrónico dgs@trabajo.gob.hn
Ejemplar Gratuito.

Edificio Plaza Azul, Col. Las Lomas del Guijarro Sur, Ave. Berlín, Calle Viena,
 Teléfonos: (504) 2232-3918 / 2235-3458 / 2232-6018 / fax: 2235-3455 / 2235-3464
www.trabajo.gob.hn / info@trabajo.gob.hn / Tegucigalpa, Honduras, Centro América

Figura 4. Tabla de salario mínimo vigente en Honduras, año 2016

Fuente: (www.trabajo.gob.hn, 2016).

El Código de Trabajo también establece como prestaciones obligatorias las siguientes:

- ✓ Día de descanso remunerado
- ✓ Décimo tercer mes
- ✓ Décimo cuarto mes
- ✓ Cotización al Instituto Hondureño de Seguridad Social
- ✓ Bono Educativo Social
- ✓ Pago de horas extras (en jornadas extraordinarias)
- ✓ Licencias para permisos con goce y sin goce de salario
- ✓ Licencias y beneficios específicos asociados a la maternidad
- ✓ Vacaciones pagadas
- ✓ Pago de incapacidades
- ✓ Cesantía
- ✓ Preaviso

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

3.1.1 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

La figura 5 nos presenta de manera esquemática las variables independientes así como la variable dependiente de este proyecto de investigación. Dentro de las independientes se destacan cuatro que incluyen: competitividad salarial externa, equidad salarial interna, política salarial y paquete de beneficios. La variable dependiente en este caso es la propuesta del sistema de compensación salarial para CATV.

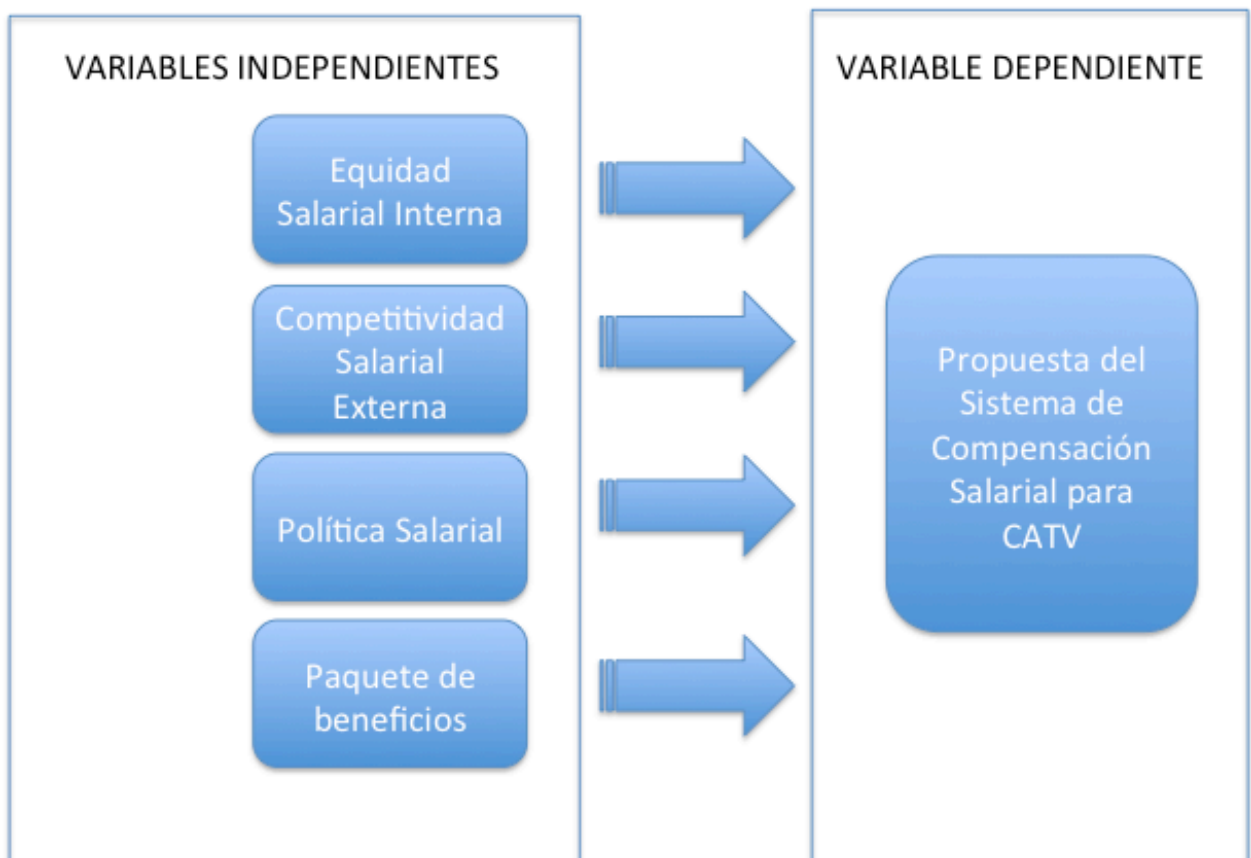


Figura 5. Diagrama de las variables

En la siguiente tabla 2 podemos apreciar una descripción detallada de cada una de las variables presentadas en el esquema anterior.

Tabla 2. Operacionalización de las Variables

Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador
	Conceptual	Operacional		
Competitividad Salarial Externa	Esta variable determina cuán competitivos son los salarios de la empresa contra el mercado salarial del resto de empresas.	Identificar las posiciones cuyos salarios en la empresa están por encima o por debajo de la mediana del mercado salarial de empresas similares	Categoría	Las posiciones en la empresa cuyos salarios están por arriba de la mediana del mercado salarial de comparación
				Las posiciones en la empresa cuyos salarios están por debajo de la mediana del mercado salarial de comparación
Equidad Salarial Interna	Esta variable determina si los salarios en la empresa son equitativos en función de los factores y subfactores que competen a cada puesto de trabajo	Identificar las posiciones cuyos salarios están dentro o fuera de escala salarial, a partir de los factores y subfactores que competen a cada posición	Categoría	Número de posiciones cuyos salarios están dentro de la escala salarial de la categoría a la que pertenece la posición
				Número de posiciones cuyos salarios están por debajo o por arriba de la escala salarial de la categoría a la que pertenece la posición
Política Salarial	Conjunto de normas y procedimientos a seguir para la correcta administración de la remuneración en la empresa	Documento que detalla los lineamientos y normas de aplicación de la compensación salarial en CATV	Categoría	Si existe o no, una política salarial en la empresa CATV
Paquete de Beneficios	Conjunto de beneficios o facilidades que la empresa otorga a sus colaboradores por exigencia de Ley o por mera liberalidad	Identificar los beneficios de ley y voluntarios que la empresa otorga a sus colaboradores, adicionales al salario ordinario mensual	Categoría	Lista de beneficios por categorías
Variable Independiente	Definición		Dimensión	Indicador
	Conceptual	Operacional		
Propuesta del Sistema de Compensación Salarial	Presentación de una escala y política salarial propuesta para administrar la compensación salarial en la empresa	Presentación de una escala y política salarial propuesta para administrar la compensación salarial en la empresa	Categoría	Documento con la propuesta

3.1.2 HIPÓTESIS

Debido a que el alcance de este proyecto de investigación es de tipo descriptivo, y no se pretende pronosticar un hecho o un dato, por tanto no se formula hipótesis.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

Este proceso de investigación es cuantitativo y por su alcance se define como descriptivo, ya que se hacen observaciones sobre las características y tendencias del sistema de compensación de CATV.

3.3 MATERIALES

Para llevar a cabo este proyecto de investigación se utilizó papelería para la recolección de datos a través de la guía de observación, se utilizó una sala de reuniones, computadora con paquete de office y acceso a internet y proyector para completar la matriz de valuación de puestos durante las sesiones del equipo valuador. Todos estos recursos fueron facilitados por Compañía Azucarera Tres Valles.

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de diseño es no experimental, transeccional (o transversal) descriptivo, donde destaca como característica “la recolección de datos en un único momento” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 119). La investigación se realizó entre los meses de febrero y marzo de 2016.

3.4.1 POBLACIÓN

El estudio está dirigido a investigar el sistema de compensación salarial en Compañía Azucarera Tres Valles, ubicada en Aldea el Porvenir, Cantarranas, Francisco Morazán, Honduras, Centroamérica; la cual cuenta con un total de 73 posiciones diferentes, algunas permanentes y otras temporales.

3.4.2 MUESTRA

Para efectos de esta investigación, la muestra es igual a la población. Es decir 73 posiciones de la estructura organizacional de CATV.

3.4.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis se compone de las posiciones o puestos de trabajo de Compañía Azucarera Tres Valles.

3.4.4 UNIDAD DE RESPUESTA

Para efectos de la presente investigación la unidad de respuesta corresponde a lempiras, puntos y percentiles del mercado salarial.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

3.5.1 INSTRUMENTOS

Para realizar la investigación se aplicaron o utilizaron los siguientes instrumentos:

- ✓ Encuesta Salarial SEIS, de Pricewaterhouse Coopers, del segundo semestre de 2015; la cual fue comprada por Compañía Azucarera Tres Valles y facilitada para efectuar el análisis de competitividad externa con el mercado agroindustrial.
- ✓ Descriptivos de Puestos facilitados por la empresa.
- ✓ Guía de Observación, la cual se implementó para recolectar información, a partir de los descriptivos de puestos o a través de entrevistas, sobre los grados que corresponden a los subfactores medidos por cada posición.
- ✓ Matriz de Valuación de Puestos por el método de puntos. La cual se completó con la información recolectada a través de la guía de observación.
- ✓ Plantilla para realizar inventario de beneficios por niveles jerárquicos.
- ✓ Base de datos de puestos y salarios de Compañía Azucarera Tres Valles.

3.5.2 TÉCNICAS

Para la obtención confiable de los datos, se aplicó una guía de observación a las 73 posiciones de la empresa, la cual se alimentó a través de la información contenida en los descriptivos de puestos que facilitó la empresa o de entrevistas directas a los ocupantes del puesto o al jefe inmediato de la posición. La información recopilada en la guía de observación se vació posteriormente en la matriz de valuación de puestos.

Por otro lado, los datos del mercado salarial, tanto de salarios como beneficios, se obtuvieron directamente de la encuesta de salarios SEIS de la Pricewaterhouse Coopers, del segundo semestre de 2015; que es la encuesta más reciente que han desarrollado y distribuido entre sus clientes y es una herramienta estructurada que han aplicado por muchos años en el mercado de empresas hondureñas, por tanto es confiable y objetiva. Esta encuesta fue comprada por la CATV y facilitada para esta investigación.

Los datos sobre los beneficios que tiene la empresa, fueron recopilados a través de una plantilla, la cual se completó con el apoyo del personal de Recursos Humanos que administra beneficios en dicha empresa.

3.6 LIMITANTES DEL ESTUDIO

Dentro de las limitantes del estudio se destacan:

- ✓ Algunos descriptivos de puestos no estaban disponibles o actualizados al momento de solicitarlos, por lo que fue necesario abocarse al jefe inmediato de la posición para obtener su visto bueno sobre los datos recopilados en la guía de observación, de acuerdo a su conocimiento de la posición.
- ✓ En algunos casos se consultaron los datos de la guía de observación con las personas que ocupaban la posición, pero éstas tendían a sobre valorar los grados que aplicaban a los diferentes subfactores, por tanto fue necesario ajustar esos datos al momento de la valuación en la matriz de valuación de puesto.
- ✓ El tiempo resultó muy corto para consolidar un comité de valuación más amplio, con participación de todas las áreas involucradas; por tanto se confió mucho en el criterio del investigador y de dos analistas de puestos, de recursos humanos, principalmente en aquellos casos donde los descriptivos estaban bien actualizados.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

El presente capítulo tiene como propósito presentar los resultados obtenidos a partir de los instrumentos aplicados y del análisis de la información recopilada, para responder a los objetivos del estudio de investigación.

4.1 REVISIÓN DEL MERCADO SALARIAL

Para determinar si los salarios de Compañía Azucarera Tres Valles son competitivos frente al mercado laboral, se hizo una homologación de puestos, entre los puestos de la empresa y los puestos disponibles en el mercado laboral, principalmente de la agroindustria hondureña, que están disponibles en la Encuesta Salarial SEIS, de la Pricewaterhouse Coopers, del segundo semestre del 2015; con lo cual se pudieron comparar salarios y determinar si los de CATV se ubican por encima o por debajo de la mediana de mercado. La homologación de puestos se hizo apoyándose en las posiciones y salarios vigentes en Compañía Azucarera Tres Valles al mes de marzo del 2016. Este análisis se repitió dos veces, primero comparando únicamente salario mensual y posteriormente comparando remuneración total (incluye beneficios).

En la figura 6 se aprecia la comparación efectuada en base sólo a salario mensual, para las 73 posiciones de CATV, donde se pudo determinar aquellas posiciones que se ubicaban por debajo del 25 percentil del mercado, entre el 25 y 50 percentil, entre 50 y 75 y más del 75 percentil del mercado salarial de la agroindustria de honduras, que participaron en la encuesta salarial SEIS de Pricewaterhouse Coopers, en el segundo semestre del 2015.

