



**Departamento de Postgrados**  
**Maestría en Gestión de Talento Humano**

**“ Diseño de modelo de compensaciones y política salarial  
para una empresa Aseguradora”**

**Tesis previa a la obtención de título de Magister en Gestión del Talento  
Humano**

**Autoras:**

- **Fernanda Nievecela Avila**
- **Ximena Sánchez Pinos**

**Directora:**

**Mg. Diana Csizmadia Viteri**

**Cuenca - Ecuador**

**2021**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de tesis va dirigido a nuestros padres, por su incondicional apoyo brindado a lo largo de esta maestría. Han formado seres de bien y han sido los pilares fundamentales para nuestro crecimiento y desarrollo profesional; este trabajo representa la culminación de una gran meta por eso se lo dedicamos a ellos, por ser nuestra fuerza e inspiración día a día.

## **AGRADECIMIENTO**

Primero queremos agradecer a Dios por hoy permitirnos culminar esta maestría con éxito, además a la Universidad del Azuay por su ganado prestigio a nivel Nacional e Internacional por abrirnos las puertas y formarnos como profesionales.

Nuestro enorme agradecimiento también a nuestro Director de Maestría Leonardo Carpio Cordero y a todos quienes fueron nuestros profesores por impartir sus conocimientos que nos serán de gran ayuda en el ámbito personal y laboral. De manera muy especial queremos agradecer a nuestra directora de Tesis Diana Csizmadia por compartir sus conocimientos y experiencias, su esmerada voluntad, sus consejos y recomendaciones que fueron de gran ayuda para realizar este valioso trabajo.

## **RESUMEN**

El modelo de compensaciones y política salarial planteado en este trabajo investigativo buscará retribuir de manera justa y equitativa el aporte que le da cada empleado a la consecución de metas y objetivos de la empresa Aseguradora. Para ello en primera instancia se realizará una validación de los perfiles de cargos, luego un análisis del sistema actual de compensaciones, una revisión de la equidad interna y análisis comparativo frente al mercado para determinar el nivel de competitividad de las remuneraciones de la empresa. Adicionalmente, se complementará la investigación con la valoración de cargos bajo la metodología de factores y puntos que permitirá determinar el impacto que tiene cada posición en la organización. Finalmente, se analizarán otras retribuciones como beneficios no monetarios que impulsen nuevos conceptos asociados al salario emocional que estimulen la satisfacción, motivación y sentido de pertenencia de los colaboradores.

## **PALABRAS CLAVE**

Compensación, Política salarial, Valoración de cargos, Bandas salariales, Beneficios no monetarios.

### ABSTRACT

The compensation model and salary policy proposed in this investigative work seeks to reward in a fair and equitable way the contribution that each employee gives to the achievement of goals and objectives of the Insurance company. For this, a validation of the job profiles was carried out. Then an analysis of the current compensation system, a review of internal equity and a comparative analysis against the market to determine the level of competitiveness of the company's remuneration. Additionally, the investigation was complemented with the assessment of positions under the factors and points methodology to determine the impact that each position has on the organization. Finally, other benefits were analyzed such as non-monetary benefits that promote new concepts associated with emotional salary that stimulate the satisfaction, motivation and sense of belonging of the collaborators.

Translated by



Fernanda Nievecela A.



Ximena Sánchez P.



## INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
Problemática .....	2
Preguntas de investigación .....	2
Objetivos: .....	3
Justificación: .....	3
 CAPITULO 1 .....	 4
MATERIALES Y MÉTODOS .....	4
1.1 Antecedentes de la empresa: .....	4
1.1.1 Misión: .....	5
1.1.2 Visión: .....	5
1.1.3 Organigrama: .....	5
1.2 Marco Teórico: .....	6
1.2.1 Administración de la compensación: .....	6
1.2.2 Importancia de administrar la compensación: .....	7
1.2.3 Proceso eficaz para la elaboración de un modelo de compensación y política salarial: .....	8
1.2.4 Análisis y descripción de puestos: .....	9
1.2.5 Valoración de cargos .....	12
1.2.6 Métodos de valoración de puestos: .....	13
Figura 1: Ejes para valoración de cargos .....	14
1.2.8 La equidad interna y competitividad externa: .....	14
 CAPITULO 2 .....	 15
RESULTADOS .....	15
2.1 Análisis y viabilidad: .....	15
Figura 2: Tabla de rentabilidad de servicio .....	15
2.2 Sistema actual de remuneración: .....	16
Tabla 1: Matriz de indicadores de objetivos estratégicos .....	17
2.3 Ranking salarial: .....	18
Tabla 2: Ranking comparativo frente a mercado salarial (PWC 2020) .....	19
2.4 Beneficios no monetarios: .....	21
Figura 3: Tendencias de beneficios .....	21
2.5 Valoración de cargos: .....	22
Figura 4 Curva salarial .....	29
Figura 5: Curva Salarial .....	30

CAPITULO 3 .....	33
DISCUSIÓN .....	33
<i>Figura 6: Modelo integral de compensaciones</i> .....	34
3.1 Propuesta de Política Salarial: .....	35
CONCLUSIÓN .....	41
Recomendaciones: .....	42
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	43
ANEXOS .....	45
ANEXO 1. MODELANDO PERFILES POR COMPETENCIAS (MPC): Alta Dirección, Ejecutivo y Operativo de la “Empresa Aseguradora” .....	45
ANEXO 2. DESGLOSE SALARIAL: Ingresos mensuales de la “Empresa Aseguradora”: .....	57
ANEXO 3. DETALLE DE LA VALORACIÓN DE CARGOS: Metodología por factores y puntos “Empresa Aseguradora”: .....	58
ANEXO 4. MATRIZ PARA ANÁLISIS SALARIAL INTERNO: De acuerdo con valoración de cargos “Empresa Aseguradora” .....	59
ANEXO 5. VALORACIÓN DE CARGOS: Por niveles “Empresa Aseguradora” .....	62

**Autoras:** Ximena Alexandra Sánchez Pinos, María Fernanda Nievecela Avila

**“Trabajo de Graduación”**

**Directora de tesis:** Ms. Diana Csizmadia

**Diciembre 2020**

**“Diseño de modelo de compensaciones y política salarial para una empresa Aseguradora”**

## **INTRODUCCIÓN**

La Política Salarial en una organización tiene la finalidad de distribuir con equidad las funciones y los salarios del personal, por tanto, se busca lograr una conformidad con los colaboradores. Al disponer de una política salarial una empresa evitará caer en subjetividades y favoritismos que solo lograrán crear desmotivación, por esta razón el área de Talento Humano deberá buscar un equilibrio en los salarios tomando en consideración el mercado laboral como referente y adaptarlo a la organización acorde a las necesidades y estructuras salariales internas, siendo estos significativos e imparciales con cada miembro que conforma la organización.

Es por eso que un sistema de compensación salarial dentro de la Empresa Aseguradora objeto de estudio, ayudará a cumplir con su propósito de obtener de cada individuo un aporte para el cumplimiento de metas y llegar a cumplir la visión de la Empresa. Al tener un objetivo salarial se busca que los colaboradores hagan conciencia de que su trabajo es importante y crítico para cumplir las metas organizacionales, por lo tanto, se necesita desarrollar un sistema de compensación salarial objetivo basado en una metodología justa y equitativa que tenga alto efecto en los resultados de la Empresa y en la fidelización del personal, por consiguiente que este modelo impacte en el compromiso y motivación de los trabajadores y les permita ser competitivos en el ámbito laboral.

Como resultado del análisis de múltiples factores que impacten al puesto y para valorizarlo se desarrollará un modelo de compensaciones y una política salarial equitativa y competitiva acorde a las necesidades de la empresa; este modelo plasmará información clara, coherente y lógica que facilite la toma de decisiones relacionadas con la gestión de compensaciones, permitiendo de esta manera que los colaboradores sientan que la organización cuenta herramientas objetivas para definir su estructura salarial.

## **Problemática**

Las políticas de compensación en una organización buscan estandarizar los criterios de asignación de remuneraciones para alinearlos al desempeño y así darles coherencia a las retribuciones. Varias investigaciones muestran que las retribuciones de una empresa hacia un trabajador las constituyen un conjunto de principios, criterios y orientaciones, que se basan en valoraciones y estudios, donde la finalidad es lograr una distribución equitativa y competitiva del total de salario disponible (Tolo, 2005).

Dentro de la Aseguradora Cuencana, que es la empresa objeto de estudio, se ha detectado una falencia con respecto al sistema de compensación salarial, siendo parte importante dentro de la planificación estratégica, para obtener de cada individuo su aporte para el cumplimiento de metas y llegar a cumplir la visión de la Empresa. Por lo tanto, se necesita desarrollar un sistema de compensación salarial con una metodología justa y equitativa que tenga alto efecto en los resultados de la Empresa.

Como resultado, este sistema de compensación proporcionará información clara, coherente y lógica para que los colaboradores conozcan en base el impacto que tiene cada posición dentro de la estructura de la organización, además los requisitos que se deben cumplir en función al cargo. Tal documento será un respaldo y evitará cualquier tipo de discriminación o favoritismo; así también procurará la fidelización del personal, el compromiso y motivación de los trabajadores, fomentando la competitividad de la empresa referente en el ámbito laboral de las aseguradoras a nivel Nacional.

## **Preguntas de investigación**

- ¿Cuáles son las bases teóricas y buenas prácticas empleadas actualmente en la gestión de compensaciones?
- ¿Cómo impacta el sistema de compensaciones en los colaboradores de la organización?
- ¿Como estructurar una política salarial que permita recompensar el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales y departamentales que permitan hacer equitativa y más competitiva a las remuneraciones de la empresa?
- ¿Qué nuevos estímulos o incentivos monetarios o no monetarios se podrían incorporar al modelo de compensaciones de la empresa

**Objetivos:**

**Objetivo general:**

Desarrollar un modelo de compensaciones soportada en una política salarial equitativa y competitiva acorde a las necesidades de la empresa que permita alcanzar la consecución de las metas y objetivos estratégicos.

**Objetivos específicos:**

- Analizar la situación actual de las compensaciones dentro de la empresa.
- Investigar mediante el uso de las herramientas de homologación y valoración, cual es la posición salarial de la empresa tanto interna como externamente.
- Realizar un ranking comparativo de las remuneraciones de la empresa frente al mercado salarial (homologación) y realizar la valoración de cargos para establecer el nivel de responsabilidad de los cargos que permita establecer niveles para estructurar bandas salariales acordes con la capacidad de pago de la empresa.
- Plantear nuevos beneficios no monetarios

**Justificación:**

Un modelo de compensación y política salarial en la Empresa Aseguradora permitirá contar con una remuneración justa y equitativa que responda a las necesidades organizacionales, además facilitará el análisis de otras alternativas que permitan incorporar nuevos estímulos o incentivos que generen productividad y compromiso del personal, para de este modo establecer un documento formal como guía para la toma de decisiones, que evite sesgos y que transparente las acciones relacionadas con las compensaciones dentro de la empresa.

## CAPITULO 1

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 1.1 Antecedentes de la empresa:

La Empresa Aseguradora se constituyó el 22 de octubre de 2002, inicialmente abrió su oficina matriz en Cuenca, Quito en el mes de Julio de 2004 y Guayaquil en Julio de 2005.

A partir del 2003 ha tenido un crecimiento por encima de la medida del mercado que es del 11%, crecido a un ritmo del 25%. La compañía está dirigida especialmente a un mercado insatisfecho por la falta de servicio de la competencia especialmente al mercado del austro, así como también en el segmento de vehículos. Para garantizar el trabajo se ha conseguido implementar el Sistema de Gestión de Calidad, bajo la norma ISO 9001:2008 con la Compañía Bureau Veritas Quality Internacional el 7 de Abril de 2005, la misma que fue recertificada el 17 de Agosto de 2011.

La Aseguradora es una empresa con más de 14 años de experiencia y servicio, cuya matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, cuenta con 4 oficinas sucursales en las principales ciudades del País como Quito, Guayaquil, Loja y Machala su meta ha sido siempre satisfacer y superar las necesidades y deseos de la comunidad, basándose en principios de solvencia, seriedad, honestidad y profesionalismo, buscando el bienestar de la sociedad en general. Con respecto a la calificación de riesgo, ha obtenido una calificación "AA" durante los tres últimos períodos por la calificador de riesgos Class International Rating, demostrado así ser una entidad financieramente sólida con buenos antecedentes de desempeño, y preparada para soportar cambios adversos tanto en el negocio de seguros como en la economía.

A diciembre del 2020, la empresa Aseguradora cuenta con 70 empleados y para generar una ventaja competitiva ha centrado la atención en dos pilares fundamentales: el desarrollo humano y los procesos de gestión de calidad, los cuales son supervisados de forma directa por la Presidencia Ejecutiva. El objetivo de los mismos es desarrollar una calidad de servicio externo que garantice flexibilidad, personalización y agilidad en el servicio al cliente, lo que, a su vez, logrará crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad. Por lo tanto, el área de Talento Humano para lograr una satisfacción al cliente final debe enfocarse en ofrecer una propuesta de valor al empleado basada entre otros aspectos en una remuneración equilibrada con el fin de retribuirlos y estimularlos para que realicen de manera más eficiente y eficaz sus labores.

### 1.1.1 Misión:

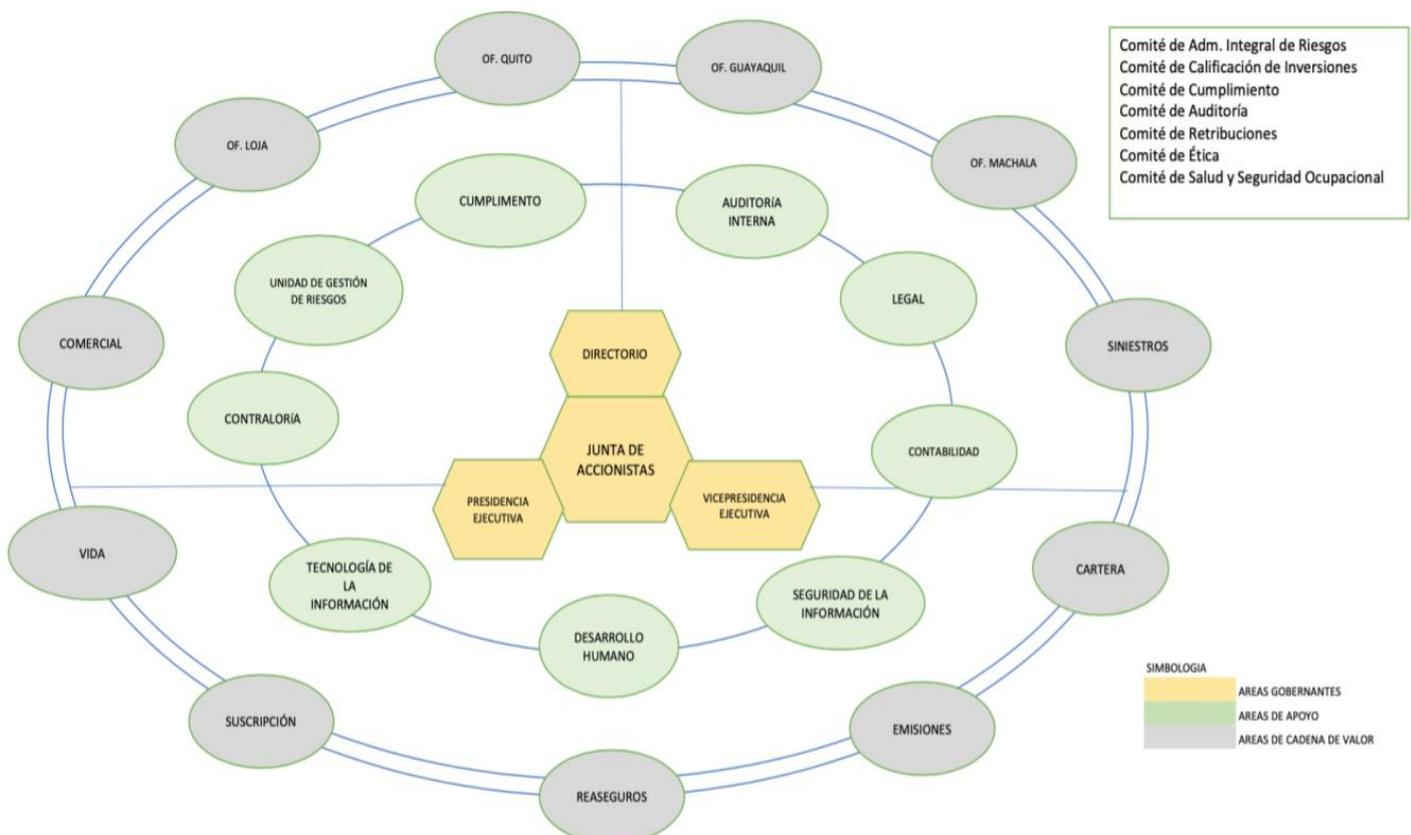
“Ofrecer seguros confiables, competitivos y respaldados a clientes personales y empresariales, diferenciándonos mediante un servicio ágil, flexible y personalizado desarrollado a partir del mejoramiento continuo de la calidad interna y externa de la organización. El fin es garantizar la lealtad de clientes y asesores, y cumplir los objetivos estratégicos de crecimiento, rentabilidad y sustentabilidad para el bienestar de nuestros colaboradores, proveedores, propietarios y la sociedad en su conjunto.” (Aseguradora, 2020)

### 1.1.2 Visión:

“Ser una aseguradora líder en el mercado nacional en términos de confianza, competitividad y garantía; admirada por su servicio al cliente de primera calidad; reconocida por sus valores de seriedad, honestidad y profesionalismo; y sustentable en el tiempo gracias a un crecimiento diversificado, rentable y sólido.” (Aseguradora, 2020)

### 1.1.3 Organigrama:

Con la finalidad de fomentar el trabajo en equipo a partir del año 2019 la empresa Aseguradora cuenta con un organigrama circular considerando a todas las áreas importantes e imprescindibles para el desarrollo de la organización. (Aseguradora, 2020)



## 1.2 Marco Teórico:

### 1.2.1 Administración de la compensación:

Según el Diccionario de la Lengua Española, el término compensar significa dar alguna cosa o hacer un beneficio en resarcimiento del daño, perjuicio o disgusto que se ha causada. dicho esto, en una organización una compensación es una retribución sobre el esfuerzo o causal de sus actividades desempeñadas. A esta contribución se le conoce más con el concepto de sueldo o salario habiendo entre ellas una gran diferencia. El sueldo se refiere a “La remuneración asignada a un individuo por el desempeño de un cargo o servicio profesional” (Española, 2020), mientras que el salario es “La cantidad de dinero que se retribuye a los trabajadores manuales” (Española, 2020). Es decir un sueldo es conocido por los colaboradores como el valor o la cantidad que se les cancela por el mes laborado.

A más de un sueldo resulta atractivo para un colaborador tener incentivos mismos que vienen a ser una gratificación económica cuando se cumplen ciertas metas previamente establecidas, así como también las prestaciones que son patronos de por ley irrenunciables al empleado. Por otra parte, es necesario mencionar que los esquemas de reconocimiento son una estrategia importante en la gestión del personal, tal como lo menciona (Alva, 2011). Las empresas compiten entre ellas para contar con el mejor talento humano y cumplir con los objetivos y resultados, por tal motivo la organización debe establecer un pago competitivo según su sector económico; de esta manera la administración salarial es un proceso gerencial clave en la empresa y como tal se utiliza para alinear a la organización, sus integrantes y la cultura de trabajo con la estrategia del negocio (Hernández y Castro, 2014).

