



Decanato de Posgrados

**Proyecto final para optar por el Título de:
Maestría en Gerencia De Recursos Humanos**

**Título:
DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN A
CHIARA PRODUCTS, AÑO 2018, DISTRITO NACIONAL**

Postulante:
Gina Meléndez Pineda
2009-2034

Asesora:
Edda Freites Mejía, MBA

Santo Domingo de Guzmán, D. N.
Agosto 2018

RESUMEN

El principal objetivo de esta investigación fue el diseño de un sistema de compensación para Chiara Products, una pequeña empresa familiar de la República Dominicana dedicada a la producción y venta de productos del cuidado capilar. La investigación realizada fue tipo concluyente porque su enfoque fue la toma de decisiones racionales por parte de la Presidente y motivarlos a que mejoren la administración de los recursos de sus colaboradores. La metodología aplicada para la recolección de la información fue una encuesta trabajada a todo el personal de la empresa direccionada a la satisfacción de la remuneración económica que reciben. Actualmente la estructura organizacional no le permite a la empresa realizar una correcta gestión de su personal y según el resultado de la encuesta no se siente satisfecho con el método de la empresa, con el diseño de un sistema de compensación le ayudaría a establecer una estrategia de gestión humana enlazada a las estrategias generales de la organización, evaluar la importancia y nivel de criticidad de cada puesto, conocer la satisfacción actual de sus colaboradores y crear un manual de políticas y procedimientos que orientara a las acciones diarios de todos los miembros de la empresa.

SUMMARY

The main objective of this research was the design of a compensation system for Chiara Products, a small family business in the Dominican Republic dedicated to the production and sale of hair care products. The research carried out was conclusive because its focus was the rational decision making on the part of the President and motivate them to improve the management of their collaborators' resources. The methodology applied for the collection of the information was a survey worked on all the personnel of the company directed to the satisfaction of the economic remuneration that they receive. Currently the organizational structure does not allow the company to properly manage its staff and as the result of the survey is not satisfied with the method of the company, with the design of a compensation system would help to establish a strategy of human management linked to the general strategies of the organization, assess the importance and level of criticality of each position, know the current satisfaction of its employees and create a manual of policies and procedures to guide the daily actions of all members of the company .

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	ii
AGRADECIMIENTO.....	iv
INTRODUCCION	v

CAPITULO I: ANTECEDENTES GENERALES DEL SECTOR DE LOS PRODUCTOS DE CUIDADO CAPILAR

1.1. Definiciones de Cuidado Capilar.....	1
1.2. Historia del Cabello y el Cuidado Capilar	2
1.2.1. Era Glaciar.....	2
1.2.2. Mesopotamia.....	3
1.2.3. Grupos Étnicos	4
1.2.4. Civilización del Valle del Indo.....	4
1.2.5. Periodo Védico	5
1.2.6. Periodo de Cultura Greco - Budista	5
1.2.7. Egipto	8
1.2.8. Antiguos Hebreos.....	12
1.2.9. Grecia.....	14
1.2.10. Roma.....	16
1.2.11. Renacimiento	25
1.3. Origen del sector de cuidado capilar.....	27

CAPITULO II: CHIARA PRODUCTS Y SU SISTEMA DE COMPENSACION

2.1. Historia de la empresa.....	47
2.2. Visión.....	48
2.3. Misión	48
2.4. Valores.....	48
2.5. Perfil de la empresa	48
2.6. Gente de Chiara Products	49
2.7. Estructura Organizacional.....	50
2.8. Estrategia de Gestión Humana	51
2.9. Descripción de puesto.....	52
2.10. Encuesta, análisis y presentación de resultados	57

CAPITULO III: DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMPENSACION A CHIARA PRODUCTS EN EL AÑO 2018

3.1. Justificación.....	88
3.2. Propuesta estructura salarial.....	88
3.3. Creación de un Manual de Políticas y Procedimientos salariales	89
3.3.1. Política de compensación	89
3.3.2. Política de vacaciones.....	94

3.3.3.	Procedimiento pago de vacaciones	95
3.3.4.	Política permisos, ausencias y tardanzas	96
3.3.5.	Procedimiento de elaboración y pago de nomina	97
3.4.	Cronograma de las acciones.....	99
CONCLUSIONES / RECOMENDACIONES		100
BIBLIOGRAFÍA		102
ANEXOS		
ANEXO A		
ANEXO B		
ANEXO C		

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Distribución del personal. Fuente: Presidente de la empresa.....	50
Tabla 2 Sexo.	57
Tabla 3 Edad	58
Tabla 4 Nivel de educación	59
Tabla 5 Nivel ocupacional	60
Tabla 6 Tiempo laborando en la empresa	61
Tabla 7 Escala salarial	62
Tabla 8 Grado en que conoce la estructura salarial de la organización	63
Tabla 9 Como le parece la estructura de la empresa	64
Tabla 10 Motivos por los cuales desconoce la estructura salarial de la empresa	65
Tabla 11 Pasos para definir la estructura salarial.....	66
Tabla 12 Técnica de asignación salarial de la empresa	67
Tabla 13 Nivel de conocimiento de las formas de pago y sistemas retributivos de la empresa.....	68
Tabla 14 Sistema retributivo que ofrece la empresa	69
Tabla 15 Motivos por los cuales desconoce el sistema retributivo de la empresa	70
Tabla 16 Nivel de conocimiento ante la política salarial	71
Tabla 17 Motivos por los cuales desconoce de la política salarial.....	72
Tabla 18 La política salarial de la empresa permite alcanzar objetivos generales	73
Tabla 19 Principios de la política salarial.....	74
Tabla 20 Conocimiento de los contratos ofrecidos por la empresa	75
Tabla 21 Motivos por los cuales desconoce de los tipos de contratos de la empresa	76
Tabla 22 Ha celebrado contratos con sus empleadores.....	77
Tabla 23 Tipo de contrato que celebra con la empresa.....	78
Tabla 24 Grado de conocimiento de las compensaciones salariales de la empresa	79
Tabla 25 Motivos por los cuales desconoce de las compensaciones salariales de la empresa.....	80
Tabla 26 Compensatorios que conoce	81
Tabla 27 Nivel de conocimiento de los beneficios ofrecidos por la empresa.....	82
Tabla 28 Beneficios que brinda la empresa	83
Tabla 29 Motivos por los cuales desconoce de los beneficios ofrecidos por la empresa	84
Tabla 30 Grado de satisfacción salarial.....	85
Tabla 31 Motivos por los cuales se siente satisfecho.....	86
Tabla 32 Motivos por los cuales no se siente satisfecho	87
Tabla 33 Cronograma de Acción 1ra. Parte	99
Tabla 34 Cronograma de Acción 2da. parte	99

INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1 Sexo.....	57
<i>Grafico 2 Edad.....</i>	58
Grafico 3 Nivel de Educación	59
<i>Grafico 4 Nivel Ocupacional.....</i>	60
Grafico 5 Tiempo laborando en la empresa	61
Grafico 6 Escala Salarial	62
Grafico 7 Grado en que conoce la estructura salarial de la organización.....	63
Grafico 8 Como le parece la estructura de la empresa	64
Grafico 9 Motivos por los cuales desconoce la estructura salarial de la empresa	65
Grafico 10 Pasos para definir la estructura salarial	66
Grafico 11 Técnica de asignación salarial de la empresa	67
Grafico 12 Nivel de conocimiento de las formas de pago y sistemas retributivos de la empresa.....	68
Grafico 13 Sistema retributivo que ofrece la empresa.....	69
Grafico 14 Motivos por los cuales desconoce el sistema retributivo de la empresa	70
Grafico 15 Nivel de conocimiento ante la política salarial.....	71
Grafico 16 Motivos por los cuales desconoce de la política salarial	72
Grafico 17 La política salarial de la empresa permite alcanzar objetivos generales.....	73
Grafico 18 Principios de la política salarial	74
Grafico 19 Conocimiento de los contratos ofrecidos por la empresa.....	75
<i>Grafico 20 Motivos por los cuales desconoce de los tipos de contratos de la empresa</i>	76
Grafico 21 Ha celebrado contratos con sus empleadores	77
Grafico 22 Tipo de contrato que celebra con la empresa	78
Grafico 23 Grado de conocimiento de las compensaciones salariales de la empresa	79
Grafico 24 Motivos por los cuales desconoce de las compensaciones salariales de la empresa.....	80
Grafico 25 Compensatorios que conoce	81
Grafico 26 Nivel de conocimiento de los beneficios ofrecidos por la empresa ...	82
Grafico 27 Beneficios que brinda la empresa	83
Grafico 28 Motivos por los cuales desconoce de los beneficios ofrecidos por la empresa	84
Grafico 29 Grado de satisfacción salarial	85
Grafico 30 Motivos por los cuales se siente satisfecho	86
Grafico 31 Motivos por los cuales no se siente satisfecho	87

AGRADECIMIENTO

A Dios: Por ser mi mayor fortaleza, por la serenidad, amor y paz que siempre me brinda.

A mis padres: Federico Meléndez Pérez y María del Carmen Pineda, por su apoyo y comprensión día tras día y motivarme a continuar creciendo como persona y profesional.

A mi abuelita: Rosa Pérez Romano por enseñarme a ver más allá del presente y ser mi sustento aun en el momento de su partida.

A mi novio: Leonardo Soriano, por el apoyo incondicional, sin límite de tiempo y espacio y por impulsarme a alcanzar mis sueños, gracias infinitas mi amor.

A mis compañeros: Por hacer de esta aventura un proceso de aprendizaje no solo profesional sino también a personal.

INTRODUCCION

En la actualidad las empresas que se preocupan en mantenerse a la vanguardia ante un mercado altamente competitivo y cambiante, reconocen la importancia de contar con un capital humano alineado con sus objetivos y que realice sus funciones con su máxima capacidad y potencial. El desarrollo de la labor de un colaborador es un esfuerzo invertido para recibir una retribución económica, salario, beneficios adicionales, entre otros. La retribución justa representa a los colaboradores un motivador esencial para aplicar sus habilidades y competencias en pro a los objetivos de la empresa.

El presente trabajo propone el diseño de un sistema de compensaciones salarial enfocándose en la naturaleza de la empresa y su cultura organizacional.

En el primer capítulo se desarrolla los antecedentes generales del sector de los productos de cuidado capilar, partiendo en la definición de cuidado capilar, su historia y origen.

En el segundo capítulo se conocerá la historia de Chiara Products, misión, visión, valores, perfil de la empresa y sus colaboradores, estructura organizacional, estrategia de gestión humana, descripción de los puestos, así como los resultados de la encuesta aplicada a los colaboradores.

En el tercer capítulo se desglosará la propuesta del diseño de un sistema de compensación para la empresa orientado en mejorar el desempeño de los colaboradores y mantener motivarlos y comprometidos con la empresa.

CAPITULO I

ANTECEDENTES GENERALES DEL SECTOR DE LOS PRODUCTOS DE CUIDADO CAPILAR

1.1. Definiciones de Cuidado Capilar

Según la real academia española se define cuidado como solicitud y atención para hacer bien algo y capilar como perteneciente o relativo al cabello. Basados en estas definiciones Cuidado capilar se podría definir como atención que le brindamos a nuestro cabello para mantenerlo en higiene y sano.

Cuidado capilar requiere de elementos varios que nos permiten cuidar nuestra cabellera, dependiendo del tipo de cabello y una dieta orientada en una buena salud.

Elementos para mantener higiene capilar:

- Champú: es un producto utilizado para el cuidado y limpieza del cabello, con el objetivo de eliminar la acumulación no deseada de sebo que es un aceite segregado por las glándulas sebáceas y poder hacer el pelo manejable. El champú está compuesto de pantenol, colágeno, aminoácidos de queratina, complejos vitamínicos.
- Acondicionador: es un producto utilizado para el cuidado del cabello y que suaviza su textura y apariencia. Facilita el peinado y aporta brillo al cabello, previene la ruptura y las puntas abiertas.

El champú y acondicionador se pueden usar según el tipo de cabello:

Normal: Es un cabello equilibrado que regularmente no sufre grandes variaciones, ni por el paso del tiempo ni con la aplicación de productos químicos. Presenta unas características muy particulares como brillo natural, suavidad, puntas no abiertas y facilidad para peinar.

Seco: es un cabello en el cual las glándulas sebáceas están desequilibradas en menor cantidad, ocasionando una deficiente lubricación en la fibra capilar. Es muy frecuente en personas que se aplican tintes, uso del secador y planchas y que carecen en su dieta de vitaminas. Además, influye la ubicación geográfica si vive en países tropicales por la intensidad del sol y las aguas saladas.

Graso: es un cabello contrario al seco, donde las glándulas sebáceas están desequilibradas, pero en mayor cantidad que la necesaria, lo que provoca una grasa excesiva en el pelo. Este tipo de cabello pueden ser temporal y permanente, algunas de sus causas son hereditarios, desequilibrios hormonales, mala alimentación, alteraciones en el sistema nervioso, ansiedad o estrés.

1.2. Historia del Cabello y el Cuidado Capilar

1.2.1. Era Glaciar

Hace 25,000 años el mundo estaba yendo hacia el final de la Edad del Hielo. África, Asia y América ya estaban pobladas. El territorio africano era todavía una tundra seca y Europa y Asia eran mucho más frías que hoy. Nuestro homo sapiens actual convivía con los hombres de Neanderthal, y había especies animales hoy extintas, como los mamuts, o los tigres dientes de sable. El ser humano, aún un cazador-recolector, ya había desarrollado una alta capacidad de abstracción, de representación de símbolos y el concepto de la belleza de las formas. (Briand, s.f.)

La imagen a la izquierda fue hallada en Brassempouy, Landes, la Aquitania francesa, y está hecha con marfil de huesos de mamut. Se la llama "la Dama de la Capucha", aunque lo que tiene en la cabeza podría ser una representación del cabello. De todas formas, tiene cabello cortado y arreglado intencionalmente. La imagen de la derecha es la Venus de Willendorf, y fue hallada en esa localidad al Este de Austria. No presenta un rostro visible, aunque parecería tener la cabeza

mirando hacia el suelo. La cabeza, sea una capucha o el cabello lo que representa, también está deliberadamente arreglada y adornada.

Entre los más antiguos objetos que los arqueólogos han encontrado en sus excavaciones, están los peines. Hechos de hueso, madera, cuernos y astas de animales, de marfil o de espinas de pescado, desde la más remota antigüedad dan testimonio de la preocupación de la gente por el adorno de sus cabelleras.

1.2.2. Mesopotamia

Sumeria, que pobló lo que se llama Mesopotamia, entre los ríos Tigris y Eufrates, y actualmente es el territorio de Irak, fue la cuna de la civilización de la humanidad. Es la civilización más antigua conocida. Existió desde el año 6.000 AC hasta el 2000 AC, cuando fueron sucedidos por los acadios, y luego por los babilonios. Los sumerios inventaron la rueda, la escritura, el reloj con el sistema sexagesimal, el cálculo matemático y geométrico, la cerveza, y la agricultura con cultivos organizados. De esta civilización quedan testimonios por las numerosas tablas de escritura cuneiforme encontradas y además han dejado muchas representaciones gráficas y esculturas. Ellos no se llamaban a sí mismos "sumerios"; éste fue el nombre que le dieron sus sucesores los acadios; se denominaban "ag-giga", que significa "los de cabeza negra", por lo cual es de suponer que ése era su color de pelo. (Briand, s.f.)

El cabello negro siempre fue la apariencia de los sumerios, e incluso de sus sucesores. En las primeras épocas los hombres se afeitaban cabeza y barba, y las mujeres usaban el pelo largo y recogido en rodetes. Las nobles sumerias solían matizarlo con polvos dorados y peinetas de oro. Luego del 2do. Milenio AC, por la influencia semítica de los acadios, los hombres comienzan a usar barbas cortadas en forma cuadrangular, y más tarde comienzan a ondular y rizar el pelo y la barba.

Las mujeres seguían usando cabellos largos y solían ponerse conitos con esencias aromáticas dentro de la cabellera para tenerla perfumada todo el día. Es en el período babilónico donde se comienza a usar la henna, sustancia colorante del cabello proveniente de una planta, *Lawsonia Inermis*, que se preparaba secándola y luego machacándola mezclada con agua hasta formar una pasta. Esta tintura daba colores rojizos o marrones rojizos. La henna tenía también propiedades mágicas (alejaba los malos espíritus) y medicinales (para el tratamiento de hongos).

1.2.3. Grupos Étnicos

De acuerdo a la forma de los cabellos, hay que distinguir la presencia de varios diferentes grupos étnicos en la India. Esta clasificación no es concluyente, sino básica, pues se han mezclado mucho entre ellos a lo largo de la historia. (Briand, s.f.)

Los primeros en llegar a la India fueron los negroides, provenientes del África, de piel negra y cabellos rizados, de tipo melanodermo o africano. Luego arribaron los australoides, de piel marrón y cabezas más alargadas, con un tipo de cabello similar. Los mongoloides se establecieron en el Noroeste, cerca de Nepal, y tenían piel amarilla, ojos oblicuos y cabellos xantodermos (negros, rectos y tiesos). Los dravidianos provenían del Asia Menor y poblaron el sur de la India; eran de baja estatura y piel bronceada; el último grupo en llegar, en el año 1500 AC, fueron los arios, de tipo caucásico, que al mezclarse formaron los indo-arios.

1.2.4. Civilización del Valle del Indo

En 1922, cuando Sir John Marshall, un arqueólogo inglés que trabajó en la India, desenterró en Pakistán la ciudad de Mohenjo-Daro, se conocieron los restos de la Civilización del Valle del Indo, una cultura de más de 25 siglos anterior a la Era Cristiana. Entre las piezas halladas, estatuas de arcilla o terracota, se encontraron figuras profusamente ornamentadas con oro, plata, marfil y piedras preciosas, y con estilos de peinados de las más variadas formas. En general, los

cabellos eran muy cuidados y los arreglos capilares, tanto de hombres como de mujeres, estaban elaborados con dedicación y elegancia. Esta civilización se cree que fue formada por uno de los grupos étnicos específicos de la India: los dravídianos, que eran gente proveniente del Asia Menor, y llegaron al subcontinente antes que los indo-arios. (Briand, s.f.)

1.2.5. Periodo Védico

Con la llegada de los arios, en el siglo 15 AC, termina la civilización del Valle del Indo y comienza el período védico, donde aparecen los textos sagrados, los Vedas, expresados en sánscrito. Es en este período donde se instala el sistema de castas sociales. Las costumbres cambian y los modos de arreglarse el cabello también, incluso por la distinción entre castas. Los vedas prescriben que todo hindú deberá usar el cabello cortado en forma de sikha, que es el equivalente a afeitarse toda la cabeza y dejar un mechón de pelo en la parte de atrás o en el costado de la cabeza. Los textos sagrados dicen que "la sikha facilita la entrada a Paraíso"...Con el tiempo, este tipo de corte será usado sólo por los brahmanes, la casta sacerdotal. (Briand, s.f.)

El resto de la población usará el cabello largo, y las mujeres de las castas superiores lucirán adornos con joyas y piedras preciosas en la frente. En la última etapa del período védico florece el budismo; cerca del año 537 AC Gautama Buda dará su revelación. Esta es la edad de oro del pensamiento hindú. El período védico, del cual se han heredado muchas costumbres y preceptos sagrados con influencia social, termina aproximadamente en el siglo VI AC, con la invasión de amplios sectores de la India por los persas de Darío el Grande y la conquista de los griegos macedonios de Alejandro Magno en el año 326 Ac.

1.2.6. Periodo de Cultura Greco – Budista

Todo el estilo estético de la India sufre una transformación con la entrada de los griegos en su territorio y la formación de reinos helenísticos. Alejandro Magno conquista el Punjab, y en el año 205 AC Demetrio El Invencible fundará el

Reino Indo - Griego en parte de Afganistán, Pakistan y el Norte de la India. El período de cultura greco-budista abarcó desde el siglo V AC hasta el siglo 7 de la Era Cristiana. Esta cultura brilló especialmente el área de Gandhara, en lo que hoy es Pakistan, y se extendió por toda la India. Las transformaciones en las costumbres, formas de vestir, de usar el cabello y representar el arte en pinturas o esculturas fueron muy importantes. Predominó el estilo griego clásico en todas las manifestaciones estéticas. (Briand, s.f.)

De este período, aproximadamente en el primer siglo de la Era Cristiana, se producen las primeras representaciones antropomórficas de Buda. Antes de esto se lo representaba sólo con símbolos sagrados: el trono vacío, la rueda, o la huella de sus pies. Las representaciones de Buda, en esculturas y relieves, muestran una figura clásica griega, que es la que predomina hasta hoy, con el cabello rizado y un nudo de pelo en la corona de la cabeza, al estilo del Apolo de Belvedere.

Toda esta forma estilística, profundamente influenciada por la cultura griega, irá disminuyendo luego con el tiempo: las formas serán menos realísticas y más simbólicas, pero la impronta y el sello del estilo permanecerá por siglos hasta el día de hoy. En la figura de la derecha se puede ver una de las primeras imágenes de Buda, de Gandhara, el siglo I, y en la figura de la izquierda una estatua de Gandhara de la misma época que muestra claramente el sincretismo indo-griego.

Dentro de este período, hubo diferentes reinos que tuvieron, sobre todo al final del período, características propias, como el IMPERIO GUPTA, en el cual la estética se hizo menos griega-clásica y adoptó formas más simbólicas y personales. Esta etapa se llamó La Edad de Oro de la India; florecieron las ciencias y las artes, introdujeron el sistema numeral decimal y el número cero. Este período se extendió desde el año 320 hasta el 550.

Si bien en los períodos de cultura indo-griega anteriores los cabellos se usaban con simples trenzas o rizados, en este período las cabelleras de hombres y mujeres se vuelven profusamente adornadas. Los hombres por lo general usaban el pelo largo hasta los hombros. y solían adornar sus cabezas con bandas ornamentadas.

Lo más destacable en los peinados de las mujeres fue que tanto las nobles como las de baja condición social usaban más o menos los mismos cortes y peinados. Por lo general el pelo era corto, y si lo usaban largo lo recogían en un nudo al costado de la cabeza o en la nuca. Usaban también tiaras, bordadas o adornadas según la condición social.

Productos usados para el cabello según la antigua tradición de los Ayurvedas.

Los Ayurvedas son los tratados de medicina hindú, el sistema curativo natural de la India, que tienen más de 4 mil años de antigüedad. (Briand, s.f.)

- **Aceite de Coco:** Es uno de los mejores nutrientes naturales para el cabello. Rico en ácido láurico, tiene propiedades bactericidas, antifúngicas y se usa para prevenir la caspa y los piojos. Brinda tersura y suavidad al cabello y estimula su crecimiento. Ayuda a restaurar las puntas dañadas. Es además un excelente relajante del sistema nervioso
- **Aceite de Almendra:** Contiene un 25% de vitamina E y grasas monoinsaturadas. Suaviza y fortifica el cabello. Produce un efectivo lavado del pelo y el cuero cabelludo. En los Ayurvedas se lo cita como que estimulaba el cerebro y aumentaba el nivel intelectual y la inteligencia.
- **Miel de Abejas:** La miel es también un rico nutriente y tiene propiedades bactericidas. Acondiciona el cabello, aportando brillo y humedad a los cabellos secos. Los Ayurvedas recomendaban usarla mezclada con canela. Se usa además para tratamientos de crecimiento capilar.

- GHI: El ghi es mantequilla de vaca semilíquida, clarificada con agua. Un lavado con ghi limpia profundamente el cabello y lo deja sedoso y muy brillante por varios días, a la vez que lo torna de color negro oscuro. Aporta abundante calcio al cuero cabelludo.
- La henna era usada para colorear de tonos rojizos y darle brillo al cabello.

El masaje capilar Hindu

La técnica del masaje capilar es en la India una antiquísima práctica ayurvédica. En su forma llamada champi, es muy popular aún hoy en la India, y es efectuada por los peluqueros con cada corte de pelo. En su forma shirodhara es efectuado con aceites tibios y especias. Mucha gente en la India lo hace en forma familiar dentro de sus hogares. Se masajea suavemente cuello, cabeza, hombros y rostro. Los beneficios mencionados en las sagradas escrituras de los Vedas son desde la relajación de los nervios hasta la limpieza de toxinas. Alivia tensiones y dolores de cabeza, cuello o espalda. Estimula el drenaje linfático, fortaleciendo las defensas inmunológicas, y recupera la movilidad de los músculos. Actúa también como estímulo de crecimiento sobre los folículos capilares. (Briand, s.f.)

1.2.7. Egipto

Ginger, el cuerpo momificado más antiguo que se conoce hasta hoy en Egipto, era rubio, de pelo ondulado, y de piel blanca amarillenta. Fue hallado en el cementerio de Gebelein, al sur de Tebas, en 1900 y se pudo determinar que su antigüedad es de cerca de 3.500 años antes de la Era Cristiana, es decir, es una momia de 5.500 años de antigüedad, de la época del Período Predinástico. Su nombre (que significa "gengibre") se debe al color y rizos de su pelo, que está en parte conservado. Perteneció posiblemente al pueblo de la cultura Naqada, que vivió antes de los primeros faraones, y cuyos habitantes, como casi todos los de período predinástico, eran de apariencia caucásica, de cabellos castaños, oscuros, rojizos, casi rubios y algunos pelirrojos; la mayoría de textura lisa, lacios u ondulados. (Briand, s.f.).

Gracias a la cantidad de cuerpos momificados encontrados en las zonas arenosas secas cerca del valle del Nilo, se han podido conocer muchos detalles de la apariencia física y la vida social de los antiguos egipcios, especialmente por los análisis del cabello de los cuerpos.

Joann Fletcher, egiptóloga británica y especialista en análisis capilar, dice que en los estudios arqueológicos "el cabello es invaluable para determinar las condiciones de la vida cotidiana, así como para informar sobre la dieta alimentaria y las enfermedades". "El color más común de cabello encontrado en las momias egipcias es marrón oscuro, casi negro, aunque es frecuente encontrar castaño claro y cabellos rubios.

El análisis de muchos de esos cabellos muestra también el uso de variadas formas de henna, que incluso usó Ramsés II para rejuvenecer su cabello blanco"... "Por las liendres encontradas en sus antiguos peines, es evidente que sus cabellos estaban plagados de insectos del cuero cabelludo, y por esa razón hombres y mujeres acostumbraban rapar totalmente sus cabezas. Pero a su vez usaban pelucas con elaborados estilos de peinado y extensiones de pelo"... "En el cuerpo de una mujer, se ha encontrado cabello largo hasta los hombros, aumentado con extensiones meticulosamente trabajadas dentro del pelo natural; la complejidad de la técnica permite ver que fue hecho con la asistencia de una tercera persona, y debe haber llevado largas horas de elaboración"... "Entre sus cabellos se pueden observar ciertos sectores de pelo sin pigmento, blancos, debido a la edad, que contrastan con el color natural castaño oscuro y fue teñido con la típica coloración anaranjada brillante de la henna".

Los antiguos egipcios usaban el cabello de diferentes formas: podían tener, hombres o mujeres, las cabezas totalmente rapadas, o usar el pelo largo hasta los hombros o cortó hasta la nuca. El estilo de cabello no determinaba para ellos el género masculino o femenino. Sin embargo, podía determinar la edad o el grupo social al que pertenecían. Los niños eran totalmente rapados hasta la pubertad,

pudiendo elegir las mujeres y los hombres usar el cabello largo o rapado después de esa edad. Los ancianos usaban pelucas para disimular la calvicie o el pelo blanco. Los trabajadores usaban el pelo más corto, con flequillo. Entre las clases sociales más poderosas, era común el uso de pelucas y extensiones de pelo muy elaboradas, con la asistencia de peinadores personales y diseñadores de pelucas.