Puesto Tres Valles	Salario Ordinario Tres Valle	Puesto SEIS	Posicionamiento	P25	P50	P75
Sub Gerente General	90,000	Sub-Gerente General	Entre P25 y P50	77,750	96,946	124,583
Director Adjunto de Proyectos	79,800	Gerente de Proyectos	Menor que P25	100,017	107,794	128,328
Gerente Agricola	79,800	Gerente de Agricultura	Menor que P25	95,000	106,408	118,198
Gerente de Desarrollo Humano	67,980	Gerente de Recursos Humanos	Entre P25 y P50	64,915	76,000	95,091
Gerente Industrial	70,000	Gerente de Planta	Menor que P25	85,637	98,465	102,331
Gerente de Servicios	60,000	Gerente Administrativo	Menor que P25	92,500	94,796	106,390
Auditor Interno	55,000	Auditor Interno	Menor que P25	81,667	96,553	108,333
Coordinador de Proyectos	60,000	Coordinador de Proyectos	Entre P50 y P75	42,750	46,585	63,224
Coordinador de Energia	42,000	Superintendente de Producción	Menor que P25	54,986	61,514	66,307
Coordinador producción azúcar	53,580	Superintendente de Producción	Menor que P25	54,986	61,514	66,307
Coordinador de Produc Agricola	48,796	Supervisor de Producción Agrícola	Entre P50 y P75	44,000	47,200	49,169
Coordinador de Maq. y Transpor	48,796	Jefe de Operaciones / Logística	Entre P50 y P75	43,263	45,000	52,700
Coordinador de Contabilidad	48,327	Jefe de Contabilidad	Menor que P25	48,840	60,615	73,361
Coordinador de Mantenimiento	46,226	Jefe de Mantenimiento	Mayor que P75	34,026	40,037	43,980
Coordinador de Riegos	45,517	Supervisor de Producción Agrícola	Entre P25 y P50	44,000	47,200	49,169
Supervisor de higiene y seguridad	19,000	Inspector de Seguridad Industrial	Mayor que P75	12,710	15,529	18,417
Coordinador de Obras Civiles	32,545	Coordinador de Proyectos	Entre P50 y P75	25,757	29,400	33,570
Coordinador Comercial	39,815	Jefe de Mercadeo	Menor que P25	40,119	45,000	54,750
Coordinador de Cosecha	39,627	Supervisor de Producción Agrícola	Menor que P25	44,000	47,200	49,169
Coordinador de Biomasa	35,642	Gestor Ambiental	Entre P50 y P75	28,746	35,432	40,392
Supervisor de IT	34,920	Jefe Departamento de Sistemas de Información	Entre P25 y P50	29,497	50,794	53,976
Supervisor de Mant. Industrial	35,522	Supervisor de Mantenimiento	Entre P50 y P75	28,703	32,320	35,875
Coordinador de investigación	34,272	Jefe de Investigación y Desarrollo	Entre P25 y P50	33,938	36,000	64,652
Supervisor de Investigación	21,500	Ingeniero Agrónomo	Menor que P25	27,683	30,428	32,296
Supervisor de Turno Fabricacion	24,673	Encargado de un Proceso Productivo	Entre P50 y P75	21,190	23,066	25,254
Superv. Prep Tierras y siembra	32,819	Supervisor de Producción Agrícola	Menor que P25	44,000	47,200	49,169
Coordinador Control de Calidad	39,000	Supervisor de Control de Calidad	Entre P25 y P50	32,779	50,583	60,000
Coordinador de Compras	29,702	Jefe de Compras	Menor que P25	37,709	39,494	48,591
Supervisor de Proyectos	20,000	Analista de Proyectos	Entre P50 y P75	16,750	18,000	23,667
Auditor de Campo	27,264	Asistente de Auditoría Interna	Entre P50 y P75	21,404	23,453	30,477
Supervisor de Taller Mecánico	15,855	Supervisor de Mantenimiento	Menor que P25	28,703	32,320	35,875
Planificador de Costos	25,807	Analista Financiero	Menor que P25	32,987	35,391	37,807
Coordinador Desarrollo Humano	24,759	Especialista en Recursos Humanos	Entre P25 y P50	23,596	26,750	31,130
Supervisor de Riego	21,807	Inspector Agrícola	Entre P25 y P50	15,694	23,958	24,462
Supervisor de Distrito	22,850	Administrador de Finca	Entre P25 y P50	21,658	23,636	27,270
Representante Sist. Gestión Calidad	24,115	Coord de Certific / Sist Integrados de Calidad	Menor que P25	34,785	36,400	38,014
Programador	24,348	Desarrollador de Software	Menor que P25	25,914	30,250	34,250
Coordinador de Seguridad Patrimonial	18,316	Coordinador de Seguridad	Entre P50 y P75	12,692	14,725	22,844
Supervisor de Mecanización	14,470	Asistente de Operaciones	Menor que P25	17,889	19,421	20,374
Coordinador de RSE	19,281	Ingeniero Agrónomo JR	Menor que P25	21,294	22,546	24,700
Supervisor de Compras	18,651	Encargado de Compras Locales	Menor que P25	19,200	19,500	28,725
Supervisor de Energia	20,800	Supervisor de Producción o Proceso (antes 30)	Menor que P25	23,380	31,761	40,988
Supervisor de Molienda	20,000	Supervisor de Producción o Proceso (antes 30)	Menor que P25	23,380	31,761	40,988
Supervisor de Fabricacion	20,000	Supervisor de Producción o Proceso (antes 30)	Menor que P25	23,380	31,761	40,988
Supervisor de Obras Civiles	17,004	Ingeniero Residente / Inspección de obra	Entre P50 y P75	14,619	16,895	18,524
Supervisor de Cosecha	13,919	Inspector Agrícola	Menor que P25	15,694	23,958	24,462
Analista de RRHH	14,560	Asistente / Técnico de Recursos Humanos	Menor que P25	19,608	22,274	26,269
Supervisor de Medio Ambiente	15,458	Ingeniero Agrónomo JR	Menor que P25	19,717	22,399	24,094
Sap Process User	12,000	Asistente de Computación	Menor que P25	12,719	15,504	16,106
Mecánico I	11,081	Mecánico Industrial	Menor que P25	16,096	17,000	17,750
Supervisor de Transporte	12,600	Asistente de Operaciones	Menor que P25	16,143	19,166	21,567
Encargado de Basculas	11,687	Asistente Despacho / Distribución	Menor que P25	13,865	17,580	19,495
Encargado de molinos	15,000	Encargado de Control de Producción	Menor que P25	17,792	19,714	21,888
Electricista I	11,304	Electricista Industrial	Menor que P25	17,122	20,000	23,000
Encargado de Almacén	12,749	Encargado Sección Bodega	Menor que P25	13,873	14,981	17,021
Encargado de Laboratorio	11,000	Asistente de Control de Calidad	Menor que P25	19,115	24,578	27,593
Asistente de Costos	12,581	Asistente de Contabilidad	Menor que P25	17,488	21,028	24,767
Asistente de Proyectos	31,930	Asesor Técnico / Administrativo	Entre P25 y P50	29,000	35,382	36,092
Auxiliar Desarrollo Humano	9,359	Auxiliar de Personal	Entre P25 y P50	8,819	10,598	14,408
Comprador	8,000	Auxiliar de Compras	Menor que P25	10,000	12,480	14,934
Soldador I	9,972	Soldador	Menor que P25	12,202	12,509	14,086
Auxiliar Contable	8,963	Auxiliar de Contabilidad	Menor que P25	9,673	10,725	13,431
Electricista II	9,619	Técnico Electrónico	Entre P50 y P75	8,744	9,197	9,984
Mecánico II	9,538	Auxiliar General de Mantenimiento	Menor que P25	9,800	11,146	12,989
Encargado de Seguridad Patrimonial	11,511	Oficial de Seguridad	Menor que P25	12,153	14,568	15,484
Encargado Planta de Tratamiento	15,000	Operario Especializado de Planta	Mayor que P75	9,701	10,288	10,388
Operador de planta eléctrica	9,500	Operario Especializado de Planta	Menor que P25	9,701	10,288	10,388
Operador de Calderas	9,460	Operador de Calderas	Menor que P25	12,269	14,468	16,582
Operador de Horno	9,338	Operador Técnico	Menor que P25	10,500	11,571	12,874
Tachero de primera	9,397	Operador Técnico	Menor que P25	9,589	9,984	11,926
Operador de Clarificador	9,338	Operador Técnico	Menor que P25	9,589	9,984	11,926
Analista Especial	8,500	Inspector de Proceso Productivo	Menor que P25	11,701	12,135	12,245
Administrador de finca	9,052	Encargado de Cuadrilla - Capataz	Menor que P25	13,104	14,792	17,994

Figura 6. CATV vrs mercado salarial agroindustria de Honduras, salario mensual

El resultado resumido de dicha comparación se aprecia en la tabla 3.

Tabla 3. Distribución de las posiciones de CATV versus mercado salarial agroindustria de Honduras, salario mensual.

Rango	Número de posiciones	Distribución Porcentual
Menor que 25 percentil	48	66%
Entre 25 y 50 percentil	10	14%
Entre 50 y 75 percentil	12	16%
Arriba de 75 percentil	3	4%
Total	73	100%

Seguidamente, para determinar si los salarios de CATV se encuentran por encima o por debajo de la mediana de mercado, se agruparon los resultados de la tabla 3 y se condensaron en la tabla 4, donde se aprecia que un 79% de las posiciones tienen salarios por debajo de la mediana de mercado, lo que permite deducir una baja competitividad salarial externa.

Tabla 4. Distribución de las posiciones CATV versus mediana de mercado salarial agroindustria de Honduras, salario mensual

Ubicación	Número de posiciones	Distribución Porcentual
Menor a mediana de mercado	58	79%
Superior a mediana de mercado	15	21%
Total	73	100%

En virtud de los resultados anteriores, se hizo una recopilación de los beneficios con que cuentan los empleados de la Compañía Azucarera Tres Valles, con el apoyo del personal de Recursos Humanos que administran los mismos. Se pudo constatar que son varios beneficios, tanto de Ley como voluntarios, tal como se aprecia en la figura 7; por lo que se amplió la comparación del análisis de competitividad externa, pero en esta ocasión incluyendo también los beneficios, a lo que se llama remuneración total. La figura 8 muestra cómo se cuantificaron los salarios más los beneficios en CATV, para posteriormente calcular el valor promedio mensual de ambos, es decir su remuneración total. Más adelante esos datos fueron comparados contra los valores de remuneración total de la encuesta SEIS, para el segmento agroindustria en Honduras, como se aprecia en la figura 9.

