

República Dominicana



UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

UNIBE

Escuela de Graduados

EGRU

**DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE RETRIBUCIÓN SALARIAL EN EL
GRUPO KM COMERCIAL**

Proyecto final para optar por el título de

**MASTER EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y GESTIÓN DEL
TALENTO**

SUSTENTANTES:

GÉNESIS ORTIZ 20-0799

ELVIRANELA SANTANA 20-0862

ASESOR:

FRUCTO ALMONTE

SANTO DOMINGO, D. N.

ABRIL, 2021

**DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DE RETRIBUCIÓN SALARIAL EN EL
GRUPO KM COMERCIAL**

ÍNDICE

RESUMEN

PALABRAS CLAVE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.3 OBJETIVOS.....	3
1.4 ENFOQUE Y ALCANCE.....	3
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	4
2. MARCO DE REFERENCIA.....	5
2.1 ANTECEDENTES.....	5
2.2 MARCO TEÓRICO.....	7
2.3 MARCO CONCEPTUAL.....	15
3. DESARROLLO DEL PROYECTO.....	16
3.1 POBLACIÓN DE ESTUDIO Y MUESTRA.....	16
3.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	16
3.3 FUENTES Y TÉCNICAS.....	17
3.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	18
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	33
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	35
6. ANEXOS.....	36

RESUMEN

El objetivo del proyecto apunta a la solidez administrativa, operativa y técnica de la institución, por lo que a continuación se analiza y desarrolla una estructura de retribución salarial en miras a la estandarización de criterios de compensación según los puestos de trabajo y un posicionamiento competitivo de mercado.

Para el logro de un diagnóstico de equidad y niveles de competitividad frente al mercado, se recurrió al análisis cuantitativo analítico que conlleva la técnica de **Evaluación por Factores y Puntos**.

La población de estudio corresponde a los 67 colaboradores de las distintas áreas del Grupo KM Comercial, cuya razón social es la comercialización de combustibles. Se presentan los resultados de **Valuación de puestos, Análisis de equidad interna y Análisis de Competitividad** ante el mercado en base a 6 **Estructuras de Compensación**, el **Tabulador/Escala Salarial** propuesto y finalmente el impacto económico a la organización según los ajustes propuestos.

Los hallazgos más significativos son: el 10.45% de la población total se encuentra en inequidad sub-pagada; el 78.51% se encuentra dentro del rango de equidad, y el 11.04% restante, se encuentra sobre-pagado.

En cuanto a la competitividad, KM comercial se encuentra a nivel general en sus distintas estructuras a un 94.44% de distancia al Q1 del mercado, a un 70.38% del Q2 del mercado, 79.76% del Q3 del mercado y finalmente a un 81.09 del Q4 del mercado.

Entre las recomendaciones sugeridas esta la creación de políticas de remuneración que estipule:

a) La participación en un estudio formal de encuesta salarial de forma anual b) La actualización anual de la Escala Salarial y finalmente; c) La integración de nuevos colaboradores a un salario equivalente al 80% como mínimo del tabulador/escala salarial según el grado del puesto a ocupar.

1. INTRODUCCIÓN

Desde el inicio de la humanidad el salario ha sido uno de los temas más delicados debido a las implicaciones humanas y sociales a que ha dado origen en los diferentes periodos en que se ha dividido la historia del hombre. El salario es tan antiguo como el trabajo mismo y aún hoy en día, a pesar de los avances tecnológicos esto constituye un tema de continua discusión.

Sociólogos y economistas continúan en el estudio constante de nuevas técnicas y normas que hagan posible la dualidad de las fuerzas del capital y el trabajo, en el logro de una mayor productividad y mejor remuneración para los asalariados.

Mantener la equidad en las organizaciones se torna un tanto difícil sobre todo cuando se trata de empresas familiares o que están recién creadas, debido a que en estos casos generalmente no cuentan con un departamento de Capital Humano como tal y en ocasiones, aunque sí esté creado el equipo, las decisiones son tomadas por los superiores de la organización.

Esta es una problemática que es importante identificar y manejar a tiempo, puesto que puede repercutir negativamente en todos los ámbitos de la empresa, pues cuando el empleado descubre esta situación tiende a desmotivarse, ofrecer un mal servicio y, en consecuencia, afecta el clima y el ambiente laboral.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Grupo KM Comercial ha operado durante 39 años bajo un sistema de Gestión del Capital Humano informal, debido a que no cuenta con un departamento estructurado.

Actualmente tiene un total de 67 colaboradores, cantidad que se estima incrementar con la apertura de otras unidades de negocio a mediados o finales del año en curso.

Muchas de las decisiones de impacto al personal, incluyendo aquellas de índole salarial son tomadas sin la criticidad requerida, lo cual puede afectar significativamente la equidad salarial.

Es de vital importancia para la organización contar con una estructura de retribución salarial que permita contribuir a la optimización de los procesos, es por esto que la presente investigación se enfoca en la creación de un sistema de retribución salarial que se estructure en contemplación de la equidad.

1.2 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Diseñar una estructura de compensación salarial que estandarice los criterios para la asignación de remuneración según los puestos de trabajo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar los puestos para la identificación de variables y nivel de equidad interna dentro del sistema actual de compensación salarial de la empresa.
- Comparar la estructura de remuneración salarial actual de la empresa frente al mercado actual.
- Implementar una estructura de retribución salarial competitiva.

1.3 ENFOQUE Y ALCANCE:

Esta investigación tiene un enfoque directo en el subsistema Compensación y Beneficios del área de Capital Humano. Su alcance será cuantitativo debido a que por medio de la estadística se busca cuantificar los datos y se utilizarán tablas de frecuencia y porcentaje para hacer el análisis de estos.

Se trata de una investigación objetiva que implica un trabajo secuencial y analítico, a través del cual se puede obtener un conocimiento comprobable del objeto de estudio.

1.4 JUSTIFICACIÓN:

Contar con una estructura de retribución salarial diseñada en función de la equidad es crucial para el funcionamiento óptimo de la empresa, puesto que al ofrecer a los colaboradores un salario justo se estimula su compromiso para desempeñar sus obligaciones eficientemente.

Esta estructura salarial no es menos importante para las pequeñas empresas, ya que el mantenimiento de los ingresos y el éxito futuro de la organización dependen precisamente de una sólida planificación salarial que permita además un plan de pago definido y un presupuesto adecuado de contratación y gastos de aumento.

En los pasados 18 meses, KM comercial ha llevado a cabo una serie de encuestas de clima organizacional que han arrojado alarmantes resultados en lo que respecta al tema de retribución salarial.

En la actualidad el Grupo KM Comercial no cuenta con una estructura de retribución salarial definida, lo que ha dificultado determinar con certeza cuales son las herramientas correctas que ayudaran a mitigar la afección.

Esta investigación proveerá las herramientas necesarias para definir de manera sencilla una estructura salarial sostenible que permita la mejora del clima laboral y además la optimización de los procesos de selección, promoción, planes de carrera y evaluación del desempeño.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 ANTECEDENTES

El Grupo KM Comercial abrió sus puertas de servicio al público en el año 1978 como “KM Comercial C x A”, una empresa familiar que empezó comercializando neumáticos, repuestos automovilísticos y posteriormente, producto de lo que en aquel tiempo pareció ser una mala negociación, incursionó en ofrecer el servicio de expendio de Gas Licuado de Petróleo.

Ya para el 1989 su primera envasadora de GLP se había posicionado sólidamente en el mercado y expandieron sus servicios a la zona Este de Santo Domingo.

El volumen de ventas y solidez de la organización les permitió en el 2008 incursionar en el área de distribución y transporte del combustible, por lo que, en preparación para la expansión y diversificación de su razón social, se renombra “Grupo KM Comercial”.

Como parte de los planes de diversificación, en el 2013 el Grupo incursiona en la comercialización de combustibles blancos con la adquisición de su primera estación de gasolina Texaco en alianza con GB Group.

En el 2018, en medio de inestabilidades socioeconómicas y prometedoras alianzas estratégicas, el proyecto de distribución y transporte, fue engavetado para formalizar su alianza en el área del GLP con la marca TropiGas.

Gracias al crecimiento experimentado hasta entonces y en respuesta estratégica a los planes de expansión y diversificación de la organización, las partes interesadas demandaban la reestructuración de la empresa. Se buscaba una mejor distribución de las funciones, modernización de los procesos e instalaciones y la incorporación de nuevas tecnologías que permitieran hacer frente a las amenazas de un sector económico que continúa avanzando a gran velocidad. Se buscaba también la alineación del aporte capital humano con los planes estratégicos a corto y largo plazo.

Misión

Ofrecer un servicio de excelencia, personalizado, que marque la diferencia por medio de prácticas innovadoras, cultura familiar, asociados estratégicos y un capital humano comprometido e identificado.

Visión

Consolidarnos como grupo empresarial familiar reconocido por la calidad e integridad del accionar de sus empresas y el compromiso con el bienestar de las comunidades donde operan.

Valores

Ética

Integridad

Confiabilidad

Comedimiento

Dinamismo

Compromiso

Servicio Personalizado

2.2 MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

En la época de la esclavitud no existía un salario como tal para los esclavos, el pago que recibían de sus amos era la alimentación para mantenerlos en condiciones físicas óptimas para el trabajo que fueran a desempeñar, sin embargo, la esclavitud tuvo su descenso con la llegada de la civilización.

Al extinguirse la esclavitud surgió la servidumbre en la modalidad laboral, tuvo su comienzo en Inglaterra alrededor del siglo XVII y se extendió por Europa. El siervo no tenía un amo como en el caso de los esclavos, sin embargo, debía ofrecer un sin número de servicios, eran libres de trabajar sus propias tierras mientras no descuidaran sus deberes.

Con el surgimiento de la artesanía a principios de la Edad Media, el trabajador alcanza su verdadera finalidad como ser libre, pues con sus propios utensilios puede trabajar y vender para sí mismo sus productos en el mercado. Con ello, el sentimiento de dignidad y orgullo por lo que hace.

No fue hasta los tiempos de la revolución industrial cuando se incorporaron nuevos conceptos de “libertad” para el hombre. Empezando con Federico W. Taylor en 1881 quien concibió al hombre como un factor variable ante las máquinas y posteriormente en 1886, la pareja Gilbreth, quienes aportaron valiosos estudios sobre la fatiga y monotonía, nuevos diagramas de procesos, etc. Dando nacimiento la “Simplificación del trabajo”

Charles Eugene Bedaux, Ingeniero Francés y residente estadounidense, dando seguimiento a las ideologías de Taylor, desarrolló en 1886 nuevas aplicaciones que hoy conocemos como Salarios e incentivos. Su controversial ideología de explotación racional humana provocó gran controversia.

Otros interesados en la materia, como el Profesor Elton Mayo, creó aplicaciones más aptas para el rendimiento del trabajador, enfocados en factores humanos antes ignorados y dando inicio a la “Sociología Industrial” equilibrando la productividad del colaborador y la mejora de los salarios devengados.

Durante la segunda Revolución Industrial, momento en que Europa y EE.UU. adoptan nuevos conceptos de administración científica, se empiezan a elevar los niveles de vida de los pueblos. La administración salarial empezó a gozar de transformaciones innovadoras con normas más simples y humanitarias.

Hoy día los salarios constituyen el factor principal de la vida económica y social de cualquier comunidad, pues en cuanto a lo económico, este se refiere al pago monetario por el trabajo realizado y a nivel sociológico este representa la gradación de categorías de puestos. Finalmente, en términos psicológicos, los salarios representan una fuente de satisfacción de las necesidades de los colaboradores.

El Salario en República Dominicana

El salario es la retribución que el empleador debe pagar al colaborador como compensación del trabajo realizado; definición dada en el Art. 192 del Código de Trabajo y Normas Complementarias.

El salario es pactado a través de un acuerdo recíproco entre el empleador y el trabajador; sin embargo, nunca debe ser inferior al salario mínimo establecido por el Comité Nacional de Salarios.

El salario debe pagarse personalmente al trabajador en la fecha acordada por las partes, y sólo es posible entregarlo a un representante, cuando el empleado no pueda presentarse a recibirlo, con previa justificación de tal imposibilidad. Cabe destacar, que el salario no es objeto de descuento, excepto en los casos que la ley ordene; y que establece el Artículo 201 del Código de Trabajo.

La Administración del Salario.

