

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN RECURSOS
HUMANOS**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO
ACADÉMICO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON
ÉNFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**PROPUESTA DE ESTRUCTURA SALARIAL Y
ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA
ESCALA DE SALARIOS DE LA EMPRESA
JAAM IMAGEN DIGITAL UBICADA EN EL
CANTÓN DE TIBÁS, DURANTE EL PRIMER
CUATRIMESTRE DEL 2019**

Sustentante: Mónica López Vargas

Tutora: M. Sc. Susana Araya Zamora

Octubre, 2019

ÍNDICE DE CONTENIDO

Índice de contenido	ii
Índice de cuadros	vii
Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	x
Índice de ilustraciones	xii
Declaración jurada	xiii
Cartas de aprobación de la tutora	xiv
Cartas de aprobación de la lectora	xv
Dedicatoria	xvii
Agradecimiento	xix
Resumen	xx
Capítulo I. problema de investigación	1
1.1. Planteamiento del problema	2
1.1.1. Antecedentes del problema	2
1.2. Formulación del problema	5
1.3. Objetivos de la investigación	6
1.3.1. Objetivo general	6
1.3.2. Objetivos específicos	6

1.4. Alcances y límites del problema.....	8
1.4.1. Alcances	8
1.4.2. Limitaciones	8
Capítulo II. Marco teórico	10
2.1. Contexto histórico	11
2.1.1. Historia o fundación	11
2.1.2. Visión	11
2.1.3. Misión.....	11
2.1.4. Valores.....	11
2.1.5. Ubicación geográfica	12
2.1.6. Estructura organizacional.....	12
2.2. Contexto teórico-conceptual.....	13
2.2.1. Factor A, variable independiente	13
2.2.2. Factor B, variable independiente	18
Capítulo III. Marco metodológico.....	22
3.1. Tipo de investigación	23
3.1.1. Finalidad (teórica o aplicada)	23
3.1.2. Dimensión temporal (transversal/longitudinal)	23
3.1.3. Marco (mega, macro y micro)	24
3.1.4. Naturaleza (Cuantitativa o cualitativa)	25

3.1.5. Carácter (exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo)	26
3.2. Sujetos y fuentes de información	28
3.2.1. Sujetos	28
3.2.2. Primera mano	28
3.2.3. Segunda mano.....	28
3.3. Selección del muestreo	30
3.3.1. Población	30
3.3.2. Muestra	30
3.4. Técnicas e instrumentos para recolectar información	32
3.4.1. Técnica de entrevista	32
3.5. Operacionalización de las variables	34
Capítulo IV. Análisis e interpretación de datos	39
4.1. Diagnóstico de la situación vigente	40
4.1.1. Descripción de los datos	40
4.1.2. Interpretación o explicación de los gráficos	41
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones	66
5.1. Conclusiones y recomendaciones.....	67
5.2. Datos generales	68
Capítulo VI. Propuesta	72
6.1. Introducción.....	73

6.2. Justificación de la propuesta	74
6.3. Objetivos de la propuesta.....	75
6.3.1. Objetivo general.....	75
6.3.2. Objetivos específicos	75
6.4. Alcances y limitaciones	76
6.4.1. Alcances	76
6.4.2. Limitaciones	76
6.5. Desarrollo de la propuesta	77
6.5.1. Establecer códigos para cada clase ocupacional de los puestos de la empresa Jaam Imagen Digital	77
6.5.2. Crear una estructura salarial para los puestos de la empresa Jaam Imagen Digital	79
6.5.3. Contratación de un estudio de salarios para tomar decisiones sobre cómo se maneja el mercado laboral	82
6.5.4. Presentar un presupuesto global de las propuestas que se desarrollan para el bienestar de la empresa Jaam, Imagen Digital	84
6.5.5. Llevar a cabo un cronograma de ejecución de cada una de las propuestas para que se mejoren los procesos actuales.....	85
Bibliografía	89
Anexos	91
Anexo 1. Cuestionario colaboradores	92
Anexo 2. Manuales de puestos	99

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Fuentes de segunda mano	29
Cuadro 2. Población.....	30
Cuadro 3. Operacionalización de las variables	35
Cuadro 4. Comparación Salarios	56
Cuadro 5. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo Específico 1	68
Cuadro 6. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo Específico 2	69
Cuadro 7. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo Específico 3	71
Cuadro 8. Propuesta de establecer los códigos ocupacionales	77
Cuadro 9. Propuesta de establecer una estructura salarial.....	79
Cuadro 10. Presupuesto global de la propuesta	85
Cuadro 11. Cuadro Cronograma de ejecución de la propuesta	86

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Género	41
Tabla 2. Edad	42
Tabla 3. Clase de puesto que desempeña actualmente	43
Tabla 4. Tiempo de laborar en la organización	44
Tabla 5. Considera que la empresa cuenta con una estructura salarial equitativa con relación al puesto en el que labora.....	46
Tabla 6. Considera que su puesto y tareas fueron asignados de acuerdo con su personalidad y destrezas	47
Tabla 7. El puesto en el cual se desempeña en la actualidad, le ofrece variedad de tareas, libertad individual para la toma de decisiones, así como retos intelectuales	48
Tabla 8. En su puesto actual, el trabajo es equitativo a comparación de otros puestos en la ejecución de responsabilidades.....	50
Tabla 9. Considera que su salario, bonificaciones, beneficios e incentivos económicos son justos en relación con sus cargas y responsabilidades laborales..	52
Tabla 10. Considera que la empresa brinda salarios equitativos, según la tabla de salarios mínimos del Ministerio de Trabajo	54
Tabla 11. Comparación de salarios, según los salarios mínimos del Ministerio de Trabajo	58
Tabla 12. Conoce usted si la empresa cuenta con una política salarial	59
Tabla 13. Considera que la empresa cuenta con políticas salariales adecuada, según la base del Ministerio de Trabajo.....	60
Tabla 14. Considera que la empresa cuenta con una estructura salarial correcta, según los puestos que hay en la organización.....	61

Tabla 15. Considera que las cargas de trabajo están distribuidas correctamente 64

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Género.....	42
Gráfico 2. Edad	43
Gráfico 3. Clase de puesto que desempeña actualmente	44
Gráfico 4. Tiempo de laborar en la organización.....	45
Gráfico 5. Considera que la empresa cuenta con una estructura salarial equitativa con relación al puesto en el que labora.....	46
Gráfico 6. Considera que su puesto y tareas fueron asignados de acuerdo con su personalidad y destrezas	48
Gráfico 7. El puesto en el cual se desempeña en la actualidad, le ofrece variedad de tareas, libertad individual para la toma de decisiones, así como retos intelectuales	49
Gráfico 8. En su puesto actual, el trabajo es equitativo a comparación de otros puestos en la ejecución de responsabilidades	51
Gráfico 9. Gráfico Considera que su salario, bonificaciones, beneficios e incentivos económicos son justos en relación con sus cargas y responsabilidades laborales...	53
Gráfico 10. Considera que la empresa brinda salarios equitativos, según la tabla de salarios mínimos del Ministerio de Trabajo	55
Gráfico 11. Gráfico Comparación de los salarios de la empresa Jaam Imagen Digital en relación con los salarios mínimos.....	59
Gráfico 12. Conoce usted si la empresa cuenta con una política salarial	60
Gráfico 13. Considera que la empresa cuenta con políticas salariales adecuada, según la base del Ministerio de Trabajo	61
Gráfico 14. Considera que la empresa cuenta con una estructura salarial correcta, según los puestos que hay en la organización.....	62

Gráfico 15. Considera que las cargas de trabajo están distribuidas correctamente.. 64

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Jaam Imagen Digital, estructura organizacional.....	12
--	----

DECLARACIÓN JURADA

Yo **Mónica López Vargas**, mayor de edad, portadora de la cedula de identificación **1-16310176** egresado de la carrera de **Administración con énfasis en Recursos humanos** de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el código penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de; **Licenciatura en administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos**, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado:

Propuesta de estructura salarial y estrategia de implementación de la escala de salarios de la empresa JAAM Imagen Digital ubicada en el cantón de Tibás, durante el primer cuatrimestre del 2019, es una obra única y original que ha respetado todo lo preceptuado por las leyes penales, así como la Ley de Derecho de autor y Derecho Conexos número 6683 el 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que pueden considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Así mismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante el notario público. En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, al día 21 de octubre del año dos mil diecinueve.

Firma del estudiante



Cedula: 1-16310176

CARTAS DE APROBACIÓN DE LA TUTORA

CARTA DE APROBACIÓN DE LA TUTORA

Lloraeta, 21 de octubre del 2019

Señores

Universidad Hispanoamericana

Carrera Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

El estudiante Mónica López Vargas, cédula de identidad número 1-1831-0176 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Propuesta de estructura salarial y estrategia de implementación de la escala de salarios de la empresa JAAM Imagen Digital ubicada en el cantón de Tibás, durante el primer cuatrimestre del 2019", el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

En mi calidad de tutora, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	18
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	30%	30
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20
	TOTAL	100	98

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,



M.Sc. Susana Araya Zamora
Cédula identidad N. 4-0140-0573
Carné Colegio Profesional N° 011457

CARTAS DE APROBACIÓN DE LA LECTORA

CARTA DE LECTORA

San José, 31 de octubre 2019

Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Carrera Administración de Negocios
Énfasis en Recursos Humanos

Estimados señores:

La estudiante Mónica López Vargas, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Propuesta de Estructura Salarial y Estrategia de Implementación de la escala de salarios de la empresa JAAM Imagen Digital ubicada en el cantón de Tibás, durante el primer cuatrimestre del 2019 ." Lo anterior para obtener el grado de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Cordialmente,



Firma
MBA Milena Sotela Ramírez
Cédula 1-573-526

CARTA DEL FILÓLOGO

Cartago, 19 de noviembre de 2019

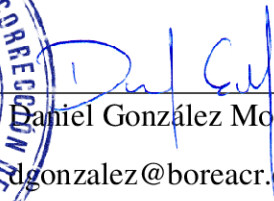
Los suscritos, Elena Redondo Camacho, mayor, casada, filóloga, cédula de identidad número 3 0447 0799 y Daniel González Monge, mayor, casado, filólogo, cédula de identidad número 1 1345 0416, vecinos de Quebradilla de Cartago, en calidad de filólogos revisamos y corregimos el trabajo final de graduación que se titula: *Propuesta de estructura salarial y estrategia de implementación de la escala de salarios de la empresa Jaam Imagen Digital ubicada en el cantón de Tibás, durante el primer cuatrimestre del 2019*, sustentado por Mónica López Vargas.

Hacemos constar que se corrigieron aspectos de forma, redacción, estilo y otros vicios del lenguaje que se pudieron trasladar al texto. La originalidad y la validez del contenido son responsabilidad exclusiva del autor y de sus asesores.

Esperamos que nuestra participación satisfaga los requerimientos de la Universidad Hispanoamericana.



Elena Redondo Camacho
eredondo@boreacr.com
Filóloga
Carné Acfil 0247



Daniel González Monge
dgonzalez@boreacr.com
Filólogo
Carné Acfil 0245

**UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CENTRO DE INFORMACION TECNOLOGICO (CENIT)
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA
DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION**

San José, 27 / 01 / 20

Señores:
Universidad Hispanoamericana
Centro de Información Tecnológico (CENIT)

Estimados Señores:

El suscrito (a) Mónica López Vargas con número de identificación 116310176 autor (a) del trabajo de graduación titulado Propuesta de portafolio de cursos y estrategias de implementación presentado y aprobado en el año 2020 como requisito para optar por el título de Lic. Administración; (SI / NO) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento.

De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,

 116310176

Firma y Documento de Identidad

DEDICATORIA

Primero que nada, dedico este trabajo a Dios, que sin él no somos nada. Él es mi fortaleza y siempre me ha dado la oportunidad de cumplir los anhelos de mi corazón. A mi madre, Lizbeth Vargas Barboza, por ser el pilar de mi vida, por demostrarme que siempre estará para mí, además de su gran amor y esfuerzo para que yo lograra esto. A mi hija Maripaz, que es mi más grande motivación para terminar este trabajo y crecer profesionalmente y me brinda una sonrisa siempre que la necesito, es mi felicidad.

A mi familia en general, ya que de una u otra manera estuvieron para mí y me apoyaron. En especial a mis hermanos, que con amor y fidelidad me brindaron apoyo durante todo este periodo para que yo pudiera culminar esta etapa de gran gratitud.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por darme la oportunidad de contar con una familia que me brinda mucho apoyo para culminar mis estudios y por darme la fortaleza cada vez que lo necesito.

A mi madre, Lizbeth Vargas Barboza, por ser la mejor madre de todas, por ser mi ejemplo a seguir, me ha enseñado a luchar, así como ella, y a nunca rendirme.

A mis hermanos y familia, por apoyarme siempre cuando lo necesite para cumplir mis sueños. Por ser tan buenos con mi hija y conmigo, por siempre brindarme herramientas y soluciones para seguir adelante.

A mi tutora, Susana Araya, por todas sus enseñanzas, por el cariño y comprensión durante todo este proceso, por el compromiso que tuvo conmigo y por brindarme su apoyo y conocimientos. Por ser una tutora que me impulsó a cumplir mis sueños, por entenderme en los momentos que lo necesité y por ser así de especial conmigo. Por último, por ser la persona que es y, sin ninguna duda, la mejor tutora y una gran profesional.

RESUMEN

Con la presente investigación se pretende colaborar en la propuesta de una estructura salarial, esta es una necesidad que presenta la empresa JAAM Imagen Digital. Esto se debe al inicio de una nueva área administrativa y la intención de descentralizar la alta gerencia. Por lo tanto, requieren de una estrategia de implementación de la escala de salarios para un mejor control administrativo que influya de manera positiva, ya que actualmente no hay una estructura salarial ni un control adecuado de la escala salarial para ningún trabajador.

Lo anterior tenía el fin de analizar los datos actuales y generar información necesaria para una propuesta para la atención de aspectos salariales, que permita generar mayores y mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la empresa. Además, permite promover una constante mejora en la calidad administrativa y sus funciones.

Asimismo, se busca que la empresa cuente con una estructura salarial equitativa en relación con las diferentes clases de puestos y, además, contar con el salario mínimo que establece el Ministerio de Trabajo. Esto para que los colaboradores sean los beneficiados de esta nueva estrategia de implementación de la escala salarial y como se sientan satisfechos con la igualdad de una estructura salarial.

En este proyecto se analizó la estructura salarial y estrategia de implementación de la escala salarial que la empresa JAAM imagen Digital en seis capítulos: investigación.

Capítulo I: se denomina *problema de investigación*. Se desarrollará el planteamiento del problema, antecedentes, problematización, justificación del tema, también la formulación de problema, objetivos de la investigación los cuales son el general y los específicos y, por último, los alcances y limitaciones.

Capítulo II: titulado *marco teórico*, presenta los antecedentes de la organización, así como la visión, misión, valores, fundamentos y se desarrolla la base teórica de la investigación.

Capítulo III: *marco metodológico*, se desarrolla el tipo de investigación del proyecto, como la finalidad, dimensión, el marco, naturaleza, carácter, los sujetos y fuentes de información, se plantea el muestreo, las técnicas y los instrumentos para la recopilación de datos y la operación de las variables.

Capítulo IV: en el *análisis e interpretación de los datos* se plantea un diagnóstico de la situación vigente, los indicadores se obtienen a partir de instrumentos desarrollados para la aplicación y la evaluación de la muestra de la población, por medio de gráficos y cuadros.

Capítulo V: en las *conclusiones y recomendaciones*, se plantean las condiciones que se consideraron con la investigación y se brinda una serie de recomendaciones para solucionar la problemática encontrada en esta investigación.

Capítulo VI: en la *propuesta*, se plantea la estructura salarial óptima para la compañía, así como una estrategia de implementación de escalas salariales.

CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La investigación se lleva a cabo con los funcionarios de la empresa JAAM Imagen Digital, con edades entre los 20 y los 44 años, en la provincia de San José, durante el primer cuatrimestre de 2019.

1.1.1. Antecedentes del problema

Como mencionan López Barra *et al.* (2015):

Se considera salario la totalidad de las prestaciones económicas de los trabajadores, en dinero o especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, ya los periodos de descanso computables como trabajo (p. 111).

Es el centro de las relaciones de intercambio entre personas y organización. Todas las personas en las empresas invierten su tiempo y esfuerzo, a cambio lo cual reciben dinero, que representa el intercambio de derechos y responsabilidades recíprocas equitativamente entre empleado y empleador (Chiavenato, 2017, p. 244).

1.1.1.1. Problematización

Cuando en la organización se presentan procesos de cambio, como la descentralización de la alta gerencia o el inicio de una nueva área administrativa, se requiere un mejor control de los empleados. Esto inicia una serie de procesos en los que la máxima autoridad no puede suministrar y controlar todo, ya que la alta gerencia no puede abarcar con todo un nuevo proceso de implementación de una escala salarial para mayor control de salarios, ya sean el salario base mínimo implementado por el Ministerio de Trabajo o el salario mayor devengado.

Estos son aspectos que generan una gran influencia en el desempeño y

control de los empleados, según el nivel equitativo para cada colaborador en el área en la que se desempeñe. Es por este motivo que es de suma importancia atender los factores de la equidad salarial, en relación con los diferentes puestos con los que cuenta la organización y que influirán en el beneficio de una estrategia salarial para favorecer el control de la empresa. Esto permitirá promover la generación de mayores y mejores resultados en el cumplimiento de metas, tanto para la empresa como para los empleados, además de promover una mejora en su calidad de vida.

1.1.1.2. Justificación del problema

La presente investigación se justifica desde una propuesta de estructura salarial y estrategia de implementación de la escala de salarios la empresa JAAM Imagen Digital. Se llevará a cabo con ajustes de descentralización de la alta gerencia con algunas propuestas de políticas y normativas para la asignación adecuada del salario. Esto según su jerarquía de puestos, al reajustar la estructura de los mandos, para liberar al gerente general y dueño de la empresa y darle la oportunidad al departamento administrativo de fortalecer la organización, sin depender de la alta gerencia.

La empresa cuenta con treinta y nueve colaboradores y está en el mercado hace 14 años. Se dedican a la impresión digital en gran formato y desarrollo de material para los puntos de venta. El departamento administrativo no se encarga de asignar ningún aumento de salario de cada año, sino que los colaboradores se lo piden a la alta gerencia y esta aumenta sin ser equitativo, ni tener una estructura de aumentos.

Al tomar en cuenta que la escala de salarios es un arreglo sistemático para asegurar la equidad salarial de los colaboradores, se podría resolver la situación de la empresa quitándole la centralización de poder al dueño. Además, el departamento administrativo junto a la persona encargada de Recursos Humanos podría hacer un ajuste de salarios justa a cada puesto, jefatura, entre otras funciones, para crear políticas internas con un máximo valor de sueldo general y un sueldo de base mínimo, según el Ministerio de Trabajo.

