



Universidad del Azuay

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la
Educación**

Carrera de Psicología Organizacional

**“PROPUESTA DE BANDAS SALARIALES
EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y
CRÉDITO JARDÍN AZUAYO”**

Autora: Santín Barzallo Liliana Gabriela.

Director: González Proaño Carlos Esteban.

Cuenca, Ecuador

2016

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, quién supo guiarme por el buen camino enseñándome a enfrentar las adversidades y así permitirme llegar hasta esta etapa significativa de mi formación profesional; a mis padres, quienes me han transmitido todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios y mi perseverancia para alcanzar mis objetivos; a mis hermanas y sobrino, por haberme demostrado siempre su cariño y apoyo incondicional.

Liliana.

AGRADECIMIENTO

A mi director por el apoyo y profesionalismo, quién con su conocimiento, experiencia y motivación me guió en este arduo camino; a la organización, que me dio la oportunidad de desarrollar este proyecto y a todas las personas, que intervinieron en este proceso facilitando la culminación del mismo;

A todos ellos mi eterno agradecimiento.

RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo la elaboración de una propuesta de bandas salariales en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo; puesto que en la actualidad la compensación económica hacia los empleados puede llegar a ser un factor relevante para atraer nuevos talentos, retener a los existentes y motivarlos a realizar mejor su trabajo; además se considera que la misma ofrece a la organización una particularidad en el mercado permitiendo elegir las habilidades y competencias que más se valora dentro de la administración del negocio.

Lo que se desea obtener es una estructura salarial justa y equitativa que satisfaga tanto las necesidades básicas de los empleados como del patrono pudiendo llegar a establecerse cómo política interna de la empresa.

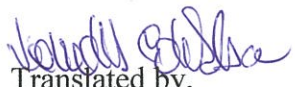
Palabras claves: Política salarial, remuneración, valoración de cargos, banda salarial.

ABSTRACT

The aim of this research work is to develop a salary bands proposal for *Jardín Azuayo* Credit Union. Today the economic compensation to employees can become an important factor to attract new talent, retain the existing one, and a motivation to do better work. In addition, it offers the organizations a particularity in the market, allowing them to choose the most valued skills and competencies for the administration of a business. The objective is to obtain a fair and equitable salary structure that meets the basic needs of employees and employer, and which could be established as the company's internal policy.

Keywords: Wage Policy, Remuneration, Job Evaluation, Salary Band.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE

Índice de Contenido

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT	v
ÍNDICE	vi
Índice de Contenido	vi
Índice de Tablas	ix
Índice de Ilustraciones.....	x
Introducción	1
CAPÍTULO 1- HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN Y ANÁLISIS SITUACIONAL....	3
1.1. Introducción.....	3
1.2. Historia de la empresa	3
1.3. Análisis Situacional del sistema de bandas salariales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.	10
1.4. Conclusiones.....	12
CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTOS DE LA REMUNERACIÓN Y ESTRUCTURA SALARIAL.	13
2.1. Introducción.....	13
2.2. Antecedentes teóricos de la Remuneración.	13
2.2.1. Teorías de la Remuneración.....	15
2.3. Investigaciones sobre factores que afectan a la remuneración.	19
2.3.1. El mercado de trabajo y de recursos humanos.	19
2.3.2. Organizaciones laborales o clasistas.	19

2.3.3.	Capacidad de pago de las empresas.	20
2.3.4.	Productividad.	20
2.3.5.	Costo de vida.....	21
2.3.6.	Gobierno.....	21
2.4.	Antecedentes teóricos de la Política Salarial.	22
2.4.1.	Equidad interna.	22
2.4.2.	Competitividad externa	23
2.4.3.	Motivación del personal.	24
2.4.4.	Administración efectiva.	24
2.5.	Incremento Salarial.....	25
2.6.	Compensaciones legales	25
2.7.	Conclusiones.....	29
CAPÍTULO 3- VALORACIÓN DE CARGOS.....		30
3.1.	Introducción.....	30
3.2.	Conceptos de Valoración de Cargos.....	30
3.3.	Métodos de Valoración de Cargos.....	32
3.3.1.	Métodos Cualitativos.....	32
3.3.2.	Métodos Cuantitativos.....	33
3.4.	Valoración de Cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.....	40
3.4.1.	Método de Valoración.	40
3.4.2.	Factores y subfactores de valoración.	40
3.4.3.	Ponderación de los factores.....	43
3.4.4.	Asignación de puntajes a los grados.	43
3.5.	Conclusiones.....	58
CAPÍTULO 4.- BANDAS SALARIALES.....		59
4.1.	Introducción.....	59

4.2. Intervalos salariales.	59
4.2.1. Amplitud de los Intervalos Salariales.....	60
4.2.2. Separación de los Intervalos Salariales.	62
4.3. Estructura Salarial Vigente.....	63
4.4. Propuesta de Banda Salarial.	66
4.5. Proyección Salarial.....	71
4.6. Conclusiones.....	72
CONCLUSIONES GENERALES	73
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS.....	77
Anexo 1. Entrevista Análisis Situacional	78

Índice de Tablas

Tabla 1 Ponderación de Factores	43
Tabla 2 Puntaje de cada Factor	44
Tabla 3 Puntaje Grados Factores: Educación - Experiencia	45
Tabla 4 Puntaje Grados Factores: Complejidad - Toma de Decisiones.....	46
Tabla 5 Puntaje Grados Factor: Responsabilidad	46
Tabla 6 Puntaje Grados Factor: Coordinación de Personas	48
Tabla 7 Puntaje Grados Factor: Habilidades de Relacionamiento.....	49
Tabla 8 Puntajes mínimos y máximos de las bandas	51
Tabla 9 Banda Uno.....	52
Tabla 10 Banda Dos	53
Tabla 11 Banda Tres	54
Tabla 12 Banda Cuatro.....	55
Tabla 13 Banda Cinco.....	56
Tabla 14 Banda Seis.....	57
Tabla 15 Banda Salarial Vigente.....	64
Tabla 16 Propuesta de Banda Salarial.....	67
Tabla 17 Proyección Salarial 2016	71

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1" La Josefina"	4
Ilustración 2 El Cooperativismo.....	4
Ilustración 3 Organigrama.....	7
Ilustración 4 Diversos tipos de Compensaciones.....	14
Ilustración 5 Curva Salarial.....	37
Ilustración 6 Fórmula de Progresión Aritmética	45
Ilustración 7 Fórmula rangos mínimos y máximos	50
Ilustración 8 Intervalos de Amplitud Idéntica.....	60
Ilustración 9 Intervalo de Amplitud Variable	61
Ilustración 10 Intervalos Porcentajes Fijos	61
Ilustración 11 Intervalos De Porcentaje Variable	62
Ilustración 12 Intervalo de Solapamiento	62
Ilustración 13 Intervalo de Coincidencia	63
Ilustración 14 Intervalo de Diferencia.....	63

Introducción

Actualmente las organizaciones diseñan estrategias para ser competitivas, una de estas son los modelos de retribución, puesto que estos son necesarios en la labor de atraer, retener y desarrollar competencias de los colaboradores dentro de la organización; así mismo para establecer la retribución del personal se debe considerar los requerimientos que tiene el cargo, es decir, habilidades, competencias, responsabilidades, estableciendo así una política salarial ecuánime.

Es así que en el capítulo 1 abordaremos los orígenes y el crecimiento de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo en las provincias del sur del Ecuador, considerando que su creación fue una táctica para restablecer las actividades económicas de los habitantes de las zonas afectadas por la Josefina en 1993. Su posicionamiento dentro del país le hace acreedora a ser la segunda Cooperativa con el mayor volumen de activos promoviendo siempre el progreso de una sociedad solidaria, por lo que es necesario contar con un sistema de compensaciones efectivo, que motive a un buen desempeño de sus colaboradores, principales talentos con los que cuenta la institución.

Cabe señalar que en el capítulo 2 se realiza la recopilación teórica de los componentes que intervienen en la elaboración de una estructura salarial justa y equitativa, introduciéndonos en el ámbito de las retribuciones, el cual es siempre tema de debates ya que se busca un equilibrio tanto para los trabajadores como para los empresarios teniendo como mediador al Estado.

Mientras en el capítulo 3; se presentarán los resultados de la valoración de cargos mediante el método de asignación de puntos, puesto que es una herramienta de inicio para establecer el valor monetario de cada uno de los 90 cargos de la organización, obteniendo como resultado remuneraciones imparciales para los trabajadores, optando por métodos cuantitativos para dicha elaboración, ya que los mismos permiten análisis más objetivos

Finalmente en el capítulo 4 se presentará la propuesta de bandas salariales en base a los resultados obtenidos mediante la valoración de cargos puesto que con la obtención de

promedios en base a un análisis respectivo entre valoración, sueldos y estudio de mercado se determinará el valor monetario de los cargos, siendo así un componente base que impacta en la parte financiera y productiva de la organización.

CAPÍTULO 1.- HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN Y ANÁLISIS SITUACIONAL.

1.1. Introducción.

Para reactivar y fortalecer la economía de la población afectada por el desastre de la Josefina, surge en 1996 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo transformando éste suceso en una oportunidad de mejora.

Esta institución financiera se encuentra en 5 provincias del sur del Ecuador: Azuay, Cañar, El Oro, Loja y Morona Santiago ampliando significativamente su ámbito de cobertura y posicionamiento dentro del país, consta de una imagen institucional sólida y participativa. En marzo de 2014 se constituye como la segunda Cooperativa por el volumen de activos a nivel nacional, promueve el desarrollo de una sociedad solidaria mediante procesos de capacitación y educación financiera (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2013).

Es evidente el crecimiento que ha tenido esta organización, por lo que es inevitable contar con un análisis sobre los temas de compensación, siendo este un referente puesto que afecta de alguna manera el desempeño de sus colaboradores, quienes son los talentos que posee esta Cooperativa.

1.2. Historia de la empresa

En el año de 1993, la provincia del Azuay se vio afectada por el desastre natural de “La Josefina”, los habitantes del cantón Paute fueron los más perjudicados; sin embargo este suceso contribuyó a que se planteara un nuevo inicio fundamentado en la comunidad (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2013).

Ilustración 1 " La Josefina "



Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo. 2013.

Es así que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo se originó como un proyecto social y económico que nace de las necesidades y propuestas de una comunidad organizada; también se constituye como una herramienta de mejora para las provincias del sur del Ecuador ya que genera oportunidades de progreso económico popular a través del apoyo mutuo, educación, servicio y solidaridad (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2013).

Ilustración 2 El Cooperativismo



Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo. 2013.

Existen alrededor de 200000 socios; contando así con treinta y seis sucursales localizadas en 5 provincias del sur del Ecuador: Azuay, Cañar, El Oro, Loja y Morona Santiago (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2013).

Su **misión** dice: “Somos una cooperativa de ahorro y crédito, segura y participativa que contribuye en el crecimiento socioeconómico de sus socios y fortalece la economía popular y solidaria mediante servicios financieros de calidad, incluyentes y sostenibles” (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2013).

A su vez su **visión** es “Ser un referente positivo del desempeño social y financiero de la economía popular y solidaria del Ecuador, que incide en el desarrollo de sus socios y localidades de intervención con una gestión participativa e incluyente basada en calidad, cercanía y servicio” (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2013).