N.	NIVELES O CATEGORIAS	BENEFICIOS				
		GERENTES	COORDINADORES	SUPERVISORS	AUXILIARES	PERSONAL OPERATIVO
		LEY				
1	SEGURO SOCIAL IVM	2,5% del salario techo	2,5% del salario techo	2,5% del salario techo	2,5% del salario techo	2,5% del salario techo
2	SEGURO SOCIAL RIESGO PROFESIONAL	0.2% del salario techo respectivo	0.2% del salario techo respectivo	0.2% del salario techo respectivo	0.2% del salario techo respectivo	0.2% del salario techo respectivo
3	RESERVA LABORAL	1,32% del salario ordinario	1,32% del salario ordinario	1,32% del salario ordinario	1,32% del salario ordinario	1,32% del salario ordinario
4	CAPITALIZACION INDIVIDUAL	1.5% de la porción del salario ordinario, que exceda L.8882,30	1.5% de la porción del salario ordinario, que exceda L.8882,30	1.5% de la porción del salario ordinario, que exceda L.8882,30	1.5% de la porción del salario ordinario, que exceda L.8882,30	1.5% de la porción del salario ordinario, que exceda L.8882,30
5	VACACIONES	Antigüedad laboral por período	Antigüedad laboral por período	Antigüedad laboral por período	Antigüedad laboral por período	Antigüedad laboral por período
6	CESANTIA	1 Salario promedio por cada periodo laborado	1 Salario promedio por cada periodo laborado	1 Salario promedio por cada periodo laborado	1 Salario promedio por cada periodo laborado	1 Salario promedio por cada periodo laborado
7	PREAVISO	Máximo 2 salarios promedio	Máximo 2 salarios promedio	Máximo 2 salarios promedio	Máximo 2 salarios promedio	Máximo 2 salarios promedio
8	DECIMO TERCER MES	1 Salario promedio anual de Enero a Diciembre	1 Salario promedio anual de Enero a Diciembre	1 Salario promedio anual de Enero a Diciembre	1 Salario promedio anual de Enero a Diciembre	1 Salario promedio anual de Enero a Diciembre
9	DECIMO CUARTO MES	1 Salario promedio anual de Julio a junio	1 Salario promedio anual de Julio a junio	1 Salario promedio anual de Julio a junio	1 Salario promedio anual de Julio a junio	1 Salario promedio anual de Julio a junio
10	BONO EDUCATIVO	L.1,776,43 una vez al año	L.1,776,43 una vez al año	L.1,776,43 una vez al año	L.1,776,43 una vez al año	L.1,776,43 una vez al año
		VOLUNTARIOS				
1	SEGURO DE VIDA Y GASTOS MEDICOS	Deducible L.2,000	Deducible L.2,000	Deducible L.2,000	Deducible L.2,000	Deducible L.2,000
2	PRESTAMOS PERSONALES	Hasta 2 salarios sin intereses a 1 año	Hasta 2 salarios sin intereses a 1 año	Hasta 2 salarios sin intereses a 1 año	Hasta 2 salarios sin intereses a 1 año	Hasta 2 salarios sin intereses a 1 año
3	SERVICIO DE TRANSPORTE		Gratuito	Gratuito	Gratuito	Gratuito
4	CASA/APARTAMENTO EN LA EMPRESA	Aplica	Aplica	Aplica		
5	AUXILIO DE VIVIENDA		L.1,500 mensuales	L.1,500 mensuales		
6	BONO DE CUMPLEAÑOS	L.500.00	L.500.00	L.400.00	L.400.00	L.300.00
7	BONO DE VACACIONES	50% de los dias correspondientes a cada periodo	50% de los dias correspondientes a cada periodo	50% de los dias correspondientes a cada periodo	50% de los dias correspondientes a cada periodo	50% de los dias correspondientes a cada periodo
8	AUXILIO POSTUMO	L.600.00	L.600.00	L.600.00	L.600.00	L.600.00
9	BONO DE MATRIMONIO	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica
10	SUBSIDIO DE COMBUSTIBLES	Aplica	Aplica	Aplica		
11	MEDICO EN EMPRESA	Gratuito	Gratuito	Gratuito	Gratuito	Gratuito
12	DESCUENTO EN UNITEC	20% descuento en estudios	20% descuento en estudios	20% descuento en estudios	20% descuento en estudios	20% descuento en estudios
13	PRECIO ESPECIAL DE AZUCAR	Precios cómodos	Precios cómodos	Precios cómodos	Precios cómodos	Precios cómodos
14	INTERES PREFERENCIAL CON BANCO ATLANTIDA	Pagos Accecibles	Pagos Accecibles	Pagos Accecibles	Pagos Accecibles	Pagos Accecibles
15	FACILIDAD DE CREDITO	Consumo de Alimentos en Comedor, Club y Comisariato CATV.	Consumo de Alimentos en Comedor, Club y Comisariato CATV.	Consumo de Alimentos en Comedor, Club y Comisariato CATV.	Consumo de Alimentos en Comedor, Club y Comisariato CATV.	Consumo de Alimentos en Comedor, Club y Comisariato CATV.
16	FINANCIAMIENTO DE VEHICULO		Hasta 36 meses sin intereses	Hasta 36 meses sin intereses		
17	BONO DE ZAFRA	Aplica	Aplica	Aplica	Aplica	
18	ARRENDAMIENTO DE VEHICULO	Aplica	Aplica	Aplica		
19	SUBSIDIO DE CONSUMO DE CELULAR	L.1,000 Mensuales	L.600 Mensuales	L.300 Mensuales		

Figura 7. Recopilación de beneficios vigentes en CATV

NOMBRE DE PUESTO	Sueldo Anual en Lempi	Bono por logro de metas	Participación en Utilidad	Bono anual discreción	Décimo tercer mes	Décimo cuarto mes	Gastos por uso de auto del ejecut	Gastos de vivienda	Seguro de vida anual	Seguro de gastos médicos anuales	Teléfono Celular	Planes vacacional	Otros beneficios en especie
Sub Gerente General	1,080,000		500,000		90,000	90,000	9,600	60,000	4,800	8,400	36,000	30,000	1,100
Director Adjunto de Proyectos	957,600		500,000		79,800	79,800	9,600	60,000	4,800	8,400	12,000	26,600	1,100
Gerente Agrícola	957,600			239,400	79,800	79,800	132,000	60,000	4,800	8,400	12,000	26,600	1,100
Gerente de Desarrollo Humano	815,760		238,000		67,980	67,980	9,600	60,000	4,800	8,400	12,000	22,660	1,100
Gerente Industrial	840,000	250,000			70,000	70,000	9,600	60,000	4,800	8,400	12,000	23,333	1,100
Gerente de Servicios	720,000	110,000			60,000	60,000	9,600	60,000	4,800	8,400	12,000	20,000	1,100
Auditor Interno	660,000		238,000		55,000	55,000	9,600	60,000	4,800	8,400	12,000	18,333	1,100
Coordinador de Proyectos	720,000			48,000	60,000	60,000	151,200		4,800	8,400	12,000	20,000	1,100
Coordinador de Energía	504,000	54,600			42,000	42,000		60,000	4,800	6,480	7,200	14,000	1,100
Coordinador producción azúcar	642,960			107,160	53,580	53,580		60,000	4,800	6,480	7,200	17,860	1,100
Coordinador de Produc Agrícola	585,552			146,388	48,796	48,796	151,200		4,800	6,480	7,200	16,265	1,100
Coordinador de Maq. y Transpor	585,552			146,388	48,796	48,796	151,200	60,000	4,800	6,480	7,200	16,265	1,100
Coordinador de Contabilidad	579,924			38,662	48,327	48,327		60,000	4,800	6,480	7,200	16,109	1,100
Coordinador de Mantenimiento	554,712	60,094			46,226	46,226		60,000	4,800	6,480	7,200	15,409	1,100
Coordinador de Riegos	546,204			136,551	45,517	45,517	151,200	18,000	4,800	6,480	7,200	15,172	1,100
Supervisor de Higiene y Seguridad	228,000				19,000	19,000		60,000	4,800	6,480	3,600	6,333	800
Coordinador Comercial	477,780			31,852	39,815	39,815		60,000	4,800	6,480	7,200	13,272	1,100
Coordinador de Cosecha	475,524			118,881	39,627	39,627	151,200	18,000	4,800	6,480	7,200	13,209	1,100
Coordinador de Biomasa	427,704			28,514	35,642	35,642	120,000	60,000	4,800	6,480	7,200	11,881	1,100
Supervisor de Mant. Industrial	426,264	46,179			35,522	35,522		-	4,800	5,760	3,600	11,841	800
Coordinador de investigación	411,264			102,816	34,272	34,272	138,000	18,000	4,800	6,480	7,200	11,424	1,100
Supervisor de Turno Fabricación	296,076	32,075			24,673	24,673		-	4,800	5,760	3,600	8,224	800
Supervisor de Investigación	258,000			64,500	21,500	21,500	132,000	18,000	4,800	5,760	3,600	7,167	800
Superv. Prep Tierras y siembra	393,828			98,457	32,819	32,819	151,200	60,000	4,800	5,760	3,600	10,940	800
Coordinador Obras Civiles	390,540	26,036			32,545	32,545		60,000	4,800	6,480	7,200	10,848	1,100
Coordinador Control de Calidad	468,000	31,200			39,000	39,000		60,000	4,800	6,480	7,200	13,000	1,100
Supervisor de Riego	261,684			65,421	21,807	21,807	128,000	-	4,800	5,760	3,600	7,269	800
Coordinador de Compras	356,424			23,762	29,702	29,702		18,000	4,800	6,480	7,200	9,901	1,100
Supervisor de Proyectos	240,000	26,000			20,000	20,000		60,000	4,800	5,760	3,600	6,667	800
Auditor de Campo	327,168	27,264			27,264	27,264	128,000	60,000	4,800	5,760	3,600	9,088	800
Supervisor de Taller Mecánico	190,260			31,710	15,855	15,855	151,200	18,000	4,800	5,760	3,600	5,285	800
Planificador de Costos	309,684			20,646	25,807	25,807		-	4,800	3,648	-	8,602	800
Supervisor de IT	419,040			27,936	34,920	34,920		60,000	4,800	5,760	3,600	11,640	800
Supervisor de Distrito	274,200			68,550	22,850	22,850	132,000	18,000	4,800	5,760	3,600	7,617	800
Representante Sist. Gestión Calidad	289,380			19,292	24,115	24,115		60,000	4,800	5,760	3,600	8,038	800
Supervisor de Mecanización	173,640			43,410	14,470	14,470	132,000	-	4,800	5,760	3,600	4,823	800
Programador	292,176	19,478			24,348	24,348		60,000	4,800	3,648	-	8,116	800
Coordinador de Seguridad Patrimonial	219,792			54,948	18,316	18,316	114,000	18,000	4,800	5,760	7,200	6,105	1,100
Coordinador Desarrollo Humano	297,108			19,807	24,759	24,759		18,000	4,800	6,480	7,200	8,253	1,100
Coordinador de RSE	231,372			15,425	19,281	19,281	128,000	60,000	4,800	5,760	7,200	6,427	800
Supervisor de Compras	223,812			14,921	18,651	18,651		-	4,800	5,760	3,600	6,217	800
Supervisor de Energía	249,800	27,040			20,800	20,800		60,000	4,800	5,760	3,600	6,933	800
Supervisor de Molienda	240,000	26,000			20,000	20,000		-	4,800	5,760	3,600	6,667	800
Supervisor de Fabricacion	240,000	26,000			20,000	20,000		60,000	4,800	5,760	3,600	6,667	800
Supervisor de Obras Civiles	204,048			34,008	17,004	17,004		-	4,800	5,760	3,600	5,668	800
Supervisor de Cosecha	167,028			41,757	13,919	13,919	84,000	-	4,800	3,648	3,600	4,640	800
Analista de RRRHH	174,720			11,648	14,560	14,560		-	4,800	3,648	-	4,853	800
Supervisor de Medio Ambiente	185,496				15,458	15,458		-	4,800	3,648	3,600	5,153	800
Sap Process User	144,000				12,000	12,000		-	4,800	3,648	-	4,000	800
Mecánico I	132,972				11,081	11,081		-	4,800	3,648	-	3,694	800
Supervisor de Transporte	151,200			37,800	12,600	12,600	114,000	-	4,800	5,760	3,600	4,200	800
Encargado de Basculas	140,244			9,350	11,687	11,687		-	4,800	3,648	-	3,896	800
Encargado de molinos	180,000	19,500			15,000	15,000		-	4,800	3,648	-	5,000	800
Electricista I	135,648				11,304	11,304		-	4,800	3,648	-	3,768	800
Encargado de Almacén	152,988			10,199	12,749	12,749		-	4,800	3,648	-	4,250	800
Encargado de Laboratorio	132,000				11,000	11,000		-	4,800	3,648	-		
Asistente de Costos	150,972			10,065	12,581	12,581		-	4,800	3,648	-	4,194	800
Asistente de Proyectos	383,160			25,544	31,930	31,930		18,000	4,800	3,648	-	10,643	800
Auxiliar Desarrollo Humano	112,308			7,487	9,359	9,359		-	4,800	3,648	-	3,120	800
Comprador	96,000			6,400	8,000	8,000		-	4,800	3,648	-	2,667	800
Auxiliar Contable	107,556			7,170	8,963	8,963		-	4,800	3,648	-	2,988	800
Administrador de finca	108,624			27,156	9,052	9,052	54,000	-	4,800	3,648	-	3,017	800
Soldador I	119,664				9,972	9,972		-	4,800	3,648	-	3,324	800
Mecánico II	114,456				9,538	9,538		-	4,800	3,648	-	3,179	800
Encargado de Seguridad Patrimonial	138,132			34,533	11,511	11,511		-	4,800	3,648	-	3,837	800
Encargado de Planta de Tratamiento	180,000	19,500			15,000	15,000		-	4,800	3,648	-	5,000	800
Operador de planta eléctrica	114,000				9,500	9,500		-	4,800	3,648	-	3,167	800
Operador de Calderas	113,520				9,460	9,460		-	4,800	3,648	-	3,153	800
Operador de Horno	112,056				9,338	9,338		-	4,800	3,648	-	3,113	800
Electricista II	115,428				9,619	9,619		-	4,800	3,648	-	3,206	800
Tachero de primera	112,764				9,397	9,397		-	4,800	3,648	-	3,132	800
Operador de Clarificador	112,056				9,338	9,338		-	4,800	3,648	-	3,113	800
Analista Especial	102,000				8,500	8,500		-	4,800	3,648	-	2,833	800

Figura 8. Valor económico de los salarios y beneficios de CATV, para obtener la remuneración total