La suma de sueldo, incentivos y prestaciones que brinden las organizaciones permitirán administrar de manera integral al desempeño y resultados del colaborador que se verán reflejados en el cumplimiento de estrategia del negocio. Por lo tanto, una compensación total equivale a tener una retribución fija, en algunos casos remuneración variable (cargos de mayor responsabilidad y/o que trabajen por cumplimiento de metas u objetivos), beneficios si es que lo hubiere, incentivos a largo plazo. Es importante tener conocimiento de algunos términos básicos dentro de una política salarial:

Beneficios monetarios: Hace referencia a elementos cuantitativos que percibe el colaborador como remuneración. Estos pueden ser:

- Fijos: Es un ingreso permanente que percibe el colaborador, el momento de haber pactado su contratación; en algunos casos se considerará además los gastos de movilización, alimentación, etc.
- Variables: Es un ingreso que va atado al desempeño y productividad del colaborador en la actividad o responsabilidad asignada, este puede incluir bonos o comisiones variables.

Beneficios no monetarios: Son beneficios propios que tiene cada organización, los mismos no son obligatorios y dependerán del nivel jerárquico y/o la situación del colaborador en cuanto a su desempeño en el puesto de trabajo. Por ejemplo: seguro de accidentes, asignación de vehículo, seguro de vida, alimentación, etc.

### **1.2.2 Importancia de administrar la compensación:**

La administración de la compensación hoy en día es pieza fundamental para alinear la cultura de la empresa, los colaboradores y la estrategia del negocio, de tal manera que la alta dirección y Talento Humano tomen riendas para proporcionar acciones equitativas entre un salario justo, incentivos y beneficios/prestaciones que generen satisfacción a los miembros de la organización. “Una política salarial es igual al valor y contribución que brinda el cargo por el desempeño del ocupante”. (Ojeda, 2020).

Conocer varios factores que intervienen en la elaboración de una política salarial resulta crucial para tener un referente de la situación tanto en las condiciones que emergen nuestro actual mercado laboral y las exigencias legales de los mismos; así poder considerar el costo de vida o salario vitalicio frente a una valoración de cargo que permita establecer un salario justo de acuerdo a políticas de compensación de la empresa y que estas estén acorde a la capacidad de pago de la organización.

Es importante además considerar dentro del Plan Estratégico los sueldos y salarios para poder conocer el presupuesto que se ha destinado para la compensación de los colaboradores puesto que sin duda este es el principal motivador para un trabajador, dicho esto es importante que los salarios estén bien equilibrados y que representen el esfuerzo y responsabilidad de cada integrante en la organización, los mismos que deberán estar alineados a la cultura y estrategia que tiene la empresa para la consecución de objetivos y lograr el bien común dentro de la aseguradora como es el del servicio al cliente externo.

La compensación salarial a más de ser una herramienta de gestión valiosa es un respaldo que permite seleccionar, contratar y desarrollar al capital humano. La forma de gestionar dicha retribución ha evolucionado con el paso de los años por lo que en la actualidad se considera un punto estratégico, no solamente por su importancia económica sino por su

incidencia en la motivación de los empleados en un puesto de trabajo y en la manera de desempeñar sus actividades, es decir podría impactar directamente en el estancamiento o a un sobre cumplimiento de los resultados del negocio. (Sánchez Trujillo & García Vargas, 2017)

Para que la compensación del personal resulte aún más significativa la empresa deberá otorgar un ambiente, herramientas y equipos necesarios para poder desenvolverse eficaz y eficientemente en el puesto de trabajo con compromiso y satisfacción.

#### **1.2.2.1 La administración de la compensación vs el entorno:**

La administración de la compensación en una organización es el motor que conlleva a la buena marcha del negocio, el no tenerla causaría una desorganización y un manejo subjetivo, pues se podría llegar a sobredimensionar los costos de nómina en caso de una paga de sueldos exagerada, o por lo contrario desvalorizar a un colaborador con un sueldo muy por debajo de las exigencias del puesto; ya sea en el corto o mediano plazo los trabajadores podrían buscar otras ofertas laborales en otras empresas donde los procedimientos sean claros y bien definidos.

La compensación salarial siempre será un referente para las empresas para atraer y mantener al capital humano, por ende, esta debe ser competitiva con el mercado a fin de evitar en el mediano plazo incremento de la rotación. Además, como cultura de la organización es importante sea puesta en conocimiento de todos los colaboradores para fortalecer el manual de política salarial y fortalecer la equidad interna y externa

#### **1.2.3 Proceso eficaz para la elaboración de un modelo de compensación y política salarial:**

Para construir un modelo de compensaciones y política salarial se debe seguir el siguiente proceso:

1. Análisis de necesidad y viabilidad: permitirá determinar por qué es necesario desarrollar e implementar la valoración de cargos en la organización; es decir tener claros los objetivos que reflejaran los resultados para la racionalización de los salarios. También exige un alto compromiso y responsabilidad poderlo llevar a cabo por parte de los directivos, así como la aceptación del mismo por parte de los colaboradores.

2. Validar la existencia de perfiles de cargo: Los mismos que describen tareas, competencias como también los requisitos para un puesto, información que nos permitirán conocer lo necesario para llevar a cabo la valoración de cargos.

3. Análisis Salarial comparativo de mercado: Es la herramienta más eficiente para conocer las tendencias de mercado en materia de remuneraciones, son encuestas que realizan empresas o asociaciones. (Varela, 2013). Empresas como PwC y Deloitte realizan encuestas salariales de mercado que muestran el comportamiento salarial del mercado y sirven de referencia para elaborar un ranking comparativo y conocer el nivel de competitividad externa. Ejecutar un ranking en base a un estudio de la competencia para establecer niveles salariales es un insumo para evaluar y analizar los resultados de la empresa y realizar una homologación de cargos vs sueldos y así jerarquizarlos para determinar el nivel de compensación con base a una escala de pagos.

4. Conformación del comité de valoración de cargos: Este lo conforma la alta dirección con el apoyo del líder de talento Humano quienes serán los encargados de revisar y analizar la información levantada de puestos para su validación y posterior valoración de cargos; el Líder de talento humano será el encargado de administrar la herramienta para una posible actualización a futuro.

5. Elección del método de valoración: Para la valoración de cargos se ha considerado la metodología por factores y puntos, la misma que sirve para realizar un ordenamiento de los puestos de una organización, asignando cierto número de unidades de valor, llamado puntos, que se obtienen de cada uno de los factores que conforman puestos. (Varela, 2013). A través de este método se establecerá los niveles de ingresos correspondientes de los colaboradores de la organización.

6. Manual de Valoración de Cargos: es el documento que recoge con detalle la valoración de los cargos, la cual se compone de puntos basados en la metodología seleccionada y, por otra, las escalas cuantitativas de estos factores que permiten establecer la intensidad de cada factor en el puesto de trabajo” (Porret, 2014). Es decir, un documento donde se plasma los criterios considerados dentro de la valoración de cargos.

#### **1.2.4 Análisis y descripción de puestos:**

El análisis de puestos se considera el punto de partida para realizar una valoración de cargo, teniendo en cuenta que se analiza el puesto más no la persona que lo ocupa. Es así que un análisis de puestos es un proceso estructurado a encaminado a determinar las

habilidades y conocimientos requeridos para desempeñar el trabajo (Mondy, 2005), mientras que la descripción de puestos es una definición escrita de lo que hace el ocupante del puesto, y por qué lo hace" (Chiavenato, 2009). Muchas empresas facilitan este documento en una inducción, así el nuevo colaborador conocerá las responsabilidades del puesto de trabajo y su razón de ser, así como las competencias requeridas para desenvolverse de manera eficaz y eficiente en el puesto de trabajo

Una vez levantada la información se realiza su respectivo análisis para establecer requisitos necesarios para la persona que lo fuese llegar a ocupa. Según Chiavenato un análisis de puestos debe contar de 4 requisitos del puesto tales como:

1. Requisitos intelectuales: comprende las exigencias del puesto

- Escolaridad indispensable
- Experiencia indispensable
- Adaptabilidad al puesto
- Iniciativa requerida
- Aptitudes requeridas

2. Requisitos físicos: Se refiere al esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan

- Esfuerzo Físico requerido
- Concentración visual
- Destrezas o habilidades
- Complexión física requerida

3. Responsabilidades adquiridas: Considera las responsabilidades que además del desempeño normal de sus atribuciones tiene el ocupante del puesto.

- Supervisión del personal

- Material, herramientas o equipo
- Dinero, títulos o documentos
- Relaciones internas y externas
- Información confidencial

4. Las condiciones del trabajo: Comprende las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo.

- Ambiente de trabajo
- Riesgos del trabajo (accidentes de trabajo, enfermedades profesionales)

Un descriptivo y análisis de puesto bien elaborado será una herramienta importante para partir con una buena administración de recursos humanos para:

- Reclutamiento y selección
- Capacitación y desarrollo
- Seguridad e higiene
- Plan de vida y carrera profesional

Para Talento Humano, las gerencias departamentales, así como para los altos directivos, el análisis y la descripción de puestos representan la posibilidad de conocer con todo detalle, las obligaciones y requisitos de cada puesto de manera oportuna, cabe mencionar que el análisis de puestos se refiere exclusivamente al puesto, sin importar quién lo ocupe. Los jefes conocen con certeza las actividades que realiza el personal a su cargo, pero es necesario contar con un documento que les permita distinguir con precisión los componentes de cada puesto para capacitar a los nuevos empleados y tener elementos para exigir el cumplimiento de las responsabilidades.

Para realizar la valoración de puestos se ha considerado los descriptivos de puestos con la metodología MPC (Modelando Perfiles por competencias) que constan archivados en el

departamento de Talento Humano, mismos que han sido revisados para contar con información actualizada sobre los puestos de trabajo

### **1.2.5 Valoración de cargos**

Un puesto de trabajo es el lugar o espacio donde el trabajador desempeña sus actividades para las cuales fue contratado y por el cual recibe un salario. Con el afán de proporcionar datos bien definidos se realiza en las organizaciones ya sean estas del sector público o privado lo que se llama “la valoración de cargos” que consiste en diseñar y elaborar un sistema equitativo de salarios, tras un proceso de puntuación, estableciendo así una clasificación justa del conjunto de funciones desempeñadas por cada colaborador de la empresa y evitar caer en la parcialidad. De tal manera que así se pueda estructurar claramente remuneraciones y designar a los empleados adecuados para cada puesto según conocimientos, experiencia, habilidades y responsabilidades en base a factores estándares de evaluación.

Para realizar la valoración de puestos se debe contar con entero conocimiento de los directivos de la organización, a su vez se deberá tener claro los beneficios y la importancia y su aplicabilidad en la empresa. Entre la información que se levanta dentro de la valoración de cargos están la identificación del puesto, la posición dentro de la estructura de la empresa, misión del puesto, las responsabilidades, conocimientos, educación, esfuerzos y condiciones de trabajo para desempeñarse en el puesto de trabajo.

#### Beneficios de una valoración de cargos:

- Administrar salarios
- Definir niveles jerárquicos en la organización
- Establecer un ordenamiento de puestos para así establecer la estructura salarial
- Respaldará las responsabilidades del personal
- Servirá como guía para administrar los costos del personal
- Disminuir la inconformidad del personal con respecto a equidad, así como la rotación del mismo

En sí el resultado que brinda el realizar una valoración de cargos es determinar el valor que tiene cada puesto dentro de la organización de acuerdo al sistema de grados para establecer bandas salariales justas.

### **1.2.6 Métodos de valoración de puestos:**

Según (Chiavenato, 2009) en la actualidad existen varias formas de administrar el sistema de pagos del personal, por ello la valuación de puestos logra arrojar datos que permitan otorgar un valor económico a cada puesto de trabajo.

Métodos de valuación de los puestos según el autor:

- Método de jerarquización: se le conoce también como método de comparación simple, el mismo consiste en enlistar los puestos por orden creciente o decreciente; según un criterio de comparación, teniendo en cuenta una referencia básica
- Método de escalas por grados predeterminados: conocido también como método de jerarquizaciones simultaneas, para aplicar este método se deberá dividir los puestos que serán comparados en conjuntos es decir por grados predeterminados.
- Método de comparación de factores: es una técnica de mucho análisis para comparar puestos por medio de factores de valuación considerando cinco factores generales atribuidos por Eugene Benge (requisitos mentales, habilidades requeridas, requisitos físicos, responsabilidad y condiciones del trabajo).
- Método de valuación por puntos: este método es el de los más utilizado en las organizaciones de manera, aplica una técnica cuantitativa a través de valores numéricos (puntos), es decir a cada elemento del puesto se obtiene el valor total mediante la suma de los valores numéricos.

En el caso de la Empresa Aseguradora se aplicará el método de valoración por puntos con la finalidad de valorar seis aspectos fundamentales tales como se detallan a continuación:

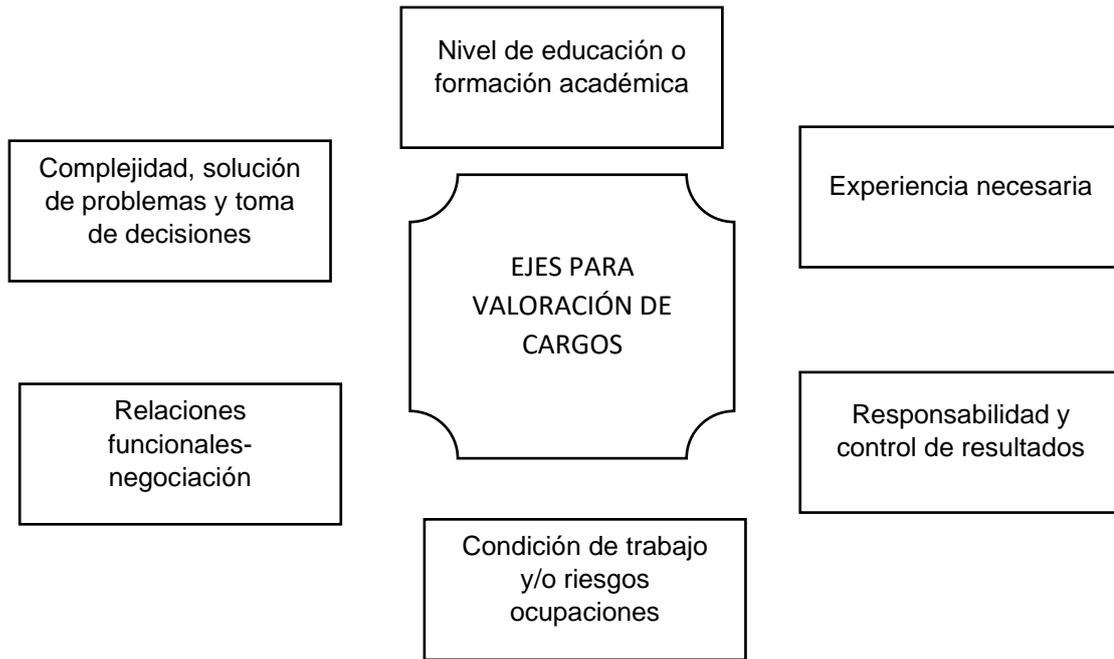


Figura 1: Ejes para valoración de cargos (Nievecela y Sánchez, 2020)

### 1.2.8 La equidad interna y competitividad externa:

La equidad interna se relaciona con la satisfacción de los colaboradores en al percibir una compensación acorde a su desempeño con relación a los compañeros de trabajo, es decir a puestos de trabajo que tengan similitudes en complejidad y responsabilidades deberían percibir igual o similar. Es por eso, que la remuneración deberá ser antes analizada en base a varios factores que ayuden a determinar el sueldo más idóneo que permita tener iguales condiciones y evitar cualquier tipo de discriminación o favoritismo en la organización, pues esto causaría desmotivación, bajo rendimiento y frustración.

Sin embargo, los colaboradores en una empresa por lo general se encuentran en una continua búsqueda de mejorar su calidad de vida tanto a nivel personal como profesional por ello tienden a compararse a menudo con otras personas que se desempeñan en forma similar, respecto a nivel de ingresos y responsabilidad frente a otras empresas del mismo giro de negocio. Por tal motivo es necesario que las empresas participen en estudios salariales o encuestas salariales de mercado que les permitan identificar si las remuneraciones que están ofreciendo a su personal son competitivas respecto al mercado laboral y que otras estrategias no económicas le permitirían generar mayor motivación de los colaboradores hacia la organización.

## CAPITULO 2

### RESULTADOS

#### 2.1 Análisis y viabilidad:

La globalización y la transformación constante de la economía han producido cambios importantes en la administración de una empresa, con ello el desarrollo de tecnología, innovación e implementación de nuevos sistemas de producción, así como incentivos que han impulsado a mejoras significativas de resultados organizacionales. En base a las nuevas exigencias, las empresas buscan compensar de manera estratégica a todos sus trabajadores, con el fin de poseer los mejores talentos del mercado, considerando que la calidad del servicio que brinde el cliente interno (colaboradores) impactará en la satisfacción del cliente externo.

### Service-Profit Chain - Cadena de Rentabilidad de Servicio

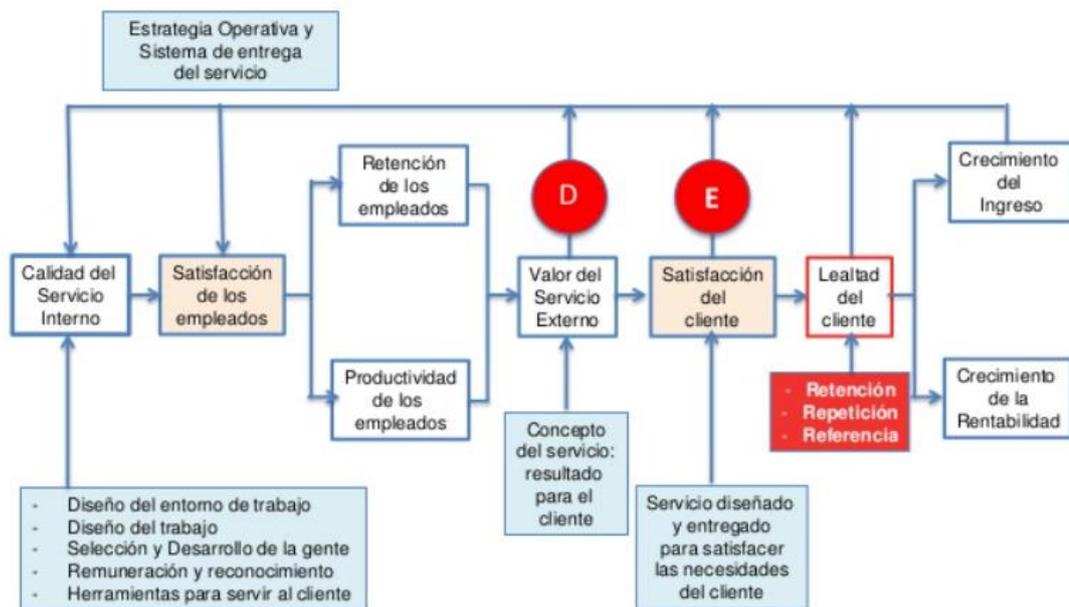


Figura 2: Tabla de rentabilidad de servicio (Levy, 2017)

Por lo antes expuesto, la estrategia interna de la empresa Aseguradora se basa en potenciar la satisfacción interna, capacitar y mantener una adecuada comunicación con el

personal para promover el conocimiento tanto en gerencia como con el resto de trabajadores, generando así una identidad corporativa para crear el sentido de pertenencia e impulsar el trabajo en equipo.