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo se orienta en los siguientes valores:

- **“Transparencia:** mostramos como somos, sin reservas, sin ocultar información que pueda afectar a la gestión, desarrollo e imagen de la cooperativa y su equipo humano, diciendo la verdad en todo momento.
- **Integridad:** mantener un comportamiento probo y con integridad de pensamiento, sentimiento y actuación interna y externamente.
- **Confianza:** tener seguridad en las propias destrezas para realizar una contribución positiva y competente en el trabajo, para de esta manera ser recíproco con la confianza que los socios y la comunidad han depositado en la cooperativa.
- **Compromiso:** apropiarnos, empoderarnos de las responsabilidades adquiridas en las funciones a desempeñar y cumplirlas con capacidad y convicción de apoyar el desarrollo social y económico de los socios y la comunidad.

- **Responsabilidad:** actuar de acuerdo con los principios morales incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa. Asumir y cumplir con oportunidad y calidad las funciones asignadas en conformidad a los códigos de conducta y políticas establecidas en la cooperativa.” (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2013).

En cuanto a la estructura organizacional, todas aquellas personas que utilizan los servicios de la cooperativa pueden ser accionistas con una inversión de \$5, este dinero es destinado al desarrollo de la propia institución, con esto las personas participan de todos los beneficios, servicios financieros y sociales que brinda siendo estos equitativos para todos, basándose en el trabajar por el costo de los servicios más no por obtener una ganancia (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2013).

Por otra parte, su publicidad se sustenta a través de un marketing no mercantilista, es decir, que para esta institución financiera su crecimiento se debe a su solvencia y a que promueve la confianza entre las personas; además la cooperativa está sustentada en el principio constitucional del “Sumak Kawsay” o el “Buen Vivir”, que recoge una visión del mundo centrada en el ser humano como parte de un entorno natural y social (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2013).

Su organigrama tiene una estructura en red enfocado en el socio, el cual facilita la comunicación y los procesos; un claro ejemplo de lo beneficioso de esta distribución es que el índice de rotación anual que es del 3%; además busca promover la equidad, ya que de aquí parten las buenas relaciones siendo su objetivo principal el de transmitir servicio y confianza a sus socios.

La toma de decisiones en temas corporativos está a cargo del ámbito directivo, el cual consta de la Presidencia, de la Asamblea de Representantes, del Consejo de Administración y Vigilancia y la Comisión EDUCOPE, y estos organismos a su vez son los encargados de sociabilizar a toda la organización lo que se ha decidido, ya que ellos trabajan para el socio (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2013).

Ilustración 3 Organigrama



Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo. 2013.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo posee una plataforma educativa virtual llamada EDUCOOPE, en la cual se entrenan a los educadores certificados quienes van a poder resolver conflictos con los socios, además enseñan conocimientos básicos de los servicios que brinda la cooperativa a los socios mediante módulos y cursos (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2013).

Así mismo la estructura financiera se basa en que:

- Los créditos son una herramienta que certifica la reinversión de estos recursos en las mismas zonas en donde se crean, es decir, los ahorros son usados para dar créditos a otros,
- Por sus ahorros los socios reciben un interés que es solventado por el interés del crédito que recibió otro beneficiario,
- Estos intereses solventan los gastos en sueldos de los empleados, el costo de materiales y equipos de oficina, la ejecución de los Planes de Trabajo Anuales,

capacitaciones, consumo de funcionamiento y sobre todo los gastos de morosidad de socios que no pagan su deuda,

- Pagan impuestos al Estado,
- La cooperativa no tiene ganancias, tiene excedentes que son utilizados para fortalecer su patrimonio certificando la confianza de los socios, es decir que permite el retorno de los ahorros y extender su funcionamiento (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2013).

A nivel institucional existen instancias de control interno que monitorean de manera permanente el adecuado manejo del dinero y emiten periódicamente informes para su control, estos son: el Comité de Cumplimiento, la Unidad de Cumplimiento, la Unidad de Auditoria Interna y el Consejo de Vigilancia (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2013).

A la vez está sujeto a instancias de control externo que son las encargadas de auditar el cumplimiento de las normativas, los estándares de calidad y solvencia.

- Auditoria externa que analiza a la cooperativa dos veces al año,
- Control que ejerce la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS),
- Calificación internacional de riesgo que se realiza una vez al año, en el 2013 la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo obtuvo calificación A-, demostrando ser una institución fuerte, con un sólido récord financiero (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2013).
- Las constantes evaluaciones que realiza la UCACSUR (Unión de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Sur), con la que se relaciona en fines políticos,

administrativos y de normativas que rigen el buen funcionamiento, en pro de unir y fortalecer al cooperativismo ya que promueve la generación de espacios de integración, de transferencia de experiencias, consolidando la construcción de la confianza y el compromiso social buscando una estrategia de difusión del cooperativismo como modelo de desarrollo económico y social (UCACSUR, s.f.).

- La Cooperativa Jardín Azuayo desde la creación del COSEDE (Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados) contribuye mensualmente a esta institución, que en caso de liquidación o cierre garantiza la devolución hasta los 31.000 dólares a socios y socias, ya que es una entidad encargada de dar apoyo y respuesta; el apoyo se activa cuando una institución tiene dificultades de liquidez y el fondo le otorga un crédito para que ésta pueda seguir en funcionamiento; mientras que el de respuesta es cuando existen dificultades estructurales y se la declara en liquidación forzosa, la entidad deja de funcionar y COSEDE paga el Seguro de Depósitos (COSEDE, s.f.).

Así mismo la cooperativa cumple con los siete principios universales del cooperativismo los cuales son:

- Ingreso abierto y voluntario: las cooperativas son organizaciones voluntarias y abiertas para todas las personas que deseen utilizar sus servicios y estén dispuestas a aceptar las responsabilidades de ser parte.
- Control democrático: los miembros de las cooperativas son los responsables de elegir a los representantes que estarán a cargo de los órganos de dirigencia.
- Participación Económica de los miembros: todos los socios deben contribuir de manera equitativa al crecimiento patrimonial de la cooperativa.

- Autonomía e independencia: las cooperativas son empresas privadas de propiedad conjunta. Su crecimiento recae en los aportes realizados al Capital Social por cada uno de sus socios y por la gestión del negocio.
- Educación, formación e información: las cooperativas deben brindar conocimiento y entrenamiento a sus miembros, directivos, gerentes y empleados, cada organización cuenta con un Comité de Educación el cual es el ente responsable de instruir y capacitar.
- Cooperación entre cooperativas: las cooperativas están llamadas a colaborar entre sí, promoviendo la ayuda mutua, el trabajo en equipo y la solidaridad, no se ven como competencia, sino como iguales que trabajan por el beneficio de sus socios.
- Compromiso con la comunidad: estas instituciones trabajan para el progreso de la comunidad, a medida que las personas prosperen y se desarrollen, la comunidad también se beneficia (Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2013).

1.3. Análisis Situacional del sistema de bandas salariales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

La recaudación de la información para conocer la situación actual en que se encuentra el subsistema de compensaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo se realizó mediante entrevista con el responsable del departamento de Talento Humano.

Según el sondeo hay un total de 610 colaboradores existiendo cargos operativos en donde es necesario contratar a más personas, sin embargo la institución con la cifra de trabajadores que disponen en la actualidad ejecuta sus actividades con calidad de servicio.

En cuanto a las prestaciones se refiere, en los niveles medios y operativos son competitivas con las del mercado ajustándose también a lo que dicta la ley, no obstante en los niveles altos todavía no existen prestaciones monetarias competitivas.

Llama la atención que la percepción que tiene el personal con las prestaciones de la institución financiera son positivas, ya que en una encuesta de clima laboral realizada por esta organización, el factor compensación alcanzó un puntaje de 82.84%, eso demuestra que los empleados se sienten satisfechos con las compensaciones que otorga esta Cooperativa.

Para los planes de incentivos y/o promoción existen incentivos económicos trimestrales a las metas por equipos de trabajo, en cuanto a promociones internas, ocho de cada diez vacantes internas son ocupados por el propio personal.

La capacidad de crecimiento de la organización es lo suficientemente positiva, han crecido durante los últimos años en un promedio de 20%, mientras que la recesión del 2016 afectaría a la dinámica normal, se presupuesta que el crecimiento será del 15% teniendo en cuenta que con este incremento el gasto del personal es de un 4% según datos de la propia institución, el cual ya está presupuestado.

Existen controles sobre los valores máximos determinados para las remuneraciones de los trabajadores manteniendo así equilibrio en la economía y las finanzas empresariales

Las decisiones claves en la organización con respecto a contratación y remuneración del personal son propuestas por el departamento de Talento Humano y aprobadas posteriormente por la Gerencia y Consejo de Administración.

En el caso de haber cambios críticos en el personal y/o recursos, esta institución se enfoca principalmente en el fortalecimiento de las capacitaciones a sus empleados y el desarrollo de nuevas destrezas hacia su talento humano.

La Cooperativa consta de 4 niveles jerárquicos:

1. Directivo (Consejos)
2. Mandos altos (Gerentes y Directores)
3. Mandos medios (Responsables)
4. Operativos

Sin embargo otro punto importante de mencionar es la ausencia del cálculo del porcentaje de amplitud existente entre los límites inferior y superior de cada banda salarial al igual que el porcentaje de separación entre el límite superior de un intervalo y el límite inferior del siguiente intervalo de cada nivel jerárquico existente dentro de la Cooperativa.

1.4. Conclusiones.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo ha colaborado en el progreso socioeconómico de los habitantes de las provincias del sur del Ecuador durante 10 años, mostrando que el apoyo mutuo y solidaridad entre la comunidad crean grandes cosas.

A partir de los resultados obtenidos del análisis situacional realizado al subsistema de compensación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, nos da una nueva enfoque de cómo se está llevando este proceso; sin duda existen aspectos positivos como aspectos con limitaciones, puesto que es una organización que está en continuo crecimiento y por esto debe poseer una banda salarial mejor estructurada para tratar los asuntos de compensaciones de sus colaboradores.

CAPÍTULO 2. – FUNDAMENTOS DE LA REMUNERACIÓN Y ESTRUCTURA SALARIAL.

2.1. Introducción.

En este capítulo se hace una recopilación teórica de todos los factores que se vinculan para la elaboración de una estructura salarial justa y equitativa; cada palabra con su significado correspondiente nos dan a conocer una perspectiva del ámbito de las remuneraciones dentro de las organizaciones, el cual es siempre tema de controversias ya que siempre se busca un equilibrio tanto para los trabajadores como para los empleadores.