Puesto Tres Valles	Remuneración Total Tres Valles, Mensual	Puesto SEIS	Posicionamiento	P25	P50	P75
Sub Gerente General	159,158	Sub-Gerente General	Entre P50 y P75	102,656	135,505	187,880
Director Adjunto de Proyectos	144,815	Gerente de Proyectos	Entre P50 y P75	122,428	134,980	172,173
Gerente Agrícola	133,458	Gerente de Agricultura	Menor que P25	133,851	152,202	168,821
Gerente de Desarrollo Humano	109,023	Gerente de Recursos Humanos	Entre P50 y P75	89,921	107,321	124,156
Gerente Industrial	112,436	Gerente de Planta	Menor que P25	114,425	133,173	150,737
Gerente de Servicios	88,825	Gerente Administrativo	Menor que P25	125,744	142,295	159,186
Auditor Interno	93,519	Auditor Interno	Menor que P25	100,887	129,632	141,422
Coordinador de Proyectos	90,458	Coordinador de Proyectos	Mayor que P75	51,426	65,659	90,135
Coordinador de Energía	61,348	Superintendente de Producción	Menor que P25	76,840	78,943	104,983
Coordinador producción azúcar	79,560	Superintendente de Producción	Entre P50 y P75	76,840	78,943	104,983
Coordinador de Produc Agrícola	84,715	Supervisor de Producción Agrícola	Entre P25 y P50	83,151	98,196	103,664
Coordinador de Maq. y Transpor	89,715	Jefe de Operaciones / Logística	Mayor que P75	54,725	61,796	72,160
Coordinador de Contabilidad	67,577	Jefe de Contabilidad	Entre P25 y P50	64,344	78,846	93,515
Coordinador de Mantenimiento	66,854	Jefe de Mantenimiento	Mayor que P75	46,166	54,279	59,221
Coordinador de Riegos	81,478	Supervisor de Producción Agrícola	Menor que P25	83,151	98,196	103,664
Supervisor de higiene y seguridad	29,001	Inspector de Seguridad Industrial	Mayor que P75	16,128	21,483	22,574
Coordinador de Obras Civiles	47,675	Coordinador de Proyectos	Mayor que P75	32,906	39,086	41,844
Coordinador Comercial	56,843	Jefe de Mercadeo	Entre P25 y P50	55,878	69,652	99,682
Coordinador de Cosecha	72,971	Supervisor de Producción Agrícola	Menor que P25	83,151	98,196	103,664
Coordinador de Biomasa	61,580	Gestor Ambiental	Mayor que P75	33,646	44,114	54,419
Supervisor de IT	50,285	Jefe Departamento de Sistemas de Información	Entre P25 y P50	40,712	65,186	69,269
Supervisor de Mant. Industrial	47,524	Supervisor de Mantenimiento	Mayor que P75	38,518	42,023	44,800
Coordinador de investigación	64,136	Jefe de Investigación y Desarrollo	Entre P50 y P75	42,805	59,525	83,642
Supervisor de Investigación	44,802	Ingeniero Agrónomo	Entre P25 y P50	37,690	49,232	58,139
Supervisor de Turno Fabricacion	33,390	Encargado de un Proceso Productivo	Entre P50 y P75	27,954	28,932	37,194
Superv. Prep Tierras y siembra	66,252	Supervisor de Producción Agrícola	Menor que P25	83,151	98,196	103,664
Coordinador Control de Calidad	55,815	Supervisor de Control de Calidad	Entre P25 y P50	40,653	61,662	70,000
Coordinador de Compras	40,589	Jefe de Compras	Menor que P25	47,211	52,333	70,134
Supervisor de Proyectos	32,302	Analista de Proyectos	Mayor que P75	20,718	21,606	27,852
Auditor de Campo	51,751	Asistente de Auditoría Interna	Mayor que P75	27,057	28,825	44,539
Supervisor de Taller Mecánico	36,927	Supervisor de Mantenimiento	Menor que P25	38,518	42,023	44,800
Planificador de Costos	33,316	Analista Financiero	Menor que P25	40,865	43,314	46,232
Coordinador Desarrollo Humano	34,356	Especialista en Recursos Humanos	Entre P50 y P75	30,282	34,329	39,950
Supervisor de Riego	43,412	Inspector Agrícola	Mayor que P75	19,708	29,435	30,043
Supervisor de Distrito	46,752	Administrador de Finca	Mayor que P75	28,123	31,851	36,950
Representante Sist. Gestión Calidad	36,958	Coord de Certific / Sist Integrados de Calidad	Menor que P25	46,212	49,951	53,691
Programador	36,476	Desarrollador de Software	Entre P25 y P50	32,314	38,688	41,850
Coordinador de Seguridad Patrimonial	39,028	Coordinador de Seguridad	Mayor que P75	20,112	20,419	27,850
Supervisor de Mecanización	33,148	Asistente de Operaciones	Mayor que P75	23,006	24,749	27,075
Coordinador de RSE	41,529	Ingeniero Agrónomo JR	Entre P50 y P75	27,899	33,167	41,795
Supervisor de Compras	24,768	Encargado de Compras Locales	Entre P25 y P50	24,421	27,976	37,770
Supervisor de Energía	33,344	Supervisor de Producción o Proceso (antes 302)	Entre P25 y P50	31,170	42,409	53,221
Supervisor de Molienda	27,302	Supervisor de Producción o Proceso (antes 302)	Menor que P25	31,170	42,409	53,221
Supervisor de Fabricacion	32,302	Supervisor de Producción o Proceso (antes 302)	Entre P25 y P50	31,170	42,409	53,221
Supervisor de Obras Civiles	24,391	Ingeniero Residente / Inspección de obra	Entre P25 y P50	21,375	24,582	26,242
Supervisor de Cosecha	28,176	Inspector Agrícola	Entre P25 y P50	19,708	29,435	30,043
Analista de RRRH	19,132	Asistente / Técnico de Recursos Humanos	Menor que P25	23,856	27,388	32,393
Supervisor de Medio Ambiente	19,534	Ingeniero Agrónomo JR	Menor que P25	28,129	33,857	39,495
Sap Process User	15,104	Asistente de Computación	Menor que P25	17,264	19,447	21,333
Mecánico I	14,006	Mecánico Industrial	Menor que P25	20,191	21,605	25,609
Supervisor de Transporte	28,947	Asistente de Operaciones	Mayor que P75	19,294	23,330	27,319
Encargado de Basculas	15,509	Asistente Despacho / Distribución	Menor que P25	16,827	22,986	25,368
Encargado de molinos	20,312	Encargado de Control de Producción	Menor que P25	22,859	25,078	27,964
Electricista I	14,273	Electricista Industrial	Menor que P25	21,039	23,612	27,112
Encargado de Almacén	16,849	Encargado Sección Bodega	Menor que P25	17,476	19,397	21,057
Encargado de Laboratorio	13,537	Asistente de Control de Calidad	Menor que P25	23,694	31,612	35,207
Asistente de Costos	16,637	Asistente de Contabilidad	Menor que P25	22,929	26,640	31,879
Asistente de Proyectos	42,538	Asesor Técnico / Administrativo	Entre P25 y P50	35,900	45,311	46,205
Auxiliar Desarrollo Humano	12,573	Auxiliar de Personal	Entre P25 y P50	10,298	13,005	18,125
Comprador	10,860	Auxiliar de Compras	Menor que P25	11,667	14,560	20,378
Soldador I	12,682	Soldador	Menor que P25	14,304	14,739	18,227
Auxiliar Contable	12,074	Auxiliar de Contabilidad	Menor que P25	12,860	13,979	16,620
Electricista II	12,260	Técnico Electrónico	Mayor que P75	10,201	10,762	11,681
Mecánico II	12,163	Auxiliar General de Mantenimiento	Entre P25 y P50	11,722	13,655	15,771
Encargado de Seguridad Patrimonial	17,398	Oficial de Seguridad	Entre P50 y P75	14,178	17,193	18,871
Encargado Planta de Tratamiento	20,312	Operario Especializado de Planta	Mayor que P75	11,526	12,003	12,119
Operador de planta eléctrica	12,118	Operario Especializado de Planta	Entre P50 y P75	11,526	12,003	12,119
Operador de Calderas	12,070	Operador de Calderas	Menor que P25	14,527	17,105	19,345
Operador de Horno	11,924	Operador Técnico	Menor que P25	12,973	16,857	19,679
Tachero de primera	11,995	Operador Técnico	Entre P25 y P50	11,663	12,141	17,670
Operador de Clarificador	11,924	Operador Técnico	Entre P25 y P50	11,663	12,141	17,670
Analista Especial	10,923	Inspector de Proceso Productivo	Menor que P25	14,214	14,739	14,871
Administrador de finca	18,346	Encargado de Cuadrilla - Capataz	Entre P50 y P75	15,288	18,077	21,815

Figura 9. CATV vrs mercado salarial agroindustria de Honduras, remuneración total

La siguiente tabla 5 nos resume los resultados de la comparación efectuada con remuneración total.

Tabla 5. Distribución de las posiciones de CATV versus mercado salarial agroindustria de Honduras, remuneración total

Rango	Número de posiciones	Distribución Porcentual
Menor que 25 percentil	29	40%
Entre 25 y 50 percentil	17	23%
Entre 50 y 75 percentil	11	15%
Arriba de 75 percentil	16	22%
Total	73	100%

Seguidamente, para determinar si la remuneración total de CATV se encuentran por encima o por debajo de la mediana de mercado, se agruparon los resultados de la tabla 5 y se condensaron en la tabla 6, donde se aprecia que un 63% de las posiciones tienen una remuneración total por debajo de la mediana de mercado.

Tabla 6. Distribución de las posiciones CATV versus mediana de mercado salarial agroindustria de Honduras, remuneración total

Ubicación	Número de posiciones	Distribución Porcentual
Menor a mediana de mercado	46	63%
Superior a mediana de mercado	27	37%
Total	73	100%

Los resultados anteriores evidencian que al incluir los beneficios en la comparación salarial, se reducen la cantidad de posiciones cuya remuneración se encuentra por debajo de la mediana de mercado, de hecho pasan de un 79% (comparando sólo salarios) a un 63% (comparando remuneración total); sin embargo es todavía un porcentaje importante de posiciones cuya compensación es menos competitiva que el mercado externo. El gráfico de la figura 10 muestra que a nivel de remuneración total, los puestos con salarios más altos tienden a estar cerca de la mediana de mercado; sin embargo los puestos con salarios más bajos tienden a estar de hecho más cerca del 25 percentil del mercado.

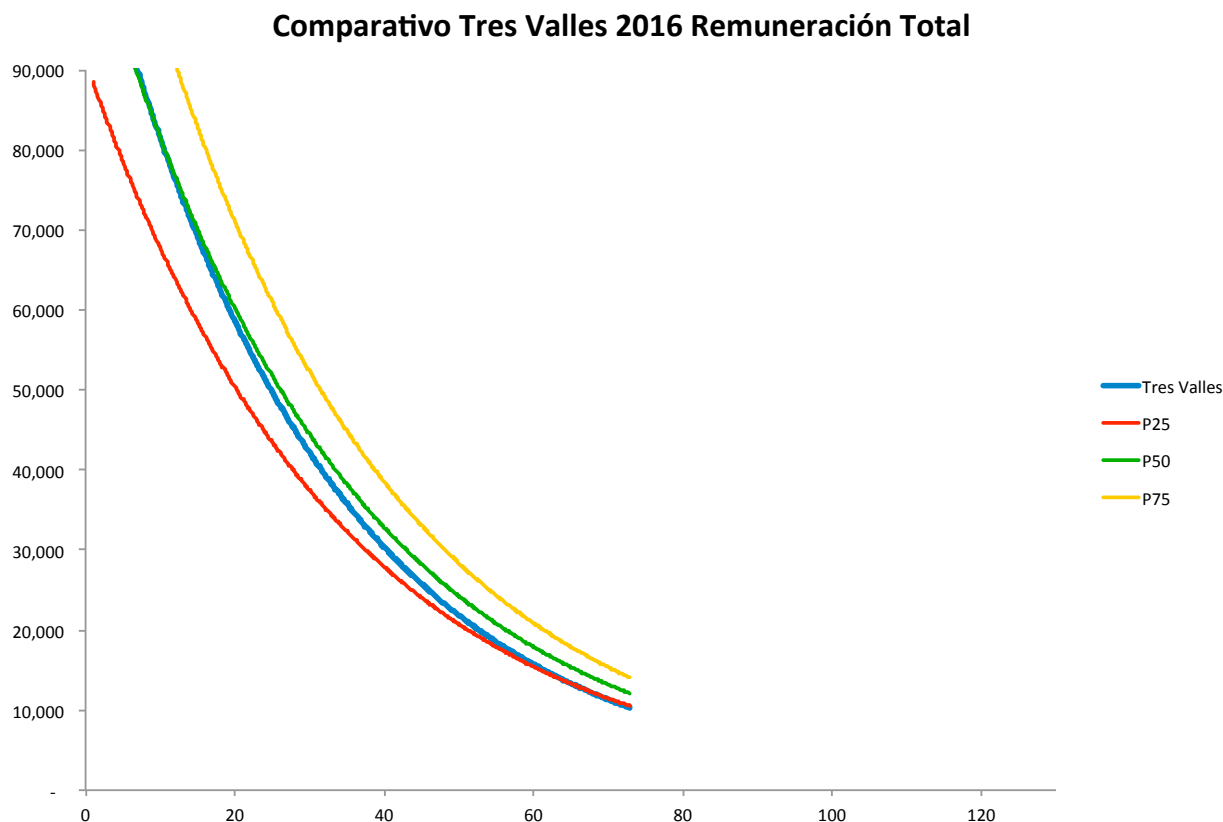


Figura 10. Comparación de la remuneración total CATV vs mercado salarial agroindustria

4.2 VALUACIÓN DE PUESTOS

Para completar la matriz de valuación de puestos, se aplicó primero una guía de observación, que fue el instrumento de recolección de datos utilizado para poder determinar los grados que aplican a cada subfactor medido, por posición; la guía se completó a partir de la información contenida en los descriptivos de puestos disponibles, o a través de entrevistas con los ocupantes del puesto, o con los supervisores de cada posición.