De esta forma, se puede asignar un salario para los nuevos colaboradores entrantes y los actuales y una propuesta de estrategia para asignar el aumento de cada colaborador. Una estructura adecuada de compensaciones permite desarrollar una estrategia amplia, atraer y retener a empleados calificados, premiar el alto desempeño sostenido o reforzar el alcance implementando un plan estratégico. Se pretende a llevar a cabo un procedimiento de salarios justo por cada jerarquía de puesto, además de implantar más apoyo del Departamento Administrativo, para abandonar la centralización de altos mandos.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Para un mejor análisis en cuanto a los resultados que genere una estructura salarial e implementación de la escala salarial para la equidad de puestos, con relación a las diferentes clases de puestos con los que cuenta la empresa JAAM Imagen Digital, se plantea el siguiente problema:

¿Cómo afecta que la empresa Jaam Imagen Digital no cuente con una estructura salarial definida para los funcionarios, durante el primer cuatrimestre 2019?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

“Constituyen un elemento fundamental en el proceso de la investigación, pues son el punto de arranque para seleccionar, organizar y conducir las acciones a realizar, al tiempo que expresan las metas que orientan la investigación” (Pimienta Prieto, 2018, p. 53).

1.3.1. Objetivo general

- **Proponer la estructura salarial y estrategia de implementación de la escala de salarios de la empresa JAAM Imagen Digital, durante el primer cuatrimestre del 2019.**

1.3.2. Objetivos específicos

1. Determinar si la empresa JAAM Imagen Digital cuenta con una estructura salarial equitativa, en relación con las diferentes clases de puestos con que cuenta la organización.
2. Analizar si los salarios que devengan los colaboradores de la empresa JAAM Imagen Digital se encuentran a derecho, en relación con el salario mínimo definido por el Ministerio de Trabajo.
3. Establecer una comparación de las clases de puestos en relación con la estructura salarial.
4. Elaborar una propuesta de estructura salarial y estrategia de implementación de la escala de salarios de la empresa JAAM Imagen

Digital.

1.4. ALCANCES Y LÍMITES DEL PROBLEMA

1.4.1. Alcances

La investigación abarca a la empresa JAAM Imagen Digital, la cual se encuentra ubicada actualmente en San José, Tibás. Con esta se beneficiará, tanto a la empresa como los funcionarios, ya que pretende:

- Abarcar los factores relacionados con la escala salarial que afecta la equidad de salarios en relación con las diferentes clases de puestos con las que cuenta JAAM Imagen Digital.
- Generar datos e información actualizada que permita, tanto al área administrativa como al gerente general, tener un mejor control con una estructura de salarios para la organización. Esto para promover una mayor satisfacción de los colaboradores y un mejor control interno.
- Dejar un antecedente que permita extender la investigación a la población total de personas funcionarias de la empresa JAAM Imagen Digital.

1.4.2. Limitaciones

- La empresa no cuenta con una estructura salarial establecida, debido al que el dueño es el que establece qué salario va a ganar cada trabajador.
- Carencia documentos formales y estudios previos hechos con el personal de la organización, que permitan obtener un antecedente sobre los resultados de la estructura salarial.

- Resistencia de los colaboradores involucrados en el desarrollo de la investigación, debido al temor de las posibles repercusiones que puedan generarse a partir de las evaluaciones.
- Resistencia de los colaboradores de la organización de participar en los cuestionarios por ser un tema relacionado con salarios.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. CONTEXTO HISTÓRICO

2.1.1. Historia o fundación

Jaam Imagen Digital S. A. fue fundada en el año 2005, por el señor José Francisco Herrera Araya, profesional de las artes gráficas con una experiencia acumulada de 12 años en el mercado de la publicidad exterior. Inicia su proyección de cubrir las necesidades de imagen de las empresas en el mercado nacional.

En inicio se ofrecía soluciones impresas, destacando la calidad del producto ofrecido; hasta alcanzar una gran aceptación en un selecto grupo de clientes de los estratos medios y altos de la industria costarricense.

Hoy en día, JAAM Imagen Digital es una empresa líder en el mercado.

Contamos con talleres de producción, personal altamente calificado y equipos profesionales con tecnología de punta que nos permite ofrecer la calidad de nuestros productos.

Ahora permítanos ser ese aliado estratégico que le ofrece soluciones de impresión digital en gran formato y experimente con toda confianza servicios de calidad (Jaam Imagen Digital S. A., s. f., s. p.).

2.1.2. Visión

Ser la empresa líder en desarrollo e implementación de material pop en el ámbito nacional y regional, otorgando a nuestros clientes soluciones innovadoras de muy alta calidad.

2.1.3. Misión

Empresa 100 % costarricense sobresaliente por nuestra innovación, calidad y espíritu de servicio, tanto en el ámbito nacional como regional.

2.1.4. Valores

- Innovación.

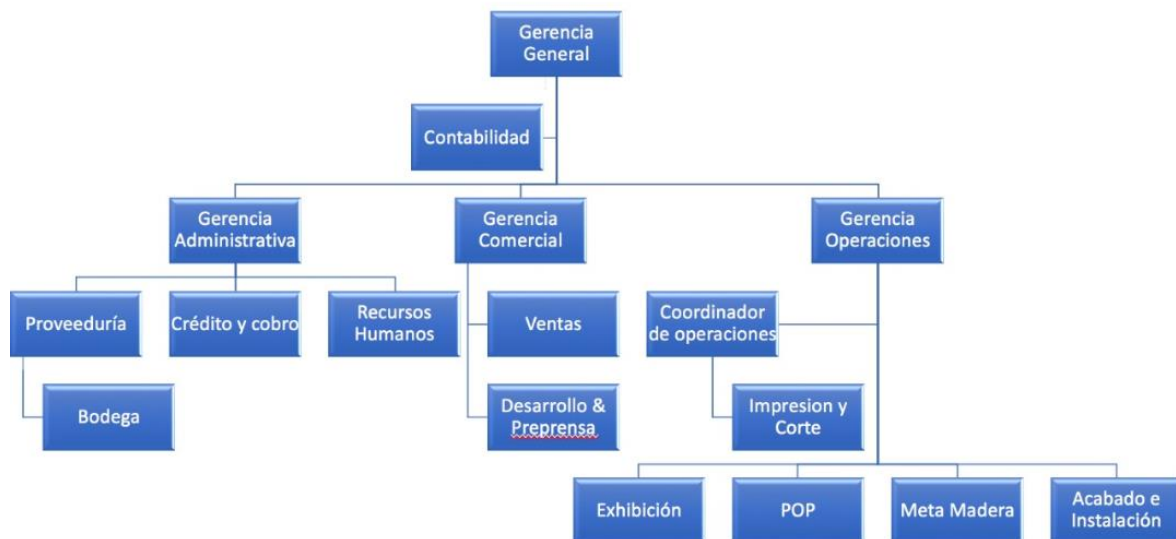
- Pasión.
- Calidad.
- Espíritu de servicio.

2.1.5. Ubicación geográfica

La empresa JAAM Imagen Digital se encuentra en San José, Tibás, parque industrial condal en Colima.

2.1.6. Estructura organizacional

Ilustración 1. Jaam Imagen Digital, estructura organizacional



Fuente: Información suministrada por la gerente administrativa de Jaam Imagen Digital, 7 de marzo, 2019.

2.2. CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

2.2.1. Factor A, variable independiente

2.2.1.1. Estructura salarial

Como lo mencionan López *et al.* (2015):

Comprende el salario base o salario de contratación más los complementos o pluses salariales. El salario base está constituido por la retribución fijada por unidad de tiempo o de obra. Su cuantía es la que fija el convenio colectivo para el grupo profesional en el que se halla incluido el trabajador (p. 113).

2.2.1.1.1. Remuneración

“La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización” (Chiavenato, 2017, p. 242).

Además, una persona puede ofrecer trabajos específicos a una organización a cambio de una remuneración, ya sea en sueldos o un salario mensual, esto se le puede llamar pagos fijos por tareas designadas y realizadas.

Es una relación entre la persona y empresa, la persona ayuda a que la organización a que cumpla con sus metas y recibir algo a cambio, esto se conoce como remuneración, que es un acuerdo que se lleva a cabo entre trabajador y la empresa, por sus servicios. Se trabaja para un pago económico acordado por las 2 partes, tanto el trabajador como la organización deberán cumplir con esto, es decir, el servicio por las funciones y tareas asignadas y el pago al finalizar las tareas.

2.2.1.1.1.1. Remuneración económica directa

“Es la paga que cada empleado recibe en forma de salario, bonos, premios y comisiones” (Chiavenato, 2017, pp. 242-243). Es decir, es la remuneración económica directa al sueldo fijo de cada mes, o bien todo pago económico que recibe durante el transcurso de las relaciones laborales.

2.2.1.1.1.2. Remuneración económica indirecta

“Es el salario indirecto que se desprende de la cláusulas del contrato colectivo del trabajo y el plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización” (Chiavenato, 2017, p. 243). Este tipo de remuneración puede abarcar pautas como las vacaciones, los aguinaldos, también bonos, entre otros de los que se habló el día que se formuló el contrato de trabajo, en el momento de empezar una relación laboral.

2.2.1.1.1.3. Salario

Es el centro de las relaciones de intercambio entre personas y organización. Todas las personas en las empresas invierten su tiempo y esfuerzo, a cambio lo cual reciben dinero, que representa el intercambio de derechos y responsabilidades recíprocas equitativamente entre empleado y empleador (Chiavenato, 2017, p. 244).

El salario es el pago que se le da al trabajador, acordado en el contrato de trabajo, por la relación laboral que tienen y por sus funciones para que la organización cumpla con sus objetivos y metas propuestas.

2.2.1.1.2. Gestión de sueldos y salarios

“Conjunto de normas y procedimientos que pretenden establecer y mantener estructuras de salario justas y equitativas en la organización” (Chiavenato, 2017, p. 245). Es decir, son procesos que se establecen para tener un control de la estructura salarial de la empresa, al tomar en cuenta puntos clave para ejecutarla de la mejor manera. Por ejemplo, los salarios justos, esto se refiere a establecer un monto de salario de acuerdo con el puesto, asignación de tareas, experiencia y educación académica, entre otros, también se menciona la equidad de la organización.

En el momento de establecer un salario deberá ser equitativo y basarse en las similitudes de las tareas. No deberán influir características como raza, sexo, religión entre otras, sino solo la productividad. Para una estructura salarial justa y equitativa se deberá analizar la asignación del puesto, el compromiso y la productividad, por medio de la evaluación y clasificación.

2.2.1.1.2.1. Evaluación de puestos

Como lo menciona Chiavenato (2017):

Es el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos en orden de categorías, las cuales sirven de base para el sistema de remuneración. No obstante, se trata de una técnica proyectada para desarrollar en una nueva estructura de salarios que define la rentabilidad existente entre los puestos, sobre una base consistente y sistemática (p. 246).

En otras palabras, es la lista de puestos asignada por nivel de responsabilidad, funciones determinadas, entre otras. Esto para un mejor control de las remuneraciones para que sean justas y equitativas, un orden sistemático que

ayuda a la empresa a estar más ordenada, con relación a las políticas salariales de cada empresa, que favorece y alimenta la estructura de salarios.

2.2.1.1.2.1.1. Métodos de evaluación de puestos

“La evaluación de puestos se ocupa obtener datos que permiten establecer el precio que corresponde a cada puesto, e indicar las diferencias esenciales entre ellos, sea cuantitativas o cualitativas” (Chiavenato, 2017, p. 247). Los métodos más comunes son los cualitativos y cuantitativos que sirven para la comparación y uno se caracteriza para comparar y medir los puestos requeridos.

2.2.1.1.2.1.2. Método de jerarquización de puestos

“Consiste en enlistar los puestos (por orden creciente o decreciente) con base en un criterio de comparación” (Chiavenato, 2017, p. 247). Conocido también como el método más simple los puestos, se hace una lista por rangos de los puestos más complejos hasta los puestos con menos dificultad.

2.2.1.1.2.1.3. Métodos por escala de categorías predeterminadas

“Es una variante de método de jerarquización simple. Se le domina método de jerarquización simultánea. En primer lugar, los puestos que se comparan y se dividen en conjuntos (categorías predeterminadas) que poseen ciertas características comunes” (Chiavenato, 2017, p. 249). Este método son categorías que deberán tener algo en común y se divide por los cargos asignados son conjuntos de puestos o asignaciones que tienen una responsabilidad para la organización.

2.2.1.1.2.1.4. Métodos de comparación de factores

“El método de comparación de factores emplea el principio del ordenamiento y es una técnica analítica para comprar los puestos por medio de factores de valuación” (Chiavenato, 2017, p. 250).

2.2.1.1.2.1.5. Método de evaluación por puntos

“Es el más perfeccionado de los métodos aquí expuestos. La técnica es analítica: los componentes de los puestos se comparan mediante factores de valuación. También es una técnica cuantitativa; es decir, se distribuyen valores numéricos (puntos)” (Chiavenato, 2017, p. 252).

2.2.1.1.2.2. Comisión de valuación de puestos

“La comisión de valuación sirve para facilitar el trabajo de aprobación, y está compuesta por el responsable de la gestión de sueldos y salarios y analistas, por directores de las áreas pertinentes, y además, por los jefes interesados” (Chiavenato, 2017, p. 257). Una comisión de valuación de puestos está gestionada por el análisis de personas encargadas de sueldos y salario y deberá ser supervisada por el Departamento de en Línea, además de la dirección de la organización. Su propósito es facilitar y agilizar el trabajo de aceptación, por eso, se conforma y se supervisa para tener un mejor proceso.

2.2.1.1.2.3. Clasificación de puestos

“La clasificación de los puestos se fija de forma arbitraria. Para establecer los salarios, las series de puestos se dividen en grados o grupos (clase de puestos), se

le atribuyen bandas de categorías salariales con límites máximos y mínimos” (Chiavenato, 2017, p. 257). La clasificación de los puestos, permite tener un orden sistemático para atribuir a las categorías para asignación de los salarios de cada puesto.

2.2.1.1.2.4. Encuestas salariales

Como lo menciona Chiavenato (2017):

La gestión de sueldos y salarios procura encontrar no solo el equilibrio interno de los salarios en la organización, sino también el equilibrio externo de estos en relación con el mercado de trabajo. Así, antes de definir las estructuras salariales de la empresa, conviene investigar y analizar los salarios de la comunidad (p. 258).

Las encuestas de salarios tienen como función obtener datos de un sueldo o salario, según el puesto, para tener una ponderación de lo remunerado, con base en el trabajo a llevar a cabo y así asignar una categoría salarial.

2.2.1.1.2.5. Política salarial

Como lo menciona Chiavenato (2017):

Es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y filosofía de la organización respecto a los asuntos de remuneración de sus colaboradores. Por lo tanto, esos principios y directrices deben guiar las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso individual (p. 260).

2.2.2. Factor B, variable independiente

2.2.2.1. Escala salarial

Una escala salarial, también conocida como matriz de salario, es un gráfico o una tabla que muestra cómo el salario de un empleado aumenta con el

tiempo. Dentro de su arsenal de información potencial la escala salarial podría mostrar cuánto gana un empleado basado en sus años en la empresa, el pago basado en la educación o incluso el pago basado en las promociones. (Cuida tu dinero, 2018, s. p.)

2.2.2.2. Equidad de la motivación

“La teoría de la equidad establece que si alguien recibe una injusticia, se desarrolla un impacto un impulso o una tensión que lo motivara a reducir o eliminar la tensión y la inequidad percibidas” (Dessler, 2015, p. 296).

La equidad en el ámbito salarial es de suma importancia, ya que se lleva a cabo un control justo de los salarios de una organización. Esto para evitar salarios injustos, adecuados al rol de puestos o por otros aspectos y el empleador se mantiene con la motivación de que su sueldo es justo. Esto aporta un gran equilibrio en la empresa y evita una injusticia.

2.2.2.3. Análisis de puestos

“Es el procedimiento para determinar las responsabilidades de estos y las características de la gente que se contratara para cubrirlos” (Dessler, 2015, p. 55). El análisis de puestos se refiere al cumplimiento de deberes y responsabilidades que debe cumplir un individuo con cualidades o habilidades para ejecutar este deber, tarea o requisitos que tomen en cuenta la capacidad y experiencias para cubrir el puesto.

2.2.2.4. Descripción de puestos

“Lista de responsabilidades de un puesto, la relación del reporte, las condiciones

laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo es el resultado del análisis de puesto” (Dessler, 2015, p. 55). Según el concepto anterior, la descripción de puestos consiste en una lista de información, con las tareas de puesto para cumplir su responsabilidad, también puede ayudar a comparar puestos por la lista de responsabilidades que cada una tiene.

2.2.2.5. Ampliación del puesto

“Asignar a los trabajadores más tareas dentro del mismo nivel” (Dessler, 2015, p. 58). La aplicación del puesto es establecer más actividades adicionales al mismo nivel.

2.2.2.6. Desempeño del puesto

“Se establecen los estándares que la compañía espera que el trabajador alcance en cada una de las obligaciones y responsabilidades principales de la descripción del puesto” (Dessler, 2015, p. 72). Son las normativas que los trabajadores deberán cumplir con respecto a las obligaciones y tareas que describen el puesto y su responsabilidad, esto lo asigna la organización para llegar al objetivo requerido por cada nivel de puesto.

2.2.2.7. Rangos salariales

“El diseño de cualquier plan salarial está determinado por varios factores, que incluyen tanto aspectos de política estratégica, como cuestiones legales y de igualdad” (Dessler, 2015, p. 296).

2.2.2.8. Composición de salarios

“Varios factores internos y externos condicionan los salarios y determinan sus valores. El conjunto de estos factores internos y externos se conoce como la composición del salario” (Chiavenato, 2017, p. 244).

2.2.2.9. Curvas salariales

Se menciona que son fundamentales para la asignación de tabuladores salariales a los puestos. La curva salarial describe los rangos salariales que se pagan para los puestos en relación con los puntos o las jerarquías asignadas a cada puesto en la valuación del mismo (Dessler, 2015, p. 310).

2.2.2.10. Nivel o grado salarial

Según Dessler (2015), “está compuesto por puestos con un grado de dificultad aproximadamente equitativamente, según lo establecen la evaluación de puestos” (p. 313).

CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1. Finalidad (teórica o aplicada)

“La finalidad de la investigación se divide en teórica (básica) o aplicada. La investigación teórica o también conocida como investigación básica es la búsqueda de conocimiento por el conocimiento mismo, sin considerar sus posibles aplicaciones prácticas” (Pimienta Prieto, 2018, p. 9). Es la investigación que desarrolla los conocimientos reales, pero está incompleto, por otro lado, la investigación aplicada consiste en una investigación para solucionar los problemas diarios del ámbito social.

La investigación aplicada, “tiene como objetivo principal la búsqueda y consolidación del saber, así como la aplicación de los conocimientos científicos previamente logrados para la producción de la tecnología al servicio de la sociedad” (Pimienta Prieto, 2018, p. 9). Según lo mencionado, el desarrollo de la investigación es teórico, ya que se hace referencia a nuevos conocimientos, con relación a estructura salarial y escalas de salario para la empresa Jaam Imagen Digital.