Como se puede apreciar en la foto de arriba, los cabellos de la foto central son negros y rizados, y las dos figuras presentan un color de piel más oscuro. Cerca del año 3200 AC estaban separados los reinos del Alto y el Bajo Egipto, y se produce la unificación, comenzando la era dinástica de los faraones. Al expandirse el imperio, incorporan diferentes etnias africanas, que, a lo largo de los siglos, se irán mezclando con los primeros habitantes del período predinástico. Al llegar a la época de Akenaton, su esposa Nefertiti y su hijo Tutankamón, -siglo 14 antes de Cristo-ya se pueden observar representaciones de imágenes con rasgos típicamente negroides: labios más gruesos, colores de piel más oscuros y cabellos negros y rizados.

Sin embargo, un análisis de la momia de Ramsés II, que es un cuerpo de 87 años de edad al morir, revela en las raíces foliculares pigmentos rojos, lo cual indica que habría sido un pelirrojo, con pelo blanco al morir y teñido de henna. Además, las raíces de los cabellos de Ramsés tienen folículos circulares posicionados en forma oblicua, que indican un pelo ondeado, de características leucodermas (piel blanca). Al comenzar el período dinástico (cerca del 3000 AC), se empezó a preferir usar las cabezas afeitadas totalmente o con el pelo muy corto: esto favorecía la higiene capilar, pero para evitar la exposición al sol, lo cubrían con pelucas. Las pelucas se hacían de cabello humano o lana de oveja. Con excepción del período del Antiguo Reino (2705 a 2213 AC), los hombres se afeitaban todo el pelo en la cara. En el Antiguo Reino solamente se pueden ver figuras representadas con finos bigotes.

Durante el último período dinástico, del año 305 AC al 30 AC, cuando gobernaron los Ptolomeos, se puede ver un importante cambio en los estilos de cabello. Los Ptolomeos eran macedonios, de cultura helenística, y después de la muerte de Alejandro Magno comenzaron a dominar todo el valle del Nilo. Las dinastías faraónicas terminaron con la última reina Ptolomea, Cleopatra VII, cuando Egipto fue anexado al Imperio Romano. En esta etapa los cabellos y los peinados muestran la forma griega: pelo corto y rizado, en forma natural, con menos uso de pelucas y extensiones postizas. Las pelucas usadas muestran también los cabellos rizados. También se pueden ver adornos de laureles y bandas con rosetas. En este período se fusionan los estilos egipcio y griego, en toda su estética.

Cleopatra VII, la última reina Ptolomea que gobernó desde el año 51 AC hasta el 30 AC, usaba varios estilos de peinados, según la ocasión que se le presentara. Ella era de sangre griega, macedonia, y no tenía nada de egipcia en su apariencia. Cuando viajaba a Roma, usaba el estilo griego clásico, que era el que realmente coincidía con su apariencia helenística, con un peinado que se llamó "estilo melón", que se ve en muchas esculturas griegas, que consistía en peinarse el pelo hacia atrás y atarlo en la nuca con un rodete. Cuando estaba en la corte, en Alejandría, usaba un estilo que se ha llamado egipcio-ptolemaico, que es una mezcla de rasgos griegos y egipcios y una característica única de esta dinastía. Y cuando dirigía discursos a su pueblo, su apariencia y su peinado eran típicamente egipcios puros. Se puede observar en este estilo el pelo dividido en 3 partes y el uso de una cobra como corona.

Productos usados en Tratamientos Capilares en el Antiguo Egipto

- Lavado: Los antiguos egipcios lavaban sus cabellos y sus pelucas. Una forma de lavado era una mezcla de agua y jugos cítricos. El ácido cítrico disuelve los aceites grasos del cabello y deja sellado el folículo, para que se mantenga seco. El pelo queda suave y brillante. Como acondicionador después del lavado usaban aceite de almendras.

- **Coloración:** Durante siglos, los colores preferidos fueron los pelirrojos o los negros. Lo más utilizado, desde 4.000 años antes de la era cristiana, fue siempre la henna, que le da tonalidades anaranjadas o rojizas al cabello. La mezclaban con sangre de buey o con renacuajos machacados, para hacer diferentes matices de color. La planta de henna (*lawsonia inermis*) crecía abundantemente en las riberas del Nilo. Para hacer tinturas negras usaban el índigo, extraído de la planta *indigofera tinctoria*. Quienes encanecían, combatían el color gris del pelo con una receta de sangre de buey hervida en aceite: era una solución mágica, pues se creía que esto transfería la negrura del animal al cabello. Después del año 1500 A.C. comenzaron a usar pelucas de colores brillantes, como azules, rojos o verdes.
- **Tratamiento para la calvicie:** Como siempre, los que quedaban calvos porque se les caía el pelo, no estaban felices y querían recuperarlo. Los remedios estaban basados en preparaciones con grasa de distintos animales: cabras, leones, cocodrilos, serpiente e hipopótamos, y también de gatos. Otro remedio era un parche hecho con hojas de lechuga picada. O también la aplicación de semillas de alholva (fenogreco).
- **Fijador:** Para mantener la forma de los peinados, usaban un ungüento de cera de abejas, que se aplicaban y luego lo dejaban secar exponiendo la cabeza al sol, hasta que quedara rígido.
- **Estimulo del crecimiento capilar:** Diversos aceites se utilizaban para fortalecer el cabello: de almendras, de romero, o aceite de castor.

1.2.8. Antiguos Hebreos

Según el relato bíblico, los antiguos hebreos provienen de la parte Sud Oriental de la Mesopotamia, que era la antigua Caldea, y se asientan en la tierra de Canaán, que es hoy Israel y Palestina, hace cerca de 4.000 años. Como pueblo de origen caldeo, su apariencia debe haber sido similar a los pueblos semíticos de la región. Los hebreos no dejaron ningún bajorrelieve ni ninguna estatuilla que

representara su fisonomía, pero el tipo hebraico está descrito en la Biblia y en monumentos asirios y egipcios se conservan imágenes de ellos. (Briand, s.f.).

En base a estas referencias se puede deducir que eran de piel oscura con características melanodermas, es decir folículos pilosos elípticos, casi paralelos a la piel, que dan cabellos rizados y con alta producción de melanina negra, o sea cabellos negros. En El Cantar de los Cantares, atribuido al rey Salomón (1001-976 AC), en el Cap. V, 11, la Sulamita dice que los cabellos de su amado son negros como "las alas de un cuervo", y rizados en bucles. En cuanto a los cabellos de la Sulamita, dice que son "negros como una tropilla de cabras". Usaban el cabello largo, y era espeso y ondulado. La Ley Mosaica no prescribía nada especial acerca de cómo usar el cabello. Los sacerdotes se lo cortaban cada dos semanas. Tenían prohibido cortarse el pelo en honor a los dioses, como solían hacer los pueblos de la antigüedad, pero se lo cortaban en señal de duelo por los difuntos, o como muestra de aflicción o humillación por el pecado cometido.

Los Nazareos hacían el voto de no cortarse jamás el pelo, a la manera de Sansón. En Levítico (19:27) se puede leer: "No afeitaréis vuestras cabezas ni recortaréis las puntas de vuestra barba". Entre los hebreos la calvicie era considerada no sólo un defecto, sino también una maldición. "Y habrá vergüenza en sus rostros, y calvicie en sus cabezas" (Ezequiel, 7:18). En los tiempos del rey David, el cabello era un precioso ornamento y cuanto más largo se usaba, más estimado era. Acostumbraban a matizarlo con polvo de oro; Flavio Josefo (38-101), el historiador judío romano, nos dice en sus "Antigüedades Judías" que el rey Salomón y sus guardias derramaban diariamente en sus largas cabelleras partículas de polvo dorado, que hacía brillar sus cabellos a los rayos del sol. Los hebreos acostumbraban untar sus cabelleras con varios tipos de aceites. Usaban también aceites perfumados, que vertían sobre las cabezas de sus visitantes en señal de bienvenida.

"Prepararás una mesa para mí, frente a mis enemigos, y ungirás con óleo mi cabeza; mi copa estará rebosando" (Salmos 23:5). Los judíos actuales muestran marcadas diferencias con los antiguos hebreos. Después de la Diáspora (dispersión por el mundo en el año 70 luego de un conflicto con el Imperio Romano) se mezclaron con las poblaciones de Europa Central (ashkenazis) y el Norte de África y España (sefaradés). Hoy hay judíos pelirrojos, rubios, castaños, y con todo tipo de variación posible. En Etiopía viven los falashas, judíos negros que se consideran los verdaderos descendientes de los antiguos hebreos.

1.2.9. Grecia

La antigua Grecia puso de moda su estilo de cabello en todo el mundo conocido por ellos entonces. (Briand, s.f.)

Fue la extraordinaria civilización griega la que, con sus peinados naturales con melenas en movimiento y bucles, marcó el estilo del cabello del mundo antiguo. Todas las naciones vecinas y las conquistadas por ellos adoptarían, en un momento dado, su particular estilo, que luego sería heredado por el Imperio Romano. La antigua Grecia fue la base y el pilar fundamental de toda la cultura occidental. Sus costumbres, arquitectura, filosofía, y tradiciones mitológicas fueron heredadas por los siglos posteriores y estuvieron presentes en el Renacimiento y los siglos 18 y 19.

La civilización griega más antigua fue la Minoica de la Isla de Creta, cuyo período se extendió desde el año 7.000 a.c hasta el 1600 a.c. En esta época fueron invadidos por los indo-europeos desde el Noreste, quienes fundaron la civilización micénica. Por los testimonios de vasos y pinturas murales sabemos que la gente de estos períodos era de piel blanca y cabellos negros en la civilización minoica y rubia en la micénica.

Los micénicos fueron llamados aqueos por Homero en La Ilíada. Los hombres usaban cabello natural, enrulado, y barbas. Los troyanos, que habitaban

en lo que hoy es Anatolia en Turquía, tenían el cabello negro, y los estilos de peinados femeninos eran cuidadosamente elaborados. De cabellos largos, casi siempre terminaban en largas trenzas, que indicaban su status conyugal. En esta pintura mural, "Las Damas Azules", del año 1.600 AC se pueden apreciar estos estilos de cabello.

Este tipo de estilo con cabello largo y trenzas se observa también en todas las representaciones de diosas, como Atenea, Artemisa, Afrodita o Casandra. No hay representaciones de diosas rubias; sin embargo, varios dioses han sido representados o mencionados con "cabello dorado", lo cual da lugar a suponer que ése sería el motivo por el que el color rubio del cabello era muy deseado por los griegos.

El cabello era en la antigua Grecia una forma también de distinción social: los esclavos usaban el cabello corto, con la cabeza rapada. y la gente de clases más altas usaban peinados elaborados, con el cabello perfumado con aceite de oliva o esencias, aunque en general el estilo de los griegos era bastante natural.

Cerca del siglo V AC, ya entrado en lo que se dio en llamar el período de la Grecia Clásica, las mujeres ya usaban estilos de cabellos muy diferentes a los de sus ancestros de la civilización minoica. Sus cabellos eran largos, sobre los hombros o la espalda, y muchas veces sostenidos por una diadema o una cinta. Ya en este período se dejaron de usar las trenzas como símbolo de su status conyugal. Las cintas o bandas que adornaban sus cabezas se llamaban "estefanías" y algunas de ellas eran de oro.

El siguiente período de esplendor en Grecia fue la época helenística, que comienza a la muerte de Alejandro Magno, en el año 323 AC. A partir de este momento se pueden ver en las imágenes conservadas cabellos artificialmente ondeados y enrulados. En esta época se ven muchos tipos de peinados, incluyendo rodetes, trenzas, flequillos, cabellos sujetos con tiaras o diademas, y

diversos estilos, como el "estilo melón", (imagen a la izquierda) que consistía en peinar todo el cabello hacia atrás y sujetarlo con un rodete en la nuca, o un particular estilo encontrado en una escultura de Afrodita donada en 1912 al Museo de Boston por Francis Bartlett, que data del año 330 AC, y consiste en el pelo recogido en dos nudos sobre la parte superior de la cabeza. Esta escultura se llamó "la cabeza Bartlett", y revela un estilo de peinado que estuvo de moda al inicio del período helenístico.

El estilo de los hombres era también de cabellos enrulados y barbas, las cuales recortaban, enrulaban y peinaban. A esta tarea se dedicaban los barberos. El arte de cortar y arreglar las barbas llegó a ser una profesión en la Antigua Grecia. Es allí donde se formaron las primeras barberías, que llegaron a ser puntos de reunión, como clubes, para los hombres, donde se reunían y conversaban sobre temas filosóficos, políticos o comunales. Esas barberías eran para ellos tan importantes como punto de reunión como el Agora, la plaza pública.

Los griegos acostumbraban a perfumar sus cabellos con esencias aromáticas hechas a base de flores, especias y aceite de oliva. Ellos creían que las esencias habían sido enviadas al mundo por los dioses, y aplicaban fragancias a su cuerpo y a sus cabellos. Solían hervir flores y hierbas como la mirra o el olíbano y hacían una preparación con aceite de oliva. Para suavizar el cabello, lo masajearon y lo cepillaban. También le daban brillo con lociones, pomadas y cera de abejas. Gran parte de la población de la Antigua Grecia tenía el cabello negro, y por eso lo teñían de rubio, que era el color deseado por ellos, usando una mezcla de flores amarillas de azafrán y agua de potasio (mezcla de bicarbonato de potasio con agua de ácido carbónico).

1.2.10. Roma

El Imperio Romano, en su momento de esplendor, gobernó casi todo el mundo conocido entonces. Fue fundado, históricamente, en el año 753 AC por los legendarios personajes Rómulo y Remo y tuvo, hasta su caída, tres etapas: el

Reino, (753 Ac-510 AC) la República (510 AC-27 AC) y el Imperio (desde el año 27 AC hasta la invasión de los bárbaros en el siglo IV). Después de la caída del Imperio Romano de Occidente, el Imperio Romano de Oriente, con sede en Constantinopla, subsistió hasta el siglo XIII. (Briand, s.f.).

Los romanos dieron desde el principio mucha importancia a su apariencia física y a su cabello, y como llegaron a formar una sociedad altamente organizada, con una estructura social bien definida, la forma de vestir y peinarse marcaba posiciones sociales, edad y creencias religiosas.

En los primeros tiempos del reino y durante gran parte del período de la República fue común el uso en los hombres de las barbas y los cabellos largos. Al final del período de la República, aproximadamente en el siglo III AC, la conquista de Grecia aporta a Roma una profunda influencia de toda la cultura griega, que incluía la costumbre de usar barberos y lucir bien afeitados. Por esa época casi toda la cultura del mundo estaba centralizada en Grecia, y hasta la élite culta de Roma estudiaba y hablaba en griego como idioma académico.

Según cuenta Plinio el Viejo, el primer romano importante que apareció afeitado fue el general y cónsul Escipión el Africano. Así aparece su imagen en una moneda del siglo III AC. A partir de esa fecha, ése será el estilo de los hombres en Roma, hasta casi la caída del Imperio, donde vuelven a usarse las barbas y los cabellos largos.

Nerón usaba el cabello al estilo de los corredores de carreras de cuádrigas, deporte del cual él era fanático.

La calvicie era mal vista entre los romanos; era considerada un signo de disminución física. Calígula era calvo, y usaba pelucas, coronas de laureles y diademas para disimularlo. Julio César, sin embargo, no ocultaba su calvicie.

La influencia griega trajo también la costumbre de los barberos y las barberías, que en Roma comenzaron también a ser centros de reunión de los hombres, donde, según se ha constatado en excavaciones arqueológicas, se sentaban en largos bancos de madera y pasaban el tiempo jugando a los dados. Los que cortaban y arreglaban las barbas se llamaban "tonsores" y las barberías "tonstrinaes". Los "tonsores" también hacían extracciones dentales ya en esa época. La operación del afeitado de las barbas era hecha sólo con agua y navajas de bronce afiladas con piedras, ("novaculae") o por medio de depilación con cera de abejas y pinzas depiladoras. Los patricios, gente de mejor posición social, tenían sus propios barberos dentro del conjunto de su servidumbre.

Sin embargo, dos siglos después, una tendencia al aspecto filosófico de los emperadores vuelve a poner de moda el uso de las barbas. En los tiempos del emperador Adriano, se solían ver hombres con trenzas en la nuca y colas de caballo. Marco Aurelio, a su vez, también puso de moda el pelo largo, enrulado y barbas. Al fin del Imperio, vuelve a usarse el estilo de caras afeitadas y pelo corto, como en las épocas de esplendor de Cesar y Augusto. El emperador Constantino, del Imperio Bizantino, mostró siempre su imagen con la cara afeitada, sin barbas, en notorio contraste con los rostros barbados de los pueblos bárbaros que habían invadido el Imperio Romano de Occidente.

El Cabello de las mujeres Romanas

Plinio el Viejo comentaba: "Cuán tedioso y aburrido es el largo tiempo dedicado por las mujeres romanas a esas interminables sesiones de arreglo de sus cabellos..." Las patricias romanas, que tenían mejor posición social, arreglaban sus cabellos atendidas por siervas o esclavas llamadas "ornatrix", u "ornatrices", quienes eran las encargadas de ornamentar sus cabezas. Los estilos más complejos y sofisticados indicaban una clase social alta, mientras que los más naturales eran considerados signo de barbarie. Para el enrulado de sus cabellos usaban un instrumento que llamaban "calamistrum", que consistía en un tubo cilíndrico con otro tubo más pequeño sólido adentro, y el cual calentaban en

cenizas. Solían también usar pelucas, para aumentar sus peinados. Algunas de ellas eran muy sofisticadas, hasta el punto que Juvenal decía: "Cuanto más importante es el asunto de su embellecimiento, más pisos apilados unos sobre otros como un edificio". El nombre común para una peluca entre los romanos era "Galerus". (Briand, s.f.).

Las pelucas se hacían casi siempre con pelo natural, el rubio obtenido de las esclavas germanas y nórdicas, y el negro de cabellos de la India. Las tinturas se hacían con diversas fórmulas, como mezclas de henna con hierbas para cabellos rojizos, una mezcla de flores de azafrán para los cabellos rubios, y una extraña fórmula recomendada por Plinio el Viejo para teñir los cabellos de negro: "dejar 40 días sanguijuelas reposando en vino tinto, y luego con el jugo obtenido colorar el pelo". También usaban agua de potasio y agua oxigenada, o lejía para decolorarlo.

Los estilos de las mujeres cambiaron sucesivamente a través de las épocas; el estilo "tutulus", heredado de los etruscos, era el más común, usado por las matronas de familia, y se usó casi todo el tiempo en la Antigua Roma. El estilo "nodus", era un arreglo en el cual el pelo se dividía en 3 partes y se hacía un rodete en la parte superior de la cabeza. El estilo "sine crine" consistía en 6 mechones que se trenzaban independientemente y era usado sólo por las novias o las vírgenes vestales.

El cabello en la Era Medieval

Cuando se produce la caída del Imperio Romano en Europa, comienzan a organizarse diferentes naciones independientes y empieza lo que los historiadores han llamado "época medieval", que se extiende aproximadamente desde el siglo V hasta el siglo XV. Fue un período de fuerte influencia de la Iglesia Católica, y la vida en general y las costumbres de la gente estuvieron muy marcadas por esta influencia. (Briand, s.f.).

El Imperio Romano cae por las invasiones de los pueblos germánicos, a quienes ellos llamaban "bárbaros", que aprovechan la ya debilitada situación del imperio para sitiar sus ciudades y conquistarlas. De modo que, al formarse los primeros reinos de los pueblos germánicos, como los francos y los visigodos, las costumbres y formas de vestir y usar el cabello serán las traídas por ellos.

Los germanos daban mucha importancia al cabello. E incluso establecían jerarquías militares y sociales por el largo del cabello en los hombres. Anudaban su pelo en la parte superior de la cabeza para crear un rodete elevado que los hacía parecer más altos y más temibles en las batallas. Para ellos la peor humillación era perder el pelo. El cabello era un símbolo de poder y autoridad. A los esclavos y a los prisioneros de guerra los rapaban totalmente. El rapado de una cabellera era entre ellos un signo de sometimiento total.

Alarico I, rey de los visigodos, saqueó y ocupó Roma en el año 410, provocando la caída definitiva del Imperio Romano. A partir de ese momento, las costumbres de los pueblos germánicos comenzaron a popularizarse en toda Europa. A fin del siglo V, los francos con la dinastía merovingia ocuparon casi todo el continente, y fueron sucedidos por la dinastía carolingia, con la cual se inicia el Sacro Imperio Romano-Germánico. Los cabellos de todos estos reyes eran largos, y usaban barba. Cuando se forman los primeros reinos merovingios, en el siglo V, los reyes usan el cabello muy largo, y los que están bajo su autoridad más corto. Ese era el estilo entonces, que fue de a poco reemplazando al estilo pulcro y afeitado de los romanos.

Los merovingios impusieron el estilo de sus pueblos originales, creando toda una verdadera jerarquía de acuerdo al largo del cabello. Una de las formas de impedir que algún descendiente (hijo o sobrino) acceda a pretensiones del trono, era cortarles el cabello. Eso los descalificaba por completo. Los monjes de la Iglesia Católica, que comenzaba a tener ya influencia en esas naciones, usaban una tonsura, es decir una calva redonda en la parte superior de la cabeza; la

tonsura es un signo de sometimiento a una autoridad superior. Cuando estos gobernantes querían sacarse de encima a algún pariente indeseable en la corte, lo "tonsuraban" y lo mandaban a un monasterio. Clodión I, el más antiguo rey merovingio conocido, (390-450, aproximadamente) era llamado justamente "le chevelu" ("el cabelludo"), por tener el cabello más largo que sus predecesores.

Estilos de cabello de Reyes Merovingios

Cuando comienza el reinado de Carlomagno, en el siglo VIII, se establece una alianza muy fuerte con el Papa de Roma, y se crea el Sacro Imperio Romano Germánico. Carlomagno trata de traer a su imperio las antiguas costumbres romanas, y se comienzan a usar los pelos más cortos y prolijos y solamente bigotes. Las barbas y los pelos largos son considerados entonces símbolos de paganismo por la Iglesia. El cabello corto y bien peinado era un estilo mucho más "romano", opuesto al paganismo bárbaro de los períodos anteriores y más en sintonía con la cristiandad. El rey de Francia Luis II, obedeciendo un imperativo papal, se afeitó totalmente la cara y se cortó el pelo casi como un monje. (Briand, s.f.)

Estilos de cabello de Reyes Carolingios

La Iglesia Católica comenzó por esas épocas a dictar reglas acerca del largo del cabello de los hombres, y de la necesidad de cubrir con velos el cabello de las mujeres. En el año 1073, el Papa Gregorio VII prohibió el uso de bigotes y barbas en el clero, y los clérigos a su vez comenzaron a dar instrucciones a la población laica recomendando afeitarse las barbas para ser un buen cristiano. Esto fue sin duda una forma de diferenciarse de la gente de otros cultos. En el año 1096 el Arzobispo de Rouen anunció que los hombres que usaran barbas serían excomulgados de la Iglesia. Un decreto eclesiástico similar fue emitido en Venecia en 1102. (Briand, s.f.).

El rey inglés Enrique I accedió en 1130 a cortarse el pelo y las barbas, ante la presión de la Iglesia. A partir de allí y en los siglos sucesivos hasta el XV, fue

raro ver barbas en los hombres. El corte de cabello se usaba no más largo de la nuca y casi todas las caras lucían afeitadas. Las imágenes de Guillermo el Conquistador, duque de Normandía y luego rey de Inglaterra, lo muestran sólo con bigotes, a pesar de que entre los normandos el uso de la barba era muy importante para diferenciarse los adultos de los jóvenes. A partir del siglo XI fue muy usado el "estilo paje", que era un corte con flequillo y el pelo curvado sobre las orejas hasta el cuello. En el famoso tapiz de Bayeux, una tela de 70 m. de largo, en Normandía, Francia, que data del siglo XI y narra la conquista de las islas británicas por los normandos franceses, se pueden ver imágenes de cómo los hombres usaban el cabello en esa época.

El cabello de las mujeres en el Medioevo

Durante el primer período de la Era Medieval, que comprende desde el siglo V hasta el XI, el estilo de cabello de las mujeres fue usarlo largo, y muchas veces con trenzas. Durante casi todo el período medieval, el estilo de cabello femenino mostraba siempre la frente completa, hasta el punto que muchas mujeres se la afeitaban en sus bordes para aumentar su tamaño. La frente era entonces considerada una parte muy importante del rostro. Solían cubrirla con cintas adornadas con flores o piedras preciosas, pero no con cabello. El cabello femenino de por sí, durante este período, era considerado un rasgo erótico. Por lo tanto, las mujeres casadas lo cubrían con velos. (Briand, s.f.).

El cabello de la mujer casada era incluso considerado legalmente como propiedad del esposo. Cerca del final del medioevo, la Iglesia Católica ejerció su influencia para que el velo fuera usado por todas las mujeres. Uno de los estilos más populares desde la mitad del período hasta el final era recoger las trenzas en rodetes a ambos lados de la cabeza, sobre las orejas, que eran sostenidos por tejidos hechos de hilos de oro o de seda. Otro estilo muy popular en los siglos XIII y XIV fue hacer tres o cuatro trenzas y recogerlas en la parte posterior de la cabeza, sosteniéndolas con una malla tejida y adornos. Al principio del período, las mujeres exhibían naturalmente sus cabellos, pero desde la mitad y hasta el

final del medioevo, fue considerado indecoroso exhibir la cabellera en público. También usaban sombreros y bonetes altos para concurrir a la iglesia o a lugares públicos.

"LA MUJER QUE USA UNA PELUCA COMETE UN PECADO MORTAL"

Diciendo esto, San Bernardo de Clairvaux confirma, en el siglo XII, la posición de los primeros Padres de la Iglesia. Ellos denunciaban las pelucas como una invención del Maligno. San Jerónimo, -el autor de la Biblia Vulgata latina-, en el siglo IV, condenando el estilo de vida hedonístico, declara tales ornamentos no tolerados por la Iglesia e indignos del cristianismo. Desde el 1er. Concilio de Constantinopla, las pelucas recibieron una condena como una grave ofensa a Dios. Clemente de Alejandría, dijo, en un momento, que quien usa una peluca en la iglesia, en el momento de recibir una bendición, debe tener en cuenta que la bendición se quedará en la peluca y no pasará a través de ella para llegar al que la usa. La gente de inmediato se quitó sus pelucas. San Gregorio de Nacianzo, como una prueba de la virtud de su hermana Gorgonia, decía: "a ella no le interesa el arreglo de su cabello, ni disimular su falta de belleza con la ayuda de una peluca". Este punto de vista permanecería vigente por varios siglos.

Escuela Médica de Salerno

La Scuola Medica Salernitana (Escuela Médica de Salerno, en el sur de Nápoles, Italia) fue una institución de enseñanza médica, en el siglo XII, que había resumido en su conocimiento los antiguos tratados de medicina latina, griega, árabe y hebrea. Era considerada la escuela de medicina más importante de Europa en el Medioevo, y fue el antecedente de la universidad moderna.