Con el afán de gestionar, desarrollar el talento del personal y contribuir a una cultura de alto desempeño que aporte a los resultados organizacionales y al buen ambiente de trabajo que genere se considera necesario contar con un diseño de modelo de compensaciones y política salarial con el objetivo de:

- Generar un plan de carrera y sucesión;
- Reconocer y desarrollar el capital humano
- Generar un sentido de oportunidad en el trabajo, etc.
- Mejorar el rendimiento de la Empresa;
- Fomentar e integrar los equipos humanos (sinergia)

## **2.2 Sistema actual de remuneración:**

En la actualidad el sistema remunerativo de la Empresa Aseguradora cumple con la normativa laboral vigente, sin embargo, este estipendio tiene establecido una remuneración mixta, que se compone de un sueldo fijo y un componente variable en función de objetivos estratégicos, aplicable a todos los colaboradores de la institución.

Los objetivos estratégicos son:

- Producción: hace referencia al incremento o disminución de la venta y renovación de pólizas de seguros;
- Diversificación: hace referencia a distribuir la producción en los diferentes ramos de seguros, actualmente la Empresa en un gran porcentaje lo lidera el ramo de vehículos, este indicador busca asegurar otros ramos como incendio, robo, todo riesgo construcción, fidelidad, etc.
- Siniestralidad: hace referencia al pago de las pérdidas y ajustes realizados por la generación de reclamos realizados;
- Resultados: hace referencia a la medición de rentabilidad
- Morosidad: hace referencia a la medición de cartera total que tiene cuotas vencidas;

Los objetivos en mención son revisados y analizados anualmente en base a datos estadísticos con información del año pasado para conocer cuál ha sido el impacto y retorno de cada uno de ellos; de tal manera que se puedan asignar presupuestos de cumplimiento a fin de identificar puntos fuertes y potenciarlos para generar una ventaja competitiva frente a las aseguradoras del mercado.

De manera mensual se da seguimiento a los indicadores por cada objetivo, a fin de conocer los resultados que han generado cada una de las agencias, así el valor variable es distribuido a todo el personal; además, existe una comisión para todo el personal que no tiene relación con el área comercial por generar una venta de pólizas a clientes directos, así como también por renovación de pólizas.

El sistema remunerativo cumple además con la normativa que aplica para las Empresas de Seguros, en la que se manifiesta: para el pago de remuneraciones como niveles máximos de la primera línea versus los de segunda línea y última línea, donde indica que: el ingreso máximo de la primera línea tiene un techo y de aplicarse el mismo, la segunda línea también se verá afectada a efectos de no superar la proporcionalidad de 26 o 20 veces más de la primera línea.

A través del siguiente gráfico, se puede apreciar el monitoreo de objetivos estratégicos

EMPRESA	KPI MICRO	OBJETIVO 2019				
		A+	META	STATUS	ALERTA	PELIGRO
	CRECIMIENTO	>16%	12% - 16%	9% - 12%	5% - 9%	<5%
	DIV. RAMOS	>38	33% - 38%	28% - 33%	23% - 28%	<23%
	DIV. ASESORES	<1200	1200 - 1700	1700 - 2200	2200 - 2700	>2700
	T. SINIESTRALIDAD	<47%	47% - 50%	50% - 54%	54% - 57%	>57%
	T. GASTOS	<22%	22% - 25%	25% - 29%	29% - 32%	>32%
	T. TÉCNICA	>20%	17% - 20%	13% - 17%	10% - 13%	<10%
	T. NETA	>15%	12% - 15%	8% - 12%	5% - 8%	<5%
	ROE	>16%	13% - 16%	9% - 13%	5% - 9%	<5%
	MOROSIDAD	<14%	>14% <16%	>16% <18%	>18% <20%	>20%

*Tabla 1: Matriz de indicadores de objetivos estratégicos (Departamento Talento Humano, 2017)*

El sistema actual de remuneración, aunque ha logrado objetivos como el de obtener una mayor rentabilidad para la Empresa y el desarrollo de las personas, aún tiene una falencia como la forma en la que se establece los sueldos, para lo cual se ha considerado necesario aplicar la metodología de valoración de cargos por factores y puntos para darle el peso e importancia a cada cargo dentro de la organización, así como la revisión de mejoras al sistema variable y desarrollar beneficios no monetarios o emocionales para mejorar la satisfacción y la productividad del equipo de trabajo.

### 2.3 Ranking salarial:

Un sistema de remuneración además de ser justo y equitativo debe también ser competitivo, por ello es importante estructurarlo en base a las responsabilidades y requisitos que establece el puesto y conocer cómo se encuentra remunerado frente al mercado salarial.

Es fundamental saber que una equidad interna se refiere a la percepción que los empleados tienen de su salario en comparación con sus compañeros de trabajo; mientras que la equidad externa hace referencia a la percepción de los empleados sobre el pago de su compañía en comparación con el pago de puestos similares en otras empresas. Es así que la equidad salarial inicia en un proceso de contratación con la oferta de un salario inicial la misma que debe situarse dentro de las tendencias del mercado para mantener la equidad interna y externa. Por lo tanto, cada puesto debe estar debidamente valorado para a través del ranking, clasificar y ordenar los puestos de acuerdo a los pesos y relevancia, así como el impacto que genera en los resultados.

Para la construcción y análisis del ranking salarial se ha tomado como base la encuesta salarial que realiza de manera anual la firma "PwC", con datos a noviembre 2020, la misma que proporcionará información de del comportamiento salarial en el mercado del sector asegurador. En dicho ranking se puede observar la comparación de la remuneración actual de la Empresa Aseguradora (incluye valores monetarios fijos, variable y valores no monetarios – no incluye beneficios de ley) frente a los diferentes estadígrafos de mercado: Mínimo, Q1 (Primer Cuartil), Mediana, Q3 (Tercer Cuartil), y su respectiva observación. La observación representa la brecha o valor que falta (-) o sobra (+) en relación a lo que la empresa paga.

Como ejemplo, un Analista Comercial que tiene una remuneración mensual de US 948.58 comparado con el mercado, nos indica que, frente a la mediana USD 1,106, se encuentra un 12% por debajo de la misma. Esto significa que el mercado paga un 12% mas de lo que la empresa paga actualmente. Esto en el supuesto que la empresa quisiera tomar como parámetro de su política salarial a la mediana de mercado.

NIVELES	CARGO	TOTAL REMUNERACIÓN INCLUIDO BENEFICIO \$ NO MONETARIO \$	RANKING COMPARATIVO - GENERAL PAIS REMUNERACION BRUTA					OBSERVACION
			MINIMO	Q1	MEDIANA	Q3	MAXIMA	
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	ANALISTA COMERCIAL	984,58	404	787	1106	1586	3004	-12%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	ANALISTA COMERCIAL	986,98	404	787	1106	1586	3004	-12%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	ANALISTA COMERCIAL	1.501,09	404	787	1106	1586	3004	28%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	ANALISTA COMERCIAL	974,33	404	787	1106	1586	3004	-14%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	ANALISTA CONTABLE	1.082,96	520	719	949	1.083	1.137	12%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	ANALISTA CONTABLE	1.119,10	520	719	949	1.083	1.137	15%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	ANALISTA CONTABLE	1.109,50	520	719	949	1.083	1.137	14%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	ANALISTA CONTABLE	1.109,50	520	719	949	1.083	1.137	14%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	ANALISTA CONTABLE	1.119,10	520	719	949	1.083	1.137	15%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	ANALISTA DE AUDITORIA INTERNA	1.226,27	1081	1100	1182	1410	1528	4%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	ANALISTA DE CARTERA	934,84	400	648	842	1080	2044	10%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	ANALISTA DE CARTERA	829,55	400	648	842	1080	2044	-2%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	ANALISTA DE REASEGUROS	1.201,14	712	761	916	1159	1293	24%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	ANALISTA DE SINISTROS	1.091,78	607	671	788	1156	1400	28%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	ANALISTA DE TI	860,62	898	1113	1424	1719	1924	-116%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	ANALISTA DE TI	771,10	898	1113	1424	1719	1924	-85%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	ANALISTA COMERCIAL	898,83	511	793	979	1180	1359	-40%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	ANALISTA DE CARTERA	1.048,78	400	648	842	1080	2044	20%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	ANALISTA DE CARTERA	916,08	400	648	842	1080	2044	8%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	ANALISTA DE CARTERA	1.070,02	400	648	842	1080	2044	21%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	ANALISTA DE COBRANZA	1.171,44	633	717	910	1136	1473	22%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	ANALISTA DE EMISIONES	1.113,17	478	582	818	992	1131	27%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	ANALISTA DE EMISIONES	1.127,86	478	582	818	992	1131	27%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	ANALISTA DE PRESIDENCIA	935,80	511	793	979	1180	1359	-5%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	778,05	400	480	552	682	1701	29%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	ANALISTA DE SINISTROS	1.332,59	607	671	788	1156	1400	41%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	ANALISTA DE SINISTROS	1.155,18	607	671	788	1156	1400	32%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	INSPECTOR	994,07	689	819	1.002	1.194	1.625	-1%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	INSPECTOR	994,07	689	819	1.002	1.194	1.625	-1%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	INSPECTOR	1.394,07	689	819	1.002	1.194	1.625	28%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	INSPECTOR	1.018,58	689	819	1.002	1.194	1.625	2%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	INSPECTOR	1.013,87	689	819	1.002	1.194	1.625	1%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	MENSAJERO	839,14	410	504	587	758	937	8%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	MENSAJERO	833,94	410	504	587	758	937	30%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	MENSAJERO	854,61	410	504	587	758	937	31%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	RECAUDADOR	1.101,22	399	538	646	884	1347	41%
NVEL 1 MANDOS OPERATIVOS	RECEPCIONISTA	763,99	506	572	701	834	2.680	8%
NVEL 2 MANDOS MEDIOS	AUDITORIA INTERNA	2.433,73	2378	2525	3175	3941	4864	-30%
NVEL 2 MANDOS MEDIOS	CONTRADORA GENERAL	3.617,95	1892	2415	2989	4310	6353	18%
NVEL 2 MANDOS MEDIOS	CONTRALORIA	2.184,55	1309	1462	2.126	2761	3929	3%
NVEL 2 MANDOS MEDIOS	JEFE COMERCIAL	1.902,02	1537	1824	2691	3245	9035	-41%
NVEL 2 MANDOS MEDIOS	JEFE DE CARTERA	2.072,85	586	1423	1980	2.501	7.048	5%
NVEL 2 MANDOS MEDIOS	JEFE DE DESARROLLO HUMANO	1.793,58	1611	1806	2.475	2786	2.986	-38%
NVEL 2 MANDOS MEDIOS	JEFE DE EMISIONES	1.637,20	1.006	1.297	1.583	2.120	2.534	3%
NVEL 2 MANDOS MEDIOS	JEFE DE REASEGUROS	2.370,11	1995	2136	2518	2703	3170	-6%
NVEL 2 MANDOS MEDIOS	JEFE DE RIESGOS	1.406,83	1.312	1.624	2.072	2.562	4.401	-47%
NVEL 2 MANDOS MEDIOS	JEFE DE SEGURIDAD DE LA INFORMACION	2.131,18	1413	1809	2.154	2768	3301	-1%
NVEL 2 MANDOS MEDIOS	JEFE DE SINISTROS	1.585,83	1309	1.462	2.126	2.761	3.929	-36%
NVEL 2 MANDOS MEDIOS	JEFE DE SINISTROS	1.588,84	1309	1.462	2.126	2.761	3.929	-34%
NVEL 2 MANDOS MEDIOS	JEFE DE SUSCRIPCIONES	1.594,38	1.657	1.888	1.932	2.557	3.110	-21%
NVEL 2 MANDOS MEDIOS	OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	1.955,84	1279	1561	1937	2792	3270	1%
NVEL 3 EJECUTIVOS	GERENTE COMERCIAL	4.116,24	1851	4086	6565	8336	11789	-59%
NVEL 3 EJECUTIVOS	GERENTE DE AGENCIA	3.687,99	1.917	2.822	3.249	5.875	8.592	11%
NVEL 3 EJECUTIVOS	GERENTE DE AGENCIA	4.103,72	1.917	2.822	3.249	5.875	8.592	21%
NVEL 3 EJECUTIVOS	GERENTE DE SUSCRIPCION	4.657,95	2378	-	4189	-	5284	10%
NVEL 3 EJECUTIVOS	GERENTE DE TECNOLOGIAS DE LA INFO	3.895,37	2980	3520	4288	6342	6824	-16%
NVEL 3 EJECUTIVOS	GERENTE DE AGENCIA	1.909,00	1.917	2.822	3.249	5.875	8.592	-70%
NVEL 3 EJECUTIVOS	GERENTE DE AGENCIA	2.600,41	1.917	2.822	3.249	5.875	8.592	-25%
NVEL 3 EJECUTIVOS	PRESIDENTE EJECUTIVO	12.260,28	2198	7314	11156	19324	21919	9%
NVEL 3 EJECUTIVOS	VICEPRESIDENTE EJECUTIVO	8.008,53	2536	3726	8479	12579	17815	-6%

Tabla 2: Ranking comparativo frente a mercado salarial (PWC 2020)

Para el análisis y mejor apreciación de la información se clasifican los cargos existentes por los niveles: Nivel 1 mandos operativos, Nivel 2 mandos medios y Nivel 3 ejecutivos.

En el estudio y gracias a la clasificación antes mencionada se puede observar que existe una debilidad en la equidad interna en base a lo siguiente:

Mínima	8%
Q1	15%
Mediana	42%
Q2	32%
Máximo	3%

De acuerdo al ranking salarial de mercado se puede observar que las remuneraciones de la empresa son competitivas. Tomando como base la mediana de mercado, que es el indicador más utilizado en estos análisis, se puede observar que el 77% de los colaboradores perciben una remuneración acorde o incluso superior a la mediana del mercado, demostrando así que existe equidad externa.

Por otro lado, se observa que la debilidad a nivel de compensaciones se encuentra en la equidad interna en base a lo siguiente:

- Se ha identificado que el 23% de los colaboradores se encuentra por debajo de la mediana del mercado, los mismos que desempeñan cargos de jefaturas y que hoy en día son de prioridad por los cambios tecnológicos, de innovación y mejora continua.
- Existen posiciones dentro del mismo nivel, y que reciben una remuneración inferior a puestos similares, a pesar de que frente al mercado se encuentra en el rango de mediana y el Q3.
- Ciertos cargos se encuentran dentro del nivel de mando medio en comparación al nivel operativo que percibe una remuneración inferior al nivel operativo en el sentido de ubicación de la mediana el Q1, sabiendo que en este nivel existen posiciones que tienen alta responsabilidad.

- En el nivel ejecutivo se detecta que un solo cargo que esta inferior a los otros y para lo cual hacer la valoración de cargos será una herramienta fundamental para su determinación.

## 2.4 Beneficios no monetarios:

Tomando como base el estudio realizado por la firma PwC, sobre el comportamiento salarial en las empresas durante el año 2019, acerca de los beneficios no monetarios podemos encontrar lo siguiente:

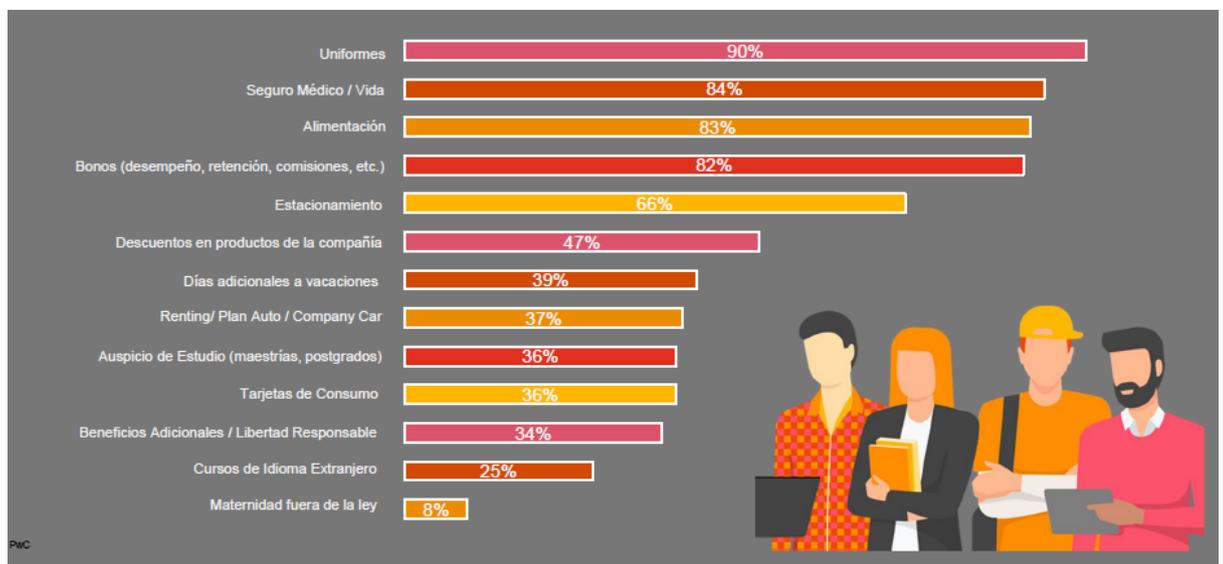


Figura 3: Tendencias de beneficios (PwC, 2019)

La empresa aseguradora entrega a sus colaboradores beneficios no monetarios, los mismos que tienen relación y se encuentran alineados con el comportamiento del mercado. Se detallan los más importantes:

- Realiza la entrega uniformes cada 24 meses.
- Todos los colaboradores cuentan con un seguro de asistencia dental, médica y de vida, donde la empresa asume el 60% del costo de la prima mensual y el 40% es asumido por el empleado.

- Los colaboradores cuentan con descuento tanto en productos como en servicios de las Empresas que formen parte del grupo económico e incluso tienen acceso a financiamiento; en el caso de adquirir un seguro de vehículo él y/o sus familiares de la primera línea de consanguinidad obtendrán una tasa más baja.

## **2.5 Valoración de cargos:**

La valoración de cargos es el proceso mediante el cual la organización examina el grado de impacto y relevancia que tiene cada uno de los cargos en el logro de los objetivos organizacionales; es una actividad que está inmersa en la llamada “administración salarial”, y es un procedimiento que ayuda a manejar y establecer una estructura salarial.

Existen dos tipos generales de métodos para valorar los cargos: métodos cualitativos (jerarquización y categorías predeterminadas) y métodos cuantitativos (comparación de factores, sistema de puntos, perfiles y escalas guías y porcentaje); todos estos tienen como finalidad asegurar la llamada “equidad interna”, que en su forma más general dice: “a igual trabajo y responsabilidad, igual salario”.

Por otro lado, los niveles salariales también deben sopesarse respecto al salario que el mercado paga a distintos cargos. Esto es lo que se denomina “equidad externa”. Conocido el nivel de los salarios en el mercado (equidad externa) y valorados los puestos de la organización (equidad interna), es posible establecer una estructura salarial equitativa (Pereda & Berrocal, 1999).

Al realizar la valoración de cargos, se genera un componente de paga por el tipo de trabajo y la responsabilidad asignada a un puesto. Para llevar a cabo la valoración de cargos hemos optado por la metodología por puntos, una metodología cuantitativa y que nos permite llevar una medición más clara, a través de la determinación de factores importantes, asignar un peso y posterior generar un puntaje al peso asignado.