3.1.2. Dimensión temporal (transversal/longitudinal)

Las dimensiones temporales se refieren a una delimitación del tema conocido también como alcance temporal. Existen dos tipos de investigación la transversal y la longitudinal. La investigación transversal “recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como *tomar una fotografía* de algo que sucede” (Sampieri, 2014, p. 154).

Son datos únicos de un tema, se recopila la información en un tiempo determinado y, por lo general, se recolectan con rapidez y se centra en analizar las variables en el momento justo así profundizando el tema a investigar. “Por otro lado la investigación, la investigación longitudinal los cuales recolectan datos en diferentes momentos o periodos para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. Tales puntos o periodos generalmente se especifican de antemano” (Sampieri, 2014, p. 159).

Por lo anterior, recopilan información en un largo periodo o distintos momentos, el interés de analizar un tema en diferentes instantes, por eso, su duración de análisis es más larga, de igual forma, las variables profundizan cambios durante el tiempo. Con referencia a los conceptos anteriores, la presente investigación se llevará a cabo mediante un diseño de investigación transversal, ya que se efectuará durante el primer cuatrimestre del 2019.

3.1.3. Marco (mega, macro y micro)

3.1.3.1. Mega

En este nivel se definen los resultados en términos del impacto social deseado; donde los resultados esperados derivan de una visión ideal de la sociedad con base en la cual se definen la misión de la organización y sus integrantes.

Los resultados Mega incluyen aquellos indicadores sociales que impactan en la visión ideal mínima mediante el crecimiento y desarrollo de la sociedad, el mercado y los clientes, estabilidad y progreso social entre otros (Irigoyen Baldenegro, 2015, s. p.).

3.1.3.2. Macro

Este nivel refiere a que los resultados son los ingresos y valor generado que

benefician a la organización. Se establece en el mercado de la organización con base en diferentes sistemas de medición de su contribución. Un resultado es Macro cuando está definido en términos de su contribución al sostenimiento económico de la organización o a su prestigio y aceptación por parte de sus clientes (Irigoyen Baldenegro, 2015, s. p.).

3.1.3.3. Micro

En este nivel, los resultados se miden en términos de los productos internos de la organización, tales como: Productos terminados y en proceso, competencias del personal, desempeño de las personas, calidad de productos y procesos y calidad de insumos y recursos (Irigoyen Baldenegro, 2015, s. p.).

Al hacer la investigación y extraer una muestra del total de los colaboradores de la organización Jaam Imagen Digital, el marco en el que se desarrollará será un micro, ya que la investigación abarca una muestra de toda la organización.

3.1.4. Naturaleza (Cuantitativa o cualitativa)

La naturaleza de la investigación es cuantitativa y cualitativa. La investigación cuantitativa:

Se vincula a conteos numéricos y métodos matemáticos. Actualmente un conjunto de procesos organizados de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase procede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y, una vez acotada, se generan objetivos y preguntas de la investigación, se revisa la literatura y se contribuye un marco o perspectiva teórica (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018, pp. 5-6).

Es una ruta numérica en la investigación se podrá usar herramientas estadísticas y desarrollar por la causa y efecto de la investigación y, para esto, deberá existir un problema planteado para una recopilación de datos obtenidos. Por otro lado, la naturaleza cualitativa, según Hernández Sampieri y Mendoza Torres

(2018):

Se estudian fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar una teoría y luego *voltear* al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando hechos en sí y revisados los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, a fin de generar una teoría que sea consiente con lo que se está observando que ocurre (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018, p. 7).

Esta ruta de investigación es una recopilación de datos desarrollados descriptivamente para explicar un comportamiento desde una percepción. En cuanto a lo mencionado, la naturaleza de la investigación es cualitativa, ya que se recopilan las percepciones de los colaboradores a quienes se les aplicaron los cuestionarios.

3.1.5. Carácter (exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo)

El carácter de las investigaciones se clasifica en: exploratorias, descriptivas, correlacional o explicativo. “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (Sampieri, 2014, p. 124).

En los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis [...]. Los estudios correlacionales, este tipo de estudio tiene una finalidad conocer la relación o el grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categoría o variables en una muestra o contexto en particular (Sampieri, 2014, pp. 125-126).

Según Sampieri (2014):

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o

sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables (p. 128).

El desarrollo y carácter de la investigación será exploratorio, ya que no existen estudios previos en la empresa Jaam Imagen Digital, acerca de la estructura salarial y escalas de salarios. Por otra parte, se considera también un carácter descriptivo, debido a que en esta investigación se describirá la información encontrada durante la investigación.

3.2. SUJETOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

3.2.1. Sujetos

La Real Academia Española (2014) define sujetos como “soporte de las vivencias, sensaciones y representaciones del ser individual” (s. p.).

3.2.2. Primera mano

Sampieri (2014) menciona lo siguiente en su libro referente a la primera mano:

Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de fuentes primarias son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etcétera (s. p.).

Como sujetos y fuentes de información de primera mano se cuenta con colaboradores de la organización Jaam Imagen Digital, a los cuales se les aplicó la encuesta para obtener los datos requeridos y para el análisis y ejecución del proyecto.

3.2.3. Segunda mano

Según Muñoz Razo (2015), “así, encontramos enciclopedias en línea, catálogos de tesis, revistas especializadas, resultados documentados de información, información de asociaciones de investigación, académicas y científicas, así como diversas aportaciones muy útiles e importantes para la investigación científica” (s. p.).

Para la presente investigación se utilizaron una variedad de libros relacionados con la estructura salarial, escala de salarios, administración general, administración de recursos humanos y métodos de investigación.

Cuadro 1. *Fuentes de segunda mano*

AUTOR O AUTORES	NOMBRE DEL DOCUMENTO	AÑO	País
Chiavenato Idalberto	Administración de Recursos Humanos	2017	México
Dessler Gary	Administración de Recursos Humanos	2015	México
Herminio julio	Método de Investigación	2018	México
Hernández Sampieri Roberto, Mendoza Torres Christian Paulina	Método de Investigación	2018	México
López Barrantes S., Ruiz Otero E., García Leal C., Gago García M.	Gestión de Recursos Humanos	2015	España
Sampieri Roberto Hernández	Método de Investigación	2014	México
Muñoz Razo	Como elaborar y asesorar una investigación de tesis	2015	México

Fuente: elaboración propia.

3.3. SELECCIÓN DEL MUESTREO

“La muestra es un subgrupo de la población de intereses sobre el cual recolectan datos, y que tienen que definirse y limitarse de ante mano con precisión, además que debe ser representativo de la población” (Sampieri, 2014, p. 173).

3.3.1. Población

La población según Sampieri (2014), “es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones” (p. 174). Es decir, son todos los individuos que tienen algo en común, como un tipo de investigación llevada a cabo en un tema específico. Pueden estar conformadas por características similares como los grupos de persona, organizaciones o situaciones.

Para el desarrollo de esta investigación la población son todos los colaboradores activos de la empresa Jaam Imagen Digital, durante el primer cuatrimestre 2019.

Cuadro 2. *Población*

Colaboradores	Cantidad
Hombres	28
Mujeres	11
Total	39

Fuente: elaboración propia.

3.3.2. Muestra

“Se debe definir cuál será la unidad de muestreo/análisis y cuáles son las

características de la población” (Sampieri, 2014, p. 175). La muestra es un subgrupo de la población, se divide en dos tipos de ramas: probabilística y no probabilística.

En el proceso investigativo presente se aplicó una muestra de la población, ya que no se trabajó con toda la población seleccionada para la investigación.

3.3.2.1. Probabilística

Según Sampieri (2014):

Todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definido las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis (p. 175).

Se menciona que la muestra no probabilística es “subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no dependen de la probabilidad, sino de las características de la investigación” (Sampieri, 2014, p. 176).

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR

INFORMACIÓN

Para la recolección de datos es importante seleccionar el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada, de acuerdo con el problema del estudio y la hipótesis (si se establecieron). En esta etapa se deben reunir y ordenar los datos de los atributos, conceptos y variables de las unidades de muestreo/análisis o casos.

Este plan de recolección de datos debe nutrirse de diversos elementos:

- Las variables, conceptos o atributos a medir contenidos en el planteamiento del estudio.
- Las definiciones operacionales, la manera cómo se han operacionalizado las variables es crucial para determinar el método para medirlas y para llevar a cabo las inferencias de los datos.
- La muestra.
- Los recursos disponibles, como el tiempo, apoyo institucional, recursos económicos entre otros.

Las técnicas más comunes para recolectar los datos son la entrevista y la observación.

3.4.1. Técnica de entrevista

Según Sampieri (2014), la entrevista “se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) u otra (entrevistado) u

otras (entrevistados)” (p. 403). “Basada en una serie de preguntas que el investigador formula de manera directa a una o varias personas o bien, conversa con ellas, con la finalidad de conocer su opinión y experiencia acerca del tema o problema estudiado” (Prieto, 2018, p. 61).

3.4.1.1. Instrumento de cuestionario

Sampieri (2014), menciona que un cuestionario “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 217). Según Prieto (2018) “son un conjunto de preguntas organizadas, con la finalidad de obtener información acerca del tema o fenómeno de estudio” (p. 61).

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En el Cuadro 3 se detallan las variables consideradas para la recolección, medición y el análisis de los datos que permitirán lograr los objetivos planteados para la investigación. Estas se definen con base en su conceptualización, operacionalización e instrumentalización.

Cuadro 3. Operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
<p>1. Determinar si la empresa JAAM Imagen Digital cuenta con una estructura salarial equitativa, en relación con las diferentes clases de puestos con que cuenta la organización.</p>	<p>Factor 1 Estructura salarial</p>	<p>Factor 1 Clases de puestos.</p>	<p>Factor 1 Comprende el salario base o salario de contratación más los complementos o pluses salariales. El salario base está constituido por la retribución fijada por unidad de tiempo o de obra. Su cuantía es la que fija el convenio colectivo para el grupo profesional en el que se halla incluido el</p>	<p>Excelente: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30. Muy Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30. Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.</p>	<p>Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa de Jaam Imagen Digital, de la pregunta 5 a la 8</p>

Objetivo específico	Variable	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
			trabajador (López Barra, Ruiz Otero, García Leal y Gago García, 2015, p. 113)	Malo: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.	
2. Analizar si los salarios que devengan los colaboradores de la empresa JAAM Imagen Digital se encuentran a derecho, en relación con el salario mínimo definido por el Ministerio de Trabajo.	Factor 2 Salario	Factor 2 Salario mínimo.	Factor 2 Es el centro de las relaciones de intercambio entre personas y organización. Todas las personas en las empresas invierten su tiempo y esfuerzo, a cambio lo cual reciben dinero, que representa el intercambio de	Excelente: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30. Muy Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y mayor a 30. Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa	Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa de Jaam Imagen Digital, de la pregunta 9 a la 12.

Objetivo específico	Variable	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
			<p>derechos y responsabilidades recíprocas equitativamente entre empleado y empleador (Chiavenato, 2017, p. 244).</p>	<p>sea menor a 60 y superior a 50. Malo: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.</p>	
<p>3. Establecer una comparación de las clases de puestos en relación con la estructura salarial.</p>	<p>Factor 3 Clases de puestos</p>	<p>Factor 3 Estructura salarial</p>	<p>Factor 3 “La clasificación de los puestos se fija, de forma arbitraria. Para establecer los salarios, las series de puestos se dividen en grados o grupos (clase de puestos),</p>	<p>Excelente: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 30. Muy Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 50 y</p>	<p>Cuestionario aplicado a los colaboradores de la empresa de Jaam Imagen Digital, de la pregunta 13 a la 15.</p>

Objetivo específico	Variable	Indicadores	Definición conceptual	Definición operacional	Definición instrumental
			<p>se le atribuyen bandas de categorías salariales con límites máximos y mínimos” (Chiavenato, 2017, p. 257).</p>	<p>mayor a 30.</p> <p>Bueno: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea menor a 60 y superior a 50.</p> <p>Malo: Para aquellos casos donde la frecuencia relativa sea superior a 60.</p>	

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN VIGENTE

4.1.1. Descripción de los datos

Con la información obtenida a través de los cuestionarios o cualquier otro instrumento o medio, el análisis se debería desarrollar a través de una descripción de los datos, su interpretación y profundizar en la causa, razón o juicio de la situación que ocurre.

4.1.1.1. Gráficos

Los gráficos se utilizan para ilustrar los resultados que evidencian los instrumentos, de una manera que resulte más comprensible para los lectores.

4.1.1.1.1. Gráficos circulares

“Un gráfico es la representación de datos, generalmente numéricos, mediante líneas, superficies o símbolos, para ver la relación que esos datos guardan entre sí y facilitar su interpretación” (Cavsi, s. f., s. p.).

4.1.1.1.2. Gráficos de barras

“Un gráfico de barras es una forma de resumir un conjunto de datos por categorías. Muestra los datos usando varias barras de la misma anchura, cada una de las cuales representa una categoría concreta. La altura de cada barra es proporcional a una agregación específica” (Tibco, s. f., s. p.).

Para la interpretación de los datos se utilizarán gráficos circulares para las

preguntas cuyas respuestas sean sí o no. Por otro lado, los gráficos de barras serán utilizados para aquellas preguntas que cuentan con múltiples opciones de respuesta y en las cuales las personas deben justificar.

4.1.2. Interpretación o explicación de los gráficos

No se puede llegar a este nivel, si antes no se comprende el trasfondo en las distintas etapas que lo precedieron en este proceso. Una vez se entiendan los fundamentos y conceptos básicos asociados, la interpretación será una tarea más sencilla, puesto que si se entiende qué tipo de información es presentada, observando en detalle: el nombre, los encabezados y el tipo de gráfico utilizado -así como las unidades; la labor de análisis se verá simplificada (Ipler, 2017, s. p.).

4.1.2.1. Datos generales

Tabla 1. Género

Género		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Masculino	67%	24
Femenino	33%	12
Total de respuestas	100%	36

Fuente: cuestionario aplicado al personal de la empresa Jaam Imagen Digital, agosto 2019.

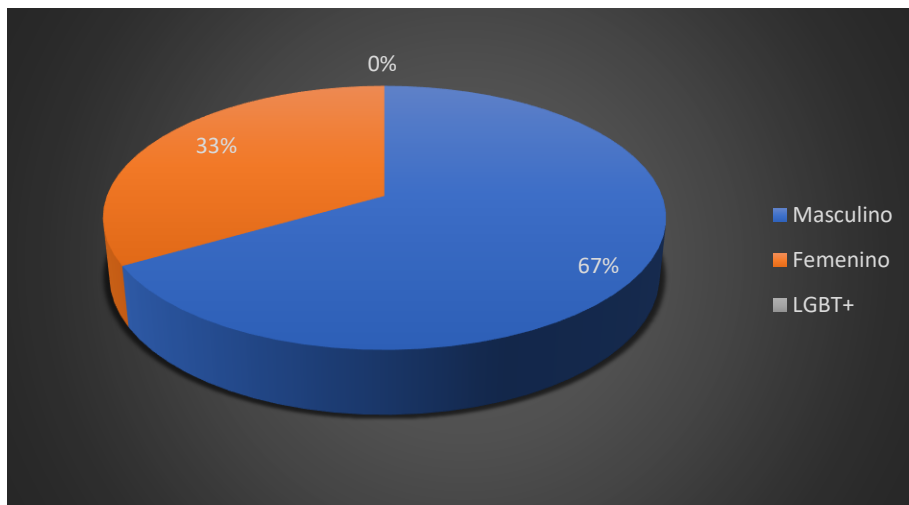


Gráfico 1. Género

Fuente: cuestionario aplicado al personal de la empresa Jaam Imagen Digital, agosto 2019.

Como se observa en el gráfico, el 67 % de las personas encuestadas son hombres mientras que el 33 % son mujeres.

Tabla 2. Edad

Edad		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
20 a 25	11%	4
26 a 30	25%	9
31 a 35	33%	12
36 a 40	8%	3
41 a 45	14%	5
46 a 50	6%	2
51 en adelante	3%	1
Total de respuestas	100%	36

Fuente: cuestionario aplicado al personal de la empresa Jaam Imagen Digital, agosto 2019.

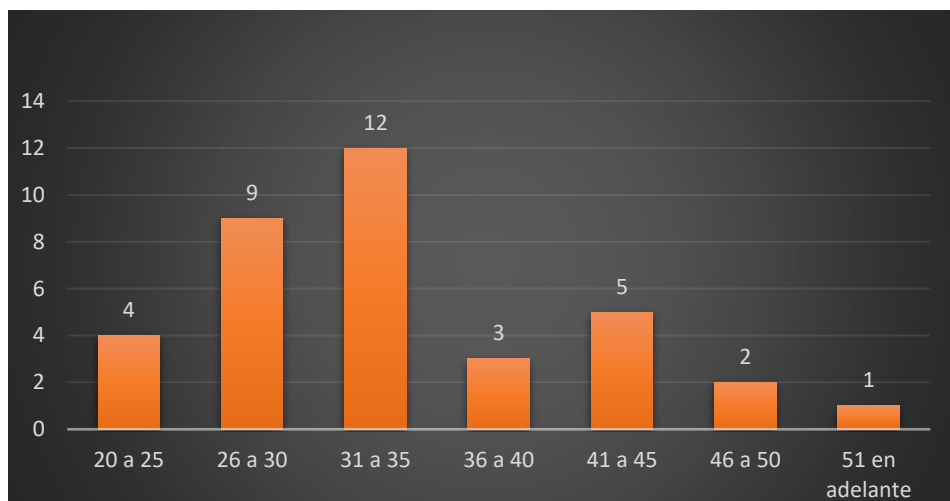


Gráfico 2. Edad

Fuente: cuestionario aplicado al personal de la empresa Jaam Imagen Digital, agosto 2019.

Como se muestra en el *Gráfico 2*, un 11 % corresponde a edades entre 20 a 25 años, un 25 % de 26 a 30 años, 33 % edades entre 31 a 35 años, 8 % 36 a 40 años, un 14 % de 41 a 45, un 6 % de 46 a 50 años, mientras que un 3 % a edades de 51 en adelante.

Tabla 3. Clase de puesto que desempeña actualmente

Clase de puesto que desempeña actualmente		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Operario	39%	14
Administrativo	6%	2
Cuentas por cobrar	3%	1
Contabilidad	0%	0
Diseño	14%	5
Ventas	11%	4
Supervisor	6%	2
Financiera	3%	1

Clase de puesto que desempeña actualmente		
Otro	19%	7
Total de respuestas	100%	36

Fuente: cuestionario aplicado al personal de la empresa Jaam Imagen Digital, agosto 2019.