Una mujer por entonces asciende al honor de la cátedra de medicina: la famosa Trótula di Ruggiero. Hija de una noble familia de Salerno, pronto su figura fue célebre en toda Europa y hasta hoy tiene matices legendarios. Trotula dejó escritos importantes tratados de medicina, especialmente dedicados a la mujer, e

incluso fue más allá de lo médico e hizo un tratado de cosmética femenina. Sus obras fueron: "De passionibus mulierum ante in e post partum", o Trotula Mayor, (las enfermedades de las mujeres antes y después del parto) "De Ornatu Mulierum" (sobre la cosmética femenina), o Trótula Menor y "Practica Secundum Trocta" (práctica médica según Trótula). (Briand, s.f.).

Hoy en día existe una controversia acerca de la autoría de los tratados menores, como el de cosmética, pero de todas formas se hallan reunidos bajo el título "Trótula", aunque muchos historiadores piensan que son trabajos independientes agrupados bajo el nombre de la famosa Magistra Mulier Sapiens (la sabia profesora). El tratado fue traducido íntegramente a inglés en 2001 por Monica Green.

En "De Ornatu Mulierum", obra muy consultada en la época y en los siglos posteriores, se le da importancia a la belleza física como signo de salud corporal y armonía con el universo. A diferencia de otros tratados de la época, éste no incluye plegarias, hechizos, astrología, ni ninguna forma de superstición. Sus métodos cosméticos están basados en el uso de especies vegetales, dado que la Escuela de Salerno tenía un jardín con 300 especies curativas llamado "El Jardín de Minerva", y en el uso de grasas animales. Por este motivo los productos cosméticos eran mucho más grasosos que los actuales, pero esto a su vez permitía una mayor permanencia en la piel. De todas las especies vegetales recomendadas por el tratado, la mayoría aún son de uso corriente en la industria cosmetológica actual. Y otros elementos recomendados por Trótula, como el mercurio, hoy están prohibidos.

Lo realmente interesante de De Ornatu Mulierum es que todas estas fórmulas y recetas para el cabello, por supuesto, funcionan y muy bien. Si analizamos la receta de arriba para teñir el cabello de rubio, veremos que primero están haciendo un proceso de decoloración con un compuesto fuertemente astringente: nueces y alumbre; las manzanas de roble aportan ácido tánico que

ayuda a la decoloración, y además es antibacterial, antienzimático y astringente. Según las proporciones del colorante, luego, (henna, sangre de drago y azafrán) se puede obtener desde un dorado anaranjado hasta un color frambuesa. Y lo que es más interesante, sin dañar casi nada el cabello. Estas fórmulas son producto de una investigación de siglos, en talleres alquímicos, y fruto de innumerables experimentaciones.

En este antiguo tratado se creía que la seborrea y la caspa eran producidas por gusanos que crecían bajo el cuero cabelludo, y para eliminarlos se recomendaba lavarse el cabello con vinagre, agua de romero, ortigas, menta, tomillo y otras hierbas. Lo cual, de todas maneras, favorecía la higiene capilar y la salud del cuero cabelludo.

De *Ornatu Mulierum* tuvo más de 100 copias manuscritas circulando por toda Europa por varios siglos.

1.2.11. Renacimiento

Como el Renacimiento fue una época de una verdadera revolución intelectual, cultural, filosófica y religiosa, dio lugar también a un cambio en las costumbres y los cabellos y peinados de la gente reflejaron de alguna manera esa transición a una mayor independencia de pensamiento. Es un período históricamente clasificado que abarca desde el siglo XV hasta entrado el siglo XVII. Hay un renacer de la cultura y del arte, y un reencuentro con las antiguas culturas latina y griega. Es una época de grandes pintores, escultores, filósofos, científicos y líderes religiosos como Martin Lutero y Calvino. (Briand, s.f.).

Las mujeres comienzan a mostrar más el cabello, pues al difundirse el protestantismo, especialmente en Inglaterra y Holanda, afloja la presión de la Iglesia Católica y del Papa de Roma. Hay más libertad en las costumbres que durante el medioevo, y los hombres pueden elegir entre usar o no barba y bigotes, o un cabello largo hasta la nuca o más corto. Las mujeres siguen haciendo énfasis,

como en el período anterior, en mostrar la frente completa, sin pelo que la cubra. Y prefieren peinados altos, adornados con cintas o joyas y piedras preciosas. En Inglaterra, la reina Isabel I pone de moda un estilo de cabello pelirrojo -que era el natural de ella- y peinados altos, con la frente muy expuesta. Su prima María Estuardo, reina de Escocia, usa un estilo de cabello levantado en forma de corazón. Los estilos de cabello de las reinas influyen, por supuesto, en la población en general.

En el cuadro del pintor Antonio Van Dyck de 1620 donde está retratado él y su familia, a la derecha, podemos ver un típico estilo de la gente de la época renacentista. Y en el detalle de la obra de Rembrandt "La Lección de Anatomía", de 1632, a la izquierda, otro estilo costumbrista de la moda masculina del año 1632 en Holanda.

Los hombres usaban por lo general una barba corta, y la cuidaban mucho: la untaban con cera o pomadas y por la noche la sujetaban con un armazón de madera para que conservara su forma. La leyenda dice que este estilo lo puso de moda el rey Francisco I de Francia, quien un día quemó la punta de sus cabellos largos con una antorcha, y a partir de ese momento sus súbditos comenzaron a usar el pelo de la cabeza y de la barba más cortos. Cerca de 1650, el Rey Sol, Louis XIV de Francia, (1643-1715) puso de moda el pelo largo y con rulos gruesos, lo que se empezó a usar con pelucas. A partir de entonces, y durante todo el siglo XVII y el XVIII, los hombres comenzaron la moda de las pelucas, que luego se transformaron en casi obligatorias para cualquier hombre normal. Esto a su vez generó un nuevo trabajo para los "peluqueros", es decir, los diseñadores y fabricantes de pelucas.

Estilos de cabello masculinos del Renacimiento

En Venecia, para teñirse el cabello (preferentemente de rubio), las mujeres se aplicaban distintas fórmulas y después exponían la cabeza al sol durante varias horas, usando un sombrero especial (sin tope) que llamaban solana. Esto era todo

un rito que suponía un sacrificio para el embellecimiento. No está claro qué papel jugaba la exposición prolongada al sol, dado que la mayoría de las fórmulas para coloración del pelo eran a base de lejías y productos astringentes, es decir, que se supone que sin exponerse al sol funcionarían lo mismo, pero la ceremonia de estar sentadas bajo el sol igual se cumplía. (Briand, s.f.)

1.3. Origen del sector de cuidado capilar

El siglo XVIII fue un siglo de elegancia. Nunca las formas de vestir y los estilos de peinado de la gente fueron tan suntuosos, tan elaborados y artificiales. Lo que no pudo lograrse con el cabello natural, fue aumentado con pelucas. Esta época fue una explosión de exhibición de peinados a cuál más extravagante, una reacción totalmente contraria al pudor y recato de los siglos anteriores. El cabello se puso a tono con el estilo "rococó", que fue el estilo preponderante hasta casi el final del siglo. Era un estilo artístico en el que predominaban las curvas en forma de "ese" y las asimetrías, que enfatizaban el contraste.

Un estilo dinámico y brillante, donde las formas juegan y se integran en un movimiento armonioso y elegante. Un estilo de acuerdo a una época de nuevas ideas filosóficas, como el Iluminismo, y a la afluencia de riquezas económicas que llegan a Europa por los viajes al nuevo continente, América. Se crean nuevos órdenes sociales; además del clero y la nobleza, una burguesía pujante de nuevos ricos y gente que hace fortuna y se posiciona en las esferas sociales y políticas, y que imita en todas sus costumbres a los nobles. Un estilo de acuerdo a una época en que la ciencia se independiza cada vez más de la religión, consigue logros espectaculares y desarrolla por consecuencia una tecnología que dará paso a una imparable revolución industrial. La gente de esa época creía que vivía en el mejor de los mundos posibles. A fin del siglo, los estilos artísticos y culturales cambian; surge un estilo que se llama "neoclásico" y es mucho más sobrio y conservador, con un regreso a las estéticas griega y romana clásica. (Briand, s.f.).

El uso de pelucas en los hombres comenzó a ser muy popular a fines del siglo XVII, durante el reinado en Francia de Luis XIV, el Rey Sol. Toda su corte comenzó a usar pelucas, y como Francia dictaba la moda de Europa en esa época, su uso se extendió al resto de las cortes del continente. En 1680 Luis XIV tenía 40 peluqueros que diseñaban sus pelucas en la corte de Versailles.

Desde 1770, el uso de pelucas se extendió también a las mujeres. Y a medida que los años pasaban, las pelucas se fueron haciendo más altas y más elaboradas, especialmente en Francia. Las pelucas masculinas eran generalmente blancas, pero las femeninas eran de colores pastel, como rosa, violeta o azul. Las pelucas indicaban, por su ornamentación, la mayor o menor posición social de quien las usaba. La gente de fortuna podía costear, lógicamente, diseñadores más caros y más variedad de materiales. Se hacían por lo general con pelo humano, pero también con pelo de caballo o de cabras. La condesa de Matignon, en Francia, le pagaba a su peluquero Baulard 24.000 libras al año para que le hiciera un nuevo diseño de peluca todos los días.

Cerca de 1715 se comienzan a empolverar las pelucas. Las familias tenían un salón dedicado al "toilette", donde se empolvaban diariamente y acondicionaban. Se espolvoreaban con almidón de arroz o de papas. Para la operación de empolvado, hecha por un peluquero, solían cubrirse el rostro con un cono de papel grueso.

Los barberos, además de cortar y peinar el cabello y la barba, venían practicando diversas operaciones quirúrgicas y extracciones dentales. En 1745 una ley en Inglaterra les prohíbe estas prácticas y los autoriza solamente a cortar y arreglar los cabellos. Esto provoca la ruina de muchas barberías y la falta de trabajo para muchos barberos en Europa, pues similares leyes son promulgadas en Francia y otros países. Pero el auge de las pelucas crea la demanda de nuevos profesionales: los fabricantes y diseñadores de pelucas, quienes además se encargarán periódicamente de arreglarlas, perfumarlas y retocarlas. Ya desde

fin del siglo anterior se habían creado sindicatos o uniones de peluqueros, y exigían a los profesionales pagar una tarifa y dar un examen de aptitud para desempeñar la profesión.

En este siglo la industria de las pelucas crece y se vuelve importante, creando nuevos trabajos y fuentes de ingresos para gran parte de la población. A su vez esto afecta a la industria de los sombrereros, pues los hombres dejan de usar sombreros por lucir sus pelucas y deben fabricarse nuevos estilos de sombreros que puedan acondicionarse a las pelucas. La mayor parte del pueblo, digamos un 80% de la población, no usaba pelucas, sino su pelo natural, sin demasiado arreglo. Pero sólo el porcentaje que cubría la nobleza y la alta burguesía movilizaba una industria destacada en la época.

A principios del siglo, los estilos de cabello de los hombres son mucho más suntuosos que los de las mujeres. Todavía entonces está de moda el "estilo Luis XIV", con grandes bucles y el pelo sobre los hombros. Cuando termina el siglo, la tendencia se revierte: las mujeres lucirán exuberantes pelucas, de 50 a 80 cm. de alto, y más, que se usarán inclusive para conmemorar con sus diseños celebraciones y aniversarios. Estas pelucas femeninas traían algunos problemas: los marcos de las puertas tenían que ser elevados o reconstruidos para que pudieran pasar, y en muchas ocasiones la presión de las pelucas demasiado pesadas les causaba inflamaciones en las sienes.

Sobre la mitad del siglo, el nuevo rey de Francia, Luis XV, impone un estilo de pelucas más pequeñas para los hombres y el riguroso empolvado blanco o preferentemente grisáceo. Los hombres también usan desde mediados del siglo una cola de caballo en la nuca, atada con una cinta, estilo que se vuelve muy popular en todas las cortes. Las mujeres continuarán con sus estilos extravagantes hasta la llegada de la Revolución Francesa, donde todo el lujo y la exuberancia queda prácticamente anulado por las nuevas ideas republicanas. A

partir de allí, los peinados serán más clásicos y sencillos y volverá a usarse el pelo natural.

En realidad, a pesar de que es divertido pensar que las mujeres usaban estas pelucas inmensas en su vida cotidiana y en las fiestas a donde iban, la realidad es diferente. Este tipo de arreglos capilares gigantescos quizás hayan existido, pero sólo para alguna ocasión muy especial o para representaciones teatrales. Pelucas como las imágenes que vemos arriba son el producto de caricaturas de la época o de anécdotas o leyendas sin mucho fundamento. Es prácticamente imposible encontrar en las imágenes de los cuadros de pintores famosos de la época estas pelucas inmensas. Las mujeres nobles usaban estilos de cabello mucho más sobrios y elegantes, a pesar de que eran más o menos voluminosos y elaborados.

En lo que se refiere al estilo de cabello de las mujeres del siglo XVIII, a principios del siglo aún seguía usándose un estilo que venía de moda desde fines del siglo anterior: el estilo "Fontange". Su nombre se debe a que fue creado por la Duquesa de Fontange, quien en una jornada de caza con el rey Luis XIV de Francia, enredó su cabellera en la rama de un árbol, y para reacomodar el cabello lo apiló sobre su cabeza. El rey quedó fascinado con ese peinado accidental, y le rogó que lo conservara siempre. Este estilo estuvo de moda más o menos hasta 1720.

Bajo el reinado de Luis XV las costumbres cambiaron y los cabellos femeninos tuvieron otro estilo más simple. Estuvo de moda un estilo llamado "tête de mouton" (cabeza de oveja), con bucles cortos y algunos mechones de pelo sobre la nuca. Las mujeres no usaron pelucas hasta 1770. A partir de allí, los peinados -artificiales- se hicieron cada vez más altos y más elaborados.

Nuevos estilos de cabello después de la Revolución Francesa

Ya cerca de fin de siglo el estilo ostentoso y deslumbrante de la nobleza europea era el objeto de críticas de los filósofos de La Ilustración. No sólo el estilo de vestimentas y cabellos, sino el estilo de arte mismo, el rococó, era fuertemente criticado. En el momento en que la burguesía -la clase sin nobleza- se vuelve poderosa e influyente, todo el sistema, el sistema político, económico, social y cultural es cuestionado por los principales pensadores. En un principio, los burgueses adinerados imitaban en todo a los nobles, querían ser como ellos. Pero cuando se vuelven poderosos y autosuficientes, y cuestionan todo el sistema del Antiguo Régimen, rechazan toda su estructura social y por supuesto, sus costumbres. El lujo y la ostentación, con la llegada de la Revolución Francesa, son mal vistos por todo el mundo.

La nueva sociedad adopta un estilo más sobrio y gira hacia la sencillez; del rococó se pasará al neo-clásico, que es un estilo artístico que recupera la estética griega antigua. Y éste será también el estilo a tono con el romanticismo, que se impondrá a fines del siglo XVIII y predominará sobre casi todo el siglo XIX. (Briand, s.f.)

Los cambios filosóficos, los cambios en la forma de pensar de la sociedad cambian el cabello. De a poco, las pelucas comienzan a dejar de usarse, y el pelo se empieza a usar natural, sin empolvados. La Revolución y el cambio de todo el sistema fue un cambio brusco y repentino -aunque ya se anunciaba- a raíz de un golpe legislativo de los diputados burgueses con apoyo de parte del clero y la nobleza, pero el cambio de costumbres no fue tan rápido. Todas las imágenes de Robespierre y Danton, dos líderes de la Revolución, los muestran con pelucas empolvadas, hasta su muerte en la guillotina.

En cambio, Jean Paul Marat, el otro líder revolucionario, ya lucía la nueva estética. Y otro de los principales gestores de la Revolución, el pintor Jacques

Louis David, ya estaba inscripto totalmente en el estilo neo-clásico, en sus obras y en su estética personal. A medida que el neo-clasicismo se va imponiendo, los peinados van cambiando. Al arribo al poder de Napoleon Bonaparte, ya pocos usarán pelucas; el estilo Imperio muestra a todos los legisladores y políticos, con su pelo natural, peinado de una manera informal, símbolo de una nueva era de independencia de pensamiento.

Los militares fueron los últimos en abandonar el viejo estilo, pero en el ejército napoleónico ya casi todos están con su cabello natural. Las mujeres, ya sobre el fin de la era revolucionaria, dejan absolutamente de usar los peinados altos y complejamente elaborados y usan el pelo sin empolvar, con una caída casi natural, o recogido con peinetas, o atado con cintas simples.

Quizás, los primeros que abandonaron el uso de pelucas empolvadas y los muy elaborados estilos de cabello, fueron los mismos aristócratas que, tiempo atrás, habían impuesto esa moda. Por miedo a ser reconocidos, y consecuentemente apresados y guillotizados, durante la Era de Terror de Robespierre (1790-1793) salían de sus casas con ropas simples, sin ornamentos, y peinados naturales, con el cabello corto, sin pelucas, o como mucho, algún estilo neo-clásico. En realidad, no tenían mucha oportunidad de usar los viejos estilos de cabello; ya en ese tiempo, en toda Europa, la moda había cambiado. A principios del siglo XIX, el Romanticismo ya anunciaba una moda completamente diferente.

El cabello en el Siglo XIX

Nunca tanto como en el siglo XIX quedó demostrado que el cabello podría ser la expresión exterior del pensamiento. En la primera mitad del siglo, la corriente literaria, que después será toda una forma de pensamiento, es el romanticismo. Esta palabra tiene más que ver con una expresión filosófica que con el sentimiento romántico. Es la completa oposición a las ideas de la Ilustración, el otro extremo del racionalismo lógico del siglo XVIII. El romance es

un género literario que tiene características de fantástico, ideal, alejado de la realidad cotidiana. El racionalismo del siglo XVIII creía en un mundo con leyes mecánicas en un universo sin misterios más allá de lo conocido, y en una vida artificial concentrada en las ciudades, con un optimismo centrado en sentirse en uno de los mejores mundos posibles. (Briand, s.f.).

El romanticismo ve misterios por todos lados, es irracional, dudoso y conflictuado, prefiere la soledad y el sentimiento de nostalgia, prefiere la naturalidad y la liberación de las estructuras sociales. Y el cabello, en la primera mitad del siglo, será así: desordenado, seco, sin productos artificiales, sin ostentación; es decir, una expresión del sentido de libertad individual y una sugestión de no-pertenencia a nada uniformado. De los modelos clásicos de la estética griega de finales del siglo XVIII se pasa a una búsqueda de la estética medieval. El romanticismo ve con más agrado los misterios del oscurantismo que los intentos de explicación de la Era de la Razón. En los primeros años del siglo XIX los hombres usaban el cabello con este estilo y no se veían casi barbas.

El hermoso Brummel

George Bryan Brummel fue un verdadero "dandy" de la primera época del siglo XIX. Nació en Londres en 1778 y murió a los 61 años en Caen, Francia. Fue el dictador de la moda de la corte de la Regencia británica y de toda la sociedad inglesa. Puso de moda el moderno traje con corbata que usan hoy todos los hombres. Todo su estilo completo, su cabello y sus vestimentas y modales eran imitados por todos los ingleses de la época. Puso también de moda el bañarse, afeitarse y lavarse los dientes todos los días. Él se bañaba en leche, como la reina Cleopatra. Rompió con toda la excentricidad heredada del siglo anterior y favoreció un estilo de colores planos, sobrios y elegantes. Él decía que tenía el arte de pasar "notoriamente desapercibido" ("conspicuously inconspicuous"). (Briand, s.f.).

Le llevaba 5 horas vestirse y prepararse para salir a la calle. Fue amigo del entonces Príncipe de Gales, que luego fue el rey Jorge IV. Hizo del "dandysmo" la profesión de su vida y dilapidó una fortuna. Murió pobre y ayudado por una pensión que le pasaban sus amigos, en Francia, refugiado de la persecución en Inglaterra de sus acreedores.

El cabello de las mujeres en la Era Napoleónica

El estilo de cabello de las mujeres fue, durante el período del Imperio Napoleónico, que coincidió con el Georgiano y la Regencia en Inglaterra, es decir, la primera década del siglo, un estilo neoclásico con inspiración en la Antigua Grecia. Usaban rizos en la frente y cerca de las orejas, y atado en un nudo o rodete en la nuca; solían adornarlo con cintas o diademas. Después de 1820 comienzan a usar el cabello partido al medio y con bucles sobre las orejas. En esta época todas las mujeres usaban para salir a la calle un sombrero o un bonete. A los estilos de cabello femenino de esta época se los ha llamado también los "Jane Austen's hairstyles", por la difusión que tuvieron posteriormente sus novelas y los filmes hechos sobre ellas, como la famosa "Orgullo y Prejuicio" ("Pride and Prejudice") de 1813. (Briand, s.f.)

La Era Victoriana

La Reina Victoria de Inglaterra gobernó desde 1837 hasta 1901. El período fue llamado "era victoriana" por las particulares características que tuvo. Fue una época de gran expansión industrial y científica, durante la cual Gran Bretaña se posicionó como la nación más poderosa del mundo, con el imperio colonial más grande. La moral victoriana se distinguió por tener principios rígidos y estrictos. Los estilos de cabello, tanto en hombres como en mujeres, variaron a través de las décadas de este período. (Briand, s.f.)

Los hombres, desde 1840 hasta aproximadamente 1865, usaron el cabello más o menos largo, y se pusieron de moda los bigotes, los grandes mostachos,

las patillas, y las barbas en punta. También estuvo de moda el estilo puritano del siglo XIX, sin bigotes y con patillas y una barba corta, como Abraham Lincoln.

Después de 1860, y hasta fin del siglo, los cabellos se fueron usando más cortos, pero las barbas, y especialmente los mostachos, siguieron usándose. Los caballeros usaban distintos tipos de ceras y aceites para mantener sus mostachos en forma, incluso armazones que se ponían durante la noche para conservar la forma del bigote. Hacia el final del siglo muchos eligieron tener sus rostros completamente afeitados y el cabello corto.

De todos los productos usados para acondicionar y fijar el cabello, como el aceite de oso o el bay rum, el más popular fue sin duda el aceite de macasar. Fabricado con una mezcla de aceite de coco, aceite de palma y aceite de unas flores llamadas "ylang-ylang", los avisos publicitarios de la época prometían "fortalecer y hacer crecer el cabello, así como también acondicionarlo y darle forma". Debido a que muchos caballeros usaban el aceite de macasar, se acostumbraba poner en el respaldo de las sillas o sillones una protección "anti-macasar", que era un pedazo de tela que absorbía las manchas de aceite que dejaban.

El cabello femenino en la Era Victoriana

Eliza Rossana Gilbert, Condesa de Landsfeld, más conocida por su nombre artístico de Lola Montez, nació en Irlanda en 1820 y murió en 1861. Fue una famosa bailarina y cortesana en la corte de Luis I de Baviera, quien la hizo condesa de Landsfeld. (Briand, s.f.).

Publicó en 1858, "Las artes de la belleza; o los secretos de la toilette de una dama, con sugerencias hacia los caballeros, sobre el arte de fascinar", contenía recetas para teñir el cabello que se vuelve gris con las canas como ésta:

"10 gramos de ácido gálico, 1 onza de ácido acético y 1 onza de tintura de sesquicloruro de hierro. Disolver el ácido gálico en la tintura de sesqui-cloruro de hierro, y luego agregar el ácido acético. Antes de aplicar esta preparación, el cabello debe estar muy bien lavado con agua y jabón".

Esta tintura permitirá obtener un color negro, o un color castaño claro. Si se desea el negro, debe aplicarse cuando el cabello está húmedo, y si se desea castaño, cuando ya esté totalmente seco. Aplicar el fluido impregnando con él los dientes de un peine fino, y peinarse suavemente con él". El libro contiene además recetas y métodos para todos los aspectos de la belleza femenina y está dirigido también a los hombres.

Las mujeres, en 1840, y hasta 1860, usaban rodetes en la parte superior de la cabeza, y combinaban rodetes con rizos que colgaban a los costados de la cara. Adornaban sus cabellos con peinetas, flores, hojas, perlas, o cintas enjoyadas. Solían peinarse también con una raya al medio, y un rodete en la nuca. Cerca de 1860 los rodetes atados en la nuca se volvieron de uso casi general. Los rizos alrededor de la cara eran populares alrededor de 1850. Los rizos y ondulaciones, después de 1860, fueron muy populares entre las mujeres, y usaban ruleros de metal durante la noche para mantener el cabello ondulado. En 1872 el francés Marcel Grateau patentó la "plancha enruladora", que eran unas tenazas de forma de tubo, uno cóncavo y el otro convexo, que se calentaban y mantenían el cabello ondulado. Este invento fue un gran suceso y permitió formar nuevos estilos de peinados, como uno que llevó su nombre, el "ondeado Marcel".

Cerca de 1880 se comenzó a usar mucho el estilo "pompadour", que consistía en levantar el pelo hacia arriba en la parte central y dejar caer rizos a los costados. Una variante fue el "estilo francés", que era el pelo amontonado en la parte superior de la cabeza y rizos en la frente. El estilo "Gibson Girl" se puso de moda cerca de 1890 y duró hasta entrado el siglo XX. Para lograr el estilo "Gibson Girl", las mujeres se añadían en la parte frontal de la cabeza postizos de pelo, que

hacían generalmente de su propio cabello, guardando el que quedaba en sus cepillos en un recipiente de cerámica, bronce, o cristal.

Los primeros Salones De Belleza - Martha Matilda Harper

Martha Matilda Harper el moderno concepto de salón de belleza femenina fue desarrollado por una canadiense, Martha Matilde Harper (1857-1950), quien de alguna manera inventó también el concepto actual de franquicias en los negocios. En 1882 se mudó a New York y comenzó a fabricar un tónico para el cabello basado en productos naturales, que no le causaba ningún daño al cabello. Con sus primeros 360 dólares de ahorros, comenzó una inteligente carrera empresarial basada en un activo marketing y un gran sentido de la innovación. Abrió su primer salón de belleza, con el lema de "salud es belleza", con lo cual dejaba de lado la idea de vanidad en la belleza y hacía énfasis en la importancia de la buena salud que reflejaría una imagen armónica. Por otro lado, se educó con tutores en el arte de la conversación elegante y las buenas maneras sociales, a la vez que se fue a vivir a uno de los edificios más prestigiosos de Rochester. (Briand, s.f.).

Para ser ella misma un atractivo para su clientela, se dejó crecer el cabello hasta el suelo, y lo mantenía sano y brillante. En esa época las mujeres hacían sus arreglos capilares en su casa, ayudadas por su personal doméstico, o asistidas por peluqueros o peinadores que iban a domicilio. Martha abrió su salón especialmente para mujeres en Rochester, el "Harper's Salon", que tuvo un éxito inmediato. Cuando otras mujeres quisieron abrir negocios como el de ella, ella ofreció el contrato de franquicias, acompañado de escuelas de peluquería, lo cual se llamó el "Harper's Method". Los contratos incluían la cláusula de que todos los salones debían proveerse de sus productos de belleza en el de Martha. Estableció también una serie de standards para contratar personal y entrenarlo. A fin de siglo ya había cerca 200 salones abiertos en EEUU y en 1920 eran ya 500 incluyendo franquicias en Alemania y Escocia.