A continuación,

### 2.5.1 Método de Valoración por factores y puntos basada en la metodología PWC:

#### Factor 1: Nivel de educación o formación académica

Definición: este factor mide el nivel académico formal que requiere un cargo para desempeñar y sus funciones. Se asumen los requisitos mínimos indispensables. Son conocimientos adquiridos a través de estudios formales y de especialización, requeridos para el ocupante del cargo analizando pueda desarrollar con eficiencia las tareas.

#### Factor 2: Experiencia necesaria

Definición: este factor mide la experiencia mínima requerida en un cargo. Es el tiempo de trabajo previo que una persona necesita para que pueda desempeñarse satisfactoriamente, la cual puede ser adquirida en el mismo cargo o en otro relacionado con el dentro de la empresa o fuera de ella

FACTOR 1 Y 2: NIVEL DE EDUCACION Y EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA (Tabla combinatoria)

GRADO	CONOCIMIENTOS	EXPERIENCIA						
		Sin Experiencia	Menos 1 año	1 a 2 años	2 a 3 años	3 a 5 años	5 a 7 años	Más de 7 años
		1	2	3	4	5	6	7
1	No tiene educación primaria	15	20	30	50	70	95	120
2	Educación primaria completa.	35	40	50	70	90	115	140
3	Ciclo básico o primaria con capacitación técnica de 2 o 3 años.	55	60	70	90	110	135	160
4	Bachiller. Educación Secundaria Completa	90	95	105	125	145	170	195
5	Estudiante o egresado de carreras universitarias.	125	130	140	160	180	205	230
6	Graduado de carrera universitaria	160	165	175	195	215	240	265
7	Profesional con Maestría – especialización	195	200	210	230	250	275	300
8	Especialización a nivel de Ph. D. o superior	245	250	260	280	300	325	350

#### Factor 3: Complejidad, solución de problemas y toma de decisiones

Definición: Este factor mide el grado de dificultad que se presenta en el desarrollo de tareas y como el ocupante lo resuelve, la responsabilidad por dirigir el trabajo de otros y la autonomía necesaria para resolver problemas y tomar decisiones.

La toma de decisiones es la habilidad analítica y creativa necesaria para desarrollar técnicas y procedimientos para generar alternativas, para lo cual se hace referencia a los manuales, instrucciones, políticas, procedimientos, guías, etc.

Dirigir implica planear, organizar, controlar, evaluar una función, considera la habilidad requerida para integrar actividades o funciones diferentes y el nivel de la visión integral del negocio que debe tenerse para un desempeño adecuado del cargo.

El tamaño de la supervisión considera la habilidad requerida por el cargo, para asignar, dirigir o controlar el trabajo de otras personas con reporte directo.

GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO
1	La presencia de procedimientos y reglas definen claramente la ejecución de las tareas. Las actividades son repetitivas y operativas. La posición no requiere solucionar problemas y/o tomar decisiones. De presentarse, sus decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión institucional. No ejerce supervisión alguna.
2	Toma de decisiones en base de procedimientos preestablecidos, con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias. Planifica y organiza las actividades inherentes al puesto o al del grupo supervisado.
3	Realiza tareas complejas directamente o a través de subordinados, resuelve problemas de mediano riesgo de acuerdo con las políticas y procedimientos definidos que afectaran parcialmente los objetivos de su departamento. Controla el avance y los resultados del trabajo ejecutado por el equipo de trabajo a su cargo. La toma de decisiones requiere de un análisis detallado.
4	Toma decisiones frecuentes y de gran importancia sobre la base de políticas generales. Participa en la toma de decisiones de una dirección o vicepresidencia, programando cursos de acción con iniciativa propia, requiriendo un análisis interpretativo y/o evaluativo según sea el caso. Resuelve problemas que involucran riesgos moderados. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de las áreas bajo su cargo.
5	Ejecuta tareas que implican la participación en la formulación de políticas de la empresa, estrategias y programas de mediano y largo plazo. Resuelve problemas complejos que implican alto riesgo económico para la empresa. Es responsable de la planificación operativa de las unidades de negocio, maneja y asigna recursos según sea el caso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo.

GRADO	COMPLEJIDAD	SUPERVISION DIRECTA					
		No tiene	1 a 5	6 - 15	16 a 30	31 a 70	+ 70
		1	2	3	4	5	6
1	Tarea rutinaria.	5	10	15	20	35	50
2	Tareas algo complejas	15	25	35	45	60	75
3	Tarea compleja.	25	35	45	55	75	95
4	Decisión frecuente.	40	55	65	75	95	115
5	Soluciones Complejas	65	80	95	105	125	150

#### Factor 4: Responsabilidad y control de resultados

Definición: En este factor determina el grado de contribución del puesto en la realización de las tareas, mide la forma como el cargo influye en los resultados de la organización y la importancia directa de esta influencia. Se analiza el monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades, atribuciones y responsabilidades del puesto, considerando el uso de recursos asignados y la contribución al logro de los resultados.

Para los cargos en áreas comerciales, se considera como referencia la responsabilidad comercial en montos.

GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO
1	Los procedimientos están establecidos, no supervisa personal, no toma decisiones. Responsable de los resultados específicos del puesto, sujeto a supervisión de resultados. Su trabajo no compromete a la empresa.
2	Tiene mayor responsabilidad que un puesto. Apoyan el cumplimiento de los resultados de su área, Sujeto a supervisión de los resultados entregados sobre estándares establecidos. Puede supervisar un grupo de trabajo. Su trabajo si compromete a la Empresa en forma limitada.
3	Es responsable de los resultados de su área, con incidencia en los productos o servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas. Sujetos a supervisión y evaluación de los resultados entregados. Puede supervisar grupos de trabajo y toma decisiones de gran importancia dentro de su departamento. Su trabajo compromete medianamente a la Empresa.
4	Crea procedimientos, políticas y toma decisiones que afectan a una unidad de negocio. Monitorea y supervisa los resultados del equipo y su dirección. Propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios, así como por la asignación de recursos. Su trabajo compromete altamente a la Empresa.
5	Controla y define las decisiones de mayor impacto en la empresa. Su trabajo compromete a toda la empresa. Define las políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios de la empresa, en función de las necesidades de los clientes, determina estrategias, medios y recursos para el logro de los objetivos y cumplimiento de los resultados. Es responsable del manejo óptimo de su dirección o de toda la empresa.

### Grados de responsabilidad

- 1. Apoyo:** Utiliza, genera y reporta información.
- 2. Ejecución:** Desarrolla, interpreta, y realiza tareas que requieren análisis, en algunos casos, puede dar asesoría para que otros puedan realizar determinada labor, comparte la responsabilidad en la tarea.
- 3. Directo:** Las acciones y decisiones ejecutadas por el cargo son determinantes para el resultado de los logros finales.

Grado	Impacto	RESPONSABILIDADES					
		Responsabilidad Comercial (en miles USD por mes promedio)			Apoyo 1	Ejecución 2	Directo 3
1	Liviano	>0	a	20	10	15	25
	Mediano	>21	a	40	15	20	30
	Pesado	>41	a	80	20	25	35
2	Liviano	>81	a	175	25	30	40
	Mediano	>176	a	380	30	35	50
	Pesado	>381	a	500	35	55	70
3	Liviano	>501	a	700	40	60	80
	Mediano	>701	a	900	45	68	90
	Pesado	>901	a	1,400	50	75	100
4	Liviano	>1,401	a	2,500	55	85	110
	Mediano	>2,501	a	5,500	60	90	120
	Pesado	>5,501	a	7,000	65	95	125
5	Liviano	>7,001	a	11,500	70	105	140
	Mediano	>11,500	a	18,000	75	120	135
	Pesado	>18,000	a	25,000	80	130	150

### Factor 5: Relaciones funcionales – negociación

**Definición:** Este factor mide la frecuencia y naturaleza de los contactos y/o de la habilidad negociadora necesarios para un correcto desempeño del cargo. Los contactos se refieren al personal externo de la institución o personal interno que no pertenece a la misma dependencia. En este factor se considera la frecuencia del contacto, el grado de habilidad,

el tipo de personal contactado. Son habilidades necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos aspectos como: trabajo en equipo, persuasión, orientación al servicio, relacionamiento.

GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO
1	Requiere el mínimo contacto fuera de su departamento. Requiere habilidad mínima para negociar u obtener cooperación de clientes y/o empleados. Sus actividades se orientan hacia asistir las necesidades de otros.
2	Establece una red básica de contactos para asegurar la eficacia de su trabajo. Sus actividades se orientan a brindar apoyo logístico y administrativo. Habilidad normal para negociar con cliente interno y externo.
3	Se requiere una buena habilidad para la atención a clientes, empleados, proveedores, y/o contratistas, de los cuales depende el cumplimiento de las tareas de su área o departamento. Las actividades están orientadas hacia brindar un apoyo técnico o administrativo.
4	Se requiere mucha habilidad para tratar con clientes, empleados, proveedores, etc cuya realización es importante para el desempeño de su departamento o gerencia y/o de otras gerencias. Establece una red amplia de contactos, supervisa equipos de trabajo y sus actividades se orientan a brindar apoyo técnico especializado.
5	Requiere representación de la empresa ante los clientes fuertes o especiales, incluyendo entidades gubernamentales y otras instituciones. Se requiere establecer una red amplia y consolidada de contactos. Desarrolla integración de equipos y sus actividades se enfocan hacia la asesoría.
6	Requiere habilidad máxima con autoridades gubernamentales, contactos internacionales, clientes importantes, cámaras empresariales, asociaciones de profesionales y otros que estén íntimamente ligados con el éxito de las operaciones de la empresa o Grupo de empresas.

GRADO	FRECUENCIA (Tiempo)		
	OCASIONAL	FRECUENTE	PERMANENTE
	Hasta 25%	De 25% a 60%	Sobre 60%
	1	2	3
1	6	17	27
2	28	40	53
3	54	66	79
4	80	94	110
5	111	126	140
6	141	158	175

#### **Factor 6: Condiciones de trabajo y/o riesgos ocupacionales**

Definición: Este factor mide las condiciones de trabajo bajo las cuales se desarrollan las tareas de un cargo y su nivel de exposición a los riesgos ocupacionales (físicos, químicos, ergonómicos, biológicos, psicosociales, y de inseguridad). De igual manera se deben contemplar la probabilidad de ocurrencia (leve, moderada, alta).

GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO
1	Desarrolla la totalidad de sus tareas en un ambiente agradable, sin mayor probabilidad de sufrir un accidente, en condiciones normales de oficina. Las actividades que desarrolla el cargo son ejecutadas dentro de la organización. No implica riesgos ocupacionales.
2	Desarrolla parte de sus tareas en condiciones agradables, dentro o fuera de una oficina, con muy pocas posibilidades de accidentarse y baja incidencia de riesgos ocupacionales. Las funciones del cargo pueden requerir de desplazamientos y movilizaciones fuera de la organización de forma periódica.
3	Desarrolla sus tareas fuera de oficina, en un ambiente algo incómodo, con bajas probabilidades de accidentarse. Las condiciones de trabajo, ambientales y físicas pueden exponer al cargo a riesgos ocupacionales en forma leve.
4	Desarrolla gran parte de sus tareas en una planta o similar, con posibilidades de sufrir un accidente que requiera al menos un día de ausencia por tratamiento. Expuesto a riesgos ocupacionales en forma leve y con probabilidad de ocurrencia baja.
5	Desarrolla la totalidad de su trabajo en una planta y/o a la intemperie, donde el trabajo es sólo suspendido en situaciones climáticas extremas. Expuesto a riesgos ocupacionales en forma moderada, que requieren de hasta tres meses de ausencia al trabajo. Probabilidad de ocurrencia alta.

GRADO	RIESGO	OCASIONAL – BAJO		FRECUENTE - MEDIO		PERMANENTE - ALTO	
		0 – 10 %	11 – 25 %	26-55 %	56-70 %	71-90 %	91-100%
		1	2	3	4	5	6
1	Trabajo en oficina - Sin posibilidades de sufrir riesgos ocupacionales.	5	7	10	13	18	25
2	Se desplaza fuera de organización - Pocas posibilidades de riesgo ocupacional	9	15	20	26	30	36
3	Su trabajo es fuera de oficina - Bajas posibilidades de exposición a riesgos ocupacionales	14	22	31	37	44	51
4	Parte del trabajo en planta o similar, expuesto a riesgos ocupacionales leves, baja ocurrencia.	19	29	40	49	57	66
5	Totalidad en planta, expuesto a riesgos ocupacionales moderados, alta ocurrencia.	24	38	50	63	65	75

Para llevar a cabo la valoración de cargos de la Empresa Aseguradora se ha realizado un taller conformado por dos miembros de la alta dirección y dos miembros del nivel de mandos medios, con el propósito de hacer el ejercicio y tener una valoración acorde a la realidad de la Empresa; una vez llevada a la práctica se procede a considerar la valoración de todos los puestos existentes para poder otorgar una ponderación acorde a las exigencias y obligaciones del puesto.

El ejercicio desarrollado en los talleres de valoración consiste en valorar cada cargo utilizando la metodología, es decir revisar cada factor y registrar el total de puntos que representa la combinación de los elementos descritos en la matriz de cada factor. Como ejemplo, en el factor 1 y 2 que representa la Educación y Experiencia de un cargo tipo “Asistente de Presidencia”, en el factor Educación aplicaríamos el factor 5 que corresponde a una persona que esta cursando una carrera universitaria y en el factor Experiencia el factor 4 que corresponde a una experiencia de 1 a 2 años en posiciones similares (ver Anexo 5). Luego de eso se continua con el resto de factores y finalmente se obtiene un total de puntos por cargo tipo. Los cargos son clasificados en niveles y subniveles de acuerdo al total de puntos y se comparan con el equivalente en dólares puntos del mercado analizado. Esta información salarial de equivalencias de dólares puntos se obtiene de una suscripción anual con el proveedor de información salarial de mercado.

En el análisis de valoración de cargos se obtuvo 8 niveles: en los que se evidencia que los cargos que se encuentra en los niveles de 1 al 4L y perciben una remuneración cercana a un mix mínimo Q1, lo cual es competitivo frente al mercado en el sector seguros; sin embargo, las posiciones que se encuentran en los niveles 4 y 5 existen cargos que de acuerdo al peso que se le ha dado por su exposición, son inferiores al Q1.

Finalmente, el analizar individualmente cada cargo ha permitido comprobar que, a pesar de estar en el mismo nivel acorde a la puntuación dada por la valoración, existen posiciones que perciben sueldos inferiores a los de su nivel y que su puntaje de valoración es superior a los puestos que reciben una remuneración mayor, por ejemplo, el nivel 4M como el detalle:

SUBNIVEL	MÍNIMO	MÁXIMO	CARGO	PUNTAJE	REMUNERACIÓN
M	300	325	Analista de TI	324	661
			Analista de TI	324	771
			Analista de Cobranza	319	1.172
			Analista de Emisiones	314	1.113
			Analista de Emisiones	314	1.053

*Tabla 3: Ejemplo subnivel sobre la valoración de cargos (Nievecela y Sánchez, 2020)*

Una vez determinados los niveles de acuerdo a la valoración de cargos es importante generar una escala salarial, para lo que se establece la curva salarial y a partir de esta el diseño de la escala que se aprecia a continuación:

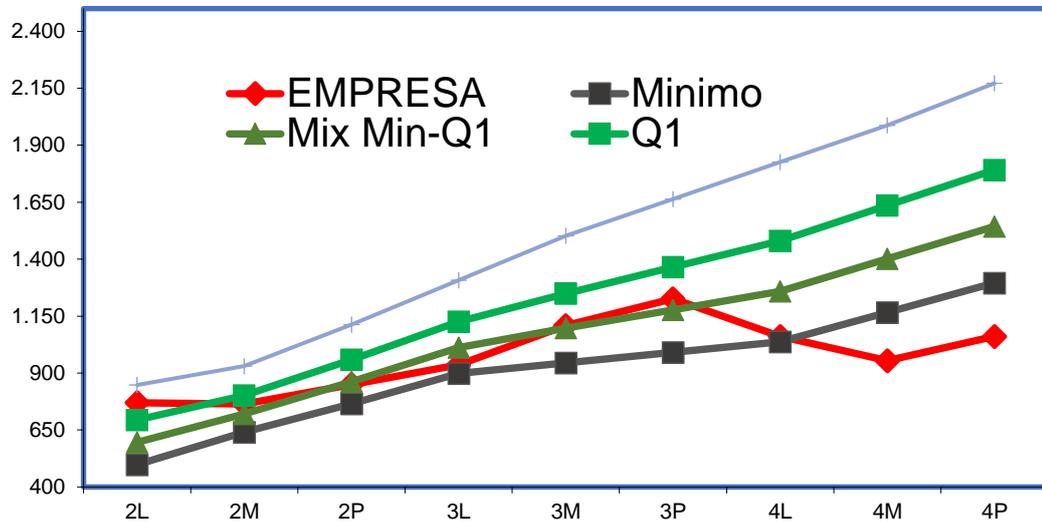


Figura 4 Curva salarial (Nievecela y Sánchez 2020).

Este gráfico describe las posiciones que se encuentran los niveles de 1 al 4L, evidenciando que las posiciones que componen estos niveles, considerando de mando operativos se encuentran superior al mix Mínimo Q1. La línea roja establece la escala salarial que fluctúa la Empresa vs. Los demás quintiles

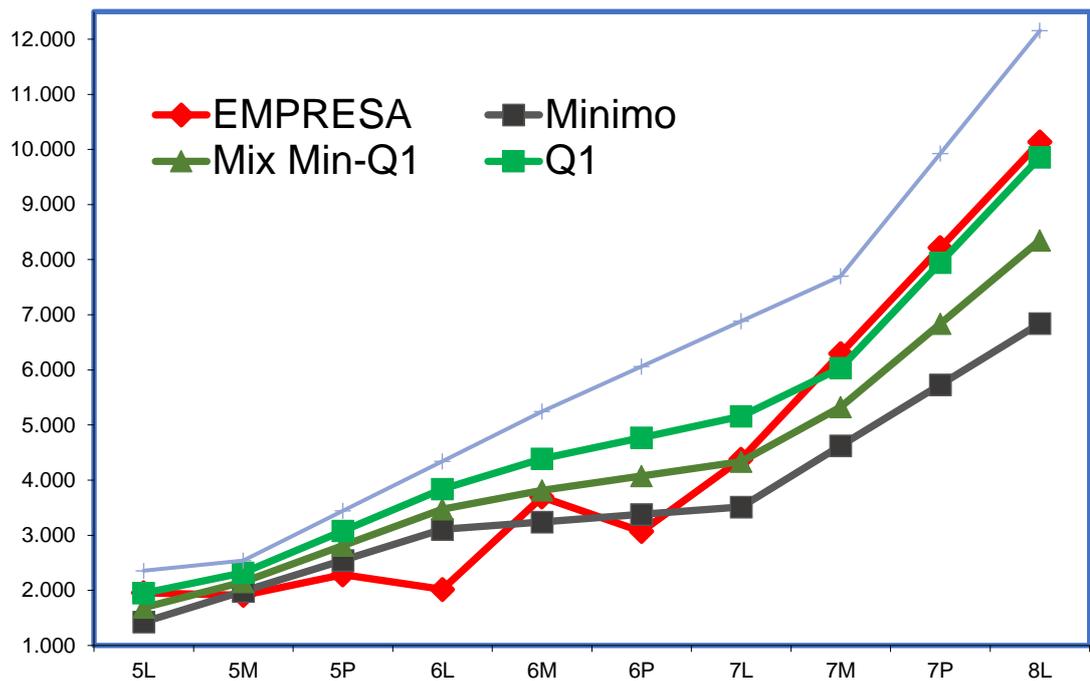


Figura 5: Curva Salarial (Nievecela y Sánchez 2020)

Como resultado de esta grafico se demuestra que los puestos que se encuentran dentro de mandos medios y en un nivel 4m, 4p, 5 y 6 se encuentran por debajo del mix Q1,

Una vez que se ha podido analizar la situación de los puestos de trabajo acorde a la valoración que se ha dado, se concluye con la estructura de bandas salariales que consiste en agrupar un conjunto de puestos de acuerdo al nivel jerárquico que ocupan dentro de un mismo nivel, se delimita un máximo y un mínimo y se asigna los valores en lo que oscilará.

