

UNIVERSIDAD APEC



Escuela de Graduados

***Monografía para optar por el Título de Maestría en el
Programa de:***

Maestría en RECURSOS HUMANOS

Título:

Valuación de Puestos de Trabajo en la empresa Quisqueya

Dominican Sunland. Año 2012.

Sustentante:

Yaneli Castro:

2010-0474

Tutor:

Dra. Ada Bazil.

Santo Domingo, D. N.

13 Mes Abril Año 2012.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Creador del universo y dueño de mi vida que me permite seguir hacia delante cada día.

AL EQUIPO DE LA UNIVERSIDAD APEC

Gracias por haberme dado la oportunidad de avanzar como persona y profesional y a mis profesores por haberme soportado todo este tiempo, que estuvimos juntos compartiendo experiencias y aprendizaje.

A GIANNINA

Agradezco de una forma sincera porque siempre me ayudaste y me diste apoyo día a día.

A MI MADRE

Gracias, que nunca se fue a dormir hasta que yo llegaré a la casa y por su apoyo tan infinito. A ti te dedico este logro.

DEDICATORIA

a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud, ser el manantial de vida y darme lo necesario para seguir adelante día a día para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A MIS PADRES

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me han permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A MIS HERMANAS

Sagrario Yessenia, Yissel, por haberme apoyado en los momentos que más las necesité.

A MIS SOBRINAS

Massiel Katherine, Mabel, por brindarme su cariño y aportar mucho en mi vida.

A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO

Giannina, Sonia, Maritza, María Dolores, Sergio, les doy gracias de manera infinita a todos porque de una manera u otra aportaron un granito

de arena al logro de esta meta y en especial al señor Lassis, que me permitió tener el privilegio de un horario flexible para lograr el objetivo propuesto.

A MI AMIGA MARIS IDALINA BENZÁN

Gracias por tu amistad y comprensión y por haber estado conmigo en los momentos más difíciles y por todas las preocupaciones que tuvimos, pero podemos decir amiga por fin llegamos.

RESUMEN

La valuación de puestos de trabajo es un sistema relevante no solo para la organización del trabajo, sino también para la concreción del contrato existente entre el individuo y la organización por sus funciones y las condiciones de empleo. El éxito de la empresa depende no por la cantidad de personas, sino por las responsabilidades asignadas. El presente estudio, enmarcado como una investigación de tipo descriptivo, ubicada en la modalidad de estudio de campo, tiene como objetivo mejorar los puestos mediante, la Valuación de Puestos de Trabajo en la empresa Quisqueya Dominican Sunland, pretendiendo, lograr una remuneración equilibrada y equitativa para todos y cada uno de los puestos, estableciendo así, las categorías salariales necesarias. Para la recolección de información se utilizó un instrumento, consistente en un cuestionario de siete preguntas cerradas y abiertas, aplicados a veinte empleados de la empresa, objeto de estudio. Se comparó la empresa objeto que se estudia con otras empresas competidoras de la zona. El análisis de los resultados se efectuó desde el punto de vista cuantitativo con una revisión cualitativa de las respuestas ofrecidas por los encuestados en las preguntas. Los resultados obtenidos en la investigación evidencian la inequidad salarial que existe en la empresa Quisqueya Dominican Sunland. La investigación evidenció la necesidad de recomendar a la empresa que debe aprobar, aplicar y establecer la Valuación de Puestos, como una herramienta que permite ajustar las escalas salariales, tomando en cuenta la importancia y el impacto de las actividades que realizan, los empleados dentro de la empresa.

INTRODUCCIÓN

El trabajo a presentar, sobre la Valuación de Puestos de Trabajo, tiene como objetivo establecer un sistema de Valuación de Puestos de Trabajo en la empresa Quisqueya Dominican Sunland, pretendiendo, lograr establecer una remuneración equilibrada y equitativa para todos y cada uno de los puestos, estableciendo así, las categorías salariales necesarias.

La valuación de puestos de trabajo, es una herramienta que permite, a las empresas tener una visión más amplia sobre como distribuir, de una manera más equitativa los salarios, cuyas ventajas de este sistema es que permite a los administradores alcanzar la misión y los resultados de la organización. Este sistema de valuacion, si no es realizado adecuadamente, trae como consecuencias limitantes como resultados subjetivos que pueden impactar de una manera negativa en el clima laboral, entre otros aspectos que hacen que sus resultados no sean una garantía para su desarrollo organizacional.

La aplicación de la valuación de puestos de trabajo, es necesaria en una empresa cuando en esta existen problemas con los salarios, ya sea que no hay como fijarlos o existan conflictos laborales entre los empleados por causa de estos.

El trabajo se compone de cuatro capítulos, divididos en capítulos y subtítulos, describiendo primero la evolución histórica de la empresa, que engloba su misión, visión, valores, filosofía, servicios, productos, desafíos, sus principales factores y organigrama organizacional. El segundo capítulo trata sobre la valuación de los puestos, sus ventajas y desventajas y los aspectos que se pretende combatir con la valuación de puestos. En el capítulo tres, se enfoca en los métodos de valuación, su definiciones, los pasos a seguir para lograr la aplicación de los mismos y en el capítulo cuatro y último, se basa en la aplicación de la valuación de los puestos de forma científica y el estudio del mercado en la comparación de otras agencias del mismo nivel y tipo de actividades. Estos capítulos han sido ordenados de esta manera con la finalidad de obtener resultado el resultado que se proyecta alcanzar en esta investigación.

En el desarrollo de esta investigación se agotaron recursos documentales, para la realización de este trabajo, tales como: búsqueda de información didácticas, recopilación de datos de la empresa, el manual de inducción de la empresa, levantamiento de información suministrada por el personal a través de cuestionarios de preguntas mixtas, es decir abierta y cerradas, encuestas vía telefónicas y presenciales de la competencia y asesoría de expertos en la materia.

El proceso de la investigación se considera interesante, ya que el investigador no descansará hasta extinguir todos los recursos necesarios para llegar al resultado esperado.

En el resultado final de la investigación, se determinará como pueden los empleados obtener la satisfacción laboral en los puestos de trabajo y como la administración de Recursos Humanos puede aplicar la valuacion de puesto como herramienta fundamental e idónea para el personal de la empresa; logrando equidad entre sus miembros.

INDICE GENERAL

	Pág.
Agradecimientos	
Dedicatoria	
Resumen	
Introducción	
CAPITULO I: COMO SURGE LA ORGANIZACIÓN Y SUS PUESTOS DE TRABAJO	
Historia de la empresa.....	1
Misión.....	3
Visión.....	4
Valores.....	4
Filosofía de la Empresa.....	5
Productos.....	6
Servicios.....	6
Desafío de la Organización.....	7
Desafíos Estratégico.....	8
Principales Factores.....	9
Organigrama.....	11
 CAPITULO II: VALUACION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	
Importancia de la Valuación de Puestos.....	12
Ventajas y desventajas de la Valuación de Puestos.....	15
Aspectos que se pretende combatir con la Valuación de Puestos.....	17

CAPITULO III: MÉTODOS DE VALUACIÓN DE PUESTO

Definición de Factores.....	20
Métodos de Grados.....	21
Método de Jerarquización.....	22
Método de valuación por puntos.....	24
Determinar las categorías.....	25
Describir o definir las categorías.....	27

CAPITULO IV: MEDICION DE LOS SALARIOS.

Metodología de la investigación.....	29
Método de comparación de sueldos.....	31
Aplicación del Método de valuación por jerarquización en la empresa Quisqueya Dominican Sunland.....	32
Empresas del Mercado.....	39
Análisis y Selección de los puestos.....	42
Comparación de los niveles salariales con otras agencias de la zona.....	45
Análisis de resultado de la valuación por puntos.....	48
Estudio de mercado de empresas individuales.....	51

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

ANEXOS:

Anteproyecto

Instrumento de recolección de datos e interpretación de la tabulación

Glosario

LISTAS DE TABLAS

TABLAS	Pág.
Niveles de puestos de la empresa Quisqueya Dominican Sunland.....	33
Funciones y responsabilidades.....	35
Comparación de los niveles salariales con otras agencias de la zona.....	45
Estudio de mercado.....	49
Comparación salarial entre las empresas Quisqueya Dominican Sunland e Inversiones Romenal.....	51
Comparación salarial entre las empresas Quisqueya Dominican Sunland y Caribbean Adventure Tours.....	52
Comparación salarial entre las empresas Quisqueya Dominican Sunland y Splish Splash.....	53

LISTAS DE FIGURAS

FIGURAS	Pág.
Valuacion por puntos.....	47
Estudio de mercado.....	50
Comparación salarial entre las empresas Quisqueya Dominican Sunland e Inversiones Romenal.....	52
Comparación salarial entre las empresas Quisqueya Dominican Sunland y Caribbean Adventure Tours.....	53
Comparación salarial entre las empresas Quisqueya Dominican Sunland y Splish Splash.....	54

CAPITULO I: COMO SURGE LA ORGANIZACIÓN Y SUS PUESTOS DE TRABAJO

1.1. Evolución histórica de la organización.

Quisqueya Dominican Sunland, S. R. L., nace con el objetivo de dar a conocer el potencial turístico de nuestro país, República Dominicana al mercado internacional; tales como: el Descubrimiento de la isla de Santo Domingo, su Independencia, cultura y tradiciones, entre otras. (Manual de Inducción de la empresa Quisqueya Dominican Sunland, 2007).

Quisqueya Dominican Sunland, S. R. L., es una empresa especializada en diferentes tipos de servicios que benefician a los viajeros, algunos de estos pueden ser reservaciones de boletos aéreos, reservas de hoteles en hoteles, programación de tours, arrendamiento de autos y otros tipos de servicios.

Según información sostenida en la página web de la empresa (<http://domsunland.com/> Copyright 2008 - Dominican Sunland. Developed by GFDevelops S.R.L.). Quisqueya Dominican Sunland es un Tour Operador Receptivo Dominicano, creada en el año 2002, con su asiento ubicado en La Romana, República Dominicana y con sucursal en el mismo corazón de Bávaro, Punta Cana, que enfoca su área de servicio principalmente en el Sureste de la República Dominicana, pero con planes de ampliación hacia otras regiones en las que actualmente operamos a través de empresas asociadas escogidas por su liderazgo en la zona, eficiencia y seriedad.

Actualmente contamos con la experiencia adquirida tras ocho años de un crecimiento sólido y mantenido, que nos ha posicionado de manera preferencial como representante en República Dominicana de importantes tour operadores europeos, apoyándonos en un staff formado de profesionales dinámicos y entrenados en el área turística para dar un servicio eficiente y de calidad.

Conscientes de la importancia de los avances tecnológicos, nuestra empresa cuenta con una infraestructura moderna y tecnología avanzada que le permite mantener una comunicación efectiva que facilite una respuesta rápida a todas sus solicitudes.

Nuestros valores empresariales están basados en el servicio, siendo nuestra principal preocupación por la atención al turista las 24 horas a través de un grupo de representantes entrenados para servirles y dar asistencia en cualquier momento. Por otra parte nuestra trayectoria y volumen de ventas nos permiten ofrecerles precios altamente competitivos para todos nuestros servicios. (<http://domsunland.com/> Copyright 2008 - Dominican Sunland. Developed by GFDevelops S.R. L.).

Para comercialización del turismo, nosotros como Agencia de Viajes y Tour Operador trabaja estrechamente vinculadas con empresas transportistas, líneas aéreas, de las cuales reciben una determinada comisión por concepto de tiquetes vendidos (porcentaje de común acuerdo), de los hoteles, que también les reconocen un pago y, en general, de todos los operadores de servicios turísticos. La empresa, generalmente brinda a los

clientes materiales informativos como: (Brochure, Panfletos, entre otros), sobre destinos, paquetes turísticos, trabaja igualmente en estrecha cooperación con los Tours Operadores y Agencias de Viajes internacionales. (Manual de Inducción de la empresa Quisqueya Dominican Sunland, 2007, p2).

Descubra usted mismo las innumerables ventajas de ser uno de nuestros clientes y vivir la experiencia de poder ofrecer los principales atractivos de este paraíso del mundo, amparado en un equipo serio y comprometido a ofrecerle lo que usted merece: El mejor de los servicios.

1.1.2. Misión

Esta empresa, es joven y con deseo emprendedor, especializada en la organización, comercialización y transportación de viajeros turísticos, promoviendo el ecoturismo de las Entidades, Estatales y Nacionales. Ofreciendo servicios de alta calidad que excedan las expectativas de los clientes. La misión de esta empresa es Brindar todo el tiempo la excelencia y la calidad en un servicio orientado a complacer y satisfacer a nuestros clientes apoyados en un equipo profesional, eficiente dinámico e innovador comprometido con servir. (Manual de Inducción de la empresa Quisqueya Dominican Sunland, 2007, pp2-3).

1.1.3. Visión

Esta organización va encaminándose hacia otros países, queriéndose posicionarse como numero uno en el mercado europeo y posteriormente en el mercado nacional como agentes de viajes turísticos. La Visión de esta empresa es ser el tour operador líder en el mercado dominicano, producto de la seguridad que brindamos a nuestros clientes de que recibirán las mejores atenciones de nuestra empresa haciéndolos sentirse únicos y especiales. (Manual de Inducción de la empresa Quisqueya Dominican Sunland, 2007, pp3).

1.1.4. Valores

Quisqueya Dominican Sunland, cree en su gente y estos a su vez, son los responsables de crear valor a la empresa, lo que permite cumplir con los servicios ofrecidos y contribuir al desarrollo de la empresa y lograr expandirse hacia otros continentes; la cual hace que sus valores empresariales se cumpla, ya que el turista contará siempre con un equipo que le garantizará: (Manual de Inducción de la empresa Quisqueya Dominican Sunland, 2007, pp3-4).

- Confianza
- Seguridad
- Liderazgo
- Responsabilidad

- Integridad
- Dinamismo
- Calidad y excelencia
- Honestidad y trabajo en equipo.

1.1.5. Filosofía

Es de considerar que la filosofía de esta empresa se enfoca en los elementos de carácter globalizador relativos al turismo con el propósito de motivar, donde se presentan elementos reflexivos que pueden aportar a su mejor entorno empresarial. (Manual de Inducción de la empresa Quisqueya Dominican Sunland, 2007, pp5-7). Expresa que su filosofía empresarial, son los clientes, la cual esta empresa busca percibir y atender sus requerimientos y mejorar los servicios para satisfacer sus necesidades actuales y futuras. Con respecto al Personal, la empresa cuenta con un personal altamente calificado, que trabaje en equipo con valores y principios de Lealtad, Honestidad, Veracidad, Puntualidad, Respeto, Dignidad, Desarrollo y Colaboración, Eficiencia, Responsabilidad y Templanza. En el aspecto administrativo nuestros líderes establecen metas y expectativas claras, que colaboran, proveen y buscan una constante retroalimentación, es decir haciendo posible un trabajo en equipo.

Quisqueya Dominican Sunland, se basa en Brindar a los turistas servicios de calidad con eficiencia, que nos ayude a diferenciar nuestros servicios de otras similares; para que la calidad del servicio supere a los de la competencia. (<http://domsunland.com/> Copyright 2008 - Dominican Sunland. Developed by GFDevelops S.R.L.).