La administración salarial se refiere a los procedimientos formales o informales que utiliza la organización para coordinar la distribución de la remuneración dentro de la organización, garantizando el cumplimiento de las regulaciones legales.

La remuneración o retribución 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” Por otro lado, “El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo” Chiavenato, I.(2011), Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones (9na Ed.). México.

Las remuneraciones pueden ser directas o indirectas y cuando se habla de las directas, se hace referencia al pago que se da al colaborador en forma de salario, comisiones y bonos. Cuando se trata de remuneración o retribución indirecta, se refiere a la cuota del salario que procede del plan de prestaciones con la que cuenta la organización, así como de servicios sociales. (Horas nocturnas, extras, bonos de antigüedad, subsidios alimenticios, subsidios de transporte, etc.)

El estudio de todo lo relacionado a retribuciones al empleado, presenta un área muy estratégica de Recursos humanos la cual ha cobrado fuerzas en los pasados años. Esta área demanda mucho cuidado, pues es parte esencial de una estrategia organizacional que busca mantener a sus colaboradores comprometidos y satisfechos.

“La administración de sueldos y salarios es una de las principales responsabilidades de la gestión moderna de la mano de obra”

Propósito de la administración de Salario.

Con la administración de sueldos se busca establecer criterios para pagar el desempeño, la proyección del personal y, sobre todo, propiciar una sólida estructura económica organizacional a través del manejo de costos.

La Estructuración Salarial.

Un sistema bien planificado y administrado es uno de los aspectos más importantes de la gestión moderna.

En muchas sociedades el salario es directamente proporcional a estatus y a lo largo de la historia se ha investigado arduamente sobre su importancia e impacto sobre el individuo. Algunas teorías afirman que la remuneración salarial aumenta el desempeño, mientras que otros estudios se refieren a este como un ente perjudicial a la innovación. Sin embargo, el tiempo ha demostrado que la configuración de un esquema de pago soporta la idea de que el dinero es un ente motivacional.

El tema sobre estructuración salarial se ha vuelto aún más complicado no solo por un tema de equidad interna sino también por un tema de control de costos dentro de la organización. Implica un arduo trabajo de evaluación de puestos de trabajo, establecimiento de rangos y grados salariales según el mercado y las políticas salariales de la organización. Un buen diseño de esta estructura debe lograr por un lado la atracción y retención de talento y debe de ser percibida de manera justa y equitativa dentro de la organización. El diseño de una estructura salarial proporciona a las organizaciones el poder de garantizar un salario justo y equitativo para todos sus miembros, desde el momento de la contratación hasta los aumentos basados en desempeño y cualquier otro ajuste de sueldo que se requiera dentro de un contexto justificado.

Función de la Retribución en Capital Humano.

La retribución es una de las funciones más importantes para el departamento de Capital Humano, la misma está compuesta por políticas salariales e incentivos.

Reclutamiento y Selección son las dos labores más distinguidas en un departamento Capital Humano, sin embargo, la función de retribución es una de las tareas clave del área.

¿Qué es la retribución en Capital Humano?

La retribución se refiere a la cuantía de dinero y servicios que se ofrece a una persona después de la ejecución de un trabajo determinado. Por otro lado, se infiere que el término sueldo se asocia a un pago que se realiza con dinero, mientras que cuando se habla de remuneración se relacionan la suma del sueldo y otros beneficios adicionales de carácter no monetario.

El triple sentido de la retribución.

Cuando se habla del triple sentido de la retribución se engloba lo **económico** (Capacidad adquisitiva), **psicológico** (Valor Personal) y **sociológico** (El estatus del colaborador en la organización). Debido a esta triple dimensión es importante que sea el departamento de Capital Humano quien se encargue de la retribución, pues no solamente se trata del aspecto monetario.

El objetivo de la retribución en Capital Humano es establecer las fórmulas salariales, los niveles salariales según las categorías o puestos, y la política de incentivos; estructurando los componentes variables, fijos y pagos en especie.

Cabe destacar que un componente importante de una buena política de retribución es el salario emocional a fin de mejorar el bienestar y la calidad de vida del colaborador.

Tipos de retribución

- **Retribución fija:** Es la retribución monetaria mínima que la empresa le asegura al colaborador. Este tipo de retribución se pacta antes de la firma del contrato y la cantidad dependerá del puesto y las funciones que le corresponde desempeñar al empleado.

A diferencia de los otros tipos de retribución, la fija es la que les ofrece más tranquilidad y estabilidad a los colaboradores, ya que es constante en el tiempo, sin embargo, cuando esta

carece de un programa de promoción claro, algunos empleados pueden llegar a desmotivarse por la ausencia de incentivos.

- **Retribución variable:** Este tipo de compensación va en función del desempeño del colaborador y en consecuencia de objetivos determinados. La cantidad ofrecida por la empresa no depende del puesto, más bien, está sujeta a la productividad.

Este tipo de incentivo se utiliza comúnmente en el área comercial para motivar a los equipos en el cierre de ventas, sin embargo, en ocasiones, la competencia entre compañeros de trabajo puede generar rivalidades insanas.

En base a la calidad del trabajo realizado, los incentivos variables pueden manifestarse como:

- ✓ Bonos discrecionales.
- ✓ Bonos por objetivos.
- ✓ Comisiones.
- ✓ Participación en beneficios de la empresa.

Retribución en especie o retribución flexible: Esta es diferente a todos los tipos, debido a que no cuenta con un incentivo monetario, pues en este caso la empresa pone a disposición del colaborador productos o servicios.

Dentro de estos productos o servicios cabe mencionar los siguientes:

- ✓ Subsidio de almuerzo o descuentos en restaurantes.
- ✓ Los seguros médicos complementarios y de vida.
- ✓ Capacitación.
- ✓ Las tarjetas de combustible.
- ✓ Asignación de un vehículo.
- ✓ Descuentos en gimnasio.

¿Cómo gestionar la retribución en Capital Humano?

Los sistemas de compensación son una tarea difícil, puesto que, para el departamento administrativo esto sugiere un coste, sin embargo, en Capital Humano se utiliza como una herramienta de gestión esencial para atraer y fidelizar mejores colaboradores y, así, mejorar los resultados de la empresa.

Para implantar una gestión correcta de la retribución es importante llevar a cabo los siguientes pasos:

- ✓ **Analizar el estado salarial de la empresa.** Identificar cuál es el estado salarial real del HeadCount y validar si existe equidad.
- ✓ **Contar con una buena descripción de puestos de trabajo en la organización.** Esto hará que sea más práctico valorar la retribución en cada puesto.
- ✓ **Fijar claramente las bandas salariales correspondientes a cada puesto de trabajo.** De acuerdo a la responsabilidad de cada puesto en base a sus funciones y formación, será más simple ajustar las bandas salariales.
- ✓ **Corregir eventuales problemas de inequidad o desigualdad interna.** Es fundamental corregir cualquier irregularidad o eventualidad presente en la empresa lo más rápido posible.

Tendencias en retribución.

- **Transformación digital.** En referencia a la retribución, la digitalización supone la facilidad para gestionar los planes de retribución variables idóneos para valorar y atraer al mejor talento.

Algunas empresas, asignan estas retribuciones variables en función de los objetivos detectados a través de un software de evaluación del desempeño, que permite descubrir los mejores talentos.

- **Revisión de políticas retributivas.** Las nuevas normativas van en dirección a que la transparencia de las políticas de retribución en las empresas deberá ser cada vez mayor.
- **Remuneraciones equitativas y conformes a derecho.** Será una tendencia invertir en el seguimiento de la remuneración de puestos de trabajo iguales.
- **Moderación en las subidas de salarios,** con la intención de retener el talento a través de salarios atractivos.
- **Retribución variable a corto y a largo plazo.** En la retribución variable a corto plazo se fijan los objetivos con un periodo anual o inferior (semestral, mensual, etc.), sin embargo, cuando es a largo plazo, la retribución depende del logro de los objetivos a largo plazo (estos planes suelen ser exclusivos de posiciones directivas y colaboradores de empresas emergentes.
- **Beneficios sociales y retribución flexible.** Está previsto que las retribuciones flexibles más utilizadas sean: asignación de vehículo de la empresa, seguro de vida y seguro médico complementario.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Variable	Definición
Salario Anualizado	En este se incluyen los montos en efectivo previamente pactados con el colaborador por su labor realizada, excluyendo la compensación variable.
Salario de Ley Anualizado	Este incluye todos los pagos de ley que el Empleador realiza al colaborador como la regalía, bono vacacional y la bonificación.
Salario en Especie	Se refiere al pago de subsidios, uniformes, flota, etc.
Salario Bruto	Es la compensación total en efectivo que recibe el Colaborador incluyendo el sueldo base, las bonificaciones y las horas extras.
Salario Neto	Es el salario que percibe el colaborador luego de ser aplicadas las retenciones de impuestos si aplica y las retenciones de ley.
Salario Efectivo Anualizado	Es la suma de todos los pagos en efectivo anualizados.

3. DESARROLLO DEL PROYECTO

3.1. POBLACIÓN DE ESTUDIO

La población de esta investigación está compuesta por 67 colaboradores del Grupo KM Comercial tanto del área administrativa como operativa, específicamente de su empresa dedicada al comercio de combustibles, la cual será seleccionada y estudiada discretamente.

3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo esta investigación se hizo uso del análisis cuantitativo analítico, a través de herramientas del campo de la estadística utilizando el método de Evaluación por Factores y Puntos, con el objetivo posterior de identificar individualmente si existe o no equidad salarial, si hay personal sub-pagado o sobre-pagado y si debe hacerse un ajuste o no en la estructura salarial del Grupo KM Comercial.

Se hizo un análisis de equidad utilizando las diversas estructuras de compensación y un análisis de competitividad para comparar los datos de pago del personal de la empresa con los parámetros estadísticos del mercado general, haciendo uso de los cuartiles que se describen a continuación:

Primer Cuartil (Q1)	Es aquel valor de la variable tal que la cuarta parte (25%) de las observaciones son inferiores o iguales a él, y el resto (75%) es superior o igual.
Segundo Cuartil (Q2)	Es la mediana, ya que se trata del valor localizado en la mitad de la distribución.
Tercer Cuartil (Q3)	Es un valor tal que las tres cuartas partes de las observaciones son inferiores o iguales a él. Coinciden con los percentiles 25, 50 y 75 respectivamente.
Cuarto Cuartil (Q4)	Es punto sobre el cual se encuentran el 25% de las empresas con mayor compensación.

3.3. FUENTES Y TÉCNICAS

Para este proyecto se utilizó el método de análisis cuantitativo analítico, con el fin de generar conclusiones de carácter universal a partir de la recolección de datos particulares, se registraron los hechos, se analizaron y clasificaron para elaborar una conclusión general.

El método estadístico se utilizó para medir la equidad salarial y determinar si se deben hacer ajustes y cuál es el porcentaje de inversión que tendría que hacer la empresa para estar en competitividad con el mercado.

A través de gráficos estadísticos y formulas correspondientes a los cálculos de compensación de las empresas en República Dominicana, haciendo uso de la herramienta informática Excel, se obtuvieron los datos requeridos.

3.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para llevar a cabo este proyecto se hizo uso de la estadística con la metodología de Evaluación por Factores y Puntos para determinar la equidad y competitividad en el mercado del grupo KM Comercial. Para la obtención de los resultados se utilizaron las estructuras de salario anualizado, el salario de ley, la compensación en efectivo y compensación bruta, y se hizo una encuesta salarial con empresas que manejan puestos similares.