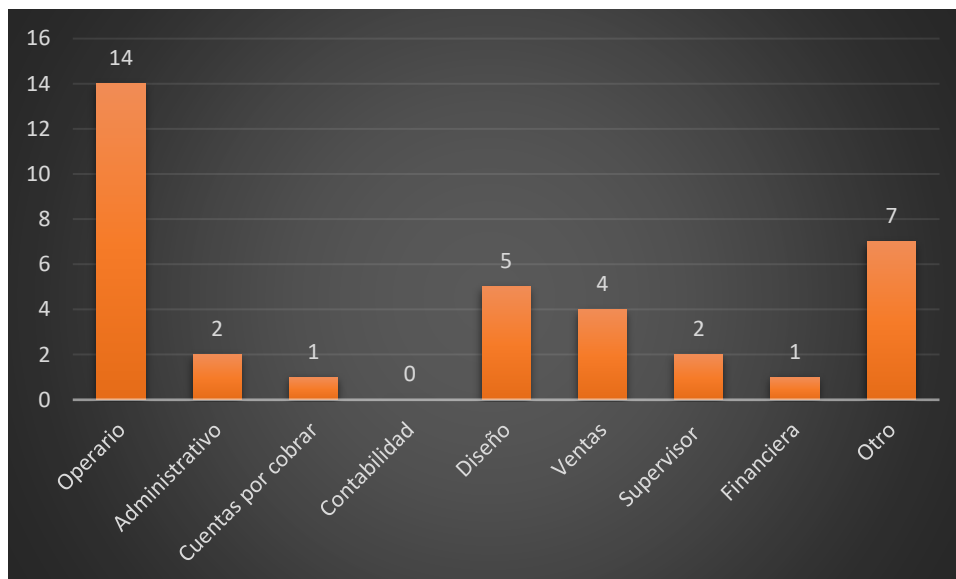


Gráfico 3. Clase de puesto que desempeña actualmente

Fuente: cuestionario aplicado al personal de la empresa Jaam Imagen Digital, agosto 2019.

En cuanto al *Gráfico 3*, los operarios representan el 39 %, el administrativo un 6 %, cuentas por cobrar un 3 %, mientras que contabilidad cuenta con 0 %, los de diseño representan un 14 %, los de ventas un 11 %, supervisores tiene un 6 %, además, los financieros un 3 %. Por último, otros un 19 %, los cuales corresponden a un instalador, uno de proveduría, uno de producción, un gerente, una de encargada de área y una miscelánea.

Tabla 4. *Tiempo de laborar en la organización*

Tiempo de laborar en la organización		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
0 a 6 meses	14%	5

Tiempo de laborar en la organización		
7 a 11 meses	6%	2
1 a 5 años	64%	23
6 a 10 años	17%	6
11 años en adelante	0%	0
Total de respuestas	100%	36

Fuente: cuestionario aplicado al personal de la empresa Jaam Imagen Digital, agosto 2019.

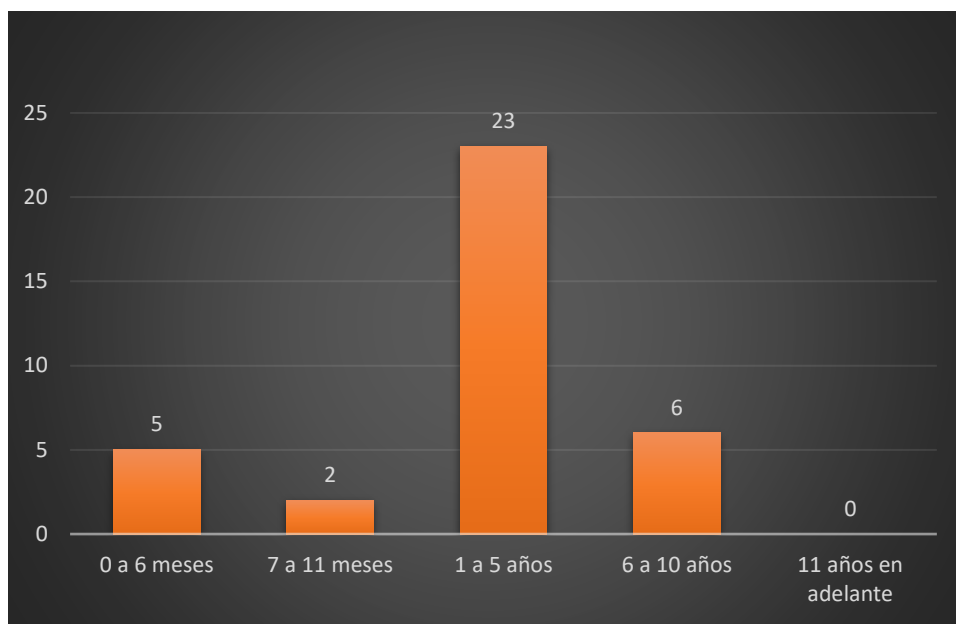


Gráfico 4. Tiempo de laborar en la organización

Fuente: cuestionario aplicado al personal de la empresa Jaam Imagen Digital, agosto 2019.

En cuanto al *Gráfico 4*, el 14 % de los funcionarios tiene de 0 a 6 meses de laborar en la empresa Jaam Imagen Digital, un 6 % de laborar de 7 a 11 meses, 64 % de 1 a 5 años, 17 % de 6 a 10 años, 13 % de 11 años en adelante 0 %.

- Variable n.º 1 Estructura Salarial.
 - Indicador 1. Factores positivos.

Tabla 5. Considera que la empresa cuenta con una estructura salarial equitativa con relación al puesto en el que labora

¿Considera que la empresa cuenta con una estructura salarial equitativa con relación al puesto en el que labora?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	69%	25
No	31%	11
Total de respuestas	100%	36

Fuente: cuestionario aplicado al personal de la empresa Jaam Imagen Digital, agosto 2019.

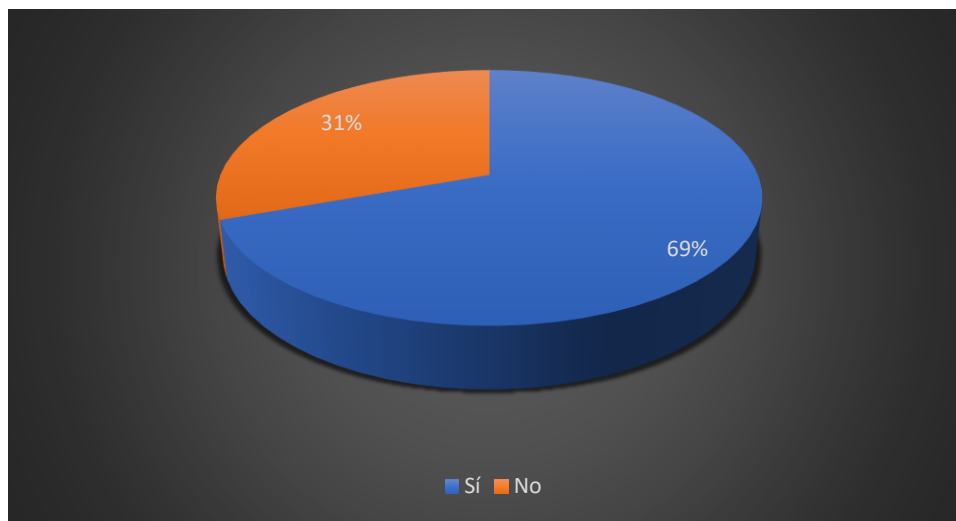


Gráfico 5. Considera que la empresa cuenta con una estructura salarial equitativa con relación al puesto en el que labora

Fuente: cuestionario aplicado al personal de la empresa Jaam Imagen Digital, agosto 2019.

Según lo señalado en el *Gráfico 5*, el 69 % de los encuestados indicó que cuentan con una estructura salarial equitativa con relación al puesto en el que labora, mientras el 31 % considera que no. Debido a las siguientes razones:

- Personas sin estudios ganan más que yo, tengo universidad.

- Se da mucho que en áreas del mismo puesto se le cargan más funciones a una persona y el salario es diferente uno menor al otro.
- En relación con el mercado y al título académico no.
- Hay algunas personas que hacen lo mismo, pero no ganan igual.
- No hay un sistema salarial equitativo.
- No creo que este en el mínimo del puesto.
- No hay una herramienta o procedimiento para garantizar que se dé.
- No existe.
- No se toman en cuenta los años de experiencia y la entrega hacia la empresa.

Tabla 6. *Considera que su puesto y tareas fueron asignados de acuerdo con su personalidad y destrezas*

¿Considera que su puesto y tareas fueron asignados de acuerdo con su personalidad y destrezas?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	94%	34
No	6%	2
Total de respuestas	100%	36

Fuente: cuestionario aplicado al personal de la empresa Jaam Imagen Digital, agosto 2019.

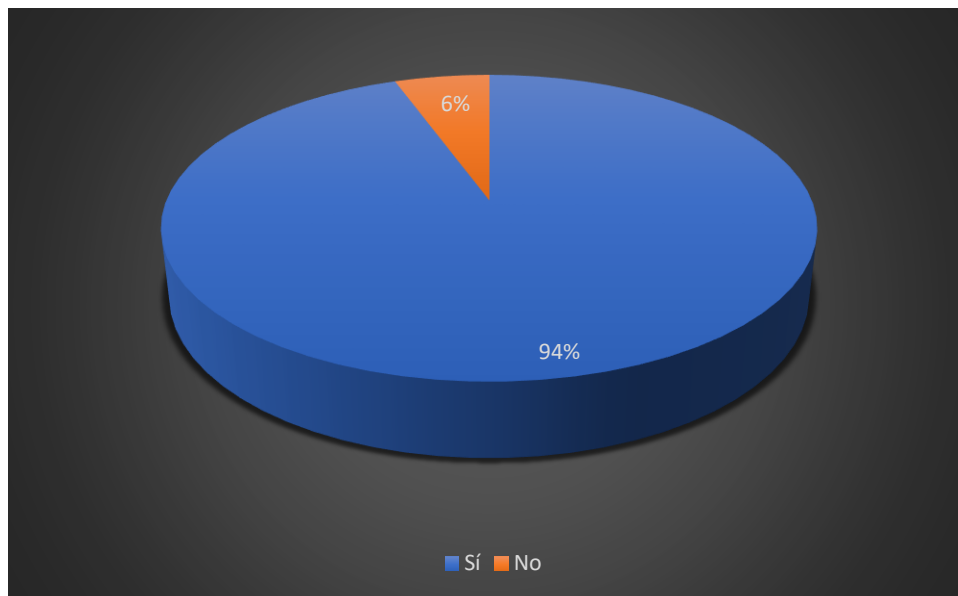


Gráfico 6. Considera que su puesto y tareas fueron asignados de acuerdo con su personalidad y destrezas

Fuente: cuestionario aplicado al personal de la empresa Jaam Imagen Digital, agosto 2019.

Como se observa en el *Gráfico 6*, un 94 % de los encuestados reconoce que el puesto en el cual se desempeñan actualmente está acuerdo a su personalidad y destrezas, mientras que el 6 % de los colaboradores considera que no es así, debido a los siguientes motivos:

- Por mis habilidades y temperamento.
- Se fueron dando por circunstancias.

Tabla 7. *El puesto en el cual se desempeña en la actualidad, le ofrece variedad de tareas, libertad individual para la toma de decisiones, así como retos intelectuales*

¿El puesto en el cual se desempeña en la actualidad, le ofrece variedad de tareas, libertad individual para la toma de decisiones, así como retos intelectuales?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia

¿El puesto en el cual se desempeña en la actualidad, le ofrece variedad de tareas, libertad individual para la toma de decisiones, así como retos intelectuales?		
Sí	92%	33
No	8%	3
Total de respuestas	100%	36

Fuente: cuestionario aplicado al personal de la empresa Jaam Imagen Digital, agosto 2019.

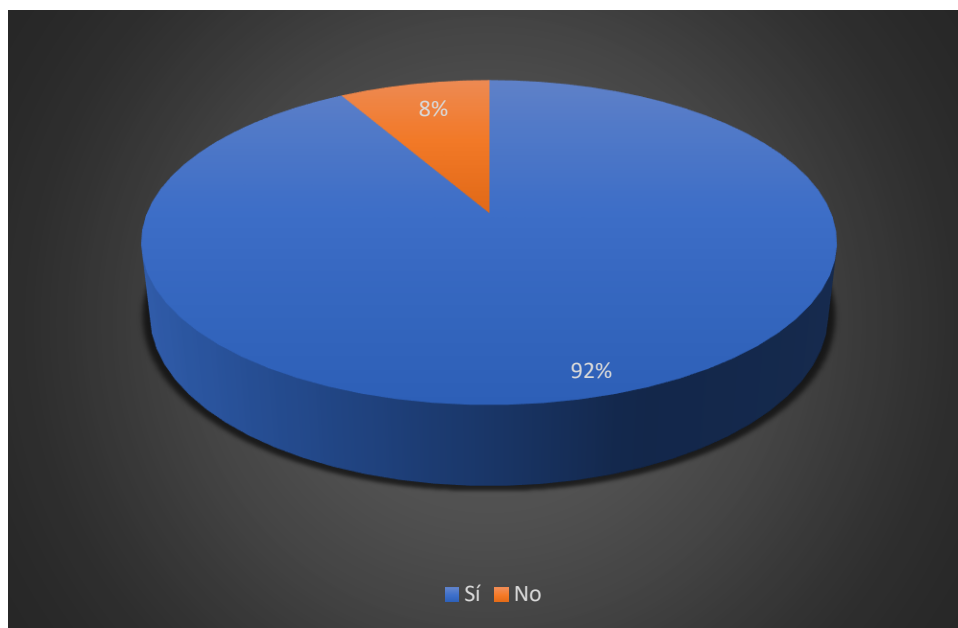


Gráfico 7. El puesto en el cual se desempeña en la actualidad, le ofrece variedad de tareas, libertad individual para la toma de decisiones, así como retos intelectuales

Fuente: cuestionario aplicado al personal de la empresa Jaam Imagen Digital, agosto 2019.

Como se observa en el *Gráfico 7*, un 92 % de los encuestados reconoce que el puesto en el cual se desempeñan actualmente les ofrece una variedad de tareas, libertad para toma de decisiones y retos intelectuales, mientras que el 8 % de los colaboradores considera que no es así, debido a los siguientes motivos:

- Variedad de tareas, pero retos intelectuales muy pocos, igual una vez me

dijeron a mí me pagan para facturas y cobros.

- Tengo la libertad de diseñar, pero para cambios significativos en cuanto a medidas o colores lo toma en ejecutivo de cuenta. De igual manera, los diseños se deben basar en el libro de marca.
- No porque aunque si tengo variedad de tareas y retos intelectuales no tengo la libertad tomar decisiones, porque siempre debe existir VB.

Tabla 8. *En su puesto actual, el trabajo es equitativo a comparación de otros puestos en la ejecución de responsabilidades*

¿En su puesto actual, el trabajo es equitativo a comparación de otros puestos en la ejecución de responsabilidades?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	72%	26
No	28%	10
Total de respuestas	100%	36

Fuente: cuestionario aplicado al personal de la empresa Jaam Imagen Digital, agosto 2019.

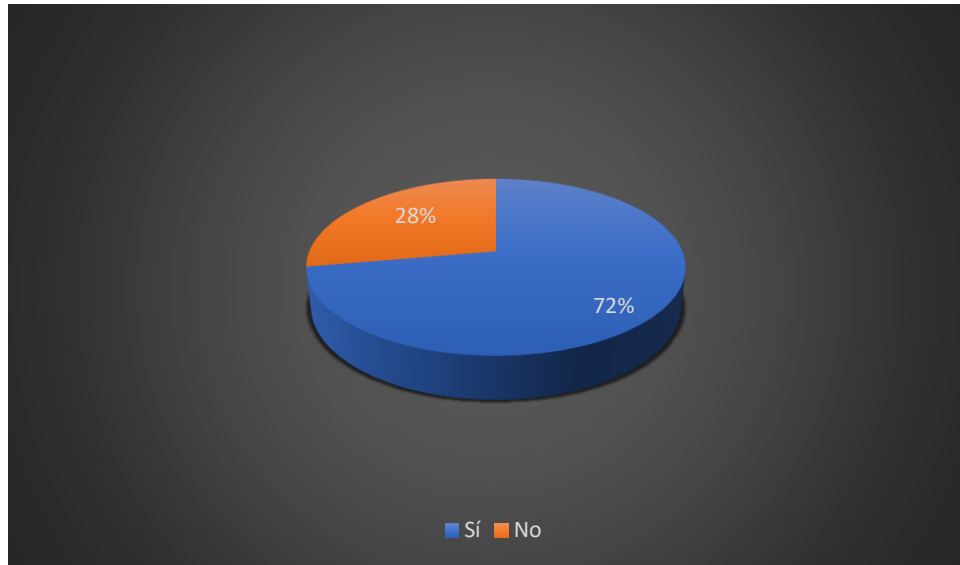


Gráfico 8. En su puesto actual, el trabajo es equitativo a comparación de otros puestos en la ejecución de responsabilidades

Fuente: cuestionario aplicado al personal de la empresa Jaam Imagen Digital, agosto 2019.

Según lo señalado en el *Gráfico 8*, 72 % de los encuestados indicó que el puesto actual es equitativo en comparación de otros puestos, según con las responsabilidades, mientras que el 28 % considera que no, debido a las siguientes razones:

- Me parece que recargan funciones en otros departamentos y personas.
- Al final adquirimos responsabilidades totales de los proyectos, donde debería ser equitativo con ventas.
- Hay personas muy vagas.
- En ocasiones, tengo mucho trabajo y no tengo alguien que me ayude a dar soporte.
- Hay gente muy tranquila.

- Se le castiga más duramente por los errores y los aciertos o el extra esfuerzo no se reconoce.
- Personas que siempre están con el celular, bailando en los pasillos parecen que no tiene trabajo.
- Creo que asumimos más responsabilidad los que conducimos un vehículo o unidad o también el uso de algunas herramientas.
- Demanda concentración cuidado, ya que se le tiene que dar cuentas a muchas personas, en muchas ocasiones, no se premia esa milla extra.
- Porque hay mucho colaborador al que no le dan la oportunidad.
- Variable n.º 2 Estructura Salarial.
 - Indicador 2. Factores positivos.

Tabla 9. *Considera que su salario, bonificaciones, beneficios e incentivos económicos son justos en relación con sus cargas y responsabilidades laborales*

¿Considera que su salario, bonificaciones, beneficios e incentivos económicos son justos en relación con sus cargas y responsabilidades laborales?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	61%	22
No	39%	14
Total de respuestas	100%	36

Fuente: cuestionario aplicado al personal de la empresa Jaam Imagen Digital, agosto 2019.