1.1.6. Producto

Es el turista que nos visita, tales como: los aventureros, los amantes de la historia, de la cultura y de la tradición; nuestro deber es hacerlos sentir como si estuvieran en casa, ya que vienen a relajarse y votar un poco el stress de trabajo y nosotros estamos ahí para brindarles las vacaciones mas inolvidables. (Manual de Inducción de la empresa Quisqueya Dominican Sunland, SRL., año 2007).

1.1.7. Servicios

Nuestra agencia cuenta con un sistema internacional de reservas "Sabre", lo que nos permite al instante estar comunicados con el mundo entero. Las características de los servicios que ofrecemos las detallamos a continuación:

- Se basa en Recibir y proporcionar asistencia a los clientes en el aeropuerto con un personal capacitado.

- Verificar que todos los pasajeros estén bien embarcados y que el avión este bien para salir.
- Informar el Tour Operador de todas las anulaciones y /o todos los retrasos de avión.
- Notificar por información señalada a los clientes de todos los cambios del vuelo de regreso (transporte aéreo, horario, aeropuerto etc.), antes del registro o embarque.
- Gestionar los problemas que puedan surgir desde la llegada de los clientes hasta su embarcación.
- Confirmar los vuelos de regreso.
- Reconfirmación de los vuelos y pre-chequeo de grupo.
- Organización de Famtrips, Circuitos y Grupos de incentivos.
- Alquiler de Yates y Helicópteros.
- Paquetes especiales para jugadores de Golf, pesca y buceo.
- Venta de Excursiones en toda la República Dominicana.
- Organización de Grupos y Paquetes turísticos.
- Asistencia de nuestro staff tanto en los aeropuertos como en los hoteles y guías que los acompañaran en los transfers y excursiones.

1.1.8. Desafíos de la Organización.

He de entender que el desafío es mantener el ímpetu original. “Muchas veces, esto ocurre, gracias a reemprendedores, algún nuevo líder que surge

con una fuerte visión de lo que es, el negocio de turismo; ya que para esta empresa su principal desafío es cosechar y preservar clientes y mantener las ventas de excursiones, debido a que el volumen de clientes es mucho más alto que Las demás empresas competidoras de la parte este del país.

La empresa posee una selección de excursiones que se adhiere a las condiciones económicas de nuestros clientes, donde ellos podrán seleccionar las excursiones que ellos quieren realizar a un costo asequible; de esta manera nuestros representantes en los hoteles les ofrecen las excursiones presentándoles las experiencias a pasar, teniendo nuestros empleados un poder de convencimiento para que los clientes puedan comprar las mismas ofrecidas en ventas. (Manual de Inducción de la empresa Quisqueya Dominican Sunland, SRL., creado en el año 2007. pp1-25).

1.1.9. Desafíos Estratégicos

Se puede comprender que el desafío estratégico ha sido una herramienta bien establecida en esta empresa puesto que ha de guiar las acciones y proyectos del futuro inmediato para hacer de la empresa a través de este país un destino turístico de calidad y tranquilidad, si bien es cierto posicionarse en el mercado, capaz de ofrecer servicios y productos que permitan al viajero descubrir la esencia de este lugar y dotar al sector de capacidad para asumir un papel importante en la economía y en la generación de riqueza. La estrategia de esta empresa es, sentar las bases

de futuras inversiones y aumentar el volumen de turistas, para los próximos diez años. (Manual de Inducción de la empresa Quisqueya Dominican Sunland, SRL., año 2007. P27).

El servidor de la empresa, se pueden registrar las reservas de las diferentes excursiones, la cantidad de clientes que asistirán y el control de los cintillos para la visita de los parques nacionales, entre otros.

Una de las mejores estrategias para que la innovación exista en la organización es hacerla presente en la visión, misión, valores y objetivos de la compañía. Además contamos con una visión de estrategia, primero en el mercado local, que es, el que permite alinear la organización hacia una nueva innovación activa, logrando de esta manera expandirse hacia otros continentes. Esta compañía ha realizado cambios en sus productos para ofrecer un mejor servicio a sus clientes, mejorando la calidad total en los mismos.

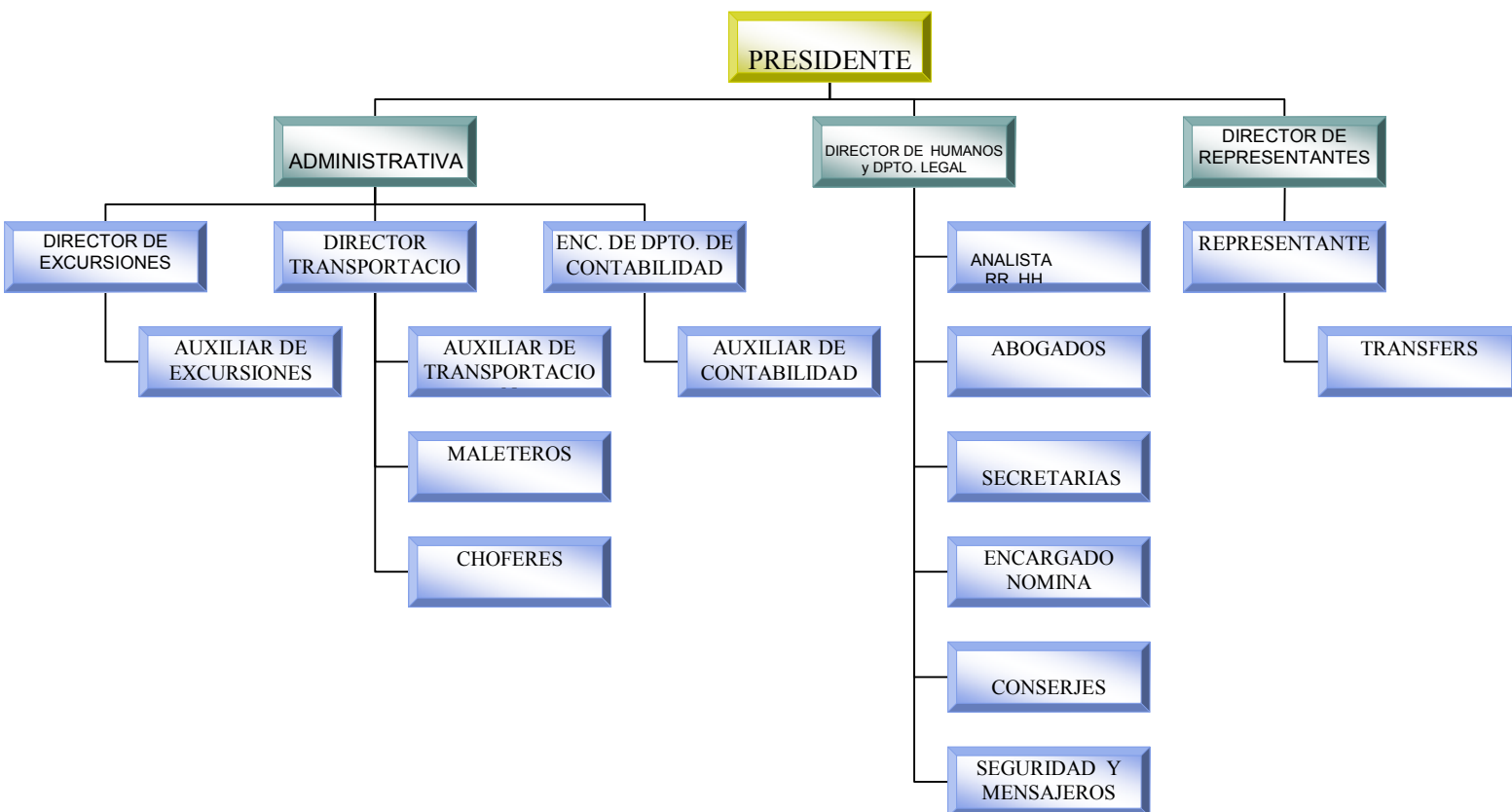
1.1.10. Principales factores

Los factores que nos hacen sentir diferentes es el servicio que se ofrece, poseyendo un liderazgo de precios al más bajo costo del mercado de la zona Este del país. El diseño de nuestros servicios, está en las excursiones, ya que es el ente diferenciador tales como: Paseo hacia la Isla Catalina a bordo de un lujoso Catamarán y la excursión Piratas del Caribe. En cuanto a los cambios tecnológicos la compañía implemento un nuevo

sistema de redes de comunicaciones directas a través de un servidor que facilita la comunicación con los tours operadores y agencias de viajes de Francia, por esta vía se puede verificar la lista de la cantidad de reservas de hoteles, numero de vuelo, fecha y hora de llegada de los visitantes a los aeropuertos y cualquier otro servicio que requiere el cliente.

En cuanto a la organización se ha implementado un sistema de entrada a las oficinas, que tiene como ventaja el control de entrada y salida de los empleados, el cierre de las puertas de las oficinas conectado a un sistema de cámara de vigilancias, por medio de torre de control.

1.1.11. Organigrama General



Fuente: Manual de Inducción de la empresa Quisqueya Dominican Sunland, año 2007.

CAPÍTULO II: VALUACION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

2.1. Importancia de la Valuación de Puestos.

La Valuación de Puestos de Trabajo presenta un conjunto de técnicas de análisis de puestos que son muy importantes en la gestión y administración de Recursos Humanos. La Valuación de Puesto de Trabajo es un sistema relevante no sólo para la organización del trabajo sino también para la concreción del contrato existente entre el individuo y la organización en cuanto a las funciones a realizar y las condiciones de empleo. Laham, (1992).

Para los autores Morales Arrieta, Juan Antonio y Velandia Herrera, Néstor Fernando, (2005), consideran que la Valuación de Puestos de Trabajo “es el medio más objetivo y eficaz para cumplir con el principio de equidad interna en la estructura salarial.

(Lanham, E., 1992, p. 17), “La Valuación de Puestos tiene su origen en los estudios de tiempo y movimientos, desarrollado por Frederick W. Taylor en 1881, en la Midvale Steel Company”. Entre los años 1909-1914, el autor Griffenhagen es el responsable de la iniciación de uno de los primeros estudios de las funciones de un puesto; además el participa en unas de las primeras aplicaciones de la Valuación de Puestos en la Industria

Commonwealth Edison Company; este autor hace una pequeña reseña en el libro del autor Lanham, (1992). Ya para el 1914, Harry A Hopf, clasifica los puestos de oficina en los bancos y compañías.

(Echevarría, 2004, p. 14), la Valuación de Puesto de Trabajo “es una técnica que permite establecer datos comparativos entre los distintos puestos de trabajo, independientemente de las personas que lo ocupan.” Valuar los Puestos de Trabajo así como el análisis de puestos, tiene como propósito mejorar las relaciones humanas dentro de la empresa. Es decir que si a un empleado se les conocen todas sus actividades descritas en un análisis de puestos de trabajo y si en esas actividades y responsabilidades son evaluadas de acuerdo al grado de eficiencia que las desempeñe, entonces el trabajador estará consiente que su progreso radica fundamentalmente en el cumplimiento correcto de esas obligaciones y responsabilidades que les han sido asignadas.

Taylor W. Frederick, el autor hace referencia en el libro de Lanham, (1992), que la Valuación de Puesto, consistía principalmente, de una enumeración de los pasos necesarios para la producción de una unidad y del tiempo necesario para realizar cada paso; su objeto era determinar un tiempo base de producción. En este sentido, con este sistema, la empresa Quisqueya Dominican Sunland, puede determinar el valor que tiene cada puesto de trabajo. Obviamente, la manera sistemática de conocer dicho valor en la aplicación de las técnicas en las posiciones, cuya finalidad es fundamentalmente diferenciar de manera cualitativa y cuantitativa los puestos que conforma la empresa Quisqueya Dominican Sunland, para

determinación en cada uno de los puestos en la estructura organizativa. La tarea que realiza la valuación es conjuntamente con el análisis y descripción de puestos donde se determinan no sólo las funciones, responsabilidades, condiciones, sino también el rango distintivo que tiene un puesto en la organización, así como las ventajas sociales, el salario, el estatus personal y profesional del ocupante del puesto.

El sistema de Valuación de Puesto ayuda a definir la posición ocupada en cuanto a su valor e importancia; un sistema bien diseñado contribuirá a minimizar algunos problemas psicológicos, sociales y económicos que enfrenta la empresa Quisqueya Dominican Sunland; (Fernández, 2005, p. 355), “los sistemas de Valuación de Puesto que puntúan las aptitudes para ocuparlo pueden estimular los deseos de mejorarla. Este criterio de valorar las aptitudes parece útil en el caso de los titulados que trabajan en una empresa”. El autor considera que la importancia radica en que valorar un puesto de trabajo necesita conceptos importantes tales como: orden de importancia, categorías, comparación de factores y puntos.

Es importante examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito, para esto, nada mejor que efectuar un análisis del mismo. El análisis de un puesto es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias y habilidades) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el

sistema donde se encuentra enclavado. Define con claridad lo que se requiere del puesto para describir las aptitudes indispensables para un adecuado rendimiento en el trabajo. Tiene información del puesto y en descripciones y especificaciones del puesto. La valuación de las posiciones no debe ser un valor esporádico, si no dinámico. Es la base de todo sistema de remuneración, por ello es fuente de consulta permanente. Para Reyes Ponce, (2004), la Valuación de Puestos es la importancia de la unidad de trabajo específica e impersonal, es muy secundaria en relación con las características, antecedentes y prestigio de las personas concretas que ocupan ese puesto.

Valorar un puesto, enfatiza la naturaleza y contenido de los cargos y no las características de las personas que la ocupan. Esta se basa en obtener la información respecto a los diferentes puestos, mediante la descripción y el análisis comparativo.

2.2.2. Ventajas y desventajas de la Valuación de Puestos.

La Valuación de Puestos de Trabajo, recoge el valor organizativo en un momento determinado, por lo que se hace necesario la aplicación del mismo, cuya ventaja es un método muy sencillo y fácil de entender, exige que los trabajadores queden en distintos niveles dentro de la empresa. Este método se aplica con la premisa de un desempeño adecuado del titular del mismo. Weber hace referencia en el libro del autor Jiménez, (2007), este método permite clasificar los puestos por el orden de importancia relativa, dentro de

la estructura organizativa, pero además explica las diferencias existentes entre las categorías o niveles, ya que la cuantificación se convierte en puntos, en los cuales podrán ser convertibles en niveles salariales.

Este método está dotado de un sistema de control denominado énfasis que permite medir la congruencia y equilibrio en las posiciones.

Otras de las ventajas de este sistema es que puede ser comprendido por todos los trabajadores de la empresa, supone mayor seguridad, a partir de la realidad, y no de criterios preestablecidos, representa un promedio de apreciaciones y, por lo mismo, una mayor garantía de reflejar la realidad, puede ser útil en empresas de escaso personal, es aceptado por éstos, con relativa facilidad requiere un costo muy pequeño para su instauración y mantenimiento.