Como resultado de la aplicación de valoración la banda salarial se establece de la siguiente manera:

<b>BANDAS SALARIALES POR NIVEL</b>						
<b>NIVELES</b>	<b>SUBNIVELES</b>	<b>- 20% MÍNIMO</b>	<b>-10 Q1</b>	<b>MEDIA (tomado sobre el puntaje medio del estadígrafo</b>	<b>10% Q3</b>	<b>20% MÁXIMO</b>
NIVEL 8	L	7.503	8.441	9.379	10.317	11.255
NIVEL 7	L	3.990	4.488	4.987	5.486	5.984
NIVEL 6	P	3.698	4.160	4.622	4.084	5.547
	M	3.638	4.092	4.547	5.002	5.456
	L	3.024	3.402	3.780	4.158	4.536
NIVEL 5	P	2.517	2.832	3.147	3.461	3.776
	M	1.978	2.225	2.473	2.720	2.967
	L	1.627	1.830	2.033	2.236	2.440
NIVEL 4	P	1.450	1.632	1.813	1.994	2.176
	M	1.338	1.505	1.672	1.839	2.006
	L	1.201	1.351	1.501	1.651	1.801
NIVEL 3	P	1.056	1.188	1.320	1.452	1.585
	M	973	1.094	1.216	1.338	1.459
	L	943	1.060	1.178	1.296	1.414
NIVEL 2	M	640	721	801	881	962
	L	599	674	749	824	899

*Tabla 4: Bandas salariales por nivel sobre la política definida (Nievecela y Sánchez, 2020)*

Las bandas salariales tienen su importancia a la hora de generar una correcta equidad interna, pues, como ya se había mencionado el propósito es que de acuerdo a la responsabilidad se perciba un salario y que incluso se jerarquicen las posiciones para no genera diferencias en el pago, siendo un grupo de cargos que pertenecen al mismo nivel.

La estructura de banda salarial permitirá en el manual de la política salarial para la empresa aseguradora, establecer un rango de valor a pagar por concepto de remuneración, y desde el momento que inicie un proceso de contratación, una evaluación de desempeño y para un plan de carrera o sucesión, evitar un desequilibrio salarial.

Para las bandas salariales hemos tomado como referencia que en las posiciones de nivel 1 a 4, mandos operativos tomaremos como referencia el trabajar con el Mínimo y para las posiciones de nivel 5 al 8 trabajar en mejorar al mix Mínimo Q1.



## CAPITULO 3

### DISCUSIÓN

Como resultado del ranking salarial, al momento de analizar el pago de remuneraciones en el sector de seguros se ha podido evidenciar que la Empresa Aseguradora es competitiva frente al mercado, a pesar de tener su matriz en una ciudad pequeña como lo es Cuenca, tiene un nivel de participación en el mercado del 1,7%, es decir es una empresa nacional compitiendo con multinacionales, demostrando así que con todos estos antecedentes se encuentra en la mediana del sector generando una paga acorde al mercado.

Al aplicar la metodología de valoración de cargos por puntos, se ha podido evidenciar que se debe reformular la administración salarial en la Empresa Aseguradora y con ello generar un valor agregado a los empleados al cumplir con la equidad interna, pues como resultado de la valoración se puede observar que en la segmentación por niveles, en donde se obtiene la jerarquización de cargos acorde a las responsabilidades y obligaciones del puesto, existe una inconsistencia, pues existen puestos de trabajo que perciben una remuneración más alta teniendo menor peso en sus actividades, esto puede generar la desmotivación de los empleados e incluso generar un clima laboral inadecuado. Pues una persona en este caso el empleado como parte de sus patrones o conductas tiende a compararse en primera instancia con su par, antes que con un similar en otras empresas que pertenecen al grupo asegurador.

El proceso de valoración de cargos se realizó mediante un taller donde participaron los representantes de la empresa, por lo que durante el proceso se pudo evidenciar la realidad interna. Sin embargo, vale destacar que los representantes de la Empresa Aseguradora manifiestan que, en los últimos 5 años, periodo en el cual existe una nueva administración en la Empresa, se ha buscado garantizar la satisfacción del empleado mediante un equilibrio de salarios, de acuerdo a la capacidad de pago de la empresa acorde a la medida que el presupuesto salarial también lo permita. Anteriormente no existía una política de revisión salarial, no se consideraban incrementos o revisiones anuales y cualquier movimiento podía darse de manera aleatoria o a su vez mantener los sueldos sin ajustes durante varios años.

La metodología de valoración de cargos se ha aplicado por primera vez en la Empresa Aseguradora, lo que ha permitido aportar aún con mayor claridad los cambios que se deben trabajar para poco a poco lograr una equidad interna.

Una vez concluido el análisis salarial en la empresa aseguradora y con el propósito de implementar una adecuada administración salarial acorde a las políticas, objetivos internos y externos que tiene la empresa, se propone el siguiente manual de política salarial.

Para un mejor entendimiento del enfoque global de las compensaciones, se ha tomado como referencia el Modelo Integral de Compensaciones sugerido por la firma PwC, el mismo que se puede ver en la figura 5.

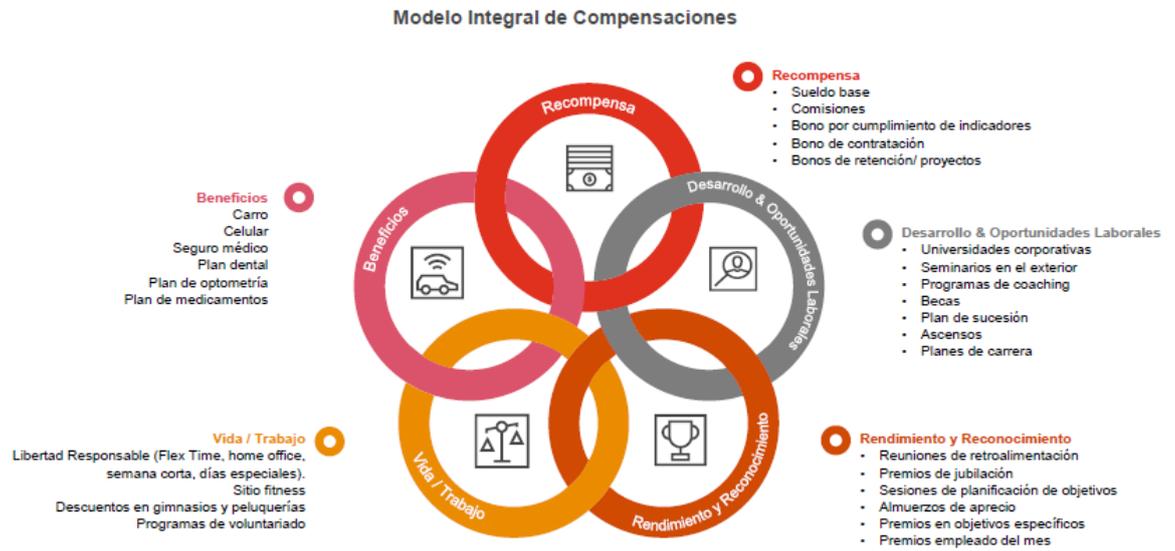


Figura 6: Modelo integral de compensaciones (PWC,2019)

### **3.1 Propuesta de Política Salarial:**

#### **Objetivo:**

Proporcionar un sistema de pago al personal que considere como parte de la remuneración, la asignación de un salario justo y equitativo acorde a las responsabilidades y requisitos del puesto, incentivos y/o mejoras salariales afines al cumplimiento y desarrollo de competencias técnicas y profesionales, así como el nivel de su desempeño.

#### **Alcance:**

Esta política aplica para todos los colaboradores de la organización que cuenten con un contrato de trabajo en relación de dependencia a la Empresa Aseguradora.

#### **Base Legal:**

La Política Salarial para la Empresa aseguradora está alineada a lo que se establece en el Código de Trabajo del Ecuador.

#### **Marco conceptual.**

La administración de los salarios es uno de los procesos fundamentales en la gestión de Talento Humano, pues constituye el conjunto de normas y procedimientos que se establecen para mantener una estructura de salarios equitativas y justas en la organización, como referencia debe existir una adecuada planificación y programación de los recursos y asignar un presupuesto para la remuneración y beneficios de los trabajadores.

#### **Descripción del procedimiento:**

El modelo de administración salarial contiene una remuneración, la misma que estará basada en competitividad externa a través de comparativos de mercado y equidad interna en función de valoración de cargos, además cuenta con un componente de beneficios no monetarios.

Remuneración: Constituye todo ingreso monetario que el trabajador recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que realiza. Este puede ser un:

**Salario fijo:** Comprende el pago por la contraprestación del servicio en el cargo ocupado, conocido como salario básico, este no sufre variación en los periodos de pago.

**Salario variable:** Comprende el pago de incentivos y mejoras salariales originados por el cumplimiento de objetivos organizacionales, departamentales o individuales que se generan como el resultado del cumplimiento de metas previamente pactados.

**Beneficios no monetarios o emocionales:** son todos aquellos beneficios que recibe el trabajador como un incentivo, pero que no requiere un pago en dinero.

El sistema salarial de la empresa aseguradora tiene una composición mixta, es decir un salario fijo que se determinará a través de la valoración de cargos en base a las obligaciones y responsabilidad del puesto de trabajo; y un salario variable que se lo asignará en base al cumplimiento de objetivos estratégicos organizacionales y en segunda instancia al cumplimiento de los objetivos departamentales e individuales, midiéndolos a través de indicadores.

El sistema de remuneración variables tiene como objetivos:

- Estimular a los colaboradores que se esfuerzan por lograr los objetivos de la empresa;
- Evaluar los resultados alcanzados por las áreas o puestos respecto a los objetivos previamente establecidos;
- Generar indicadores que faciliten la toma de decisiones para incrementar los niveles de productividad de las áreas.

Anualmente se fijará un presupuesto mensual a cumplir en los diferentes objetivos estratégicos que impactaran en la: Producción, Diversificación, Siniestralidad, Resultados y Morosidad; el pago de esta variable se realizará de manera mensual y se medirá a través de indicadores de gestión; el pago de dicha variable será distribuido a todo el personal de la Empresa, con la teoría de que las áreas de cadena de valor generan los negocios, y las áreas de apoyo brindan todo el engranaje para que, a través de la tecnología, de una adecuada revisión de procesos, de un adecuado control de gastos, y el personal competente cumplir con el objetivo organizacional. Para efectos de cálculo el valor variable se obtendrá del porcentaje de cumplimiento de los indicadores sobre la producción total mensual.

Se brindará un incentivo como un porcentaje de comisión para todo el personal que no forma parte del área comercial a nivel nacional, el mismo que se calculará en caso de la venta directa de una póliza nueva.

Para el personal que forma parte del área comercial y que tiene como sus responsabilidades el gestionar la renovación de pólizas, se asigna un porcentaje en base al cumplimiento de renovaciones.

Cada cuatrimestre se realizará la evaluación de indicadores individuales y departamentales y en base al cumplimiento de los mismos se asignará un porcentaje que será repartido en el 60% por el cumplimiento individual y el 40% por el departamental.

**Beneficios no monetarios:**

Una vez que el empleado cumple con el periodo de prueba que se manifiesta en su contrato de trabajo tiene derecho a:

- Uniformes: que en su totalidad es asumido por la Empresa
- Seguros de asistencia médica con cobertura de hasta \$8000,00, la Empresa asume el 60% y el empleado el 40%.
- Seguro de vida con cobertura de hasta \$30000,00, la Empresa asume el 60% y el empleado el 40%; en cuanto a la contratación de pólizas para el empleado, se cubre el mismo porcentaje indiferente del nivel del cargo, o si tiene un plan únicamente de titular o de titular + familia.
- Plan celular: se otorga de manera gratuita al personal que forma parte de las áreas cadena de valor con una línea de hasta \$25,00, sin embargo, el personal que desee ingresar a los planes de manera voluntaria o sus miembros de familia podrán gozar de los beneficios acorde al costo y sus necesidades.
- Gastos por movilización: se asignará un presupuesto de hasta \$75,00 mensual para movilización a: ejecutivos comerciales, gerentes, inspectores, mensajeros, recaudadores, cuya gestión sea de campo.
- Asignación de vehículo: la empresa asignará un vehículo a las gerencias cuya función se vea reflejada en la dirección y gestión del giro de negocio.

- Descuento en tasa de pólizas: aplica a todos los empleados que deseen adquirir una póliza de seguros de vehículos, por lo que obtendrán una concesión a una tasa especial aplicable también a sus familiares con primera línea de consanguinidad.
- Descuento en empresas aliadas: los empleados cuentan con descuento y financiamiento en empresas del grupo económico.
- Estacionamiento: podrán hacer uso del parqueadero en las instalaciones donde está ubicada la oficina matriz en la ciudad de Cuenca, todos los colaboradores que posean vehículo, cuyo valor será asumido en su totalidad por la compañía.
- Bono navideño: el personal recibirá una casta y/o bono navideño en el mes de diciembre mismo que será asignado en función del resultado.

**Beneficios emocionales:**

- Permisos por estudios: se otorgará permiso a los colaboradores que se encuentren cursando estudios de pregrado y/o postgrado siempre y cuando hagan llegar un documento que certifique la matriculación a los mismos.
- Medio día off: por celebrarse el cumpleaños de un trabajador durante el mes de su cumpleaños podrá escoger un medio día fuera de oficina, este puede ser indistinto de la fecha de su cumpleaños.
- Festividades: se laborará media jornada por celebrarse navidad el 24 de diciembre y el 31 de diciembre.
- Horario de verano: durante el periodo de vacaciones escolares, los viernes se trabaja una sola jornada sin almuerzo con el propósito de salir temprano.

A continuación, se detallarán los lineamientos que se deben considerar al momento de un proceso de revisiones salariales:

1. La Alta Dirección y Talento humano son los responsables de administrar, evaluar y aprobar el sistema de remuneraciones y beneficios monetarios y no monetarios.
2. La Alta Dirección, Talento Humano y el Comité de valoración de cargos revisarán anualmente bandas salariales a fin de mantenerlas o actualizarlas.

3. La Alta Dirección y Gerencias departamentales deben evaluar a sus equipos de trabajo a través de manejo de indicadores para conocer resultados mensuales del cumplimiento de las estrategias departamentales.
  
4. La revisión de salarios se revisará de manera anual, por el mes de enero. Sin embargo, la Alta Dirección será el único ente que autorice incrementos/ ajustes salariales si fuese ese el caso, siempre y cuando exista presupuesto de nómina para poder ejecutarlo.
  
5. Las horas extras serán autorizadas por el Jefe Departamental en coordinación con el Jefe de Talento Humano, siempre y cuando se requieran realizar trabajos de alta relevancia que impacten en el resultado final del área, y que no pudiesen ser ejecutados en la jornada habitual.
  
6. Para el ascenso, plan de carrera o sucesión la Alta Dirección y Talento Humano designarán acorde al desempeño y la estructura de las bandas salariales el valor que percibirá el empleado por cualquiera de estos conceptos.
  
7. La Empresa cubrirá los costos por capacitaciones en el exterior del empleado, de acuerdo a las exigencias y necesidades del perfil; al regresar el colaborador deberá aplicar y transmitir los conocimientos adquiridos de la capacitación a fin de devengar su coste por dos años de trabajo, en caso que el empleado decida salir previo al tiempo de devengamiento, deberá devolver a la empresa el valor proporcional del tiempo por incumplir este lineamiento; en caso de que la empresa tome la decisión de la desvinculación la organización asumirá el costo total.
  
8. La Alta Dirección y Talento humano con el propósito de incentivar la generación de proyectos, otorgará un bono para la persona o equipo que lo desarrolle y obtenga resultados de alto impacto en los objetivos de la Empresa, mismo que para ser cancelado deberá cumplir con los parámetros de medición de un proyecto.
  
9. La Alta Dirección y Talento Humano serán los únicos entes que participen a los colaboradores de las estrategias de negocios para el cumplimiento de objetivos organizacionales, esto se realizará de manera anual a inicios de año.

10. La Alta Dirección y Talento Humano una vez ejecutado el cierre del balance anual de la empresa, realizará reconocimientos para las personas, departamentos o equipos que hayan obtenido los mejores indicadores al final del año, a través de diplomas de agradecimiento.

11. Todos los beneficios sociales y de carácter obligatorio como son: los décimos tercer y cuarto sueldo, utilidades serán calculados y cancelados en los tiempos y directrices establecidos.

12. La Alta Dirección y Talento humano garantizarán el pago de la remuneración puntual en el mes correspondiente por medio de transferencia bancaria a la cuenta del empleado.

## CONCLUSIÓN

Como resultado del presente trabajo investigativo, podemos concluir que un sistema de compensación salarial anteriormente era visto únicamente como la forma de remunerar al trabajador como consecuencia de la ejecución de sus tareas, sin embargo, en la actualidad generar una correcta administración salarial, es una de las estrategias claves de una empresa para atraer y retener el mejor Talento Humano, además de generar que la empresa tenga mayor productividad y la obtención de resultados.

De acuerdo al análisis realizado, a través de la valoración de cargos se ha podido evidenciar que existen salarios que se ubican ligeramente por debajo de la curva salarial, frente a sus pares o similares en el mismo nivel, sin embargo, a pesar de que existe esta diferencia no es un margen representativo que pueda afectar a la empresa, por el contrario, al contar con un manual de valoración de cargos se puede trabajar en ajustar dichos salarios a la realidad interna.

Además, al realizar el ranking comparativo salarial frente al mercado, se ha detectado que la Empresa es competitiva en sus remuneraciones frente a la competencia, a pesar de existir un mínimo número de posiciones que se encuentran por debajo de la mediana del mercado.

Por otro lado, hoy en día la Empresa Aseguradora cuenta con varios beneficios monetarios, sin embargo, el empleado no es consciente de la existencia de dicho paquete como un beneficio, es por ello que el ejecutar un análisis frente a la competencia ha permitido trabajar en el mejoramiento de nuevos lineamientos en especial los que generan beneficio emocional a los colaboradores.

Con la creación de la "Política Salarial", se ha logrado determinar el detalle de la obtención de una remuneración, en base a una metodología de valoración de cargos, el análisis salarial de la competencia, la inclusión de beneficios no monetarios y la mejora del sistema variable actual; por ello debe existir una relación de un ganar-ganar por parte de la organización y el trabajador, en el cual el desempeño del colaborador se encuentre reflejado en los aspectos antes mencionados y puedan ser representativos en resultados pudiendo ser incluso motivo de reconocimiento a nivel de incentivos salariales bajo la premisa "si trabajo mejor ganaré más"; dando como resultado mayor producción y utilidad para la organización.