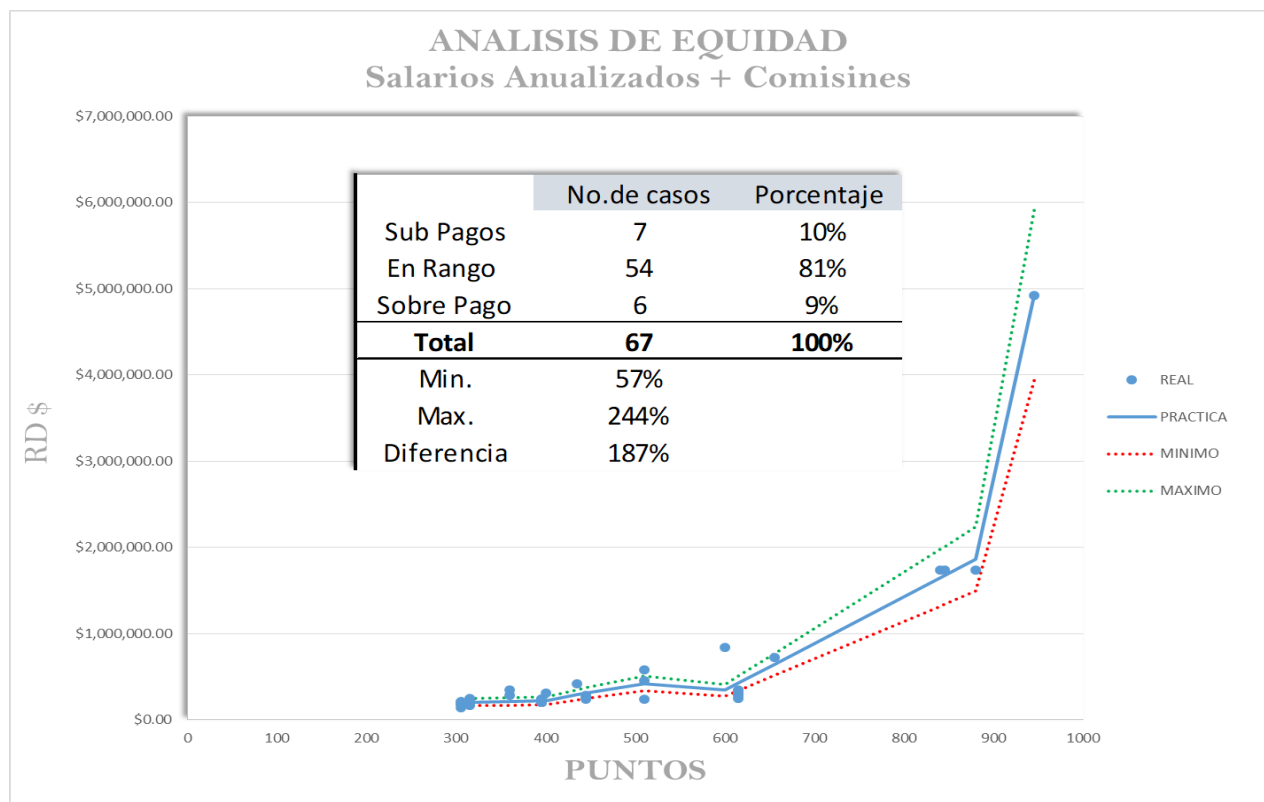


Gráfico I. Análisis de equidad.

Luego de realizar el análisis de equidad con los salarios anualizados se determinó que en el Grupo KM Comercial de 67 colaboradores analizados, existen 7 sub-pagados, lo cual corresponde a un 10% de la población de estudio.

El personal que está en el rango adecuado corresponde a 54 colaboradores que son el 81% de la población de estudio.

Seis (6) colaboradores se encuentran sobre pagados y esto corresponde al 9% de la población de estudio.

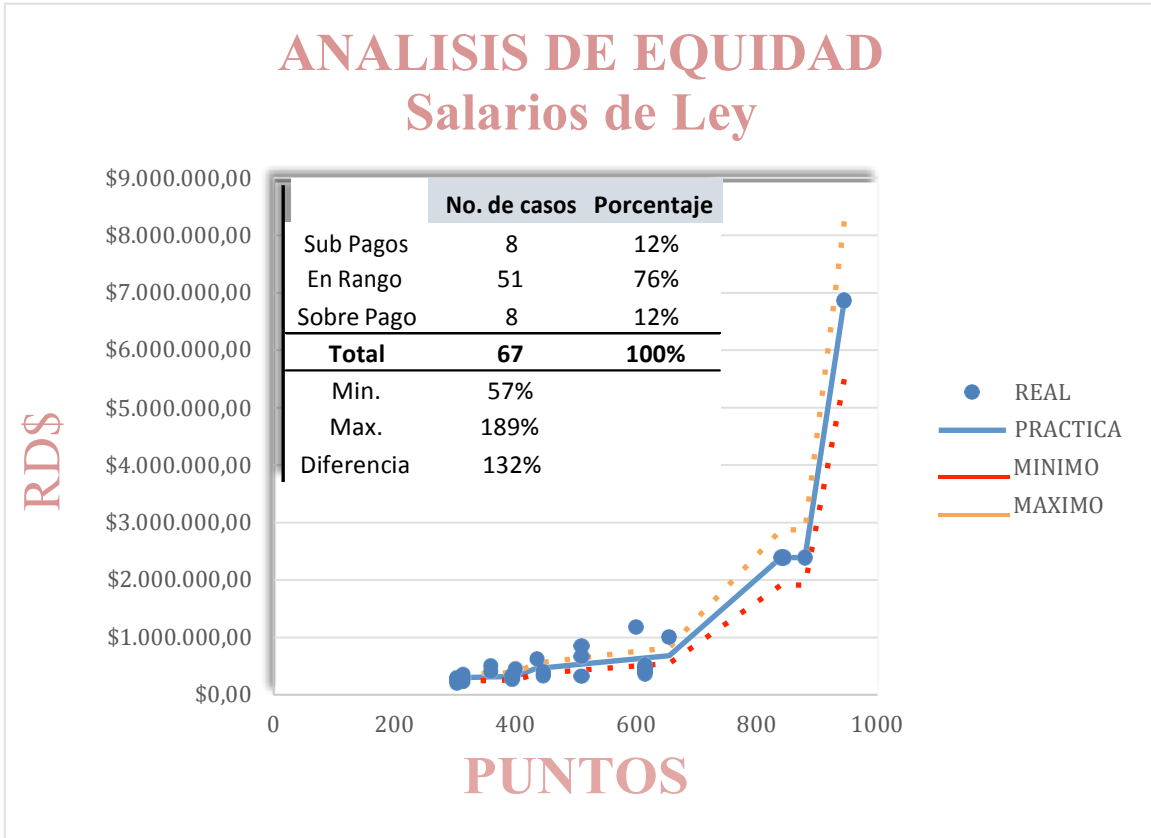


Gráfico II. Análisis de equidad.

Luego de realizar el análisis de equidad con los salarios de ley anualizados se determinó que en el Grupo KM Comercial de 67 colaboradores analizados, existen 8 sub-pagados, lo cual corresponde a un 12% de la población de estudio.

El personal que está en el rango adecuado corresponde a 51 colaboradores que son el 76% de la población de estudio.

8 colaboradores se encuentran sobre-pagados y esto corresponde al 12% de la población de estudio.

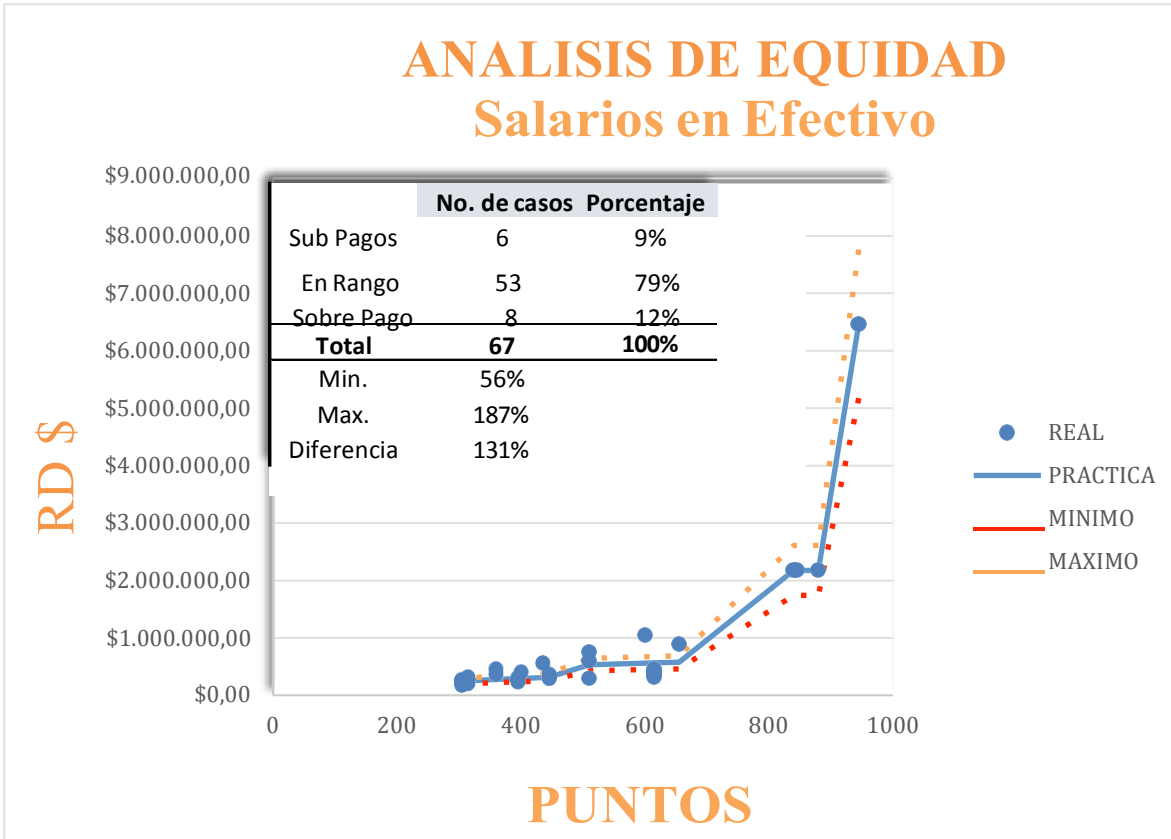


Gráfico III. Análisis de equidad.

Luego de realizar el análisis de equidad con los salarios anualizados se determinó que en el Grupo KM Comercial de 67 colaboradores analizados, existen 6 sub-pagados, lo cual corresponde a un 10% de la población de estudio.

El personal que está en el rango adecuado corresponde a 53 colaboradores que son el 79% de la población de estudio.

8 colaboradores se encuentran sobre-pagados y esto corresponde al 12% de la población de estudio.

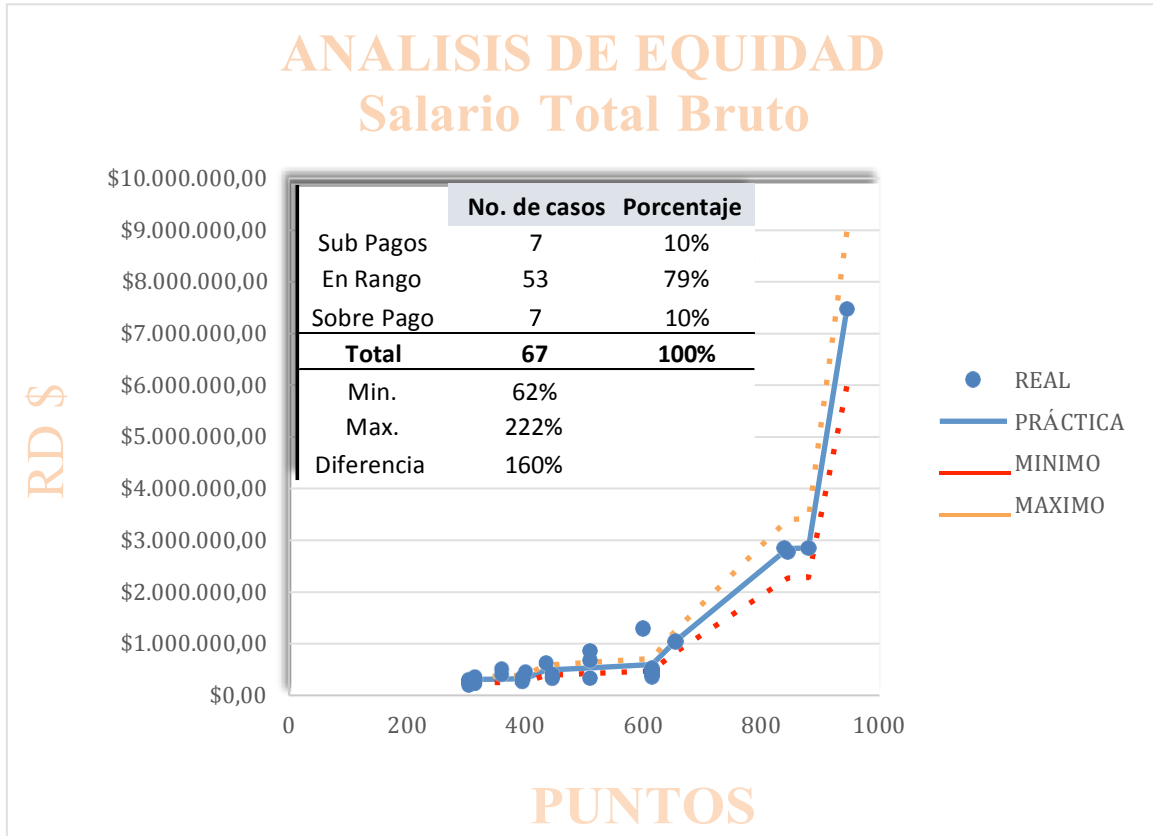


Gráfico V. Análisis de equidad.