Procter & Gamble

William Procter (1801-1844), un inglés fabricante de velas, se unió en 1837 con su concuñado, James Gamble (1803-1891), un irlandés fabricante de jabón, para formar la compañía Procter & Gamble. En 1859 ya estaban vendiendo 1 millón de dólares anuales en productos y fueron los proveedores de las Unión Troops en la Guerra Civil de EEUU (1861-1865). En esa época se usaba el "jabón de castilla", en barras, a base de agua, soda cáustica y aceite de oliva. En 1879 P&G introducen un nuevo jabón, el "Ivory Soap", que prometía ser un "99.44% puro" y flotaba en el agua. Esto se debía a que era batido con aire en su fabricación. Era el primer jabón americano parecido a los jabones finos europeos. En 1887 sus operaciones ya incluían una gran variedad de productos, y con el correr de los años se transformaron en una empresa global con un altísimo nivel de operaciones. (Briand, s.f.).

En 1890, Alexandre Godefroy, en su salón de belleza en Paris, inventa una máquina para secar el cabello en los salones de peluquería. Consistía en una especie de bonete de metal conectado a un tubo flexible que soplaba aire caliente proveniente de una cocina de gas. Este sistema permitió a las mujeres poder secarse el pelo más rápido y conservar el diseño de nuevos tipos de peinados. El tamaño de las máquinas todavía hacía imposible un uso doméstico. En el siglo XX el sistema se perfeccionaría añadiendo una resistencia eléctrica que permitiría transformar el aire frío de entrada en caliente a la salida. Luego se añadirían también termostatos para regular la temperatura y evitar las quemaduras. Y finalmente se desarrollarían secadores portátiles para uso hogareño.

Fritz Henkel

En 1883, Fritz Henkel (1848-1930), lanza a la venta una pomada para el cabello, para aumentar los ingresos de su compañía Henkel & Cie. fundada en Aachen, Alemania, en 1876 y relocalizada en Düsseldorf. Durante el siglo siguiente, el Henkel Group se convertirá en una de las compañías más importantes del mundo en productos para el cabello. (Briand, s.f.)

Publicidad del siglo XIX de productos para el cabello

Desde 1901 hasta el año 2000 los cambios y la transformación de costumbres fueron tan grandes, que abarcaron casi todas las posibilidades: desde la elegancia victoriana y clásica del principio de siglo, hasta el desenfadado de los cabellos largos de los hippies en los '60, hasta todos los estilos de peinado imaginables: punk, rasta, hippie, etc. Los avances industriales y tecnológicos, únicos en la historia por su velocidad y desarrollo, se vieron reflejados en diferentes estilos de cabello a lo largo del siglo. (Briand, s.f.)

Pero, ante todo, es importante destacar que durante el siglo XX y de allí en adelante, los que impongan la moda, o sea, los símbolos del "fashion" ya no serán más los príncipes o la nobleza, la aristocracia. El nuevo fenómeno del cinematógrafo, primero el cine mudo y después el hablado, creará, en su penetración masiva y popular, nuevos modelos: los artistas de cine. Ellos serán quienes dicten las tendencias, de ahora en más; a ellos imitará la gente en sus peinados, sus vestimentas y hasta sus modales.

La invención de la permanente

A principios del siglo, los cabellos femeninos se usaban todavía relativamente largos, y se ondulaban para obtener una mejor apariencia. El método para el ondeado era el ideado por Marcel Grateau, con una tenaza caliente que sólo servía para cabellos largos. Como los cabellos se comenzaron a usar más cortos, un nuevo método fue necesario para conservar la ondulación. El primero en desarrollar un sistema de ondulado permanente fue el peluquero y peinador alemán Karl Nessler (luego Charles Nestle), en 1905. Patentó en 1906 el sistema en Alemania, que consistía en un complejo de rodillos en los cuales se enrollaba el pelo, conectados a una máquina que los calentaba por medio de una resistencia eléctrica. Los rodillos se mantenían lejos del cuero cabelludo por un sistema de contrapesos. Primero se aplicaba hidróxido de sodio (soda cáustica) y luego se calentaba. El proceso demoraba unas 6 horas. Nessler probó primero el método en París en una mujer, Katharina Laible, a la que le quemó dos veces todo

el pelo y parte del cuero cabelludo. Luego se casó con ella. En 1915 Nessler se fue a EEUU y descubrió numerosas falsificaciones de su patente. Entonces abrió salones de belleza en New York y volvió a patentar el sistema perfeccionado, bajo las leyes. (Briand, s.f.).

Durante la primera década del siglo, los estilos de cabello femenino fueron muy similares a los de fin del siglo XIX: siguieron usándose el ondeado "Marcel" y el estilo "Gibson Girl". La revolución vino después de la Primera Guerra Mundial. Las mujeres comenzaron a usar el pelo corto, no más abajo del lóbulo de las orejas, lo cual fue una verdadera innovación. Este estilo significaba el nuevo modelo de mujer de la época: más independiente, más práctica, con más libertad de movimientos.

Los primeros secadores de pelo y máquinas de permanentes

La década de 1920-1930 tuvo dos aportes tecnológicos en lo relativo al cabello: el desarrollo del primer secador de pelo portátil y las mejoras en las máquinas de permanentes. (Briand, s.f.).

Los primeros secadores de pelo portátiles eran pesados, de cerca de 1 kg., contruidos en acero y cinc, y emanaban poca corriente: sólo unos 100 watts, lo que hacía que se necesitara mucho tiempo para el secado. Eran, además, peligrosos por el riesgo de electrocución al entrar en contacto con el agua. Con el correr del tiempo y hasta el día de hoy, irían evolucionando hasta hacerse más potentes y más seguros. Actualmente tienen un sensor que interrumpe el circuito de corriente automáticamente cuando detecta una sobrecarga, y tienen una emanación de calor de 2000 watts.

Las máquinas para permanentes fueron mejoradas en esta década por el suizo Eugene Suter y el español Isidoro Calvete. Ellos desarrollaron un sistema tubular en el cual se insertaban dos bobinas dentro de un tubo de aluminio. El

mechón de cabello se enrollaba adentro del tubo en espiral, y esto permitía que el cabello cerca de la raíz, más grueso, recibiera más calor que el de la punta. Luego hubo variaciones y mejoras en el sistema, como el del checo Josef Mayer en 1924, y la afroamericana Marjorie Joyner en 1928, quien patentó una máquina en el cual el pelo se enrollaba en cilindros.

La compañía de Calvete, ICall, creó en 1934 un sistema en el que los tubos eran desconectados de la corriente al ser aplicados, e iban disminuyendo el calor hasta el final de la operación. En 1938, Arnold F. Willat inventó el "ondulado en frío", que fue un precursor de la permanente actual. El sistema consiste en enrollar el cabello en rodillos y aplicar una loción reductora de tioglicolato de amonio, el cual corta la cadena proteínica en la queratina que da elasticidad al cabello. Luego se aplica una loción oxidante, peróxido de hidrógeno, que permite darle forma al cabello.

En 1935 se realizó en Londres un certamen de peinados con permanente, el Hairdressing Fashion Show, y el primer premio fue para una permanente realizada con una ICall Machine de la época. Puede observarse el pelo muy corto, tinte bicolor, y un elegante diseño con un estilo típicamente art-deco.

Durante las décadas de 1930 y 1940, después de la Gran Depresión que afectó a la economía de todo el mundo, en 1929, los estilos femeninos serán algo más naturales, aunque siempre con una tendencia a las permanentes. Los cabellos se usarán más largos, hasta el cuello, y se empezarán a poner de moda las rubias platinadas, como Jean Harlow. Los hombres seguirán usando los cabellos cortos, y generalmente untados con fijadores.

Después de la 2a Guerra Mundial (1939-1945), se producen cambios sociológicos muy importantes, basados en la experiencia inédita hasta el momento del estallido de las bombas nucleares en Hiroshima y Nagasaki. La filosofía existencialista comienza a tomar importancia; una tendencia que marca

el absurdo de una existencia que puede desaparecer en cualquier momento, una sensación social de desamparo general y de pérdida de estimación de los valores morales establecidos. Las manifestaciones del existencialismo se dan en la literatura y en el arte en general. Y, por supuesto, se trasladan a la moda y a las costumbres, que siempre son la mejor expresión del pensamiento social. En Francia, Juliette Greco y otros artistas marcan un nuevo estilo de vestirse y peinarse; en las "caves" de Londres, los grupos de música "beatnik" también presentarán un nuevo estilo de disconformidad: cabellos más largos, peinados con flequillos, patillas.

El look inicial de los Beatles en los años '60. Los cabellos serán más abiertos, más libres: todo es una manifestación de disconformidad con la prolijidad de las generaciones anteriores. James Dean, en sus filmes *Al Este del Paraíso* y *Rebelde sin Causa* pondrá de moda un estilo que repetirán miles de jóvenes de la época. Por ese entonces, otros cabellos se volverán famosos: por ejemplo, el de Marilyn Monroe, la diva indiscutible de los 50. Por ese entonces, Gina Lollobrigida es *La Mujer más bella del mundo*, como el título de su famoso film de 1955, y otras mujeres usarán el cabello muy corto, como Audrey Hepburn, quien, además, siempre lo conservó de su color natural, castaño, y jamás aceptó teñírselo.

A fines de los 50 y principios de los '60, el estilo de cabello de Elvis Presley también hace furor y es imitado por muchos jóvenes, con patillas y el pelo levantado hacia arriba en el medio. En 1958, el cabello de Elvis era tan importante, que miles de fans hicieron protestas públicas cuando el cantante entró al servicio militar y le cortaron el pelo en el ejército. Por entonces, además del cine, la televisión comienza a tener gran popularidad y sus imágenes logran influencia en la gente. Pero, a diferencia del cine, las imágenes de los locutores y periodistas de TV son prolijas y conservadoras. Pronto, el estilo de la gente en la calle, el más popular, ganará también la imagen televisiva. A principios de los '60 Anthony Perkins es declarado el hombre más sexy del cine, con un estilo de cabello intencionalmente desordenado.

La etapa de fines de los años '60 marca otra revolución importante en las costumbres y la moda. Bajo los lemas de "prohibido prohibir" y "la imaginación al poder", miles de jóvenes en distintas partes del mundo se manifiestan contra el sistema de valores recibidos. Los estilos de cabello y de vestimentas se vuelven más audaces, más atrevidos. El movimiento contracultural de los hippies aparece en ese momento: son liberales, pacifistas, se oponen a la guerra de Vietnam y al uso de armas nucleares; "peace and love" es el símbolo de su filosofía. Sus estilos de vestimenta y cabello se popularizan tanto que terminan siendo usados aún por quienes no comparten sus principios.

Cerca de 1968, una modelo inglesa marca otro estilo femenino: Twiggy, con su cabello corto y su figura estilizada. En 1967 se presenta la primera ópera rock en escenarios off-Broadway: el musical Hair, que muestra claramente todos los estilos de pelo hippies y también uno que había empezado a estar muy de moda y luego se haría popular: el afro. En este espectáculo, el pelo es la principal forma de exponer la protesta ante los valores sociales. A partir de todas estas manifestaciones culturales, el look de la gente se abrirá a infinitas variaciones, y se aceptarán todos los distintos estilos. Durante los '50 y los '60 Brigitte Bardot aparecía en películas francesas, seduciendo a los espectadores masculinos con su cabello largo y sensual.

La década de los '60, y especialmente sus años finales, marcaron una inflexión en las costumbres y una apertura cultural desconocida hasta entonces. De alguna manera, se rompieron los moldes generalizados hasta ese momento; cada sector social, o cada individuo, adaptó sus vestimentas o sus estilos de cabello a como les pareció que debían usarlo. Los Beatles cambiaron sus looks y en sus últimos trabajos discográficos se los veía con pelos muy largos y barbas frondosas.

Durante los '70, la libertad de usar el cabello largo o como mejor quede a la personalidad de cada uno, es prácticamente total. El fenómeno de la música

jamaiquina traerá, con Bob Marley una nueva moda, inspirada en el look de la religión rastafari. Bo Derek, en su filme "10", lucía un estilo parecido, con su cabello rubio. En general en esta década los hombres usaban pelo largo, con patillas amplias, en algunos casos barbas, y las mujeres los cabellos muy largos, o permanentes muy armadas, en forma de casco. Farrah Fawcett también impuso un estilo de cabello muy suelto y natural.

Durante la década de los '80, todos estos estilos seguirán presentes, y se agregará uno más; el estilo "yuppie" ("young urban professional"). Una reacción estilística de los jóvenes conservadores que se alinearon en los valores tradicionales del establishment y no compartían las ideas liberales. Eran, por lo general, jóvenes ejecutivos, personal de Wall Street, etc., con un estilo mucho más cuidado y prolijo.

En los '80, las mujeres usaron grandes cabelleras, casi siempre arregladas con gel o mousse, y se incorporaron colores más audaces, como el azul o el rojo para las tinturas. Por otro lado, se fueron sectorizando las apariencias de los grupos urbanos, y se pusieron de moda estilos diferentes, más audaces, como el skinhead, el punk, o el gothic. El skinhead fue un estilo de cabello corto, rasurado, que nació a fines de la década del '60 entre la clase trabajadora londinense, como una reacción contraria a los cabellos largos de los hippies. Luego el movimiento se politizó, principalmente hacia la derecha y el neo-nazismo, y finalmente el estilo de cabello se puso de moda entre quien quisiera usarlo.

La sub-cultura punk nació cerca de mediados de los años '70 y se expandió con más fuerza en los '80. Era una sub-cultura reaccionaria ante los valores de la sociedad, con tendencia al izquierdismo y liberalismo en política, con valores anti-fashion, anti-capitalistas, anti-racistas, anti-militaristas, anarquistas y vegetarianos.

El look punk tiende a impresionar con abundantes tatuajes, y un uso dramático de ropas, joyas, y estilos de cabello, entre los cuales el más conocido es el pelo totalmente rapado en la nuca y a los costados y el pelo levantado al estilo mohicano (mohawk). El jugador inglés David Beckham usó mucho tiempo este estilo de cabello. Durante los '80 los skinheads, cuando viven su más fuerte presencia y revival, se verán influenciados en sus apariencias por el estilo punk. A partir de la década del '80 todos estos estilos urbanos se institucionalizan, perdiendo la fuerza esencial de su mensaje político y social, y se vuelven después simplemente modas, usadas por cualquier persona, sin importar su ideología.

En los '90 se popularizaron estilos más unisex. De hecho, los salones de belleza ya desde años atrás habían tomado la tendencia de ser indistintos para ambos sexos. Uno de los estilos más populares de esa década fue el grunge, que tuvo su máximo exponente en Kurt Cobain, del grupo Nirvana. El pelo se dejaba fibroso y desordenado, y no debía lavarse para que tomara esa forma; los que se lo lavaban, luego se aplicaban pomadas para que pareciera no lavado. Otro estilo, más para mujeres, que fue muy usado por Kate Moss, por ejemplo, fue el heroin chic, que era el cabello también fibroso y muchas veces puntualizado con algas u otros materiales inusuales.

Este look era acompañado con un cuerpo muy delgado, piel muy pálida y ojos ojerosos, tendiendo a ser un estilo más bien andrógino. En 1994 Jeniffer Aniston protagoniza el personaje de Rachel en la serie televisiva semanal "Friends" y apareció con un estilo de cabello que muy pronto sería ampliamente popular, el estilo "Rachel". Los hombres comenzaron a usar cortes muy cortos a los costados y el cabello espigado hacia arriba en el medio, armado con gel, y ligeras barbas. Nunca como en esta década se usó tanto la tintura para el pelo. Una forma de tintura de esta época fue teñirse el pelo de colores claros y dejar las raíces oscuras.

Al comenzar el segundo milenio, y hasta hoy, la variedad de estilos es tan amplia como la plena libertad de usar cualquiera de ellos. No hay más valores uniformados, sólo sutiles tendencias generales. La publicidad de los productos para el cabello tiende a enfatizar las individualidades y los estilos personales. En esta etapa está casi todo permitido: desde ser "retro" hasta simplemente clásico o extremadamente audaz.

Famosos estilistas del siglo XX

La década de 1920-30 tuvo una estrella indiscutible: Antek Cierplikowski (1885-1976), más conocido por Monsieur Antoine, un polaco emigrado a New York quien fundó el famoso salón Antoine de Paris en la 5ta. Avenida de New York. A él se le atribuye haber puesto de moda el pelo corto cerca de 1910, y fue el creador del estilo "shingle" en 1920. Antoine teñía su propio cabello de lila y el de su perro de azul. También introdujo la idea de hacer vetas de cabello rubio entre los colores más oscuros. En 1930 Antoine era el estilista más importante del mundo, y de su salón salieron generaciones enteras de estilistas. Uno de ellos fue Sidney Guilaroff, (1907-) quien asistió a las estrellas de Hollywood más importantes del momento, como Clark Gable, Lucille Ball, Tyrone Power, Katharine Hepburn, etc. (Briand, s.f.)

Un nombre inolvidable en la historia del cabello del siglo XX fue Louis Alexandre Raimon (1922-2008), conocido como Alexandre de Paris. Famoso por haber diseñado el cabello de Liz Taylor en Cleopatra, tenía un salón de primer nivel en Paris y varios resorts en otras ciudades francesas donde los ricos y famosos iban a pasar sus vacaciones. Fue el diseñador de los Duques de Windsor, y trabajó 40 años con las mejores firmas de haute-couture: Christian Dior, Coco Chanel, Yves Saint Laurent. Su amigo Jean Cocteau le diseñó su logo y lo bautizó la "Sphynx de la Coiffure".

CAPITULO II

CHIARA PRODUCTS Y SU SISTEMA DE COMPENSACION

2.1. Historia de la empresa

Chiara Products surgió en el año 2007 cuando su fundadora María Rivera sintió la necesidad de elaborar productos de buena calidad a bajos precios con estándares a nivel internacional. Inicio buscando fórmulas en las etiquetas de diferentes marcas de productos de cuidado capilar, mezclando variedad de ingredientes y observando los resultados en cabellos de diversas texturas y continuaba agregando ingredientes hasta lograr obtener los resultados que deseaba.

La excelente calidad y bajos precios, le permitió comercializarse en salones de belleza, convirtiendo su idea en una empresa familiar, con alto nivel de preferencia en la República Dominicana mediante la elaboración y venta de productos de cuidado capilar con resultados efectivos.

Actualmente posee dos laboratorios de producción en Santo Domingo y un centro de distribución, los productos se comercializan en Salones de Santo Domingo y Santiago mediante la línea Margana y en las Ferias de diversas partes del país como Santo Domingo, La Romana y el Sur, se ofrecen las líneas Chiara, Bachara y Di Paulo.

Chiara Products tiene como principal compromiso continuar superando las expectativas de sus clientes mediante productos que satisfagan los estándares legales, requerimientos de calidad y personal capacitado.

2.2. Visión

Ser la marca líder del mercado del cuidado capilar a nivel nacional y regional a través de productos de excelente calidad.

2.3. Misión

Elaborar y vender productos de excelente calidad, precios competitivos y capaz de suplir las exigencias de nuestros clientes mediante la innovación y crecimiento continuo.

2.4. Valores

- Compromiso: estamos comprometidos en establecer experiencias inolvidables mejorando continuamente todo lo que hacemos para nuestros clientes.
- Innovación
- Disciplina
- Ética
- Trabajo en equipo
- Respeto

2.5. Perfil de la empresa

La empresa Chiara Products es una microempresa formal, con 15 colaboradores y un activo de hasta RD\$3,000,000.00 (tres millones de pesos) que le permite generar ingresos brutos o facturación anual de hasta la suma de RD\$6,000,000.00 (seis millones de pesos).

Chiara Products posee dos localidades para la producción de sus productos y un centro de distribución ubicado en el Distrito Nacional en el cual comercializan todas sus líneas de productos. Las ventas se realizan externamente a través de

vendedores que se movilizan en todo el país en ferias de productos de belleza y salones de belleza.

Las líneas de Chiara Products son:

- Chiara
- Bachara
- Di Paulo
- Margana

Las líneas incluyen:

- Champú
- Rinse
- Acondicionador
- Mascarilla
- Gótica
- Laciador
- Ampolla
- Gotero
- Jalea
- Tintes
- Celofen

2.6. Gente de Chiara Products

En la empresa Chiara Products, se clasifican los colaboradores según el área a la que pertenecen, es decir los que se desempeñan en el área operativo y administrativos los cuales desarrollan su labor en las dos localidades de la empresa.

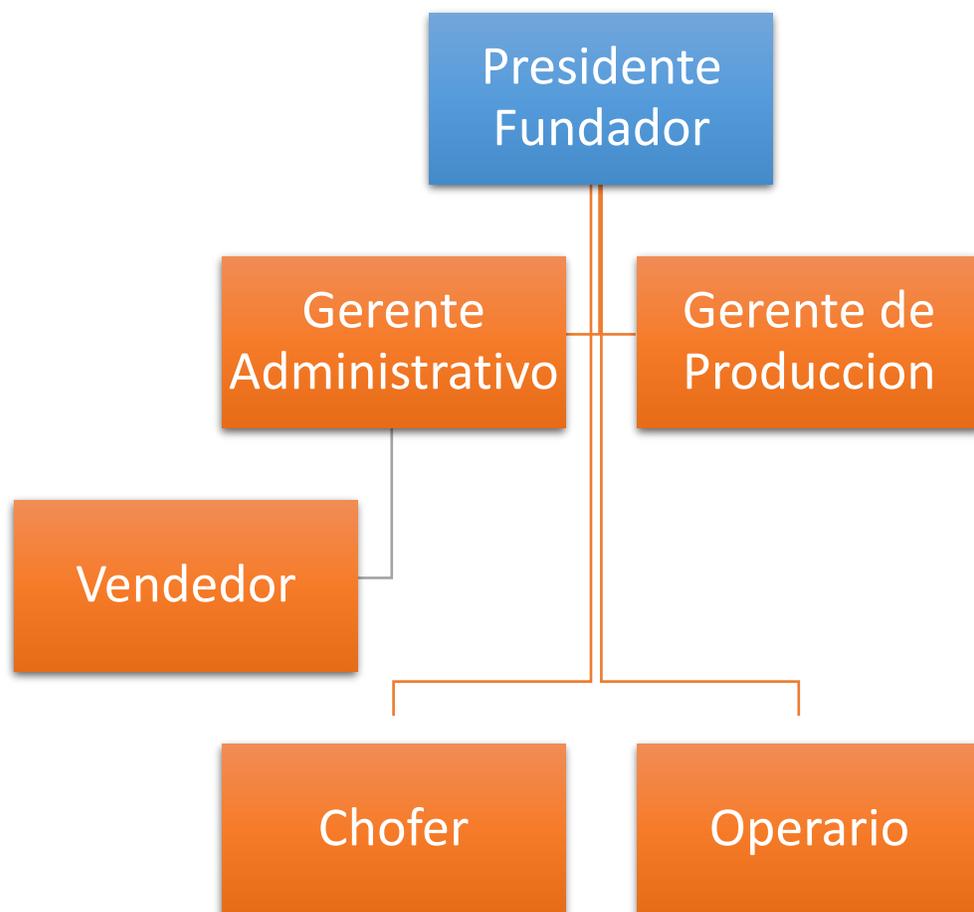
Actualmente la empresa Chiara Products cuenta con 15 colaboradores de diversos niveles de educación. Los colaboradores del área de producción y distribución poseen un cuarto de bachiller en adelante, y administración o ventas son de nivel universitario

Distribución del personal

Área	Número de colaboradores
Producción	6
Distribución	2
Administración	4
Ventas	3
Total	15

Tabla 1 Distribución del personal. Fuente: Presidente de la empresa

2.7. Estructura Organizacional



2.8. Estrategia de Gestión Humana

Partiendo de la visión de la empresa es importante resaltar la relevancia que posee la estrategia de Gestión Humana para lograr sus objetivos de ser una empresa líder. Uno de los principales elementos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes es el personal que comercializa nuestros productos, razón por la cual toda empresa debe poseer un proceso de selección e inducción bien elaborado y planificado, desarrollar un plan de capacitación y sistema de compensación que le permita mantener comprometido a su personal con la empresa, en Chiara Products estos procesos se desarrollan de la siguiente manera:

Proceso de selección e inducción del personal: este proceso se basa en proveer a la empresa del personal de diversos niveles jerárquicos que cumplan con los requerimientos del puesto. La inducción que se realiza luego de tener el personal seleccionado inicia con una explicación detallada de la naturaleza y operaciones de la empresa y del departamento que el nuevo o transferido personal va a realizar.

Capacitación y desarrollo: este sistema está enfocado en capacitar varias áreas de la empresa para desarrollar los conocimientos del personal, esencialmente en el área de producción con la finalidad de continuar ofreciendo a nuestros clientes productos innovados y de calidad.

Compensación y beneficios: esta área actualmente no está desarrollada, el propietario es quien se encarga de realizar el pago del personal y cumplir con los beneficios que ley que le corresponden.

2.9. Descripción de puesto

Gerente administrativo

Objetivo del Puesto

Responsable de los procesos administrativos a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos para el desempeño de sus labores, acorde a las normas establecidas.

Funciones

1. Coordinar y realizar la planificación de los servicios administrativos de la Oficina a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos.
2. Planificar la ruta de mensajería con la finalidad de optimizar tiempo y recursos.
3. Autorizar los desembolsos de la caja chica.
4. Cuadrar los cobros realizados por los vendedores semanalmente.
5. Administrar el combustible y viáticos de viajes al interior a los Colaboradores.
6. Supervisar la limpieza e higiene de las diferentes áreas de las oficinas para garantizar que la misma se esté llevando a cabo.
7. Solicitar el mantenimiento y reparaciones necesarias de las instalaciones físicas, y mobiliarios de las oficinas con el propósito de asegurar una buena imagen de las mismas.
8. Administrar y distribuir las compras de materiales gastables de oficina, equipos, productos de limpieza, insumos, materia prima, entre otros.
9. Realizar otras funciones afines y complementarias.

Dimensiones

Su principal reto es asegurar la ejecución oportuna de los servicios administrativos que requieran las áreas para el desempeño de sus labores.

Tiene acceso a informaciones críticas y documentos confidenciales. Tiene libertad para tomar decisiones ante situaciones urgentes y sobre aspectos que no impacten otras áreas ni aspectos financieros de la empresa.

Supervisa directamente a los vendedores.

Competencias Técnicas:

Educación: Grado universitario en Licenciatura en Administración de Empresas o carreras afines.

Técnicas Especializadas: Conocimiento de Compras y Negociación, Manejo de Aplicaciones de Oficina.

Experiencia: Dos (2) años de experiencia en posiciones similares y supervisando personal.

Competencias Corporativas	Nivel de Dominio
Adaptabilidad	Alto
Orientación al Cliente	Alto
Trabajo en Equipo	Alto
Comunicación	Alto
Toma de Decisiones	Alto
Liderazgo	Alto
Capacidad de Planificación y Organización	Alto
Análisis y Solución de Problemas	Alto

Vendedor

Objetivo del Puesto

Gestionar las ventas, cobros, colocación y rotación de los productos de la empresa a la cartera de clientes asignados de su zona, acorde a los objetivos, Políticas y Procedimientos establecidos por la Dirección de Ventas, con la finalidad de suplir de manera oportuna las necesidades de los clientes y consumidores finales contribuyendo a su satisfacción y rentabilidad de la empresa.

Funciones

1. Programar semanalmente la ruta a realizar para visitar la cartera de clientes asignada y ofrecer los servicios propios de su función.
2. Realizar inventario de productos en los puntos de ventas visitados para determinar las necesidades de sus clientes y poder satisfacerlas.
3. Tomar los pedidos de productos solicitados por sus clientes y entregar al área administrativa a fin de gestionar la venta de los mismos.
4. Realizar los cobros de las facturas gestionadas, así como hacer los depósitos correspondientes a los mismos en el Banco.
5. Informar y mantener actualizados a los clientes sobre las ofertas vigentes.
6. Recoger productos vencidos de los puntos de ventas a fin de proceder con la devolución de los mismos y asegurar la rotación de los productos.
7. Realizar otras funciones afines y/o complementarios.