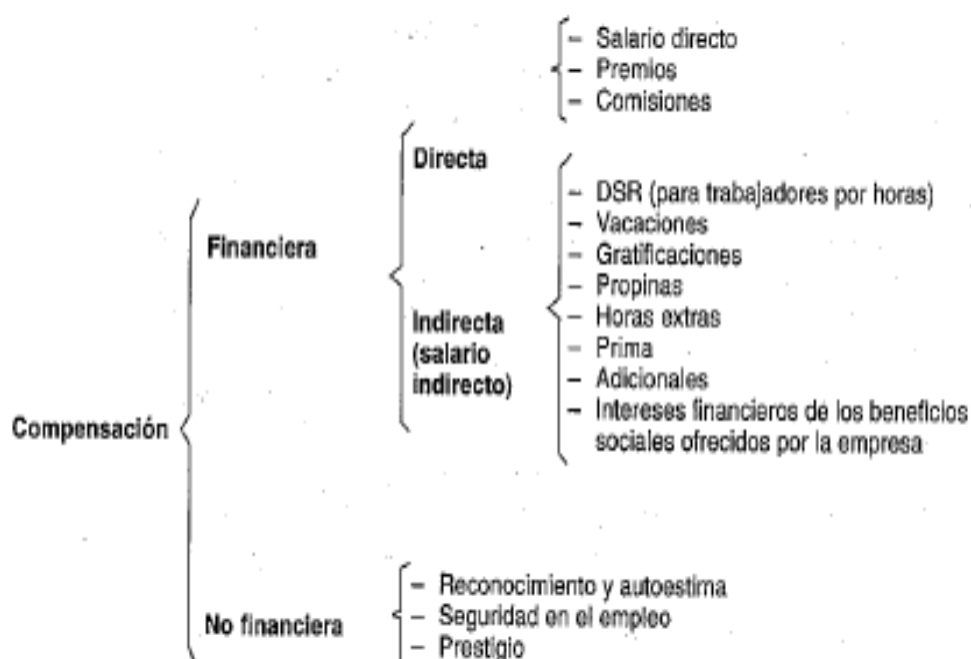
Existen normas que se deben aplicar y son proporcionadas por el Estado ecuatoriano con el fin de que exista una competencia uniforme entre el mercado de trabajo.

2.2. Antecedentes teóricos de la Remuneración.

Como primera instancia partamos definiendo el concepto de compensación o retribución; para Amorós (2008) significa “retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. La compensación es el elemento fundamental en la gestión de personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización”.

Por su parte Gary Dessler (2001), expresa que esta compensación se basa en componentes directos (sueldos, incentivos, bonos, etc.) y los indirectos (vacaciones, seguros, etc.)

Ilustración 4 Diversos tipos de Compensaciones



Fuente: Chiavenato. 1997.

Precisando de una vez; el Art. 80 del Código de Trabajo (2015) define al salario como “el estipendio que paga el patrono al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, es la retribución que por el mismo concepto concierne al empleado. El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se le denomina jornal; por unidades de obra o por tareas” mientras que el sueldo se paga “por meses, sin suprimir los días no laborables”.

Así llegamos al concepto de remuneración, según Amendaño & Torres (2011) es un proceso que contiene todas las formas de pago más todas aquellas prestaciones y servicios que brinda la organización; que conceden a sus trabajadores o empleados por el desempeño en las tareas de la empresa; tiene tres componentes principales:

- Remuneración básica: es el pago fijo que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora.

- Incentivos salariales: son programas planteados para recompensar y motivar a los trabajadores que muestran buen desempeño, se pagan por medio de bonos.
- Remuneración indirecta: son prestaciones otorgadas por la organización como: seguro de vida, seguro de salud, comida subsidiada, transporte, etc.

Mientras tanto, Cevallos Román (2011) señala que una estructura salarial es un conjunto de niveles salariales para los diferentes puestos que tiene una organización, ésta debe ser equitativa y justa, siendo necesario establecer 2 clases de equilibrio, tales como:

- Interno, consistencia interna entre los salarios en relación con los puestos que existe dentro de una organización, éste exige una estructura salarial justa y bien graduada, es decir, una correlación entre los salarios y los cargos de la propia organización.
- Externo, es la relación con los mismos puestos en organizaciones que funcionan en el mismo mercado de trabajo, es decir los salarios con respecto a los demás cargos de otras empresas previo a una descripción y análisis de los puestos.

2.2.1. Teorías de la Remuneración.

A finales del siglo XVIII nacería el término de remuneración, claro está en el contexto del comercio y la agricultura; pasado los años este vino a tener otros enfoques por lo cual se desarrollaron diversas teorías, de las cuales se ha investigado las de mayor relevancia como es el caso de:

- **Teoría de la Oferta y Demanda**

Su máximo exponente fue Adam Smith que en el año de 1776 expondría que, la remuneración estaba sujeta a la oferta y demanda es decir; si el salario es alto existen más

candidatos para ocupar el puesto y cuantos más trabajadores estuvieren en condiciones de trabajar, más bajaría el nivel de salario, al contrario si existiera escasez de mano de obra, los salarios serían relativamente más altos (Amendaño & Torres, 2011).

Estas fluctuaciones encontrarían equilibrio en puntos determinados, incidiendo para ello:

- La habilidad requerida para el desempeño del puesto
- El tiempo y costo del aprendizaje
- Los antecedentes del trabajador
- Las condiciones de trabajo ofrecidas
- El tiempo de contrato y la seguridad del empleo.

Algunos de estos elementos se han mantenido en la actualidad para la fijación de la remuneración de un puesto.

- **Teoría de Salarios de Subsistencia o Salario Natural**

Fue David Ricardo en el período de la Primera Revolución Industrial (1817), quien propuso un aumento de los salarios reales puesto que el salario natural da lugar a que los trabajadores puedan subsistir y así perpetuar la raza, originando una mejora económica y un crecimiento demográfico; pero en sí la elaboración de bienes no podrían aumentar proporcionalmente; ya que la falta de una evolución industrial no permitía elevar la mano de obra y así ocasionar un aumento en la población.

Asimismo los precios aumentarían por la escasez de bienes; mientras que una disminución en los salarios desencadenaría un excedente en la mano de obra en relación con las posibilidades de ocupación. Este salario se relaciona con el nivel de consumo de subsistencia, aunque este nivel no se fija únicamente en términos biológicos, también se ve influido por los hábitos y costumbres e incluso por consideraciones sociales, culturales e históricas de cada país (Amendaño & Torres, 2011).

- **Teoría del Fondo de Salarios**

En una organización existe un fondo fijo destinado al pago de los salarios, este parte del capital acumulado por el ahorro, también hay un fondo para la amortización y otro para la compra de bienes de producción. John Stuart Mill (1848) expone que si hay un conjunto determinado de personas trabajando por una remuneración, y si este aumenta o disminuye se ve reflejado en los salarios que se pagarán (Amendaño & Torres, 2011).

- **Teoría de Marx**

Marx en 1865 propuso que el capital que el patrono paga al obrero por su servicio, no es el valor del trabajo realizado, sino es el valor de su fuerza de trabajo. Asimismo manifestó que la jornada de trabajo se divide en dos partes; la primera la mencionó como el tiempo en donde se cumplen los costos de producción y el trabajador obtiene los bienes y servicios necesarios para subsistir; a la segunda la llamó valor adicional, donde el patrono obtiene sus utilidades, ya que esta parte del trabajo no le es recompensada al obrero (GestioPolis, 2001).

- **Teoría del Poder Adquisitivo**

Henry Ford en 1915 decía que solamente pagando salarios altos se alcanza una real evolución de la economía, ya que si los salarios descienden también se reduce el poder adquisitivo de los trabajadores y como resultado algunos bienes no se venderían (Amendaño & Torres, 2011).

Esta teoría no toma en cuenta que el aumento del stock trae consigo desempleo y a su vez este aumento debe surgir de un aumento en la productividad. Si la productividad crece se puede escoger entre cuatro posibilidades:

- Aumentar los beneficios, esto da lugar a nuevas inversiones, de donde la productividad por el desarrollo de las máquinas mejorará métodos.
- Disminuir los precios.

- Aumentar los salarios.
- Reducir la jornada de trabajo.

- **Teoría de la Remuneración Equitativa**

Su precursor fue Stacey Adams en el año de 1963 señalando que la remuneración debe ser distinta para cada empleado, y que debe ser sentida como justa por todos ya que un sistema induce al comportamiento humano, es decir si un sistema es poco transparente provoca la codicia, la desconfianza, la falta de colaboración entre compañeros de trabajo, por el contrario los buenos sistemas inducen confianza, respeto mutuo e integración a la organización haciendo que la gente se concentre en su trabajo, en lugar de perder energía defendiendo sus ingresos, ya que se debe considerar que la remuneración debe permitir cubrir sus necesidades y otorgar a su familia un nivel de vida digna (Amendaño & Torres, 2011).

- **Teoría del poder de la Negociación**

Esta teoría se desarrolló en el siglo XX cuando aparecen los primeros sindicatos en los países de Europa, se enfoca en las negociaciones entre empresarios y trabajadores, sobre los términos y condiciones de trabajo, esto involucra salarios, número de horas de trabajo, margen de beneficios, seguridad en el trabajo y otros temas relacionados con las condiciones laborales.

Además de los representantes de los empresarios y trabajadores existe la participación de mediadores privados y funcionarios del Gobierno, sobre todo cuando la negociación puede afectar a una industria vital. Esta negociación colectiva surgió en el Reino Unido en el siglo XIX, actualmente es un aspecto predominante en los movimientos sindicalistas y se la practica en los países industrializados (Amendaño & Torres, 2011).

- **Teoría de la Productividad**

John Bastes Clark en 1899 centra su atención en los factores de producción que se remuneran “productividad marginal”, a esta se la define como la variación de la producción

total cuando fluctúa la cantidad de trabajo en una unidad; es decir, que el nivel de vida no se puede modificar si la producción que dispone una organización no se modifica produciendo un aumento de bienes mejorando así el poder adquisitivo (Amendaño & Torres, 2011).

2.3. Investigaciones sobre factores que afectan a la remuneración.

Los principales factores que afectan a la remuneración de los trabajadores y empleados son:

2.3.1. El mercado de trabajo y de recursos humanos.

Son factores que tienen que ver con los componentes del trabajo; es decir, los empresarios y los trabajadores. El primero hace relación a los requerimientos de los sectores productivos y empresariales que demandan de la sociedad laboral su permanencia, mientras la segunda tiene relación con el conjunto de trabajadores que ofrecen sus servicios a estos sectores (Cevallos Román, 2011).

En el Ecuador; estos mercados se encuentran en posiciones diferentes, a razón de que existe una mayor demanda de personas en búsqueda de una oportunidad laboral, ya que los resultados de las propuestas salariales que hacen los empresarios respecto al precio de la mano de obra, será menor en la medida que en el mercado se encuentran una gran cantidad de personas que presten servicios aceptando salarios básicos por la demanda de fuerza laboral (Cevallos Román, 2011).

2.3.2. Organizaciones laborales o clasistas.

Son elementos de presión, defensa y negociación que influyen en la determinación de los salarios de los trabajadores. Su papel radica en la defensa y respaldo de los gremios o grupos laborales, hacen prioritarias las demandas salariales para evidenciar que el sistema salarial sea transparente y equilibrado; además son instancias de diálogo, que buscan alcanzar

objetivos comunes y de recíproco beneficio entre empresa y empleado (Cevallos Román, 2011).

2.3.3. Capacidad de pago de las empresas.

La capacidad de pago de los salarios está directamente en proporción a las ventas de bienes o servicios de la organización, por lo tanto es un factor primordial para estabilizar o incrementar las remuneraciones de los trabajadores, ya que no puede existir una disminución salarial, porque se estaría atentando contra las normas legales, como es el caso del despido intempestivo (Cevallos Román, 2011).