No cabe duda que un diseño de una política salarial debe ir encaminado y alineado a la visión, misión y los valores que se han definido dentro de la Empresa Aseguradora, pues el sistema de compensación debe contribuir al éxito de la organización al definir e indicar los comportamientos que se adapten a sus objetivos, estrategias, cultura organizacional y el tipo de actividad económica.

### **Recomendaciones:**

Se pone a consideración de la Empresa Aseguradora que para la definición de los estándares de desempeño individual, se debe elaborar una diferenciación de puestos que le permita a la empresa saber que existen cargos que son ocupados por personas que afectan de distinta forma el desempeño de la empresa aseguradora; por lo mismo se deben establecer estándares de desempeño que van relacionados más con los puestos operativos y los de resultados de negocio, haciendo énfasis en los puestos de mandos medios y ejecutivos.

Al generar un sistema de remuneración variable que evalúe el desempeño, es recomendable que este no se genere de manera mensual, pues así se motivara a que el empleado no lo asuma como una paga mensual y que además genere que su desempeño constante sea potenciarlo con el tiempo.

Al generar las bandas salariales en base a la metodología de valoración de cargos se propone un ajuste salarial para aquellos casos que se encuentran desfasados, con el objetivo cerrar las brechas salariales hasta llegar a ubicarse en la mediana de mercado como referente de política salarial. Este proceso podría tomar hasta dos años, además de considerar aspectos de mercado, como cero inflación, poca disponibilidad de presupuesto para ajustes salariales, comportamiento del mercado salarial, entre otras. Por tal motivo, se recomienda evaluar otras alternativas para complementar la brecha como nuevos beneficios de carácter no monetario y/o salario emocional que permitan incentivar el bienestar de los colaboradores.

Este proceso es importante soportarlo con un adecuado un plan de comunicación interna a los colaboradores, a fin de darles a conocer las condiciones y el comportamiento del mercado en temas relacionadas con compensaciones con el fin de que sean conscientes de que la empresa no solo busca la rentabilidad del negocio sino también la satisfacción y motivación de los trabajadores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alva, S. (2011). Empresa Admirada: La receta. México, LID Editorial Mexicana.
- Ariza, Á. L. G. (2013). Métodos de compensación basados en competencias 2Ed. Revisada y aumentada. Universidad del Norte.
- Chávez, S., De las Salas, M., & Acosta, R. B. (2015). Competencias gerenciales y desempeño laboral en empresas aseguradoras. CICAG: Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 12(2), 178-196.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México
- Correa, D. A., Oswaldo, Y. C., & Giuliani, A. C. (2013). Vida con calidad y calidad de vida en el trabajo. Invenio, 16(30), 145-163.
- Española, R. a. (s.f.). dle.rae.e. Obtenido de <https://dle.rae.es/diccionario>
- García Cano, O. L. (2013). Los sistemas de compensación financiera: una restricción en el cumplimiento de los objetivos de atraer, retener y motivar.
- Hernández, J. O. J., & Castro, E. C. (2014). Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones. Grupo Editorial Patria.
- Hernández, M. M. (2018). La desigualdad Salarial entre hombres y mujeres: una cuestión pendiente. Cultura para la esperanza: instrumento de análisis de la realidad, (109), 8-10.
- Izquierdo, N. V., de Armas, M. P., & Santana, Y. P. (2007). Enfoque de proceso en la gestión de recursos humanos. Indicadores. Ingeniería Industrial, 28(1), 9-12.
- Levy, A. (2017). Obtenido de <https://www.slideshare.net/AlbertoLevy5/el-modelo-penta-y-la-serviceprofit-chain>
- Madero Gómez, S. M. (2016). Impacto de los objetivos de la administración de compensaciones en los elementos de la compensación monetaria y no monetaria. Investigación administrativa, 45(117), 0-0.

Marín, S. P., & Berrocal, F. B. (1999). La psicología del trabajo y la formación en la empresa. *Revista complutense de Educación*, 10(1), 37.

Moreno, J. (2002). Metodología MPC. Quito. Ecuador.

Mondy, R. W. (2005). Administración de recursos humanos.

Navas, C. P. N. (2018). Evolución de salarios reales en Ecuador durante la Gran Depresión, 1927-1937. *Revista de Historia Económica - Journal of Iberian and Latin American Economic History*, 36(2), 299-335.

Ojeda, H. (Mayo de 2020). Remuneración variable por objetivos de ventas. Quito, Pichincha, Ecuador.

PWC.(2019). Tendencias de beneficios. Ecuador

Tolo, R. (2005). Administración de la remuneración total. México: Mcgraw Hill Interamericana, pp 27 – 85.

Torres-Flórez, D. (2019). Estrategia de compensaciones como herramienta de satisfacción laboral. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 6(2), 4-9.

Trujillo, M. G. S., & Vargas, M. D. L. E. G. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et technica*, 22(2), 161-166.

Varela, R (2013). Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones. Naucalpan de Juárez, México, Pearson Educación.

Vidal-Salazar, M. D., Cordon-Pozo, E., & de la Torre Ruiz, J. M. (2015). Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento. *UCJC Business and Society Review (formerly known as Universidad Business Review)*, (46).

## ANEXOS

### ANEXO 1. MODELANDO PERFILES POR COMPETENCIAS (MPC): Alta Dirección, Ejecutivo y Operativo de la “Empresa Aseguradora”

#### DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

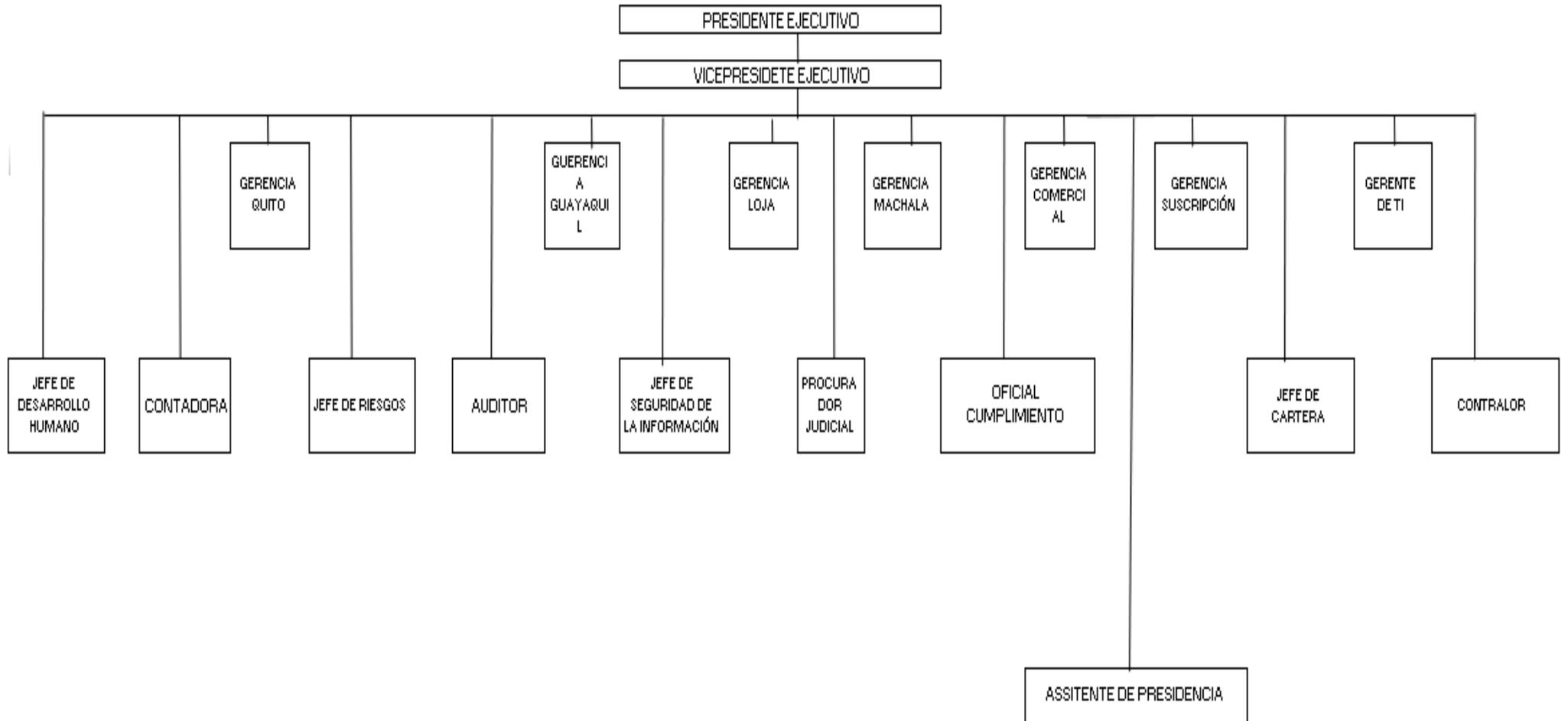
##### 1. Datos de Identificación

<b>Cargo:</b>	PRESIDENTE EJECUTIVO
<b>Departamento:</b>	PRESIDENCIA EJECUTIVA
<b>Jefe Inmediato:</b>	Directorio
<b>Supervisado:</b>	Directorio
<b>Fecha de Elaboración:</b>	14/11/2019
<b>Fecha de Actualización:</b>	14/11/2019

##### 2. Misión del Cargo

<p>Liderar, dirigir y organizar la creación, implementación y monitoreo de un Plan Estratégico a nivel Nacional que identifique necesidades de los diferentes departamentos con visión organizacional a corto y largo plazo, garantizando la ejecución de las tareas, asegurando los tiempos, la calidad y optimizando los recursos disponibles.</p>
--

##### 3. Organigrama posicional



## 4. Actividades del Cargo

<b>Actividades del Cargo</b>	<b>FR</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>Total</b>	<b>Esencial</b>
Desarrollar el Plan Estratégico de la Empresa	1	5	5	26	SI
Dar seguimiento al cumplimiento del plan estratégico	2	5	4	22	SI
Analizar los indicadores estratégicos	2	4	3	14	NO
Elaborar presupuestos	1	5	5	26	SI
Revisar el Flujo de caja diaria	5	3	4	17	NO
Analizar y autoriza la compra de inversiones	3	4	4	19	NO
Autorizar las órdenes de pago administrativas y de siniestros	4	3	2	10	NO

## 5. Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del cargo

<b>Actividades esenciales</b>	<b>Conocimientos</b>	<b>Destrezas</b>	<b>Capacidades</b>
Desarrollar el Plan Estratégico de la Empresa	Planificación estratégica Gestión de riesgos financieros Inteligencia empresarial	Pensamiento analítico Planificación Pensamiento conceptual	Fluidez de ideas. Iniciativa Minuciosidad
Dar seguimiento al cumplimiento del plan estratégico	Control de gestión Control interno Finanzas	Pensamiento analítico Razonamiento inductivo Reconocimiento	Minuciosidad Ordenar información

		nto de problemas	
Elaborar presupuestos	Finanzas Gestión de presupuestos Estadística	Destreza matemática Pensamiento crítico Pensamiento analítico	Razonamiento matemático Facilidad numérica Ordenar información

## 6. Perfil académico del cargo

<b>Nivel de educación formal</b>	<b>x</b>	<b>Años de estudio (especifique)</b>	<b>Título (especifique)</b>	<b>Área académica de Especialización (Especifique)</b>	<b>Horas de capacitación</b>	<b>x</b>
SECUNDARIA		6 años	Bachiller		20 - 40	
SUPERIOR		5 años	Título profesional		90	
CUARTO NIVEL Post-Grado Especialización, maestría, doctorado	<b>x</b>	2 años	Master	ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS O AFINES	120	<b>x</b>

## 7. Experiencia

- Experiencia en empresas similares	
- Experiencia en cargos similares	
- Experiencia interna en otros cargos	
-5 Años en adelante	<b>X</b>
- Entre 3 y 5 años	
- Entre 2 y 3 años	
- Entre 6 meses y 1 año	

“ Es responsable de reconocer nuevas fuentes de riesgo y entender los existentes bajo su cargo; debiendo ejecutar un seguimiento de los niveles de exposición de riesgo, así como de los resultados de las acciones adoptadas de acuerdo con: las políticas y procedimientos establecidos por la Unidad de Riesgos. ”

## DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

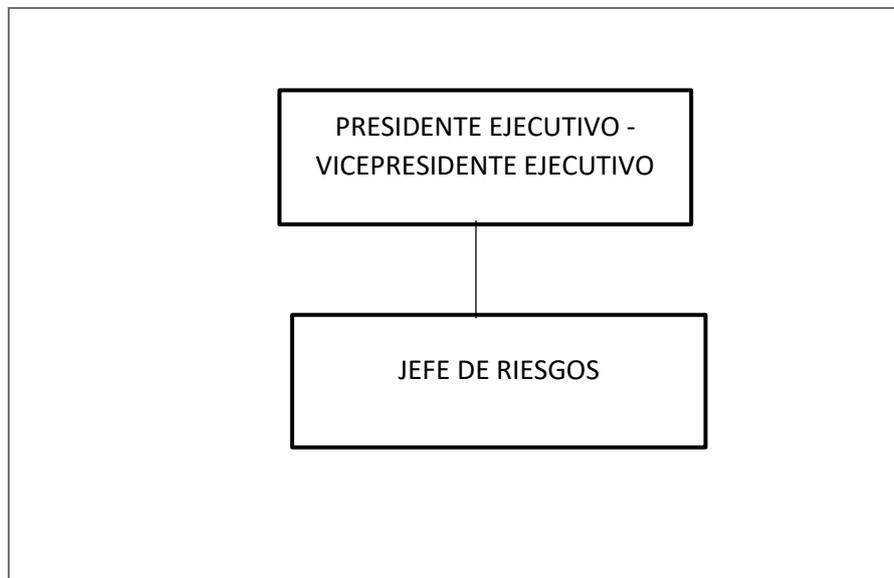
### 1. Datos de Identificación

<b>Cargo:</b>	JEFE DE RIESGOS
<b>Departamento:</b>	UNIDAD DE RIESGOS
<b>Jefe Inmediato:</b>	PRESIDENTE EJECUTIVO
<b>Supervisado:</b>	PRESIDENTE EJECUTIVO
<b>Fecha de Elaboración:</b>	6/8/2019
<b>Fecha de Actualización:</b>	6/8/2019

### 2. Misión del Cargo

Coordinar, ejecutar y dar seguimiento a las actividades de acuerdo a la Normativa de Administración Integral de Riesgos y al Procedimiento del Departamento, demás Normativas Legales, etc. Garantizando la ejecución de las tareas, asegurando los tiempos, la calidad y optimizando los recursos disponibles.

### 3. Organigrama posicional



## 4. Actividades del Cargo

<b>Actividades del Cargo</b>	<b>FR</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>Tota l</b>	<b>Esencial</b>
Elaborar los indicadores de renovación de la oficina matriz y oficina representación.	2	3	2	8	NO
Revisar el portafolio de inversiones	3	3	4	15	NO
Elaborar el formulario 318-A Correspondiente al portafolio de inversiones.	2	4	4	18	SI
Diseñar y proponer al CAIR las estrategias, políticas, procedimientos y los manuales respectivos para la gestión integral de riesgos.	2	3	4	14	NO
Revisar periódicamente pruebas de estrés y back testing para los riesgos identificados.	1	2	4	9	NO
Elaborar y proponer planes de continuidad del negocio.	1	4	4	17	SI
Elaborar y reportar los informes al ente de control.	1	5	4	21	SI
Elaborar y presentar los resultados de la gestión de riesgos al CAIR.	2	4	4	18	SI
Revisar y desarrollar la metodología para medir, controlar, mitigar y monitorear los diversos riesgos asumidos por la institución.	1	3	4	13	NO
Monitorear y mitigar los riesgos identificados (Matriz de riesgos).	2	3	4	14	SI
Analizar los reportes de las exposiciones por tipos de riesgos por ramos de seguros.	2	3	4	14	NO

Definir y monitorear el sistema de control de la matriz de riesgos.	2	3	4	14	SI
Gestionar la comunicación de las responsabilidades de todo el personal con respecto a la administración integral de riesgos con el propósito de fomentar una mayor cultura de riesgos.	1	4	1	5	NO
Analizar el entorno económico y de la industria y sus efectos en la posición de riesgos.	2	4	3	14	NO
Elaborar y presentar los resultados de la gestión del portafolio de inversiones.	2	4	4	18	SI

5. Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del cargo

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas	Capacidades
Elaborar el formulario 318-A Correspondiente al portafolio de inversiones.	Gestión de riesgo financiero, Matemática financiera. Administración. Gestión	Destreza matemática. Orientación. Asesoramiento. Pensamiento crítico.	Razonamiento matemático. Facilidad numérica
Elaborar y proponer planes de continuidad del negocio.	Gestión de seguros. Administración. Gestión de proyectos.	Destreza matemática. Evaluación de soluciones. Orientación/asesoramiento.	Proactividad. Razonamiento deductivo Reconocimiento de problemas.

Elaborar y reportar los informes al ente de control.	Gestión de riesgos financieros. Gestión de proyectos.	Identifica causas fundamentales. Evalúa sistemas organizacionales.	Proactivo. Iniciativa Expresión Escrita
Elaborar y presentar los resultados de la gestión de riesgos al CAIR.	Administración. Gestión Estadística	Evaluación de soluciones Orientación/asesoramiento.	Pensamiento deductivo. Iniciativa Claridad de discurso
Monitorear y mitigar los riesgos identificados (Matriz de riesgos).	Gestión de seguros. Gestión de riesgos financieros. Administración. Gestión	Destreza matemática. Evaluación de soluciones. Formula una visión.	Iniciativa. Productividad
Elaborar y presentar los resultados de la gestión del portafolio de inversiones.	Gestión de riesgos financieros. Matemática financiera. Control de gestión.	Destreza matemática. Orientación asesoramiento. Orientación a los resultados.	Pensamiento Inductivo. Razonamiento matemático. Claridad de discurso.