Luego de realizar el análisis de equidad con los salarios anualizados se determinó que en el Grupo KM Comercial de 67 colaboradores analizados, existen 7 sub-pagados, lo cual corresponde a un 10% de la población de estudio.

El personal que está en el rango adecuado corresponde a 53 colaboradores que son el 79% de la población de estudio.

Siete (7) colaboradores se encuentran sobre-pagados y esto corresponde al 10% de la población de estudio.

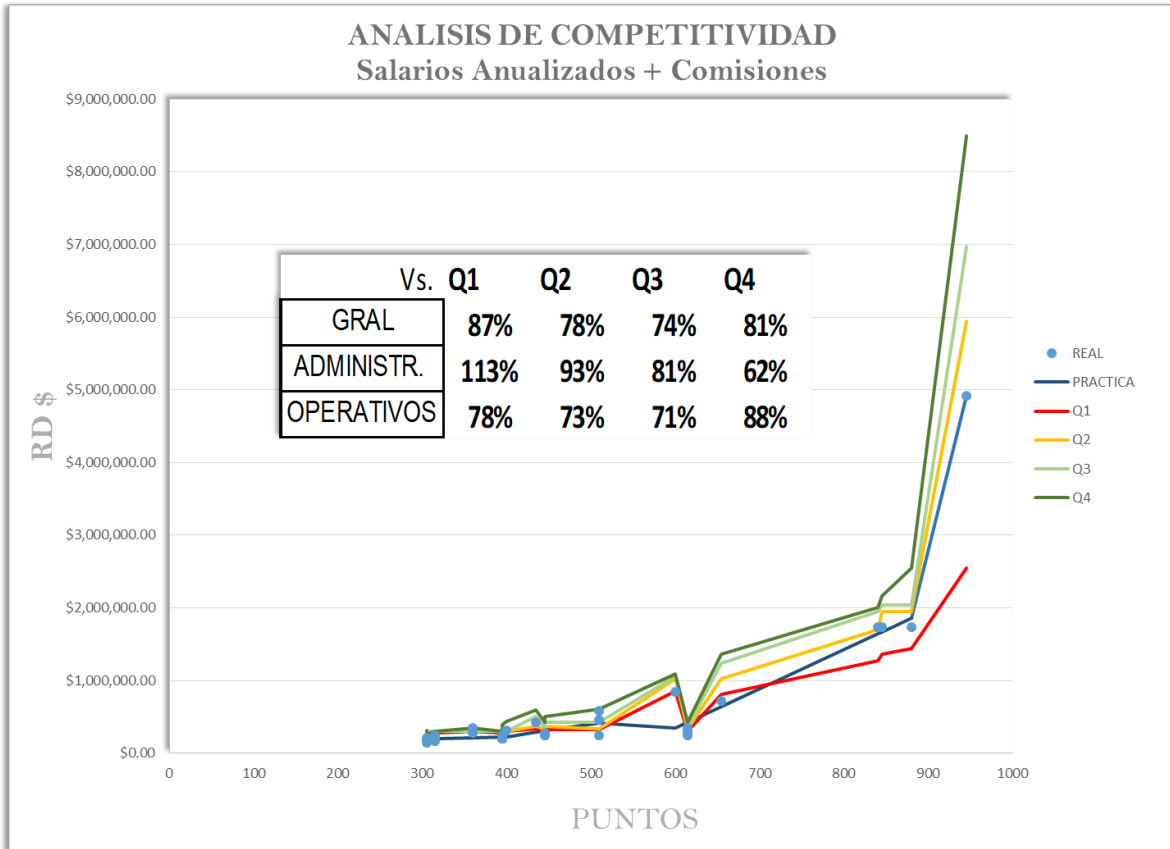


Gráfico I. Análisis de Competitividad.

Luego de realizar el análisis de competitividad con los salarios anualizados se determinó que en el Grupo KM Comercial el personal general se encuentra a un 87% del Q1, 78% del Q2, 74% del Q3 y 81% del Q4.

Los administrativos se encuentran a un 113% del Q1, 93% del Q2, 81% del Q3 y 62% del Q4.

Los operativos se encuentran a un 78% del Q1, 73% del Q2, 71% del Q3 y 88% del Q4.



Gráfico II. Análisis de competitividad.

Luego de realizar el análisis de competitividad con los salarios anualizados de ley se determinó que en el Grupo KM Comercial el personal general se encuentra a un 126% del Q1, 113% del Q2, 107% del Q3 y 81% del Q4.

Los administrativos se encuentran a un 161% del Q1, 133% del Q2, 116% del Q3 y 62% del Q4.

Los operativos se encuentran a un 114% del Q1, 106% del Q2, 104% del Q3 y 88% del Q4.

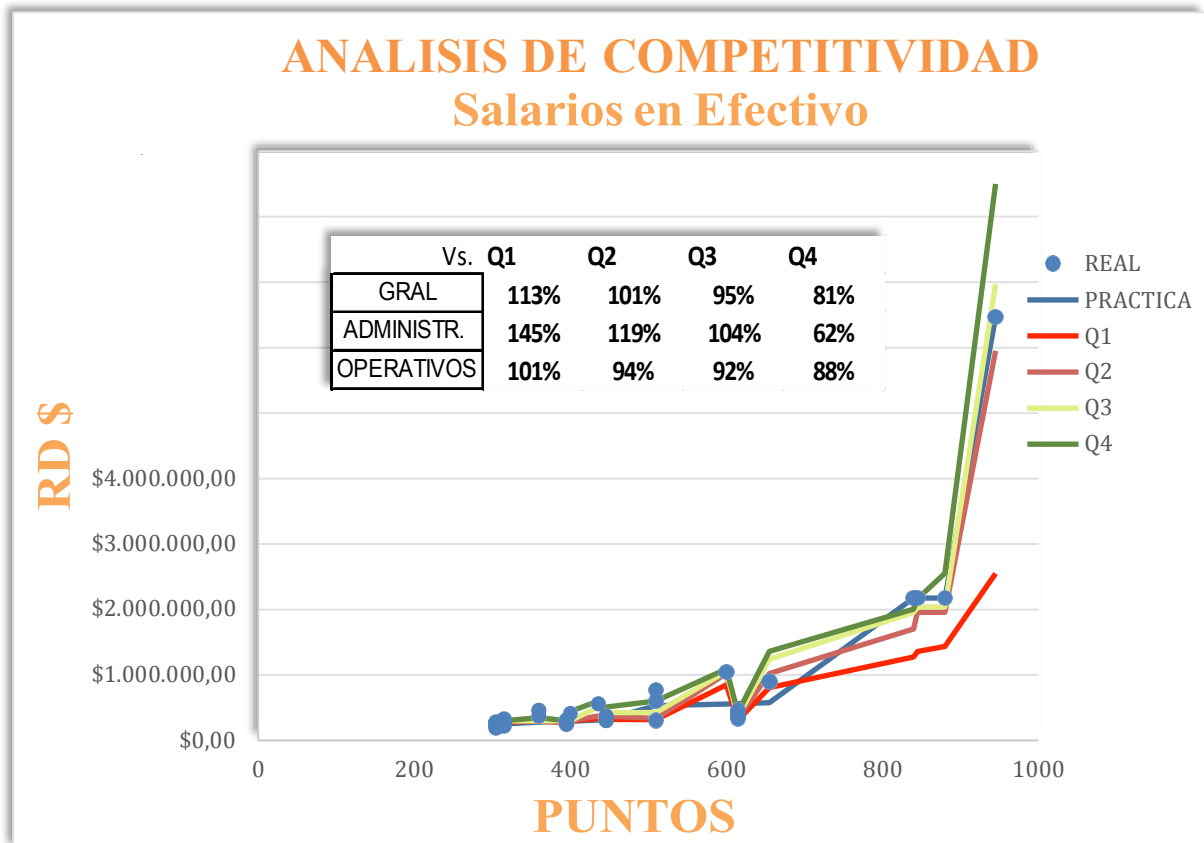


Gráfico III. Análisis de competitividad.

Luego de realizar el análisis de competitividad con los salarios anualizados en efectivo se determinó que en el Grupo KM Comercial el personal general se encuentra a un 113% del Q1, 101% del Q2, 95% del Q3 y 81% del Q4.

Los administrativos se encuentran a un 145% del Q1, 119% del Q2, 104% del Q3 y 62% del Q4.

Los operativos se encuentran a un 101% del Q1, 94% del Q2, 92% del Q3 y 88% del Q4.

ANALISIS DE COMPETITIVIDAD Salarios Brutos

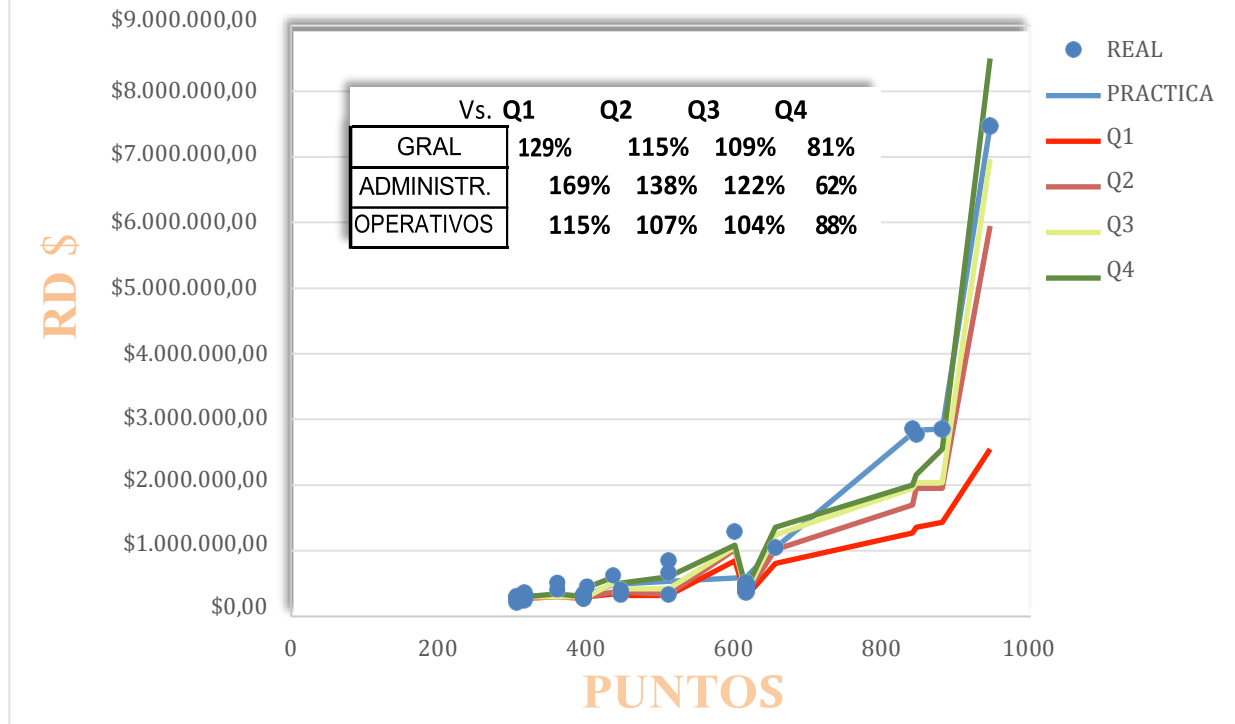


Gráfico VI. Análisis de competitividad.

Luego de realizar el análisis de competitividad con los salarios anualizados brutos se determinó que en el Grupo KM Comercial el personal general se encuentra a un 129% del Q1, 115% del Q2, 109% del Q3 y 81% del Q4.