Dimensiones

Es una posición técnica de impacto para la empresa por su contacto directo con los clientes. Su principal reto es asegurar la disponibilidad y rotación de los productos en los puntos de ventas de forma oportuna y cumpliendo el programa de visitas establecido, procurando siempre superar las expectativas de clientes y un mantenimiento efectivo de su cartera, de acuerdo a las políticas y procedimientos de la empresa. Visitan aproximadamente entre 5 y 10 clientes por día según ruta.

No tiene puestos bajo su supervisión.

Competencias Técnicas:

Educación: Estudiante de Término de Licenciatura en Administración de Empresas, Mercadeo, o áreas afines.

Técnicas Especializadas: Conocimientos en Ventas y Técnicas de Negociación.

Experiencia: Un (1) año de experiencia en posiciones similares.

Competencias Corporativas	Nivel de Dominio
Adaptabilidad	Alto
Orientación al Cliente	Alto
Trabajo en Equipo	Alto
Comunicación	Alto

Operario

Objetivo del Puesto

Ejecutar las labores operativas del proceso de producción de la empresa, acorde a las normas establecidas con la finalidad de que los productos de la empresa cuenten con los estándares de calidad establecidos y contribuir a la rentabilidad, crecimiento y liderazgo en el mercado.

Funciones

1. Realizar las mezclas para la elaboración de los productos.
2. Descargar y manejar adecuadamente la materia prima.
3. Apoyar en el mantenimiento preventivo y correctivo de las áreas de producción.
4. Participar en los inventarios de materia prima.
5. Realizar el empaque de los productos.

6. Realizar otras funciones afines y complementarias.

Dimensiones

Es una posición operativa. Su principal reto es llevar a cabo oportunamente los procesos de elaboración y empaque.

Trabaja con limitados niveles de autonomía ya que realiza tareas repetitivas, relacionadas con instrucciones y procedimientos establecidos. Sus funciones son revisadas por el supervisor inmediato.

No tiene puestos bajo su supervisión.

Competencias Técnicas:

Educación: Bachiller.

Técnicas Especializadas: Conocimientos sobre Procesos de Producción.

Experiencia: No requerida.

Competencias Corporativas	Nivel de Dominio
Adaptabilidad	Alto
Orientación al Cliente	Medio
Trabajo en Equipo	Alto
Comunicación	Medio

2.10. Encuesta, análisis y presentación de resultados

Análisis y presentación de resultados

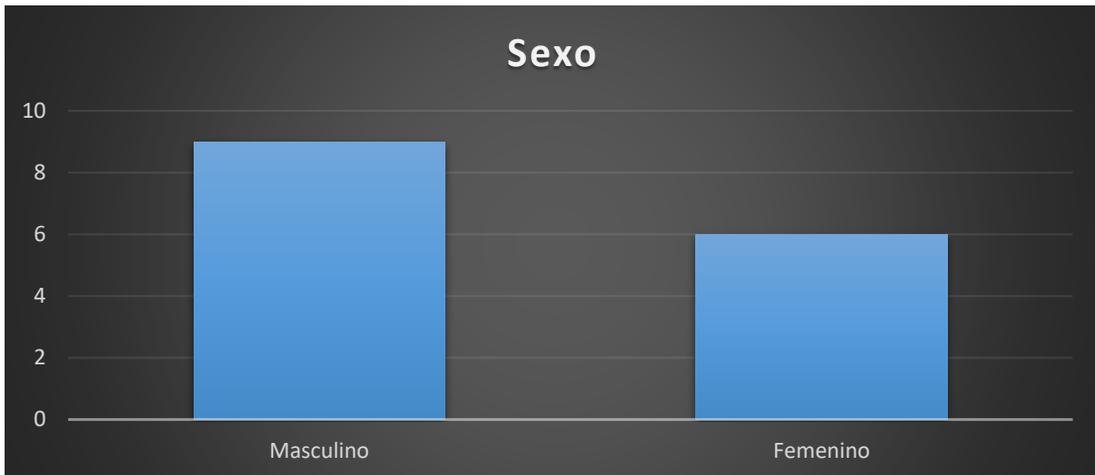
1. Sexo:

Tabla 2 Sexo.

Respuestas	
Masculino	9
Femenino	6
Total respuestas	15

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 1 Sexo



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

En el gráfico se identifica que en la empresa la demografía está representada por una mayoría del sexo masculino.

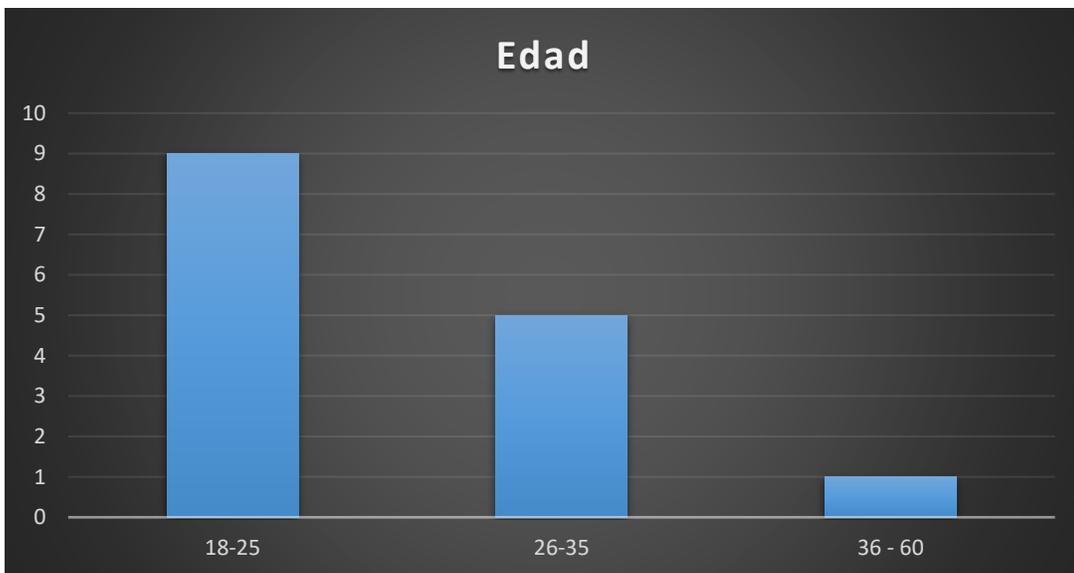
2. Edad

Tabla 3 Edad

Respuestas	
18-25	9
26-35	5
36 - 60	1
Total respuestas	15

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 2 Edad



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

En el gráfico se muestra un alto rango de edades entre los 18 y 25 años de los colaboradores de la empresa.

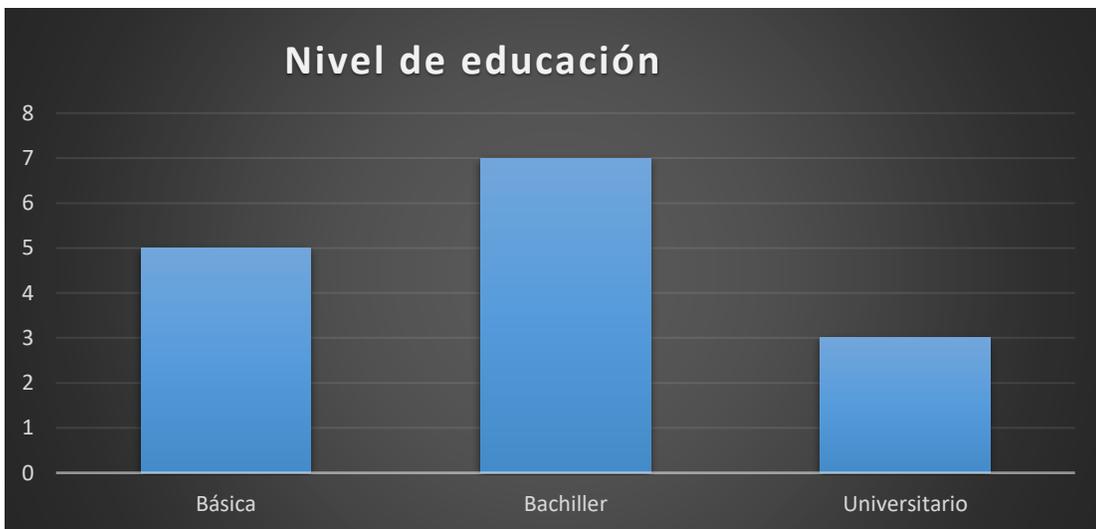
3. Nivel de educación

Tabla 4 Nivel de educación

Respuestas	
Básica	5
Bachiller	7
Universitario	3
Total respuestas	15

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 3 Nivel de Educación



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

En el gráfico se identifica un nivel de educación intermedio entre los colaboradores encuestado de bachiller.

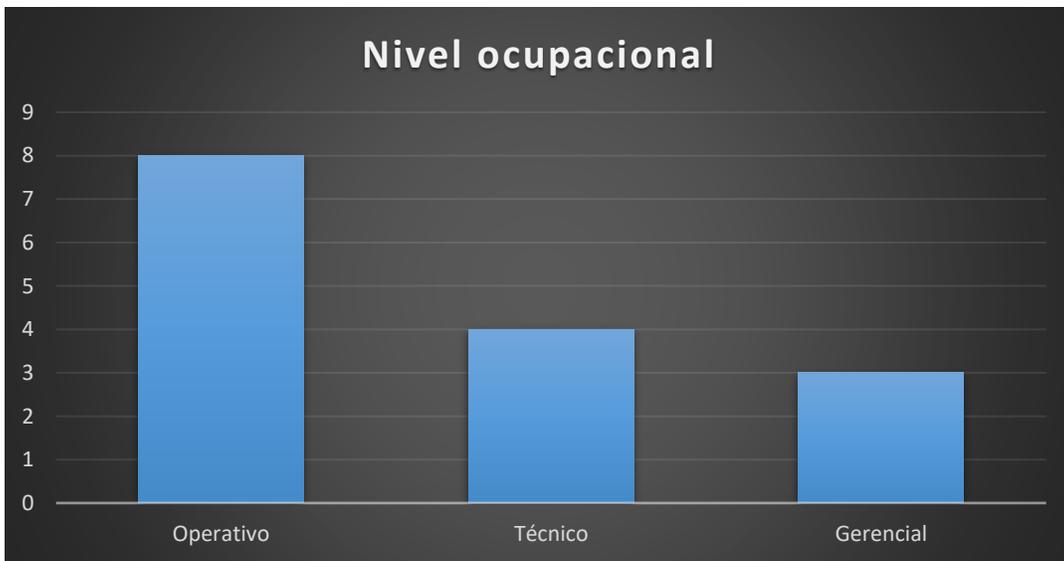
4. Nivel ocupacional

Tabla 5 Nivel ocupacional

Respuestas	
Operativo	8
Técnico	4
Gerencial	3
Total respuestas	15

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 4 Nivel Ocupacional



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

En el gráfico se observa que el mayor porcentaje de los colaboradores de la empresa son del nivel operativo siendo el técnico y gerencial de un rango muy similar.

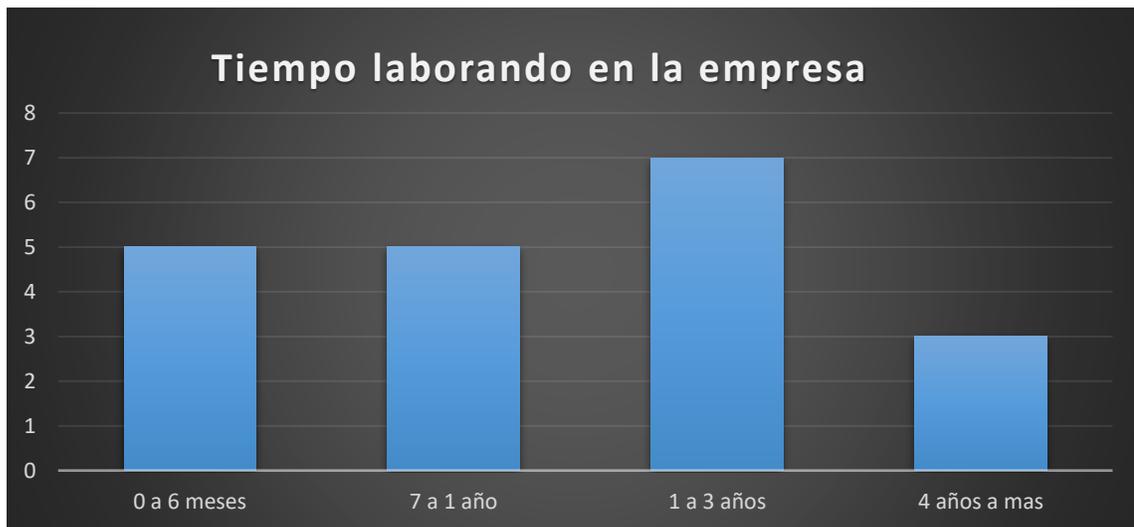
5. Tiempo laborando en la empresa

Tabla 6 Tiempo laborando en la empresa

	Respuestas
0 a 6 meses	5
7 a 1 año	5
1 a 3 años	7
4 años a mas	3
Total respuestas	15

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 5 Tiempo laborando en la empresa



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

En el gráfico se muestra que los colaboradores en gran parte tienen entre 1 y 3 años laborando en la empresa.

6. ¿Cuál es escala salarial?

Tabla 7 Escala salarial

	Respuestas
De RD\$6,000.00 a RD\$10,000.00	6
De RD\$10,001.00 a RD\$20,000.00	2
De RD\$20,001.00 a RD\$30,000.00	4
De RD\$30,001.00 a RD\$40,000.00	0
De RD\$40,001.00 en adelante	3
Total respuestas	15

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 6 Escala Salarial



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

En el gráfico se identifica que el nivel de escala salarial para la mayor parte de los colaboradores está de RD\$6,000.00 a RD\$10,000.00 pesos.

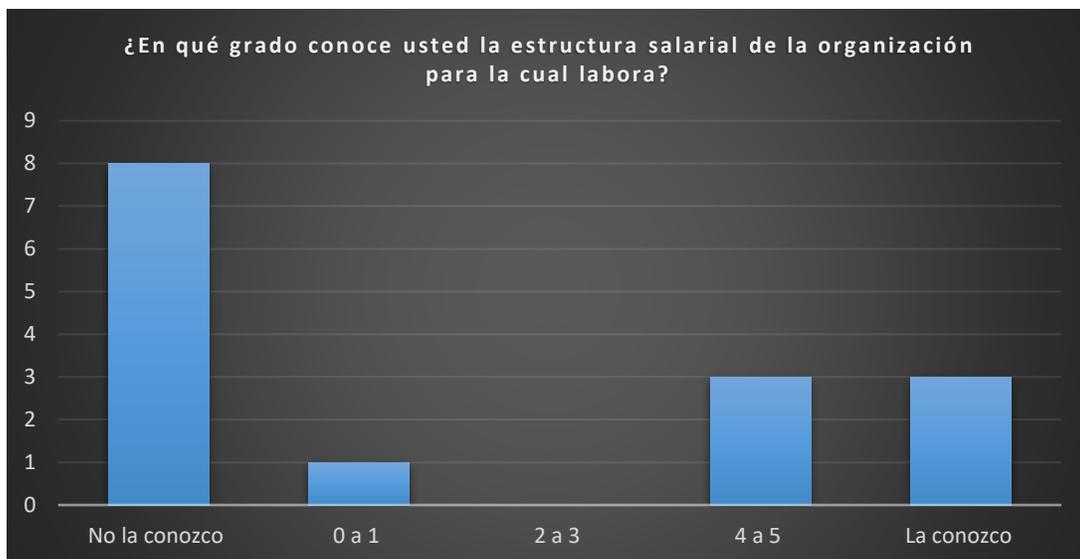
¿En qué grado conoce usted la estructura salarial de la organización para la cual labora?

Tabla 8 Grado en que conoce la estructura salarial de la organización

Respuestas	
No la conozco	8
0 a 1	1
2 a 3	0
4 a 5	3
La conozco	3
Total respuestas	15

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 7 Grado en que conoce la estructura salarial de la organización



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

En el gráfico se muestra que el mayor porcentaje de los colaboradores de la empresa no conocen la estructura organizacional de la misma.

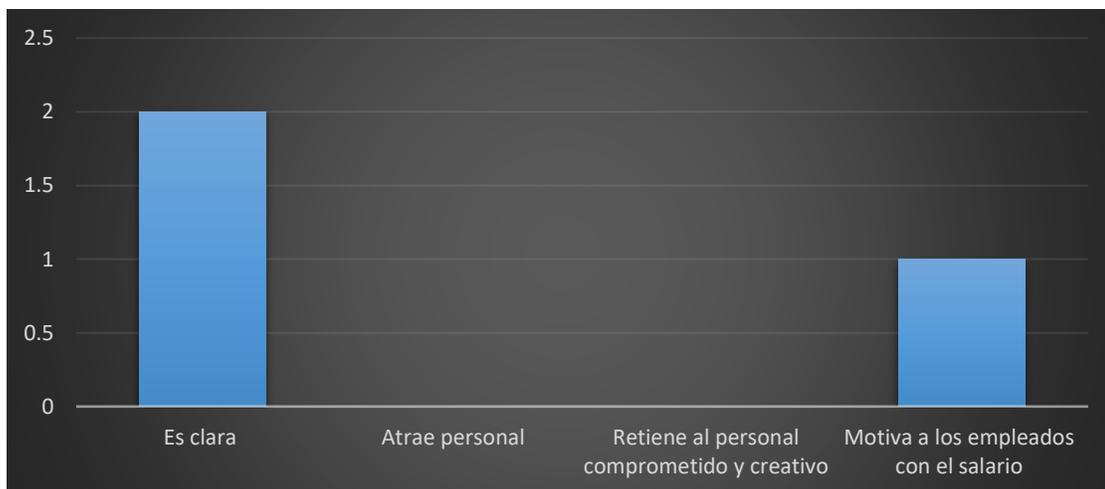
Si la respuesta anterior corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación como le parece la estructura de la empresa.

Tabla 9 Como le parece la estructura de la empresa

Respuestas	
Es clara	2
Atrae personal	0
Retiene al personal comprometido y creativo	0
Motiva a los empleados con el salario	1
Total respuestas	3

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 8 Como le parece la estructura de la empresa



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

En el gráfico se identifica que la estructura de la empresa a quien afirman conocerla les he clara de entender.

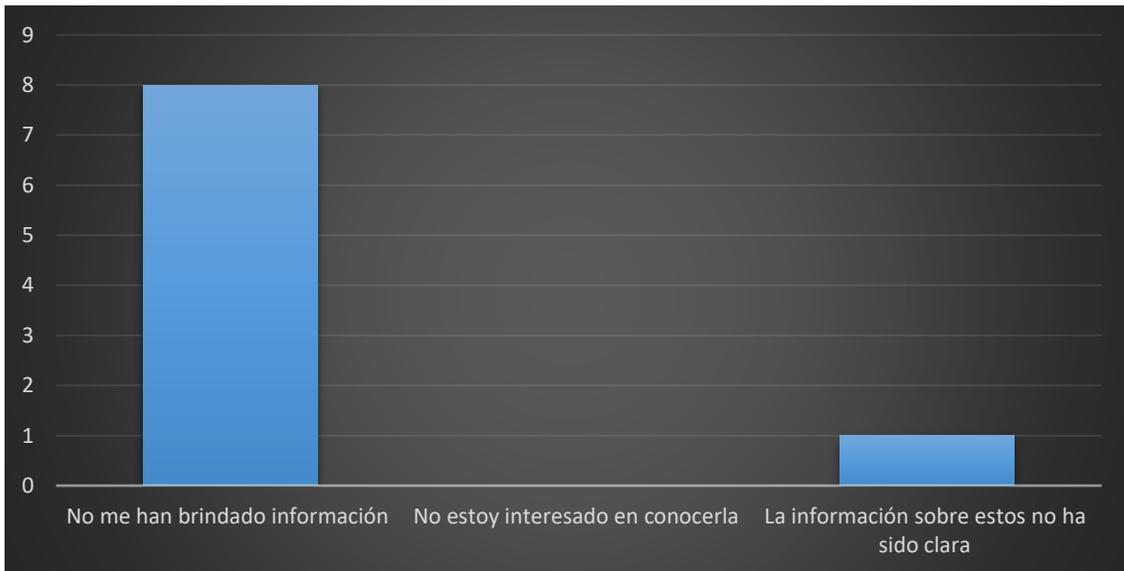
Si la respuesta no corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales desconoce de estos.

Tabla 10 Motivos por los cuales desconoce la estructura salarial de la empresa

Respuestas	
No me han brindado información	8
No estoy interesado en conocerla	0
La información sobre estos no ha sido clara	1
Total respuestas	9

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 9 Motivos por los cuales desconoce la estructura salarial de la empresa



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

En el grafico se muestra que el principal motivo por el cual los colaboradores no conocen de la estructura salarial de la empresa es porque no le han brindado la información necesaria.

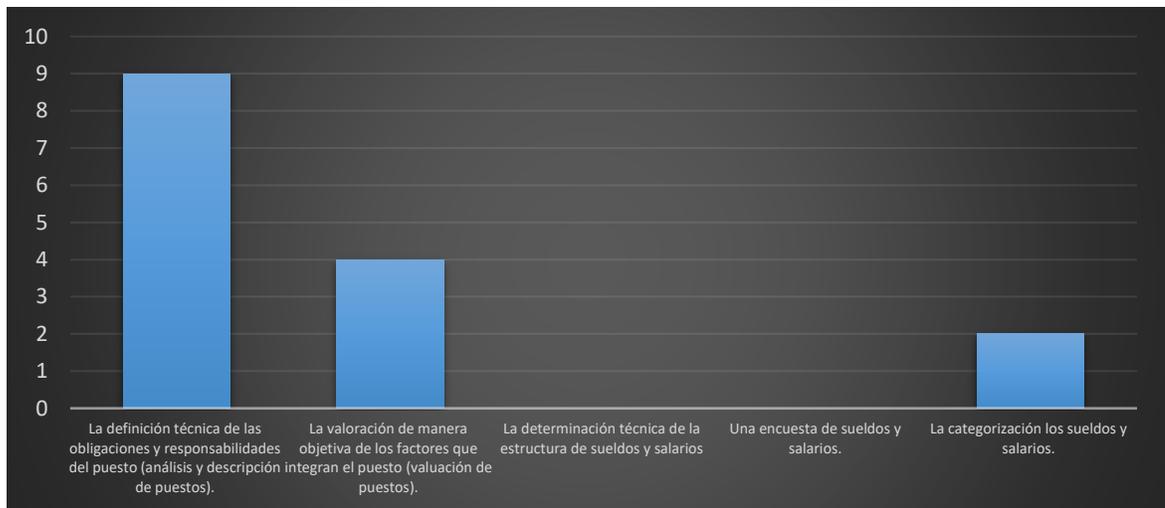
7. ¿Qué pasos tiene en cuenta la empresa a la hora de definir su estructura salarial?

Tabla 11 Pasos para definir la estructura salarial

	Respuestas
La definición técnica de las obligaciones y responsabilidades del puesto (análisis y descripción de puestos).	9
La valoración de manera objetiva de los factores que integran el puesto (valuación de puestos).	4
La determinación técnica de la estructura de sueldos y salarios	0
Una encuesta de sueldos y salarios.	0
La categorización los sueldos y salarios.	2
Total respuestas	15

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 10 Pasos para definir la estructura salarial



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

En el gráfico se refleja que los colaboradores conocen los pasos por los cuales la empresa define su escala salarial que es mediante la definición técnica de las obligaciones y responsabilidades del puesto (análisis y descripción de puestos).

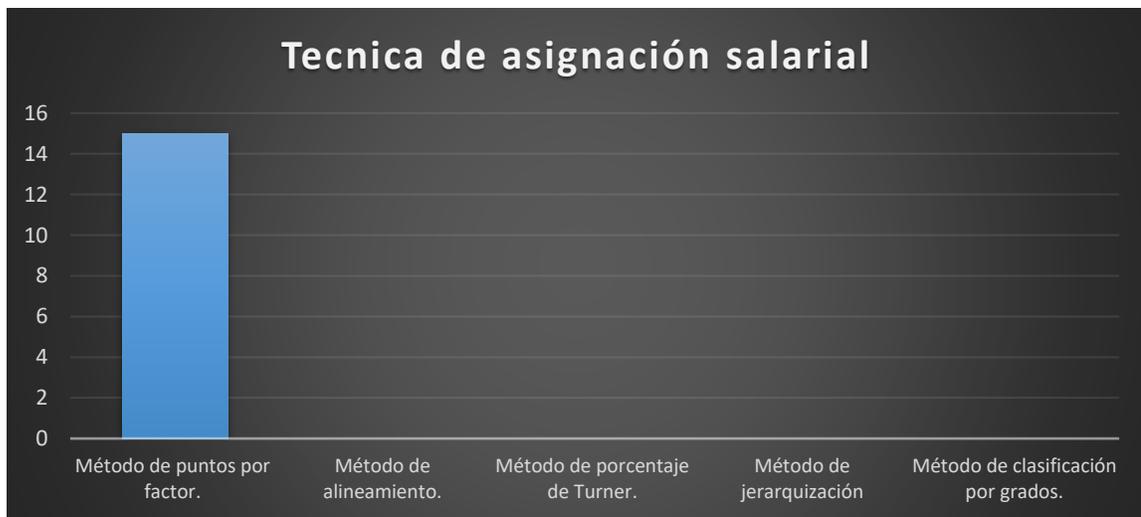
8. ¿Cuál técnica (cuantitativa o cualitativa) de asignación salarial aplica su empresa?

Tabla 12 Técnica de asignación salarial de la empresa

	Respuestas
Método de puntos por factor.	15
Método de alineamiento.	0
Método de porcentaje de Turner.	0
Método de jerarquización	0
Método de clasificación por grados.	0
Total respuestas	15

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 11 Técnica de asignación salarial de la empresa



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

En el gráfico se observa que la técnica de asignación aplicada en la empresa es el método de puntos por factor.

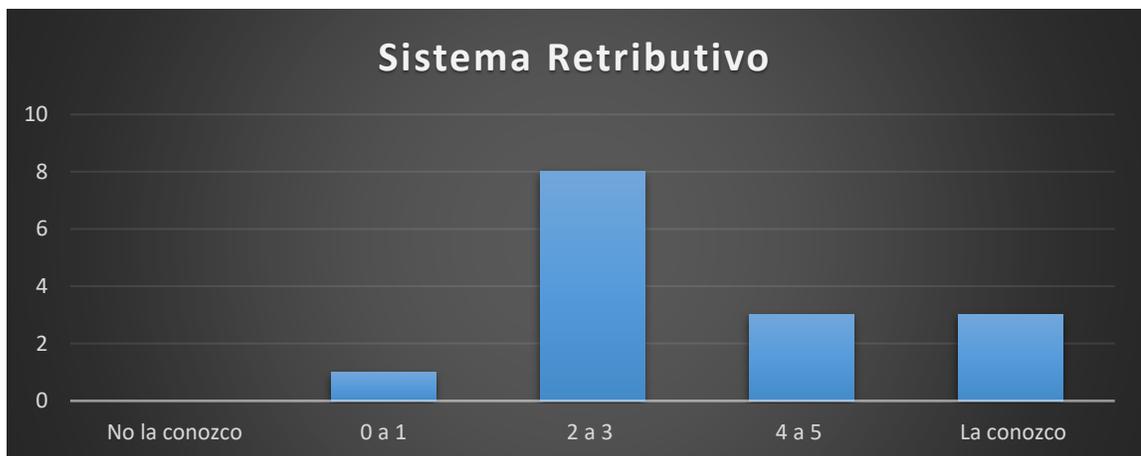
9. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene usted acerca de las formas de pago o sistemas retributivos ofrecidas por la empresa?