## 6. Perfil académico del cargo

Nivel de educación formal	x	Años de estudio (especifique)	Título (especifique)	Área académica de Especialización (Especifique)	Horas de capacitación	x
SECUNDARIA		6 años	Bachiller		20-40	
SUPERIOR	<b>X</b>	5 años	Título profesional	Administración de empresas o Economía	90	<b>X</b>
CUARTO NIVEL Post- Grado Especialización,		2 años	Master		120	

maestría, doctorado						
------------------------	--	--	--	--	--	--

## 7. Experiencia

- Experiencia en empresas similares		
- Experiencia en cargos similares		
- Experiencia interna en otros cargos		
-5 Años en adelante		
- Entre 3 y 5 años		<b>X</b>
- Entre 2 y 3 años		
- Entre 6 meses y 1 año		

“ Es responsable de reconocer nuevas fuentes de riesgo y entender los existentes bajo su cargo; debiendo ejecutar un seguimiento de los niveles de exposición de riesgo, así como de los resultados de las acciones adoptadas de acuerdo con: las políticas y procedimientos establecidos por la Unidad de Riesgos. ”

## DESCRIPCIÓN FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

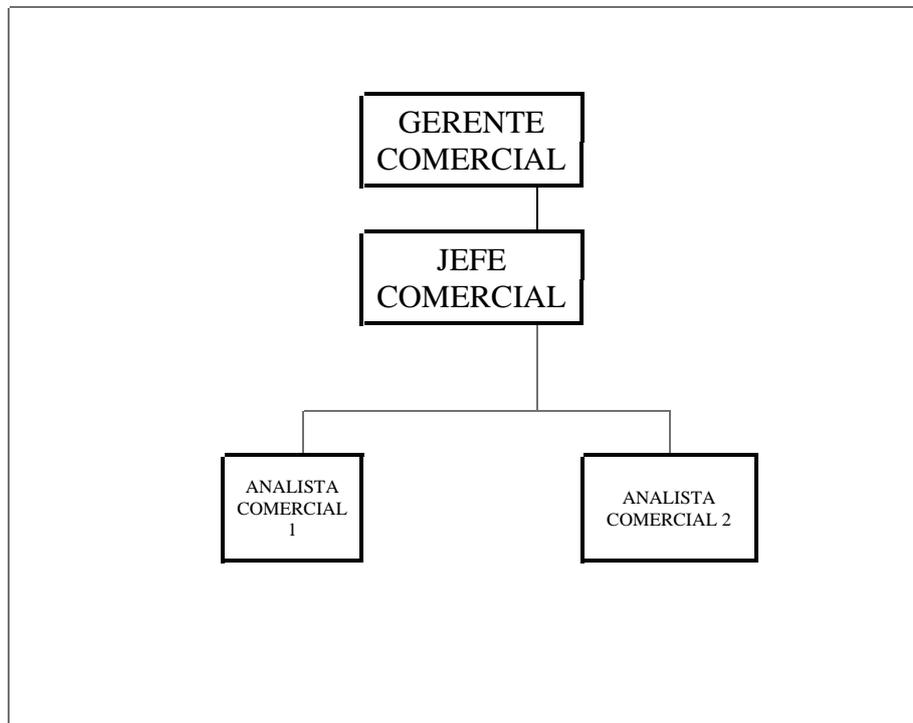
### 1. Datos de Identificación

<b>Cargo:</b>	ANALISTA COMERCIAL
<b>Departamento:</b>	COMERCIAL
<b>Fecha de Actualización:</b>	JEFATURA COMERCIAL
<b>Supervisado:</b>	JEFATURA COMERCIAL
<b>Fecha de Elaboración:</b>	22/7/2019
<b>Fecha de Actualización:</b>	22/7/2019

### 2. Misión del Cargo

Apoyar y ejecutar las estrategias del Departamento, de acuerdo a los lineamientos organizacionales para contribuir con el posicionamiento en el mercado de seguros de la empresa garantizando la ejecución de las tareas, asegurando los tiempos, la calidad y optimizando los recursos disponibles.

### 3. Organigrama posicional



## 4.Actividades del Cargo

Actividades del Cargo	FR	C E	CM	Total	Esencial
Registrar los formularios de vinculación en la página web	5	4	3	17	SI
Solicitar la documentación faltante para emisión y renovación de pólizas	4	3	3	13	SI
Entregar la documentación enviada por correo electrónico para la emisión de pólizas	5	3	2	11	NO
Elaborar y recopilar la documentación de la matriz de clientes que se otorgaron salvedad	4	3	3	13	SI

## 5. Matriz de actividades esenciales para definir el perfil de competencias del cargo

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas	Capacidades
Registrar los formularios de vinculación en la página web	- Gestión de seguros	- Aprendizaje activo - Trabajo en equipo - Instrucción	- Minuciosidad - Atención selectiva - Ordenar información
Solicitar la documentación faltante para emisión y renovación de pólizas	- Servicio personal y al cliente - Gestión de seguros	- Escritura - Aprendizaje activo - Escucha activa	- Amabilidad - Memorizar - Expresión oral
Elaborar y recopilar la documentación de la matriz de clientes que se otorgaron salvedad	- Gestión de seguros - Servicio personal y al cliente	- Comprensión lectora - Aprendizaje activo - Pensamiento conceptual	- Amabilidad - Autocontrol - Minuciosidad

## 6. Perfil académico del cargo

Nivel de educación formal	x	Años de estudio (especifique)	Título (especifique)	Área académica de Especialización (Especifique)	Horas de capacitación	x
SECUNDARIA		6 años	Bachiller		20 - 40	

SUPERIOR	x	5 años	Título profesional	Marketing, Administrativas y a fines	90	x
CUARTO NIVEL Post- Grado Especialización, maestría, doctorado		2 años	Master		120	

## 7. Experiencia

- Experiencia en empresas similares	
- Experiencia en cargos similares	
- Experiencia interna en otros cargos	
-5 Años en adelante	
- Entre 3 y 5 años	
- Entre 2 y 3 años	x
- Entre 6 meses y 1 años	

“ Es responsable de reconocer nuevas fuentes de riesgo y entender los existentes bajo su cargo; debiendo ejecutar un seguimiento de los niveles de exposición de riesgo, así como de los resultados de las acciones adoptadas de acuerdo con: las políticas y procedimientos establecidos por la Unidad de Riesgos. ”

**ANEXO 2. DESGLOSE SALARIAL: Ingresos mensuales de la “Empresa Aseguradora”:**

A REA	CARGO V A LORADO	SUELDO BASE	COMISIONES (Promedio Año 2013)	HORA S EXTRA S 50%	HORA S EXTRA S 100%	BONO Variable	ALIM ENTACION	Movilizaci3n Tarjeta combustible	OTROS ING.	CELULA R	Canasta Navideña	SEGURO MEDICO Y VIDA (Valor Prima Mensual)	SEGURO VIDA (Valor Prima mensual)	SEGURO ACCIDENTES PERSONALES (Valor Prima Mensual)	TOTAL REMUNER.
															-
COMERCIAL	Analista Comercial	450,00	240,30								8,50				698,80
COMERCIAL	Analista Comercial	470,00	508,28								8,50				984,75
COMERCIAL	Analista Comercial	650,00	328,66								8,50				987,15
COMERCIAL	Analista Comercial	450,00	500,27								8,50	15,73			974,50
COMERCIAL	Analista Comercial	800,00	622,01							20,00	8,50	50,75			1.501,26
CONTABILIDAD	Analista Contable	555,00	500,13								8,50	19,50			1.083,13
CONTABILIDAD	Analista Contable	555,00	500,13								8,50	55,64			1.119,27
CONTABILIDAD	Analista Contable	555,00	500,13								8,50	46,04			1.109,67
CONTABILIDAD	Analista Contable	555,00	500,13								8,50	46,04			1.109,67
CONTABILIDAD	Analista Contable	555,00	500,13								8,50	55,64			1.119,27
AUDITORIA INTERNA	Analista de Auditoria Interna	700,00	493,63								8,50	24,30			1.226,43
CARTERA	Analista de Cartera	450,00	452,01								8,50	24,30			924,81
CARTERA	Analista de Cartera	450,00	329,98								8,50	41,24			829,72
CARTERA	Analista de Cartera	470,00	556,05								8,50	14,49			1.049,04
CARTERA	Analista de Cartera	450,00	457,75								8,50				916,25
CARTERA	Analista de Cartera	700,00	556,05								8,50	55,64			1.320,19
CARTERA	Analista de Cobranzas	450,00	688,81								8,50	24,30			1.171,61
EMISIONES	Analisis de Emisiones	600,00	449,20								8,50	55,64			1.113,34
EMISIONES	Analisis de Emisiones	600,00	393,78								8,50	50,75			1.053,03
REASEGUROS	Analista de Reaseguros	680,00	508,01								8,50	4,80			1.201,31
SINIESTROS	Analista de Siniestros	770,00	539,26							15,00	8,50				1.332,76
SINIESTROS	Analista de Siniestros	450,00	577,21							15,00	8,50	41,24			1.091,95
SINIESTROS	Analista de Siniestros	630,00	446,21							15,00	8,50	55,64			1.155,35
TECNOLOGIA DE LA	Analista de TI	450,00	202,29								8,50				660,79
TECNOLOGIA DE LA	Analista de TI	450,00	307,97								8,50	4,80			771,27
PRESENCIA EJECUTIVA	Asistente de Presidencia	470,00	401,63								8,50	55,64			935,77
AUDITORIA INTERNA	Auditora Interna	1.615,00	754,76								8,50	55,64			2.433,90
DESARROLLO HUMANO	Auxiliar de Servicios Generales	450,00	319,72								8,50				778,22
CONTABILIDAD	Contadora	2.500,00	1.068,38								8,50	41,24			3.618,12
CONTRALORIA	Contralora	1.300,00	876,22								8,50				2.184,72
COMERCIAL	Gerente Comercial	2.100,00	1.957,41							35,00	8,50			5,59	4.106,50
AGENCIAS	Gerente de Agencias	1.100,00	785,08								8,50			5,59	1.899,17
AGENCIAS	Gerente de Agencias	2.500,00	1.050,31							35,00	8,50	62,75		5,59	3.668,15
AGENCIAS	Gerente de Agencias	1.800,00	931,99							35,00	8,50	19,50		5,59	2.600,58
AGENCIAS	Gerente de Agencias	2.500,00	1.513,55							35,00	8,50	41,24		5,59	4.103,88
SUSCRIPCION	Gerente de Suscripción	1.500,00	3.082,69							65,00	8,50				4.656,19
TECNOLOGIA DE LA	Gerente de TI	2.575,00	1.050,39								8,50	55,64			3.693,53
SINIESTROS	Inspector	450,00	456,14					75,00		15,00	8,50			5,59	1.009,23
SINIESTROS	Inspector	450,00	456,14					75,00		15,00	8,50			5,59	1.009,23
SINIESTROS	Inspector	450,00	456,14					75,00		15,00	8,50			5,59	1.009,23
SINIESTROS	Inspector	450,00	456,14					75,00		15,00	8,50	9,51		5,59	1.018,74
SINIESTROS	Inspector	450,00	456,14					75,00		15,00	8,50	4,80		5,59	1.014,03
COMERCIAL	Jefe Comercial	800,00	1.063,30							20,00	8,50	4,80			1.896,60
CARTERA	Jefe de Cartera	900,00	1.093,48							25,00	8,50	46,04			2.073,02
DESARROLLO HUMANO	Jefe de Desarrollo Humano	1.000,00	766,73								8,50	19,50			1.793,73
EMISIONES	Jefe de Emisiones	900,00	728,87								8,50				1.637,37
REASEGUROS	Jefe de Reaseguros	1.450,00	906,97								8,50	4,80			2.370,27
RIESGOS	Jefe de Riesgos	750,00	643,49								8,50	4,80			1.406,79
SEGURIDAD DE LA INFORMACION	Jefe de Seguridad de la informaci3n	1.200,00	667,21								8,50	55,64			2.131,35
SINIESTROS	Jefe de Siniestros	850,00	667,99							15,00	8,50	24,30			1.565,79
SINIESTROS	Jefe de Siniestros	700,00	466,50							15,00	8,50				1.189,00
SUSCRIPCION	Jefe de Suscripción	700,00	678,54							7,50	8,50				1.594,54
DESARROLLO HUMANO	Mensajero	406,00	146,21					75,00		10,00	8,50			5,59	649,30
DESARROLLO HUMANO	Mensajero	450,00	286,01					75,00		10,00	8,50			5,59	834,10
DESARROLLO HUMANO	Mensajero	450,00	230,04					75,00		10,00	8,50			5,59	820,37
CUMPLIMIENTO	Oficial de Cumplimiento	1.200,00	706,27								8,50	41,24			1.956,01
PRESENCIA EJECUTIVA	Presidente Ejecutivo	6.500,00	5.681,36							65,00	8,50			5,59	12.260,44
CARTERA	Recaudador	470,00	566,05							75,00	8,50	41,24			1.176,38
DESARROLLO HUMANO	Recepcionista	450,00	306,06								8,50				764,16
VICEPRESENCIA EJECUTIVA	Vicepresidente Ejecutivo	4.200,00	3.794,61								8,50			5,59	8.008,70

**ANEXO 3. DETALLE DE LA VALORACIÓN DE CARGOS: Metodología por factores y puntos “Empresa Aseguradora”:**

AREA	CARGO TIPO	Puntos Total Puntos del Cargo	Factor # 1 - 2 Educación Experiencia		Factor # 3 Complejidad		Factor # 4 Responsabilidad		Factor # 5 Negociación y Relaciones Funcionales		Factor # 6 Condiciones de Trab Riesgos Ocupa	
			Grados	Ptos.	Grados	Ptos.	Grados	Ptos.	Grados	Ptos.	Grados	Ptos.
			PRESIDENCIA EJECUTIVA	Presidente Ejecutivo	655	7-6	275	5-3	95	5I-3	140	5-3
VICEPRESIDENCIA EJECUTIVA	Vicepresidente Ejecutivo	655	7-6	275	5-3	95	5I-3	140	5-3	140	1-1	5
SUSCRIPCIÓN	Gerente de Suscripción	540	7-5	250	4-2	55	4I-3	110	4-3	110	2-2	15
COMERCIAL	Gerente Comercial	540	7-5	250	4-2	55	4I-3	110	4-3	110	2-2	15
AGENCIAS	Gerente de Agencias	506	7-5	250	4-2	55	3p-3	100	3-3	79	3-2	22
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	Gerente de TI	499	7-5	250	4-2	55	4I-3	110	3-3	79	1-1	5
DESARROLLO HUMANO	Jefe de Desarrollo Humano	464	6-5	215	4-2	55	4I-3	110	3-3	79	1-1	5
CONTRALORÍA	Contralora	444	6-5	215	4-1	40	3m-3	90	4-2	94	1-1	5
CARTERA	Jefe de Cartera	435	6-5	215	3-1	25	3I-3	80	4-3	110	1-1	5
AUDITORIA INTERNA	Auditora Interna	425	6-5	215	3-2	35	3m-3	90	4-1	80	1-1	5
SEGURIDAD DE LA INFORMACION	Jefe de Seguridad de la información	415	6-5	215	3-1	25	3I-2	60	4-3	110	1-1	5
CONTABILIDAD	Contadora	401	6-5	215	3-2	35	3I-3	80	3-2	66	1-1	5
SUSCRIPCIÓN	Jefe de Suscripción	401	6-5	215	3-1	25	3m-3	90	3-2	66	1-1	5
REASEGUROS	Jefe de Reaseguros	401	6-5	215	3-1	25	3m-3	90	3-2	66	1-1	5
SINIESTROS	Jefe de Siniestros	400	6-5	215	3-2	35	2m-2	35	4-3	110	1-1	5
COMERCIAL	Jefe Comercial	395	6-5	215	3-2	35	2I-2	30	4-3	110	1-1	5
EMISIONES	Jefe de Emisiones	381	6-5	215	2-2	25	2p-3	70	3-2	66	1-1	5
RIESGOS	Jefe de Riesgos	381	6-5	215	3-2	35	3I-2	60	3-2	66	1-1	5
CUMPLIMIENTO	Oficial de cumplimiento	371	6-5	215	3-1	25	3I-2	60	3-2	66	1-1	5
COMERCIAL	Analista comercial	347	5-4	160	3-2	35	3m-2	68	3-3	79	1-1	5
SINIESTROS	Inspector	346	6-4	195	2-1	15	1p-3	35	3-3	79	3-2	22
SINIESTROS	Analista de siniestros	329	5-4	160	3-1	25	3I-2	60	3-3	79	1-1	5
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	Analista de TI	324	5-4	160	3-1	25	2p-2	55	3-3	79	1-1	5
CARTERA	Analista de cobranza	319	5-4	160	2-1	15	3I-2	60	3-3	79	1-1	5
EMISIONES	Analista de emisiones	314	5-4	160	2-1	15	2p-2	55	3-3	79	1-1	5
DESARROLLO HUMANO	Analista de proyectos	299	5-4	160	3-1	25	2I-2	30	3-3	79	1-1	5
CARTERA	Analista de cartera	291	5-4	160	3-1	25	2m-2	35	3-2	66	1-1	5
CARTERA	Recaudador	291	5-4	160	1-1	5	1p-2	25	3-3	79	3-2	22
REASEGUROS	Analista de reaseguros	288	5-4	160	2-1	15	2p-2	55	2-3	53	1-1	5
AUDITORIA INTERNA	Analista de Auditoria Interna	251	6-4	195	2-1	15	2m-1	30	1-1	6	1-1	5
CONTABILIDAD	Analista contable	236	5-4	160	3-2	35	2I-2	30	1-1	6	1-1	5
PRESIDENCIA EJECUTIVA	Asistente de Presidencia	220	5-4	160	1-1	5	1I-1	10	2-2	40	1-1	5
DESARROLLO HUMANO	Recepcionista	173	5-1	125	1-1	5	1I-1	10	2-1	28	1-1	5
DESARROLLO HUMANO	Mensajero	168	5-1	125	1-1	5	1I-1	10	1-1	6	3-2	22
DESARROLLO HUMANO	Auxiliar de servicios generales	156	5-2	130	1-1	5	1I-1	10	1-1	6	1-1	5

**ANEXO 4. MATRIZ PARA ANÁLISIS SALARIAL INTERNO: De acuerdo con valoración de cargos “Empresa Aseguradora”**

CARGO	TOTAL REMUNERACIÓN INCLUIDO BENEFICIOS NO MONETARIOS	PUNTAJE	BANDAS SALARIALES				
			MINIMO	Q1	MEDIANA	Q2	MAXIMO
ANALISTA COMERCIAL	984,58	347	1.472	1.656	1.840	2.024	2.208
ANALISTA COMERCIAL	986,98	347	1.472	1.656	1.840	2.024	2.208
ANALISTA COMERCIAL	1.501,09	347	1.472	1.656	1.840	2.024	2.208
ANALISTA COMERCIAL	974,33	347	1.472	1.656	1.840	2.024	2.208
ANALISTA CONTABLE	1.082,96	236	1.003	1.129	1.254	1.379	1.505
ANALISTA CONTABLE	1.119,10	226	965	1.086	1.207	1.327	1.448
ANALISTA CONTABLE	1.109,50	226	965	1.086	1.207	1.327	1.448
ANALISTA CONTABLE	1.109,50	226	965	1.086	1.207	1.327	1.448
ANALISTA CONTABLE	1.119,10	226	965	1.086	1.207	1.327	1.448
ANALISTA DE AUDITORIA INTERNA	1.226,27	251	1.056	1.188	1.320	1.452	1.585
ANALISTA DE CARTERA	934,64	291	1.203	1.353	1.504	1.654	1.805
ANALISTA DE CARTERA	829,55	291	1.203	1.353	1.504	1.654	1.805
ANALISTA DE REASEGUROS	1.201,14	288	1.189	1.337	1.486	1.634	1.783
ANALISTA DE SINIESTROS	1.091,78	329	1.386	1.559	1.732	1.905	2.079
ANALISTA DE TI	660,62	324	1.362	1.532	1.702	1.872	2.043
ANALISTA DE TI	771,10	324	1.362	1.532	1.702	1.872	2.043
ANALISTA COMERCIAL	698,63	347	1.472	1.656	1.840	2.024	2.208
ANALISTA DE CARTERA	1.048,78	291	1.203	1.353	1.504	1.654	1.805
ANALISTA DE CARTERA	916,08	291	1.203	1.353	1.504	1.654	1.805
ANALISTA DE CARTERA	1.070,02	291	1.203	1.353	1.504	1.654	1.805
ANALISTA DE COBRANZA	1.171,44	319	1.338	1.505	1.672	1.839	2.007