Los administrativos se encuentran a un 169% del Q1, 138% del Q2, 122% del Q3 y 62% del Q4.

Los operativos se encuentran a un 115% del Q1, 107% del Q2, 104% del Q3 y 88% del Q4.

Construcción del Tabulador

Antes de crear el tabulador de puntos deben conocerse la puntuación asignada a de cada puesto de trabajo. Para esto el comité Técnico del Grupo KM Comercial procedió a la clasificación de distintos factores como requisitos intelectuales, físicos, responsabilidad y condiciones de trabajo. Una vez asignado un valor a estos factores y sub-factores, se determinó la puntuación total que le corresponde a cada puesto.

El método de Evaluación por Puntos utilizado para KM comercial, arrojó una máxima puntuación de **945 puntos** y el puesto de menor puntuación fue de **305 Puntos**. Entre ambas puntuaciones se calculó una diferencia o ancho de banda total de **640 Puntos** y se determinaron **10 niveles de puestos**. Al dividir el ancho de banda total entre los 10 niveles de puestos, se obtuvo un ancho de banda entre niveles de **64 Puntos**.

A partir de entonces, se inició la construcción del tabulador de puntos, asignándole a la menor puntuación (350) el nivel de puesto uno (1), se le sumo el ancho de bandas (64) a la menor puntuación para obtener el máximo (369) de ese nivel. Este proceso se llevó a cabo hasta determinar el mínimo (desde) y un máximo (hasta) de puntos que le corresponden a cada nivel de puestos. El Medio de cada nivel de puesto es el resultado del cálculo promedio del Mínimo (desde) y el Máximo (hasta) del nivel de puesto.

GRUPO KM COMERCIAL			
Tabulacion de Puntos y Salarios			
MAXIMA	945		
MINIMA	305		
DIFERENCIA	640		
BRECHA DE PUNTOS	10		
	ANCHO DE BANDA	64.00	
		Pts	
	Desde	Medio	Hasta Nivel
	305	337	369 1
	370	402	434 2
	435	467	499 3
	500	532	564 4
	565	597	629 5
	630	662	694 6
	695	727	759 7
	760	792	824 8
	825	857	889 9
	890	922	954 10

Tabulador Salarial Propuesto

Una vez construido el tabulador de puntos, se procedió a la construcción del tabulador salarial a proponer. Se hizo uso de la información colectada durante la encuesta salarial hecha a 5 empresas, en su mayoría del sector de los combustibles.

A diferencia del tabulador de puntos, la construcción del tabulador salarial se inició por la Media (MED). Se acordó su construcción haciendo referencia al Q1 del mercado.

Para determinar el monto Medio (MED), se promediaron los salarios de las empresas encuestadas, según los puestos y sus niveles de puestos.

Para el cálculo del Mínimo (MIN) y el Máximo (MAX) salarial se calcularon dos paralelas de la media; 80% y 120% respectivamente.

	\$			100.00%
Nivel	Min	Med	Max	
1	\$17,912.33	\$22,390.42	\$26,868.50	
2	\$19,444.22	\$24,305.28	\$29,166.33	
3	\$21,386.00	\$26,732.50	\$32,079.00	
4	\$21,312.33	\$26,640.42	\$31,968.50	
5	\$38,564.50	\$48,205.63	\$57,846.75	
6	\$53,833.33	\$67,291.67	\$80,750.00	
7	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
8	\$0.00	\$0.00	\$0.00	
9	\$90,477.78	\$113,097.22	\$135,716.67	
10	\$170,000.00	\$212,500.00	\$255,000.00	

Impacto Económico

En el caso de que el Grupo KM Comercial acceda a la implementación del tabulador sugerido, se estaría impactando el 72% de su población, para un total de 48 colaboradores, quienes recibirán el aumento requerido para llevarlos al mínimo del tabulador según su nivel.

El impacto mensual de este ajuste es de **RD\$ 151,342.50** para un impacto anual de **RD\$ 2, 724,165.00 (7.27%)** de la nómina de Ley.

En pro de la preservación de un buen clima organizacional y bajo la recomendación de que el ajuste al mínimo se diluya dentro de un proceso de ajuste general que apunte a su vez a la mejora de equidad y competitividad; calculamos ajustes entre 8%, 6%, 4% y 2% tomando en cuenta el comparatio del salario vs. El medio del tabulador propuesto. La estrategia está en el descuento de cualquier ajuste al mínimo que ya se haya realizado. Por tanto, aquellos colaboradores que hayan percibido un ajuste al mínimo mayor que el aumento general, estos no recibirían aumento general.

Este ajuste general estratégico, impactaría el 31% de la población para un total de 21 colaboradores con un impacto económico mensual de **RD\$ \$32,972.57** y **RD\$ 593,506.20** Anual a la nómina de ley. Un incremento porcentual de 1.58%

Ambos ajustes representan un impacto del 8.85% a la nómina de ley actual; o lo que es lo mismo, RD\$ 3, 317,671.20 anual a la nómina de Ley.

ANALISIS DE EQUIDAD LUEGO DE LOS AJUSTES

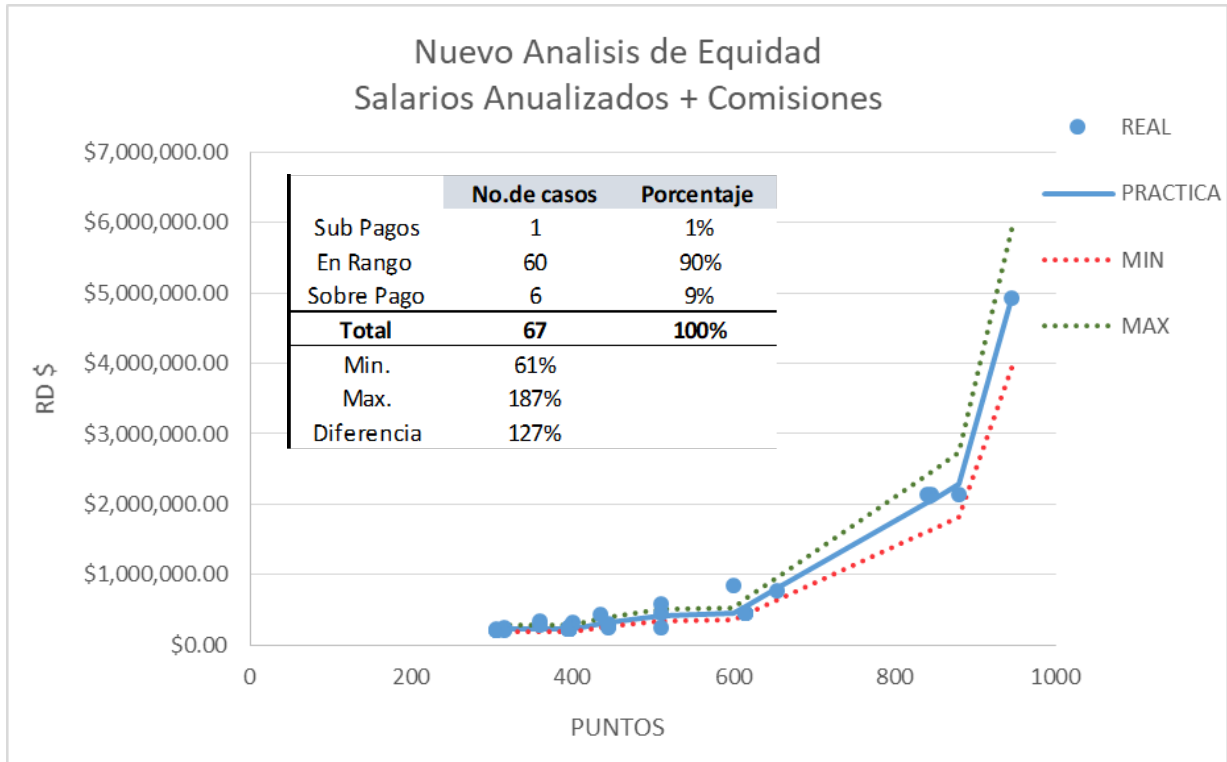


Gráfico I. Nuevo análisis de equidad.

Luego de realizar el análisis de equidad de los salarios anualizados ajustados se determinó que el resultado sería el siguiente: 1 colaborador sub-pagado, lo cual corresponde a un 1% de la población de estudio.

El personal en el rango adecuado será el equivalente a 60 colaboradores que son el 90% de la población de estudio.

6 colaboradores quedarán sobre-pagados y esto corresponde al 9% de la población de estudio.

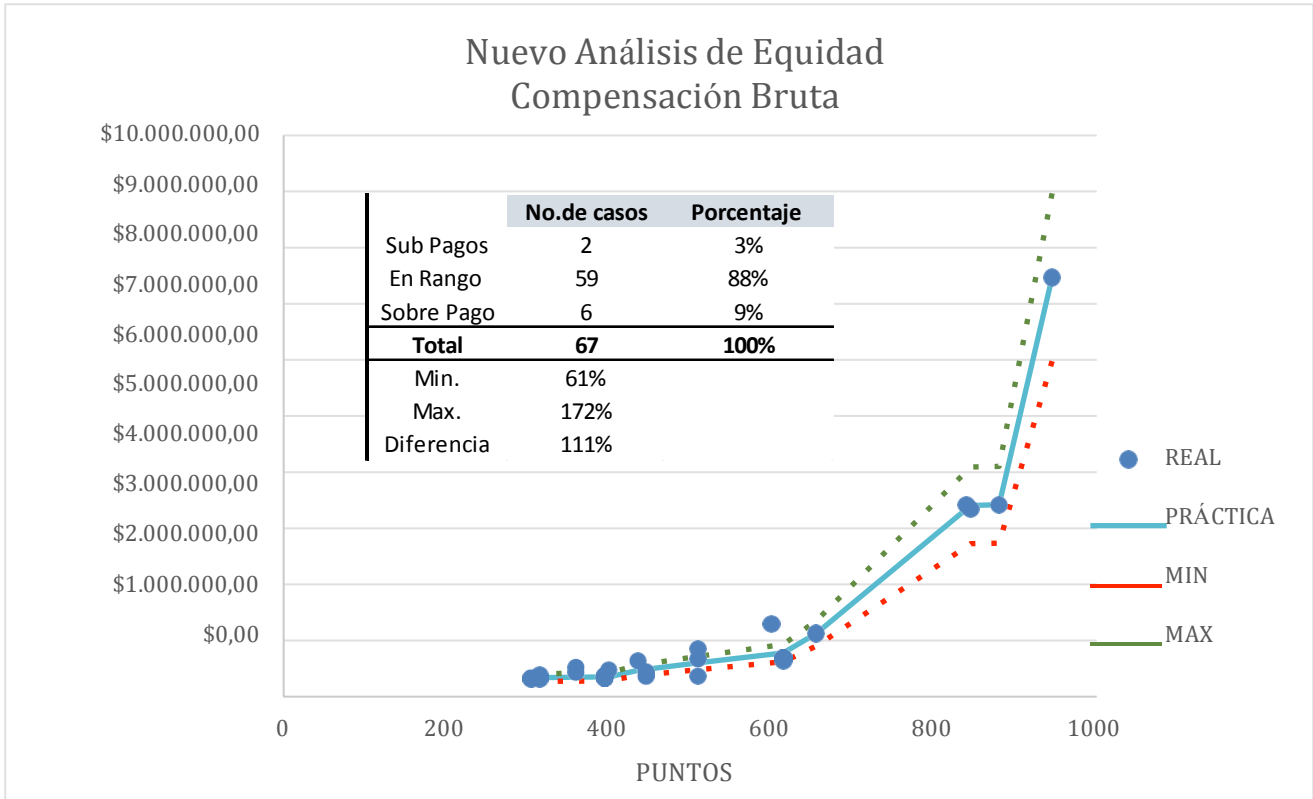


Gráfico V. Nuevo análisis de equidad.

Luego de realizar el análisis de equidad de la compensación bruta con los salarios anualizados ajustados se determinó que el resultado sería el siguiente: 3 colaboradores sub-pagado, lo cual corresponde a un 3% de la población de estudio.

El personal en el rango adecuado será el equivalente a 58 colaboradores que son el 87% de la población de estudio.

Seis (6) colaboradores quedarán sobre-pagados y esto corresponde al 9% de la población de estudio.