Las desventajas de este sistema en la aplicación de la empresa toma al puesto en su conjunto, sin analizar los elementos o factores que lo integran, representa un promedio de apreciaciones subjetivas, que no se fundan en elementos teóricos en suficiente amplitud, considera iguales distancias entre cada puesto y entraña el peligro de que los salarios reflejen esa situación, en desacuerdo con las diferencias que realmente deban existir. El autor (Reyes Ponce, 2004, p.173), explica “las desventajas de la Valuación de Puesto de Trabajo es que no puede aplicarse, si no cuando haya grupo bastantes grandes y homogéneos y fuerza la distribución del personal en categorías determinadas, lo cual no siempre será exacto”. Otras de las desventajas de este método es que constituye un juicio superficial sobre el valor de los puestos, los aprecia globalmente, sin distinguir los elementos o factores que

los integran, no establece jerarquía entre los puestos clasificados en el mismo grado.

2.2.3. Aspectos que se pretende combatir con la Valuación de Puestos.

Los sueldos es la expresión sintética de la razón de ser del puesto y su contribución global de la organización, se manifiesta en el desempeño de las funciones o tareas que realizan en las diferentes posiciones que ocupan, es decir, que no debe de existir en una empresa desequilibrio en los mismos. La empresa Quisqueya Dominican Sunland, deberá establecer políticas equitativas, mediante una escala salarial; para combatir los siguientes aspectos:

- a) Favoritismo en los salarios fijado por el Gerente de la empresa por percepción.
- b) Empleados descontentos o desmotivados, respecto a ciertos sueldos, originados precisamente por el desconocimiento de la razón de ser de las diferencias.
- c) Elimina los cálculos defectuosos al pagar por los puestos de nueva creación.
- d) Las desigualdades de los salarios cubiertos a los empleados, en las diferentes posiciones que ocupan en la empresa Quisqueya Dominican Sunland.
- e) Formación de los analistas y miembros del comité valuador

- f) Fijación de objetivos, adopción de política y formulación de eficientes programas de acciones para instrumentar el sistema de valuación.
- g) Aspectos particulares del plan; por ejemplo, en la elección de los factores, su ponderación, la fijación del número conveniente de los grados etc.
- h) Determinación de los puestos.
- i) Flexibilidad en los programas que impida adaptarlos a las exigencias múltiples de la organización.
- j) Uso indebido del sistema para justificar los salarios que se están pagando
- k) Utilización de los resultados con demasiado rigor, olvidando los principios de excepción.

Laham, (1992), considera que “son típicos los errores con la valuación incorrecta del merito o valor de un empleado, falta de cambios o cambios incorrectos en el salario, valuación incorrecta de un puesto. Estas causas, y otras más, elevan o disminuyen indebidamente algunos salarios, rompiendo la estructura jerárquica que debe existir en las labores, desorganizando al personal con detrimento de la eficiencia de sus servicios y creando injusticias, con peligro de la paz en la empresa”.

Werther y Keith, (2010), entienden que, sin una compensación adecuada es probable que los colaboradores abandonen la organización con las dificultades que estos les representa”. Los autores manifiestan que cuando la compensación no se administra adecuadamente, los resultados de insatisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. La igualdad interna requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, expresados en la formula igual retribución a igual función.”

Con la aplicación de este Sistema de Valuación de Puestos, se puede ganar muchos beneficios, tales como el reducir quejas y rotación de puestos, valor y contribución de cada puestos, revisión de salarios, aclarar funciones y responsabilidades, medir y controlar costos de personal y política de formación mediante el establecimiento de un sistema en la empresa Quisqueya Dominican Sunland. La equidad interna, queda establecida por el valor que se le asigna, a cada puesto, lo cual significa que los puestos deben ser analizados antes de establecer la relación entre ellos por algunos de los diversos métodos, (Rimsky, 2005).

CAPITULO III: MÉTODOS DE VALUACIÓN DE PUESTO

3.1. Definición de Factores.

Los factores se refieren al alcance que tiene la ejecución de las funciones de su puesto y el impacto provocado por los resultados de estas en las unidades de trabajo, áreas funcionales y/o operaciones del negocio en general. Para el autor Echevarría, quien hace una pequeña reseña, en el libro del autor Jaume (2006), expresa “que los factores son las experiencias y la cantidad de tiempo que debe transcurrir para que una persona normal, posea instrucción y conocimiento del oficio y pueda llegar adiestrarse y a producir la calidad que satisface el puesto de trabajo”. El autor continúa su reseña en el esfuerzo físico, que es la intensidad y frecuencia para la ejecución del trabajo. También él considera que la responsabilidad por materiales es parte de los factores de evaluación de puestos y los riesgos inevitables que se refiere a la probabilidad de los accidentes y enfermedades profesionales expuestas al empleado en el puesto que ocupa. Estos factores son esenciales para que la empresa Quisqueya Dominican Sunland, pueda tomar en cuenta. Según investigación realizada de (Morales Arrieta, 1999), el factor, permite que todos sus integrantes lo comprendan de manera igual con todas sus variables o elementos constitutivos, lo cual a su vez facilitará el paso siguiente que es el desarrollo de la escala de grados por factor y las posteriores valoraciones para nuevos puestos de trabajo.

La de Valuación de Puestos viene motivada generalmente por una serie de razones, o necesidades de la empresa. El fundamento de este sistema, consiste en identificar los diferentes factores comunes que integran, el conjunto de puestos relacionados y sujetos a valoración. Según investigación realizada por (Rimsky, 2005), en la importancia del valor de cualquier puesto, de cualquier naturaleza que este fuera, debe ser medido por sus requisitos, sus responsabilidades y sus condiciones de trabajo.

3.1.2. Métodos de Grados.

(Chiavenato, 2007, p.292), los grados “son conjunto de puestos, que tienen características en común y que se pueden colocar en una jerarquía o escala previamente establecida”. Este método es una variante del método de jerarquización simple y se aplica a cada uno de estos conjuntos o grados de puestos. Las definiciones de los grados se pone por escrito de modo que constituyan un padrón o marco que sirva para valorar los otros puestos y colocarlos dentro del grado correspondiente, estableciendo un puesto de referencia para cada grado, para que de esta manera facilitar el proceso de comparación. (Escoto Abreu, 2005, p. 224), define el grado como el principio básico de este sistema. Es que entre los diferentes puestos existen diferencias que pueden expresarse en términos de niveles, grados, responsabilidades y deberes. Los grados se auxilian de las descripciones de los puestos, estableciendo la forma como se efectuará una división de cargos. Se inicia el procedimiento clasificando el puesto menos importante y

luego se establecen grados de complejidad ascendente hasta que se llega al más importante, que se coloca en el grado más alto. También el proceso puede ser a la inversa, es decir, empezar por el puesto más importante. Para el ilustre (Rimsky, 2005), explica la ventaja de establecer los grados, porque es simple de manejar, diseñar y fácil concepción. Las personas que lo utilizan no tienen problema para entenderlo. Rimsky considera que la desventaja de este método de gradación o de grado es que no es muy preciso porque no descompone el puesto en factores valuación, normalmente emite un juicio basándose en el aspecto más relevante del puesto, que puede ser positivo o negativo.

3.1.3. Método de Jerarquización

Este método es el más antiguo creado en el 1909, en él, los trabajos se valoran tomándolos en cuenta en conjunto, es decir sin descomponerlos en factores compensables. Según investigaciones realizadas por Urquijo y Bonilla (2008), el método jerárquico, consiste en establecer el rango de los puestos existentes, en una empresa, utilizando técnicas muy elementales que suponen un conocimiento amplio y global de tales puestos. El método de valuación de los puestos por jerarquización también llamado método de comparación simple, que consiste según lo expresa Chiavenato (2007), en colocar los puestos en una lista, por orden creciente o decreciente, basada en un criterio de comparación. La aplicación de este método es analizar los puestos con el propósito de obtener información acerca de ellos, ya que la

información debe prepararse cuidadosamente a fin de que el valuador pueda determinar los puestos con determinados objetivos.

El método de jerarquización de puesto es el camino más simple, porque no exige un análisis muy detallado de los puestos y se puede emplear con rapidez y poco costo, sea de tiempo, energía o recursos. Este puesto produce una estructura de puestos poco discriminativa, proporciona una base aceptable. Este método no es analístico ya que el puesto no es dividido en factores y requisitos. Escoto, Abreu (2005), considera que este sistema es popular, porque es fácil de usar y poco costoso. Escoto, continúa su reseña basándose en que el método de jerarquización, actualmente es poco utilizado porque se ha considerado que es subjetivo.

El método jerárquico, comparado con otros puestos de la valuación de puestos, este es uno que los empleados pueden entender con suma facilidad. Tiene como punto fuerte la sencillez, es bien aceptado en la organización, este método cuando es bien estructurado suele llevar un manejo equitativo en el aspecto salarial, ya que evita que alguien reciba una paga demasiado alta o baja. Este método, posee todas las características para ser aplicado o para que la empresa Quisqueya Dominican Sunland, pueda adoptarlo, como una posible alternativa de equidad salarial.

3.1.4. Método de Valuación por Puntos.

Este método también llamado método de valuación de factores y puntos, fue creado por el estadounidense Merrill R. Lott, en Ronald Press, New York, en el 1925, convirtiéndose en el método de valuación de puestos más empleado en las empresas. Se condirá el más perfeccionado y utilizado de los métodos. La técnica es analística, las partes componentes de los puestos son comparadas empleando factores de valuación; se atribuyen valores numéricos o puntos a cada elemento del puesto y se obtiene el valor total mediante la suma de estos valores numéricos. (Chiavenato, 2007).

(Escoto Abreu, 2005, p. 230) define la valuación por puntos, como “la técnica cuantitativa que asigna valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto y se obtiene un valor total por la suma de valores numéricos (conteo de puntos). El método valuación por punto se fundamenta en el análisis de puestos. Los calificadores asignan valores numéricos a componentes específicos del puesto, y la suma de estos valores determina el valor relativo de un puesto. Para los autores Lott, Kress, et al, hacen referencia en el libro de Urquijo y Bonilla (2008), la valoración por puntos se caracteriza por su índole analístico, parte del supuesto de que la exigencias de todas actividad laboral, en un puesto de trabajo, pueden ser vistas y analizadas como polarizadas en un amplio espectro, o gama de factores universales, por su diferencia de intensidad y mediante una escala elaborada para este efecto. Este método de puntos permite la valoración del puesto mediante la acumulación de las puntuaciones de cada uno de sus

factores principales o componentes, y según el nivel de intensidad o la presencia de cada uno de tales factores en el puesto. Milkovich, Georges, hace referencia en el libro de Morales Arrieta (2005), el factor de compensación es un atributo del puesto relacionado con el trabajo que proporciona una base para comparar un valor relativo. Los factores comunes incluyen las habilidades, el esfuerzo, las responsabilidades, la creatividad y la autonomía.

Todo puesto de trabajo frente a otro está determinado por la mayor o menor intensidad con la que se presenta cada factor; esta intensidad por factor se describe en escala o grados; a cada uno de los grados; se les asigna un puntaje diferente que lo pondera adecuadamente en cada nivel. Cada escala de puntos tiene sus propios valores para cada factor que cuantifican todos los posibles niveles de estimación.

3.1.5. Método para Determinar las Categorías

Este método surgió en 1992 en el Bureau Personnel Research, del Carnegie Institute of Technologie. Mediante el mismo se clasifican o se determinan los puestos en uno de los niveles o categorías correspondientes, sobre una escala previamente establecida. (Jiménez, 2007).

Los puestos son agrupados en categorías con base en intervalos de puntos. Roig, José, hace una breve referencia en el libro de Morales Arrieta (2005), que la mayor dificultad de este método estriba en confeccionar la escala de las categorías o grados de puestos de trabajo específicamente en

definir de manera precisa el nivel de dificultad, complejidad y características que lo configure de manera que resulte fácil para el comité del encasillamiento.

Una vez que se conoce el tipo de puesto a valorar, se procede a determinar el número de categorías, grados o clases que deben constituir el manual de escala de clasificación, teniendo en cuenta, la elaboración de un conjunto de reglas de clasificación para cada clase, como la habilidad, esfuerzo físico, entre otros; esto se requiere para desempeñar el cargo, de esta manera se va ampliando el rango total hasta que abarque los trabajos extremos.

Definir una cantidad suficiente de categorías, de modo que los límites entre estas, estén diferenciados con precisión y sentido discriminativo, sin dejar por fuera alguna. La determinación de la amplitud dependerá de la diversidad de tareas. Para Morales Arrieta (2005), encuentra que las bases en las descripciones de los cargos, se identifican los puestos más representativos que abarquen todo el rango de niveles del área escogida y se agrupan en categorías de contenido similar; extrayéndose sus características comunes, que posiblemente se presentarán en diferente intensidad y complejidad. Es muy importante que los factores sean comunes a todos o a la gran mayoría de puestos. El autor continúa su reseña, explicando lo que se debe tomar en cuenta para determinar las categorías:

- Se deben determinar de tal manera que den cabida a nuevos trabajos.

- Cuando no existan razones en contra, las categorías, se deben de tratar de aparejar al número de clases o grupos laborales tradicionales al interior de la empresa.
- Es conveniente tener en cuenta el número de categorías, de tal manera que haya una clara delimitación de clases, pues todos los trabajos de una misma categoría deben tener similar compensación salarial por equidad.

3.1.6. Método Describir o Definir las Categorías

Las categorías son conjuntos de cargos con características comunes y que pueden disponerse en una jerarquía o escala predeterminada. Es común que se pueda predeterminar las siguientes categorías de cargos: cargos de trabajo por mes, cargos de trabajo por horas, especializados calificados, calificados o de brazos. La definición de las categorías debe ser por escrito lo cual crea un estándar o marco de referencia, mediante el cual se evalúan y se clasifican los cargos (Escoto Abreu, 2005).

El procedimiento de determinar los grados de intensidad y de complejidad para cada factor, toma en consideración el nivel de presencia o de relevancia dentro de cada grupo de puestos. Definir las categorías es seleccionar los puestos conocidos y agruparlos de acuerdo con las tareas mismas y los factores comunes que los especifican, eligiendo una frase que describa las actividades o tareas de cada grupo determinando su intensidad. (Herrera Velandia, 2005).

Para confeccionar la escala se empezará definiendo los dos grados extremos de la mismas y luego los intermedios. Al describir cada grado o categoría de forma amplia y genérica no se puede encasillar con exactitud debido a la vaguedad con que están descritos, sin embargo presenta como ventaja de poder clasificarlos todos de una vez. Cuando se procede describir categoría o grado con mucha precisión o especificación resulta muy difícil encasillar con propiedad cada puesto, ya que es factible que no encajen algunas propiedades.

CAPITULO IV: ANÁLISIS DE LA MEDICIÓN DE LOS SALARIOS.

Metodología de la investigación.

La investigación se realizó de la siguiente manera: detallando las preguntas, tabulando las informaciones, analizando e interpretando los resultados, tomando como referencia los datos recopilados de la investigación. Para obtener los resultados de dicha investigación, se ha ejecutado un proceso totalmente arduo, efectuando el levantamiento de las informaciones en la empresa a través de documentos. En esta fase se ejecuta dos clases de encuestas, una de forma interna con el personal a través de la creación de un cuestionario que establecía algunas preguntas que suministraría informaciones que aportaría a la investigación; dichas preguntas están basada en los puestos, cuyos fin, conocer de una manera más profunda y detallada las funciones y responsabilidades de los puestos.