Tabla 13 Nivel de conocimiento de las formas de pago y sistemas retributivos de la empresa.

Respuestas	
No la conozco	
0 a 1	1
2 a 3	8
4 a 5	3
La conozco	3
Total respuestas	15

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 12 Nivel de conocimiento de las formas de pago y sistemas retributivos de la empresa



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

En el gráfico se identifica que los niveles de conocimiento de las formas de pago y sistemas retributivos no son muy bien conocidos en la empresa ya que los colaboradores están en un rango del 2 a 3, siendo el 5 el mayor.

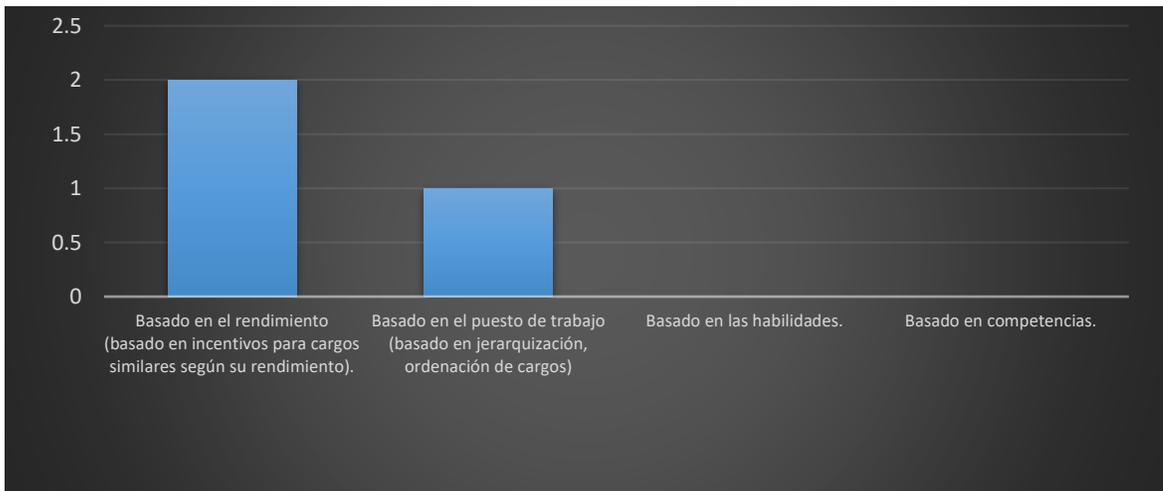
Si la respuesta anterior corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los que brinda la empresa.

Tabla 14 Sistema retributivo que ofrece la empresa

	Respuestas
Basado en el rendimiento (basado en incentivos para cargos similares según su rendimiento).	2
Basado en el puesto de trabajo (basado en jerarquización, ordenación de cargos)	1
Basado en las habilidades.	0
Basado en competencias.	0
Total respuestas	3

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 13 Sistema retributivo que ofrece la empresa



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

En el gráfico se muestra que el sistema retributivo que ofrece la empresa está basado en el rendimiento (basado en incentivos para cargos similares según su rendimiento).

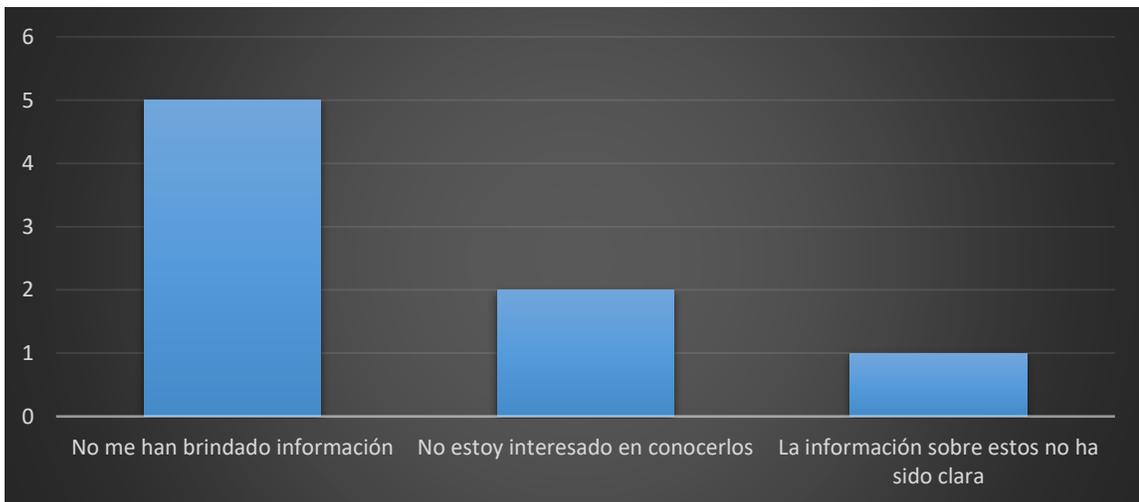
Si la respuesta no corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales desconoce de estos.

Tabla 15 Motivos por los cuales desconoce el sistema retributivo de la empresa

Respuestas	
No me han brindado información	5
No estoy interesado en conocerlos	2
La información sobre estos no ha sido clara	1
Total respuestas	8

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 14 Motivos por los cuales desconoce el sistema retributivo de la empresa



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

En el gráfico se identifica que los motivos por los cuales los colaboradores desconocen del sistema retributivo de la empresa es por no le brindan la información por parte de los directivos.

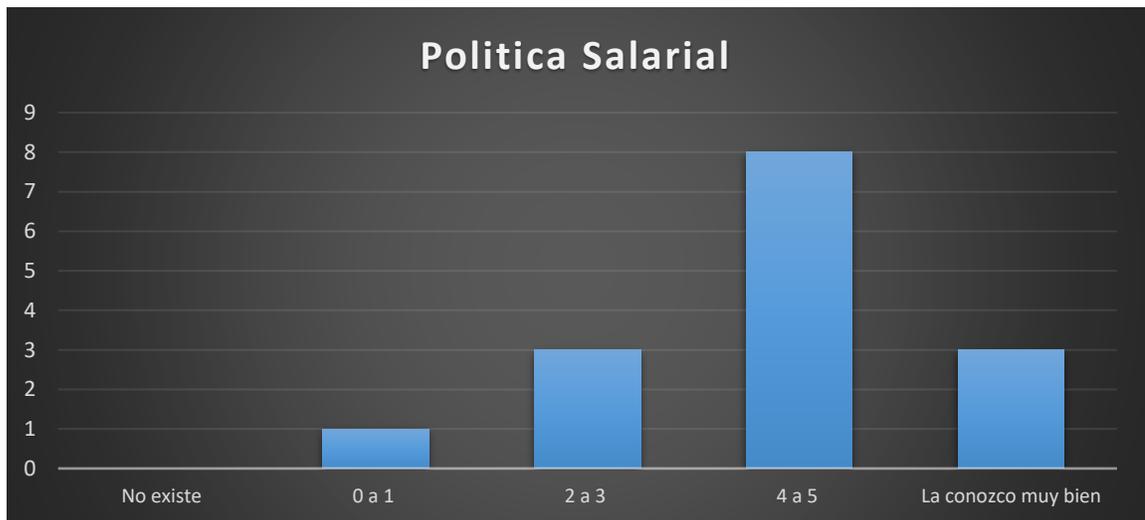
10. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene usted ante la política salarial?

Tabla 16 Nivel de conocimiento ante la política salarial

	Respuestas
No existe	0
0 a 1	1
2 a 3	3
4 a 5	8
La conozco muy bien	3
Total respuestas	15

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 15 Nivel de conocimiento ante la política salarial



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

En el gráfico se muestra que los niveles de conocimiento ante la política salarial por los colaboradores son altos.

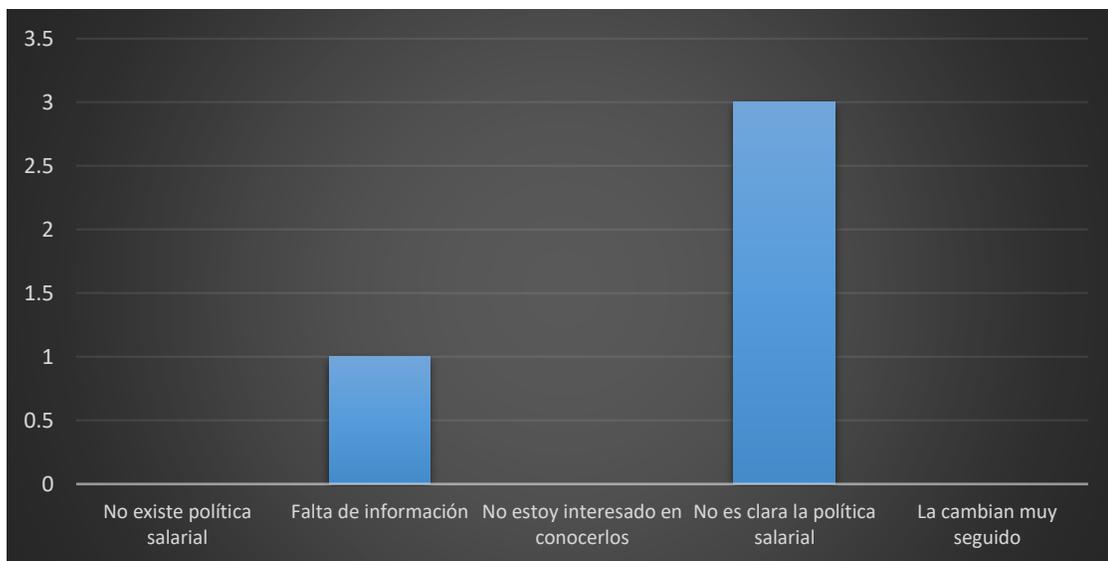
¿Si su respuesta anterior no corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales desconoce de esto?

Tabla 17 Motivos por los cuales desconoce de la política salarial

	Respuestas
No existe política salarial	0
Falta de información	1
No estoy interesado en conocerlos	0
No es clara la política salarial	3
La cambian muy seguido	0
Total respuestas	4

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 16 Motivos por los cuales desconoce de la política salarial



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

En el grafico se observa que los principales motivos de desconocimiento de la policia salarial por lo colaboradores es la falta de información y por poca claridad en la política.

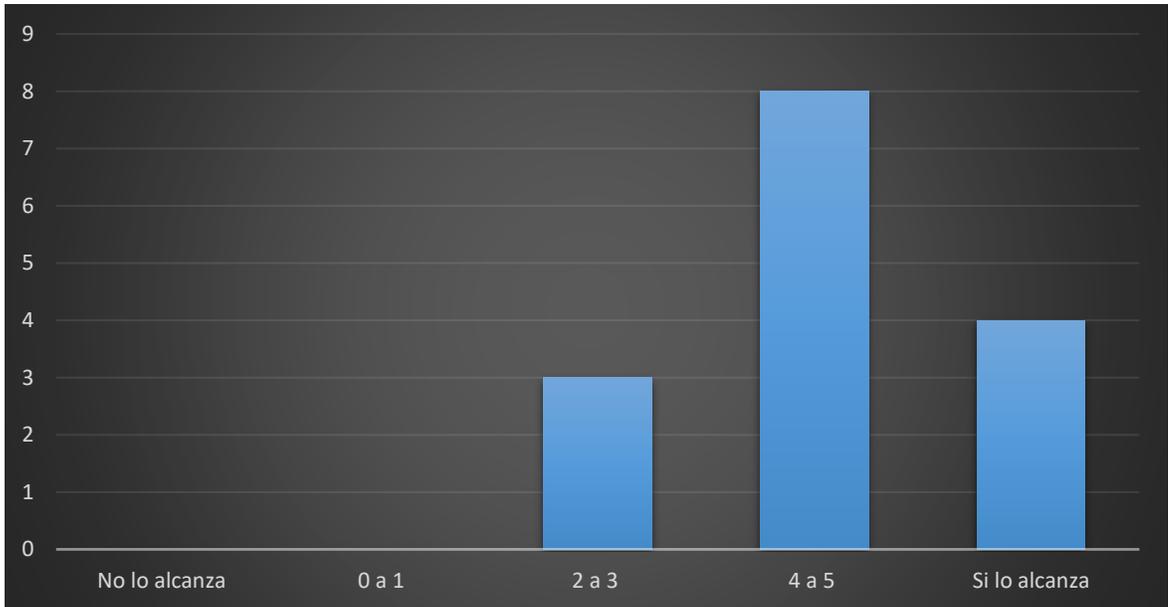
11. ¿Considera usted que la política salarial de la compañía le permite alcanzar el objetivo general de esta?

Tabla 18 La política salarial de la empresa permite alcanzar objetivos generales

	Respuestas
No lo alcanza	0
0 a 1	0
2 a 3	3
4 a 5	8
Si lo alcanza	4
Total respuestas	15

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 17 La política salarial de la empresa permite alcanzar objetivos generales



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa.

En el grafico se identifica que la política salarial de la empresa permite a los colaboradores alcanzar objetivos generales.

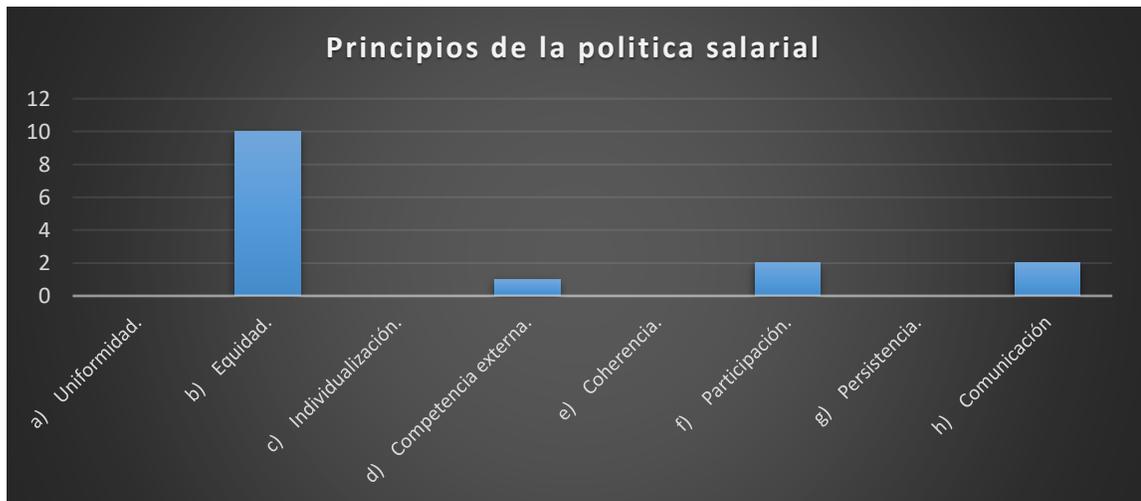
12. ¿Qué principios tiene en cuenta la organización en su política salarial?

Tabla 19 Principios de la política salarial

	Respuestas
a) Uniformidad.	0
b) Equidad.	10
c) Individualización.	0
d) Competencia externa.	1
e) Coherencia.	0
f) Participación.	2
g) Persistencia.	0
h) Comunicación	2
Total respuestas	15

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 18 Principios de la política salarial



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

En el gráfico se muestra que los principios de la política salarial identificados por los colaboradores son la equidad, competencia, participación y comunicación.

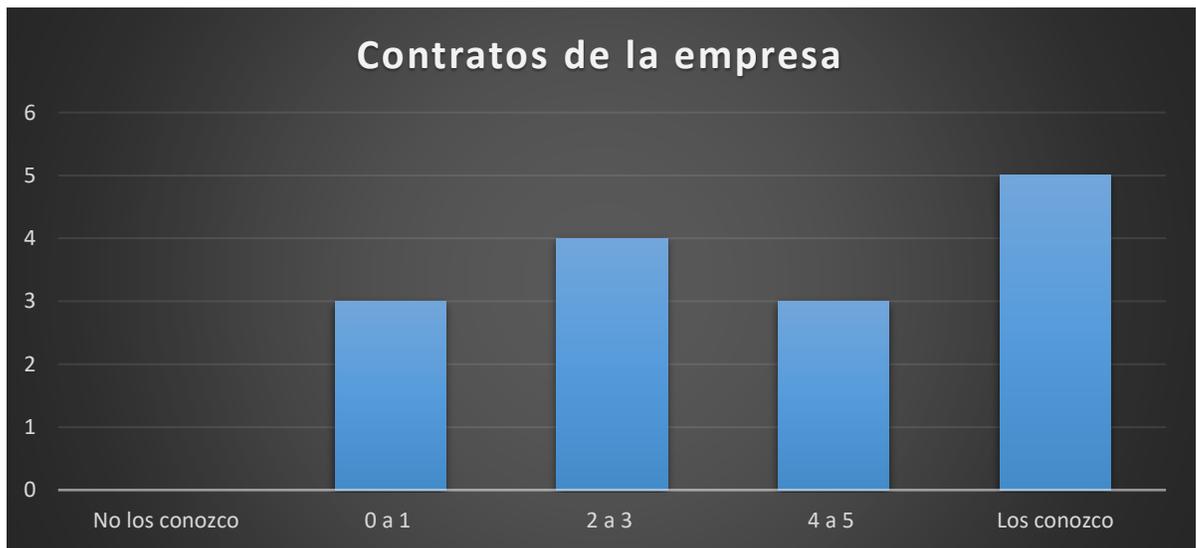
13. ¿Cuál es el grado de conocimiento que tiene usted acerca de los contratos ofrecidos por la empresa?

Tabla 20 Conocimiento de los contratos ofrecidos por la empresa

	Respuestas
No los conozco	0
0 a 1	3
2 a 3	4
4 a 5	3
Los conozco	5
Total respuestas	15

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 19 Conocimiento de los contratos ofrecidos por la empresa



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

En el gráfico se identifica que los colaboradores en gran parte conocen los contratos ofrecidos por la empresa.

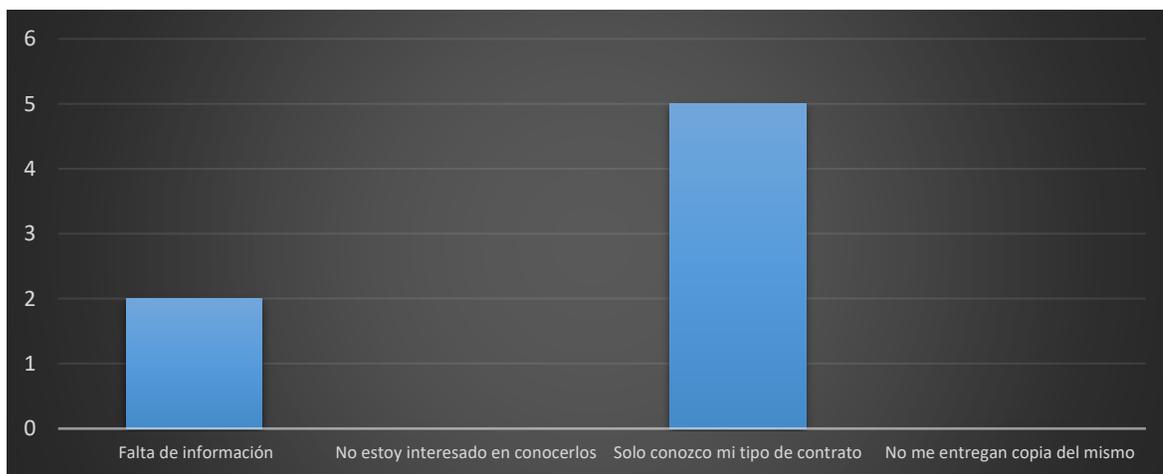
Si su respuesta anterior no corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales no conoce los tipos de contratos.

Tabla 21 Motivos por los cuales desconoce de los tipos de contratos de la empresa

	Respuestas
Falta de información	2
No estoy interesado en conocerlos	0
Solo conozco mi tipo de contrato	5
No me entregan copia del mismo	0
Total respuestas	7

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 20 Motivos por los cuales desconoce de los tipos de contratos de la empresa



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

En el grafico se observa que el principal motivo que los colaboradores identifica para el desconocimiento de los tipos de contratos de la empresa es solo porque conocen un tipo de contrato.

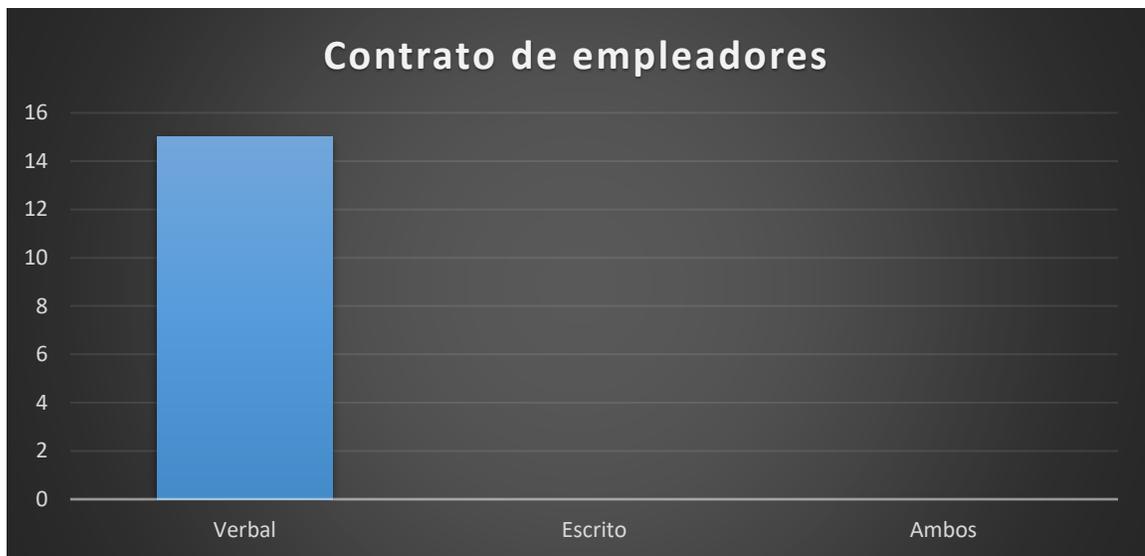
14. ¿Ha celebrado contratos con sus empleadores?

Tabla 22 Ha celebrado contratos con sus empleadores

	Respuestas
Verbal	15
Escrito	0
Ambos	0
Total respuestas	15

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 21 Ha celebrado contratos con sus empleadores



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

En el gráfico se observa que la empresa solo ha celebrado contrato verbal con los colaboradores que posee actualmente.

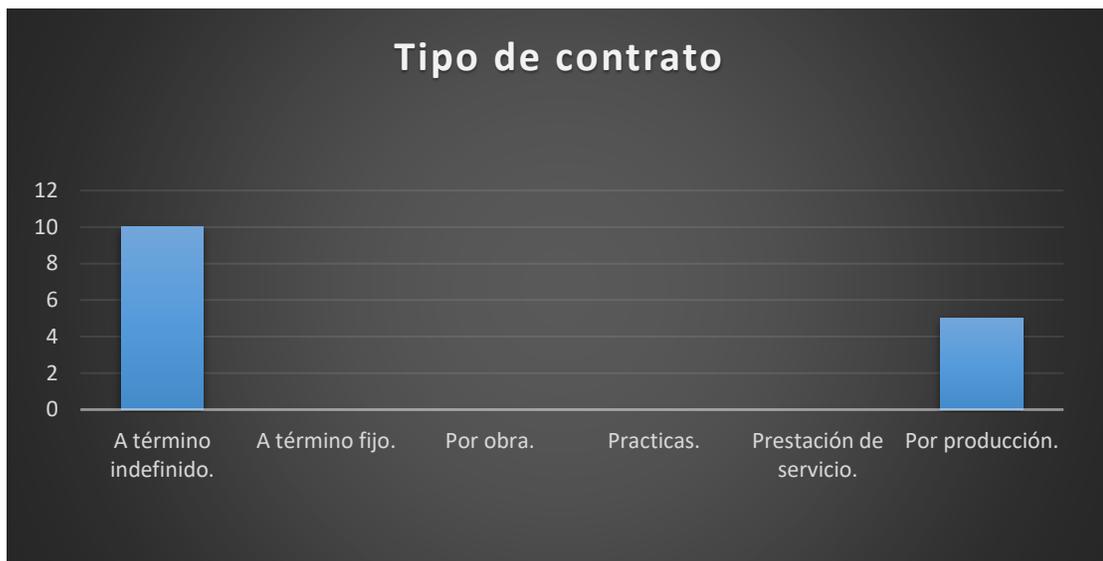
15. ¿Cuál de los siguientes contratos celebra usted con la empresa?

Tabla 23 Tipo de contrato que celebra con la empresa

	Respuestas
A término indefinido.	10
A término fijo.	0
Por obra.	0
Practicás.	0
Prestación de servicio.	0
Por producción.	5
Total respuestas	15

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 22 Tipo de contrato que celebra con la empresa



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

En el gráfico se identifican solo dos tipos de contrato en la empresa, a término indefinido y por producción debido a la naturaleza de la empresa.

16. ¿Cuál es el grado de conocimiento que tiene usted sobre las compensaciones salariales ofrecidas por la empresa?

Tabla 24 Grado de conocimiento de las compensaciones salariales de la empresa

	Respuestas
No los conozco	0
0 a 1	1
2 a 3	3
4 a 5	7
Los conozco	4
Total respuestas	15

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 23 Grado de conocimiento de las compensaciones salariales de la empresa



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

En el gráfico se observa que el grado de conocimiento por los colaboradores de las compensaciones salariales que ofrece la empresa son altos.

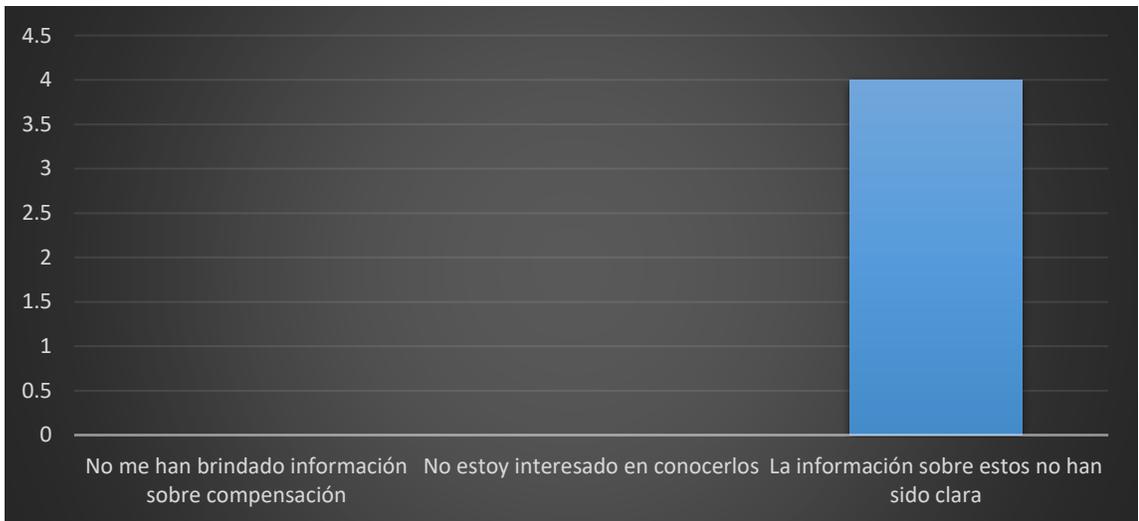
Si su respuesta anterior no corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales desconoce de estos.