Del mismo modo, la capacidad de pago es un componente limitado ya que por los actuales momentos económicos que vive el país, encontramos aún procesos recesivos o de tenue despunte de las empresas, por lo que el hecho de que en tiempos de restricciones económicas, ajustes políticos, haya limitaciones en los sectores empresariales y gubernamentales, afectando de una u otra manera a los trabajadores, como es el caso de la relación directa de sus ingresos y la capacidad de adquisición de bienes y servicios ya que a esto acceden por medio de sus remuneraciones.

2.3.4. Productividad.

Es considerada como el resultado obtenido por parte de la organización en un período determinado, ya que a mayor productividad, mayores son las posibilidades económicas para compensar a los trabajadores (Cevallos Román, 2011).

Por otra parte; la capacidad que tienen aquellas personas que son las encargadas de la toma de decisiones en cuanto a la producción de bienes o servicios, tiene una consecuencia inmediata sobre la eficiencia y la eficacia de la organización; por tanto el personal de la misma puede tener en sus manos esta ventaja competitiva que sirve ante las otras empresas; en consecuencia, el recurso humano es el transcendental elemento que puede determinar el éxito o el fracaso de una organización.

2.3.5. Costo de vida.

Es otro componente modificador de las retribuciones a los trabajadores, por el hecho que significa de manera general la “pérdida del poder adquisitivo de los ingresos”, es lo que resta la capacidad de adquisición de bienes o servicios necesarios de las personas.

Siempre las metas macro económicas de nuestro país buscan persistentemente reducir el índice inflacionario, con el fin de devolver a los ciudadanos su real capacidad de ingresos, permitiendo al menos a los empresarios, planificar de mejor manera los costos; y esto a su vez a las personas, proyectando así mismo sus egresos y su endeudamiento con relativa seguridad (Cevallos Román, 2011).

2.3.6. Gobierno.

El Estado ecuatoriano debe ser un agente regulador de los ingresos de los ciudadanos, es por este motivo que se ha visto en la necesidad de crear normas que guíen una práctica responsable sobre los aspectos laborales tanto del trabajador como del empleador, por lo que se ha dispuesto la creación de un total de 638 artículos en el Código de Trabajo entre los que se destacan:

- El Estado propenderá a eliminar la desocupación y subocupación.
- Garantizará la intangibilidad de los derechos laborales de los trabajadores.
- Los derechos de los trabajadores son irrenunciables.
- La remuneración del trabajo será tangible, salvo las retenciones por pensiones alimenticias.
- Los trabajadores participarán de las utilidades de las empresas.
- Se garantiza el derecho a la organización de trabajadores y empleadores.
- Derecho al pago de indemnizaciones.
- Garantiza la contratación colectiva, etc.

2.4. Antecedentes teóricos de la Política Salarial.

La política salarial no es más que un conjunto de disposiciones empresariales, que se toman en asuntos relacionados a la compensación y prestación, su objetivo base es crear un sistema de recompensas equánime para las personas que trabajan en dichas organizaciones, esta debe ser equitativa, balanceada, eficiente en costos, segura, estimulante y aceptada por los empleados (Chiavenato, 2009).

Todo sistema de remuneraciones tiene como base factores concurrentes para que éste tenga vigencia y aceptación entre los empleados. Entre los que se distinguen:

- Equidad interna
- Competitividad externa
- Motivación personal
- Administración efectiva.

2.4.1. Equidad interna.

Hace referencia al ámbito empresarial interno, procurando que las remuneraciones sean coherentes dentro de su contexto y de las condiciones primarias que lo caracterizan. La primera relación de coherencia tiene como base técnica de sustento los procesos de análisis y valoración de cargos; es decir; los deberes y responsabilidades de cada uno de ellos, es un análisis de contenido de los componentes que establecen la importancia del cargo en sus competencias funcionales y en niveles de responsabilidad; complementariamente con el proceso es necesario explicar ciertas exigencias mínimas de formación, experiencia, capacitación para el futuro empleado, para que este pueda desempeñarse satisfactoriamente ya que son condicionantes básicos medibles (Cevallos Román, 2011).

El proceso de reclutamiento y el de selección de personal garantiza estas mediciones cualitativas y cuantitativas para los cargos, es necesario determinar por escrito todos aquellos requerimientos de los cargos, expresados en sus tareas, ámbito de acción, nexos de

comunicación y relación funcional, características de las funciones si se las realizan en el campo, en oficinas, etc.; denominándolos características funcionales (Cevallos Román, 2011).

Otro elemento de los cargos es su alcance en responsabilidad y/o competencias; para de cierta manera medir su forma de actuar y responder ante una decisión mostrando a sus trabajadores que estas medidas son valores agregados diferenciales, si esas medidas son objetivas y transparentes, la aceptación será eficaz, pero si es el caso de ser elementos menos objetivos, la falta de credibilidad se hace presente y empiezan los reclamos que al inmediato o a un plazo medio originarían problemas de magnitud y trascendencia en las organizaciones.

2.4.2. Competitividad externa

Es un elemento análogo a la medición interna de los cargos, ya que las organizaciones deben tener una referencia de las remuneraciones del mercado, es decir de aquellas similares en tamaño, actividad económica, capital social, siendo posible notarlos en la rotación del recurso humano interno, que de alguna forma trata de ir al mercado que paga mejor; contrariamente si el mercado se encuentra pagando menos, los índices de movilidad del personal pueden ser estables o casi nulos, ya que el trabajador al comparar el mercado y percibir que su remuneración es mayor, permanecerá en la organización. Pero en cuanto a la calificación del recurso humano refiriéndose a que a mayor calificación, mayores son las retribuciones al personal; en cambio, si el personal es de menor calificación, las asignaciones de las remuneraciones también son menores (Cevallos Román, 2011).

El factor productividad se ha convertido en una de las mayores exigencias, ya que el hombre y las máquinas deben ser productivos para durar en el mercado, puesto que el impacto de los resultados se lo evidencia en el valor agregado que entregan las personas o el apoyo que prestan las máquinas para producir; es decir; la eficiencia en su utilización, garantizará un mejor posicionamiento en el mercado y mejor captación de los clientes.

2.4.3. Motivación del personal.

Es uno de los factores críticos de las empresas, ya que se deriva de la moral del trabajador; ésta se verá fortalecida si las recompensas recibidas son gratificantes, determinándole un estado de salud mental confortable, ya que ve satisfechas sus necesidades básicas e incluso las sociales; por el contrario, la ausencia de factores económicos o no económicos como motivadores, puede producir enfermedades mentales, ya que se muestran insatisfechas sus necesidades (Cevallos Román, 2011).

Cabe destacar que las motivaciones económicas no son perdurables en el tiempo, ya que las personas se apropian de un nuevo estado de posición económica y se crean nuevas expectativas e intereses no satisfechos, volviendo a los estados de insatisfacción. Mientras que sí la voluntad es implícita el trabajador entrega todo de sí para su progreso, es decir vestir la camiseta de la empresa en los momentos de prosperidad o de dificultades, esto demuestra que la motivación en el trabajo debe ser sostenida y sobre todo debe tener un alto valor agregado del mérito en las funciones.

2.4.4. Administración efectiva.

Los sistemas de remuneraciones dentro de la política salarial deben ser flexibles y cuantificables, es decir adaptarse a cualquier situación legal o de medio interno que los vincule como variables condicionantes y por ende facilite la programación presupuestaria para un eficiente control económico de la misma.

La política salarial debe estar regida a la ley y a sus normas reglamentarias, los medios administrativos internos que se encuentran vinculados en el manejo de la política salarial deben permitir una administración descentralizada (Cevallos Román, 2011).

2.5. Incremento Salarial.

Existen cuatro tipos de incrementos en las remuneraciones que se evidencian dentro de una estructura salarial, estos son:

- **Ascenso:** proceso en donde un empleado es trasladado de un cargo a otro de mayor exigencia, jerarquía y valor relativo, a este le corresponderá percibir como remuneración la tasa correspondiente al grado en el que se ubica el nuevo puesto de acuerdo a la respectiva valoración relativa (Urquijo & Bonilla, 2008).
- **Progresión:** en este proceso no existe un cambio de cargo, sino únicamente el incremento salarial justificado por los méritos que ha tenido el trabajador en el puesto que desempeña (Lablanca, s.f).
- **Adecuación:** no es más que el ajuste anual que se realiza en las estructuras generales de los salarios debido a un incremento en el costo de la vida a lo largo de un período. Se suele llevar a cabo a la vez que se realizan los aumentos por una de las causas antes mencionada (González, 2014).
- **Precisiones de mercado:** es un tipo de promoción indirecta derivada por la salida del recurso humano a causa de ofertas que superan los salarios otorgados por la organización (González, 2014).

2.6. Compensaciones legales

La legislación ecuatoriana determina elementos para las compensaciones a los empleados, los cuales son de aplicación obligatoria y los mencionamos a continuación:

- **Salario Mínimo Vital:** es la retribución económica mínima que recibe una persona por su trabajo de parte del empleador, la cual forma parte de la

remuneración, esta no incluye aquellos ingresos en dinero, servicios, que obtenga por razón de trabajos extraordinarios, horas suplementarias, comisiones, participación en beneficios, fondos de reserva, utilidades, viáticos o subsidios, las remuneraciones adicionales y ninguna otra retribución que tenga carácter reglamentario y todos aquellos que estipule la Ley (Art 81. Código de Trabajo, 2015).

Actualmente el salario básico unificado es de 366 dólares americanos.

- **Salarios Mínimos Sectoriales:** es una referencia mínima de pago para los diferentes sectores ocupacionales de nuestro país; pudiendo cada una de las empresas u organizaciones otorgar montos mayores a los determinados, si es de su conveniencia y está en posibilidad de pagarlos.

El extinto Consejo Nacional de Salarios CONADES era un organismo técnico, integrado en forma mixta por autoridades gubernamentales y representantes de los sectores productivos y de trabajadores ecuatorianos. Su atribución principal era la de acordar el salario mínimo vital, al igual que las revisiones de los sueldos y salarios de los trabajadores sujetos al Código del Trabajo del sector privado. Además tenía la obligación de emitir los acuerdos correspondientes, de manera anual, definiendo los valores mínimos de pago para los diferentes sectores laborales como: el comercio, choferes profesionales, contadores, servicios generales, secretarías, etc.

Las comisiones especializadas luego de los estudios y reuniones correspondientes, remitían un informe al CONADES, quienes analizaban las recomendaciones y emitían sus criterios hacia el Ministerio del Trabajo.

- **Contrato individual:** este tipo de contrato se debe realizar a todo trabajador que ingresa a prestar sus servicios lícitos y personales; en el mismo, se debe especificar el tiempo de vigencia del contrato, la función que va a desempeñar,

sus derechos, sus obligaciones y la remuneración que percibirá por la ejecución de las actividades a cargo (Art 8.Código de Trabajo, 2015).

- **Afiliación al IESS:** el empleador tiene la obligación de registrar al trabajador desde el primer día de labor, mediante el aviso de entrada, mientras que el afiliado tiene el deber de pedir al empleador la afiliación al IESS y los pagos mensuales de su aporte (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, s.f).