ANALISIS DE COMPETITIVIDAD LUEGO DE LOS AJUSTES

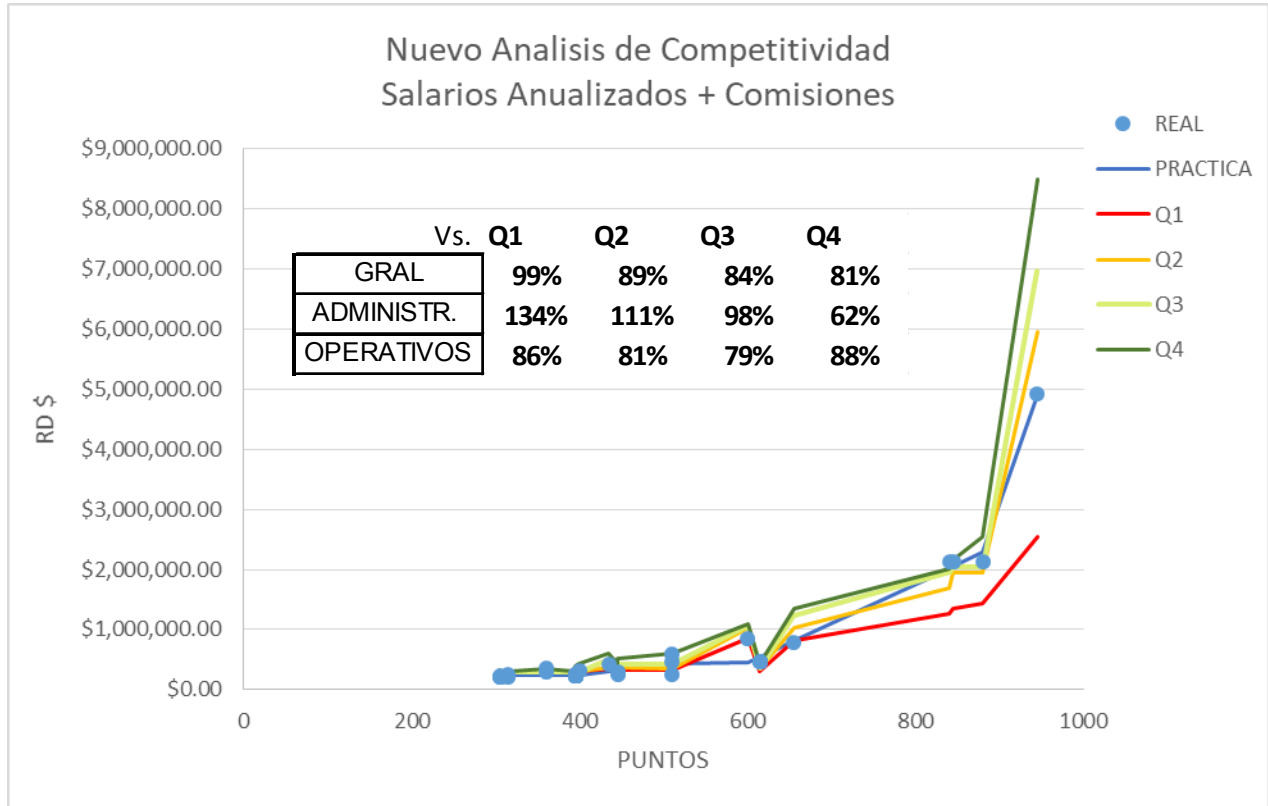


Gráfico I. Nuevo análisis de competitividad.

Luego de realizar el análisis de competitividad con los salarios anualizados después de los nuevos ajustes se determinó que en el Grupo KM Comercial el personal general quedará de la siguiente manera: un 99% del Q1, 89% del Q2, 84% del Q3 y 81% del Q4.

Los administrativos se quedarán a un 134% del Q1, 111% del Q2, 98% del Q3 y 62% del Q4.

Los operativos se quedarán a un 86% del Q1, 81% del Q2, 79% del Q3 y 88% del Q4.

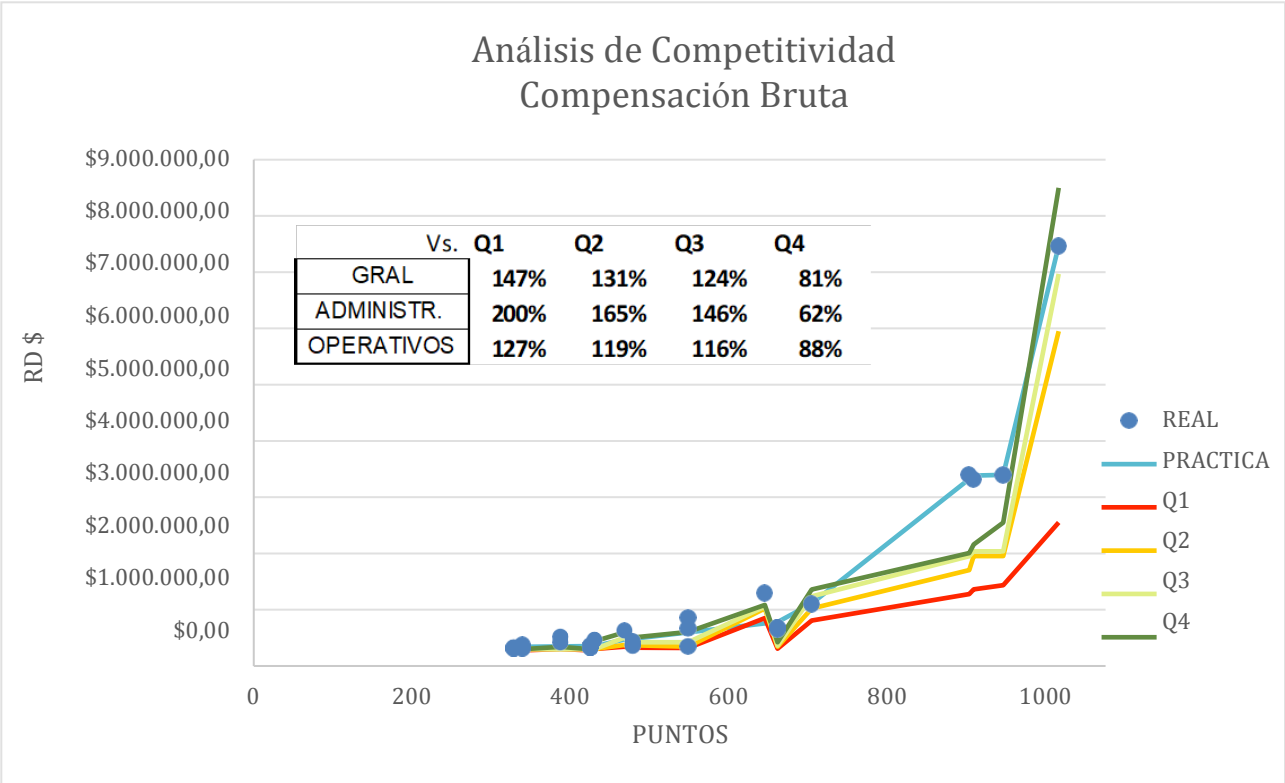


Gráfico V. Nuevo análisis de competitividad.

Luego de realizar el análisis de competitividad con los salarios anualizados después de los nuevos ajustes se determinó que en el Grupo KM Comercial el personal general quedará de la siguiente manera: un 147% del Q1, 131% del Q2, 124% del Q3 y 81% del Q4.

Los administrativos se quedarán a un 200% del Q1, 165% del Q2, 146% del Q3 y 62% del Q4.

Los operativos se quedarán a un 127% del Q1, 119% del Q2, 116% del Q3 y 88% del Q4.

6. CONCLUSION Y RECOMENDACIONES

Según evidencian los gráficos y sus análisis, el Grupo KM Comercial se percibe oportunidades de Equidad y de Competitividad, especialmente concentradas en los puestos clericales/operativos de la organización. Consciente o inconscientemente, KM Comercial ha muestra mayor protección en las áreas Administrativa/ Ejecutiva, tanto en términos de inequidad como de competitividad, siendo estos puestos los menos afectados e incluso, el área donde se identifican más casos de inequidad sobre-pagada.

El proceso de corrección de inequidad y competitividad es un proceso lento y delicado y debe entenderse como una solución de mediano a largo plazo.

Las correcciones de Inequidad se hacen una vez realizado el análisis de competitividad; ya que evaluadas ambas oportunidades se puede determinar una corrección estratégica que pueda tratar ambos casos. Por tanto, se recomienda que el proceso de ajuste de equidad se diluya dentro de un proceso de ajuste general en la organización donde todos los colaboradores reciban ajustes variables.

Para mitigar la iniquidad, se sugieren incrementos variables porcentuales según la inequidad que sufra el puesto y dando porcentajes mayores a aquellos que están en mayor desventaja. Las oportunidades competitividad identificadas en la organización sugieren la consideración de llevar al personal Clerical/Operativo al 100% del Primer Cuartil y mejorar la capacidad de retención de personal.

Con el propósito de orientar y no impactar de manera negativa el clima organizacional, es de suma importancia dar inicio al proceso de ajuste con una ardua campaña de comunicación explicativa que haga referencia a las razones de las diferencias porcentuales de ajustes.

El mercado cambia constantemente y esto influye significativamente en la empresa, por tanto, se recomienda la participación anual en un estudio formal de encuesta salarial. Esto ayudará a la actualización anual de la Escala Salarial y por ende, contribuirá a la atracción

y retención de talentos calificados.

Se recomienda la creación de políticas claras de remuneración que estipule, entre otras cosas, la integración de nuevos colaboradores a un salario equivalente a un mínimo de 80% del tabulador/escala salarial según el grado del puesto a ocupar.

Una de las observaciones hechas durante el análisis, fue el gran porcentaje de casos sobrepagados, por tanto, entendemos que es de carácter crítico el estudio de estos casos por parte de la organización para determinar cuáles están siendo sobrepagados a consciencia y cuales son producto inequidad inconsciente.

Consideramos importante la implementación de un sistema estadístico de trasiego de personal a través de entrevistas de salida para la evaluación de competitividad de mercado a nivel interno.

Finalmente, se recomienda que en caso de llegarse a considerar un sistema de medición del desempeño, este no haga impacto alguno al salario. Se sugiere, en su defecto, la premiación por bonos en preservación de la equidad.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

El País. (2014, 27 febrero). *Gestión de Retribución*. Cartagena 99.

<https://www.cartagena99.com/recursos/alumnos/apuntes/tema%2010%20rrhh.pdf>

H, B. (2019, 11 noviembre). *Wage and Salary Administration: Meaning, Nature, Factors and Problems*. Economics Discussion.