Se procede a realizar la encuesta a treinta empleados fijos que posee la empresa, solo 20 personas responden a las interrogantes, no todas las preguntas fueron respondidas, algunos de los trabajadores no quisieron responder la parte del salario que percibe.

Una segunda encuesta se realiza de manera externa, con el objetivo de conocer el valor relativo del salario en las empresas competidoras, de las cuales las respuestas fueron satisfactorias, en la recolección de los datos, para llegar al resultado que se pretendía alcanzar.

Estos levantamientos de informaciones fueron plasmados en diversas fechas, debido a que los empleados se encontraban realizando sus funciones en el área operativa de la empresa y en cuanto al mercado fueron realizadas dos entrevistas mediante una visita en la misma fecha y otra vía teléfono dos días después. Obteniendo estas informaciones se procedió a presentar la tabulación de las encuestas, representada cada pregunta por un gráfico, con sus interpretaciones.

4.1. Método de comparación de sueldos.

(Chiavenato, 2007, p. 292), define el método de comparación de factores como “la técnica analítica para comparar los puestos por medio de factores de valuación”. La creación del método de comparación de factores es atribuida o creada por Eugene Benge, en 1941, que propuso cinco factores generales:

- Requisitos mentales.
- Habilidades requeridas.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidad.
- Condiciones de trabajo.

El valor relativo de un puesto, puede ser determinado comparándolo con otros en la organización o a través de una escala salarial. Además, cada método de comparación puede hacerse sobre la base de los puestos en conjunto o sobre la base de factores, que comprenden los puestos.

El proceso de Valuación de Puestos, muestra las diferencias esenciales entre los puestos, y tiene como punto de partida la obtención de la información respecto a los puestos concernientes, mediante la descripción y el análisis comparativo de ellos, para establecer criterios definitivos. La Valuación de Puestos enfatiza la naturaleza y el contenido de los puestos y no en las características de las personas que los ocupen.

(Werther y Keith, 2010). “Encontrar un equilibrio entre la satisfacción de la compensación y la capacidad competitiva de la empresa constituye un reto para el departamento de Recursos Humanos. Ya que una política adecuada de compensación no implica incremento”. Los autores entienden que la Administración de estas compensaciones está a cargo del departamento de Recursos Humanos y su fin es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez lo ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Es evidente que, en muchos casos, cuando un empleado dice que "gana poco" lo hace movido no tanto por su retribución absoluta, sino comparándola con lo que en otros puestos ganan otras personas con trabajos similares o inferiores en una empresa del mismo nivel de la compañía Quisqueya Dominican Sunland; esto no es suficiente que los salarios pagados sean tan altos como se quiera, lo importante es, la existencia de una estructura equitativa de remuneración.

4.1.2. Aplicación del método valuación por jerarquización en la empresa Quisqueya Dominican Sunland.

Es importante aplicar el método de valuación por jerarquización, para que se pueda lograr un resultado óptimo. A continuación se presenta una tabla que la denominaremos grafica 4.1.2, donde se podrá observar la clasificación de los puestos por niveles, el salario actual de la empresa, escolaridad, experiencia, responsabilidad y funciones de los puestos.

Niveles de Puestos de la empresa Quisqueya Dominican Sunland

NIVELES	PUESTOS	SALARIOS RD\$	ESCOLARIDAD	EXPERIENCIA
I	OPERATIVO	5,700.00 a 15,000.00		
	Conserjes	5,700.00	Saber leer y escribir	No necesariamente
	Mensajero	8,500.00	Bachiller	Un año en la posición
	Choferes	9,500.00	Saber leer y escribir	Tres años en la posición
	Maleteros	13,000.00	Saber leer y escribir	No necesariamente
	Transfers	13,000.00	Saber leer y escribir, idioma francés	Un año en la posición
	Seguridad	15,000.00	Bachiller	Un año en la posición
II	ADMINISTRATIVO	15, 001.00 a 25,000.00		
	Asistente Mecánica	26,000.00	Bachiller y curso técnico en mecánica de barcos	Tres años en la posición
	Asistente Contabilidad	25,000.00	Nivel superior y técnica especializada	Tres años en la posición
	Asistente Recursos Humanos	20,000.00	Nivel superior y técnica especializado	Tres años en la posición
	Analista Recursos Humanos	17,000.00	Nivel superior y curso técnico especializado	Dos años en la posición
	Secretaria Recursos Humanos	14,000.00	Estudiante Psicología Industrial y cursos técnicos	Un año en la posición
III	TECNICO	26,001.00 a 32,000.00		
	Mecánicos	26,000.00	Bachiller o curso técnico	Un año en la posición
	Capitán de Barcos	28,000.00	Bachiller o curso técnico especializado en navegación	Dos años en la posición
	Marineros	27,000.00	Bachiller o curso técnico	Un año en la posición
	Cocineros	22,000.00	Saber leer y escribir	Un año en la posición

IV	MANDO MEDIO	32,001. a 39,000.00		
	Encargada Nómina	25,000.00	Licenciatura en Psicología Industrial	Tres años en la posición
	Encargada Reclutamiento y Selección	32,000.00	Licenciatura en Psicología Industrial	Dos años en la posición
	Sup. Representantes	32,000.00	Estudiante de lenguas modernas	Un año en la posición
	Encargada contabilidad	36,000.00	Licenciatura en contabilidad	Tres años en la posición
	Supervisor de Playa	39,000.00	Bachiller o curso técnico	Un año en la posición
	Supervisor Cocina	39,000.00	Nivel superior y técnica especializada	Tres años en la posición

V	GERENCIA	39,001.00 a 60,000.00		
	Director General	60,000.00	Presidente	Presidente
	Directora Administrativa	45,000.00	Licenciada en administración y cursos especializado	Cinco años en la posición
	Chef Ejecutivo	55,000.00	Licenciado en gastronomía y cursos especializado	Cinco años en la posición
	Contador General	39,000.00	Licenciado en contabilidad	Cinco años en la posición
	Director RRHH	35,000.00	Licenciada en Psicología Industrial y post grado	Cinco años en la posición
	Director de Representantes	40,000.00	Licenciado en lenguas modernas	Cuatro años en la posición
	Director de Transportación	39,000.00	Licenciado en administración	Tres años en la posición
	Director de Excursiones	53,000.00	Licenciado en lenguas modernas	Tres años en la posición

Tabla 4.1.2. (A). Niveles de puestos de la empresa Quisqueya Dominican Sunland.

Fuente: Elaboración propia.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Puestos	Funciones	Responsabilidades
Conserje	Limpieza de las oficinas, pasillos, Brindar café y cualquier otro tipo de líquidos, limpieza del area en general, comprar los detergentes e utensilios necesarios para su trabajo.	Mantener el area de trabajo siempre limpia, que este disponible para que los empleados administrativos puedan trabajar en un ambiente completamente higiénico.
Mensajero	Estar disponible 24 hr., para diligencias que sean del personal de la empresa, realizar todos los transmite bancarios asignado por el depto. contabilidad, repartir correspondencias internas y externa, sacar copias, comprar materiales para la empresa, ser maletero cuando se lo indiquen.	Realizar los depósitos bancarios de la empresa personalmente, presentar las facturas de los materiales de compra, entregar personalmente las correspondencias internas y externas.
Maletero	Subir y bajar las maletas de los clientes en el aeropuerto y hoteles	Evitar perdidas de maletas, asegurarse de que la maleta sea entregada a la persona correcta.
Choferes	Dar apoyo al departamento de recepción en tareas como el servicio de transfer, el alquiler y el aparcamiento de coches, traslado de maletas y cualquier otro servicio requerido	Llevar a los clientes a sus puntos de destinos, ya sea el aeropuerto o los hoteles.
Transfers	Acompañar a los clientes a sus destinos, ya sea en el aeropuerto, hotel, excursiones hasta la recepción del hotel o terminal.	Asegurarse de que los clientes estén en el hotel correcto y reportar a los representantes de cualquier anomalías.
Asistente de mecánica	Supervisar a los mecánicos, pedir piezas a los suplidores, realizar reportes, verificar los desperfectos de los barcos.	Asegurase que las embarcaciones estén listas antes de salir a las excursiones.

Seguridad	Evitar la entrada de personas no autorizada a las embarcaciones, area de playa, area de oficina, prohibir el parqueo de personas que no sean empleados o clientes de la empresa.	Vigilar que los clientes tengan la pulsera de medio ambiente para la entrada del parque del este, Vigilar toda el area de la empresa.
Asistente Contabilidad	Cuentas por cobrar, revisar las facturas, registrar factura, llamar a los suplidores para enviar factura, realizar conciliaciones, entregar cheques a los suplidores, registrar gastos, realizar el 606. (ISR).	Entregar los reportes de las cuentas por cobrar y las eventualidades de las facturas y confirmar la entrega de los cheques registrándolos en el libro.
Asistente RR. HH.	Asistir a la Gerente de Recursos Humanos, supervisar el departamento de RRHH., hacer reporte diario de las eventualidades del día, supervisar los reportes la selección de los posibles candidatos, llevar agenda del gerente general, organizar las actividades de la empresa.	Supervisar el desempeño y trabajo del departamento y coordinar cualquier actividad, cursos de capacitación.
Analista RRHH.	Compensación, Plataforma, para solicitar la apertura de las cuentas, Seguridad Física, Servicios Generales, solicitar la legalización de los contratos.	Brindar soporte en el contacto de candidatos para entrevistas, calificar las pruebas psicológicas, • Gestionar las depuraciones de los candidatos para puestos vacantes.
Secretaria RRHH.	Tomar las llamadas telefónicas, entregar uniformes, despachar el transporte de empleados, llevar la agenda de la gerente RRHH, sacar copias, registrar y recibir los curriculum y entregar comunicaciones a los jefes departamentales y redactar cartas y memorándum.	Despachar el autobús a la hora de salida del personal, asegurarse de entregar todas las comunicaciones y reportar eventualidades, surgida en el departamento.
Mecánicos	Resolver todo tipo de fallas, de las embarcaciones e instalación de piezas, montaje y desmontajes de los motores y reparar motores de los barcos y mecánica general.	Controlar las herramientas asignadas por la empresa y velar para que las embarcaciones al momento del inicio de la operación no presente falla mecánica alguna.
Capitán de Barcos	Capitanear las embarcaciones que les son asignadas por el dpto. de operaciones, supervisar los marinos a su mando, reportar averías con su embarcación.	Mantener una constante comunicación con el encargado de operación para dar seguimiento al programa del día, mantener a toda la tripulación uniformada.

Marineros	Ayudante o auxiliar del capitán, subir y bajar las velas de la embarcación, y mantenimiento y limpieza de sus embarcaciones.	Servicio al cliente, mantenerse alerta ante cualquier eventualidad que pueda suceder durante la travesía de la excursión.
Cocineros	Preparar todos los alimentos calientes de las embarcaciones y de la playa, asistir en los bufetes.	Limpiar el area de cocina caliente.
Encargada de Nómina	Realizar nomina quincenales, reporte de empleados por horas extras, reporte de incentivos, verificar el reporte de entrada y salida de los empleados, entregar reportes de teléfonos, reporte de vigilante, dar entrenamientos a empleados nuevos.	Enviar la nomina de pago al banco y asegurarse de que los empleados reciban su pago, presentar un reporte de ausencias mensualmente y estar pendiente de todas las normativas que se presente en el departamento RRHH.
Enc. Reclutamiento y Selección	Seleccionar los posibles candidatos a ingresar a la empresa, selección los empleados de los posibles asensos, mantener el registro elegible de los posibles candidatos, recibir y clasificar las solicitudes de candidatos, efectuar la inducción del nuevo personal.	Garantizar la captación de personal mejor calificado para desempeñar los cargos vacantes en la empresa y prever la necesidad del personal a tiempo.
Enc. contabilidad	Contabilizar las cuentas por pagar, las nominas y, revisar quincenalmente las nominas de pago, elaborar reportes mensuales, emitir cheques para el pago a los suplidores.	Asistir al contador general, cuando sea necesario, ayudar a elaborar en el presupuesto de la empresa y estados financieros, supervisar el pago de nomina de empleados.
Supervisor de Playa	Encargarse del embarque y desembarque en la playa que le fue asignada, supervisar las instalaciones de la playa antes del inicio de las operaciones del día, supervisar a todo el personal que este bajo sus funciones verificar que no falte bebida, comunicarles al guía la hora en que se va a comer y la hora del termino de la excursión.	Realizar un reporte diario al gerente de operación de lo sucedido en la playa, verificar que los clientes no pasen de los límites, (Boya), establecidos dentro del agua, supervisar de manera directa a todos los clientes para evitar cualquier eventualidad.
Gerente General	Implementar las estrategias de la empresa, controlar la empresa, tomar decisiones, firmar los cheques, realizar negociaciones para el beneficio de la empresa.	Supervisar el manejo total de la empresa, en toda su expresión.

CHEF Ejecutivo	Requerir la cantidad de alimentos necesarios, supervisar la higiene de todos los empleados a su mando, seleccionar los menús a elaborar de acuerdo a la excursión del día, verificar que la salida de los alimentos elaborados, manejo y control de todas las cristalería de los barcos.	Respectar y mantener los parámetros requeridos por Cristal Dominicana, asegurarse de que los alimentos salgan a las excursiones de manera puntual y representada.
Gerente Administrativa	Creación y Manejo de Expedientes de Suplidores, Manejo, organización y control interno de todos los documentos, - Diseñar y ejecutar los modelos de estructura societaria y corporativa que le sean requeridos para implementar en la empresa.	Asistir al gerente general de la empresa y tomar decisiones que no tengan costos, trabajar en conjunto con todos los jefes departamentales.
Contador General	Revisar cheques, Supervisar el dpto. de contabilidad, suministrar las informaciones de los estados financieros, llevar libro de banco, realizar pago de Impuestos cada mes, revisar la conciliación bancaria y realizar los ajustes de lugar, digitar los depósitos, trabajar con las transferencias bancarias, trabajar con el presupuesto mensual.	Velar por el departamento de contabilidad, donde los contables que les asistan, puedan desempeñar un buen manejo de las cuentas, realizar auditorias de las cuentas, de las facturaciones y de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar.
Directora RRHH	Supervisa el personal técnico y administrativo, nomina de pagos, beneficios, redacción de contratos de trabajo, describir las labores realizadas por el empleado, organizar programas de reuniones de jefes de áreas, representar a la empresa en demanda judiciales y cualquier otro asuntos laborales de ley.	Supervisar todo el personal de la empresa, reportar al gerente de general de la empresa de cualquier eventualidad que surja y de los posibles proyectos de cambios o de mejora continua del departamento de Recursos Humanos o de la empresa.
Director de Transportación	Coordinar las llegadas y salidas de los aeropuertos y hoteles, supervisar a los maleteros, transfers y asistente de transporte, tomar decisiones necesarias a las funciones.	Encargarse de las listas de llegadas de los clientes en los aeropuertos y asegurarse de entregar las listas de los hoteles.
Director de Excursiones	Asignar las funciones a todos los supervisores del dpto. Operaciones, supervisar y monitorear todas las operaciones del día, verificar el buen estado de las instalaciones de las playas, funcionamiento de las embarcaciones, supervisar el trabajo de los mecánicos.	Reportar a la dirección general de la empresa cualquier eventualidad o necesidad que se presente en el area de playa, realizar informe semanalmente de desenvolvimiento de las operaciones durante ese periodo, llevar y mantener un control absoluto sobre todo el personal a su mando.