Además se menciona en la Constitución de la República del Ecuador (2008) en el artículo 34: “El derecho a la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas”.

- **Jornada Máxima:** en el numeral 47 del Código de Trabajo (2015) alude que “La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario. El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo será de seis horas diarias y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes”
- **Vacaciones Anuales:** se estipula en el artículo 69: “Todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de descanso, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado servicios por más de cinco años a la empresa o al mismo empleador, tendrán derecho a un día más de vacaciones por cada uno de los años excedentes o recibirán en dinero la remuneración correspondiente a los días extras” (Código de Trabajo, 2015).
- **Utilidades:** el Código de Trabajo (2015) enuncia en el artículo 97 “la empresa reconocerá a sus trabajadores el quince por ciento de las utilidades líquidas.

Este porcentaje se distribuirá así: El diez por ciento se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año. El 5% restante será entregado directamente a los trabajadores en compensación a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad. Quienes no hubieren trabajado durante el año completo, recibirán una parte proporcional al tiempo de servicios”.

“Las utilidades distribuidas a las personas trabajadoras conforme lo señalado en el artículo anterior, no podrán exceder de veinticuatro Salarios Básicos Unificados del trabajador en general”, es decir 8.784 dólares americanos (Ley de Justicia Laboral, 2015).

- **Decimotercera y decimocuarta remuneración:** la decimotercera remuneración se encuentra en el artículo 111 del código de trabajo y contempla que todo trabajador en el mes de diciembre debe recibir una remuneración adicional (bono navideño) equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario; la decimocuarta remuneración está inscrita en el artículo 113 del código de trabajo establece que todo trabajador debe recibir un monto equivalente a un salario mínimo vital, esta remuneración se la conoce como bono escolar y se lo recibe hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Amazonía mientras que para las regiones Costa e Insular es hasta el 15 de marzo (Código de Trabajo, 2015).

“Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen mensualmente, la parte proporcional a la doceava parte de las remuneraciones que perciban durante el año calendario” (Ley de Justicia Laboral, 2015).

A pedido escrito del trabajador, este valor podrá recibirse de forma acumulada, hasta el veinte y cuatro de diciembre de cada año en el caso del decimotercero y hasta el 15 de agosto en la Sierra y Amazonía mientras que para las regiones Costa e Insular hasta el 15 de marzo el decimocuarto sueldo.

2.7. Conclusiones

Los fundamentos básicos de una remuneración hacen que se demuestre lo valioso que es tener una estructura salarial sólida; es un proceso complejo que se debe crear mediante componentes internos y externos que de una u otra manera apoyen a crear un valor agregado en cualquier organización.

Una institución que muestra ser justa y transparente en la proporción de las remuneraciones a sus trabajadores basándose siempre en las normas vigentes de la ley será bien vista por la sociedad y por su recurso humano, quienes son sus principales elementos para que ésta perdure en el tiempo.

CAPÍTULO 3.- VALORACIÓN DE CARGOS.

3.1. Introducción.

La valoración de cargos es una herramienta que ayuda a establecer mediante una estructura salarial el valor monetario de cada uno de los puestos de trabajo de la organización, obteniendo como resultado remuneraciones más lógicas, justas y equitativas para los trabajadores de la empresa (Haro, 2015).

Existen métodos cualitativos como cuantitativos para elaborar esta valoración, la elección de cualquiera de ellos depende mucho del tamaño y a qué sector económico pertenece la organización en la que se va a implementar.

3.2. Conceptos de Valoración de Cargos.

Iniciamos dando a conocer diferentes conceptos de la valoración de cargos:

La valoración se la define como la asignación de puntos, los cuales se convierten en valores financieros (costo de trabajo), se lo realiza mediante diferentes técnicas, un análisis ocupacional con base en algunos criterios como: nivel académico, competencias, responsabilidades, grados de dificultad y riesgos; estos parámetros dependen de la organización o sector según la ponderación dada por el mercado del trabajo; algunas empresas parten de la base mínima legal y agregan salario en prestaciones, bonificaciones, incentivos, etc., para reconocer el desempeño, y otras valoran por los resultados obtenidos por área o procesos (Mejía, 2004).

Según Fernando Arias & Víctor Heredia (2006) en su libro: Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño; exponen que es “una técnica que estudia el puesto con el fin de establecer su importancia en relación con los demás, considerando el grado de

habilidad, esfuerzo y responsabilidad solicitados en el mismo así como los escenarios de trabajo en los cuales se desempeña.”

Mientras otro autor menciona que “la valoración de puestos es la técnica mediante la cual se determina el valor de un puesto dentro de la organización, mediante esta técnica se efectúa una comparación metodológica de cada uno de los puestos de trabajo, reconociendo el valor relativo de cada uno de ellos” (Jiménez, 2016

); además señala que esta valoración se establece para conseguir un análisis correcto del puesto de trabajo.

Idalberto Chiavenato explica que la importancia del puesto de trabajo no conlleva solamente a las actividades que se desarrolla, sino se debe enfocar en el sector estratégico de la empresa refiriéndose al negocio, funciones y productos; es importante resaltar que se valora el puesto y no a la persona que lo desempeña (Chiavenato, 2002).

Valorar los puestos de trabajo tanto en organizaciones públicas o privadas es fundamental ya que permite la administración adecuada de los sueldos y salarios que se le proporcionará al personal, para que estos no se sientan perjudicados. Al utilizar una valoración se pretende obtener lo siguiente:

- Administración de los salarios de manera equitativa.
- Facilitar datos, con el objetivo de establecer el valor relativo de los puestos.
- Evaluar y controlar los costos del personal.
- Dar a conocer al personal cuales son los deberes y responsabilidades que se deben asumir para el cumplimiento en un determinado cargo.
- Ayudar a la organización en los procesos de selección, contratación y capacitación al personal.
- Poseer una base de información para la revisión periódica de las remuneraciones del personal (Cárdenas & Sangurima, 2015).

3.3. Métodos de Valoración de Cargos.

Existen 2 tipos de metodologías. Cada metodología incluye algunas técnicas:

3.3.1. Métodos Cualitativos.

Son aquellos que no segregan los puestos en factores, ni puntualizan en la complejidad que existe en el puesto de trabajo; es decir toman a la descripción del puesto como un todo. Las ventajas que se tiene al valorar un puesto con este método es que resulta sencillo porque no se requiere el cálculo de datos estadísticos ni matemáticos; mientras que sus desventajas son que al aplicar los resultados obtenidos no sean del agrado del trabajador ya que no valoran las diferencias numéricas que existen entre cada puesto, siendo difícil establecer una remuneración equitativa al personal (Cárdenas & Sangurima, 2015).

Existen dos métodos cualitativos:

3.3.1.1. Método de Jerarquización o escalonamiento simple.

Este procedimiento consiste en ubicar los cargos en una lista creciente o decreciente en base a algún factor de comparación; al emplearlo se realiza una comparación cargo a cargo ya que cada uno se compara con los demás, enfocándose en el criterio elegido como referencia. Esta comparación que se realiza a los cargos es global y superficial (Cárdenas & Sangurima, 2015).

Este método dará a conocer los cargos claves o de referencia que servirán de marco de localización para los demás, estos serán seleccionados a partir de la jerarquización que exista en la empresa, la comparación de estos cargos con los otros permitirá que el cargo comparado se ordene en un nivel superior o inferior del de referencia contribuyendo a definir el número y la naturaleza de los grados llegando a establecer la relación grado-factor. La estructura salarial de este método se establecerá en base a la jerarquización y a los factores de influencia (Haro, 2015).

3.3.1.2. Método de categorías predeterminadas.

Este método también se lo conoce como “sistema de descripción de grados”, este proporciona una estructura salarial en categorías colectivas; para la realización de este método es necesario dividir los cargos en conjuntos o en categorías, para conformar el conjunto se debe seleccionar cargos que contengan características similares, cada categoría será definida en términos de necesidad y responsabilidad, las definiciones constituirán un patrón sobre el cual los otros cargos serán evaluados (Haro, 2015).

3.3.2. Métodos Cuantitativos.

Considera al puesto de trabajo como factores valorados de forma individual, que sumándolos nos proporciona el valor total del puesto. Su ventaja es brindar puntuaciones para cada puesto de trabajo, es una herramienta fácil para explicar a los trabajadores y se la puede implementar en cualquier organización; sin embargo resulta costoso aplicar un método cuantitativo ya que parte de la descripción de puestos (Cárdenas & Sangurima, 2015).

A continuación se dará a conocer los cuatro métodos cuantitativos:

3.3.2.1. Método de valoración por puntos.

Merrit Lott en 1925 fue el creador de esta técnica, además es la herramienta analítica más utilizada en las organizaciones, ya que permite valorar y comparar los cargos de manera detallada con los factores de valoración de los mismos; estos también se los puede definir como factores de especificación (Haro, 2015).

Según Chiavenato (2009) el método de comparación por factores requiere de una serie de fases las cuales son:

- **Información sobre los cargos.**

Efectuar un análisis de los cargos que se van a evaluar, de manera precisa y completa para ampliar los detalles en los elementos de evaluación.

- **Selección de los factores de evaluación.**

Estos factores se consiguen de la descripción de cada uno de los cargos. Para aplicar el método se emplea 5 factores de evaluación.

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Habilidades requeridas.
4. Responsabilidad.
5. Condiciones de trabajo.

- **Selección cargos de referencia.**

Los expertos deben elegir un número de cargos significativo, ya que se utilizarán como referencia y punto de apoyo para la evaluación. Estos representarán a la población de cargos que tiene la organización, los mismos que se tomen como referencia deben tener valores determinados y conocidos que servirán para la comparación con los demás cargos.

- **Evaluación de cargos de referencia.**

Los especialistas evaluarán cada uno de los conjuntos de cargos y llegarán a soluciones estudiando cada uno de los factores.

- **Asignación del valor monetario a los factores de evaluación.**

Los técnicos de evaluación dividen el salario de cada cargo de referencia entre los cinco factores de evaluación.

3.3.2.2. Método de valoración de cargos por puntos.

Este método se basa en asignar puntos a cada una de las características del cargo, por ello es necesario determinar una medida para identificar el grado para cada factor del cargo, luego

se procederá a establecer la escala de puntuación con el fin de medir las diferencias de los requerimientos del puesto a calificar, permitiendo así estipular un valor en puntos a cada componente del cargo (Mondy, 2005).

Se describe el proceso de valoración de cargos por el método de puntos tomando como base el libro de Gestión de Talento Humano de Idalberto Chiavenato (2009):

- **Selección de factores.**

Se establece primero los factores que van a ser medidos, para ello se elegirán los más beneficiosos con el fin de obtener una valoración eficiente, el número de aspectos a considerar va de cinco a quince, en lo que refiere Chiavenato se los puede agrupar en cuatro grupos:

- Requisitos Intelectuales.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidad.
- Condiciones de trabajo.