Basados en la metodología de valuación de puestos por el método de los puntos, se incluyeron en la guía de observación cuatro grandes factores: requisitos y/o habilidades, responsabilidades, esfuerzo y condiciones ambientales. Cada factor se subdividió en subfactores, que fueron los elementos que al final se incluyeron en la guía y sobre los cuales se completaron los datos. En la tabla 7 se muestran los subfactores incluidos en el instrumento, agrupados por cada factor.

Tabla 7. Factores y subfactores incluidos en la guía de observación

Factor	Subfactor
Requisitos y/habilidades	Nivel de preparación
	Experiencia relevante para el puesto
	Toma de decisiones
	Influencia
	Idiomas
Responsabilidades	Responsabilidad por valores
	Relaciones con otros
	Supervisión a subordinados
	Tipo de información que maneja o genera
Esfuerzo	Precisión y patrón de movimientos (esfuerzo físico)
	Actividad intelectual (esfuerzo mental)
	Tipo de jornada a la que está sometido
Condiciones Ambientales	Riesgo profesional y de accidentes
	Riesgo a la integridad física
	Ambiente o espacio ergonómico
	Disponibilidad

Al completar la guía de observación, se debía seleccionar un grado para cada subfactor, aquel que representara la situación más común o más repetitiva para cada posición, pero no la que fuera ocasional o excepcional, de lo contrario se tendrían posiciones sobre evaluadas. En las tablas 8, 9, 10 y 11 se presentan los grados y su descripción, por cada subfactor.

Tabla 8. Subfactores y grados del factor *requisitos y/o habilidades*

Grados	Descripción
Subfactor: Nivel de preparación académica requerido	
I	Primaria completa
II	Secundaria completa (Tercer curso)
III	Escuela técnica completa/diversificado completo
IV	Técnico universitario completo ó estudiante universitario
V	Pregrado completo (a nivel de licenciatura)
VI	Estudios especializados (post grado, diplomado, especialidad)
VII	Maestría completa
Subfactor: Experiencia relevante para el puesto	
I	Menos de un año
II	1-2 años
III	2-3 años
IV	3-5 años
V	5 o más
Subfactor: Nivel de toma de decisiones	
I	Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas.
II	Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan.
III	Requiere criterio e iniciativa para lograr que los objetivos de su área de gestión se traduzcan en resultados.
IV	Las decisiones requieren análisis profundo y pueden impactar a varias áreas.
V	Las decisiones tienen un carácter estratégico que pueden implicar cambios estructurales o en el largo plazo.
Subfactor: Nivel de influencia que puede ejercer	
I	Su nivel de influencia es limitado.
II	Su gestión impacta a un área específica dentro de un departamento.
III	Su gestión impacta a una unidad de negocio completa.
IV	Su gestión impacta a diversas unidades de negocio en la organización.
V	Su gestión impacta en toda la organización.
Subfactor: Idiomas que debe utilizar	
I	Español
II	Inglés y español

Tabla 9. Subfactores y grados del factor *responsabilidades*

Grados	Descripción
Subfactor: Responsabilidad por valores económicos dentro del área de gestión	
I	Menos de L.100,000
II	L.100,000 - L.1,000,000
III	L.1,000,000 - L.10,000,000
IV	L.10,000,000 - L.50,000,000
V	L.50,000,000 - L.100,000,000
VI	L.100,000,000 - L.500,000,000
VII	Más de L.500,000,000
Subfactor: Relaciones y nivel de confrontación en la posición	
I	Solo a nivel interno de la organización
II	Solo a nivel externo de la organización
III	A nivel interno y externo
IV	A nivel interno con confrontación y oposición crítica
V	A nivel externo con confrontación y oposición crítica
VI	A nivel Interno y externo con confrontación y oposición crítica
Subfactor: Supervisión/grado de complejidad	
I	No tiene personal a cargo
II	Sólo tiene personal operativo a cargo
III	Inclusive tiene profesionales universitarios a cargo
IV	Inclusive tiene supervisores a cargo
V	Inclusive tiene coordinadores a cargo
VI	Inclusive tiene gerentes a cargo
Subfactor: Tipo de información que genera y/o utiliza habitualmente	
I	Sencilla y general
II	Técnica y específica
III	Genera información para toma de decisiones
IV	Confidencial
V	Estratégica

Tabla 10. Subfactores y grados del factor *esfuerzo*

Grados	Descripción
Subfactor: Esfuerzo físico al que se ve sometido	
I	Desarrolla sus actividades en condiciones de medio ambiente laboral optimizado y jornada laboral normal.
II	Desarrolla sus actividades en situaciones optimas con Jornadas extendidas de trabajo en una misma posición. O en jornada normal, pero con condición laboral no óptima.
III	Desarrolla sus actividades en situaciones extremas con horarios de exposición prolongados.
Subfactor: Esfuerzo mental al que se ve sometido	
I	Procesa información que requiere menor grado de complejidad y concentración, sin categorizar o esquematizar con un tiempo de respuesta amplio
II	Procesa información que requiere cierto grado de complejidad y concentración, involucra procesos de clasificación, esquematización y categorización, con un tiempo limitado de respuesta
III	Procesa información con un alto grado de complejidad, concentración y análisis, esquematiza, categoriza y clasifica, con mucha presión en el tiempo de respuesta.
IV	Analiza la información y flujo de datos, los compara con un contexto más amplio o escenarios alternos, genera argumentos o justificaciones, cuestionamientos, se anticipa a los hechos y resultados.
Subfactor: Tipo de jornada habitual	
I	Diurna normal
II	Jornada extraordinaria con pago de horas extras
III	Jornada larga que no aplica horas extras

Tabla 11. Subfactores y grados del factor *condiciones ambientales*

Grados	Descripción
Subfactor: Riesgo profesional habitual (exposición a enfermedad ocupacional o accidente)	
I	Leve
II	Moderado
III	Severo
Subfactor: Riesgo a la integridad física (poner en riesgo su vida a consecuencia de sus funciones)	
I	Nulo
II	Poco
III	Esporádico
IV	Permanente
Subfactor: Ambiente o espacio ergonómico habitual	
I	Desempeña su trabajo con factores ambientales dentro de los límites de confort, que ofrecen un cierto grado de bienestar y satisfacción
II	Desempeña su trabajo en una posición incómoda, desfavorable o limitante, con cierta regularidad
III	Desempeña su trabajo en un ambiente de proximidad al calor radiante o a frío intenso, partículas nocivas en suspensión y/o vapores, condiciones desfavorables por exigencia técnica y/o con ruido superior a 80 db y/o vibraciones.
IV	Desempeña su trabajo en intemperie o semi-intemperie; trabajos en altura, manejo de líquidos corrosivos o metales fundidos, media y alta tensión.
Subfactor: Nivel de disponibilidad habitual por sus funciones	
I	Durante la jornada de trabajo
II	Fuera de la jornada de trabajo
III	Inclusive en fines de semana, días festivos y vacaciones

Previo al vaciado de los datos de la guía de observación en la matriz de valuación de puestos, se determinó el peso o ponderación que tendría cada factor y subfactor en la valuación; para lo cual se distribuyó una base de 1,000 puntos entre todos los factores, tal como se muestra en la tabla 12.

Tabla 12. Escala de referencia, ponderación o peso de los factores

Factor	Ponderación utilizada	Valor en Puntos
Requisito / habilidad	35%	350
Responsabilidad	35%	350
Esfuerzo	20%	200
Condiciones de trabajo	10%	100
Total	100%	1,000

De la misma manera, se hizo una distribución de puntos a lo interno de cada factor, a partir de la ponderación que mejor se ajustó al contexto de la empresa. Para esto se aplicó un modelo de regresión lineal múltiple; por tanto, al ensayar diferentes ponderaciones y generar más de 15 regresiones, se seleccionó aquella distribución que reflejó un mejor coeficiente de correlación, como se explica más adelante. La mejor ponderación y distribución de puntos que se logró para este modelo, se presenta en la tabla 13.

Tabla 13. Escala de referencia, ponderación o peso de los subfactores

Factor	Subfactor	Ponderación utilizada	Valor en Puntos
Requisito / habilidad	Nivel de preparación	20%	70
	Experiencia relevante para el puesto	30%	105
	Toma de decisiones	40%	140
	Influencia	10%	35
	Idiomas	0%	0
	Sub total	100%	350
Responsabilidad	Valores monetarios	35%	122.5
	Relaciones	20%	70
	Supervisión	25%	87.5
	Información	20%	70
	Sub total	100%	350
Esfuerzo	Físico	30%	60
	Mental	60%	120
	Jornada	10%	20
	Sub total	100%	200
Condiciones de trabajo	Riesgo profesional	30%	30
	Riesgo a la integridad física	30%	30
	Ambiente espacio ergonómico	15%	15
	Disponibilidad	25%	25
	Sub total	100%	100
Gran Total			1,000

La asignación de puntos por subfactor permite conocer el peso que tiene cada uno dentro del procedimiento de valuación, de forma consistente; sin embargo al efectuar el ejercicio de valuación, se selecciona un grado por cada subfactor (tal y como se completó en la guía de observación), de manera que el grado más alto en la escala de éste, sea equivalente al puntaje total que tiene asignado.

Para ejemplificarlo se presenta la construcción de la escala interna de puntos, que se utilizó para el subfactor titulado “nivel de preparación académica requerido”. Se observa en la tabla 13 que tiene asignado un valor en puntos de 70; por otro lado se muestra en la tabla 8 que cuenta con

siete grados, siendo el más bajo el I que corresponde a “primaria completa”, y el más alto el VII que equivale a “maestría completa”. En este caso, para el grado VII el puntaje equivaldría al máximo del subfactor, es decir 70. Para determinar el puntaje mínimo, para el grado I, se utilizó la siguiente fórmula:

$$P \text{ M\u00ednimo} = P \text{ M\u00e1ximo} \times \text{Ponderaci\u00f3n del subfactor} \times \text{Ponderaci\u00f3n del factor}$$

Donde P M\u00ednimos corresponde al puntaje m\u00ednimo que queremos calcular y P M\u00e1ximo es el puntaje del grado m\u00e1s alto en el factor. Ponderaci\u00f3n del subfactor es el peso porcentual que tiene el subfactor “nivel de preparaci\u00f3n acad\u00e9mica” dentro del factor “requisito y/o habilidad”. Al sustituir variables nos queda:

$$P \text{ M\u00ednimo} = 70 \times 20\% \times 35\% = 4.9 \text{ puntos}$$

Despu\u00e9s de determinar el puntaje m\u00e1ximo y el puntaje m\u00ednimo, se procedi\u00f3 a determinar el rango, a trav\u00e9s de la siguiente f\u00f3rmula:

$$\text{Rango} = P \text{ M\u00e1ximo} - P \text{ M\u00ednimo} = 70 - 4.9 = 65.1$$

A continuaci\u00f3n se determin\u00f3 la amplitud de la escala, a partir de la siguiente f\u00f3rmula y datos:

$$\text{Amplitud} = \text{rango} \div (\text{grados} - 1)$$

En este caso los grados son siete (7), por tanto la amplitud fue:

$$\text{Amplitud} = 65.1 \div (7 - 1) = 10.85$$

A partir de aqu\u00ed se pudo calcular el puntaje que correspond\u00eda a cada uno de los grados del subfactor, sumando el valor de la amplitud al puntaje del grado anterior, por tanto para este subfactor la escala de puntos para todos sus grados result\u00f3 como se muestra en la tabla 14.

Tabla 14. Grados y puntos del subfactor *nivel de preparaci\u00f3n*

Grado	Descripci\u00f3n	Puntos de la Valuaci\u00f3n
I	Primaria completa	4.90
II	Secundaria completa (tercer curso)	15.75
III	Escuela t\u00e9cnica completa / diversificado completo	26.6
IV	T\u00e9cnico universitario completo o estudiante universitario	37.45
V	Pregrado completo (a nivel de licenciatura)	48.3
VI	Estudios especializados (postgrado, diplomado, especialidad)	59.15
VII	Maestr\u00eda completa	70

El proceso anterior se repitió para cada uno de los 16 subfactores que se incluyeron en este estudio de investigación, para poder determinar los puntos que le corresponderían a cada puesto valuado, dependiendo del grado que se seleccionó por cada subfactor.

Una vez que finalizó la recopilación de los datos a través de la guía de observación, se trasladaron los mismos hasta la matriz de valuación de puestos; posteriormente un comité integrado por tres personas, que incluyeron al investigador y dos analistas de puestos, procedieron a efectuar una revisión y alineamiento de criterios, para buscar una valuación congruente y consistente, siendo éste el proceso que demandó más tiempo y esfuerzo.

A manera de ilustración, se presentan a continuación los resultados de la valuación aplicada para los puestos gerenciales, en las figura 11 los resultados de la valuación del factor Requisitos y/o habilidades, en la figura 12 la valuación del factor Responsabilidades, en la figura 13 la valuación del factor Esfuerzo y la figura 14 la valuación del factor Condiciones Ambientales, pero también refleja los puntos totales por cada posición; para el caso se aprecia que la posición del Sub Gerente General tiene la puntuación más alta de la valuación, con 918 puntos, en cambio el Auditor Interno la puntuación más baja de este grupo con 725 puntos. Por otro lado, la posición con puntaje más bajo en la valuación completa fue el Operador de Clarificación, con 277.