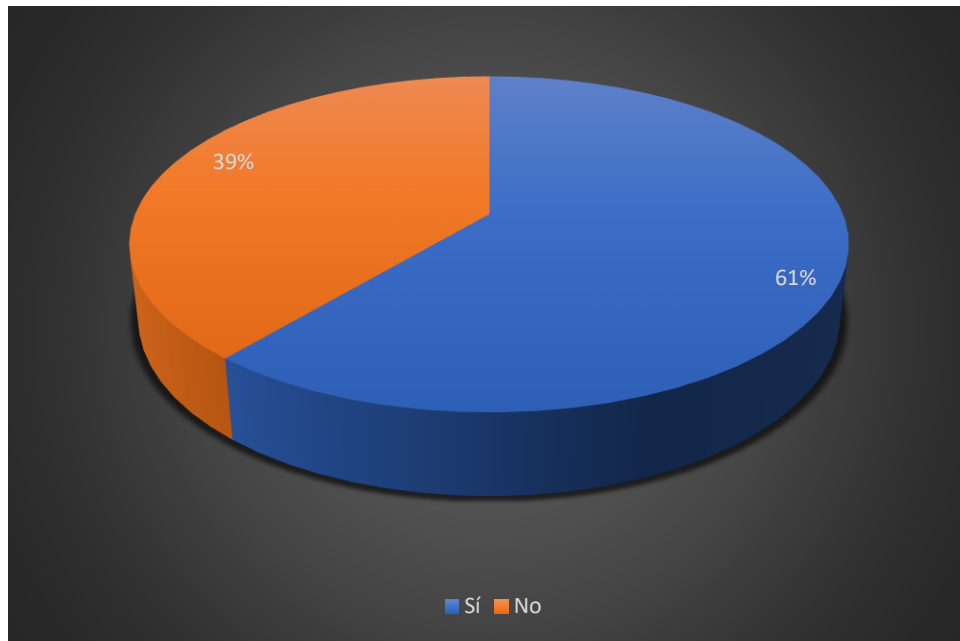


Gráfico 9. Gráfico Considera que su salario, bonificaciones, beneficios e incentivos económicos son justos en relación con sus cargas y responsabilidades laborales

Fuente: cuestionario aplicado al personal de la empresa Jaam Imagen Digital, agosto 2019.

Como se observa en el *Gráfico 9*, un 61 % de los encuestados reconoce que su salario, bonificaciones, beneficios e incentivos son justos, mientras que 39 % de los colaboradores considera que no es así, debido a los siguientes motivos:

- Es poco.
- La responsabilidad que se me asigna no cubre un monto justo, siento que va más allá de un título para tomar en cuenta el salario.
- Se hacen muchas funciones en comparación con otros colaboradores.
- No, porque referente al puesto que desempeño hago más de lo que me correspondería.
- Fui asignada sin ajuste salarial.

- En ocasiones, tengo responsabilidades que nadie quiere.
- Se asignan más responsabilidades sin incrementar los beneficios.
- Por mi iniciativa propia llevé a cabo tareas o funciones que no me corresponden y solo yo hago seguimiento de ciertas cosas.
- Porque hay muchas diferencias de responsabilidades y cargas laborales de unos a otros cuando se trata de producción.
- Porque no se cumple solo una función, sino varias, se tienen que cubrir muchas operaciones laborales para que todo quede bien.
- Solo existe el salario.

Tabla 10. Considera que la empresa brinda salarios equitativos, según la tabla de salarios mínimos del Ministerio de Trabajo

¿Considera que la empresa brinda salarios equitativos, según la tabla de salarios mínimos del Ministerio de Trabajo?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	70%	25
no	11%	4
No saben	19%	7
Total de respuestas	100%	36

Fuente: cuestionario aplicado al personal de la empresa Jaam Imagen Digital, agosto 2019.

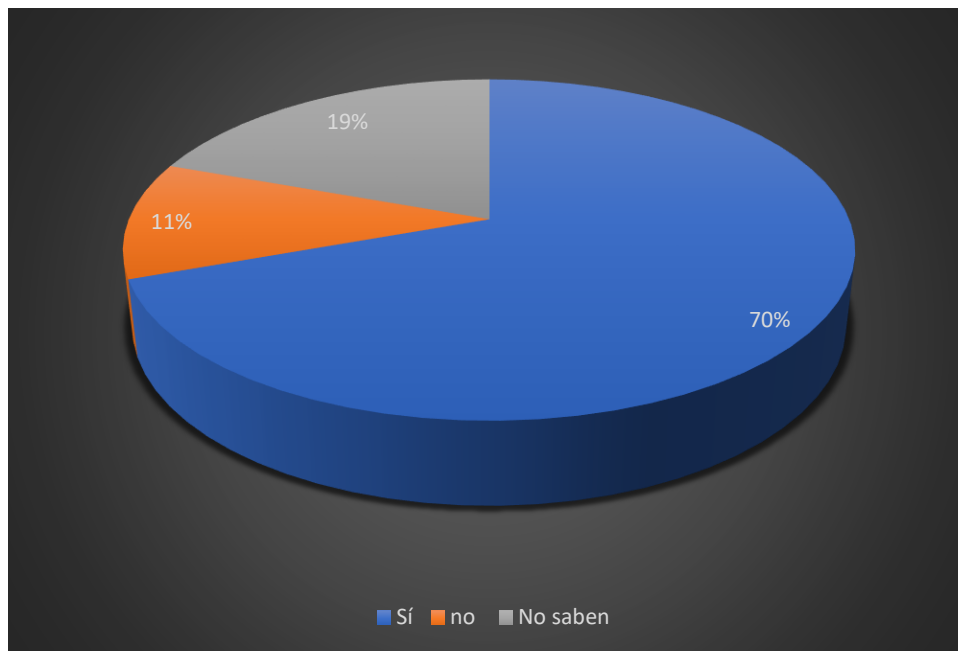


Gráfico 10. Considera que la empresa brinda salarios equitativos, según la tabla de salarios mínimos del Ministerio de Trabajo

Fuente: cuestionario aplicado al personal de la empresa Jaam Imagen Digital, agosto 2019.

Según el Gráfico 10, el 70 % de los encuestados indicó que la empresa brinda salarios equitativos, según la tabla de salarios mínimos del Ministerio de Trabajo, el 19 % indica que no saben, mientras que 11 % manifiesta que no. Por las siguientes razones:

- Desconoce la tabla de salarios.
- Desconocen la información oficial del Ministerio de Trabajo.
- Desconoce la tabla.
- Porque los aumentos son cada 3 años o más y todo sube y en unos es justo, pero en otros no.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de los puestos de la

empresa Jaam Imagen Digital en relación con los salarios mínimos del Ministerio de Trabajo.

Cuadro 4. Comparación Salarios

COMPARACIÓN DE LOS SALARIOS DE LA EMPRESA JAAM DIGITAL EN RELACIÓN CON LOS SALARIOS MÍNIMOS					
	Clases de puestos	Salario Mensual	Salario Mínimo	Inferior a salario mínimo	Superior a salario mínimo
1	Analista financiero	€700 000,00	€663 772,10		x
2	Bodeguero	€350 000,00	€309 143,36		x
3	Bodeguero	€380 000,00	€309 143,36		x
4	Contador	€650 000,00	€553 124,45		x
5	Diseñador	€600 000,00	€553 124,45		x
6	Diseñador	€380 000,00	€451 523,54	x	
7	Diseñador	€480 000,00	€310 756,50		x
8	Diseñador	€380 000,00	€310 756,50		x
9	Diseñador	€800 000,00	€553 124,45		x
10	Encargado de cuentas por cobrar	€420 000,00	€349 623,39		x
11	Encargado de cuentas por pagar	€350 000,00	€349 623,39		x
12	Encargado de proveeduría	€550 000,00	€349 623,39		x
13	Gerente	€660 000,00	€663 772,10	x	

COMPARACIÓN DE LOS SALARIOS DE LA EMPRESA JAAM DIGITAL EN RELACIÓN CON LOS SALARIOS MÍNIMOS					
	administrativo				
14	Gerente operaciones	€600 000,00	€310 756,50		x
15	Limpieza	€360 000,00	€309 143,36		x
16	Operario	€430 000,00	€344 145,90		x
17	Operario	€450 000,00	€344 145,90		x
18	Operario	€450 000,00	€344 145,90		x
19	Operario	€400 000,00	€344 145,90		x
20	Operario	€380 000,00	€344 145,90		x
21	Operario	€400 000,00	€344 145,90		x
22	Operario	€400 000,00	€344 145,90		x
23	Operario	€442 000,00	€344 145,90		x
24	Operario	€700 000,00	€344 145,90		x
25	Operario	€350 000,00	€344 145,90		x
26	Operario	€380 000,00	€344 145,90		x
27	Operario	€420 000,00	€344 145,90		x
28	Operario	€320 000,00	€344 145,90	x	
29	Operario	€455 000,00	€344 145,90		x
30	Operario	€380 000,00	€344 145,90		x
31	Operario	€380 000,00	€344 145,90		x
32	Operario	€360 000,00	€344 145,90		x
33	Operario	€380 000,00	€344 145,90		x
34	Operario	€420 000,00	€344 145,90		x
35	Operario	€400 000,00	€344 145,90		x
36	Supervisor de	€900 000,00	€310 756,50		x

COMPARACIÓN DE LOS SALARIOS DE LA EMPRESA JAAM DIGITAL EN RELACIÓN CON LOS SALARIOS MÍNIMOS					
	operaciones				
37	Vendedor	€430 000,00	€349 623,39		x
38	Vendedor	€800 000,00	€349 623,39		x
39	Vendedor	€450 000,00	€349 623,39		x

Fuente: elaboración propia. Información suministrada por la gerente administrativa de Jaam Imagen Digital, septiembre, 2019.

Tabla 11. Comparación de salarios, según los salarios mínimos del Ministerio de Trabajo

COMPARACIÓN DE LOS SALARIOS DE LA EMPRESA JAAM DIGITAL EN RELACIÓN CON LOS SALARIOS MÍNIMOS		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Inferior a salario mínimo	8%	3
Superior a salario mínimo	92%	36
Total de respuestas	100%	39

Fuente: información suministrada por la gerente administrativa de Jaam Imagen Digital, septiembre, 2019.

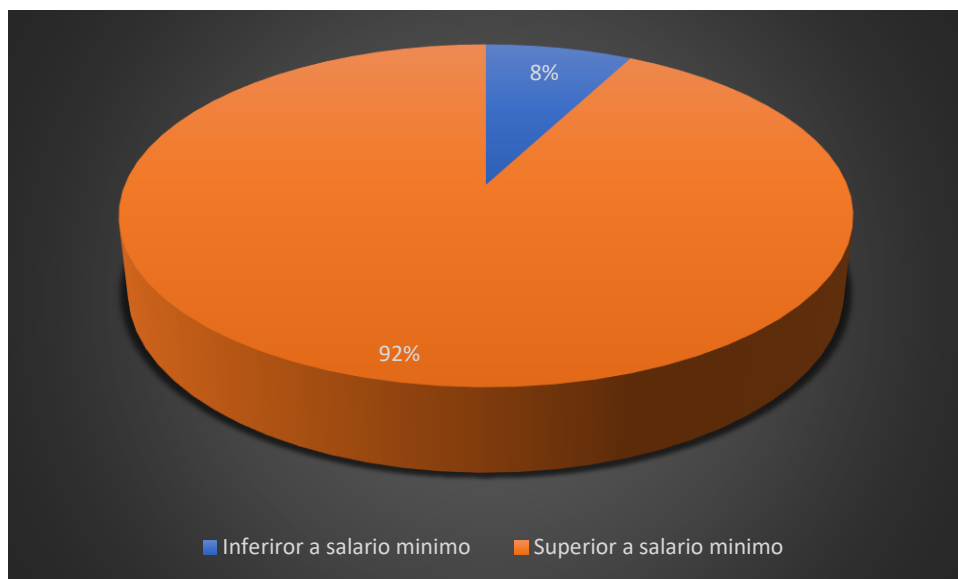


Gráfico 11. Gráfico Comparación de los salarios de la empresa Jaam Imagen Digital en relación con los salarios mínimos

Fuente: información suministrada por la gerente administrativa de Jaam Imagen Digital, septiembre, 2019.

Tabla 12. Conoce usted si la empresa cuenta con una política salarial

¿Conoce usted si la empresa cuenta con una política salarial?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	28%	10
No	64%	23
No saben	8%	3
Total de respuestas	100%	36

Fuente: cuestionario aplicado al personal de la empresa Jaam Imagen Digital, agosto 2019.

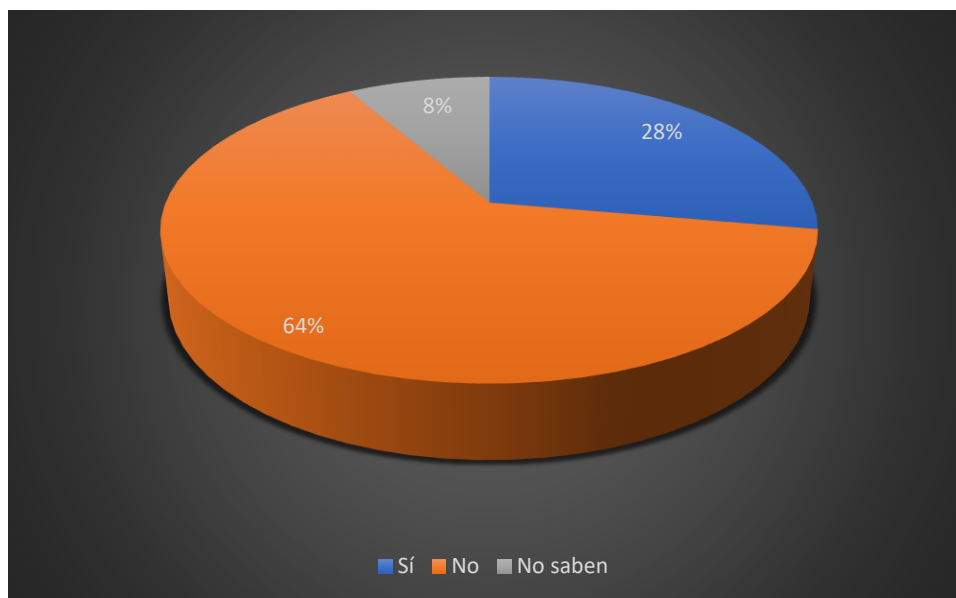


Gráfico 12. Conoce usted si la empresa cuenta con una política salarial

Fuente: cuestionario aplicado al personal de la empresa Jaam Imagen Digital, agosto 2019.

Como se observa en *Gráfico 12*, un 64 % de los encuestados reconoce que no cuenta con una política salarial, un 28 % consideran que si tiene una política salarial, mientras que 8 % manifiesta que no sabe si cuenta con una.

Tabla 13. Considera que la empresa cuenta con políticas salariales adecuada, según la base del Ministerio de Trabajo

¿Considera que la empresa cuenta con políticas salariales adecuada, según la base del Ministerio de Trabajo?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	27%	10
No	6%	2
No contestaron o no saben	67%	24
Total de respuestas	100%	36

Fuente: cuestionario aplicado al personal de la empresa Jaam Imagen Digital, agosto 2019.

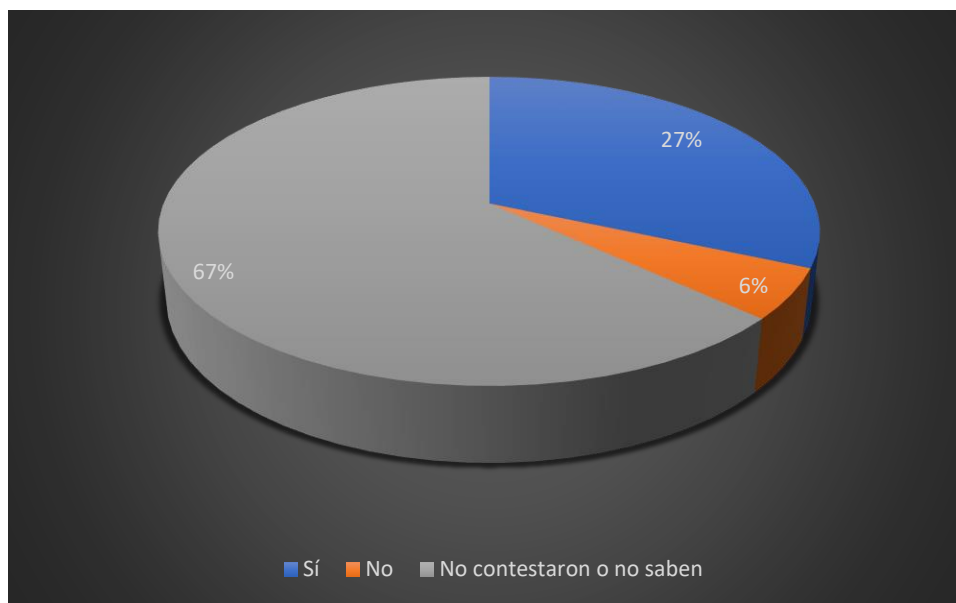


Gráfico 13. Considera que la empresa cuenta con políticas salariales adecuada, según la base del Ministerio de Trabajo

Fuente: cuestionario aplicado al personal de la empresa Jaam Imagen Digital, agosto 2019.

Según lo señalado en el Gráfico 13, el 67 % de los encuestados no contestaron 3. desconocen si la empresa cuenta con políticas salariales adecuadas, según el Ministerio de Trabajo, por otro lado, un 27 % respondió que sí, mientras que un 6 % indicó que no, sin ninguna razón.

- Variable n.º 3 Clases de Puestos.
 - Indicador 3. Estructura salarial.

Tabla 14. Considera que la empresa cuenta con una estructura salarial correcta, según los puestos que hay en la organización

¿Considera que la empresa cuenta con una estructura salarial correcta, según los puestos que hay en la organización?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia

¿Considera que la empresa cuenta con una estructura salarial correcta, según los puestos que hay en la organización?		
Sí	45%	16
No	33%	12
Desconocen	22%	8
Total de respuestas	100%	36

Fuente: cuestionario aplicado al personal de la empresa Jaam Imagen Digital, agosto 2019.

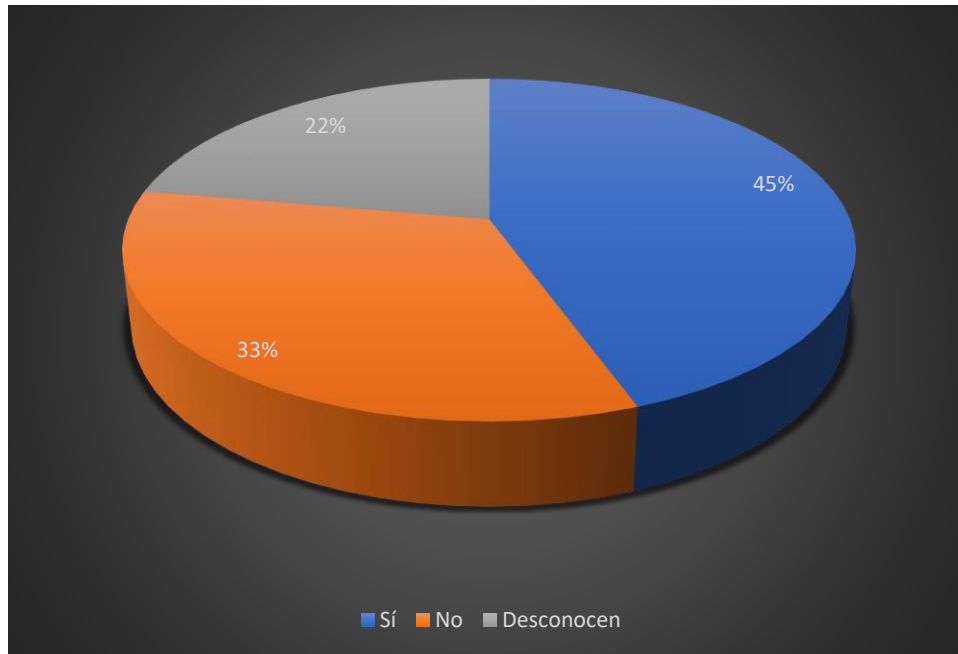


Gráfico 14. Considera que la empresa cuenta con una estructura salarial correcta, según los puestos que hay en la organización

Fuente: cuestionario aplicado al personal de la empresa Jaam Imagen Digital, agosto 2019.