Los mismos que se dividirán en diferentes subfactores:

- **Determinación y definición de los grados:** el número de grados en el que pueda dividirse cada factor dependerá de la ponderación que se efectúe al asignar a cada factor y de los cargos a valorar, los grados suelen variar de dos a diez.
- **Ponderación de Factores:** se asigna un valor numérico a cada factor pudiendo ser este un número mayor o menor dependiendo de su importancia, para efectuar la ponderación de factores se debe tener un conocimiento profundo de la importancia que se le dé a los mismos dentro de la organización

- **Asignación de puntos:** se establece puntos a los diferentes grados de cada factor, especificando que no es un valor monetario. Estos valores servirán de base para la elaboración de una escala de puntos.

3.3.2.2.1. Métodos de Aumento.

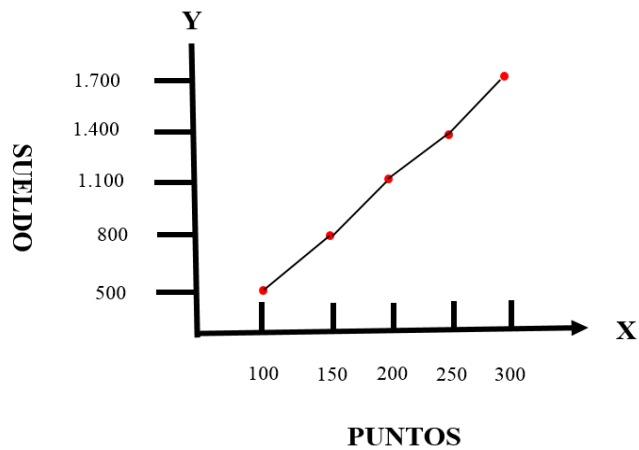
Después de elegir la base puntual que se va a aplicar se procede a analizar los diferentes métodos de aumento, para determinar cuál es el más conveniente:

- **Progresión Aritmética:** se obtiene sumando a un número preestablecido el mismo valor de manera continua, tratando de que la diferencia que se dé sea constante. Por ejemplo $2 - 4 - 6 - 8 - 10$, sabiendo que 2 es el número preestablecido sumamos $2 + 2 = 4$; por lo consiguiente 4 es el segundo valor y así sucesivamente seguimos sumando hasta obtener el número de grados deseados.
- **Progresión Geométrica:** en este método el valor que se le dé a cada grado aumentará en un cien por ciento, duplicando el valor de cada punto. Por ejemplo $2 - 4 - 8 - 16 - 32$ sabiendo que 2 es el número preestablecido, sumamos $2 + 2 = 4$, $4 + 4 = 8$, y así continuamos sumando hasta lograr el número de grados deseados.
- **Progresión Arbitraria:** primero se determinará el número total de puntos que se requieren para la valoración de los cargos, seguidamente a estos puntos se procede a señalar por apreciación de acuerdo al entorno en el que gira la organización concediendo un valor a cada grado por factor. Por ejemplo $2 - 5 - 7 - 9 - 10$.

3.3.2.2.2. Trazado de la curva salarial.

Al efectuar el trazado de la curva salarial los puntos que se proporcionaron a cada cargo se convertirán en valores monetarios, y se muestra mediante una expresión gráfica y una numérica.

Ilustración 5 Curva Salarial



Fuente: Liliana Santín. 2016.

Para elaborar la curva salarial se tomará como referencia los sueldos establecidos por la organización para poder relacionar los valores en puntos; luego se hace una correlación entre el valor de cada puesto en puntos y el sueldo del empleado.

El método de correlación por excelencia entre el valor en puntos y el valor en pesos de los cargos considerados es el de mínimos cuadrados. Se trata del proceso matemático utilizado para calcular la línea única a lo largo de una serie de puntos específicos dispersos. En la determinación de la línea de tendencia, la suma de las desviaciones de los diversos puntos de la línea deberá ser igual a cero, y la suma de cuadrados de las desviaciones observadas deberá ser menor que la suma de cuadrados de las desviaciones observadas a partir de cualquier otra recta que se trace: por tanto, la línea obtenida será única. Implica los análisis de correlación lineal simple de dos variables:

Para realizar la curva salarial se ubica en el eje de las abscisas (X) los puntajes y en el eje de las ordenadas (Y) los sueldos, para esto es necesario elaborar un gráfico de distribución de frecuencias. La unión de estas dos variables permitirá trazar la curva salarial.

El cálculo exacto de la línea de tendencia se empleará el método estadístico de los mínimos cuadrados para obtener una recta o parábola que señale la correlación entre los puntos y los sueldos, de esta manera conseguiremos una variable independiente (x) y una variable dependiente (y).

La ecuación que se utilizará para conseguir la recta salarial es:

$$Y = a + bx$$

Dónde:

Y: Variable dependiente, representa los salarios.

a: Factor constante, muestra la posición inicial de la recta.

b: Pendiente, representa la tasa variable del salario.

x: Variable independiente, representa los puntos asignados a cada cargo.

Una vez que se compara los puntos con los sueldos se obtendrá la línea de tendencia de sueldos.

3.3.2.3. Total Value.

Es un método que permite tener un análisis y medición del trabajo dando mayor importancia a los valores y principios de cada organización, para que los trabajadores tengan en cuenta la identidad de la organización (Haro, 2015).

El proceso de valoración incluye los siguientes pasos:

Expectativas del cargo: es la importancia que este tiene en la organización.

- Alcance
- Valor Estratégico

- Incidencia

Contexto Organizacional: indica los procesos de desarrollo a nivel personal y el aprendizaje empresarial.

- Iniciativa de mejoramiento
- Toma de decisiones
- Utilización de pensamiento

Persona: quien se requiere para la posición, en base a las competencias determinadas.

- Competencias personales
- Competencias técnicas
- Experiencia

Con todo lo mencionado se realizará

- Matriz de competencias
- Matriz de valor estratégico
- Cuantificación y puesta en marcha (Haro, 2015).

3.3.2.4. Método de perfiles y Escalas Guías Hay.

Es el resultado de la combinación del método de comparación de factores y el de puntos, este es empleado para valorar los puestos técnicos y administrativos.

Este método tiene las siguientes características:

- Considera factores como: competencia, capacidad, responsabilidad.
- Los cargos se especifican según su importancia

- La valoración de cargos se debe concentrar en los requisitos del puesto en sí (Cárdenas & Sangurima, 2015).

3.4. Valoración de Cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

3.4.1. Método de Valoración.

Para la obtención de la banda salarial se empleará el método de compensación por puntos el cual fue creado y desarrollado por Merrill R. Lott en 1925, con el fin de responder a la necesidad de poseer una escala de medida cuantitativa para valorar con imparcialidad la importancia de los cargos de cualquier organización (Sacoto & Zhingri, 2012), sin embargo al paso del tiempo se ha venido modificando según la necesidad de la empresa que lo utilice.

3.4.2. Factores y subfactores de valoración.

Para establecer los factores y subfactores en base a los cuales se valorarían los cargos, se requirió de una revisión de los descriptivos de los noventa cargos, de la metodología de valoración 2015 de la organización y de una guía teórica como fue el libro Salarios: Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones de los autores Juan Antonio Morales y Néstor Velandia (2003); con estas tres herramientas se elaboró una nueva valoración que abarca factores como la experiencia-educación, responsabilidad, complejidad-toma de decisiones, coordinación de personas y habilidad de relacionamiento; los mismos se encuentran vinculados con la visión, misión y valores de la empresa.

- **DIMENSIÓN 1: EDUCACIÓN- EXPERIENCIA**

DEFINICIÓN EDUCACIÓN: nivel académico que requiere el cargo; son conocimientos obtenidos a través de estudios formales y de especialización por parte del ocupante al cargo para poder ejecutar con responsabilidad las funciones y alcanzar así los resultados previstos.

DEFINICIÓN EXPERIENCIA: experiencia mínima requerida para el cargo, es el tiempo previo que una persona ha venido desempeñando las funciones descritas en la descripción del cargo, sea dentro o fuera de la empresa, puesto que resultan útiles para que el desempeño sea satisfactorio.

- **DIMENSIÓN 2: COMPLEJIDAD-TOMA DE DECISIONES**

DEFINICIÓN: mide el grado de dificultad que se muestra en el desarrollo de tareas y como el ocupante las resuelve, mientras que la toma de decisiones es la habilidad analítica y creativa para utilizar técnicas y desarrollar procedimientos para generar alternativas.

- **DIMENSIÓN 3: RESPONSABILIDAD**

DEFINICIÓN: mide la forma en cómo se determina el nivel de contribución del puesto en la ejecución de las labores y cómo el cargo influye en los resultados de la organización y la importancia directa de esta influencia.

SUBFACTORES:

- **APOYO:** utiliza, genera y reporta información.

- **EJECUCIÓN:** desarrolla, interpreta, y realiza tareas que requieren análisis, en algunos procesos puede dar asesoría para que otros puedan realizar determinada labor, comparte la responsabilidad en la tarea.
- **DIRECTA:** las acciones y decisiones ejecutadas por el cargo son determinantes para la empresa.
- **DIMENSIÓN 4: COORDINACIÓN DE PERSONAS**

DEFINICIÓN: mide el alcance de la supervisión requerida por el cargo, para asignar, dirigir o controlar el trabajo de otras personas con reporte directo para garantizar los cumplimientos de las actividades.

- **DIMENSIÓN 5: HABILIDADES DE RELACIONAMIENTO**

DEFINICIÓN: son habilidades necesarias para satisfacer las necesidades de los socios internos o externos, incluyendo aspectos como: trabajo en equipo, persuasión, orientación al servicio, relacionamiento, negociación.

SUBFACTORES:

- **OCASIONAL:** cada mes o 3, 6 meses.
- **FRECIENTE:** una vez por semana.
- **PERMANENTE:** todos los días.

3.4.3. Ponderación de los factores.

Según las apreciaciones del Departamento de Talento Humano y de la autora de éste proyecto, se determinó el peso porcentual de cada uno de los factores considerando la importancia relativa de estos dentro de la organización; puesto que no todos influyen con la misma intensidad en la ejecución de la funciones de los diferentes cargos.

Tabla 1 Ponderación de Factores

FACTORES	PONDERACIÓN
EDUCACIÓN-EXPERIENCIA	24%
COMPLEJIDAD-TOMA DE DECISIONES	25%
RESPONSABILIDAD	25%
COORDINACIÓN DE PERSONAS	13%
HABILIDAD DE RELACIONAMIENTO	13%
TOTAL	<u>100%</u>

Fuente: Liliana Santín. 2016.

3.4.4. Asignación de puntajes a los grados.

Para la asignación de puntaje a cada grado es importante establecer la base puntual o el total de puntos; en este caso se optó por 1.000 puntos puesto que este valor se encuentra determinado en la metodología de valoración 2015 de la empresa. Dicho peso porcentual (ponderación) multiplicado por la base puntual nos otorgará el puntaje máximo de cada factor ($24\% * 1.000 = \underline{240}$), sumando las máximas puntuaciones de cada dimensión ésta resultará igual al total de puntos determinados.

Tabla 2 Puntaje de cada Factor

FACTORES	PUNTAJE MÁXIMO DEL FACTOR
EDUCACIÓN-EXPERIENCIA	240
COMPLEJIDAD-TOMA DE DECISIONES	250
RESPONSABILIDAD	250
COORDINACIÓN DE PERSONAS	130
HABILIDAD DE RELACIONAMIENTO	130
TOTAL DE PUNTOS	<u>1000</u>

Fuente: (L.S.) 2016.