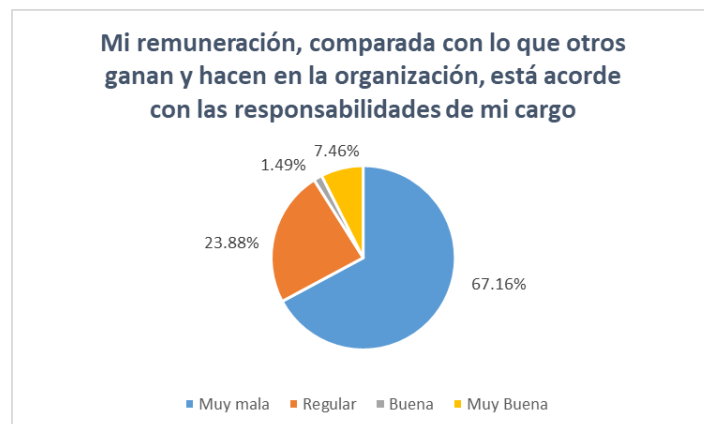
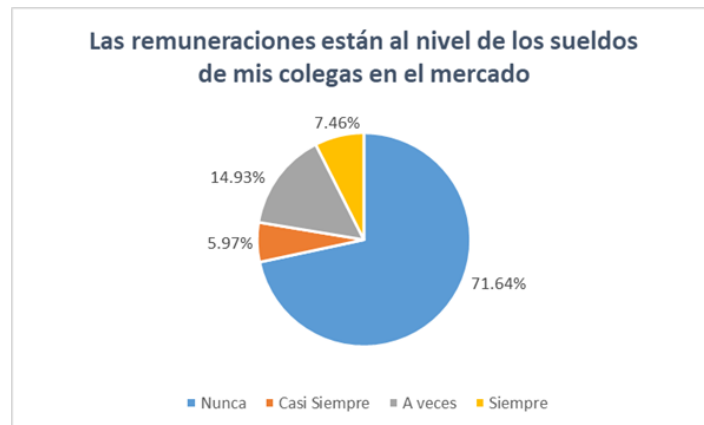
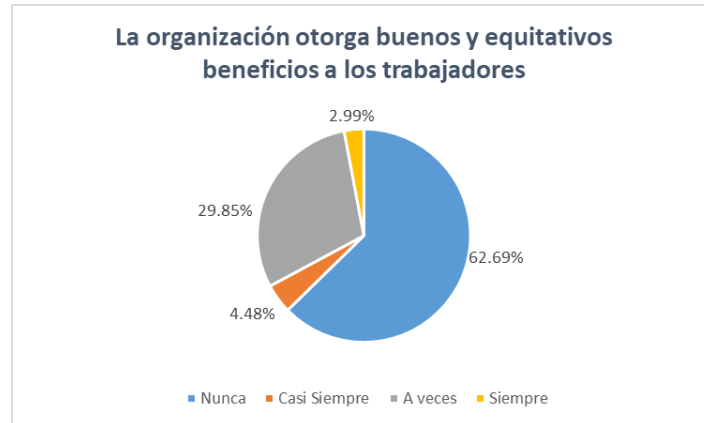
<https://www.economicdiscussion.net/wages/wage-system/wage-and-salary-administration/32097>

Andrés, Á. (2021, 5 abril). *La función de retribución en Recursos Humanos*. El blog de Recursos Humanos de Bizneo: práctico y actual. <https://www.bizneo.com/blog/la-función-de-retribución-en-recursos-humanos/>

8. ANEXOS

Resultado Promedio (Retribución)

Encuestas de Clima: Junio 2019 – Diciembre 2019 – Julio 2020



GRUPO KM COMERCIAL
Valoración de Puestos y Niveles

Puesto		Requisitos Intelectuales				Requisitos Físicos		Responsabilidad				Condiciones de Trabajo		Total de Puntos	
		Grado Académico	Experiencia	Juicio Analítico	Iniciativa	Esfuerzo Físico	Concentración mental y visual	Supervisión	Equipos y Herramientas	Métodos y Procesos	Efectivo	Manejo de Inf. Conf.	Ambiente/ Riesgo		Dificultad
Director General	10	120	120	120	40	60	60	120	30	80	120	40	15	40	945
Gte. OP y Seguridad	9	120	90	120	40	60	60	90	40	80	90	30	60	30	880
Gte. Comercial	9	120	90	120	30	60	60	90	40	80	90	40	30	30	840
Gte. Adm. Y Finanzas	9	120	90	120	40	60	60	90	30	80	120	40	15	30	845
Enc. Contabilidad	6	90	90	90	30	60	60	60	20	60	60	40	15	30	655
Enc. De Estación	5	60	60	90	20	30	30	90	20	60	90	10	45	20	615
Enc. GH	5	90	90	90	30	45	45	30	20	80	30	40	15	30	600
Aux. Tesorería	4	60	60	60	20	45	45	30	20	60	90	10	15	30	510
Aux. Contable	3	60	60	60	20	30	30	30	20	40	30	30	15	30	435
Aux. Adm. OP.	3	60	60	60	20	30	30	30	20	40	60	20	15	20	445
Asist. Adm.	3	60	60	60	20	30	30	30	20	40	60	20	15	20	445
Aux. Mantenimiento	2	60	60	30	20	30	15	30	20	20	30	10	45	30	400
Rep. Líder de Servicio	2	30	30	30	10	20	30	30	20	40	90	10	45	10	395
Rep. de Servicio	2	30	30	30	10	20	30	30	20	40	90	10	45	10	395
Chofer/Mensajero	1	30	60	30	20	30	30	30	10	20	60	10	30	10	360
Conserje	1	30	60	30	10	30	15	30	10	20	30	10	30	10	315
Vigilante	1	30	30	30	10	30	30	30	20	20	30	10	45	10	305

GRUPO KM COMERCIAL
Encuesta

EMPRESA	Director General	Gte. Comercial	Gte. Op y Seguridad	Gte. Adm. Y Finanzas	Encargada GH	Enc. Contabilidad	Aux. Contable	Aux. Tesorería	Asist. Adm.
1	\$8,500,000.00	\$2,006,000.00	\$2,040,000.00	\$2,040,000.00	\$1,020,000.00	\$850,000.00	\$374,000.00	\$425,000.00	\$510,000.00
2	\$6,970,000.00	\$1,955,000.00	\$1,955,000.00	\$1,955,000.00	\$995,000.00	\$1,020,000.00	\$596,275.00	\$603,432.00	\$369,750.00
3	\$5,950,000.00	\$1,700,000.00	\$2,550,000.00	\$1,445,000.00	\$1,054,000.00	\$1,360,000.00	\$510,000.00	\$340,000.00	\$374,000.00
4	\$2,550,000.00	\$1,275,000.00	\$1,598,000.00	\$2,159,000.00	\$1,088,000.00	\$1,241,000.00	\$340,000.00	\$340,000.00	\$340,000.00
5	\$2,550,000.00	\$1,275,000.00	\$1,275,000.00	\$1,275,000.00	\$765,000.00	\$765,000.00	\$340,000.00	\$299,370.00	\$306,000.00
NIVELES	10	9	9	9	5	6	3	4	3
AVER.	\$5,304,000.00	\$1,642,200.00	\$1,883,600.00	\$1,774,800.00	\$972,400.00	\$1,047,200.00	\$432,055.00	\$401,560.40	\$379,950.00
Q1	\$2,550,000.00	\$1,275,000.00	\$1,436,500.00	\$1,360,000.00	\$850,000.00	\$807,500.00	\$340,000.00	\$319,685.00	\$323,000.00
Q2	\$5,950,000.00	\$1,700,000.00	\$1,955,000.00	\$1,955,000.00	\$1,020,000.00	\$1,020,000.00	\$374,000.00	\$340,000.00	\$369,750.00
Q3	\$6,970,000.00	\$1,955,000.00	\$2,040,000.00	\$2,040,000.00	\$1,054,000.00	\$1,241,000.00	\$510,000.00	\$425,000.00	\$374,000.00
Q4	\$8,500,000.00	\$2,006,000.00	\$2,550,000.00	\$2,159,000.00	\$1,088,000.00	\$1,360,000.00	\$596,275.00	\$603,432.00	\$510,000.00

Enc. De Estación	Aux. Adm. OP.	Aux. Mantenimiento	Chófer/ Mensajero	Conserje	Rep. Líder de Servicio	Rep de Servicio	Vigilante
\$425,000.00	\$425,000.00	\$299,370.00	\$299,370.00	\$299,370.00	\$299,370.00	\$299,370.00	\$318,750.00
\$428,400.00	\$362,100.00	\$440,300.00	\$345,100.00	\$299,370.00	\$397,800.00	\$299,370.00	\$263,500.00
\$340,000.00	\$340,000.00	\$299,370.00	\$299,370.00	\$299,370.00	\$299,370.00	\$299,370.00	\$299,370.00
\$314,500.00	\$299,370.00	\$299,370.00	\$299,370.00	\$299,370.00	\$340,000.00	\$255,000.00	\$255,000.00
\$299,370.00	\$299,370.00	\$299,370.00	\$299,370.00	\$255,000.00	\$299,370.00	\$297,500.00	\$204,000.00
5	3	2	1	1	2	2	1
\$361,454.00	\$345,168.00	\$327,556.00	\$308,516.00	\$290,496.00	\$327,182.00	\$290,122.00	\$268,124.00
\$306,935.00	\$299,370.00	\$299,370.00	\$299,370.00	\$277,185.00	\$299,370.00	\$276,250.00	\$229,500.00
\$340,000.00	\$340,000.00	\$299,370.00	\$299,370.00	\$299,370.00	\$299,370.00	\$299,370.00	\$263,500.00
\$425,000.00	\$362,100.00	\$299,370.00	\$299,370.00	\$299,370.00	\$340,000.00	\$299,370.00	\$299,370.00
\$428,400.00	\$425,000.00	\$440,300.00	\$345,100.00	\$299,370.00	\$397,800.00	\$299,370.00	\$318,750.00

Salario + Comision Anualizado	Compensación de Ley	Compensación total en Efectivo	Compensación en especie	Compensacion Total Bruta	Compensación Total Neta
\$4,920,000.00	\$6,868,410.96	\$6,467,005.87	\$1,005,818.20	\$7,472,824.08	\$6,119,167.72
\$1,740,000.00	\$2,391,303.94	\$2,173,916.28	\$679,192.30	\$2,853,108.58	\$2,493,576.85
\$1,740,000.00	\$2,391,303.94	\$2,173,916.28	\$601,192.30	\$2,775,108.58	\$2,415,576.85
\$1,740,000.00	\$2,391,303.94	\$2,173,916.28	\$679,192.30	\$2,853,108.58	\$2,493,576.85
\$720,000.00	\$1,010,436.22	\$893,302.56	\$153,133.66	\$1,046,436.22	\$983,157.91
\$248,400.00	\$367,217.69	\$326,504.93	\$43,232.76	\$369,737.69	\$369,737.69
\$330,000.00	\$487,849.59	\$433,762.59	\$56,607.00	\$490,369.59	\$490,369.59
\$300,000.00	\$421,379.40	\$372,209.40	\$51,690.00	\$423,899.40	\$423,899.40
\$286,800.00	\$419,973.89	\$372,967.37	\$49,526.52	\$422,493.89	\$422,493.89
\$346,800.00	\$512,685.57	\$455,845.05	\$59,360.52	\$515,205.57	\$515,205.57
\$840,000.00	\$1,183,672.61	\$1,048,310.95	\$249,361.66	\$1,297,672.61	\$1,205,634.63
\$583,080.00	\$853,829.77	\$758,262.96	\$95,566.81	\$853,829.77	\$813,658.98
\$454,800.00	\$672,345.43	\$597,803.71	\$74,541.72	\$672,345.43	\$654,824.68
\$240,000.00	\$338,853.42	\$299,517.42	\$39,336.00	\$338,853.42	\$338,853.42
\$240,000.00	\$337,103.52	\$297,767.52	\$39,336.00	\$337,103.52	\$337,103.52
\$282,000.00	\$412,945.04	\$366,725.24	\$46,219.80	\$412,945.04	\$412,945.04
\$255,600.00	\$360,878.89	\$318,986.05	\$41,892.84	\$360,878.89	\$360,878.89
\$420,900.00	\$622,229.98	\$553,244.47	\$68,985.51	\$622,229.98	\$610,668.84
\$310,800.00	\$455,118.15	\$404,178.03	\$53,460.12	\$457,638.15	\$457,638.15
\$234,000.00	\$330,382.08	\$292,029.48	\$40,872.60	\$332,902.08	\$332,902.08
\$234,000.00	\$345,929.71	\$307,577.11	\$40,872.60	\$348,449.71	\$348,449.71
\$234,000.00	\$342,656.52	\$304,303.92	\$40,872.60	\$345,176.52	\$345,176.52
\$234,000.00	\$342,656.52	\$304,303.92	\$40,872.60	\$345,176.52	\$345,176.52
\$211,320.00	\$312,401.14	\$277,765.79	\$37,155.35	\$314,921.14	\$314,921.14
\$211,320.00	\$312,401.14	\$277,765.79	\$37,155.35	\$314,921.14	\$314,921.14
\$211,320.00	\$312,401.14	\$277,765.79	\$37,155.35	\$314,921.14	\$314,921.14
\$211,320.00	\$312,401.14	\$277,765.79	\$37,155.35	\$314,921.14	\$314,921.14
\$211,320.00	\$312,401.14	\$277,765.79	\$37,155.35	\$314,921.14	\$314,921.14
\$211,320.00	\$312,401.14	\$277,765.79	\$37,155.35	\$314,921.14	\$314,921.14
\$211,320.00	\$312,401.14	\$277,765.79	\$37,155.35	\$314,921.14	\$314,921.14
\$211,320.00	\$312,401.14	\$277,765.79	\$37,155.35	\$314,921.14	\$314,921.14
\$211,320.00	\$309,445.20	\$274,809.85	\$37,155.35	\$311,965.20	\$311,965.20
\$211,320.00	\$309,445.20	\$274,809.85	\$37,155.35	\$311,965.20	\$311,965.20
\$211,320.00	\$296,819.65	\$262,184.30	\$37,155.35	\$299,339.65	\$299,339.65
\$211,320.00	\$312,401.14	\$277,765.79	\$37,155.35	\$314,921.14	\$314,921.14
\$211,320.00	\$309,445.20	\$274,809.85	\$37,155.35	\$311,965.20	\$311,965.20
\$211,320.00	\$298,360.43	\$263,725.08	\$37,155.35	\$300,880.43	\$300,880.43
\$211,320.00	\$309,445.20	\$274,809.85	\$37,155.35	\$311,965.20	\$311,965.20
\$211,320.00	\$309,445.20	\$274,809.85	\$37,155.35	\$311,965.20	\$311,965.20
\$211,320.00	\$312,401.14	\$277,765.79	\$37,155.35	\$314,921.14	\$314,921.14