Tabla 4.1.2. (B). funciones y responsabilidades.

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3. Empresas del mercado.

Inversiones Romenal, S.A.

Es una empresa fundada en el año 2006. Comienza siendo una empresa familiar, dedicándose exclusivamente a cruceros por toda la costa de la Isla Catalina, la Romana, con sus oficinas en la base naval Romenal, ubicada en la Boca de Cumayasa, en el Km. 14 de la Carretera la Romana San Pedro. Se considera una empresa pionera en barcos de visión marina, inicialmente con confortables embarcaciones, con una capacidad de Catorce (14) personas abordos, un máximo de doce (12) clientes más dos tripulantes (02).

Para el año 2007, los servicios de cruceros, fueron en aumentos y debido a la gran demanda surge la necesidad de aumentar las ofertas a nuestros clientes abriéndose como nuevo destino las visitas a la Isla Saona, resultando de gran aceptación por nuestros clientes, llegando a ubicar un catamarán de forma permanente en la Isla. Inversiones Romenal, es una empresa pequeña, que cuenta con veintiocho empleados, totalmente capacitados y muy profesionales.

Inversiones Romenal, tiene una gran similitud con la empresa Quisqueya Dominican Sunland, por el tipo de actividades que realizan y por los diferentes puestos creados, persiguiendo como fin, un optimo servicio a sus clientes.

Caribbean Adventure Tours, S.A.

Nace a mediados del año 2003, por dos personas que sintieron las inquietudes de descubrir nuevas diversiones marítimas. Esta empresa tiene su ubicación en el centro ciudad de la Romana, República Dominicana.

Caribbean Adventure Tours, es una empresa dedicada a las excursiones marítimas y cuenta con un equipo humano que trabaja continuamente en la mejora de los programas de las excursiones. Esta empresa surge con la necesidad de marcar la diferencia a nivel de transporte marítimo de excursiones, donde se ofrece un servicio de calidad, basada en una de las más exclusiva excursión “Pirata”, un interesante viaje de cinco horas de duración a bordo en nuestra embarcación; es una de las mejores excursiones que presenta una forma de contemplar de cerca este espectáculo portuario desde la propia bahía de Bayahibe, libre de obstáculos terrestres y restricciones de paso habituales en sus riberas. En 2008, se sustituye a la emblemática embarcación “Ufho”, por la actual embarcación “Natural Mystic”, una nave con motores más modernizados y con una capacidad de 87 viajeros; en la cual podrán admirar nuestra fantástica *Bahía de Bayahibe*. Durante el recorrido contemplarán las panorámicas del muelle Ría Romana Central Romana, paseo por la marina de Casa de Campo y otros atractivos. Esta es una empresa pequeña y cuenta con treinta empleados (30). Esta empresa posee similitud con Quisqueya Dominican Sunland, debido al tipo de actividades que se realiza y el diseño de los puestos.

Splish Splash, S.A

Su Transporte Acuático de la República Dominicana

Esta empresa fue creada en el año 2001, es una empresa dedicada a las actividades del turismo en general, para suministrarles a los clientes tanto nacionales como internacionales los mejores servicios en turismo de la República Dominicana; para complementar el servicio que ofrecemos, y lograr de esta forma darles a nuestros clientes las vacaciones más divertidas de sus sueños, cuya ubicación se encuentra en la Calle Duarte, del Centro Ciudad de La Romana, República Dominicana.

Tenemos unas gamas de actividades que nuestros clientes no podrán nunca olvidar tales como: recreación, diversión acuática y deportiva y excursiones en las costas del Caribe.

Actualmente nos mantenemos en crecimiento sólido y mantenido, que nos ha posicionado de manera preferencial como la empresa en República Dominicana en ofrecer un servicio único y de alta calidad en actividades turísticas de diversión y transporte acuático más importante de la zona Este del país; apoyándonos en un staff formado de profesionales dinámicos y entrenados en el área turística para dar un servicio eficiente y de calidad total. Es una empresa pequeña con que cuenta con treinta y cinco (35) empleados.

Nuestro principal objetivo es el servicio, de máxima calidad de sus productos que se adapten a las necesidades del cliente, ofreciéndoles precios competitivos y garantizando expectativas.

Venga y descubra las innumerables ventajas de ser uno de nuestros clientes viviendo una experiencia inolvidable.

Esta empresa tiene similitud con Quisqueya Dominican Sunland, debido a que la empresa Splish Splash, ofrece el mismo tipo de servicios de excursiones.

4.1.4. Análisis y selección de los puestos.

Se ha pretendido seleccionar algunos puestos, como muestra para comparar y determinar si en la empresa Quisqueya Dominican Sunland, existe o no, una inequidad salarial en las diferentes posiciones señaladas en el cuadro más arriba mencionado. Estas posiciones fueron distribuidas por niveles y clasificadas por el grado de responsabilidad que encierran estos puestos. A continuación se presentan algunas razones del porqué estos puestos han sido seleccionados:

- Chofer: Su grado de responsabilidad es muy alto, debido a que es una posición donde está en juego la vida de muchas personas que vienen al país en busca de descanso para llegar a un destino y para eso, se necesita de personas profesionales, que conozcan las diferentes

zonas turísticas, que ofrezcan un servicio de calidad y agreguen valor a la empresa.

- Directora de Recursos Humanos: esta es una de las posiciones más importante, ya que de ella depende el buen funcionamiento de la empresa y su responsabilidad se expande por toda la organización.
- Cocinero: es la persona que mantiene esta empresa y su valor debe ser bien remunerado, debido a que encierra una gran responsabilidad, en cuanto al servicio de alimentos que ofrece a los clientes en las excursiones, ya que de el depende que los clientes gocen de un almuerzo rico y sano, bajo los estándares de calidad.
- Encargada de nómina: es la persona que realiza la elaboración de las nominas de la empresa de manera quincenal, cuya responsabilidad de ella depende que los empleados puedan obtener de manera adecuada su salario a tiempo.
- Secretaria de Recursos Humanos: para la empresa Quisqueya Dominican Sunland; su presencia es muy importante, ya que es la persona que le da la bienvenida a todos los que nos visitan y que pretenden pertenecer a la familia Domsunland, su trabajo aunque mas sencillo que los demás es esencial para la empresa en general, donde su responsabilidad es considerada como especial, ya que es la persona que suministra y gestiona las informaciones y comunicaciones, internas y externas relacionadas con la dirección, en lengua propias y extranjeras, mantiene el archivo, físico e informático,

desarrolla y ejecuta las actividades de organización propia del departamento de gestión humana.

Una vez definido los puestos a valorar y descritas las razones del porqué se tomaron en cuenta estas posiciones, se procede a realizar una tabla para comparar los salarios actuales con los del mercado; dicha tabla presenta como muestra las diferencias que existe en los diferentes puestos valuados, respecto a los salarios del mercado, con empresas que se dedican a las mismas actividades y poseen el mismo nivel.

4.1.5. Comparación de los niveles salariales con otras agencias de la zona.

Esta comparación de niveles salariales, suministrará informaciones importantes a la empresa objeto de estudio, que puedan ayudar al investigador a recopilar datos para llegar a los resultados esperados.

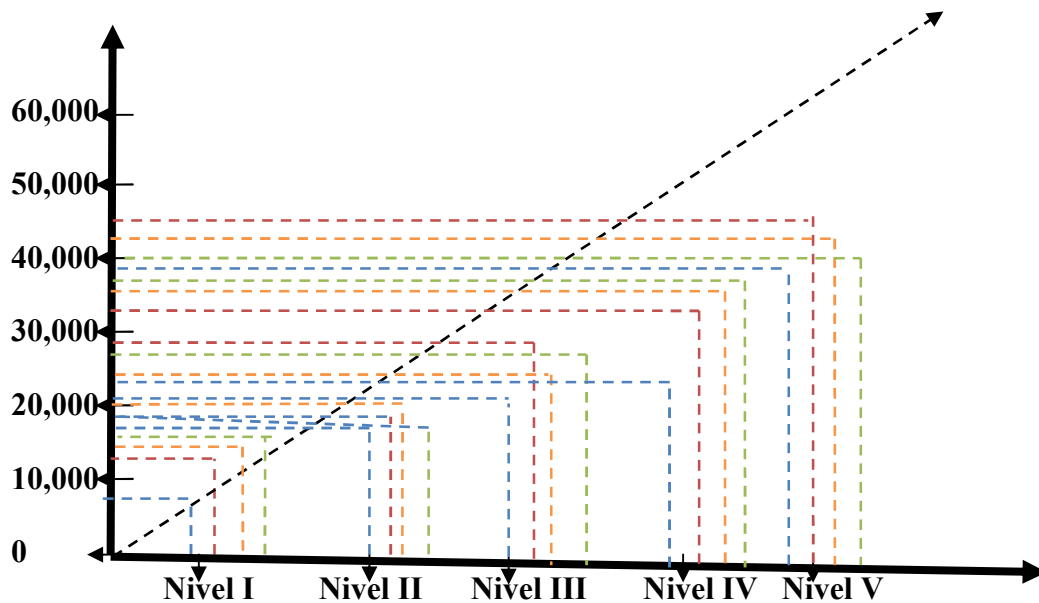
Niveles	Puestos	Funciones	Responsabilidades	Escolaridad	Experiencia	Quisqueya Dominican Sunland	Inversiones Romenal	Caribbean Adventure	Splish Splash
I	Choferes	Conducir los autobuses a los lugares señalado en los programas de la empresa.	Llevar a los clientes a sus puntos de destinos, ya sea el aeropuerto o los hoteles.	Saber leer y escribir	Dos años	RD\$9,500.00	RD\$14,000.00	RD\$15,000.00	RD\$15,000.00
II	Secretaria RRHH.	Tomar las llamadas telefónicas, entregar uniformes, despachar el transporte de empleados, llevar la agenda de la gerente RRHH, sacar copias, registrar y recibir los curriculum y entregar comunicaciones a los jefes departamentales y redactar cartas y memorándum.	Despachar el autobús a la hora de salida del personal, asegurarse de entregar todas las comunicaciones y reportar eventualidades, surgida en el departamento.	Estudiante de psicología Industrial	Dos años	RD\$14,000.00	RD\$18,000.00	RD\$20,000.00	RD\$17,000.00
III	Cocineros	Preparar todos los alimentos calientes de las embarcaciones y de la playa, asistir en los bufetes.	Limpiar el area de cocina caliente.	Saber leer y escribir	Un año	RD\$22,000.00	RD\$28,000.00	RD\$26,000.00	RD\$27,000.00

IV	Encargada de Nomina	Realizar nomina quincenales, reporte de empleados por horas extras, reporte de incentivos, verificar el reporte de entrada y salida de los empleados, entregar reportes de teléfonos, reporte de vigilante, dar entrenamientos a empleados nuevos.	Enviar la nomina de pago al banco y asegurarse de que los empleados reciban su pago, presentar un reporte de ausencias mensualmente y estar pendiente de todas las normativas que se presente en el departamento RRHH.	Licenciatura en Psicología Industrial	Tres años	RD\$25,000.00	RD\$32,000.00	RD\$35,000.00	RD\$35,000.00
V	Directora RRHH	Supervisa el personal técnico y administrativo, nomina de pagos, beneficios, redacción de contratos de trabajo, describir las labores realizadas por el empleado, organizar programas de reuniones de jefes de áreas, representar a la empresa en demanda judiciales y cualquier otro asuntos laborales de ley.	Supervisar todo el personal de la empresa, reportar al gerente de general de la empresa de cualquier eventualidad que surja y de los posibles proyectos de cambios o de mejora continua del departamento de Recursos Humanos o de la empresa.	Licenciatura en Psicología Industrial y Maestría RRHH.	Cinco años	RD\$35,000.00	RD\$45,000.00	RD\$43,000.00	RD\$40,000.00

Tabla 4.1.5. (A). Comparación de los niveles salariales con otras agencias de la zona.

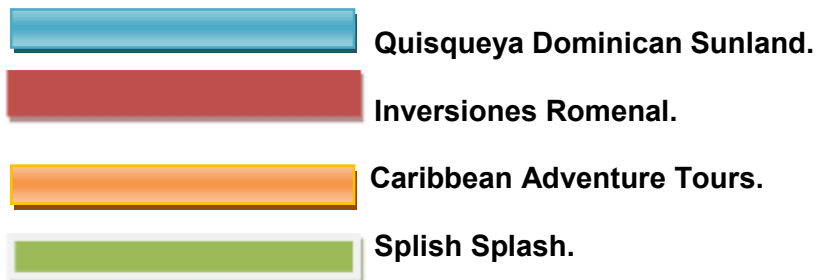
Fuente: Elaboración propia.

VALUACION POR PUNTOS



Gráfica no. 4.1.5. (B). Valuación por puntos.

Fuente: Elaboración propia.



La grafica 4.1.5. (B), determina la existencia de inequidad salarial en la empresa Quisqueya Dominican Sunland, en la cual muestra que la empresa que se estudia se encuentra por debajo de la media del mercado, cuyos detalles se presentará más adelante.

4.1.6. Análisis de resultado de la valuación por puntos.

Un estudio de mercado ha sido el resultado de una investigación propuesta, por lo que se ha llegado a tener una visión clara de lo que se ha querido determinar. Como se puede observar, en las tablas y gráficas, la diferencia salarial que existe entre la empresa que se estudia y las del mercado, cuyos resultados han sido obtenidos, a través de encuestas vía teléfono y visitas a dos organizaciones del mismo nivel ubicadas en la zona Este del país; el investigador se ha asegurado de que las encuestas sean realizadas en empresas del mismo tipo de actividad que la empresa objeto de estudio. Con el resultado de la investigación ha quedado determinado y comprobado, como muestra la gráfica 4.1.5. (B), que en la empresa Quisqueya Dominican Sunland, si existe inequidad salarial, debido a que esta organización se encuentra por debajo de la media del mercado, demostrado por estudio realizado en empresas que desarrollan el mismo tipo de actividades y que poseen los puestos y responsabilidades similares, cuyas particularidades es fácil de comparar por los métodos de estudio utilizado en la realización de esta investigación; como muestra la gráfica 4.1.5. (B).

Es importante saber, que en dicha empresa se llevo a cabo un estudio de Valuación de Puestos, utilizando el método de valuación por puntos, se optó por este método, ya que es el mas utilizado, además de que permite evaluar aplicando un juicio mas amplio, porque se analiza un puesto con

factores, que hacen más efectivos los resultados, además se basa en la opinión del personal, empleado en la organización, minimizando cualquier error durante la valuación.