Para obtener el puntaje mínimo se toma en consideración el peso porcentual multiplicado por el puntaje máximo del factor ($24\% * 240 = \underline{57,6}$); se sugiere que todos los valores deben ser números enteros; en el caso de tener un resultado decimal, las cifras se deben aproximar como utilizar un múltiplo.

Del mismo modo, para establecer los puntajes de los grados restantes se empleará el método de progresión aritmética, en donde a un número preestablecido se suma una misma cantidad de manera continua, tratando de que la diferencia que se dé entre los números sea constante; dicha diferencia evita la intercalación de valores, para obtener este valor se realiza la siguiente fórmula:

Ilustración 6 Fórmula de Progresión Aritmética

$$\frac{\text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo}}{\text{Número de grados del factor} - 1}$$

Fuente: Morales & Velandia. 2003.

Luego de la aplicación de la fórmula correspondiente se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 3 Puntaje Grados Factores: Educación – Experiencia

Progresión Aritmética: 23		Puntaje Máximo: 240		Puntaje Mínimo: 56		
GRADOS	EXPERIENCIA	0 a 1 años	1 a 2 años	3 a 4 años	5 a 6 años	7 a más años
		1	2	3	4	5
	EDUCACIÓN					
1	PRIMARIA	56	79	102	125	148
2	SECUNDARIA	79	102	125	148	171
3	UNIVERSIDAD INCOMPLETA	102	125	148	171	194
4	UNIVERSIDAD COMPLETA	125	148	171	194	217
5	MAESTRIA	148	171	194	217	240

Fuente: (L.S.) 2016.

Tabla 4 Puntaje Grados Factores: Complejidad - Toma de Decisiones

Progresión Aritmética: 47		Puntaje Máximo: 250	Puntaje Mínimo: 62
GRADOS	DEFINICIÓN	VALOR	
1	Tareas rutinarias, la presencia de procedimientos y reglas definen claramente la ejecución de las tareas. Las actividades son repetitivas y operativas.	62	
2	Tareas algo complejas, toma de decisiones en base a procedimientos preestablecidos, con posibilidades de adaptar o modificar ciertas tareas rutinarias.	109	
3	Tareas Complejas: Realiza tareas complejas directamente o a través de subordinados, resuelve problemas de mediano riesgo de acuerdo con las políticas y procedimientos definidos que afectarán parcialmente los objetivos de su departamento. La toma de decisiones requiere de un análisis detallado.	156	
4	Decisión Frecuente: 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.	203	
5	Soluciones Complejas: 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.	250	

Fuente: (L.S.) 2016.

Tabla 5 Puntaje Grados Factor: Responsabilidad

Progresión Aritmética: 31		Puntaje Máximo: 250	Puntaje Mínimo: 64
GRADOS	DEFINICIÓN		
1	Los procedimientos están establecidos. Su trabajo no compromete a la empresa.		
2	Tiene mayor responsabilidad que un puesto, apoyan el cumplimiento de los resultados de su área. Su trabajo si compromete a la empresa en forma limitada.		
3	Es responsable de los resultados de su área, con incidencia en los servicios, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas. Su trabajo compromete medianamente a la empresa.		
4	Crea procedimientos, políticas para una unidad de negocio, propone políticas y especificaciones técnicas de los productos y servicios, así como para la asignación de recursos. Su trabajo compromete altamente a la empresa.		
5	Su trabajo compromete a toda la empresa. Define las políticas y especificaciones técnicas para los 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.		
GRADO	APOYO UTILIZA	EJECUCIÓN DESARROLLA	DIRECTA ELABORA
1	64	95	126
2	95	126	157
3	126	157	188
4	157	188	219
5	188	219	250

Fuente: (L.S.). 2016.

Tabla 6 Puntaje Grados Factor: Coordinación de Personas

Progresión Aritmética: 28		Puntaje Máximo: 130	Puntaje Mínimo: 17
GRADOS	DEFINICIÓN	VALOR	
0	No supervisa a ninguna persona.	0	
1	Supervisa 1 a 2 personas.	17	
2	Planifica y organiza las actividades inherentes al puesto o al grupo supervisado. Controla de 3 a 6 personas.	45	
3	Controla el avance y los resultados del trabajo ejecutado por el equipo de trabajo a su cargo. Controla de 7 a 10 personas.	73	
4	Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de las áreas bajo su cargo. Controla de 11 a 14 personas.	102	
5	Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla de 15 a más personas.	130	

Fuente: (L.S.) 2016.

Tabla 7 Puntaje Grados Factor: Habilidades de Relacionamiento

Progresión Aritmética: 19		Puntaje Máximo: 130	Puntaje Mínimo:17
GRADOS	DEFINICIÓN		
1	Requiere el mínimo de contacto fuera del departamento. Sus actividades se orientan a asistir las necesidades de otros.		
2	Se requiere habilidad normal para negociar u obtener cooperación de clientes y/o empleados. Establece una red básica de contactos para asegurar la eficacia de su trabajo.		
3	Se requiere una buena habilidad para la atención a clientes, empleados, proveedores, de los cuales depende el cumplimiento de las tareas de su área. Las actividades están orientadas hacia brindar un apoyo técnico o administrativo.		
4	Se requiere mucha habilidad para tratar con clientes, empleados, proveedores, etc., cuya ejecución es importante para el desempeño de su departamento, establece una red amplia de contactos. Las actividades se orientan a brindar apoyo técnico especializado.		
5	Representa a 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.		
GRADO	OCASIONAL 1, 3, 6 MESES	FRECUENTE UNA VEZ POR SEMANA	PERMANENTE TODOS LOS DÍAS
1	17	36	55
2	36	55	73
3	55	73	92
4	73	92	111
5	92	111	130

Fuente: (L.S.) 2016.

En base al análisis que se ha venido realizando al comparar los descriptivos de los cargos actuales con los factores planteados se asignará en qué banda se encuentra cada uno de ellos por el valor relativo obtenido, por ende el propósito de la valoración es determinar el número total de puntos para cada cargo. Por consiguiente se propone establecer seis bandas, las cuales representan los niveles de jerarquía comunicacional de la institución financiera, puesto que su organigrama circular dificulta la obtención de escalas.

- **Mandos altos**

- Directores
- Gerentes

- **Mandos medios**

- Responsables
- Especialistas
- Analistas

- **Operativos**

- Asistentes, etc.

Cada banda presenta un rango mínimo y máximo, estos valores parten de sumar los puntajes máximos de cada dimensión ($240 + 250 + 250 + 130 + 130 = 1.000$) y los puntajes mínimos respectivos ($56 + 62 + 64 + 17 + 17 = 216$).

Ilustración 7 Fórmula rangos mínimos y máximos

Rango Máximo	Rango Mínimo	
1000	216	
6		
Jerarquía Comunicacional		

Fuente: (L.S.) 2016.

El resultado obtenido de la anterior fórmula es **130,6**; para establecer los valores de las siguientes bandas se empleará también el método de progresión aritmética; para evitar la intercalación de puntos, entre el máximo valor de una banda con el mínimo de la siguiente banda se suma más 1.

Tabla 8 Puntajes mínimos y máximos de las bandas

RANGO	MÍNIMO	MÁXIMO
BANDA 1	216	346
BANDA 2	347	477
BANDA 3	478	608
BANDA 4	609	739
BANDA 5	740	870
BANDA 6	871	1000

Autora: (L.S.) 2016.

Llegados a este punto se presenta a cada banda con sus respectivos cargos valorados:

Tabla 9 Banda Uno

NOMBRE DEL CARGO	EXPERIENCIA EDUCACIÓN	COMPLEJIDAD TOMA DE DECISIONES	RESPONSABILIDAD	COORDINACIÓN DE PERSONAS	HABILIDADES DE RELACIONAMIENTO	TOTAL VALORACIÓN	VALORACIÓN ANTERIOR	DIFERENCIA
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	56	62	95	0	55	268	234	34
RECEPCIONISTA	102	62	64	0	55	283	250	33
BODEGUERO	79	62	95	0	55	291	250	41
MENSAJERO	79	62	95	0	55	291	250	41

Autora: (L.S.) 2016.

La banda uno corresponde a cargos bajos, entre la actual valoración y la antigua existe una diferencia positiva, es decir, que la estimación actual da entre 34 a 41 puntos más que la ponderación anterior.

Tabla 10 Banda Dos

NOMBRE DEL CARGO	EXPERIENCIA EDUCACIÓN	COMPLEJIDAD TOMA DE DECISIONES	RESPONSABILIDAD	COORDINACIÓN DE PERSONAS	HABILIDADES DE RELACIONAMIENTO	TOTAL VALORACIÓN	VALORACIÓN ANTERIOR	DIFERENCIA
BACKUP	125	62	64	0	55	306		
CAJERO	102	62	95	0	73	332	288	44
ASISTENTE DE CENTRO DE LLAMADAS	125	62	95	0	55	337	272	65
AUXILIAR DE APOYO OPERATIVO	148	62	95	0	36	341	264	77
ASISTENTE DE EDUCOPE	125	109	95	0	36	365	264	101
ASISTENTE DE SERVICIOS	148	62	95	0	55	360	302	58
ASISTENTE DE COMPRAS	125	62	126	0	55	368	330	38
ASISTENTE EN CENTRO DE MONITOREO	125	109	126	0	17	377	280	97
ENFERMERA	148	109	126	0	55	438	395	43
OFICIAL DE CAPTACIONES	125	156	126	0	55	462	433	29
ANALISTA DE SEGURIDAD FÍSICA	125	109	157	17	55	463		
ASISTENTE DE PAGOS	148	156	126	0	36	466	411	55
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	102	156	157	0	55	470	411	59

Autora: (L.S.) 2016.

En la banda dos se localizan cargos a los que también se los denomina bajos técnicos, debido a que estos por las funciones que ejecutan requieren mayor responsabilidad, complejidad, etc. A su vez la diferencia oscila de manera positiva, lo cual refleja que la valoración actual da mayor puntaje que la anterior.