\$211,320.00	\$312,401.14	\$277,765.79	\$37,155.35	\$314,921.14	\$314,921.14
\$211,320.00	\$298,360.43	\$263,725.08	\$37,155.35	\$300,880.43	\$300,880.43
\$211,320.00	\$312,401.14	\$277,765.79	\$37,155.35	\$314,921.14	\$314,921.14
\$211,320.00	\$312,401.14	\$277,765.79	\$37,155.35	\$314,921.14	\$314,921.14
\$211,320.00	\$309,445.20	\$274,809.85	\$37,155.35	\$311,965.20	\$311,965.20
\$211,320.00	\$296,819.65	\$262,184.30	\$37,155.35	\$299,339.65	\$299,339.65
\$211,320.00	\$312,401.14	\$277,765.79	\$37,155.35	\$314,921.14	\$314,921.14
\$211,320.00	\$312,401.14	\$277,765.79	\$37,155.35	\$314,921.14	\$314,921.14
\$211,320.00	\$312,401.14	\$277,765.79	\$37,155.35	\$314,921.14	\$314,921.14
\$211,320.00	\$312,401.14	\$277,765.79	\$37,155.35	\$314,921.14	\$314,921.14
\$211,320.00	\$309,445.20	\$274,809.85	\$37,155.35	\$311,965.20	\$311,965.20
\$198,000.00	\$278,110.40	\$245,658.20	\$34,972.20	\$280,630.40	\$280,630.40
\$198,000.00	\$289,940.14	\$257,487.94	\$34,972.20	\$292,460.14	\$292,460.14
\$198,000.00	\$289,940.14	\$257,487.94	\$34,972.20	\$292,460.14	\$292,460.14
\$198,000.00	\$279,554.07	\$247,101.87	\$34,972.20	\$282,074.07	\$282,074.07
\$198,000.00	\$289,940.14	\$257,487.94	\$34,972.20	\$292,460.14	\$292,460.14
\$344,400.00	\$509,137.57	\$452,690.41	\$58,967.16	\$511,657.57	\$511,657.57
\$280,800.00	\$411,187.83	\$365,164.71	\$48,543.12	\$413,707.83	\$413,707.83
\$217,200.00	\$321,093.73	\$285,494.65	\$38,119.08	\$323,613.73	\$323,613.73
\$243,600.00	\$360,121.70	\$320,195.66	\$42,446.04	\$362,641.70	\$362,641.70
\$211,320.00	\$298,360.43	\$263,725.08	\$37,155.35	\$300,880.43	\$300,880.43

\$164,400.00	\$240,738.17	\$213,793.01	\$29,465.16	\$243,258.17	\$243,258.17
\$211,320.00	\$312,401.14	\$277,765.79	\$37,155.35	\$314,921.14	\$314,921.14
\$211,320.00	\$309,445.20	\$274,809.85	\$37,155.35	\$311,965.20	\$311,965.20
\$188,400.00	\$278,517.77	\$247,639.01	\$33,398.76	\$281,037.77	\$281,037.77
\$144,000.00	\$210,865.55	\$187,263.95	\$26,121.60	\$213,385.55	\$213,385.55
\$186,000.00	\$274,969.77	\$244,484.37	\$33,005.40	\$277,489.77	\$277,489.77

GRUPO KM COMERCIAL

Tabulacion de Puntos y Salarios

MAXIMA	945
MINIMA	305
DIFERENCIA	640
BRECHA DE PUNTOS	10
ANCHO DE BANDA	64.00

Pts			\$			
Desde	Medio	Hasta	Nivel	Min	Med	Max
305	337	369	1	\$17,912.33	\$22,390.42	\$26,868.50
370	402	434	2	\$19,444.22	\$24,305.28	\$29,166.33
435	467	499	3	\$21,386.00	\$26,732.50	\$32,079.00
500	532	564	4	\$21,312.33	\$26,640.42	\$31,968.50
565	597	629	5	\$38,564.50	\$48,205.63	\$57,846.75
630	662	694	6	\$53,833.33	\$67,291.67	\$80,750.00
695	727	759	7	\$0.00	\$0.00	\$0.00
760	792	824	8	\$0.00	\$0.00	\$0.00
825	857	889	9	\$90,477.78	\$113,097.22	\$135,716.67
890	922	954	10	\$170,000.00	\$212,500.00	\$255,000.00

GRUPO KM COMERCIAL
Calculo de Ajuste al Q1 del Mercado

No. de Colaboradores	No. de Colaborad. Impactados	Porcentaje de Impactados
67	48	72%

Nombre	Título Puesto	PTS	NIVEL	Compensacion Salarial + Comission	Mínimo TAB	% Comparatio	RD\$ Incremento A	% de Incremento	Nuevo Salario
Armando	Director Ejecutivo	945	10	\$410,000.00	\$170,000.00	241.18%	\$0.00	0.00%	\$410,000.00
Rodrigo	Gerente Operaciones y Seguridad	880	9	\$145,000.00	\$90,477.78	160.26%	\$0.00	0.00%	\$145,000.00
Jensy	Gerente Adm. Y Finanzas	845	9	\$145,000.00	\$90,477.78	160.26%	\$0.00	0.00%	\$145,000.00
Jefferson	Gerente comercial	840	9	\$145,000.00	\$90,477.78	160.26%	\$0.00	0.00%	\$145,000.00
Carline	Encargada Contable	655	6	\$60,000.00	\$53,833.33	111.46%	\$0.00	0.00%	\$60,000.00
Gustavo	Encargado de Estaciones- Gasolina	615	5	\$20,700.00	\$38,564.50	53.68%	\$17,864.50	86.30%	\$38,564.50
Christian	Encargado de Estaciones- GLP	615	5	\$27,500.00	\$38,564.50	71.31%	\$11,064.50	40.23%	\$38,564.50
Y. Rosario	Encargado de Estaciones- GLP	615	5	\$25,000.00	\$38,564.50	64.83%	\$13,564.50	54.26%	\$38,564.50
Oscarino	Encargado de Estaciones- GLP	615	5	\$23,900.00	\$38,564.50	61.97%	\$14,664.50	61.36%	\$38,564.50
Contreras	Encargado de Estaciones- GLP	615	5	\$28,900.00	\$38,564.50	74.94%	\$9,664.50	33.44%	\$38,564.50
Estephania	Encargada GH	600	5	\$70,000.00	\$38,564.50	181.51%	\$0.00	0.00%	\$70,000.00
Lucia Mendez	Auxiliar de Tesorería	510	4	\$48,590.00	\$21,312.33	227.99%	\$0.00	0.00%	\$48,590.00
Octavia	Auxiliar de Tesorería	510	4	\$37,900.00	\$21,312.33	177.83%	\$0.00	0.00%	\$37,900.00
Yuleisy	Auxiliar de Tesorería	510	4	\$20,000.00	\$21,312.33	93.84%	\$1,312.33	6.56%	\$21,312.33
Maribel	Asistente Administrativa	445	3	\$20,000.00	\$21,386.00	93.52%	\$1,386.00	6.93%	\$21,386.00
Nicaurys	Asistente Administrativa	445	3	\$23,500.00	\$21,386.00	109.88%	\$0.00	0.00%	\$23,500.00
Martha	Auxiliar Administrativa de Operaciones	445	3	\$21,300.00	\$21,386.00	99.60%	\$86.00	0.40%	\$21,386.00
Adriana	Auxiliar Contable	435	3	\$35,075.00	\$21,386.00	164.01%	\$0.00	0.00%	\$35,075.00
Salvador	Auxiliar de Mantenimiento	400	2	\$25,900.00	\$19,444.22	133.20%	\$0.00	0.00%	\$25,900.00
Adony	Representante Lider de Servicio- GLP	395	2	\$19,500.00	\$19,444.22	100.29%	\$0.00	0.00%	\$19,500.00
Kelvin	Representante Lider de Servicio- GLP	395	2	\$19,500.00	\$19,444.22	100.29%	\$0.00	0.00%	\$19,500.00
Cheniel	Representante Lider de Servicio- GLP	395	2	\$19,500.00	\$19,444.22	100.29%	\$0.00	0.00%	\$19,500.00
Aristides	Representante Lider de Servicio- GLP	395	2	\$19,500.00	\$19,444.22	100.29%	\$0.00	0.00%	\$19,500.00
Francys	Representante Lider de Servicio- Gasolina	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Murphie	Representante Lider de Servicio- Gasolina	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Starling	Rep. de Servicio- GLP	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Darlyng	Rep. de Servicio- GLP	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Miguel Angel	Rep. de Servicio- GLP	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Luis Adarvi	Rep. de Servicio- GLP	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Cortoreal	Rep. de Servicio- GLP	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Jose Daniel	Rep. de Servicio- GLP	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Wilton	Rep. de Servicio- GLP	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Luis Javier	Rep. de Servicio- GLP	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Sterling	Rep. de Servicio- GLP	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Jose Rafael	Rep. de Servicio- GLP	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Yeral	Rep. de Servicio- GLP	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Luis Jose	Rep. de Servicio- GLP	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Edwin	Rep. de Servicio- GLP	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Nicolas	Rep. de Servicio- GLP	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Yeison	Rep. de Servicio- GLP	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Maribel	Asistente Administrativa	445	3	\$20,000.00	\$21,386.00	93.52%	\$1,386.00	6.93%	\$21,386.00
Nicaurys	Asistente Administrativa	445	3	\$23,500.00	\$21,386.00	109.88%	\$0.00	0.00%	\$23,500.00
Martha	Auxiliar Administrativa de Operaciones	445	3	\$21,300.00	\$21,386.00	99.60%	\$86.00	0.40%	\$21,386.00
Adriana	Auxiliar Contable	435	3	\$35,075.00	\$21,386.00	164.01%	\$0.00	0.00%	\$35,075.00
Salvador	Auxiliar de Mantenimiento	400	2	\$25,900.00	\$19,444.22	133.20%	\$0.00	0.00%	\$25,900.00
Adony	Representante Lider de Servicio- GLP	395	2	\$19,500.00	\$19,444.22	100.29%	\$0.00	0.00%	\$19,500.00
Kelvin	Representante Lider de Servicio- GLP	395	2	\$19,500.00	\$19,444.22	100.29%	\$0.00	0.00%	\$19,500.00
Cheniel	Representante Lider de Servicio- GLP	395	2	\$19,500.00	\$19,444.22	100.29%	\$0.00	0.00%	\$19,500.00
Aristides	Representante Lider de Servicio- GLP	395	2	\$19,500.00	\$19,444.22	100.29%	\$0.00	0.00%	\$19,500.00
Francys	Representante Lider de Servicio- Gasolina	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Murphie	Representante Lider de Servicio- Gasolina	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Starling	Rep. de Servicio- GLP	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Darlyng	Rep. de Servicio- GLP	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Miguel Angel	Rep. de Servicio- GLP	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Luis Adarvi	Rep. de Servicio- GLP	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Cortoreal	Rep. de Servicio- GLP	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Jose Daniel	Rep. de Servicio- GLP	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Wilton	Rep. de Servicio- GLP	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Luis Javier	Rep. de Servicio- GLP	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Sterling	Rep. de Servicio- GLP	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Jose Rafael	Rep. de Servicio- GLP	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Yeral	Rep. de Servicio- GLP	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Luis Jose	Rep. de Servicio- GLP	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Edwin	Rep. de Servicio- GLP	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Nicolas	Rep. de Servicio- GLP	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22
Yeison	Rep. de Servicio- GLP	395	2	\$17,610.00	\$19,444.22	90.57%	\$1,834.22	10.42%	\$19,444.22