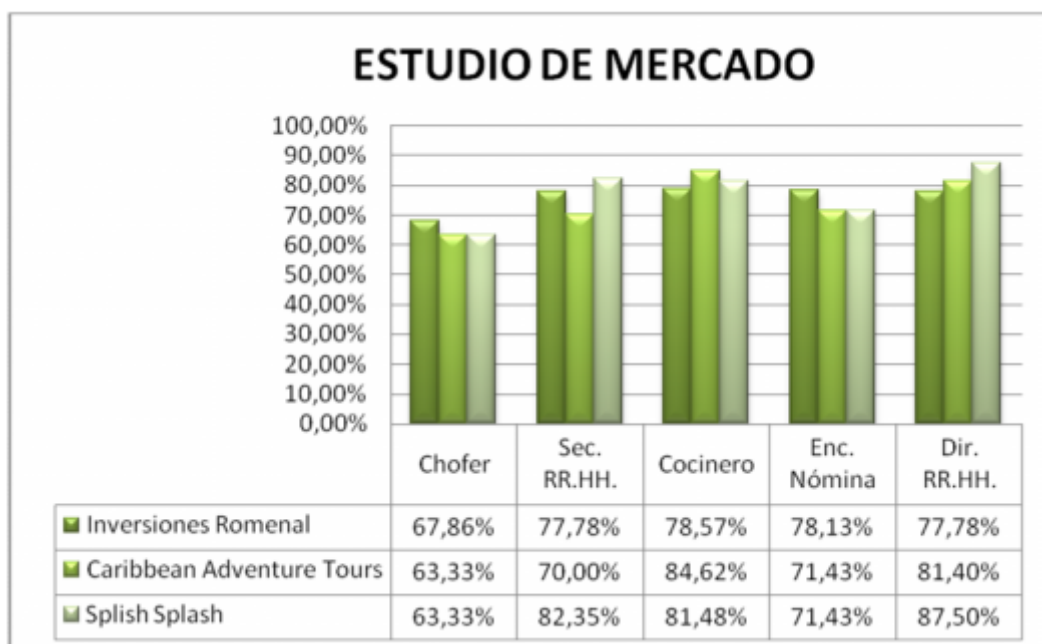
Este resultado ha sido elaborado de forma concreta, para demostrarle a la gerencia de la compañía Quisqueya Dominican Sunland, que es imprescindible la Valuación de Puestos, para que los empleados puedan sentirse satisfecho en las diferentes posiciones que ocupan.

Con la profundidad de este estudio se ha logrado determinar, que la empresa Quisqueya Dominican Sunland, tiene un porcentaje por debajo de las demás agencias de excursiones, que perciben ingresos superiores; como se observa en la siguiente gráfica:

Posición	Inversiones Romenal	Caribbean Adventure Tours	Splish Splash	Quisqueya Dominican Sunland	Inversiones Romenal	Caribbean Adventure Tours	Splish Splash
Chofer	67.86%	63.33%	63.33%	9,500.00	14,000.00	15,000.00	15,000.00
Secretaria RR.HH.	77.78%	70.00%	82.35%	14,000.00	18,000.00	20,000.00	17,000.00
Cocinero	78.57%	84.62%	81.48%	22,000.00	28000.00	26,000.00	27,000.00
Encargado Nómina	78.13%	71.43%	71.43%	25,000.00	32,000.00	35,000.00	35,000.00
Directora RR.HH.	77.78%	81.40%	87.50%	35,000.00	45,000.00	43,000.00	40,000.00

Tabla no. 4.1.6. (A). Estudio del mercado.

Fuente: Elaboración propia.



Gráfica no.: 4.1.6. (B). Estudio del mercado.

Fuente: Elaboración propia.

La gráfica 4.1.6, presentada anteriormente, muestra la actual realidad en la que se encuentra la empresa Quisqueya Dominican Sunland, en cuanto a la iniquidad salarial en los puestos existentes.

4.1.7. Estudio de mercado de empresas individuales

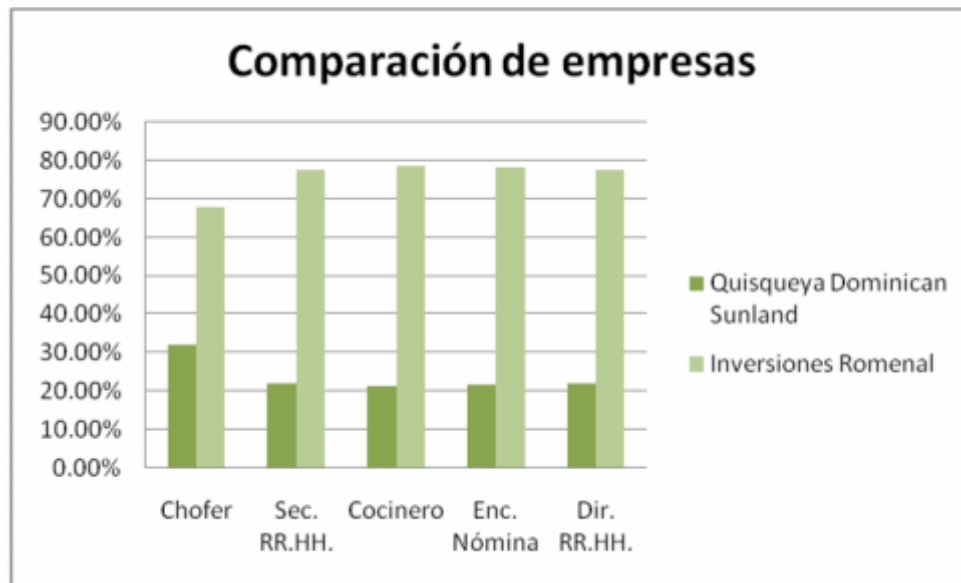
En los gráficos del subtítulo 4.1.7., se presentara a continuación un estudio de mercado realizado de manera particular, donde se compara la empresa Quisqueya Dominican Sunland, con las empresas competidoras inversiones Romenal, Caribbean Adventure tours, y Splish Splash, con el fin de aportar a la investigación mayores resultados.

Comparación salarial entre las empresas Quisqueya Dominican Sunland e Inversiones Romenal.

Posición	Quisqueya Dominican Sunland	Inversiones Romenal	Quisqueya Dominican Sunland	Inversiones Romenal
Chofer	32.14%	67.86%	9,500.00	14,000.00
Sec. RR.HH.	22.22%	77.78%	14,000.00	18,000.00
Cocinero	21.43%	78.57%	22,000.00	28000.00
Enc. Nómina	21.88%	78.13%	25,000.00	32,000.00
Dir. RR.HH.	22.22%	77.78%	35,000.00	45,000.00

Tabla no.: 4.1.7. (A). Comparación salarial Inversiones Romenal.

Fuente: Elaboración propia.



Gráfica no.: 4.1.7. (A). Estudio del mercado.

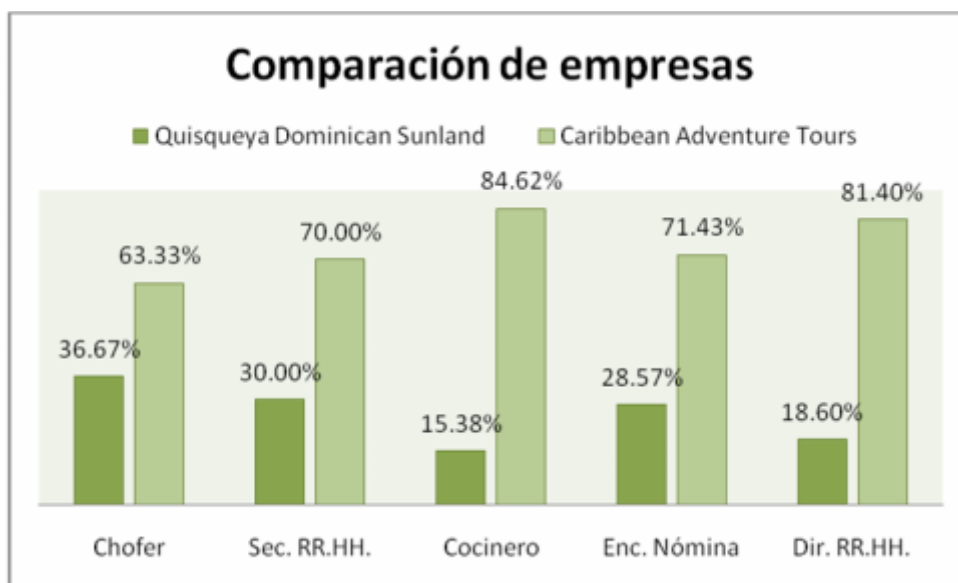
Fuente: Elaboración propia.

Comparación salarial entre las empresas Quisqueya Dominican Sunland y Caribbean Adventure Tours.

Posición	Quisqueya Dominican Sunland	Caribbean Adventure Tours	Quisqueya Dominican Sunland	Caribbean Adventure Tours
Chofer	36.67%	63.33%	9,500.00	15,000.00
Sec. RR.HH.	30.00%	70.00%	14,000.00	20,000.00
Cocinero	15.38%	84.62%	22,000.00	26,000.00
Enc. Nómina	28.57%	71.43%	25,000.00	35,000.00
Dir. RR.HH.	18.60%	81.40%	35,000.00	43,000.00

Tabla no.: 4.1.7. (B). Comparación salarial Caribbean Adventure Tours.

Fuente: Elaboración propia.



Gráfica no.: 4.1.7. (B). Estudio del mercado.

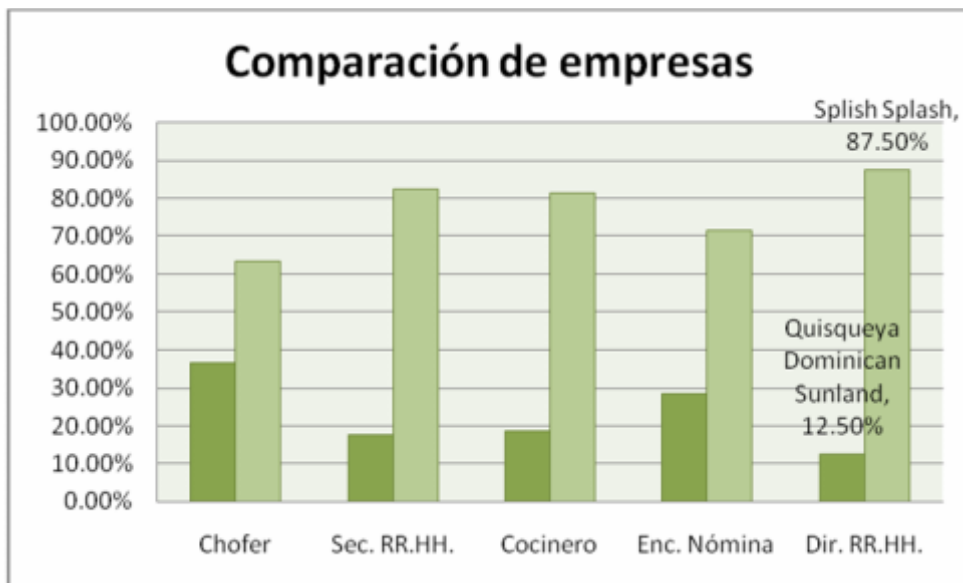
Fuente: Elaboración propia.

Comparación salarial entre las empresas Quisqueya Dominican Sunland y Splish Splash.

Posición	Quisqueya Dominican Sunland	Splish Splash	Quisqueya Dominican Sunland	Splish Splash
Chofer	36.67%	63.33%	9,500.00	15,000.00
Sec. RR.HH.	17.65%	82.35%	14,000.00	17,000.00
Cocinero	18.52%	81.48%	22,000.00	27,000.00
Enc. Nómina	28.57%	71.43%	25,000.00	35,000.00
Dir. RR.HH.	12.50%	87.50%	35,000.00	40,000.00

Tabla no.: 4.1.7. (C). Comparación salarial Splish Splash.

Fuente: Elaboración propia.



Gráfica no.: 4.1.7. (C). Estudio del mercado.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de resultados.

Las gráficas han mostrado la diferencia salarial que existe en los puestos ocupantes en la empresa objeto de estudio, con un porcentaje menor de las empresas competidoras, que se encuentran en un porcentaje superior.

CONCLUSIONES

La presente investigación ha llevado a cabo un estudio aplicado a la empresa Quisqueya Dominican Sunland; donde se examinó las principales causas que origina la problemática de la misma. En la realización del estudio, se encontró varios elementos en el proceso de búsqueda de información en la empresa, donde se ha detectado en dicha organización, la inexistencia de un sistema de valuación de puestos de trabajo, salarios no equitativos entre las posiciones ocupadas por los empleados, cambios incorrectos en el salario cuando se asciende o se transfiere a una persona de un lugar a otro, aumento de tareas que no corresponden con la descripción de los puestos, empleados que se sienten desmotivados porque existen posiciones que poseen un salario superior al de otra posición de mayor rango.

Esta investigación se ha comprendido claramente, porque la problemática fundamental existente en la empresa Quisqueya Dominican Sunland, ha sido porque no cuenta con un sistema de valuación de puesto y el Gerente de la organización fija los salarios de manera injusta, no midiendo la capacidad y la responsabilidad que tiene cada trabajador, si no, que establece los salarios por apreciación a las personas que él considere.

Finalizo esta investigación de una manera satisfactoria, ya que para la consecución de este objetivo, fueron utilizadas las herramientas metodológicas que se plasmaron en la investigación. En primer lugar encuestas a empresas competidoras. En segundo lugar la opinión de los empleados, que fueron los factores específicos que incidieron en la realización de la investigación para obtener el resultado esperado.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda aplicar el sistema de valuación de puesto, para equilibrar los salarios de las posiciones que ocupan los empleados.
- Modificar el manual de las descripciones de puesto de la empresa, con el fin de establecer las responsabilidades que les corresponden al puesto.
- Incluir el sistema de valuación de puesto en el manual, con la finalidad de establecer escala salarial equitativa al valor relativo de los puestos
- Establecer los valores internos o jerarquía de los puestos de la empresa, para determinar grados y rangos de pagos y así de esta manera, asegurar una equidad interna en la estructura de sueldos de la organización.
- Asignar a la administración de Recursos Humanos, fijar los sueldos, mediante la escala salarial, establecida por la valuación de los puestos.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato Idalberto. (2007). Administración de los Recursos Humanos, México, Editorial McGraw- Hill/ Interamericana, S.A.
- Echevarría, Juan Orue. (2004). Manual de Valuación de valuación de Puestos y Calificación de Meritos, Barcelona, Ediciones Deusto.
- Escoto Abreu, Alicia. (2005) Gestión Humana, República Dominicana, Ediciones Alicia Escoto Abreu.
- Fernández, Enrique de Miguel. (2005). Introducción a la Gestión, Valencia, Editorial Universidad, Politécnica de Valencia.
- (<http://domsunland.com/> copyright 2008- Dominican Sunland. Developed by GFDevelops, S.A.
- Jiménez, Daniel Patricio. (2007) Manual de Recursos Humanos, Madrid, Editorial Esic, S.A.
- Núñez Guerrero, Sheilly. (2007). Manual de Inducción de la empresa Quisqueya Dominican Sunland, República Dominicana.
- Reyes Ponce, Agustín. (2004). Administración de Personal, México, Editorial Limusa, S.A.
- Rimsky, Tolo M. (2005). Administración de la Remuneración Total, México, Editorial McGraw-Hill/interamericana, S.A.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. (2007). Administración Moderna de Personal, México, Ediciones Cengage Learning, S.A.

- Urquijo García, José I. y Bonilla, Josué. (2008). La Remuneración del Trabajo, Manual de la Gestión de Sueldos y Salarios, Caracas, Venezuela, Editorial texto C.A.
- Werther, William B. y Davis Keith. (2008). Administración de Recursos Humanos, México, Editorial Mcgraw- Hill interamericana, S.A.