Tabla 25 Motivos por los cuales desconoce de las compensaciones salariales de la empresa

	Respuestas
No me han brindado información sobre compensación	0
No estoy interesado en conocerlos	0
La información sobre estos no han sido clara	4
Total respuestas	4

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 24 Motivos por los cuales desconoce de las compensaciones salariales de la empresa



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

En el grafico se identifica que el motivo principal por el cual los colaboradores desconocen de las compensaciones salariales de la empresa es porque la información recibida sobre el tema no ha sido clara.

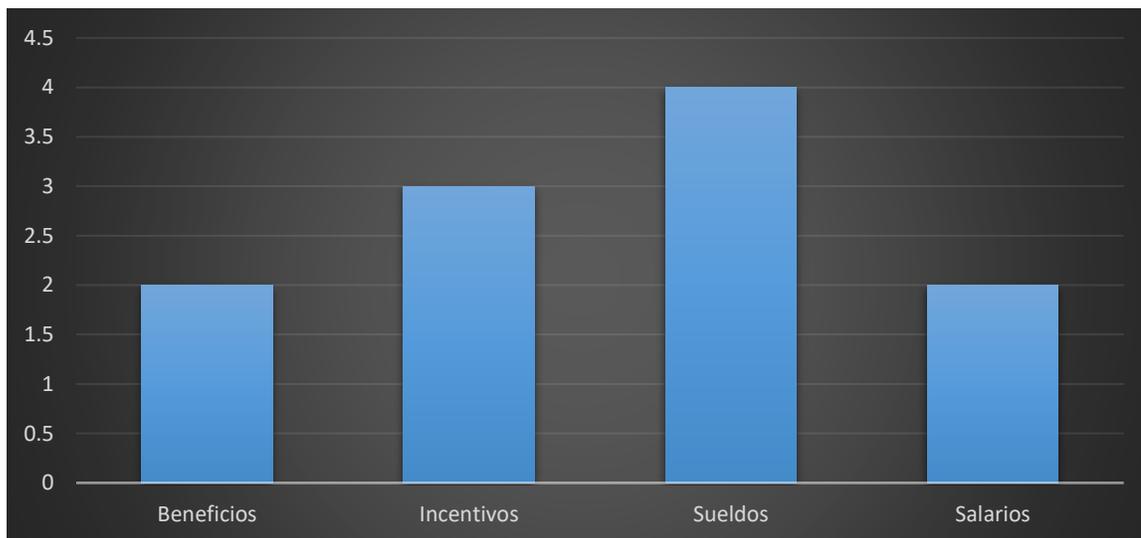
Si su respuesta anterior corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los compensatorios que conoce.

Tabla 26 Compensatorios que conoce

Respuestas	
Beneficios	2
Incentivos	3
Sueldos	4
Salarios	2
Total respuestas	11

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 25 Compensatorios que conoce



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

En el gráfico se identifica que los compensatorios que se conocen por los colaboradores son el sueldo, salarios, incentivos y beneficios.

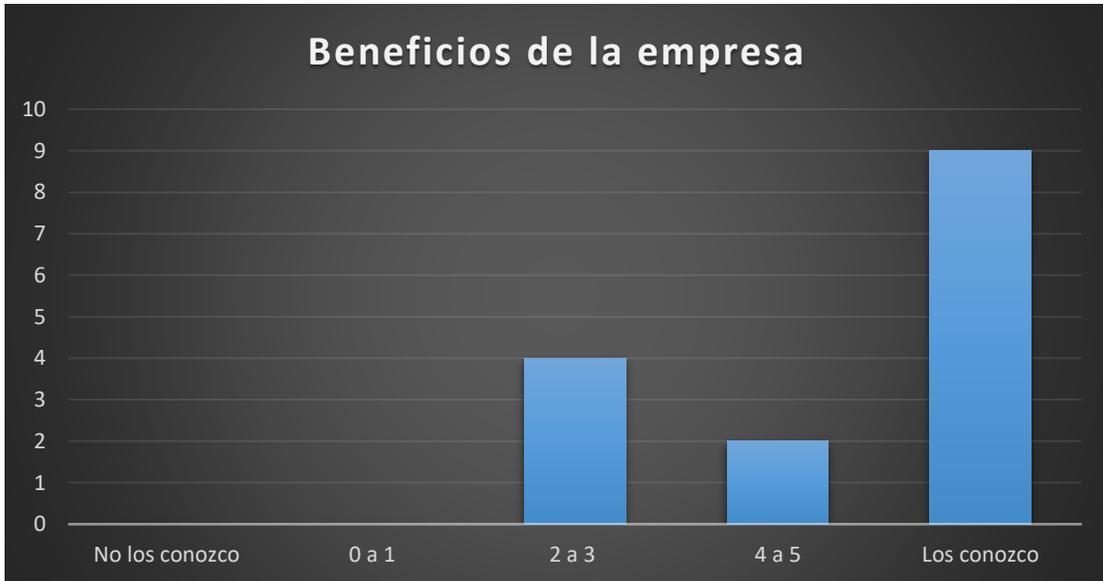
17. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene usted sobre los beneficios ofrecidos por su empresa?

Tabla 27 Nivel de conocimiento de los beneficios ofrecidos por la empresa

Respuestas	
No los conozco	0
0 a 1	0
2 a 3	4
4 a 5	2
Los conozco	9
Total respuestas	15

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 26 Nivel de conocimiento de los beneficios ofrecidos por la empresa



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

En el gráfico se observa que el nivel de conocimiento de los beneficios ofrecido por la empresa es de alto conocimiento por los colaboradores.

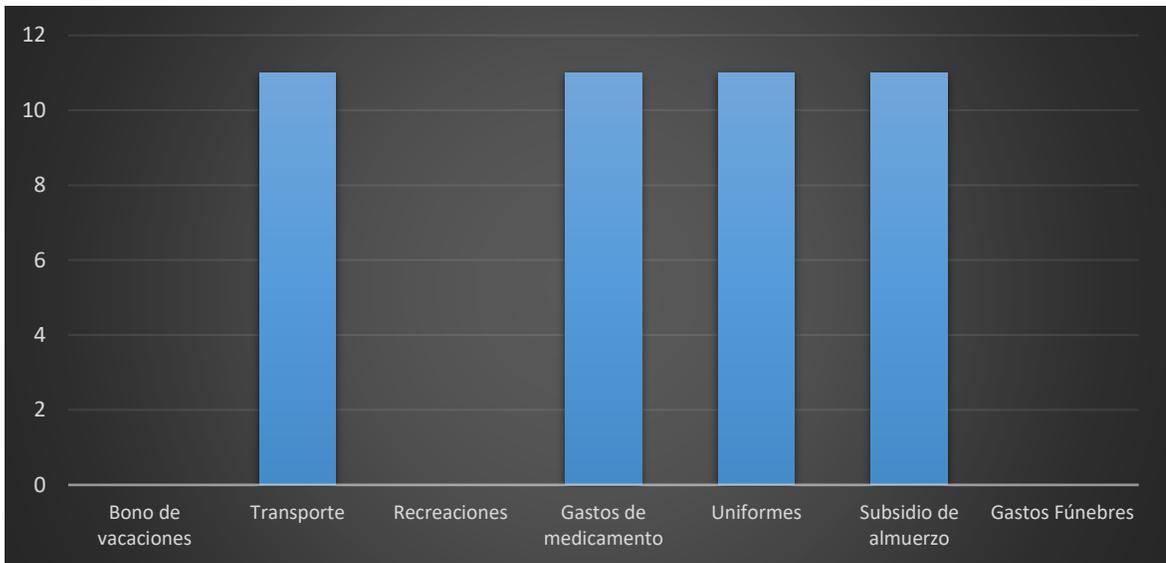
Si su respuesta corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los que brinda la empresa.

Tabla 28 Beneficios que brinda la empresa

	Respuestas
Bono de vacaciones	0
Transporte	11
Recreaciones	0
Gastos de medicamento	11
Uniformes	11
Subsidio de almuerzo	11
Gastos Fúnebres	0
Total respuestas	44

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 27 Beneficios que brinda la empresa



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

En el gráfico se identifica que los beneficios más conocidos por los colaboradores son el transporte, gastos de medicamentos, uniformes y subsidio de almuerzo.

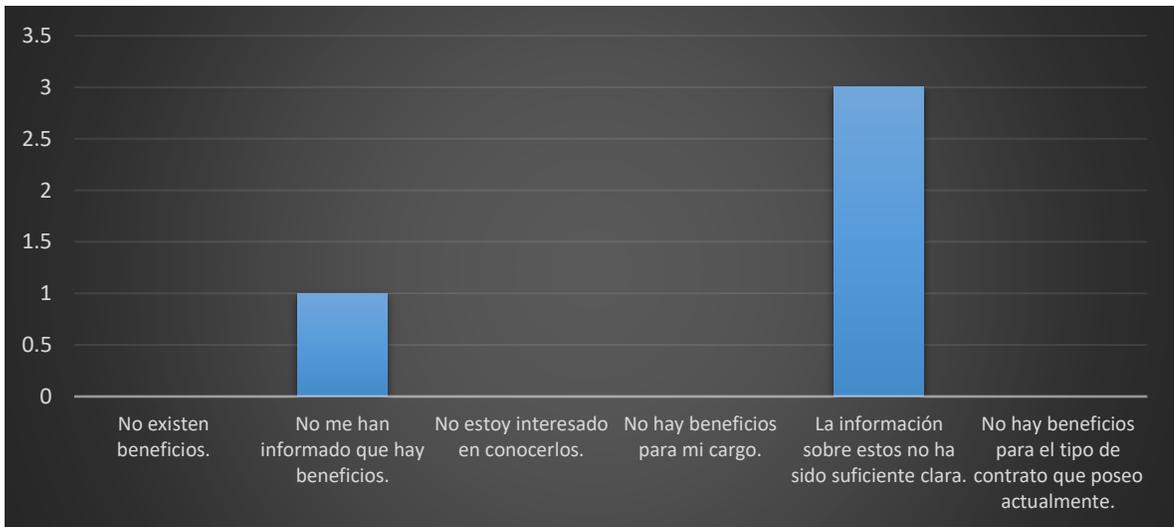
Si su respuesta anterior no corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales desconoce de estos.

Tabla 29 Motivos por los cuales desconoce de los beneficios ofrecidos por la empresa

	Respuestas
No existen beneficios.	0
No me han informado que hay beneficios.	1
No estoy interesado en conocerlos.	0
No hay beneficios para mi cargo.	0
La información sobre estos no ha sido suficiente clara.	3
No hay beneficios para el tipo de contrato que poseo actualmente.	0
Total respuestas	4

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 28 Motivos por los cuales desconoce de los beneficios ofrecidos por la empresa .



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

En el grafico se muestra que los motivos por los cuales los colaboradores desconocen de los beneficios ofrecidos por la empresa son el no estar informados o no tener la información muy clara.

18. Califique el grado de satisfacción de su salario.

Tabla 30 Grado de satisfacción salarial

	Respuestas
Insatisfecho	1
0 a 1	2
2 a 3	4
4 a 5	5
Completamente satisfecho	3
Total respuestas	15

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 29 Grado de satisfacción salarial



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

En gráfico muestra que el grado de satisfacción salarial por los colaboradores en general es alto.

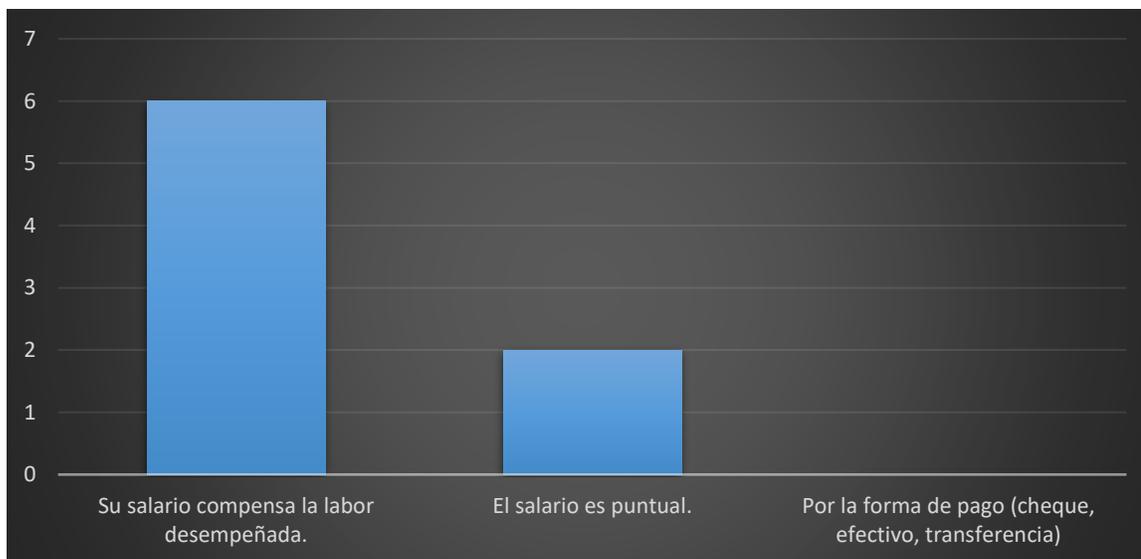
Si su respuesta anterior corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales se siente satisfecho.

Tabla 31 Motivos por los cuales se siente satisfecho

	Respuestas
Su salario compensa la labor desempeñada.	6
El salario es puntual.	2
Por la forma de pago (cheque, efectivo, transferencia)	0
Total respuestas	8

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 30 Motivos por los cuales se siente satisfecho



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

En el grafico se identifica que los motivos principales por los cuales los colaboradores se sienten satisfechos es por su salario compensan la labor que desempeñan.

Si su respuesta anterior no corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales no se siente satisfecho.

Tabla 32 Motivos por los cuales no se siente satisfecho

	Respuestas
Su salario es muy bajo para la labor desempeñada.	6
El salario no es puntual.	0
Por la forma de pago (cheque, efectivo, transferencia)	1
Total respuestas	7

Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

Gráfico 31 Motivos por los cuales no se siente satisfecho



Fuente: Encuesta aplicada en la empresa

En el gráfico se muestra que los motivos principales por los cuales los colaboradores se sienten insatisfechos es porque el salario es muy bajo para labor que desempeñan.

CAPITULO III

DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMPENSACION A CHIARA PRODUCTS EN EL AÑO 2018

3.1. Justificación

Basados en el desarrollo de los puntos especificados en el capítulo anterior sobre la cultura organización de Chiara Products, y los resultados obtenidos en la encuesta aplicada sobre la satisfacción y nivel de conocimiento de los beneficios que la empresa ofrece a sus colaboradores, se considera la necesidad de diseñar un sistema de compensación como una estrategia de gestión humana.

Con el diseño del sistema de compensación se pretende lograr mantener el compromiso y lealtad de los colaboradores, crear un clima organizacional de armonía y sinergia entre todas las áreas, ofrecer oportunidades de crecimiento en el personal de bajo nivel mediante paquetes de compensación atractivos y acorde a cada posición. El diseño del Sistema de Compensación le permitirá a la empresa gestionar de manera eficiente las diferentes etapas administrativas de la compensación que recibe cada colaborador, logrando mejorar el desempeño y eficiencia de la producción.

3.2. Propuesta estructura salarial

En la actualidad las empresas tienen como prioridad contar con el personal más competitivo del mercado, retenerlo y mantenerlo motivado, la primera acción a desarrollar, es crear una planeación estratégica basada en la compensación salarial que facilite alcanzar sus metas.

La estrategia de compensación salarial de Chiara Products consistirá en implementar el pago variable basado en los resultados en cada uno de los niveles organizacionales partiendo desde los niveles gerenciales. El primer paso será la

creación del área de Gestión Humana, posterior a la elaboración del puesto de Encargado de Gestión y Humana y por último la contratación del este nuevo perfil.

Cada gestor de área conoce las estrategias y procesos que hacen de su departamento un elemento importante para la rentabilidad y sobrevivencia de la empresa, por esta razón es recomendable que cuando una empresa cuanta con un personal de cincuenta en adelante posea un gestor de Gestión Humana para administrar a los colaboradores, los cuales son el activo más importante.

El segundo paso para introducir el pago variable en la empresa, será realizar un análisis de los puestos mediante su descripción y valoración, así como una evaluación de la equidad salarial interna versus la externa.

El concepto de equidad interna posee gran relevancia para la formulación de un adecuado sistema de compensación salarial. En las descripciones de puestos podemos obtener las funciones que realiza cada colaborador. El objetivo de las descripciones de puestos es suministrar una descripción sistemática, objetiva y clara en su contenido.

3.3. Creación de un Manual de Políticas y Procedimientos salariales

3.3.1. Política de compensación

Objetivo: Establecer los alineamientos para administrar los salarios con la finalidad de captar y retener los mejores recursos.

Alcance: Todo el personal.

Responsables: Encargado de Gestión Humana.

Cada empleado fijo por tiempo indefinido tendrá derecho a recibir un salario que será pagado quincenalmente.

1. Estructura Organizacional

Las descripciones de puesto podrán revisarse cuando lo amerite o la necesidad lo exija.

Las propuestas de modificación de actividades, responsabilidades, perfil, etc., de un puesto de trabajo serán presentadas por escrito por el Encargado de Gestión Humana, donde se revisará y ajustará la propuesta.

2. Puestos de Trabajo

Todas las solicitudes de creaciones de nuevos puestos deberán contar con el visto bueno del gerente del área.

Para la creación de un nuevo puesto se requerirá el estudio de capacidad y/o caso de negocio correspondiente, así como la descripción de puesto y respectiva valoración.

Las posiciones nuevas que no estén contempladas en el presupuesto del año y requieran fondos adicionales para su creación, deberán ser aprobadas por el Presidente.

Los cambios efectuados a puestos que no impliquen aumento de plazas o aumento de nivel de los ocupantes podrán ser aprobados por el Presidente y Gestión Humana.

3. Valoración de Puestos

Para fines de la valoración de los puestos se utilizará la metodología.

Todos los puestos serán valorados o revalorados por un Equipo Interno de Valoración de Puestos. En caso de requerirse apoyo para la valoración de un

puesto en específico, el Presidente podrá autorizar la realización de este trabajo mediante un consultor independiente.

En la valoración o revaloración del puesto de cualquier miembro del Equipo de Valoración de Puestos, no participará su ocupante. Así mismo en caso de valorar o revalorar uno o más puestos dependientes del miembro del equipo, este podrá estar presente mas no tendrá participación en el consenso de la valoración. De ser necesario se pudiera incluir una persona imparcial al proceso como invitado.

El Consultor Independiente o el Equipo Interno de Valoración velará por la aplicación de los elementos de control de calidad establecidos en la metodología como son: equilibrio interno del factor, congruencia entre factores, énfasis, perfil, revisión final de elementos críticos y correlación.

El Consultor Independiente o el Equipo Interno de Valoración velará por la aplicación de los elementos de control de calidad establecidos en la metodología como son: equilibrio interno del factor, congruencia entre factores, énfasis, perfil, revisión final de elementos críticos y correlación.

La aprobación de la valoración o revaloración obtenida para un puesto de trabajo definirá automáticamente el nivel y escala salariales a los que corresponde.

Cualquier excepción a estas políticas deberán ser aprobadas por el Presidente.

4. Fijación de Salarios para Contratación

Para la administración de los salarios, se contará con una Escala Salarial que deberá actualizarse cada año.

Será responsabilidad del Encargado de Gestión Humana gestionar información salarial de mercado, a través de la participación en un Estudio o Encuesta de Salarios cada año.

A los empleados de nuevo ingreso se les fijará un salario equivalente al 90% (mínimo) tabulador/escala salarial vigente del grado del puesto que ocupará.

Un empleado temporal o contratado por obra determinada tendrá derecho a un salario que no supere el noventa por ciento (90%) del valor mínimo de la escala del puesto que ocupa o puesto equivalente.

5. Aumento General de Salarios

Cada año, el Encargado de Gestión Humana realizará un análisis de equidad interna y externa con el fin de determinar si se requiere realizar un ajuste a la escala salarial.

El Encargado de Gestión Humana propondrá al Presidente los ajustes salariales generales ordinarios que sean requeridos de acuerdo a las actualizaciones de la escala salarial.

Para la distribución de los reajustes salariales ordinarios y extraordinarios, se considerarán, entre otras, las siguientes variables:

- La equidad interna;
- La competitividad externa que contemple el cuartil del mercado de referencia en ese momento; y,
- La proyección del mercado.

6. Ajustes Salariales

Se mantendrán los salarios de los empleados cuyos puestos mantienen su mismo nivel de valoración o uno inferior.

En el caso de revaluación con resultado de puntuación inferior que implique cambio de nivel, el puesto conserva su nivel original mientras el o los ocupantes del puesto permanezcan en la institución, de haber rotación, el nuevo empleado ingresará con el nivel nuevo de la revaluación.

Los ajustes salariales producto de promociones o revaloraciones de puestos se realizarán velando que se mantenga la equidad salarial interna.

7. Pagos y Descuentos

Los salarios ordinarios mensuales se pagarán quincenalmente.

Se podrán realizar los descuentos permitidos al salario del empleado de acuerdo a lo establecido por el Artículo 201 del Código de Trabajo y hasta el tope aprobado en la política de beneficios correspondiente. Ver Código de Trabajo de la República Dominicana.

8. Excepciones

Las excepciones a lineamientos no tipificados en la presente política requerirán la aprobación.

3.3.2. Política de vacaciones

Objetivo: Establecer los alineamientos para el cálculo, pago y disfrute de vacaciones.

Alcance: Todo el personal fijo.

Responsables: Encargado de Gestión Humana y Gerentes de áreas.

1. Es obligatorio para todo el personal el disfrute anual de sus vacaciones
2. El derecho de disfrute de vacaciones no puede ser objeto de compensación ni de sustitución alguna y solo en los casos que sea por decisión de la empresa, se podrá hacer una excepción en este punto.
3. El colaborador adquiere el derecho de disfrutar 14 días laborables de vacaciones después de cumplir un año de servicio ininterrumpido en la empresa.
4. Es responsabilidad de cada gerente de área planificar el calendario de vacaciones del personal bajo su supervisión.
5. Los días 24 y 31 diciembre son considerados como día no laborable para fines del cálculo de disfrute de vacaciones.
6. Durante la semana santa, el jueves santo es considerado no laborable para fines de cálculo de disfrute de días, por lo que solo se considera laborable el lunes, martes y miércoles santo.
7. Las vacaciones pueden ser fraccionadas a solicitud del empleado con previa autorización escrita del supervisor.
8. El supervisor inmediato es responsable de coordinar la sustitución de los empleados durante sus vacaciones, así como de garantizar que la persona suplente reciba el entrenamiento adecuado en el puesto.
9. En caso de que sea necesario contratar un personal temporal para cubrir vacaciones cada gerente de área debe entregar a Gestión Humana la solicitud para el reclutamiento correspondiente treinta días antes de la salida de vacaciones del empleado.

10. El pago de vacaciones es realizado en la quincena dentro de la cual el empleado toma el disfrute de sus vacaciones, en caso de solicitarlo con previa autorización del supervisor el empleado puede recibir dicho pago dos meses antes de disfrutar sus vacaciones.
11. El pago de vacaciones consiste en el pago de la quincena, tomando como base el sueldo fijo dividido entre 23.83 días por los días que corresponde (14,18 o 20), según el tiempo de antigüedad del colaborador. De uno a menos de cinco años corresponde 14 días de pago, de 5 años hasta 9 años corresponden 18 días de pago y de 10 años en adelante corresponde el pago de 20 días.
12. Es prohibido transferir vacaciones de un año a otro, es decir no se permite, acumular vacaciones. Todo colaborador que no disfrute por decisión propia sus vacaciones en el año calendario pierde el derecho al disfrute.
13. Una vez el colaborador sale de vacaciones no es permitido interrumpir el periodo de descanso. En caso de presentarse una emergencia se debe contar con la autorización tanto del empleado como de Gestión Humana.

3.3.3. Procedimiento pago de vacaciones

Objetivo: Procesar la gestión correspondiente al pago de vacaciones anuales.

Alcance: Todo el personal.

Responsables: Encargado de Gestión Humana

Descripción del procedimiento

1. Encargado de Gestión Humana, recibe solicitud o relación de vacaciones y acceder al control de pago de vacaciones.
2. Encargado de Gestión Humana, verifica en el expediente físico que las vacaciones solicitadas correspondan al año que indican y los días a disfrutar correspondan a los años de servicios.

3. Encargado de Gestión Humana, digita la acción de personal y archiva en el expediente del empleado.

3.3.4. Política permisos, ausencias y tardanzas

Objetivo: establecer las reglas necesarias para el control y manejo correcto de los permisos, ausencias y tardanzas del personal.

Alcance: Todo el personal fijo.

Responsable: Encargado de Gestión Humana, Gerente del área.

1. Permisos

- 1.1. Todo colaborador que requiera de un permiso debe completar el formulario de solicitud y posteriormente el supervisor debe de aprobar. Dicha solicitud debe de ser enviada con un día mínimo de anticipación.
- 1.2. Todo permiso debe ser justificado y entregarse la evidencia del mismo al área de Gestión Humana.
- 1.3. El supervisor tiene la potestad de no aprobar los permisos que considere no aplica según la razón del mismo, así como aquellos que no cumplan con el tiempo de solicitud indicado en el punto 1.1.
- 1.4. No es permitido que el supervisor inmediato del área otorgue más de dos días de permisos continuos sin previa autorización a la gerencia de Gestión Humana.

2. Ausencias

- 2.1. Todo colaborador que por alguna causa justificada no asista a la empresa, debe notificar al encargado del área las razones de la misma en un plazo no mayor de 24 horas y este a su vez informar a Gestión Humana.
- 2.2. Toda ausencia que no sea notificada, ni justificada antes de las 24 horas de haber iniciado su trabajo, se considera una indisciplina y es reportada al ministerio de trabajo como una violación a las reglas establecidas en el código, sujeta a las penalidades sujetas en el mismo.

3. Tardanzas.

- 3.1. La empresa otorga 10 minutos de gracias para las entradas, pasado estos minutos se considera una tardanza.
- 3.2. Todo colaborador que incurra en dos tardanzas en un mismo mes debe ser amonestado de manera verbal por el supervisor inmediato.
- 3.3. Todo colaborador con 3 tardanzas o más en un mismo mes es amonestado por escrito por el encargado del área y remitida la amonestación a Gestión Humana para fines de lugar.

3.3.5. Procedimiento de elaboración y pago de nomina

Propósito: Elaborar la nómina en tiempo y forma para asegurar el pago de los salarios a los trabajadores adscritos.

Alcance: aplica a todos los empleados de la institución: fijos y temporeros; personal de apoyo, supervisores y ejecutivos.