PUESTO	REQUISITOS Y/O HABILIDADES									
	Nivel de preparación		Experiencia relevante para el puesto		Toma de Decisiones		Influencia		Idiomas	
	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos
SUB GERENTE GENERAL	VII	70.00	V	105.00	V	140.00	V	35.00	II	0
GERENTE INDUSTRIAL	VI	59.15	V	105.00	V	140.00	V	35.00	II	0
GERENTE DE SERVICIOS	VII	70.00	V	105.00	V	140.00	V	35.00	II	0
GERENTE AGRICOLA	VI	59.15	V	105.00	V	140.00	V	35.00	II	0
GERENTE DE DESARROLLO HUMANO	VII	70.00	V	105.00	V	140.00	V	35.00	II	0
DIRECTOR ADJUNTO DE PROYECTOS	VII	70.00	V	105.00	V	140.00	IV	26.56	II	0
AUDITOR INTERNO	VII	70.00	V	105.00	V	140.00	V	35.00	II	0

Figura 11 Resultado de la valuación para puestos gerenciales en el factor *requisitos y/o habilidades*

PUESTO	RESPONSABILIDADES							
	Responsabilidad por Valores (efectivo e insumos)		Relaciones con Otros		Supervision a Subordinados		Tipo de Información que maneja o genera	
	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos
SUB GERENTE GENERAL	VII	122.50	VI	70.00	VI	87.50	V	70.00
GERENTE INDUSTRIAL	VI	104.58	VI	70.00	V	71.53	V	70.00
GERENTE DE SERVICIOS	VI	104.58	VI	70.00	V	71.53	V	70.00
GERENTE AGRICOLA	VI	104.58	VI	70.00	V	71.53	V	70.00
GERENTE DE DESARROLLO HUMANO	IV	68.75	VI	70.00	V	71.53	V	70.00
DIRECTOR ADJUNTO DE PROYECTOS	IV	68.75	VI	70.00	V	71.53	V	70.00
AUDITOR INTERNO	IV	68.75	IV	43.96	IV	55.56	V	70.00

Figura 12. Resultado de la valuación para puestos gerenciales en el factor *responsabilidades*

PUESTO	ESFUERZO					
	Precisión y Patron de Movimientos (Esfuerzo Físico)		Actividad Intelectual (Esfuerzo Mental)		Tipo de Jornada a la que está sometido	
	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos
SUB GERENTE GENERAL	II	31.80	IV	120.00	III	20.00
GERENTE INDUSTRIAL	II	31.80	IV	120.00	III	20.00
GERENTE DE SERVICIOS	II	31.80	IV	120.00	III	20.00
GERENTE AGRICOLA	II	31.80	IV	120.00	I	0.40
GERENTE DE DESARROLLO HUMANO	II	31.80	IV	120.00	III	20.00
DIRECTOR ADJUNTO DE PROYECTOS	I	3.60	IV	120.00	I	0.40
AUDITOR INTERNO	I	3.60	IV	120.00	I	0.40

Figura 13. Resultado de la valuación para puestos gerenciales en el factor *esfuerzo*

PUESTO	CONDICIONES AMBIENTALES								TOTAL POR PUESTO
	Riesgo Profesional y de Accidentes		Riesgo a la Integridad física		Ambiente o espacio ergonómico		Disponibilidad		
	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	
SUB GERENTE GENERAL	I	0.90	III	20.30	I	0.23	III	25.00	918
GERENTE INDUSTRIAL	II	15.45	II	10.60	II	5.15	III	25.00	883
GERENTE DE SERVICIOS	I	0.90	II	10.60	I	0.23	III	25.00	875
GERENTE AGRICOLA	II	15.45	III	20.30	II	5.15	III	25.00	873
GERENTE DE DESARROLLO HUMANO	I	0.90	III	20.30	I	0.23	II	12.81	836
DIRECTOR ADJUNTO DE PROYECTOS	I	0.90	I	0.90	I	0.23	I	0.63	748
AUDITOR INTERNO	I	0.90	II	10.60	I	0.23	I	0.63	725

Figura 14. Resultado de la valuación para puestos gerenciales en el factor *condiciones ambientales*

La valuación se aplicó a las 73 posiciones de Compañía Azucarera Tres Valles, posteriormente se hizo una asociación de puntos obtenidos contra salarios, tal como se muestra parcialmente en la figura 16. Con estos datos se representó gráficamente la situación actual de la empresa en la figura 15, donde se aprecia que en general, a mayor puntaje mayor salario; sin embargo existen casos puntuales donde eso no se cumple.

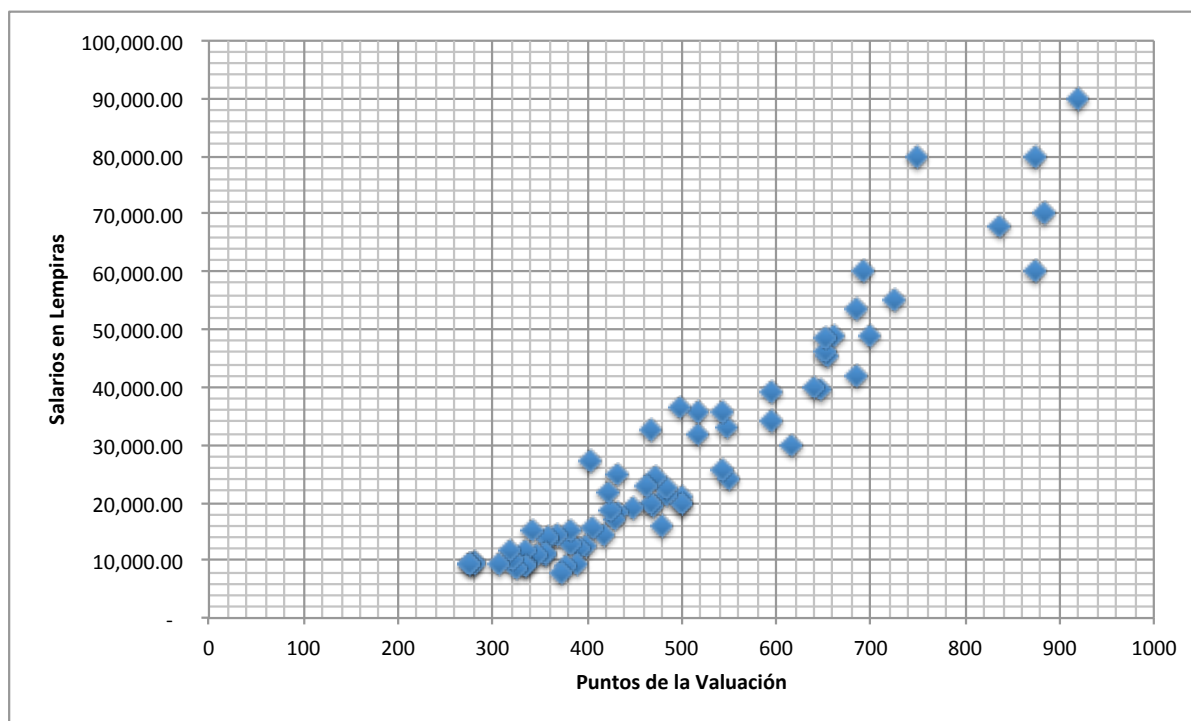


Figura 15. Salarios pagados actualmente vrs puntos obtenidos en la valuación de puestos

PUESTO	Requisitos y/o Habilidades	Responsabilidades	Esfuerzo	Condiciones Ambientales	Total de Puntos Valuación	Salario Actual
SUB GERENTE GENERAL	350.00	350.00	171.80	46.43	918	90,000.00
GERENTE INDUSTRIAL	339.15	316.12	171.80	56.20	883	70,000.00
GERENTE DE SERVICIOS	350.00	316.12	171.80	36.73	875	60,000.00
GERENTE AGRICOLA	339.15	316.12	152.20	65.90	873	79,800.00
GERENTE DE DESARROLLO HUMANO	350.00	280.28	171.80	34.24	836	67,980.00
DIRECTOR ADJUNTO DE PROYECTOS						
	341.56	280.28	124.00	2.65	748	79,800.00
AUDITOR INTERNO	350.00	238.28	124.00	12.35	725	55,000.00
COORDINADOR DE MAQ. Y TRANSPORTE	257.82	249.68	136.60	56.20	700	48,796.00
COORDINADOR DE PROYECTOS						
	330.71	214.46	124.00	22.13	691	60,000.00
COORDINADOR PRODUCCION AZUCAR	281.31	205.73	136.60	61.13	685	53,580.00
COORDINADOR DE ENERGIA	281.31	205.73	136.60	61.13	685	42,000.00
COORDINADOR DE PRODUC. AGRICOLA	257.82	241.56	117.00	44.01	660	48,796.00
COORDINADOR DE RIEGOS	257.82	223.64	117.00	56.20	655	45,517.00
COORDINADOR DE MANTENIMIENTO						
	281.31	173.79	136.60	61.13	653	46,226.00
COORDINADOR DE CONTABILIDAD	298.20	214.16	136.60	2.65	652	48,327.00
COORDINADOR DE COSECHA	257.82	205.73	117.00	65.90	646	39,627.00
COORDINADORA COMERCIAL	266.26	234.02	136.60	2.65	640	39,815.00
COORDINADOR DE COMPRAS						
	266.26	199.83	136.60	14.84	618	29,702.00
COORDINADOR CONTROL DE CALIDAD						
	266.26	155.87	136.60	36.88	596	39,000.00
COORDINADOR DE INVESTIGACION AGRICOLA	257.82	187.81	117.00	31.83	594	34,272.00
REPRESENTANTE SIST. GESTIÓN CA						
	255.46	204.39	88.80	2.65	551	24,115.00

Figura 16. Resultados de la valuación y salarios vigentes en CATV

4.3 EQUIDAD INTERNA

Con los resultados completos de la valuación de puestos, como los que se mostraron en la figura 16, se aplicó una prueba del coeficiente de correlación, para valorar si los factores y los salarios tenían relación entre sí; para esto se utilizó la función de regresión lineal múltiple que dispone el paquete informático excel, dentro de sus herramientas de análisis de datos; generando los resultados que se muestran en la figura 17. Se puede observar que el coeficiente de correlación múltiple que se obtuvo fue de 0.96215175, muy cercano a +1, lo que nos permite inferir que existe una fuerte relación entre los factores de la valuación y los salarios.

Resumen

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0.96215175
Coefficiente de determinación R ²	0.925736
R ² ajustado	0.92136753
Error típico	5507.9795
Observaciones	73

ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Media Cuadrado	F	Valor crítico de F
Regresión	4	2.5716E+10	6428984036	211.913057	1.3122E-37
Residuos	68	2062972998	30337838.2		
Total	72	2.7779E+10			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95.0%	Superior 95.0%
Intercepción	-35303.812	3155.14625	-11.189279	4.5294E-17	-41599.808	-29007.816	-41599.808	-29007.816
Variable X 1	184.050005	21.3848194	8.60657282	1.7374E-12	141.377262	226.722748	141.377262	226.722748
Variable X 2	96.6084517	17.7683483	5.43710929	7.9399E-07	61.1522647	132.064639	61.1522647	132.064639
Variable X 3	19.8763863	28.1001807	0.70734016	0.4817723	-36.196651	75.9494239	-36.196651	75.9494239
Variable X 4	198.971939	33.8160283	5.88395353	1.3548E-07	131.493105	266.450773	131.493105	266.450773

Figura 17. Resultado generado por excel sobre la regresión lineal múltiple aplicada

En virtud de los resultados anteriores, se pudo obtener una ecuación predictiva del salario, del tipo siguiente:

$$y = -35,303.81 + 184.05 x_1 + 96.60 x_2 + 19.88 x_3 + 198.97 x_4$$

donde

x₁ = puntaje obtenido en la valuación, para la variable “Requisitos y/o habilidades”

x₂ = puntaje obtenido en la valuación, para la variable “Responsabilidades”

x₃ = puntaje obtenido en la valuación, para la variable “Esfuerzo”

x₄ = puntaje obtenido en la valuación, para la variable “Condiciones ambientales”

Posteriormente se aplicó la ecuación obtenida, para cada una de las 73 posiciones, reemplazando las variables x_1 , x_2 , x_3 y x_4 por los puntajes resultantes en la valuación, lo que nos generó un valor de y para cada posición, al que se le llamó salario calculado o salario corregido, de acuerdo al modelo. El resultado general se representó en el gráfico de la figura 18.