ANEXOS

ANEXO A

ANTEPROYECTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. La selección y definición del tema de investigación:

Valuación Puestos de trabajo en la empresa Quisqueya Dominican Sunland. Año 2012.

2. Planteamiento del problema de investigación:

La investigación propuesta tiene como propósito mejorar la administración de los sueldos y salarios de la empresa Quisqueya Dominican Sunland, mediante la Valuación de Puestos.

El monto del sueldo que debe pagarse a cada empleado, debe corresponder a las tareas que desempeñan en la organización y al no existir un tipo de evaluación en la empresa, surgen disgustos y desmotivación en las funciones diarias a realizar, es tanto así que los empleados descontentos disminuyen la eficacia, daña la moral, aumenta la rotación del personal y destruye la armonía y cooperación. (Lanham, 1992).

La valuación incorrecta del merito o valor del empleado, la falta de cambio incorrecto en el salario cuando se asciende o se transfiere a una persona de un lugar a otro y el aumento de tareas que no corresponden a la posición diseñada, puede contribuir a una baja motivación del personal que labora; puesto a que si existiera una escala de los sueldos o salarios a retribuir, terminaría este viacrucis.

La problemática existe porque la empresa no cuenta con un sistema de Valuación de Puestos, donde el Gerente de la empresa fija los salarios de manera injusta,

ya que no mide la capacidad y la responsabilidad que tiene cada trabajador, para establecer los sueldos en las diferentes posiciones que ocupan, si no, que establece los salarios por apreciación a las personas que él considere; esto ha generado disgustos entre los empleados que conforman la empresa. Se podría mencionar algunos casos en la empresa, donde existe un empleado que ocupa una posición en el departamento de Operaciones como Supervisor de playa, que percibe un salario superior que el de una Analista de Recursos Humanos. Otro caso es, la secretaria de Recursos Humanos tiene un salario igual que el de un mecánico de barcos. Estos casos, son algunos de los detectados en la empresa, lo cual han traído como consecuencia quejas, inconformidades, desmotivación, la búsqueda de nuevos empleos, conflictos laborales, entre otros.

3. Objetivos de la investigación.

3.1. Objetivo general:

3.1.1. Analizar el sistema de Valuación de Puestos de Trabajo de la empresa Quisqueya Dominican Sunland.

3.2. Objetivos específicos:

3.2.1. Recolectar todas las informaciones que se necesite para diseñar una política para un sistema de Valuación de Puestos de Trabajo, en la empresa Quisqueya Dominican Sunland.

3.2.2. Determinar el valor relativo a los puestos de trabajo.

3.2.3. Medir la cantidad de empleados de la empresa Quisqueya Dominican Sunland, que realizan funciones que no les corresponden.

4. Justificación de la investigación.

4.1. Un sistema de Valuación de Puestos en la empresa Quisqueya Dominican Sunland, ayudaría a definir cada puesto, en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización. Muchinsky, M. Paul, (2002, p. 78), considera que “La Valuación de Puestos se utiliza para determinar las posiciones relativas, del mejor o peor pagado, de los puestos en la organización; se utiliza para valorar la equidad interna.” Al equilibrar los sueldos se puede establecer requisitos para desempeñar con éxito las labores diarias, para esto, nada mejor que efectuar un análisis de los puestos ocupantes, para determinar las responsabilidades de cada empleado y conocer los conocimientos, experiencias y habilidades, para evaluar el desempeño en los puestos. Con La equidad de los sueldos, la empresa podría ganar excelentes beneficios, como: organización entre sus departamentos, empleados motivados, armonía, buen desempeño en las tareas diarias y aumento en la producción. Este sistema de valuación, define con claridad lo que se requiere del puesto para describir las aptitudes indispensables de los empleados, para un adecuado rendimiento en el trabajo.

Para fines de esta investigación, serán utilizado algunos métodos, para realizar el levantamiento de las informaciones mediante la observación, método de valoración factor por puntos; cuestionarios a empleados, encuestas y análisis Foda.

Esta investigación es necesaria para desencadenar nuevas políticas en la empresa respecto a la valorización de los puestos ocupantes, buscando a través de este sistema, el equilibrio entre los empleados que optan para estabilizar los sueldos según corresponda la descripción de los puestos ocupantes. Este estudio ayudará a realizar posteriores investigaciones que determinen de una mejor manera el equilibrio, en cuanto a la calidad en el trabajo que realizan los empleados de la empresa; donde pueda ser medido el valor relativo de los salarios mediante el factor por puntos, (Lostt, R. Merrill, 1925), el autor hace referencia en el libro de Valuación de Puestos del autor Lanham, E., considera “que la mayor parte de los planes de Valuación por puntos actualmente en uso, se deriva de su idea original de descomponer el trabajo en sus componentes, asignando un valor en puntos a cada parte”.

Se pretende la Valuación de Puestos de Trabajo, con la finalidad de equilibrar los sueldos en los diferentes puestos de la empresa Quisqueya Dominican Sunland..

5. Marco de referencia (teórico -conceptual)

5.1. El marco teórico.

La motivación es un factor de contagio, las personas motivadas aportan fuerza y ánimo a quienes les rodean y las desmotivadas, transmiten debilidad, desanimo pesimismo e indiferencia. (Gan Federico y Berbel Gaspar. 2007 p.299).

La valoración de puesto da un medio para hacer mas justas las remuneraciones, haciéndolas, proporcionales a las exigencias del trabajo. Basándose en estos,

automáticamente saca a la luz las injusticias que por falta de equidad existen (Echevarría, Juan Orue, 2004, p15).

A igualdad de tareas, se dé una igualdad de retribución salarial; y a diferencia de tareas, se establezca la correspondiente diferencia proporcional de retribución. (Roig Ibáñez, José, 1996, pp.140-141). Este mismo autor considera que la valoración de tareas sirve para establecer una política retributiva equitativa dentro de las empresas, haciendo mas justa y proporcionales, las retribuciones salariales, basándose en el valor relativo de cada tarea en relación con toda la demás existente en la empresa, según su grado de complejidad y exigencia, evitándose de esta forma, la aparición de posibles fricciones, quejas internas, agravios comparativos, alteraciones del clima laboral y motivaciones para crear conflictividad laboral.

(Ortueta, 1996, p142) el autor hace referencia en el libro de Estudios de los Puestos de Trabajo lo siguiente: que la valoración de tareas, permite a la empresa poder determinar en que puesto de trabajo le interesa intensificar la mecanización o la automatización para economizar manos de obra, sea porque se trate de tareas meramente repetitivas, mas fácilmente automatizable, sea porque se trata de puestos de mas complejidad funcional donde la maquina sustituya al hombre con superior garantía de eficacia, seguridad y calidad.

(Werther Jr. Williams B. y Davis Keith, 1991), los autores hacen referencia en el libro de Clasificación de Puestos del autor Zelaya Lucke, Julio, consideran que el

Análisis de los Puestos recoleta sistemáticamente, evalúa, organiza, la información sobre los puestos.

Chiavenato, (1999) añade: “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”.

5.2. El marco conceptual:

5.2.1 (Bohlander, George, Snell, Scott y Sherman, Arthur, 2001, p 366,) definen la Valuación de Puestos como “el proceso sistemático para determinar el valor relativo de cada posición en una organización con el fin de establecer cuales deben recibir mayor remuneración. Es posible determinar el valor relativo de un puesto al compararlo con otro dentro de la organización o con una escala desarrollada con ese propósito”.

5.2.2. (Echevarría, Juan Orue, 2004, p14), Define la Valuación de Puesto “es una técnica que permite establecer datos comparativos entre los distintos puestos de trabajo, independientemente de las personas que lo ocupan.”

5.2.3 (Davis Keith y Werther Jr. William B. 2008, p.91) expresan que “el Análisis de los Puestos recaban información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y organizan.”

5.2.4. (Louart, 1994, p 50) el autor hace referencia en el libro de Jiménez, Daniel Patricio. (2007). Quien define el Puesto como “un punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional, y un nivel profesional, que se refiere a competencia, formación y remuneración.”

5.2.5. (Reyes Ponce, Agustín 2004. p 15). Define el Sueldo como “Toda retribución que percibe, el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo.”

5.2.6. (Valencia, R. Joaquín, 2007, p 193) .Define las Políticas Salariales “son un conjunto de directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización y abarcan los asuntos que se relacionan con la remuneración del personal”.

5.2.7. (Varela, Ricardo A., 2006, p74). Define Descripción de Puesto como “una explicación escrita de las funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico”.

5.2.8. (Petri L., Herbert y Govern M., John, 2006, p16). Definen la Motivación como “es el concepto que usamos al describir las fuerzas que actúan sobre un organismo o en su interior, para que inicie y dirija la conducta.

5.2.9. (Slocum, Hellriegel y Slocum, John W. Jr. 2009, p.4). Definen el comportamiento como “el estudio de los individuos y los grupos dentro del

Tabla de contenido.

CAPITULO I: COMO SURGE LA ORGANIZACIÓN Y SUS PUESTOS DE TRABAJO.

El objetivo de de este capitulo es dar a conocer de manera interna y externa la organización y que las personas que ella participan puedan desarrollar sus conocimientos y habilidades en el desempeño de sus funciones, de forma motivada, en la cual se mostraran los siguientes aspectos.

- 1.1. Historia de la empresa
- 1.1.2. Misión
- 1.1.3. Visión
- 1.1.4. Valores
- 1.1.5. Filosofía de la Empresa
- 1.1.6. Productos
- 1.1.7. Servicios
- 1.1.8. Desafío de la Organización
- 1.1.9. Estratégico
- 11.10. Principales Factores
- 1.1.11. Organigrama

CAPITULO II: VALUACION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO.

El objetivo central es establecer los valores internos o jerarquía de los puestos dentro de la empresa, para determinar grados y rangos de pagos y así, de esta manera, asegurar una equidad interna en la estructura de sueldos en la organización, donde el capital intelectual, son los únicos responsables de la excelencia en el éxito de la empresa.

2.2.1. Importancia de la Valuación de Puestos.

2.2.2. Ventajas y desventajas de la Valuación de Puestos.

2.2.3. Aspectos que se pretende combatir con la Valuación de Puestos.

CAPITULO III: MÉTODOS DE VALUACIÓN.

El objetivo a lograr en este capítulo, es orientar a los gerentes de las organizaciones que puedan crear y mantener estrategias para mejorar el desempeño de cada persona en el cargo que se ocupa.

3.1.1. Definición de Factores

3.1.2. Métodos de Grados

3.1.3. Método de Jerarquización

3.1.4. Método de Valuación por puntos

3.1.5. Determinar las categorías

3.1.6. Describir o definir las categorías

CAPITULO IV: ANALISIS DE LA MEDICION DE LOS SALARIOS.

Aportar a las organizaciones, herramientas que ayuden en el logro de los objetivos.

4.1. 1. Método de comparación de sueldos.

4.1.2. Aplicación del Método de valoración por jerarquización.

4.1.3. Empresas del Mercado.

4.1.4. Análisis y Selección de los puestos.

4.1.5. Comparación de los niveles salariales con otras agencias de la zona.

4.1.6. Análisis de resultado de la valuación por puntos.

4.1.7. Estudio de mercado de empresas individuales.

6. Aspectos Metodológicos.

Los aspectos metodológicos a utilizar para la investigación propuesta serán los siguientes:

EXPLORATIVO:

Según investigación realizada en la empresa Quisqueya Dominican Sunland, aun no ha existido un sistema de Valuación de Puestos de Trabajo. Es por esto que nos hemos documentado de información suministrada por la dirección general, para proceder su aplicación mediante, consultas de documentos internos y reuniones administrativas.

Se utilizara la información recopilada en la descripción de los puestos, en la motivación de los empleados y en comportamientos de estos, antes las posiciones que ocupan.

DESCRIPTIVO:

El propósito de este método en la investigación, es describir la situación por la que atraviesan los empleados de la empresa Quisqueya Dominican Sunland, del porque su actitud negativa ante sus responsabilidades y tareas correspondientes.

Será utilizado en la medición de los salarios relativos al valor del puesto y por la valuación del factor por punto, para tener una idea clara de cómo resolver la desmotivación del personal.

contexto de una organización y el estudio de los procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones”.

8. Bibliografía Preliminar.

- Bohlander, George, Snell, Scott y Sherman A. (2001). Administración de Recursos Humanos, International Thompson editores, S.A.
- Chiavenato, Idalberto. (1999). Administración De Recursos Humanos” México, Editorial Mc Graw Hill.
- Davis Keith y Werther Jr. William B. (2008). Administración de Recursos Humanos, México. Editorial Mc Graw Hill
- Echevarría, Juan Orue. (2004). Manual de Valoración de Puestos y Calificación de Meritos, Barcelona, Ediciones Deusto.
- Gan Federico y Berbel Gaspar. (2007). Manual de Recursos Humanos, Barcelona, Editorial UOC.
- Jiménez, Daniel Patricio. (2007). Manual de Recursos Humanos, Madrid, Editorial Esic, S.A.
- Lanham, E. (1962). Valuación de Puesto México, editorial Continental, S.A., De C.V.
- Muchinsky Paul M., (2002). Psicología Aplicada al Trabajo, sexta edición, México, Editorial Thompson Learning.
- Peña Batzan, Manuel. (1990).Dirección de Personal, Organización y Técnica, Barcelona, Editorial Evade.

- Petri L., Herbert y Govern M., John. (2006). Motivación, Teoría, Investigación y Aplicaciones, EEUU. Editorial Cengage Learning.
- Prieto Blanco, Antonio. (2008). Aprender a Motivar, Barcelona, Editorial Paidós Ibérica, S.A.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. (2007). Administración Moderna de Personal, México, Editorial Cengage Learning, S.A.
- Roig Ibáñez, José. (1996). Estudios de los puestos de Trabajo. Madrid, Ediciones Díaz Santos, S.A.
- Slocum, Hellriegel y Slocum, John W. Jr. (2009). Comportamiento Organizacional, México, Editorial Cengage Learning, S.A.
- Velandia Herrera, Néstor Fernando y Arrieta Morales, Juan A. (1999). Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones, Colombia, editorial, Mc Graw- Hill Interamericana, S.A.,
- Varela, Ricardo A. (2006). Administración de la Compensación, Sueldos, Salarios y Prestaciones, México, Editorial Pearson Educación.
- Zelaya Lucke, Julio. (2006). Clasificación de Puestos, San José, Costa Rica, Editorial Universidad Estatal a Distancia.

ANEXO B

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO PARA VALUACIÓN DE PUESTO

La satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa, esta determinada por la percepción del empleado con relación a las circunstancias que rodean sus actividades laborales; responda por favor a las siguientes preguntas.