Como se observa en el *Gráfico 14*, un 45 % de los encuestados reconoce que la empresa cuenta con una estructura salarial correcta, según los puestos de la organización, un 33 % manifiestan que no, mientras que 22 % no sabe si cuenta con una estructura correcta. Las razones por las que los encuestados dijeron que no fue

por las razones:

- Nunca se ha dado a conocer.
- No hay estructura salarial.
- Porque se contrató mucho personal extra por temporada lo cual viene a ganar el doble o más de los que tenemos contrato fijo.
- Todos ganan diferente, según establezca el dueño.
- Se da un desnivel en cuanto a las mismas responsabilidades, donde uno gana mucho más que el otro por la misma ejecución de tareas.
- No conozco los salarios de otros puestos.
- Existe una mala estructura de pagos en los diversos puestos de la organización.
- Otros hacen más que otros y no lo veo justo.
- No lo sé en los otros puestos como administración o ventas, pero queda diferente en las otras áreas.
- Desconozco cuál es el salario de otros compañeros.

Tabla 15. Considera que las cargas de trabajo están distribuidas correctamente

¿Considera que las cargas de trabajo están distribuidas correctamente?		
Distribución	Porcentaje	Frecuencia
Sí	50%	18
No	50%	18
Total de respuestas	100%	36

Fuente: cuestionario aplicado al personal de la empresa Jaam Imagen Digital, agosto 2019.

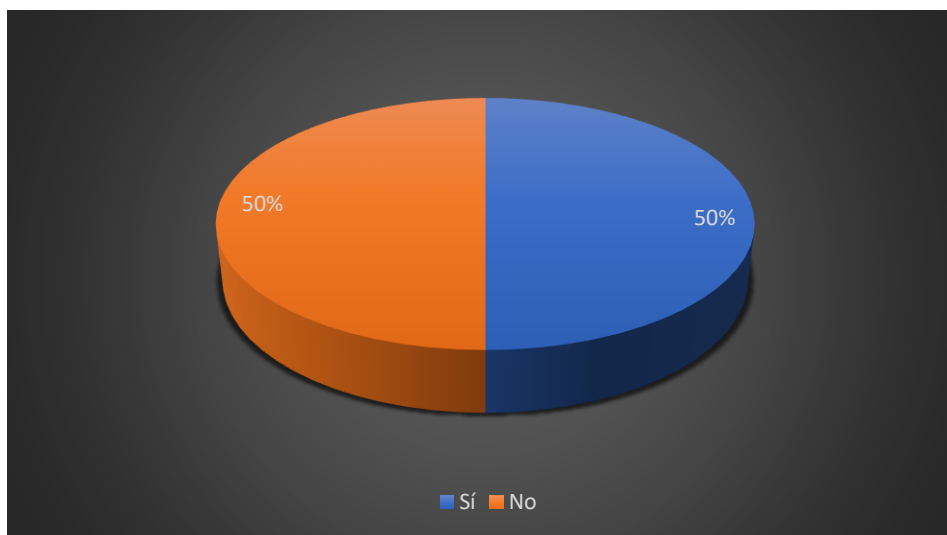


Gráfico 15. Considera que las cargas de trabajo están distribuidas correctamente

Fuente: cuestionario aplicado al personal de la empresa Jaam Imagen Digital, agosto 2019.

Según lo señalado en el *Gráfico 15*, el 50 % de los encuestados considera que las cargas de trabajo están distribuidas correctamente, mientras que el otro 50 % contestó que no, por las siguientes razones:

- Siento que hay personal con una sobrecarga.
- Personas que siempre pasan ocupadas y otras que no andan viendo a ver

que hacen los demás o viendo Facebook, series de Internet, etc.

- Algunos tienen más responsabilidad que otros y el salario no es *justo*.
- Las responsabilidades siempre se han recargado sobre el compañero que se desenvuelve mejor.
- Se sobrecargan áreas de trabajo.
- Hay personas que no cumplen con su trabajo como deberían.
- Se recargan en mayor medida en algunos colaboradores.
- Falta de organización.
- Las cargas de trabajo están desbalanceadas porque todo se le da al encargado operativo.
- Los compañeros de producción tienen carga de trabajo muy alto y otros no tanto.
- Algunas condiciones hacen menos funciones o responsabilidades.
- Hay personas que tienen más responsabilidades que otras.
- Unos trabajan más que otros y se desligan de responsabilidades.
- Por diferencias en el personal hay quienes tienen trabajos con mucho más responsabilidad que otros y se supone que todos los tenemos por igual.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con los resultados obtenidos en los gráficos anteriores, el análisis de estos y la información general de las encuestas, se llegó a una serie de conclusiones y recomendaciones que permiten mejorar la planificación de salarios. De esta forma, se puede implantar una estructura salarial, de acuerdo con salarios mínimos planteados en el Código de Trabajo. Esto permite tener una mejor estructura, orden y equidad en la empresa.

5.2. DATOS GENERALES

- La mayor cantidad de los colaboradores de la empresa Jaam Imagen Digital se identifican con el género masculino.
- El mayor rango de edad de los encuestados es de 31 a 35 años.
- La tercera parte de los encuestados, en la actualidad, ocupa un puesto operativo en la organización.
- La mayoría de los colaboradores tienen de 1 a 5 años de laborar en la empresa, este es un indicador de ser un equipo de trabajo con una amplia experiencia en el funcionamiento de esta dependencia.

Al analizar los aspectos generales del cuestionario, se logró determinar:

Cuadro 5. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo Específico 1

Objetivo específico n.º 1	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>1. Variable n.º 1: Estructura salarial.</p> <p>Indicador: Clases de puestos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La tercera parte de los funcionarios considera que la empresa no cuenta con una estructura salarial equitativa con relación a sus puestos. • La mayoría de los funcionarios encuestados afirma que sus puestos y tareas 	<p>1. Variable n.º 1: Estructura salarial.</p> <p>Indicador: Clases de puestos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda hacer un estudio para ver si los salarios son justos y equitativos, según el puesto, para tener una mayor satisfacción del colaborador. • Se recomienda que, en el momento de las contrataciones y reasignaciones, se tome en

Objetivo específico n.º 1	
<p>fueron asignados de acuerdo con su personalidad y destrezas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una cantidad mínima de los funcionarios manifiesta que no le ofrecen variedad de tareas ni libertad para la toma de decisiones. • La mayoría de los funcionarios encuestados consideró que el trabajo es equitativo en comparación a los puestos y sus responsabilidades 	<p>cuenta las habilidades duras, así como las blandas para asignación del puesto y las tareas por hacer.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda hacer un estudio para ofrecer a la totalidad de los funcionarios variedad de tareas y libertad de la toma de decisiones, para que se sienta parte de la empresa, con el fin de que el colaborador esté a gusto, para motivarlo a cumplir con sus funciones. • Se recomienda supervisar las responsabilidades de los colaboradores, según su puesto, tareas, proyectos, etc., ya que menos de la tercera parte manifiesta que se recargan puestos. Se hacen cosas ajenas a su labor o responsabilidades y no se le das la oportunidad. Además, se debe dar seguimiento para ver si el trabajo es igualitario.

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 6. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo Específico 2

Objetivo específico n.º 2	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>2. Variable n.º 2: Salario.</p> <p>Indicador: Salario mínimo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La sexta parte de los funcionarios que aplicaron el cuestionario considera que su salario 	<p>2. Variable n.º 2: Salario.</p> <p>Indicador: Salario mínimo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tomar en cuenta las funciones y el puesto asignado para implantar el salario, según

Objetivo específico n.º 2	
<p>y otras bonificaciones son justos, en relación con sus cargas y responsabilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un poco más de la mayoría de los encuestados manifiestan que los salarios son equitativos, según con la tabla de salarios mínimos. • Los salarios de un diseñador, un operario y el gerente administrativo se encuentran por debajo del mínimo establecido por ley. • Una pequeña parte de los encuestados afirman que no saben si hay una política salarial en la empresa. Más de la mitad afirma que no hay una política salarial. • La mayoría no contestó la pregunta sobre si la empresa cuenta con políticas salariales adecuadas, según el Ministerio de Trabajo. 	<p>las responsabilidades con referencia a la lista de salarios mínimos del Código de Trabajo, ya que la tercera parte manifestó que estos no eran justos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda brindar una jerarquía de puestos para un mejor orden en la empresa y verificar que los salarios correspondan con la equidad y los salarios mínimos, de acuerdo con la tabla del Ministerio de Trabajo. • Ajustar los salarios de un diseñador, un operario y el gerente administrativo al menos al salario mínimo establecido por la Ley de Salarios Mínimos del Ministerio de Trabajo. • Se recomienda implantar una serie de políticas salariales que tomen en cuenta el Código de Trabajo y darlas a conocer en la empresa. • Se recomienda hacer un análisis para la implementación de las políticas salariales a la empresa, ya que no cuentan con ninguna.

Fuente: elaboración propia.

Cuadro 7. Conclusiones y Recomendaciones. Objetivo Específico 3

Objetivo específico n.º 3	
Conclusiones	Recomendaciones
<p>3. Variable n.º 3: Clases de puesto.</p> <p>Indicador: Estructura salarial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La tercera parte de los encuestados considera que la empresa no cuenta con una estructura salarial correctamente. • La mitad de los encuestados considera que los cargos de trabajo están distribuidos correctamente, mientras que la otra mitad considera que no. 	<p>3. Variable n.º 3: Clases de puestos.</p> <p>Indicador: Estructura salarial.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como recomendación, se debe llevar a cabo un análisis para una implementación de una estructura salarial para la empresa. • Se recomienda brindar una escala salarial para manejar los puestos y cargos correctamente, según sus estudios, habilidades y otros, para tener una mejor jerarquía salarial, según los cargos de puestos.

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

6.1. INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la investigación que se llevó a cabo y los resultados obtenidos, la empresa requiere de una estructura salarial por la falta de organización y administración de los sueldos de cada colaborador. También se encontró que no se lleva a cabo un proceso adecuado de implementación de salarios jerarquías, ni equidades salariales, por lo que muchas veces rigen sueldos no equitativos. Esto implica costos adicionales para la empresa y, al mismo tiempo, produce problemas laborales entre los compañeros. Por otro lado, la falta de políticas salariales provoca que la empresa no tenga procesos en forma y los trabajadores no tengan los conocimientos adecuados.

Los salarios deben ajustarse al puesto, cargos y responsabilidades. Se deben tomar en cuenta las tareas a llevar a cabo y las habilidades de cada colaborador, así como el grado de académico para un mejor manejo.

6.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

El fin de la propuesta es que la compañía analice la presión que puede surgir con las exigencias del mercado. Los colaboradores buscan estabilidad, una empresa que sea formal y eso implica una organización empresarial que incluya salarios equitativos que tomen en cuenta responsabilidades y grados académicos, políticas salariales y escalas con jerarquías implementadas correctamente.

El principal desafío es mejorar la administración salarial de la empresa al asegurar la equidad interna de la organización y, a la vez, tener competitividad en el mercado. Si se ponen en marcha las acciones se puede evitar situaciones como las siguientes.

- Desigualdades salariales.
- Gastos innecesarios.
- Buscar en Internet qué pasaría si una empresa no tiene estructura salarial.
- Desajustes entre las personas y los puestos.
- Tener estrés por sobrecarga de trabajo.
- Falta de información sobre políticas salariales.
- Sueldos que sean inferiores al mínimo impuesto por el Ministerio de Trabajo.
- Desorganización y desorden en las administraciones salariales.

6.3. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

6.3.1. Objetivo general

Elaborar una propuesta para crear una estructura salarial para la empresa Jaam Imagen Digital en el último cuatrimestre de 2019.

6.3.2. Objetivos específicos

- Establecer códigos para cada clase ocupacional de los puestos de la empresa Jaam Imagen Digital.
- Crear una estructura salarial para los puestos de la empresa Jaam Imagen Digital.
- Contratación de un estudio de salarios para tomar decisiones sobre cómo se maneja el mercado laboral.
- Presentar un presupuesto de las propuestas que se desarrollan para el bienestar de la empresa Jaam Imagen Digital.
- Llevar a cabo un cronograma de ejecución de cada una de las propuestas para mejorar los procesos que actualmente se llevan a cabo.

6.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

6.4.1. Alcances

- Contar con una estructura salarial de acuerdo con los salarios mínimos establecidos por el Ministerio de Trabajo.

6.4.2. Limitaciones

- Que el gerente Administrativo no acepte la propuesta y mantenga los salarios como están actualmente, algunos por debajo del salario mínimo establecido por el Ministerio de Trabajo.

6.5. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La ejecución de los cuestionarios ayudó a generar información para demostrar cuáles son los problemas que actualmente tiene la empresa, por la falta de una estructura salarial. Esto le da al investigador información para suministrar datos y desarrollar una propuesta de valor.

6.5.1. Establecer códigos para cada clase ocupacional de los puestos de la empresa Jaam Imagen Digital

Para una mejor estructura organizacional se presenta el Cuadro 8, con códigos para que cada puesto se identifique de una mejor manera. En la actualidad la organización no cuenta esta información para cada clase de puestos y puedan categorizarlos de la mejor manera de tal modo que sea un complemento para hacer la propuesta de la estructura salarial. A continuación, se presenta la propuesta de los códigos.

Cuadro 8. *Propuesta de establecer los códigos ocupacionales*

Código	Clases de puesto
AF001	Analista financiero
BO001	Bodeguero
BO002	Bodeguero
CO001	Contador
DI001	Diseñador
DI002	Diseñador
DI003	Diseñador

Código	Clases de puesto
DI004	Diseñador
DI005	Diseñador
ECC001	Encargado de cuentas por cobrar
ECP001	Encargado de cuentas por pagar
EP001	Encargado de proveeduría
GA001	Gerente administrativo
GO001	Gerente operaciones
MI001	Miscelánea
OP002	Operario
OP003	Operario
OP004	Operario
OP005	Operario
OP006	Operario
OP007	Operario
OP008	Operario
OP009	Operario
OP010	Operario
OP011	Operario
OP012	Operario
OP013	Operario
OP014	Operario

Código	Clases de puesto
OP015	Operario
OP016	Operario
OP017	Operario
OP018	Operario
OP019	Operario
OP020	Operario
OP021	Operario
SO001	Supervisor de operaciones
VD001	Vendedor
VD002	Vendedor
VD003	Vendedor

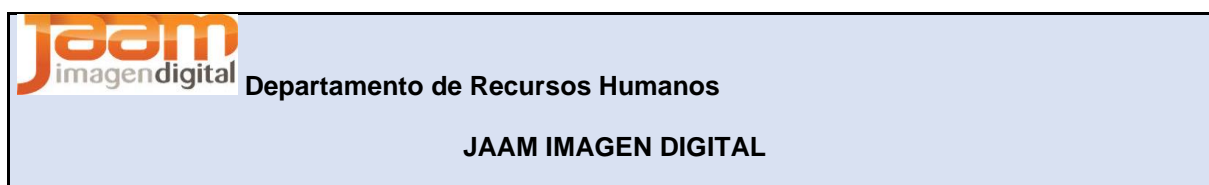
Fuente: elaboración propia.


6.5.2. Crear una estructura salarial para los puestos de la empresa Jaam


Imagen Digital

El diseño de una estructura salarial para cualquier organización es de suma importancia, ya que los salarios son parte de los costos fijos de la empresa. Por lo tanto, se propone una estructura equitativa que tome en cuenta los salarios mínimos del Ministerio de Trabajo. En el Cuadro 9 se presenta la propuesta con 13 clases de puestos y 39 colaboradores.

Cuadro 9. *Propuesta de establecer una estructura salarial*



 Departamento de Recursos Humanos Estructura salariales, segundo semestre del 2019 Rige, a partir del 01 de julio del 2019			
Código	Clases de puesto	Salarios actuales	Salarios Propuestos
AF001	Analista financiero (Lic)	₡700 000,00	₡700 000,00
BO001	Bodeguero (Peón)	₡350 000,00	₡350 000,00
BO002	Bodeguero (Peón)	₡380 000,00	₡350 000,00
CO001	Contador (Bachi U)	₡650 000,00	₡650 000,00
DI001	Diseñador (Bachi U)	₡600 000,00	₡600 000,00
DI002	Diseñador (Tec)	₡380 000,00	₡480 000,00
DI003	Diseñador (Bachi edu med)	₡480 000,00	₡350 000,00
DI004	Diseñador (Bachi edu med)	₡380 000,00	₡350 000,00
DI005	Diseñador (Bachi U)	₡800 000,00	₡600 000,00
ECC001	Encargado de cuentas por cobrar (Auxiliar contable)	₡420 000,00	₡360 000,00
ECP001	Encargado de cuentas por pagar (Auxiliar contable)	₡350 000,00	₡360 000,00
EP001	Encargado de proveeduría (Bachi U)	₡550 000,00	₡500 000,00
GA001	Gerente administrativo (Lic)	₡660 000,00	₡700 000,00
GO001	Gerente operaciones (Bachi U)	₡600 000,00	₡600 000,00
MI001	Miscelánea	₡360 000,00	₡360 000,00
OP002	Operario	₡430 000,00	₡380 000,00
OP003	Operario	₡450 000,00	₡380 000,00
OP004	Operario	₡450 000,00	₡380 000,00

 Departamento de Recursos Humanos			
OP005	Operario	€400 000,00	€380 000,00
OP006	Operario	€400 000,00	€380 000,00
OP007	Operario	€442 000,00	€380 000,00
OP008	Operario	€700 000,00	€380 000,00
OP009	Operario	€350 000,00	€380 000,00
OP010	Operario	€380 000,00	€380 000,00
OP011	Operario	€420 000,00	€380 000,00
OP012	Operario	€320 000,00	€380 000,00
OP013	Operario	€455 000,00	€380 000,00
OP014	Operario	€380 000,00	€380 000,00
OP015	Operario	€380 000,00	€380 000,00
OP016	Operario	€360 000,00	€380 000,00
OP017	Operario	€380 000,00	€380 000,00
OP018	Operario	€420 000,00	€380 000,00
OP019	Operario	€400 000,00	€380 000,00
OP020	Operario	€900 000,00	€380 000,00
OP021	Operario	€700 000,00	€380 000,00
SO001	Supervisor de operaciones (Bachi U)	€350 000,00	€450 000,00
VD001	Vendedor (agente de ventas)	€380 000,00	€400 000,00
VD002	Vendedor (agente de ventas)	€650 000,00	€400 000,00
VD003	Vendedor (agente de ventas)	€600 000,00	€400 000,00

Totales	₡18 757 000,00	₡16 560 000,00
---------	----------------	----------------

Fuente: elaboración propia.