Responsable: Encargado de Gestión Humana, Gerente administrativo y Presidente.

1. La nómina de personal deberá ser elaborada en forma quincenal, aplicando a la misma todos los registros autorizados que afecten al personal.
2. El Encargado de Gestión Humana será el responsable de recibir la información que debe ser procesada en el sistema de nómina.
3. Se aplicarán en la nómina los movimientos de acuerdo a las fechas del calendario emitido por la Presidente.
4. El Encargado de Gestión Humana deberá mantener permanentemente actualizado el sistema de nómina, tanto las percepciones a pagar como las deducciones a efectuar por concepto de impuestos en estricto apego a los tabuladores de sueldos y disposiciones impositivas que determine las instituciones gubernativas y descuentos de Ley.

5. El Encargado de Gestión Humana es responsable de la cantidad de registros a descontar los días a considerar para el pago de la quincena.
6. El Encargado de Gestión Humana es responsable de procesar y generar en el sistema electrónico los movimientos de personal que provengan de la Presidente a través del sistema de nómina.
7. Los descuentos por concepto de Préstamos Personales, Hipotecarios, los descuentos por de ley, consumos de almuerzos, pago de jornadas extras, incentivos, etc., serán capturados en el Sistema de Nómina por el Encargado de Gestión Humana.
8. El Gerente administrativo realiza el cálculo y cuadro de la nómina y remite al Presidente para su revisión.
9. Con el visto bueno del Presidente el Gerente administrativo solicita autorización del pago.
10. El Gerente administrativo a través del sistema de banco realiza el pago en la cuenta de cada empleado.
11. Luego de confirmar el pago, el Encargado de Gestión Humana envía por correo electrónico los recibos de pago de cada empleado
12. El Encargado de Gestión Humana es responsable de realizar la contabilización de la nómina en el sistema.

3.4. Cronograma de las acciones

Tabla 33 Cronograma de Acción 1ra. Parte

Parte 1ra.			
Detalle	Responsable	Duración	Fecha
Elaboración del perfil de Encargado de Gestión Humana.	Gerente administrativo y presidente	Tres semanas	03 de septiembre de 2018
Publicación de la vacantes y depuración de expedientes.	Gerente Administrativo	Dos semanas	25 de septiembre de 2018
Iniciar proceso de contratación del Encargado de Gestión Humana.	Gerente Administrativo	Una Semana	01 de octubre 2018
Reunión para presentación de la empresa al Encargado de Gestión Humana.	Gerente Administrativo	1 día	08 de octubre de 2018

Fuente: Autonomía del autor

Tabla 34 Cronograma de Acción 2da. parte

Parte 2da.			
Detalle	Responsable	Duración	Fecha
Entrega de los proyectos y planes de acción al Encargado de Gestión Humana.	Gerente Administrativo y presidente	3 días	09 de Octubre de 2018
Análisis de los puntos de mejora en las estrategias de Gestión Humana.	Encargado de Gestión Humana	2 semanas	15 de Octubre de 2018
Propuesta para aprobación del Gerente Administrativo del nuevo método de valoración de puesto.	Encargado de Gestión Humana	1 semana	22 de Octubre de 2018
Presentación de propuesta de sistema de compensación al Gerente Administrativo y presidente.	Encargado de Gestión Humana	Dos Meses	29 de Octubre de 2018
Implementación del sistema de compensación salarial a la empresa.	Encargado de Gestión Humana	Seis Meses	01 de enero de 2018

Fuente: Autonomía del autor

CONCLUSIONES / RECOMENDACIONES

Chiara Products ha logrado tener un gran desarrollo con el pasar de los años y para seguir manteniendo el mismo es necesario que se someta a cambios en puntos clave de la organización es por esto que se ha propuesto un diseño de un sistema de compensación el cual afecta principalmente al área de gestión Humana de la empresa y por consiguiente a toda la organización, con el diseño del sistema propuesto, donde se tomaron en cuenta las intervenciones adecuadas, se logrará eficientizar los procesos de administración del personal como son pago de nómina, vacaciones, permisos, ausencias y tardanzas.

La creación del área de gestión Humana generará mayor fluidez en los procesos de la empresa, mayor satisfacción laboral y deseo de superación por parte de los colaboradores, habrá que lidiar con la resistencia al cambio utilizando la concienciación adecuada con el personal y el debido acompañamiento en los procesos pre y post del nuevo proyecto.

En el proceso de creación del departamento de Gestión Humana, Chiara Products deberá realizar algunas actividades que hagan el proceso lo menos traumático posible para los colaboradores en el siguiente orden:

La primera actividad consiste en lograr que la gente se sienta tan insatisfecha con el estado actual de la administración de los recursos dedicados para ellos, que quiera probar nuevos métodos, sistemas y procesos que le ayudaran a aprovechar más eficientemente estos recursos.

La segunda actividad se enfoca en crear una visión, la misma define los valores y propósito fundamental de la empresa, con la finalidad de guiar a los colaboradores hacia el futuro deseado en el proceso de creación del área, para responder adecuadamente a las nuevas exigencias de la empresa para continuar creciendo.

Ofrecerles una meta común y justificada, de que por esta razón el cambio es importante y necesario para la empresa.

La tercera actividad es mostrarles los beneficios que obtendrán de las nuevas estrategias de Gestión Humana y del sistema de compensación que se diseñara enfocado en sus necesidades y satisfacción labora.

Por último, luchar por mantener el mismos compromiso y motivación inicial al implementar el sistema de compensación, superar los problemas que puedan surgir, proporcionar los recursos necesarios, impartir capacitaciones sobre las nuevas políticas y procedimientos y asesorar a los líderes de cada área.

BIBLIOGRAFÍA

Briand, P. B. (n.d.). *The History of the World of Hair*. Retrieved from

http://thehistoryofthehairsworld.com/antiguedad_cabello.html

Chiavenato, I. (2011). *Administracion de Recursos Humanos: El capital humano de las*

organizaciones. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Google Academic. (n.d.). Retrieved from

<https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43099694/Chiavenato.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1>

ANEXOS

ANEXO A



SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL Y/O MONOGRAFICO

Yo, Gina Melendez Pineda cédula 001-9108945-4, matrícula de la Universidad APEC 2009-2034, estudiante de término del programa de Gerencia de Gestión Humana, cursando la asignatura de Trabajo final y/o Monográfico, solicita la autorización de Chias Products

(Nombre de la empresa que autoriza)

para realizar mi trabajo final sobre:

Diseño de un Sistema de Compensación a Chias Products

(Título del Trabajo final y/o Monográfico,)

y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en el diseño de un sistema de compensación.

Gina Melendez
(Firma del estudiante)

Yo, Liliana Olivero

(Nombre de quien autoriza en la empresa)

Gerente Administrativa
(Cargo que ocupa)

cédula 224-0053500-5, autoriza a realizar el Trabajo final y/o Monográfico, arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar el nombre de la empresa Utilizar un pseudónimo en caso necesario
- Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- Ser incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicarlo en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

Liliana Olivero
(Firma de quien autoriza y sello de la empresa)

ANEXO B

ENCUESTA

Sexo:

Masculino

Femenino

Edad:

18-25

26-35

36 - 60

Nivel de Educación:

Básica

Bachiller

Universitario

Nivel de ocupación:

Tiempo laborando en la empresa:

0 a 6 meses

7 a 1 año

1 a 3 años

4años a mas

Salario:

De RD\$6,000.00 a RD\$10,000.00

De RD\$10,001.00 a RD\$20,000.00

De RD\$20,001.00 a RD\$30,000.00

De RD\$30,001.00 a RD\$40,000.00

De RD\$40,001.00 en adelante

¿En qué grado conoce usted la estructura salarial de la organización para la cual labora?

1. No la conozco
 2. 0 a 1
 3. 2 a 3
 4. 4 a 5
 5. La conozco
2. Si la respuesta anterior corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación como le parece la estructura de la empresa.
- a) Es clara
 - b) Atrae personal
 - c) Retiene al personal comprometido y creativo
 - d) Motiva a los empleados con el salario
 - e) Otro ¿Cual?_____
3. Si la respuesta no corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales desconoce de estos.
- a) No me han brindado información
 - b) No estoy interesado en conocerla
 - c) La información sobre estos no ha sido clara
 - d) Otra ¿cuál?_____
4. ¿Qué pasos tiene en cuenta la empresa a la hora de definir su estructura salarial?
- a) La definición técnica de las obligaciones y responsabilidades del puesto (análisis y descripción de puestos).
 - b) La valoración de manera objetiva de los factores que integran el puesto (valuación de puestos).

- c) La determinación técnica de la estructura de sueldos y salarios
 - d) Una encuesta de sueldos y salarios.
 - e) La categorización los sueldos y salarios.
5. ¿Cuál técnica (cuantitativa o cualitativa) de asignación salarial aplica su empresa?
- a) Método de puntos por factor.
 - b) Método de alineamiento.
 - c) Método de porcentaje de Turner.
 - d) Método de jerarquización
 - e) Método de clasificación por grados.
5. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene usted acerca de las formas de pago o sistemas retributivos ofrecidas por la empresa?
- 1. No la conozco
 - 2. 0 a 1
 - 3. 2 a 3
 - 4. 4 a 5
 - 5. La conozco
6. ¿Si la respuesta anterior corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los que brinda la empresa
- a) Basado en el rendimiento (basado en incentivos para cargos similares según su rendimiento).
 - b) Basado en el puesto de trabajo (basado en jerarquización, ordenación de cargos)
 - c) Basado en las habilidades.
 - d) Basado en competencias.
7. Si la respuesta no corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales desconoce de estos.
- a) No me han brindado información
 - b) No estoy interesado en conocerlos

- c) La información sobre estos no ha sido clara
 - d) Otra ¿cuál?_____
8. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene usted ante la política salarial?
- 1. No existe
 - 2. 0 a 1
 - 3. 2 a 3
 - 4. 4 a 5
 - 5. La conozco muy bien
9. ¿Si su respuesta anterior no corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales desconoce de esto?
- a) No existe política salarial
 - b) Falta de información
 - c) No estoy interesado en conocerlos
 - d) No es clara la política salarial
 - e) La cambian muy seguido
 - f) Otra ¿cuál?_____
10. Considera usted que la política salarial de la compañía le permite alcanzar el objetivo general de esta.
- 1. No lo alcanza
 - 2. 0 a 1
 - 3. 2 a 3
 - 4. 4 a 5
 - 5. Si lo alcanza
11. A la hora de diseñar o modificar la política salarial de la empresa, se tiene en cuenta.
- a) El nivel de responsabilidad del cargo
 - b) El desempeño de los empleados
 - c) La consecución de los resultados
 - d) Las competencias.

- e) Todas las anteriores
- f) Otro. ¿Cuál?_____

12. ¿Qué principios tiene en cuenta la organización en su política salarial?

- a) Uniformidad.
- b) Equidad.
- c) Individualización.
- d) Competencia externa.
- e) Coherencia.
- f) Participación.
- g) Persistencia.
- h) Comunicación
- i) Otro. ¿Cuál?_____

13. ¿Cuál es el grado de conocimiento que tiene usted acerca de los contratos ofrecidos por la empresa?

- 1. No los conozco
- 2. 0 a 1
- 3. 2 a 3
- 4. 4 a 5
- 5. Los conozco

14. ¿Cuál de los siguientes contratos celebra usted con la empresa?

- a) A término indefinido.
- b) A término fijo.
- c) Por obra.
- d) Practicas.
- e) Prestación de servicio.
- f) Por producción.
- g) Otro. ¿Cuál?_____

15. Si su respuesta anterior no corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales no conoce los tipos de contratos.

- a) Falta de información
- b) No estoy interesado en conocerlos
- c) Solo conozco mi tipo de contrato
- d) No me entregan copia del mismo
- e) Otro. ¿Cuál? _____

16. Ha celebrado contratos con sus empleados.

- a) Verbal
- b) Escrito
- c) Ambos
- d) Otro. ¿Cuál? _____

17. ¿Cuál es el grado de conocimiento que tiene usted sobre las compensaciones salariales ofrecidas por la empresa?

- 1. No los conozco
- 2. 0 a 1
- 3. 2 a 3
- 4. 4 a 5
- 5. Los conozco

18. Si su respuesta anterior no corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales desconoce de estos.

- a) No me han brindado información sobre compensación
- b) No estoy interesado en conocerlos
- c) La información sobre estos no han sido clara
- d) Otra ¿cuál? _____

19. Si su respuesta anterior corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los compensatorios que conoce.

- a) Beneficios
- b) Incentivos
- c) Sueldos

d) Salarios

20. ¿Cuál es el nivel de conocimiento que tiene usted sobre los beneficios sociales ofrecidos por su empresa?

1. No los conozco
2. 0 a 1
3. 2 a 3
4. 4 a 5
5. Los conozco

21. Si su respuesta corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los que brinda la empresa.

- a) Prima de vacaciones
- b) Restaurante
- c) Transporte
- d) Recreaciones
- e) Asistenciales
- f) Gastos de medicamento
- g) Uniformes
- h) Vales de almuerzo.

22. Si su respuesta anterior no corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales desconoce de estos.

- a) No existen beneficios.
- b) No me han informado que hay beneficios.
- c) No estoy interesado en conocerlos.
- d) No hay beneficios para mi cargo.
- e) La información sobre estos no han sido suficiente clara.
 - a. No hay beneficios para el tipo de contrato que poseo actualmente.

23. Califique el grado de satisfacción de su salario.

1. Insatisfecho
2. 0 a 1

3. 2 a 3

4. 4 a 5

5. Completamente satisfecho

24. Si su respuesta anterior corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales se siente satisfecho

- a) Su salario compensa la labor desempeñada.
- b) El salario es puntual.
- c) Por la forma de pago (cheque, efectivo, transferencia)

25. Si su respuesta anterior no corresponde a 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuales son los motivos por los cuales no se siente satisfecho.

- a) Su salario es muy bajo para la labor desempeñada.
- b) El salario no es puntual.
- c) Por la forma de pago (cheque, efectivo, transferencia)

ANEXO C



Decanato de Posgrados

**Anteproyecto de trabajo final para optar por el Título de:
Maestría en Gerencia De Recursos Humanos**

**Título:
DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN A CHIARA PRODUCTS,
AÑO 2018, DISTRITO NACIONAL**

Postulante:

Nombre:
Gina Meléndez

Matricula:
2009-2034

Asesora:
Edda Freites Mejía, MBA

Santo Domingo de Guzmán, D. N.
Agosto 2018

DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN A CHIARA PRODUCTS, AÑO 2018, DISTRITO NACIONAL

Planteamiento del problema

El concepto de compensación tiene interpretación diferente tanto para el colaborador como el empleador, el colaborador lo entiende como un pago que recibe por su formación académica y experiencia en el área para realizar las funciones por la cual fue contratado y es su fuente primaria de supervivencia económica, la misma pueden ser de carácter financiero o no financiero y recibirse de manera directa o indirecta.

Por otro lado, el empleador lo entiende simplemente como sus costos de operación, le otorga relevancia a el significado que tiene para el desempeño y actitudes de los colaboradores, razón por la cual se aseguran de que sus sistemas de compensación sean bien administrados de forma equilibrada y justa.

Los sistemas de compensación comprenden todo lo relacionado a salarios, sueldos, viáticos, beneficios adicionales como servicio de comedor, transporte, planes de retiro privado, e incentivos, los cuales permiten que se logre un mejor aprovechamiento del talento humano.

Investigaciones realizadas durante años aseguran que las personas son el activo más importante de la empresa, ellos permiten el funcionamiento y logro de los objetivos de la misma.

La gestión del talento humano requiere de una buena dirección ya que las personas por naturaleza son complejas de gestionar, poseer un sistema de evaluación, de reconocimiento y compensación que mantengan a los colaboradores motivados y se identifiquen con la misión, visión y valores de la empresa.

Indistintamente, uno de los factores que tienen mayor importancia en la vida económica y social de toda persona es el salario, tanto el colaborador como su familia depende del mismo, por otro lado, para las empresas los salarios son parte del costo por tener un puesto ocupado.

Tomando como base lo anterior, la presente investigación presenta el diseño de un sistema de compensación para implementar en Chiara Products, con la finalidad de mejorar la productividad y desempeño de los colaboradores en pro al logro de los objetivos de la empresa.

Chiara Products surge en el año 1997, es una empresa dedicada a la fabricación y venta de productos de cuidado capilar y de belleza, caracterizados por altos niveles de calidad y excelencia, con el objetivo de satisfacer las necesidades y exigencias de nuestros clientes y convertirnos en una de las empresas con mayor posicionamiento en el mercado a nivel nacional e internacional.

El diseño del Sistema de Compensación le permitirá a la empresa gestionar de manera eficiente las diferentes etapas administrativas de la compensación que recibe cada colaborador, logrando mejorar el desempeño y eficiencia de la producción.

Formulación del problema

¿Cómo diseñar un sistema de compensación en la empresa Chiara Products año 2018, Distrito Nacional?

Sistematización del problema

¿Cómo ayudara a la empresa la implementación de un sistema de compensación?

¿Posee la empresa los componentes necesarios para diseñar un sistema de compensación, descripción de puesto, valores de puestos, etc.?

¿El Departamento de Gestión Humana cuanta con el apoyo económico por parte de la empresa para diseñar un sistema de compensación y obtener la información del mercado que se requiere?

¿La planeación estratégica se verá favorecida de la implementación del sistema propuesto?

¿Cómo serán beneficiados los colaboradores de la implementación del sistema?

Objetivos generales

Desarrollar un Sistema de Compensación que permita mejorar la productividad y desempeño de los colaboradores de Chiara Products, año 2018, Distrito Nacional.

Objetivos específicos

- Conocer los conceptos actuales relacionados a los sistemas de compensación.
- Determinar el método actual que posee Chiara Products para compensar a sus colaboradores.
- Identificar los beneficios que otorgan las empresas del sector de la estética y belleza en la Republica Dominicana.
- Analizar los procedimientos y políticas utilizados por la empresa para asignación de salario a los colaboradores.
- Describir un sistema de compensación basado en los resultados de cada colaborador.

Justificación

Aquí lo que se pretende es diseñar un sistema de compensación, el cual con su implementación permita la mejora en la productividad y desempeño de los colaboradores en pro al logro de los objetivos de la empresa.

El logro de los objetivos y las metas organizacionales es la misión de toda empresa y para conseguirlo es imprescindible alinear las necesidades de la organización con las de su talento humano, para ello es importante conocer y analizar el grado de compromiso que adquieren sus colaboradores como producto de la gestión por parte de Recursos Humanos, cuya función principal es proporcionar un ambiente laboral óptimo, equilibrado y de crecimiento que le permita realizar sus funciones y desarrollar sus habilidades.

Está comprobado que la compensación es un elemento vital para motivar, por lo que una buena administración de la misma genera altos niveles de productividad y eficacia en los colaboradores a la hora de realizar sus labores, por ende, se hace indispensable conocer los diferentes sistemas de compensación para mitigar la presencia de problemas y dificultades del talento humano dentro de la empresa.

Poseer personal capacitado, retener el mejor talento y garantizar igualdad son sólo algunas de las ventajas de un sistema de compensación adecuado. Por lo que el objetivo de esta investigación es diseñar un sistema de compensación, cuya implementación permita aumentar los niveles de motivación y productividad, produciendo talentos de alto desempeño que contribuyan con el logro de los objetivos institucionales. De igual manera la realización del proyecto le permitirá a la empresa identificar el nivel de satisfacción de sus colaboradores en relación a sus salarios, incentivos y beneficios.

Marco Referencial

Marco Teórico

La compensación es uno de los elementos más importantes que determina el nivel de competitividad de toda organización dentro del mercado, creando una relación de intercambio entre los colaboradores y la empresa. El desarrollo del marco teórico de esta investigación se enfocará en Los Sistemas de Compensación.

(Chiavenato, 2011), define Compensación como “la retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La compensación es el elemento fundamental en la gestión de persona en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización”.

Partiendo de la definición de (Chiavenato, 2011), la compensación es toda remuneración proporcionada por la empresa a cambio de los servicios que brinda el colaborador, con la finalidad de atraerlos, motivarlos y retenerlos. Administrar la compensación adecuadamente generara satisfacción y motivación al colaborador y trae como consecuencia una mejora en su productividad.

La compensación se compone de elementos fundamentales como el salario, beneficios, sistemas de compensación y valoración de puestos.

El Código de Trabajo de la Republica Dominicana, define salario como la retribución que el empleador debe pasar al trabajador como compensación del trabajo realizado. El salario se integra por el dinero en efectivo que debe ser pagado por hora, por día, por semana, por quincena o por mes al trabajador, y por cualquiera otro beneficio que obtenga por su trabajo.

(Chiavenato, 2011), define el salario como “una contraprestación por el trabajo de una persona en la organización. A cambio del dinero, elemento simbólico

intercambiable, la persona empeña parte de sí misma, de su esfuerzo y de su vida, comprometiéndose en una actividad cotidiana y con un estándar de desempeño en la organización”.

(R. Wayne Mondy, 2010), expone que, “salario es todo lo que implique retribución de servicios, sea cual fuere la forma o denominación que se le dé. El salario, por tanto, no solo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que reciba el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio (primas, bonificaciones, etc.)”

El Salario es la principal forma de compensación de la organización, la base fundamental de las relaciones de intercambio entre los colaboradores y la empresa, representa las responsabilidades y derechos de las partes, puede ser fijo o variable y pagarse en dinero o especies.

El concepto Beneficio es una unión entre ventajas y comodidades que la empresa ofrece para el colaborador con la finalidad de que realice su trabajo a justo y motivado. Los beneficios pueden ser desde tangibles o intangibles.

(Chiavenato, 2011), define “Beneficios sociales son facilidades, servicios, comodidades y ventajas ofrecidos por la organización a sus empleados. Son recompensas, y sus orígenes son recientes. En cuanto a su exigencia, pueden ser legales o voluntarios y pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa”.

La productividad de la empresa se ve directamente afectada por la insatisfacción laboral del colaborador, la cual está vinculada con la justa remuneración y puede conllevar el declive del clima laboral, bajo desempeño y alto niveles de rotación. Los Sistemas de Compensación permiten administrar de manera adecuada y equitativa el talento humano.

(Chiavenato, 2011), define la administración de compensaciones o salarios como, “El conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización”. Con respecto a lo antes planteado, se añade que en la administración de las compensaciones debe realizarse unas políticas y objetivos a alcanzar, esto con el fin de expresar lo que se desea lograr en acciones concretas y así poder obtener resultados esperados por las organizaciones.

La valoración de puesto es el proceso de analizar el contenido de los puestos de trabajo, es esencial para poseer un sistema de compensación basado en las funciones y tareas que realiza cada colaborador para la empresa.

(Chiavenato, 2011), argumenta que, “Nadie trabaja gratis. Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación, esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir en compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos”

Marco conceptual

- Sistema: es módulo ordenado de elementos que se encuentran interrelacionados y que interactúan entre sí.
- Compensación: es el sistema mediante el cual se les retribuye el trabajo a los empleados subordinado.
- Remuneración: La remuneración se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización.
- Salario: se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo.

- Incentivo: son los “pagos” realizados por la organización a sus participantes (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de crecimiento, seguridad en el empleo, supervisión abierta, elogios, etc.).
- Organización: son entidades sociales compuestas por dos o más individuos con la finalidad de cumplir metas y objetivos.
- Beneficios: es un concepto positivo pues significa dar o recibir algún bien, o sea aquello que satisface alguna necesidad.
- Política salarial: es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y la filosofía de la organización con respecto a los asuntos de remuneración de sus colaboradores.
- Productividad: es la relación mensurable que existe entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados para su producción.
- Puesto de trabajo: es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama
- Función: es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto.
- Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto.
- Valuación de puestos: es un término genérico que abarca ciertas técnicas y criterios utilizados con frecuencia para comparar los puestos y conseguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de ellos.
- Evaluación de desempeño: es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.
- Eficiencia: es una medida normativa de la utilización de los recursos en los procesos. Se preocupa de los medios, métodos y procedimientos más indicados que sean debidamente planeados y organizados, a fin de asegurar la utilización óptima de los recursos disponibles.

- Eficacia: es una medida normativa del logro de resultados. La eficacia de una organización se refiere a su capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante los productos (bienes o servicios) que proporciona.
- Clima organizacional: se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes.
- Cultura organizacional: es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización.
- Equilibrio organizacional: refleja el éxito de la organizacional “remunerar” a sus integrantes con incentivos adecuados y motivarlos para continuar con sus contribuciones a la organización, garantizando así su supervivencia y eficacia.
- Habilidad: es la capacidad actual de la persona en determinada actividad o comportamiento. La habilidad se adquiere a partir de una aptitud preexistente mediante la práctica o el ejercicio.
- Selección de personal: forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento.

Marco Espacial

La investigación será realizada a Chiara Products, en agosto del 2018, en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana, en el departamento de Gestión Humana.

Marco Temporal

En la investigación se contemplará a agosto de año 2018.

Metodología de la investigación

Tipo de investigación

El tipo de estudio a utilizar es el descriptivo mediante la identificación de características propias de los sistemas de compensación, especificando como se estará implementando en la empresa seleccionada, Chiara Products.

Métodos de investigación

En la presente investigación los tipos de métodos a utilizar son el deductivo, ya que va de lo general iniciando con las informaciones básicas de la empresa hasta lo particular describiendo las funciones de cada puesto, y el analítico porque se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan un sistema de compensación, estableciendo una relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de la investigación. También se sugiere el método concluyente porque la información recolectada será cualitativa.

Herramientas o técnicas

Las herramientas a utilizar son las entrevistas y encuestas al personal de la empresa, análisis de los sistemas de compensación utilizados en empresas del sector de la estética y belleza, reportajes en páginas web y libro sobre administración de Gestión Humana.

Fuentes primarias

- Entrevistas al personal de Gestión Humana.
- Encuestas al personal de la empresa.

Fuentes secundarias

- Libros sobre Gestión Humana.
- Páginas web

Índice tentativo

1. ANTECEDENTES GENERALES DEL SECTOR DE LOS PRODUCTOS DE CUIDADO CAPILAR

1.1 Definiciones de Cuidado Capilar

1.2 Historia del Cuidado Capilar

1.2.1 Era Glaciar

1.2.2 Mesopotamia

1.2.3 Grupos Étnicos

1.2.4 Civilización del Valle Del Indo

1.2.5 Periodo Védico

1.2.6 Periodo de Cultura Greco - Budista

1.2.7 Egipcio

1.2.8 Antiguos Hebreos

1.2.9 Grecia

1.2.10 Roma

1.2.11 Renacimiento

1.3 Origen del sector de cuidado capilar

2. CHIARA PRODUCTS Y SU SISTEMA DE COMPENSACION

2.1 Historia de la empresa

2.2 Misión

2.3 Visión

2.4 Valores

2.5 Organigrama

2.6 Estrategia de gestión humana

2.7 Sistema de valoración de puesto de la empresa

2.8 Comparación con el mercado o competitividad externa

3. DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN A CHIARA PRODUCTS, AÑO 2018, DISTRITO NACIONAL

3.1 Estructura salarial

3.2 Política y procedimientos salariales

3.3 Métodos de asignación salarial en base a las valoraciones de puestos

3.4 Esquema de asignación de beneficios e incentivos a los colaboradores

3.5 Implementación del nuevo sistema de compensación en la empresa