1- ¿Título del Puesto? _____

2- ¿En que departamento labora? _____

3- ¿Qué tiempo lleva laborando en la empresa? _____

4- ¿Tiene personal bajo su supervisión? Si _____ No _____

5- ¿Qué salario percibe usted? _____

6- ¿Que tiempo tiene con el salario actual ? _____

7- ¿Describa cinco funciones de la cual realiza usted en su puesto de trabajo?

a) _____

b) _____

c) _____

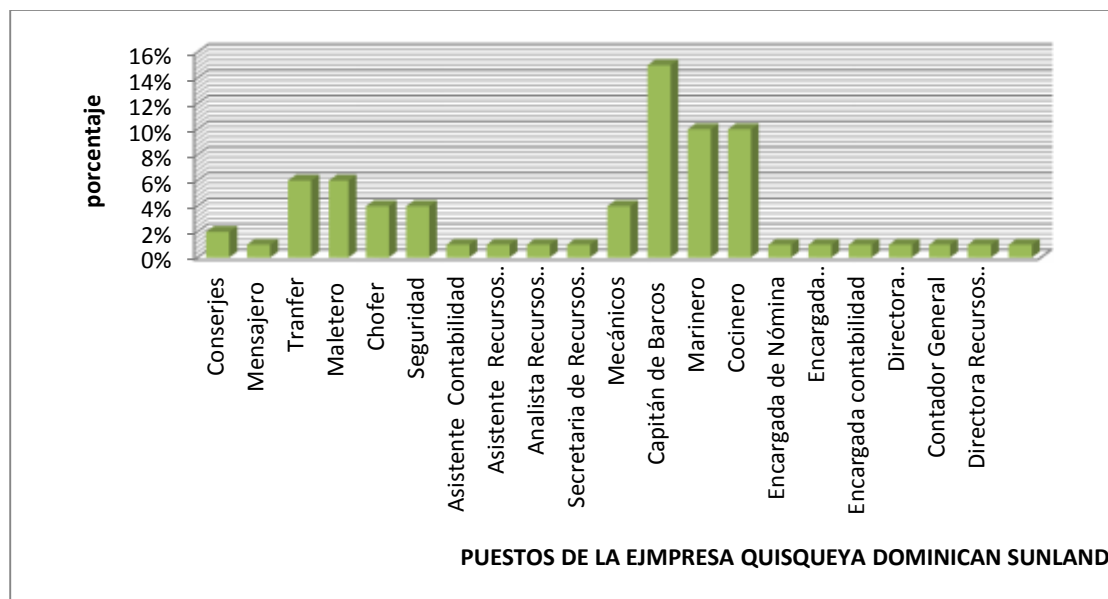
d) _____

e) _____

MUCHAS GRACIAS

Tabulación de los resultados obtenidos del instrumento que se le administró al personal de la empresa.

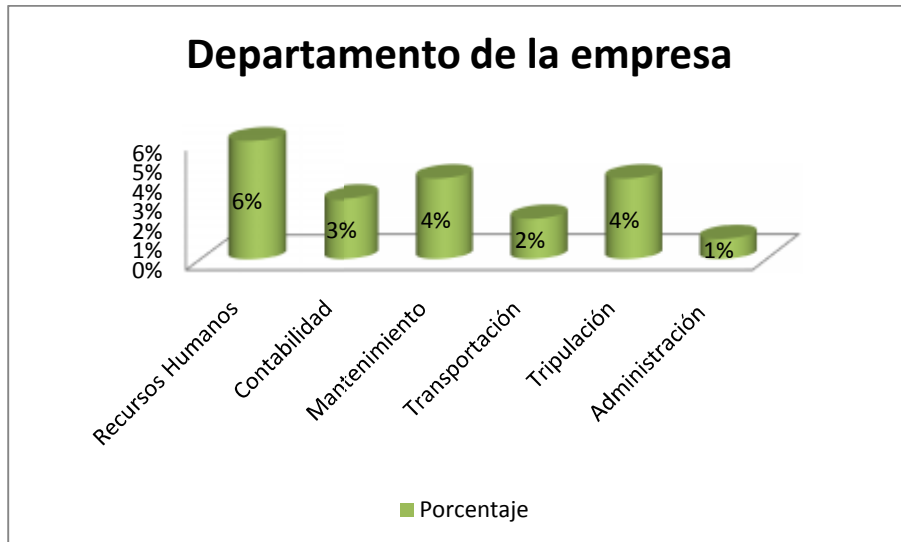
1) ¿Título del puesto?



Interpretación

Se recolectaron informaciones sobre la cantidad de puestos existente en la empresa, de Treinta empleados fijos en la empresa, solo 20 empleados fueron encuestados y responden a estas preguntas. Pero en esta empresa existe un promedio de 25 a 30 empleados subcontratadas.

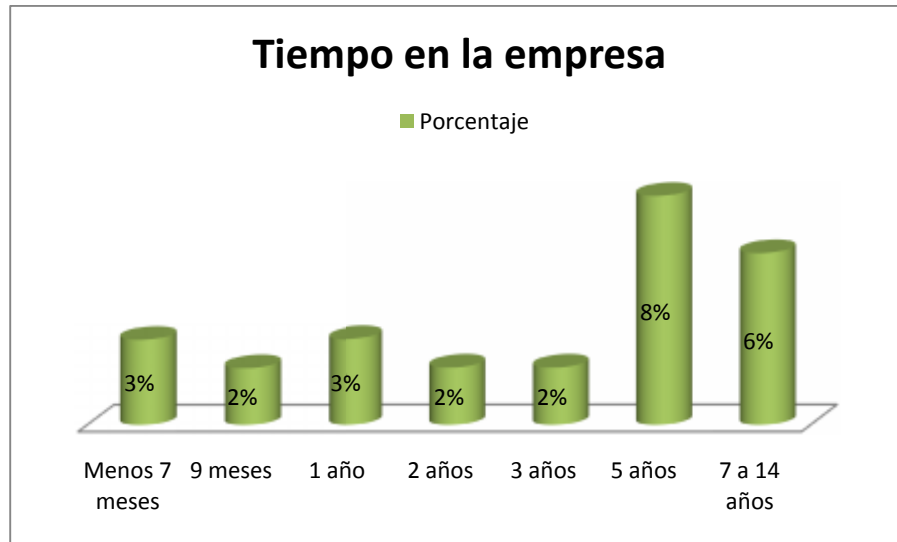
2) ¿En que departamento labora?



Interpretación

Del 100% de los empleados encuestados el 6% de los empleados pertenecen al departamento de Recursos Humanos,. Mientras el 3% que pertenece al departamento de Contabilidad, 4% Mantenimiento, 2% a Transportación y e 1% al departamento de Administración.

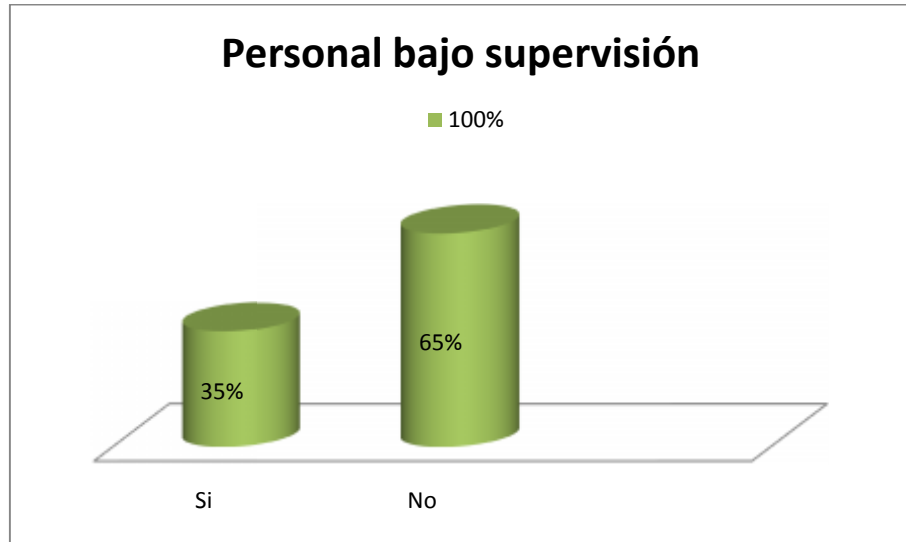
3) ¿Qué tiempo tiene laborando en la empresa?



Interpretación

Del 100% de los empleados encuestados el 80%, lleva más de cinco años trabajando en la empresa y el 20% lleva menos de este tiempo.

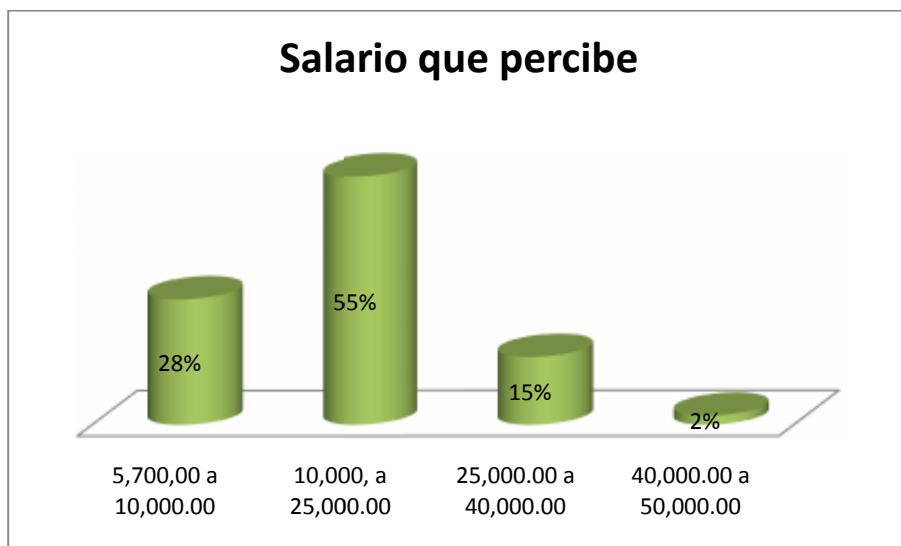
4) ¿Tiene personal bajo su supervisión?



Interpretación

Del 100% de los empleados encuestados, el 65% no tiene personal bajo su supervisión, mientras que 35% si lo tiene personal bajo su supervisión.

5) ¿Qué salario percibe usted?



Interpretación

Del 100% de los empleados encuestados, el 55% percibe un salario entre los 5,700.00 a 10,000.00 pesos, en las diferentes posiciones como conserjes, mensajero y choferes, 28% 10,700.00 a 25,000.00 pesos en la posiciones de, transfer, seguridad, secretarias y asistentes, el 15% 25,000.00 a 40,000.00 pesos perciben salarios en diferentes posiciones de cocineros, capitán de barcos, mecánicos de barcos, mientras que solo el 2% percibe un salario entre 40,000.00 a 50,000.00 pesos, en la posiciones de Directora Administrativa y Director de Contabilidad.

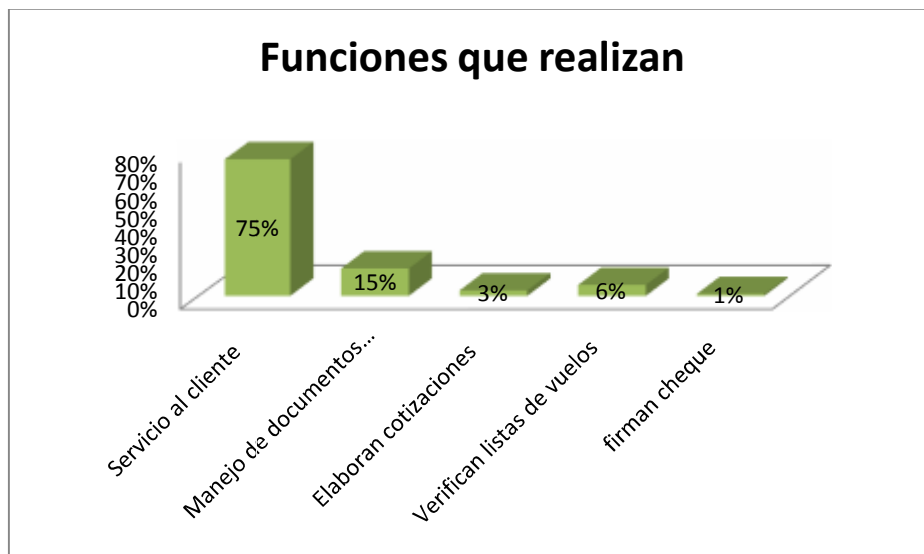
6) ¿Qué tiempo tiene con el salario actual?



Interpretación

Del 100% de los empleados encuestados, el 85%, perciben el mismo salario, el 10% hacen dos años y el 5% hace un año, debido a que son de nuevo ingreso.

7) ¿Describe cinco funciones de la cual realiza usted en su puesto de trabajo?



Interpretación

Del 100% de los empleados encuestados, el 75% realizan las tareas del servicio al cliente en el área de oficina y área operativa. El 15% manejan documentos contables, 3% elaboran cotizaciones de uniforme, de compra de materiales de piezas de barcos y el 6% verifican listas de vuelos de llegada y salida y solo el 1%, solo firma cheque y da servicios de manera interna, recibe suplidores y toma decisiones.

ANEXO C

GLOSARIO

GLOSARIO

Beneficio. Bien que se recibe por colaborar en una empresa, el cual puede darse en especie o en efectivo.

Competitividad. A cada puesto se le debe pagar de acuerdo con las prácticas del mercado.

Competitividad Externa. Posición competitiva que guarda el paquete de compensación de la empresa contra el mercado.

Descripción de Puesto. Sumario o resumen de las actividades del puesto, es decir, describe funciones.

Desempeño. Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio al ejercerlos.

Elementos. Estructura formada por diferentes cosas, que nos lleva a construir un fundamento, móvil o parte integrante dentro de un sistema de valuación de puestos.

Evaluación del Desempeño. Programa utilizado por algunas empresas para medir el cumplimiento y el logro que obtiene el empleado en los objetivos plasmados en conjunto con el jefe inmediato para el logro de los resultados de la empresa.

Equidad. Es el principio que establece que a cada puesto debe pagársele en proporción con sus responsabilidades, es decir, en proporción con su importancia relativa.

Equidad Interna. Mantener dentro de una empresa un ordenamiento de puestos según su importancia.

Factores. Situaciones variables que dan los parámetros para medir la valuación de un puesto.

Habilidad. Conjunto de conocimientos, experiencias y capacidades requeridas para poder desempeñar adecuadamente el puesto, independientemente de cómo se hayan adquirido.

Jerarquizar. Orden o grados de otras personas o cosas.

Justa Retribución. Es el pago que se le da a cada persona conforme a los resultados que logre dentro del marco dado por la equidad y la competitividad del puesto.

Motivación. Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.

Parámetros. Variable que en una familia de elementos, sirve para identificar cada uno de ellos mediante su valor.

Puesto. Nivel jerárquico dentro de una organización, que ocupa una persona para desempeñar diferentes actividades.

Remuneración. Recompensar, premiar, galardonar o pagar a una persona por un servicio.

Responsabilidad. Posibilidad de responder por una acción y por las consecuencias de la misma. Es el efecto medible del puesto sobre los resultados finales.

Salario. Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador a cambio de su trabajo.

Sueldo. Remuneración asignada a un individuo por el desempeño de un cargo o servicio profesional.

Solución de Problemas. Pensamiento original autónomo que requiere el puesto para analizar, evaluar, crear, razonar y formular conclusiones.

Trabajador. Toda persona física que presta sus servicios a la Empresa, con los derechos y obligaciones que establece la Código Laboral de la República Dominicana.

Valuación. Reconocer, estimar o apreciar el valor o mérito de una persona o cosa.