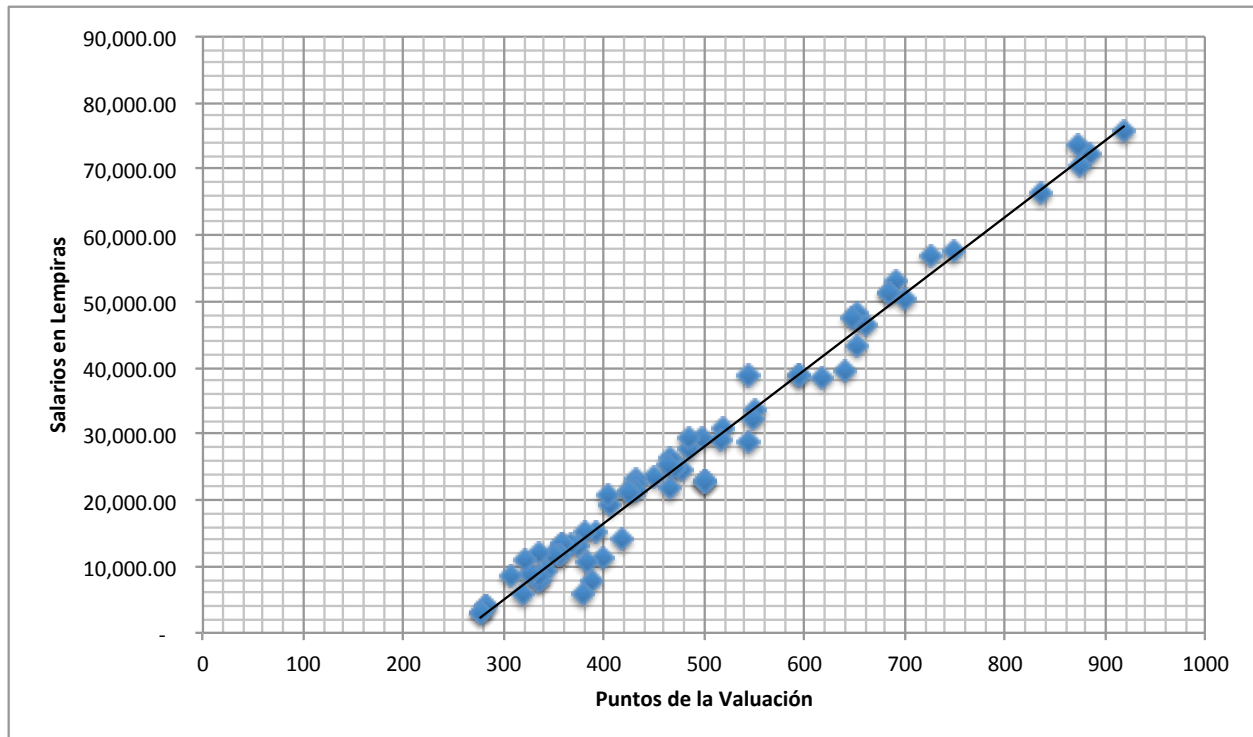


Figura 18. Salarios calculados por la ecuación vrs puntos de la valuación de puestos

Con el objetivo de medir el nivel de equidad interna, se establecieron bandas salariales por puesto, a partir de los resultados del salario calculado con la ecuación, tomando eso como el 100% del puesto. La banda inferior se definió en 80% del salario calculado, para los puestos gerenciales, y en 85% para el resto de posiciones; por otro lado, la banda superior se definió como 120% del salario calculado, para los puestos gerenciales, y en 115% para el resto de las posiciones. La figura 19 muestra a manera de ejemplo las bandas salariales por puesto, para las posiciones gerenciales; se aprecia que los salarios actuales de todas esas posiciones están dentro de la banda salarial que le corresponde desde el punto de vista de equidad interna, con excepción del puesto Director Adjunto de Proyectos, cuyo salario está por arriba de su banda salarial.

PUESTO	Total de Puntos Valuación	Salario Actual	Banda Salarial por Puesto según el modelo aplicado (equidad interna)			Ubicación actual del puesto vrs la banda
			Salario Mínimo (80% o 85%)	Salario Promedio (Y calculado)	Salario Máximo (115% o 120%)	
SUB GERENTE GENERAL	918	90,000.00	60,462.95	75,578.68	90,694.42	dentro
GERENTE INDUSTRIAL	883	70,000.00	57,802.54	72,253.17	86,703.81	dentro
GERENTE DE SERVICIOS	875	60,000.00	56,300.11	70,375.14	84,450.17	dentro
GERENTE AGRICOLA	873	79,800.00	59,034.90	73,793.63	88,552.35	dentro
GERENTE DE DESARROLLO HUMANO	836	67,980.00	53,134.88	66,418.59	79,702.31	dentro
DIRECTOR ADJUNTO DE PROYECTOS	748	79,800.00	46,103.52	57,629.40	69,155.29	Por arriba
AUDITOR INTERNO	725	55,000.00	45,644.08	57,055.10	68,466.13	dentro

Figura 19. Bandas salariales de los puestos gerenciales vrs salarios actuales

Al extender el análisis comparativo a los salarios de las 73 posiciones, contra sus bandas salariales respectivas, se encontró que un 70% están ubicadas dentro de la banda salarial; por tanto un 30% están fuera, ya sea muy bajos o muy altos, impactando la equidad interna. Esto se aprecia en la tabla resumen 15.

Tabla 15. Resumen comparativo de salarios por posición versus banda salarial

Salarios actuales versus Banda Salarial del Puesto	Número de Posiciones o puestos	Porcentaje
Dentro de la banda salarial	51	70%
Por debajo de la banda salarial	14	19%
Por arriba de la banda salarial	8	11%
Total	73	100%

Para efectos de decisiones futuras, se presentan a continuación las posiciones cuyos salarios actuales se encuentran por debajo y por arriba de su banda salarial, en las figuras 20 y 21.

PUESTO	Total de Puntos Valuación	Salario Actual	Banda Salarial por Puesto según el modelo aplicado (equidad interna)			Ubicación actual del puesto vrs la banda
			Salario Mínimo (80% o 85%)	Salario Promedio (Y calculado)	Salario Máximo (115% o 120%)	
COORDINADOR DE ENERGIA	685	42,000.00	43,540.28	51,223.86	58,907.44	Por debajo
COORDINADOR DE COSECHA	646	39,627.00	40,341.30	47,460.35	54,579.41	Por debajo
COORDINADOR DE COMPRAS	618	29,702.00	32,873.11	38,674.25	44,475.39	Por debajo
REPRESENTANTE SIST. GESTIÓN CA	551	24,115.00	28,688.46	33,751.13	38,813.80	Por debajo
SUPERVISOR DE INVESTIGACIÓN	484	21,500.00	23,431.99	27,567.04	31,702.10	Por debajo
COORDINADOR DESARROLLO HUMANO	483	22,357.00	25,161.20	29,601.41	34,041.62	Por debajo
SUPERVISOR DE TALLER MECANICO	478	15,855.00	20,828.19	24,503.75	28,179.31	Por debajo
COORDINADOR DE RSE	470	19,281.00	21,238.19	24,986.11	28,734.03	Por debajo
SUPERVISOR DE HIGIENE Y SEGURIDAD	449	19,000.00	20,111.37	23,660.43	27,209.50	Por debajo
COORDINADOR DE SEGURIDAD PATRIMONIAL	432	18,316.00	19,569.44	23,022.86	26,476.29	Por debajo
SUPERVISOR OBRAS CIVILES	430	17,004.00	18,368.95	21,610.52	24,852.10	Por debajo
SUPERVISOR MEDIO AMBIENTE	406	15,458.00	16,329.09	19,210.70	22,092.30	Por debajo
SAP PROCESS USER	392	12,000.00	12,919.24	15,199.11	17,478.98	Por debajo
COMPRADOR	373	8,000.00	11,095.82	13,053.90	15,011.99	Por debajo

Figura 20. Posiciones cuyo salario actual se encuentra por debajo de su banda salarial

PUESTO	Total de Puntos Valuación	Salario Actual	Banda Salarial por Puesto según el modelo aplicado (equidad interna)			Ubicación actual del puesto vrs la banda
			Salario Mínimo (80% o 85%)	Salario Promedio (Y calculado)	Salario Máximo (115% o 120%)	
DIRECTOR ADJUNTO DE PROYECTOS	748	79,800.00	46,103.52	57,629.40	69,155.29	Por arriba
SUPERVISOR DE MANT. INDUSTRIAL	516	35,522.00	24,877.67	29,267.84	33,658.02	Por arriba
SUPERVISOR DE IT	497	36,316.00	25,007.25	29,420.29	33,833.34	Por arriba
COORDINADOR DE OBRAS CIVILES	467	32,545.00	22,455.72	26,418.50	30,381.27	Por arriba
AUDITOR DE CAMPO I	405	27,264.00	17,788.27	20,927.38	24,066.49	Por arriba
ENCARGADO DE ALMACEN	383	12,749.00	9,171.96	10,790.54	12,409.12	Por arriba
ENCARGADO PLANTA DE TRATAMIENTO	342	15,000.00	9,338.00	9,338.00	10,738.70	Por arriba
ENCARGADO DE BASCULAS	319	11,687.00	6,628.00	6,628.00	7,622.20	Por arriba

Figura 21. Posiciones cuyo salario actual se encuentra por arriba de su banda salarial

4.4 POLITICA SALARIAL

No se logró constatar que Compañía Azucarera Tres Valles cuente con una política salarial clara, declarada por escrito, debidamente autorizada, que se aplique en todos los casos; por tanto se elaboró una propuesta de política salarial, la cual se presenta más adelante en el capítulo de aplicabilidad.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones de esta investigación, para responder a las preguntas de investigación y a los objetivos planteados en el capítulo I.

5.1 CONCLUSIONES

1. Compañía Azucarera Tres Valles tiene un 79% de sus posiciones con salarios por debajo de la mediana del mercado salarial, de las empresas que conforman la actividad agroindustria y que participaron en la encuesta salarial SEIS de Pricewaterhouse, del segundo semestre de 2015. Al hacer la comparación con remuneración total, se obtuvieron 63% de las posiciones por debajo de la mediana de mercado, principalmente las posiciones con salarios más bajos. Estos resultados permiten concluir que la empresa es menos competitiva frente al mercado externo de empresas de la agroindustria en Honduras, que participaron en la encuesta SEIS, en el segundo semestre de 2015.
2. Al comparar los salarios de las posiciones de CATV contra las bandas salariales que generó el modelo aplicado, se obtuvo un 70% de las posiciones ubicadas dentro de las bandas y un 30% por debajo o por arriba de las mismas. Esto permite concluir que hay equidad interna en la mayoría de las posiciones, pero no en todas.
3. No se pudo evidenciar que CATV cuente con una política salarial formal, clara, declarada por escrito, debidamente autorizada y que se aplique en la organización.
4. La empresa cuenta con un paquete de beneficios adicionales a los de ley, los cuales se aplican dependiendo de la posición y de otros criterios como la categoría de la misma dentro de la estructura.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Revisar las posiciones cuyos salarios se encuentran por debajo de la mediana del mercado salarial y establecer un plan, priorizando en función de las personas y los puestos claves, para efectuar ajustes ya sea vía salario fijo, remuneración variable y/o beneficios.
2. Revisar las posiciones cuyos salarios se encuentran por debajo de su banda salarial y establecer un plan para incrementárselos gradualmente, de manera que queden dentro de su banda.
3. Revisar las posiciones cuyos salarios se encuentran por arriba de su banda salarial y procurar desacelerar sus incrementos salariales anuales, para que la banda los abarque de nuevo.
4. Revisar y adaptar en la empresa, la política salarial propuesta en el capítulo de aplicabilidad.
5. Implementar el plan de trabajo propuesto en el capítulo de aplicabilidad, para identificar aquellos beneficios que atienden mejor las diferentes necesidades de los empleados, y por tanto pueden generar un mayor impacto.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 INTRODUCCIÓN

Los resultados de esta investigación mostraron que existe una oportunidad para Compañía Azucarera Tres Valles, para mejorar la competitividad de los salarios de sus posiciones, contra el mercado salarial de la agroindustria en Honduras; así mismo se evidenció que hay posiciones cuyos salarios están fuera de las bandas salariales sugeridas por el modelo de equidad interna, por tal razón se justifica la toma de decisiones que permitan hacer los ajustes pertinentes, así como la implementación de una política salarial que le ayude a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos, cumpliendo con los requerimientos de Ley.

En función de lo anterior, se presentan a continuación dos planes de acción propuestos, para dar cumplimiento a los objetivos planteados; así como una política salarial, que incluye una escala salarial desarrollada a partir del modelo de equidad interna.

6.2 PLAN DE ACCIÓN COMPETITIVIDAD EXTERNA Y EQUIDAD INTERNA

A continuación, se presenta en la figura 22 un plan de acción propuesto para abordar los resultados del análisis de competitividad externa y equidad interna que se hizo en la empresa.