* Se recomienda que se liquide a los colaboradores que excedan un salario, se recontrate de acuerdo al puesto y al grado académico, también tomando encuenta un puesto en el cual cumpla con los requisitos.

6.5.3. Contratación de un estudio de salarios para tomar decisiones sobre cómo se maneja el mercado laboral

Resulta importante y necesario que se contrate un estudio salarial en la competencia, con el fin de determinar el estado de esta remuneración y cómo pagan a sus colaboradores. Una empresa recopila estos datos para establecer un salario que predomina en la industria para varios puestos de trabajo. Esto ayuda a la empresa a determinar salarios competitivos y aumentos salariales, adecuados a los trabajadores recién contratados y los empleados existentes. Una encuesta de sueldo o salario es sensible al tiempo y pierde relevancia rápidamente, pero es vital para ser una empresa competitiva con un Plan de Retención de personal, que sea estratégico y logre retener al mejor talento de la organización.

Un negocio que busca recopilar datos sobre los salarios para un estudio de los sueldos puede contratar a empresas que se dediquen a brindar este tipo de servicios. Por ejemplo, en Costa Rica existe PWC que se encarga no solo a elaborar la encuesta salarial a nivel país, sino también de estudios de salarios en los que la empresa puede saber cómo paga la competencia. Además, enterarse de los beneficios que brindan a sus colaboradores, lo anterior para tomar decisiones.

Con esta propuesta de contratación de encuesta para el estudio de

compensación comparativo con el mercado, se logrará evaluar los niveles de competitividad de los sueldos y salarios de los colaboradores en el mercado de referencia. Estos estudios se definen desde la estrategia del negocio y toman en cuenta la visión, misión, valores, planes y programas de Gestión de Talento Humano de la compañía. Esto con el fin de considerar, con las encuestas de compensación, los focos de información cualitativa y cuantitativa clave para comparar, analizar y determinar el posicionamiento de pago de la empresa.

El objetivo de esto es captar, retener y motivar al mejor talento humano con las competencias, conocimientos, habilidades, actitudes y valores para desempeñar con calidad e incentivar el rendimiento. El compromiso es generar resultados tangibles y de valor en el cumplimiento de la misión y la consecución de la visión del negocio, para crear un valor agregado, con el retorno del capital que se emplea. Esto a través de la gestión efectiva del desempeño de personas colaboradoras que reciben, como resultado de sus esfuerzos, retribuciones competitivas con el mercado de referencia.

Los elementos que se recomienda considerar son los siguientes:

- Sector con el cual compite el negocio de referencia.
- Mercado de talento local, como el comportamiento y la disponibilidad de personal de acuerdo con el perfil que requiere el negocio.
- Legislación laboral.
- Legislación fiscal.

- Situación e indicadores económicos del mercado.
- Prácticas de pago en el mercado de referencia, no solo desde el punto de vista de sueldos y salarios (estudio comparativo de las encuestas), sino de beneficios, planes y condiciones hacia la conciliación, integración del bienestar personal y familiar.

Las herramientas que se recomienda aplicar para el estudio comparativo con el mercado son:

- El sistema de clasificación y valoración de puestos.
- Estudios y encuestas del mercado salarial.

Con este estudio salarial se logra demostrar, explicar e integrar a los colaboradores con el proceso de la remuneración salarial. Además, sirve para educar y generar aprendizaje en la cultura del compromiso, ante el esfuerzo que lleva a cabo la empresa para compensar competitivamente a sus colaboradores.

- Costo del Estudio Salarial \$3500.

6.5.4. Presentar un presupuesto global de las propuestas que se desarrollan para el bienestar de la empresa Jaam, Imagen Digital

A continuación, se le presentará un presupuesto global de las propuestas y algunas observaciones que se presentan en el momento de llevarla a cabo:

Cuadro 10. *Presupuesto global de la propuesta*

Propuesta	Costo o ahorro
Establecer códigos para cada clase ocupacional de los puestos de la empresa Jaam Imagen Digital	Ninguno
Crear una estructura salarial para los puestos de la empresa Jaam Imagen Digital	Ahorro de 2 197 000
Contratación de un estudio de salarios para tomar decisiones sobre cómo se maneja el mercado laboral.	Costo de 2 100 000

Fuente: elaboración propia.

6.5.5. Llevar a cabo un cronograma de ejecución de cada una de las propuestas para que se mejoren los procesos actuales

A continuación, se le presentará un presupuesto global de las propuestas presentadas y desarrollando algunas observaciones que se presentan en el momento de llevar a cabo la propuesta.

Propues ta	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Agos	Sep	Octu	Nov	Dic
decisione s sobre cómo se maneja el mercado laboral.												

Fuente: elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill Interamericana
- Dessler, G. (2015). Administración de recursos humanos. Pearson Educación
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Interamericana
- Leal, C. y Gago García, M. L. (2015). Gestión de Recursos Humanos. MGH Formación Técnica
- Pimienta Prieto, J. H. (2018). Metodología de la investigación. Pearson Educación
- Prieto, J. H. (2018). Metodología de la Investigación. Pearson Educación
- Razo, M. (2015). Cómo elaborar y asesorar una investigación. México: Pearson Educación
- Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la investigación

ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO COLABORADORES



Facultad de ciencias económicas

Administración de negocios con énfasis en Recursos Humanos

TESIS

Instrumento para evaluar la estructura salarial y sus resultados en la escala salarial de la organización Jaam Imagen Digital. Esto con el propósito de llevar a cabo una investigación a nivel académico para optar por el título de Licenciatura en Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos.

Estimados colaboradores:

Reciban un cordial saludo. El presente cuestionario contiene diferentes preguntas abiertas y cerradas, relacionadas con la estructura salarial y sus resultados en la escala salarial; agradezco su colaboración en su realización

Por favor, proceder a marcar con una X la casilla(s) con la opción que considere más apropiada, a fin con su criterio en cada una de las preguntas o especifique, según su parecer. **La información suministrada será confidencial y, solamente, se utilizará para los efectos de la investigación**

A. DATOS GENERALES

1. ¿Género?

() Masculino () Femenino () LGBT+

2. ¿Cuál es su edad actual?

18 a 25

26 a 30

31 a 35

36 a 40

41 a 45

46 a 50

51 en adelante

3. ¿Cuál es la clase de puesto que desempeña actualmente?

Operario

Administración

Cuentas por cobrar

Contabilidad

Diseño

Ventas

Supervisor

Financiero

Otro _____

4. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la organización?

0 a 6 meses

7 a 11 meses

1 a 5 años

6 a 10 años

11 años en adelante

VARIABLE N.º 1: Estructura Salarial

Indicador: Clases de puestos

5. ¿Considera que la empresa cuenta con una estructura salarial equitativa con relación al debido a que labora?

Sí

No ¿Por qué?

6. ¿Considera que su puesto y tareas fueron asignados de acuerdo con su personalidad y destrezas?

Sí

No ¿Por qué?

7. ¿El puesto en el cual se desempeña en la actualidad, le ofrece variedad de tareas, libertad individual para la toma de decisiones, así como retos intelectuales?

Sí

No ¿Por qué?

8. ¿En su puesto actual, el trabajo es equitativo a comparación de otros puestos en la ejecución de responsabilidades?

Sí

No ¿Por qué?

VARIABLE N.º 2: Salario

Indicador 1: Salario mínimo

9. ¿Considera que su salario, bonificaciones, beneficios e incentivos económicos son justos en relación con sus cargas y responsabilidades laborales?

Sí

No ¿Por qué?

10. ¿Considera que la empresa brinda salarios equitativos, según la tabla de salarios mínimos indicada por el Ministerio de Trabajo?

Sí

No ¿Por qué?

11. ¿Conoce usted si la empresa cuenta con una política salarial?

Sí

No (Pase a la pregunta 13)

12. ¿Considera que la empresa cuenta con políticas salariales adecuada, según a la base del Ministerio de trabajo?

Sí

No ¿Por qué?

VARIABLE N.º 3: Clases de puestos

Indicador 1: Estructura salarial

13. ¿Considera que la empresa cuenta con una estructura salarial correctamente, según con las clases puestos que hay en la organización?

Sí

No ¿Por qué?

14. ¿Considera que los puestos o cargas de trabajo están distribuidas correctamente?

Sí

No ¿Por qué?

15. En caso de sugerencias para una nueva elaboración de una estructura salarial y mejoramiento de una escala de salarios que recomendaría analizar:

ANEXO 2. MANUALES DE PUESTOS

Descripción del Perfil de Puesto: administrador de Bodega

1. Responsabilidad del puesto

Administrar los recursos destinados a guardarse en la bodega con el control de los requerimientos necesarios respecto a aspectos técnicos de los insumos y productos para el buen mantenimiento de los mismos sin afectar su vida útil

2. Descripción de Funciones

- Revisar el estado de las materias primas e insumos y las cantidades, con respecto a la factura del proveedor, que ingresan a la empresa, así como documentarlas y custodiarlas.
- Almacenar materias primas e insumos en Bodega # 1 o Bodega # 2, según los parámetros definidos.
- Controlar, de manera responsable, los inventarios de materiales y mantenerlos actualizados en el ERP.
- Almacenar, de manera segura y ordenada de acuerdo con las especificaciones técnicas de los insumos: materia prima, repuestos y herramientas utilizados en los diferentes procesos de la empresa.
- Controlar mediante el uso de la bitácora, la salida de materiales solicitados por las diferentes áreas.
- Manejar mínimos de repedido y solicitar con suficiente tiempo los materiales o insumos necesarios faltantes, con el fin de garantizar su disponibilidad
- Coordinar reemplazos o reparaciones de herramientas cada vez que se requiera. • Revisar y controlar los equipos de seguridad protección personal utilizados, tanto dentro de la organización como fuera de la misma

- Logística de insumos con respecto a transporte – logística de salida con respecto a reciclaje.
- Custodiar llaves de la flotilla vehicular de la organización, así como las diferentes bodegas (a excepción de la bodega de ventas).

3. Tareas

- Manejo responsable del ERP
- Mantener la buena presentación personal y respeto hacia los compañeros y superiores Tareas
- Llevar consigo el teléfono fijo asignado por la empresa, entre las instalaciones de la organización.
- Mantener actualizado los permisos para compra de precursores como alcohol isopropílico.

4. Supervisión Recibida

Subordinado en grado directo al encargado de proveeduría. Su labor es evaluada por los resultados, tanto tangibles como intangibles, así como por la eficiencia y eficacia del uso de los recursos asignados, así como el logro de las metas establecidas en su momento. La capacidad demostrada en la atención de los diversos asuntos, buena actitud, capacidad y esmero para ejecutar sus actividades

Gerencia General

Gerencia Administrativa

Proveduría

Bodega

5. Responsabilidades por relaciones de trabajo

Por su naturaleza y nivel de responsabilidad, debe mantener constantes relaciones de

trabajo con los diferentes encargados Departamento de la organización. Por lo cual debe originar una comunicación de respeto, confidencialidad, cuidado y discreción.

6. Consecuencia del error

Los errores cometidos generan pérdidas, daños o atrasos de extrema consideración, razón por la cual las actividades deben hacerse con sumo cuidado y previsión

7. Formación Académica

Técnico en administración de bodegas

Experiencia: 1 año en puestos similares

Manejo de Microsoft Office

8. Habilidades

- Ordenado
- Proactivo
- De seguimiento
- Propositivo
- Responsable
- Gestión del tiempo

APROBADO POR: María Fernanda Delgado Mena / gerente Administrativa

Fecha: 31 de julio 2019

PARA USO EXCLUSIVO DE LA COORDINADORA DE RR. HH.

NOMBRE DE LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO:

FECHA DE INGRESO:

OBSERVACIONES ASOCIADAS A LA CONTRATACIÓN (si existen):

FIRMA DEL COLABORADOR EVIDENCIANDO EL CONOCIMIENTO DEL PERFIL:

Descripción del Perfil de Puesto: Analista Financiero

1. Responsabilidad del puesto

Diseñar un modelo de cálculo de costos en el ámbito organizacional y seguimiento del mismo

2. Descripción de Funciones

- Recopilar la información necesaria
- Distribuir la información, según su categoría y de acuerdo con el centro de costos
- Presentar informes correspondientes mensualmente (estado de la empresa)
- Dar seguimiento: Llevar a cabo comparaciones de seguimiento de inicio y fin de proyecto, por proyecto e investigar las razones de las diferencias
- Seguimiento de vida útil de los equipos y costos de mantenimiento

3. Tareas

- Elaborar reportes periódicos de ventas
- Completar la documentación requerida para las exportaciones

4. Supervisión Recibida

Subordinado en grado directo al gerente Administrativo. Su labor es evaluada por los resultados, tanto tangibles como intangibles, así como por la eficiencia y eficacia del uso de los recursos asignados, así como el logro de las metas establecidas en su momento. La capacidad demostrada en la atención de los diversos asuntos, buena actitud, capacidad y esmero para ejecutar sus actividades

Gerencia General

Gerencia Administrativa

Analista financiero

5. Responsabilidades por relaciones de trabajo

Por su naturaleza y nivel de responsabilidad, debe mantener constantes relaciones de trabajo con los diferentes encargados Departamento de la organización. Por lo cual debe originar una comunicación de respeto, confidencialidad, cuidado y discreción.

Gerencia General

Gerencia Administrativa

Analista financiero

6. Consecuencia del error

Los errores cometidos generan pérdidas, daños o atrasos de extrema consideración, razón por la cual las actividades deben hacerse con sumo cuidado y previsión.

7. Formación Académica

Licenciatura en Administración de Empresas – Administración de Proyectos

Experiencia: 2 años en puestos similares

Manejo de Microsoft Office

Idiomas: Inglés 80 %

No es necesario viajar

8. Habilidades

- Ordenado
- Planificador
- Proactivo
- De seguimiento
- De control
- Propositivo
- Análisis y síntesis

APROBADO POR: María Fernanda Delgado Mena / gerente Administrativa

Fecha: 31 de julio 2019

PARA USO EXCLUSIVO DE LA
COORDINADORA DE RR. HH.

NOMBRE DE LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO:

FECHA DE INGRESO: OBSERVACIONES ASOCIADAS A LA CONTRATACIÓN (si existen):

FIRMA DEL COLABORADOR EVIDENCIANDO EL CONOCIMIENTO DEL PERFIL

Descripción del Perfil de Puesto: Asistente administrativa

1. Responsabilidad del puesto

Asistir en todo lo relacionado con talento humano y en el auxiliar contable de cuentas por pagar.

2. Descripción de Funciones

- Ingreso, registro y actualización de la información personal de colaboradores en expedientes.
- Elaboración de cartas, constancias o cualquier otro documento solicitado por los colaboradores.
- Brindar soporte en el área de recepción y facturación, cuando así se requiera.
- Validación de horas extra del personal y envío del reporte al colaborador, según corresponda.
- Informar a las jefaturas correspondiente la ausencia de colaboradores por vacaciones, incapacidades o cualquier otra situación que se presente.
- Tramitar los embargos o cualquier otro documento, según así se requiera.
- Controlar y reportar las boletas de gasolina de la empresa y *lockers* de personal. • Inducción de personal (Capacitación, Socialización u Orientación)
- Elaboración de documentación e inclusión de personal INS y CCSS.
- Coordinar traslados de personal a los centros médicos en caso de emergencia.
- Velar por las buenas relaciones laborales, así como la seguridad e higiene ocupacional.

3. Tareas

- Manejo responsable del ERP
- Gestionar todo lo relacionado con celebraciones de la organización.
- Llevar consigo el teléfono fijo asignado por la empresa, entre las instalaciones de la organización.

- Mantener la buena presentación personal y respeto hacia los compañeros y superiores.

4. Supervisión Recibida

Subordinado en grado directo al gerente administrativo y no tiene personal a su cargo. Su labor es evaluada por los resultados, tanto tangibles como intangibles, así como por la eficiencia y eficacia del uso de los recursos asignados, así como el logro de las metas establecidas en su momento. La capacidad demostrada en la atención de los diversos asuntos, buena actitud, capacidad y esmero para ejecutar sus actividades

Gerencia General

Gerencia Administrativa

Asistente Administrativa

5. Responsabilidades por relaciones de trabajo

Por su naturaleza y nivel de responsabilidad, debe mantener constantes relaciones de trabajo con los diferentes encargados Departamento de la organización. Por lo cual debe originar una comunicación de respeto, confidencialidad, cuidado y discreción.

6. Consecuencia del error

Los errores cometidos generan pérdidas, daños o atrasos de extrema consideración, razón por la cual las actividades deben hacerse con sumo cuidado y previsión.

7. Formación Académica

Técnico en administración de negocios

Experiencia: 1 año en puestos similares

Manejo de Microsoft Office

No es necesario viajar

8. Habilidades

- Ordenado
- Planificador
- Proactivo
- De seguimiento
- Buenas relaciones interpersonales
- Propositivo
- Comunicador
- Inteligencia Emocional

APROBADO POR: María Fernanda Delgado Mena / gerente Administrativa

Fecha: 31 de julio 2019

PARA USO EXCLUSIVO DE LA COORDINADORA DE RR. HH.

NOMBRE DE LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO:

FECHA DE INGRESO: OBSERVACIONES ASOCIADAS A LA CONTRATACIÓN (si existen):

FIRMA DEL COLABORADOR EVIDENCIANDO EL CONOCIMIENTO DEL PERFIL

Descripción del Perfil de Puesto: Coordinador de operaciones

1. Responsabilidad del puesto

Aseguramiento de calidad por medio de la implementación de BPM y control de desperdicios y reprocesos

2. Descripción de Funciones

- Supervisar los procesos de producción para minimizar reprocesos.
- Coordinar con el Depto. de Ventas los tiempos de entrega e instalaciones.
- Controlar los tiempos de duración en la ejecución de las actividades en el ámbito general, tanto del equipo, de acabados, como de instalaciones
- Coordinar con los encargados de los distintos departamentos los trabajos a ejecutar.