Nievecela, Sánchez 60

ANALISTA DE EMISIONES	1.113,17	314	1.314	1.478	1.642	1.807	1.971
ANALISTA DE EMISIONES	1.127,86	314	1.314	1.478	1.642	1.807	1.971
ANALISTADE PRESIDENCIA	935,60	220	943	1.060	1.178	1.296	1.414
AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES	778,05	156	555	625	694	764	833
ANALISTADE SINIESTROS	1.332,59	329	1.386	1.559	1.732	1.905	2.079
ANALISTADE SINIESTROS	1.155,18	329	1.386	1.559	1.732	1.905	2.079
INSPECTOR	994,07	346	1.467	1.650	1.834	2.017	2.201
INSPECTOR	994,07	346	1.467	1.650	1.834	2.017	2.201
INSPECTOR	1.394,07	346	1.467	1.650	1.834	2.017	2.201
INSPECTOR	1.018,58	346	1.467	1.650	1.834	2.017	2.201
INSPECTOR	1.013,87	346	1.467	1.650	1.834	2.017	2.201
MENSAJERO	639,14	168	613	690	767	843	920
MENSAJERO	833,94	168	613	690	767	843	920
MENSAJERO	854,61	168	613	690	767	843	920
RECAUDADOR	1.101,22	655	7.503	8.441	9.379	10.317	11.255
RECEPCIONISTA	763,99	655	7.503	8.441	9.379	10.317	11.255
AUDITORIA INTERNA	2.433,73	425	2.620	2.947	3.275	3.602	3.929
CONTADORA GENERAL	3.617,95	401	2.089	2.350	2.611	2.872	3.133
CONTRALORA	2.184,55	444	2.992	3.366	3.740	4.114	4.488
JEFE COMERCIAL	1.902,02	395	1.948	2.192	2.436	2.679	2.923
JEFE DE CARTERA	2.072,85	435	2.816	3.168	3.520	3.872	4.224
JEFE DE DESARROLLO HUMANO	1.793,56	464	3.265	3.673	4.082	4.490	4.898
JEFE DE EMISIONES	1.637,20	464	3.265	3.673	4.082	4.490	4.898
JEFE DE REASEGUROS	2.370,11	401	2.089	2.350	2.611	2.872	3.133
JEFE DE RIESGOS	1.406,63	381	1.741	1.958	2.176	2.394	2.611
JEFE DE SEGURIDAD DE LA INFORMACION	2.131,18	415	2.416	2.718	3.020	3.322	3.624
JEFE DE SINIESTROS	1.565,63	400	2.065	2.323	2.582	2.840	3.098
JEFE DE SINIESTROS	1.588,84	400	2.065	2.323	2.582	2.840	3.098

Nievecela, Sánchez 61

JEFE DE SUSCRIPCIONES	1.594,38	401	2.089	2.350	2.611	2.872	3.133
OFICIAL DE CUMPLIMIENTO	1.955,84	371	1.627	1.830	2.033	2.236	2.440
GERENTE COMERCIAL	4.116,24	540	3.990	4.488	4.987	5.486	5.984
GERENTE DE AGENCIA	3.667,99	506	3.698	4.160	4.622	5.084	5.547
GERENTE DE AGENCIA	4.103,72	506	3.698	4.160	4.622	5.084	5.547
GERENTE DE SUSCRIPCIÓN	4.657,95	540	3.990	4.488	4.987	5.486	5.984
GERENTE DE TECNOLOGÍAS DE LA INFO	3.695,37	499	3.638	4.092	4.547	5.002	5.456
GERENTE DE AGENCIA	1.909,00	506	3.698	4.160	4.622	5.084	5.547
GERENTE DE AGENCIA	2.600,41	506	3.698	4.160	4.622	5.084	5.547
PRESIDENTE EJECUTIVO	12.260,28	291	1.203	1.353	1.504	1.654	1.805
VICEPRESIDENTE EJECUTIVO	8.008,53	173	641	721	801	881	962

**ANEXO 5. VALORACIÓN DE CARGOS: Por niveles “Empresa Aseguradora”**

Nivel	Subnivel	Rango de Puntos por Nivel		Nombre del Cargo	Total, Puntos del Cargo	Promedio EMPR ESA por nivel	Remuneración Bruta por Nivel MIN del Mercado General	Diferencia frente al MIN Exceso (+) Carencia (-)	Porcentaje de Diferencia Exceso (+) Carencia (-)	Remuneración Bruta por Nivel Mix Min-Q1 del Mercado General	Diferencia frente al Mix Min-Q1 Exceso (+) Carencia (-)	Porcentaje de Diferencia Exceso (+) Carencia (-)	Remuneración Bruta por Nivel Q1 del Mercado General	Diferencia frente al Q1 Exceso (+) Carencia (-)	Porcentaje de Diferencia Exceso (+) Carencia (-)	Remuneración Bruta por Nivel Promedio del Mercado General	Diferencia frente al Mediana Exceso (+) Carencia (-)	Porcentaje de Diferencia Exceso (+) Carencia (-)	BANDAS SALARIALES POR NIVEL SOBRE LA POLITICA DEFINIDA							
		Mini mo	Máxi mo																- 20%	- 10%	MEDIA (toma do sobre el puntaje medio de Estadí grafo definido)	10%	20%			
NIVELES		Mini mo	Máxi mo																	MINI MO	Q1	Q3	MAX IMO			
8	P	718	753																							
	M	682	717																							
	L	646	681	Presidente Ejecutivo	655		6.565	5.696	46%	7.972	4.289	35%	9.379	2.882	24%	12.193	67	1%	11.597	664	5%	7.503	8.441	9.379	10.317	11.255
				Vicepresidente Ejecutivo	655	10.135	6.565	1.444	18%	7.972	37	0%	9.379	-1.370	-17%	12.193	-4.184	-52%	11.597	-3.588	-45%	7.503	8.441	9.379	10.317	11.255
7	P	610	645																							
	M	574	609																							
	L	538	573	Gerente de Suscripción	540		3.454	1.202	26%	4.221	435	9%	4.987	-331	-7%	6.520	-1.863	-40%	6.518	-1.862	-40%	3.990	4.488	4.987	5.486	5.984
				Gerente Comercial	540	4.381	3.454	652	16%	4.221	-114	-3%	4.987	-881	-21%	6.520	-2.413	-59%	6.518	-2.411	-59%	3.990	4.488	4.987	5.486	5.984
6	P	502	537	Gerente de Agencias	506		3.326	-1.426	-75%	3.974	-2.075	-109%	4.622	-2.723	-143%	5.919	-4.019	-212%	5.744	-3.845	-202%	3.698	4.160	4.622	5.084	5.547
				Gerente de Agencias	506		3.326	343	9%	3.974	-306	-8%	4.622	-954	-26%	5.919	-2.250	-61%	5.744	-2.076	-57%	3.698	4.160	4.622	5.084	5.547
				Gerente de Agencias	506		3.326	-725	-28%	3.974	-1.373	-53%	4.622	-2.022	-78%	5.919	-3.318	-128%	5.744	-3.143	-121%	3.698	4.160	4.622	5.084	5.547
				Gerente de Agencias	506	3.068	3.326	778	19%	3.974	130	3%	4.622	-518	-13%	5.919	-1.815	-44%	5.744	-1.640	-40%	3.698	4.160	4.622	5.084	5.547
	M	466	501	Gerente de TI	499	3.696	3.299	396	11%	3.923	-228	-6%	4.547	-851	-23%	5.795	-2.099	-57%	5.585	-1.889	-51%	3.638	4.092	4.547	5.002	5.456

Nievecela, Sánchez 63

5	L	430	465	Jefe de Desarrollo Humano	464		3.167	-1.373	-77%	3.624	-1.830	-102%	4.082	-2.288	-128%	4.997	-3.203	-179%	4.743	-2.949	-164%	3.265	3.673	4.082	4.490	4.898				
				Contralora	444		3.034	-849	-39%	3.387	-1.202	-55%	3.740	-1.555	-71%	4.447	-2.262	-104%	4.226	-2.042	-93%	4.226	-2.042	-93%	2.992	3.366	3.740	4.114	4.488	
				Jefe de Cartera	435	2.017	2.871	-798	-38%	3.195	-1.122	-54%	3.520	-1.447	-70%	4.168	-2.095	-101%	3.965	-1.892	-91%	3.965	-1.892	-91%	2.816	3.168	3.520	3.872	4.224	
	P	404	429	Auditora Interna	425		2.690	-256	-11%	2.982	-548	-23%	3.275	-841	-35%	3.859	-1.425	-59%	3.674	-1.240	-51%	3.674	-1.240	-51%	2.620	2.947	3.275	3.602	3.929	
				Jefe de Seguridad de la Información	415	2.283	2.503	-371	-17%	2.761	-630	-30%	3.020	-889	-42%	3.537	-1.406	-66%	3.372	-1.241	-58%	3.372	-1.241	-58%	2.416	2.718	3.020	3.322	3.624	
		M	378	403	Contadora	401		2.201	1.417	39%	2.406	1.212	34%	2.611	1.007	28%	3.021	597	17%	2.887	731	20%	2.887	731	20%	2.089	2.350	2.611	2.872	3.133
					Jefe de Suscripción	401		2.201	-606	-38%	2.406	-811	-51%	2.611	-1.016	-64%	3.021	-1.426	-89%	2.887	-1.293	-81%	2.887	-1.293	-81%	2.089	2.350	2.611	2.872	3.133
					Jefe de Reaseguros	401		2.201	169	7%	2.406	-36	-2%	2.611	-241	-10%	3.021	-651	-27%	2.887	-517	-22%	2.887	-517	-22%	2.089	2.350	2.611	2.872	3.133
					Jefe de Siniestros	400		2.179	-614	-39%	2.380	-815	-52%	2.582	-1.016	-65%	2.984	-1.418	-91%	2.853	-1.287	-82%	2.853	-1.287	-82%	2.065	2.323	2.582	2.840	3.098
					Jefe de Siniestros	400		2.179	-990	-83%	2.380	-1.191	-100%	2.582	-1.393	-117%	2.984	-1.795	-151%	2.853	-1.664	-140%	2.853	-1.664	-140%	2.065	2.323	2.582	2.840	3.098
					Jefe Comercial	395		2.072	-175	-9%	2.254	-357	-19%	2.436	-539	-28%	2.800	-903	-48%	2.680	-783	-41%	2.680	-783	-41%	1.948	2.192	2.436	2.679	2.923
					Jefe de Riesgos	381		1.770	-363	-26%	1.973	-566	-40%	2.176	-769	-55%	2.582	-1.175	-84%	2.470	-1.063	-76%	2.470	-1.063	-76%	1.741	1.958	2.176	2.394	2.611
Jefe de Emisiones					381	1.910	1.770	-132	-8%	1.973	-335	-20%	2.176	-539	-33%	2.582	-945	-58%	2.470	-833	-51%	2.470	-833	-51%	1.741	1.958	2.176	2.394	2.611	
L	352	377	Oficial de cumplimiento	371	1.956	1.554	402	21%	1.794	162	8%	2.033	-77	-4%	2.512	-556	-28%	2.399	-443	-23%	2.399	-443	-23%	1.627	1.830	2.033	2.236	2.440		
4	P	326	351	Analista Comercial	347		1.336	-637	-91%	1.588	-889	-127%	1.840	-1.141	-163%	2.344	-1.645	-235%	2.229	-1.530	-219%	2.229	-1.530	-219%	1.472	1.656	1.840	2.024	2.208	
				Analista Comercial	347		1.336	-351	-36%	1.588	-603	-61%	1.840	-855	-87%	2.344	-1.359	-138%	2.229	-1.244	-126%	2.229	-1.244	-126%	1.472	1.656	1.840	2.024	2.208	
				Analista Comercial	347		1.336	-348	-35%	1.588	-601	-61%	1.840	-853	-86%	2.344	-1.357	-137%	2.229	-1.242	-126%	2.229	-1.242	-126%	1.472	1.656	1.840	2.024	2.208	
				Analista Comercial	347		1.336	-361	-37%	1.588	-613	-63%	1.840	-865	-89%	2.344	-1.370	-141%	2.229	-1.255	-129%	2.229	-1.255	-129%	1.472	1.656	1.840	2.024	2.208	
				Analista Comercial	347		1.336	166	11%	1.588	-86	-6%	1.840	-339	-23%	2.344	-843	-56%	2.229	-728	-48%	2.229	-728	-48%	1.472	1.656	1.840	2.024	2.208	
				Inspector	346		1.331	-321	-32%	1.582	-573	-57%	1.834	-825	-82%	2.337	-1.328	-132%	2.222	-1.213	-120%	2.222	-1.213	-120%	1.467	1.650	1.834	2.017	2.201	
				Inspector	346		1.331	-321	-32%	1.582	-573	-57%	1.834	-825	-82%	2.337	-1.328	-132%	2.222	-1.213	-120%	2.222	-1.213	-120%	1.467	1.650	1.834	2.017	2.201	
				Inspector	346		1.331	-321	-32%	1.582	-573	-57%	1.834	-825	-82%	2.337	-1.328	-132%	2.222	-1.213	-120%	2.222	-1.213	-120%	1.467	1.650	1.834	2.017	2.201	
				Inspector	346		1.331	-312	-31%	1.582	-563	-55%	1.834	-815	-80%	2.337	-1.318	-129%	2.222	-1.203	-118%	2.222	-1.203	-118%	1.467	1.650	1.834	2.017	2.201	

Nievecela, Sánchez 64

3	M	300	325	Inspector	346		1.331	-317	-31%	1.582	-568	-56%	1.834	-820	-81%	2.337	-1.323	-130%	2.222	-1.208	-119%	1.467	1.650	1.834	2.017	2.201			
				Analista de Siniestros	329		1.246	87	6%	1.489	-156	-12%	1.732	-399	-30%	2.218	-885	-66%	2.101	-769	-58%	2.101	-769	-58%	1.386	1.559	1.732	1.905	2.079
				Analista de Siniestros	329		1.246	-154	-14%	1.489	-397	-36%	1.732	-640	-59%	2.218	-1.126	-103%	2.101	-1.009	-92%	2.101	-1.009	-92%	1.386	1.559	1.732	1.905	2.079
				Analista de Siniestros	329	1.061	1.246	-91	-8%	1.489	-334	-29%	1.732	-577	-50%	2.218	-1.063	-92%	2.101	-946	-82%	2.101	-946	-82%	1.386	1.559	1.732	1.905	2.079
				Analista de TI	324		1.221	-561	-85%	1.462	-801	-121%	1.702	-1.041	-158%	2.183	-1.522	-230%	2.066	-1.405	-213%	2.066	-1.405	-213%	1.362	1.532	1.702	1.872	2.043
				Analista de TI	324		1.221	-450	-58%	1.462	-690	-90%	1.702	-931	-121%	2.183	-1.412	-183%	2.066	-1.295	-168%	2.066	-1.295	-168%	1.362	1.532	1.702	1.872	2.043
				Analista de Cobranzas	319		1.197	-25	-2%	1.434	-263	-22%	1.672	-501	-43%	2.148	-976	-83%	2.031	-859	-73%	2.031	-859	-73%	1.338	1.505	1.672	1.839	2.007
				Análisis de Emisiones	314		1.172	-58	-5%	1.407	-294	-26%	1.642	-529	-48%	2.113	-1.000	-90%	1.995	-882	-79%	1.995	-882	-79%	1.314	1.478	1.642	1.807	1.971
				Análisis de Emisiones	314	954	1.172	-119	-11%	1.407	-354	-34%	1.642	-589	-56%	2.113	-1.060	-101%	1.995	-942	-89%	1.995	-942	-89%	1.314	1.478	1.642	1.807	1.971
	P	248	273	Analista de Cartera	291		1.057	-123	-13%	1.281	-346	-37%	1.504	-569	-61%	1.950	-1.016	-109%	1.851	-916	-98%	1.851	-916	-98%	1.203	1.353	1.504	1.654	1.805
				Analista de Cartera	291		1.057	-228	-27%	1.281	-451	-54%	1.504	-674	-81%	1.950	-1.121	-135%	1.851	-1.021	-123%	1.851	-1.021	-123%	1.203	1.353	1.504	1.654	1.805
				Analista de Cartera	291		1.057	-8	-1%	1.281	-232	-22%	1.504	-455	-43%	1.950	-901	-86%	1.851	-802	-76%	1.851	-802	-76%	1.203	1.353	1.504	1.654	1.805
				Analista de Cartera	291		1.057	-141	-15%	1.281	-364	-40%	1.504	-588	-64%	1.950	-1.034	-113%	1.851	-935	-102%	1.851	-935	-102%	1.203	1.353	1.504	1.654	1.805
				Analista de Cartera	291		1.057	263	20%	1.281	40	3%	1.504	-184	-14%	1.950	-630	-48%	1.851	-531	-40%	1.851	-531	-40%	1.203	1.353	1.504	1.654	1.805
				Recaudador	291		1.057	119	10%	1.281	-104	-9%	1.504	-327	-28%	1.950	-774	-66%	1.851	-675	-57%	1.851	-675	-57%	1.203	1.353	1.504	1.654	1.805
				Analista de Reaseguros	288	1.061	1.043	159	13%	1.264	-63	-5%	1.486	-285	-24%	1.929	-728	-61%	1.832	-631	-53%	1.832	-631	-53%	1.189	1.337	1.486	1.634	1.783
				Analista de Auditoria Interna	251	1.226	974	253	21%	1.147	79	6%	1.320	-94	-8%	1.667	-441	-36%	1.602	-375	-31%	1.602	-375	-31%	1.056	1.188	1.320	1.452	1.585
				Analista Contable	236		947	136	13%	1.100	-17	-2%	1.254	-171	-16%	1.561	-478	-44%	1.508	-425	-39%	1.508	-425	-39%	1.003	1.129	1.254	1.379	1.505
M	222	247	Analista Contable	226		929	190	17%	1.068	51	5%	1.207	-87	-8%	1.484	-365	-33%	1.435	-315	-28%	1.435	-315	-28%	965	1.086	1.207	1.327	1.448	
			Analista Contable	226		929	180	16%	1.068	42	4%	1.207	-97	-9%	1.484	-375	-34%	1.435	-325	-29%	1.435	-325	-29%	965	1.086	1.207	1.327	1.448	
			Analista Contable	226		929	180	16%	1.068	42	4%	1.207	-97	-9%	1.484	-375	-34%	1.435	-325	-29%	1.435	-325	-29%	965	1.086	1.207	1.327	1.448	
			Analista Contable	226		929	180	16%	1.068	42	4%	1.207	-97	-9%	1.484	-375	-34%	1.435	-325	-29%	1.435	-325	-29%	965	1.086	1.207	1.327	1.448	
			Analista Contable	226	1.108	929	190	17%	1.068	51	5%	1.207	-87	-8%	1.484	-365	-33%	1.435	-315	-28%	1.435	-315	-28%	965	1.086	1.207	1.327	1.448	

Nievecela, Sánchez 65

	L	196	221	Asistente de Presidencia	220	936
2	P	180	195			
	M	164	179	Recepcionista	173	764
	L	148	163	Mensajero	168	
				Mensajero	168	
				Mensajero	168	
			Auxiliar de servicios generales	156	770	
	P	132	147			
1	M	116	131			
	L	100	115			

919	17	2%
640	124	16%
598	51	8%
598	236	28%
598	222	27%
498	280	36%

1.048	-113	-12%
721	43	6%
682	-33	-5%
682	152	18%
682	138	17%
596	182	23%

1.178	-242	-26%
801	-37	-5%
767	-117	-18%
767	67	8%
767	54	7%
694	84	11%

1.438	-502	-54%
-------	------	------

963	-198	-26%
935	-286	-44%
935	-101	-12%
935	-115	-14%
890	-112	-14%

1.390	-454	-49%
931	-167	-22%
901	-252	-39%
901	-67	-8%
901	-81	-10%
848	-69	-9%

943	1.060	1.178	1.296	1.414
641	721	801	881	962
613	690	767	843	920
613	690	767	843	920
613	690	767	843	920
555	625	694	764	833