No.	Actividad	Área Responsable	Tiempo						
			Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	
1	Elaborar una lista de las posiciones cuyos salarios se encuentran por debajo de la mediana del mercado salarial, o fuera de su banda salarial	Desarrollo Humano							
2	Elaborar un listado de puestos críticos para la empresa	Equipo Gerencial							
3	Elaborar un listado de empleados con alto potencial en la empresa	Desarrollo Humano							
4	Realizar un cruce de personas y puestos críticos, contra las posiciones con salario bajo mediana, o salarios por debajo de la banda salarial respectiva	Desarrollo Humano							
5	Del listado anterior, generar una priorización a criterio de la empresa	Subgerencia General y Desarrollo Humano							
6	De acuerdo a la priorización, generar una propuesta de ajustes salariales graduales para esas posiciones y calcular el impacto en costos	Desarrollo Humano							
7	Presentar la propuesta a la Gerencia General para aprobación	Subgerencia General y Desarrollo Humano							
8	Implementación de la propuesta y comunicación a las partes interesadas	Desarrollo Humano							
9	Para posiciones con salarios por arriba de la banda salarial, definir una estrategia de desaceleración de los incrementos anuales y presentar a las partes interesadas	Subgerencia General y Desarrollo Humano							

Figura 22. Plan de acción para corregir competitividad externa y equidad interna

6.3 PLAN DE ACCIÓN PAQUETE DE BENEFICIOS

Con relación al paquete de beneficios, pudimos constatar que en efecto Compañía Azucarera Tres Valles cuenta con un conjunto de beneficios voluntarios, que superan lo exigido por las Leyes del país; por tanto se consideró que para efectos de este estudio resultaba muy limitado el tiempo y de hecho proponemos una investigación específica sobre este tema, para lo cual se propone el plan de acción de la figura 23.

No.	Actividad	Área Responsable	Tiempo					
			Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6
1	Crear categorías de empleados por rangos de antigüedad en la empresa	Desarrollo Humano	■					
2	Crear categorías de empleados por rangos de edades en la empresa	Desarrollo Humano		■				
3	Lanzar una encuesta a los empleados para determinar la utilidad y atractivo que tienen los beneficios actuales para ellos, así como nuevos beneficios que podrían impactarles	Desarrollo Humano			■			
4	Identificar tipos de beneficios por rangos de edades (generación Y, generación X, generación Baby Boomers)	Desarrollo Humano				■		
	Presentar propuesta inicial al Equipo Gerencial para ampliar propuestas	Desarrollo Humano y Equipo Gerencial					■	
5	Calcular el impacto de incorporar nuevos beneficios por grupos de interés y darle de baja a otros que no tengan atractivo	Desarrollo Humano						■
7	Presentar la propuesta a la Gerencia General para aprobación	Subgerencia General y Desarrollo Humano						■
8	Lanzamiento y comunicación de la nueva oferta de beneficios y reforzamiento de los ya existentes	Desarrollo Humano						■

Figura 23. Plan de acción para actualización del paquete de beneficios

6.4 POLÍTICA SALARIAL

Finalmente, en respuesta al tercer objetivo específico de esta investigación, se desarrolló una escala salarial general, por categorías, a partir de los resultados de las bandas salariales que se generaron con el modelo de equidad interna. Esta escala fue integrada como parte de una política salarial que se propone para ser considerada y sometida a aprobación dentro de la empresa. A continuación se presenta la política propuesta:

POLÍTICA SALARIAL DE CATV

I. CONTROL DE VERSIONES

VERSIÓN: 01		
FECHA ELABORACIÓN: 4 DE ABRIL 2016	FECHA REVISIÓN:	FECHA APROBACIÓN:
REVISOR 1: GERENTE DE DDHH _____ FIRMA	REVISOR 2: SUB GERENTE GENERAL _____ FIRMA	APROBADOR: GERENTE GENERAL _____ FIRMA

POLÍTICA SALARIAL DE CATV

II. OBJETIVO

Definir conceptos, establecer los lineamientos y responsabilidades que deben ser observadas para el cumplimiento de la política salarial de CATV, para apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

III. ALCANCE

Esta política establece las normas que determinan y delimitan los principales elementos de la compensación de los empleados de CATV. Todos los aspectos relacionados a la remuneración y beneficios de un colaborador deberán partir de los enunciados y lineamientos que dicta esta política. Se entiende que la empresa tiene alcance Nacional y por tanto pretende mantener una competitividad en su compensación dentro del sector económico de la Agroindustria Hondureña principalmente.

IV. DEFINICIONES

- SALARIO O SUELDO MENSUAL: Comprende los pagos ordinarios que la empresa conviene pagar a cada colaborador de acuerdo con el puesto que desempeña y respetando la política salarial de CATV.
- REVISION SALARIAL: Se refiere al ejercicio de revisión de salarios que se hace únicamente para empleados permanentes, en los meses de Diciembre de cada año. Aquí se determinan los incrementos que se harán en los salarios.
- BONO DE ZAFRA: Se refiere a los pagos variables que la empresa hará a aquellos empleados a quienes se les ha ofrecido este beneficio de acuerdo con el cumplimiento de los indicadores y metas estratégicas establecidas previamente.
- BENEFICIOS DE LEY: Es el conjunto de beneficios que la empresa va a cumplir porque son exigidos por el marco legal y regulatorio del país. Ejemplo: décimo cuarto mes, aguinaldo, vacaciones, etc.
- BENEFICIOS POR FUERA DE LEY: Representan el conjunto de beneficios que la empresa ha ido creando voluntariamente y que no son exigidos por el marco legal del país. Los mismos se aplican de acuerdo con los niveles y áreas del negocio que ocupan los puestos.
- MERCADO SALARIAL: Para efectos de esta política se entenderá como el conjunto de salarios y beneficios que las empresas del sector económico Agrícola y Agroindustrial del país pagan a sus colaboradores.

V. LINEAMIENTOS

SUELDOS O SALARIOS Y BENEFICIOS

1. La Compañía Azucarera Tres Valles definirá los salarios y beneficios que paga para cada puesto partiendo de los criterios establecidos en esta política.
2. La CATV ha establecido que como estrategia de negocio pagará a sus colaboradores, salarios cercanos a la mediana del mercado salarial para la generalidad de sus puestos;

sin embargo para aquellas personas que sean calificadas como talento clave les pagará por encima de la mediana de mercado, entre el 50 y 75 percentil, o incluso arriba del 75 percentil.

3. Los sueldos y salarios que se paguen a un colaborador, deberán ser definidos y autorizados por la Gerencia de Desarrollo Humano; previo análisis del descriptivo de puestos y conforme a las escalas definidas en esta política.
4. De acuerdo con lo establecido en la Ley, la empresa efectuará la retención en la fuente de los impuestos que cada colaborador debe pagar por sus ingresos.
5. Fuera de los beneficios de Ley, la empresa ofrecerá un paquete de beneficios por fuera de Ley, de acuerdo con el listado de Beneficios autorizados por áreas, niveles o puestos.

REVISION SALARIAL

1. Por política interna de la empresa, queda establecido que todos los meses de Diciembre se hará un ejercicio de revisión salarial para todos los colaboradores permanentes.
2. En dicho ejercicio se determinarán los incrementos salariales aprobados.
3. Para poder aplicar a revisión, el empleado debe tener 1 año de antigüedad como empleado permanente al 1ero de diciembre.
4. Los criterios aplicados para determinar los aumentos, serán definidos por la Gerencia de Desarrollo Humano, de acuerdo con el presupuesto aprobado por la Gerencia General.
5. En todo caso, la Gerencia de Desarrollo Humano comunicará previamente a cada Gerencia los criterios para definir el porcentaje de aumento.
6. Principalmente los criterios que se deberán considerar para determinar el porcentaje de incremento estarán determinados por: costo de vida, resultado de la evaluación de desempeño, posición que ocupa la persona dentro de la organización.

BONO DE ZAFRA

1. La Compañía Azucarera Tres Valles hará efectivo el pago de un pago variable por mera liberalidad al cual se le llamará “bono de zafra”.
2. Dicho Bono se pagará en base al cumplimiento de un conjunto determinado de indicadores y metas que la Gerencia General aprobará al inicio de cada ciclo anual.
3. El bono y los indicadores variará dependiendo del área y el puesto que la persona ocupa dentro de la organización.
4. La Gerencia de Desarrollo Humano comunicará claramente los criterios de aplicabilidad para cada puesto y área del negocio.
5. El bono estará sujeto a retención del Impuesto sobre Renta respectivo.

ESCALA DE SALARIOS

1. Previo a determinar un salario para un puesto, se deberá asegurar que se cuenta con un descriptivo de puestos actualizado y que la Gerencia de Desarrollo Humano ha efectuado la respectiva valuación del puesto.
2. Una vez efectuada la valuación, la Gerencia de Desarrollo Humano determinará el salario teniendo como criterio base la siguiente categorización por clase o rangos de puestos. (Montos en lempiras)

Escala Propuesta para la Política Salarial

Categoría o Nivel	Puntos Mínimos	Puntos Máximos	Salario Mínimo	Promedio Escala	Salario Máximo
I	277	367	6,628.74	11,137.81	15,646.87
II	368	458	7,937.30	17,573.40	27,209.50
III	459	549	18,410.00	31,599.68	44,789.35
IV	550	640	28,688.46	37,086.85	45,485.24
V	641	731	36,984.85	52,725.49	68,466.13
VI	732	822	46,103.52	57,629.41	69,155.29
VII	823	913	53,134.88	71,914.65	90,694.42

6.5 RESUMEN FINAL

Como cierre del proyecto, se presenta la siguiente tabla 16 con una matriz de verificación de la concordancia del documento con el plan de acción.

Tabla 16. Matriz de verificación de la concordancia del documento con el plan de acción

Título	Objetivo		Conclusiones	Recomendaciones	Plan de acción
	General	Específico			
Diseño del Sistema de Compensación Salarial para CATV	Diseñar una propuesta de sistema de compensación salarial para CATV, que tome en cuenta los criterios de competitividad externa frente al mercado laboral de la agroindustria y equidad interna, enmarcada en la legislación de Honduras.	Evaluar el paquete de compensación salarial de CATV, contra lo que paga el mercado salarial en el sector agroindustria	La empresa es menos competitiva frente al mercado salarial externo de la agroindustria en Honduras, que participaron en la encuesta SEIS de PWC	Revisar las posiciones cuyos salarios se encuentran por debajo de la mediana del mercado salarial y establecer un plan, priorizando en función de las personas y los puestos claves, para efectuar ajustes	Plan de acción presentado en el apartado 6.2 del capítulo de aplicabilidad
		Realizar una valuación de puestos que permita asignar a cada posición el peso justo, para asociarlo a la remuneración adecuada	Hay equidad interna en la mayoría de las posiciones, pero no en todas	Revisar las posiciones cuyos salarios se encuentran por debajo de su banda salarial y establecer un plan para incrementárselos gradualmente, o desacelerarlos si están por arriba, de manera que queden dentro de su banda	Plan de acción presentado en el apartado 6.2 del capítulo de aplicabilidad
		Proponer una política salarial acorde al plan estratégico de CATV y enmarcada en la legislación nacional aplicable	No se pudo evidenciar que CATV cuente con una política salarial formal, clara, declarada por escrito, debidamente autorizada y que se aplique en la organización	Revisar y adaptar en la empresa, la política salarial propuesta en el capítulo de aplicabilidad	Política salarial presentada en el apartado 6.4 del capítulo de aplicabilidad
		Realizar una propuesta de mejoras que se puedan incluir en el paquete de beneficios	La empresa cuenta con un paquete de beneficios adicionales a los de ley, que aplican dependiendo de la posición y de otros criterios	Implementar el plan de trabajo propuesto, para identificar los beneficios que atienden mejor las diferentes necesidades de los empleados, y por tanto pueden generar un mayor impacto	Plan de acción presentado en el apartado 6.3 del capítulo de aplicabilidad

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bohlander, G., & Snell, S. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (14a ed.). México: Cengage Learning Editores. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=1434#>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera). México: McGraw-Hill.
- Código del Trabajo Honduras*. (s/f) (2014a ed.). OIM.
- Delgado P., M. I., Martínez G., L., Romero M., A. M., & Inchausti, E. V. (2006). *Gestión de Recursos Humanos: del análisis teórico a la solución práctica* (1a ed.). España: Pearson Educación.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* (11a ed.). México: Pearson Educación.
- Gómez M., L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (Quinta). Madrid: Pearson Educación.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta). México: McGraw-Hill.
- Levine, D. M., Krehbiel, T. C., & Berenson, M. L. (2006). *Estadística para Administración* (Cuarta). México: Pearson Educación.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional* (Undécima). México: McGraw-Hill.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (2da. ed.). México: Pearson Educación.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (1997). *Administración de Recursos Humanos* (Sexta). México: Prentice Hall.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (Novena). México: Pearson Educación. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=303#>
- Newbold, P., Carlson, W. L., & Thorne, B. M. (2013). *Estadística para administración y economía* (8a ed.). España: Pearson Educación.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo* (13a ed.). México: McGraw-Hill.
- OIT. (s/f). Organización Internacional del Trabajo OIT. Recuperado el 20 de febrero de 2016, a partir de <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/lang--es/index.htm>
- Pricewaterhouse. (2015). *Sistema Empresarial de Información Salarial SEIS* (No. II de 2015).

Honduras: Pricewaterhouse Coopers.

Resnick, H. S. (2007). *Energizing Workplace Performance*. Estados Unidos: Work Systems Associates.

Varela Juárez, R. A. (2006). *Administración de la Compensación Sueldos, Salarios y Prestaciones* (1 ed). México: Pearson Educación.

Werther, W. B., & Davis, K. (2010). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de Las Empresas* (Sexta). México: McGraw-Hill. Recuperado a partir de <http://unitec.libri.mx/libro.php?libroId=6200#>

Zavala Zamora, G. (2014). Los 5 Elementos del Salario Emocional. *Newsletter Entorno*.