3. Tareas

- Gestión de coordinación para la implementación de rutas y todo lo que esto implica (viáticos, tiempos, materiales, permisos, vehículos, según corresponda).
- Revisión constante de las órdenes de producción
- Llevar consigo el teléfono fijo asignado por la empresa, dentro las instalaciones de la organización

4. Supervisión Recibida

Subordinado en grado directo al gerente de Operaciones. Su labor es evaluada por los resultados, tanto tangibles como intangibles, así como por la eficiencia y eficacia del uso de los recursos asignados, así como el logro de las metas establecidas en su momento. La capacidad demostrada en la atención de los diversos asuntos, buena actitud, capacidad y esmero para ejecutar sus actividades

Gerencia General

Gerencia Operaciones

Coordinador

Metal Madera

Cartón

Acrílico

Coordinador

Impresión Corte

Acabado Instala

5. Supervisión Ejercida

Le corresponde organizar el trabajo en equipo, pues es responsable del eficaz y eficiente cumplimiento de las actividades a ellos asignadas, así como evaluar los avances del departamento a su cargo. Mantener las buenas relaciones y fomentar la comunicación entre su equipo de trabajo y otros áreas relacionadas con el proceso, así como velar por el orden.

6. Responsabilidades por relaciones de trabajo

Por su naturaleza y nivel de responsabilidad, debe mantener constantes relaciones de trabajo con los diferentes encargados Departamento de la organización. Por lo cual debe originar una comunicación de respeto, confidencialidad, cuidado y discreción.

7. Consecuencia del error

Los errores cometidos generan pérdidas, daños o atrasos de extrema consideración, razón por la cual las actividades deben hacerse con sumo cuidado y previsión.

8. Formación Académica

Experiencia técnica de acuerdo con los departamentos supervisados

Secundaria completa Conocimiento básico de equipos de los departamentos supervisados Experiencia: 1 año en puestos similares

Manejo de Microsoft Office

Principios básicos de planeación

9. Habilidades

- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Comunicación
- Detallista
- Organizado

APROBADO POR: Nelson Campos Vargas / Operaciones

Fecha: 30 de julio 2019

PARA USO EXCLUSIVO DE LA COORDINADORA DE RR. HH.

NOMBRE DE LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO:

FECHA DE INGRESO: OBSERVACIONES ASOCIADAS A LA CONTRATACIÓN (si existen):

FIRMA DEL COLABORADOR EVIDENCIANDO EL CONOCIMIENTO DEL PERFIL

Descripción del Perfil de Puesto: Desarrollador

1. Responsabilidad del puesto

Propuestas y diseño de soluciones de exhibición y material POP.

2. Descripción de Funciones

- Modelar, diseñar y renderizar.
- Llevar a cabo artes
- Llevar a cabo ajustes en artes y arte final.
- Llevar a cabo visitas de campo, según se requiera
- Elaborar troqueles para corte
- Cumplir en tiempo con la entrega de solicitudes

3. Tareas

- Manejo responsable del ERP
- Mantener la buena presentación y respeto hacia clientes, compañeros y superiores.
- Dar seguimiento a los artes en conjunto con el vendedor
- Asesorar a los vendedores con respecto a los diferentes proyectos e ideas: Colores, diseños, tamaños, tolerancias, materiales, etc.
- Dar soporte al Departamento de operaciones durante la ejecución del proyecto
- Dar seguimiento a los proyectos en conjunto con el vendedor

4. Supervisión Recibida

Subordinado en grado directo al gerente Comercial y no tiene personal a su cargo. Su labor es evaluada por los resultados, tanto tangibles como intangibles, así como por la eficiencia y eficacia del uso de los recursos asignados, así como el logro de las metas establecidas en su momento. La capacidad demostrada en la atención de los diversos asuntos, buena actitud, capacidad y esmero para ejecutar sus actividades.

Gerencia General

Gerencia Comercial

Preprensa

Desarrollo

5. Responsabilidades por relaciones de trabajo

Por su naturaleza y nivel de responsabilidad, debe mantener constantes relaciones de trabajo con los diferentes encargados Departamento de la organización. Por lo cual debe originar una comunicación de respeto, confidencialidad, cuidado y discreción.

6. Consecuencia del error

Los errores cometidos generan pérdidas, daños o atrasos de extrema consideración, razón por la cual las actividades deben hacerse con sumo cuidado y previsión.

7. Formación Académica

Bachiller en diseño gráfico o diseño publicitario

Experiencia: 2 años en puestos similares

Manejo de entorno MAC, Ai – Ps – ID (Deseable), Skp, Key Shot o algún motor de renderizado

Idiomas: Inglés 60 %

8. Habilidades

- Ordenado
- Planificador
- Excelente capacidad de expresión e interpretación de ideas
- De seguimiento

- Innovador y Creativo
- Propositivo
- Buena redacción ortográfica
- Meticuloso - Detallista

APROBADO POR: / gerente Comercial

Fecha: 31 de julio 2019

PARA USO EXCLUSIVO DE LA COORDINADORA DE RR. HH.

NOMBRE DE LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO:

FECHA DE INGRESO: OBSERVACIONES ASOCIADAS A LA CONTRATACIÓN (si existen):

FIRMA DEL COLABORADOR EVIDENCIANDO EL CONOCIMIENTO DEL PERFIL

Descripción del Perfil de Puesto: Coordinador de acrílico

1. Responsabilidad del puesto

Coordinar, gestionar, supervisar y velar por la entrega a tiempo de los proyectos relacionados con acrílico, PVC, Poliestileno y cualquier otro material moldeable.

2. Descripción de Funciones

- Asignar las tareas de trabajo entre su equipo, respecto a la prioridad de las órdenes de producción.
- Encargados del proceso de corte con *laser*
- Encargado de proceso de embalaje en proyectos de exportación
- Encargados de instalación eléctrica en: Cajas de luz, letras corpóreas, LED.
- Encargados de procesos de doblaje de materiales a temperatura
- Leer, entender y evacuar dudas de la orden de producción.
- Documentar todos los reprocesos asociados con su departamento.
- Llevar a cabo muestra previa de proyectos para su aprobación final, en caso de que así se requiera.
- Supervisar en todo el proceso el buen control de calidad de cada uno de los trabajos que realiza el área.
- Informar con tiempo si algún trabajo está atrasado y no se cumplirá con la fecha pactada de entrega al jefe inmediato para buscar con el ejecutivo un ajuste de fecha.
- Solicitar al Área de compras, todo lo necesario en cuanto a insumos y materiales necesarios, para la elaboración de proyectos de trabajo. (todos los días Fabricio los espera a las 8:30 a. m. para ver temas de compras).
- Velar por el buen uso de herramientas, materiales y recurso humano para una buena ejecución de sus trabajos (Seguridad e higiene laboral).
- Documentar el 100 % de las horas extra asociadas con un proyecto
- Comunicar al jefe de producción, las vacaciones, permisos, ausencias, tanto de su puesto como de su equipo de trabajo.

3. Tareas

- Manejo responsable del ERP, manteniéndolo actualizado y cerrando el proyecto

cuando finalice.

- Llevar consigo el teléfono fijo asignado por la empresa, dentro las instalaciones de la organización
- Administrar con buen orden los retazos (materiales sobrantes) en el área designada
- Mantener el orden y aseo del Área de trabajo diario.

4. Supervisión Recibida

Subordinado en grado directo al coordinador de operaciones, siguiendo la política interna. Su labor es evaluada por los resultados, tanto tangibles como intangibles, así como por la eficiencia y eficacia del uso de los recursos asignados, el control y buen trabajo de su área, así como el logro de las metas establecidas en su momento, la capacidad demostrada en la atención de los diversos asuntos, capacidad y esmero para trabajar en equipo y la apreciación de la calidad de los resultados obtenidos.

5. Supervisión Ejercida

Le corresponde organizar el trabajo en equipo, pues es responsable del eficaz y eficiente cumplimiento de las actividades a ellos asignadas, así como evaluar los avances del departamento a su cargo. Mantener las buenas relaciones y fomentar la comunicación entre su equipo de trabajo y otros áreas relacionadas con el proceso, así como velar por el orden.

6. Responsabilidades por relaciones de trabajo

Por su naturaleza y nivel de responsabilidad, debe mantener constantes relaciones de trabajo con las áreas relacionadas con la producción. Por lo cual debe originar una comunicación de respeto, confidencialidad, cuidado y discreción.

7. Consecuencia del error

Los errores cometidos generan pérdidas, daños o atrasos de extrema consideración,

tanto en el plano económico como de imagen y prestigio de la empresa, razón por la cual las actividades deben hacerse con sumo cuidado y previsión.

8. Formación Académica

1 año de experiencia en puestos similares

Gerencia General

Gerencia Operaciones

Coordinador

Metal Madera

Paquete básico de MS BPM

9. Habilidades

- Proactivo
- Liderazgo
- Planificador
- Ordenado
- Dar seguimiento
- Comunicador

APROBADO POR: Nelson Campos Vargas / Operaciones

Fecha: 30 de julio 2019

PARA USO EXCLUSIVO DE LA COORDINADORA DE RR. HH.

NOMBRE DE LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO:

FECHA DE INGRESO: OBSERVACIONES ASOCIADAS A LA CONTRATACIÓN (si existen):

FIRMA DEL COLABORADOR EVIDENCIANDO EL CONOCIMIENTO DEL PERFIL

Descripción del Perfil de Puesto: Coordinador de cartón

1. Responsabilidad del puesto

Coordinar, gestionar, supervisar y velar por la entrega a tiempo de los proyectos relacionados con exhibición y desarrollo (cartón).

2. Descripción de Funciones

- Encargado de proceso de embalaje en proyectos de exportación. Etiquetar correctamente el producto
- Asignar las tareas de trabajo entre su equipo, respecto a la prioridad de las órdenes de producción
- Preparar, armar, separar todo lo relacionado con productos POP.
- Leer, entender y evacuar dudas de la orden de producción.
- Documentar todos los reprocesos asociados con su departamento.
- Llevar a cabo muestra previa de proyectos para su aprobación final, en caso de que así se requiera.
- Supervisar en todo el proceso el buen control de calidad de cada uno de los trabajos que realiza el área.
- Informar con tiempo si algún trabajo está atrasado y no se cumplirá con la fecha pactada de entrega al jefe inmediato para buscar con el ejecutivo un ajuste de fecha.

- Solicitar al Área de compras, todo lo necesario en cuanto a insumos y materiales necesarios, para la elaboración de proyectos de trabajo. (todos los días Fabricio los espera a las 8:30 a. m. para ver temas de compras).
- Velar por el buen uso de herramientas, materiales y recurso humano para una buena ejecución de sus trabajos (Seguridad e higiene laboral).
- Documentar el 100 % de las horas extra asociadas con un proyecto
- Comunicar al jefe de producción, las vacaciones, permisos, ausencias, tanto de su puesto como de su equipo de trabajo.

3. Tareas

- Manejo responsable del ERP, manteniéndolo actualizado y cerrando el proyecto cuando finalice.
- Llevar consigo el teléfono fijo asignado por la empresa, dentro las instalaciones de la organización
- Administrar con buen orden los retazos (materiales sobrantes) en el área designada
- Mantener el orden y aseo del Área de trabajo diario.

4. Supervisión Recibida

Subordinado en grado directo al jefe de Producción, siguiendo la política interna. Su labor es evaluada por los resultados, tanto tangibles como intangibles, así como por la eficiencia y eficacia del uso de los recursos asignados, el control y buen trabajo de su área, así como el logro de las metas establecidas en su momento, la capacidad demostrada en la atención de los diversos asuntos, capacidad y esmero para trabajar en equipo y la apreciación de la calidad de los resultados obtenidos.

5. Supervisión Ejercida

Le corresponde organizar el trabajo en equipo, pues es responsable del eficaz y eficiente cumplimiento de las actividades a ellos asignadas, así como evaluar los avances del departamento a su cargo. Mantener las buenas relaciones y fomentar la comunicación entre su equipo de trabajo y otros áreas relacionadas con el proceso, así como velar por el orden.

6. Responsabilidades por relaciones de trabajo

Por su naturaleza y nivel de responsabilidad, debe mantener constantes relaciones de trabajo con las áreas relacionadas con la producción. Por lo cual debe originar una comunicación de respeto, confidencialidad, cuidado y discreción.

7. Consecuencia del error

Los errores cometidos generan pérdidas, daños o atrasos de extrema consideración, tanto en el plano económico como de imagen y prestigio de la empresa, razón por la cual las actividades deben hacerse con sumo cuidado y previsión.

8. Formación Académica

1 año de experiencia en puestos similares

Paquete básico de MS BPM

Gerencia General

Gerencia Operaciones

Coordinador

Metal Madera

Cartón

Acrílico

Coordinador

Impresión Corte

Acabado Instalación

9. Habilidades

- Proactivo
- Liderazgo
- Planificador
- Ordenado
- Dar seguimiento
- Comunicador

APROBADO POR: Nelson Campos Vargas / Operaciones

Fecha: 30 de julio 2019

PARA USO EXCLUSIVO DE LA COORDINADORA DE RR. HH.

NOMBRE DE LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO:

FECHA DE INGRESO: OBSERVACIONES ASOCIADAS A LA CONTRATACIÓN (si existen):

FIRMA DEL COLABORADOR EVIDENCIANDO EL CONOCIMIENTO DEL PERFIL

Descripción del Perfil de Puesto: gerente comercial

1. Responsabilidad del puesto

Análisis del entorno y diseño de estrategias comerciales para responder a los nichos de mercado

2. Descripción de funciones

- Investigación de mercado (FODA) • Propuesta de estrategias
- Proposición de *split* de ventas
- Liderazgo y comunicación con su equipo para la implementación de estrategias
- Análisis de proyectos actuales y potenciales, con el fin de definir si es aprobado
- Seguimiento de indicadores de gestión de ventas de su equipo y planteamiento de metas
- Coordinación cercana con producción para establecimiento de prioridades y para conocer la posibilidad de reacción de la empresa
- Diseño de estrategias para ingreso de nuevos mercados
- Diseño de promociones
- Definición de metas a los ejecutivos de ventas, así como su seguimiento. Si no son alcanzadas, analizar por qué no se logró y proveer una propuesta para mejora de gestión y lograr las metas designadas.

3. Tareas

- Apoyo al departamento administrativo con el cobro de casos especiales
- Velar porque su equipo cumpla con el correcto proceso para facturación de presupuestos.
- Solicitar la capacitación para su equipo.

4. Supervisión Recibida

Subordinado en grado directo al gerente general, de acuerdo con la política interna. Su labor es evaluada por los resultados, tanto tangibles como intangibles, así como por la eficiencia y eficacia del uso de los recursos asignados, así como el logro de las metas establecidas en su momento. La capacidad demostrada en la atención de los diversos asuntos, buena actitud, capacidad y esmero para ejecutar sus actividades.

Responsable del equipo de ventas y diseño

5. Supervisión Ejercida

Le corresponde organizar el trabajo en equipo, por lo que es responsable del eficaz y eficiente cumplimiento de las actividades a ellos asignadas, así como evaluar los avances del departamento a su cargo. Mantener las

Gerencia General

Gerencia Administrativa

Gerencia Comercial

Gerencia Operaciones

6. Responsabilidades por relaciones de trabajo

Por su naturaleza y nivel de responsabilidad, debe mantener constantes relaciones de trabajo con los diferentes gerentes de la organización. Por lo cual debe originar una comunicación de respeto, confidencialidad, cuidado y discreción.

7. Consecuencia del error

Los errores cometidos generan pérdidas, daños o atrasos de extrema consideración, razón por la cual las actividades deben hacerse con sumo cuidado y previsión.

8. Formación Académica

Licenciatura en administración de empresas o mercadeo y ventas

Experiencia: 2 años en puestos similares

Manejo de Microsoft Office

Idiomas: Inglés 80 %

Pasaporte al día – Licencia

9. Habilidades

- Liderazgo
- Planificación Toma de decisiones
- Análisis
- Propositivo
- De seguimiento
- Negociador
- Excelente comunicación
- Manejo del paquete de Microsoft Office
- Habilidad para presentación de informes y reportería

APROBADO POR: Francisco Herrera Araya/ gerente General

Fecha: 31 de julio 2019

PARA USO EXCLUSIVO DE LA COORDINADORA DE RR. HH.

NOMBRE DE LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO:

FECHA DE INGRESO: OBSERVACIONES ASOCIADAS A LA CONTRATACIÓN (si existen):

FIRMA DEL COLABORADOR EVIDENCIANDO EL CONOCIMIENTO DEL PERFIL

Descripción del Perfil de Puesto: Ejecutivo de ventas

1. Responsabilidad del puesto

Asesorar correcta y, oportunamente, al cliente utilizando las técnicas, recursos y capacitación brindados por la empresa para desarrollar negocios sólidos y duraderos

2. Descripción de Funciones

- Conocer, de forma puntual, el portafolio de productos y servicios de Jaam e informar de las oportunidades encontradas en el mercado
- Venta de productos y soluciones de la línea gran formato
- Coordinar las visitas a proyectos asignados
- Alcanzar la meta de ventas establecida por la empresa
- Búsqueda de nuevos clientes de acuerdo con la perfilación establecida por la empresa
- Proponer nuevos productos y servicios
- Proponer nuevos canales de venta
- Coordinar proyectos con los diferentes departamentos involucrados, asegurándose que la comunicación sea fluida y la información sea correcta
- Respetar en toda negociación las políticas establecidas por la empresa

3. Tareas

- Preparación de órdenes de instalación y reportes fotográficos para clientes

4. Supervisión Recibida

Subordinado en grado directo al gerente Comercial, de acuerdo con la política interna. Su labor es evaluada por los resultados, tanto tangibles como intangibles, así como por la eficiencia y eficacia del uso de los recursos asignados, así como el logro de las metas establecidas en su momento. La capacidad demostrada en la atención

de los diversos asuntos, buena actitud, capacidad y esmero para ejecutar sus actividades.

Gerencia General

Gerencia Comercial

Preprensa / Desarrollo

Ejecutivo de Ventas

5. Responsabilidades por relaciones de trabajo

Por su naturaleza y nivel de responsabilidad, debe mantener constantes relaciones de trabajo con los diferentes gerentes de la organización. Por lo cual debe originar una comunicación de respeto, confidencialidad, cuidado y discreción.

6. Consecuencia del error

Los errores cometidos generan pérdidas, daños o atrasos de extrema consideración, razón por la cual las actividades deben hacerse con sumo cuidado y previsión.

7. Formación Académica

Bachillerato en educación media Experiencia: 1 año en puestos similares

Manejo de Microsoft Office

Idiomas: Inglés 50 %

Licencia B1 al día

8. Habilidades

- Habilidad de negociación
- Enfocado en la calidad de servicio al cliente
- Honesto • Buena comunicación

- Capacidad de dar seguimiento
- Creativo

APROBADO POR: gerente comercial

Fecha: 31 de julio 2019

SECCIÓN B: PARA USO EXCLUSIVO DE LA COORDINADORA DE RR. HH.

NOMBRE DE LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO:

FECHA DE INGRESO: OBSERVACIONES ASOCIADAS A LA CONTRATACIÓN (si existen):

FIRMA DEL COLABORADOR EVIDENCIANDO EL CONOCIMIENTO DEL PERFIL