Tabla 11 Banda Tres

NOMBRE DEL CARGO	EXPERIENCIA EDUCACIÓN	COMPLEJIDAD TOMA DE DECISIONES	RESPONSABILIDAD	COORDINACIÓN DE PERSONAS	HABILIDADES DE RELACIONAMIENTO	TOTAL VALORACIÓN	VALORACIÓN ANTERIOR	DIFERENCIA
RESPONSABLE DE SECRETARIA GENERAL	125	109	157	17	73	481	482	-1
ANALISTA DE CALL CENTER	148	109	157	17	55	486		
ANALISTA DE DISEÑO AUDIOVISUAL	148	109	157	17	55	486	445	41
TRABAJADOR SOCIAL	148	109	157	0	73	487	445	42
EDUCADOR COOPERATIVO	148	109	157	0	73	487	468	19
OFICIAL DE CRÉDITO	148	109	157	0	73	487	468	19
ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD	148	156	157	17	55	533	480	53
SECRETARIO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	148	156	157	0	73	534	486	48
ASISTENTE DE OPERACIONES	148	156	157	0	73	534	519	15
ANALISTA DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO	148	156	157	17	73	551	511	40
GESTOR OPERATIVO	171	156	157	0	73	557	518	39
ANALISTA DE TESORERIA	148	156	188	17	55	564	506	58
ANALISTA EN PREVENCIÓN DE ACTIVOS	148	156	188	17	73	582	519	63
ANALISTA DE PLANIFICACIÓN	148	156	188	17	73	582	548	34
ANALISTA DE INVERSIONES Y FONDEO	148	156	188	17	73	582	549	33
ANALISTA DE INVESTIGACIÓN DE DESARROLLO	148	156	188	17	73	582	549	33
ANALISTA DE COMPENSACIÓN Y CONTROL	148	156	188	17	73	582	549	33
ANALISTA DE SELECCIÓN Y DESARROLLO	148	157	188	0	92	585	565	20
ANALISTA DE RIESGOS	148	157	188	0	92	585	549	36
ANALISTA DE DISEÑO GRÁFICO	148	203	188	17	36	592	565	27
ANALISTA DE CAPACITACIÓN A DELEGADOS Y SOCIOS	148	203	188	0	55	594	565	29
ANALISTA DE GESTIÓN DE SERVICIOS	148	203	157	17	73	598	549	49
ANALISTA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	148	203	157	17	73	598	549	49
ANALISTA DE COMUNICACIÓN	148	157	188	0	111	604	637	-33
ANALISTA DE PROCESOS	171	203	157	0	73	604	548	56

Autora: (L.S.) 2016.

Con respecto a la tercera banda, en esta se ubican los cargos intermedios, se requiere mayor educación, experiencia, responsabilidad, para desempeñar las funciones de estos puestos de trabajo; por ese motivo se les califica con mayor valor, en esta tabla se encuentran diferencias tanto positivas y negativas en relación a la valoración anterior.

Tabla 12 Banda Cuatro

NOMBRE DEL CARGO	EXPERIENCIA EDUCACIÓN	COMPLEJIDAD TOMA DE DECISIONES	RESPONSABILIDAD	COORDINACIÓN DE PERSONAS	HABILIDADES DE RELACIONAMIENTO	TOTAL VALORACIÓN	VALORACIÓN ANTERIOR	DIFERENCIA
ESPECIALISTA EN SOPORTE A USUARIOS	148	203	188	17	55	611	504	107
ANALISTA EN CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DE COLABORADORES	148	203	188	0	73	612	565	47
ANALISTA DE RIESGOS TECNOLÓGICOS	148	203	188	0	73	612	599	13
RESPONSABLE DE COMPRAS	148	203	188	0	73	612	564	48
ANALISTA DE AUDITORIA	148	203	188	0	73	612	584	28
ESPECIALISTA DE CONSTRUCCIONES	148	203	219	0	55	625		
ASESOR LEGAL	148	203	188	0	92	631	583	48
AUDITOR INFORMÁTICO	171	203	188	0	73	635	719	-84
ESPECIALISTA EN TELEMÁTICA	148	203	219	17	55	642	630	12
ESPECIALISTA DE BASE DE DATOS Y APLICACIONES	148	203	219	0	73	643	665	-22
ESPECIALISTA DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	148	203	219	17	73	660	599	61
ESPECIALISTA EN CENTRO DE DATOS	148	203	219	17	73	660	630	30
ESPECIALISTA EN SISTEMAS DE SEGURIDAD	148	203	219	17	73	660	583	77
ESPECIALISTA DE DESARROLLO DEL SOFTWARE	171	203	219	17	55	665	584	81
CONTROL DE CALIDAD DE SOFTWARE	171	203	219	0	73	666	684	-18
RESPONSABLE DE TELCED	148	250	188	17	92	695	752	-57
RESPONSABLE DE OFICINA PEQUEÑA	171	203	157	73	92	696	583	113
RESPONSABLE DE PROMOCIÓN	148	203	188	73	92	704		
RESPONSABLE DE GESTIÓN DE SERVICIOS	148	203	219	45	92	707	722	-15
RESPONSABLE DE CONTABILIDAD	148	250	188	45	92	723	779	-56
RESPONSABLE DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO	148	250	188	45	92	723	684	39
RESPONSABLE DE DESARROLLO DEL SOFTWARE	148	250	188	45	92	723	729	-6
RESPONSABLE DE OFICINA MEDIANA	171	203	157	102	92	725	702	23
RESPONSABLE DE BASE DE DATOS Y APLICACIONES	171	250	219	17	73	730	822	-92

Autora: (L.S.) 2016.

Los cargos de especialistas y responsables se encuentran en la banda cuatro; en esta banda existen diferencias tanto positivas como negativas, ya que la experiencia y educación requeridas según el descriptivo de cargos corresponde a culminar la universidad y tener entre uno a dos años de experiencia lo que da como resultado una puntuación con mayor diferencia que en las bandas anteriores.

Tabla 13 Banda Cinco

NOMBRE DEL CARGO	EXPERIENCIA EDUCACIÓN	COMPLEJIDAD TOMA DE DECISIONES	RESPONSABILIDAD	COORDINACIÓN DE PERSONAS	HABILIDADES DE RELACIONAMIENTO	TOTAL VALORACIÓN	VALORACIÓN ANTERIOR	DIFERENCIA
RESPONSABLE DE PROCESOS Y OPERACIONES	171	250	219	17	92	749	837	-88
RESPONSABLE DE TESORERIA	171	250	219	17	92	749	837	-88
RESPONSABLE DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	148	250	219	45	92	754	772	-18
RESPONSABLE DE OFICINA GRANDE	171	250	188	102	92	803	868	-65
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	194	250	219	73	92	828	970	-142
GERENTE DE CONTROL INTERNO	217	250	219	73	73	832	970	-138
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	217	250	219	73	73	832	970	-138
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	171	250	219	102	92	834	970	-136
DIRECTOR DE SEGURIDAD FÍSICA	171	250	250	102	73	846	703	143
DIRECTOR DE APOYO AL GOBIERNO	171	250	250	102	73	846	683	163
DIRECTOR DE CONTROL DE CALIDAD	171	250	250	73	111	855	730	125
DIRECTOR DE AUDITORIA INTERNA (AUDITOR INTERNO)	194	203	219	130	111	857	934	-77

Autora: (L.S.) 2016.

Por otra parte, en la banda cinco se encuentran los Directores, Gerentes y Responsable que involucran una importante toma de decisiones. La diferencia negativa es aún más amplia debido a que en la valoración anterior los Gerentes tiene una ponderación mayor que los directivos puesto que en estos cargos requieren más experiencia que educación; aunque la institución tenga un organigrama circular la jerarquización se debe mantener en niveles superiores; sin embargo, existen cuatro direcciones con diferencia positiva esto ocurre debido a que existe menos puntuación en las dimensiones de coordinación de personas y habilidades de relacionamiento con respecto a las otras direcciones.

Tabla 14 Banda Seis

NOMBRE DEL CARGO	EXPERIENCIA EDUCACIÓN	COMPLEJIDAD TOMA DE DECISIONES	RESPONSABILIDAD	COORDINACIÓN DE PERSONAS	HABILIDADES DE RELACIONAMIENTO	TOTAL	VALORACIÓN ANTERIOR	DIFERENCIA
DIRECTOR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	194	250	219	102	111	876	783	93
GERENTE GENERAL	194	203	219	130	130	876		
DIRECTOR DE CUMPLIMIENTO (OFICIAL DE CUMPLIMIENTO)	194	250	250	102	92	888	818	70
DIRECTOR DE EDUCOPE	171	250	250	130	92	893	783	110
DIRECTOR DE RIESGOS	217	250	219	102	111	899	904	-5
DIRECTOR DE SERVICIOS COOPERATIVOS	171	250	250	102	130	903	868	35
DIRECTOR DE LA ZONA	194	250	219	130	111	904	884	20
DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	194	250	219	130	111	904	884	20
DIRECTOR DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN(OFICIAL DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN)	194	250	250	102	111	907	818	89
DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	171	250	250	130	111	912	853	59
DIRECTOR DE TECNOLOGÍA	194	250	250	130	92	916	954	-38
DIRECTOR FINANCIERO	194	250	250	130	92	916	868	48

Autora: (L.S.) 2016.

Finalizando en la banda seis se encuentran cargos como los Directivos y el Gerente General; la diferencia se muestra en valores positivos ya que se da mayor valor a la responsabilidad, complejidad y toma de decisiones, puesto que el manual de perfiles requiere personal con experiencia menor a la de los gerentes; a su vez existen dos diferencias negativas por la valoración menor de las dimensiones de coordinación de personas y habilidades de relacionamiento.

3.5. Conclusiones.

La valoración de cargos se la desarrolló con la intención de ubicar en orden jerárquico puesto que sirviendo de base para la estructura del sistema salarial, para esto existe métodos cualitativos y cuantitativos, este último concede datos matemáticos precisos.

Con los resultados obtenidos luego de la valoración cuantitativa se evidencia las diferencia positivas y negativas que existe entre la valoración de la organización con la efectuada en esta investigación ya que se abordaron diferentes enfoques organizacionales que tal importante es una dimensión en un cargo que en otro.

CAPÍTULO 4.- BANDAS SALARIALES.

4.1. Introducción.

El objetivo de un sistema salarial es equilibrar la competencia externa con la equidad interna para otorgar a los líderes organizacionales herramientas para la toma de decisiones con respecto a la compensación monetaria para su talento humano, siendo así un elemento base ya que impacta tanto en las relaciones con los empleados como en la parte financiera y productiva de la organización.

Además una de las estrategias de Recursos Humanos siempre es la de atraer, retener y desarrollar competencias de sus colaboradores dentro de la empresa, así mismo para determinar el nivel de contribución del empleado se debe analizar los requerimientos que tiene el puesto, es decir, las habilidades, competencias, responsabilidades, para así establecer una política salarial equitativa con dicha responsabilidad.

4.2. Intervalos salariales.

Los modelos retributivos que implementen las organizaciones deben integrarse en su estrategia, cultura, así como en su entorno económico y social puesto que un sistema retributivo puede funcionar bien en una organización y resultar perjudicial en otra ya que no está adecuado a su sector económico o a su cultura, además los modelos retributivos deben ser coherentes con el resto de los sistemas de gestión de la empresa, y todos estar organizados con las intenciones estratégicas de una organización (Corral, 2006).

El mismo autor menciona que los factores clásicos de compensación como la edad y la antigüedad individualizan al salario, mientras que el modelo basado en el rendimiento califica el desempeño fijado por los objetivos y evalúa el desempeño

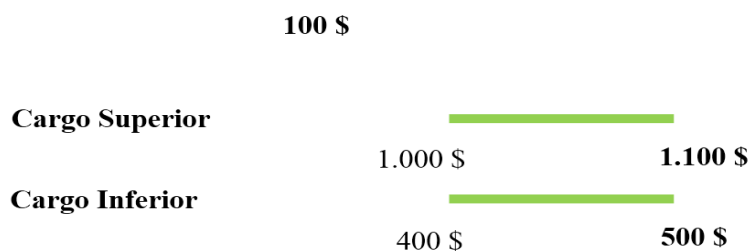
con los resultados obtenidos, mientras que el de competencias; trata de incluir los principales ejes de una gestión de capital humano en una empresa: selección, formación/desarrollo, evaluación, promoción, y compensación.

4.2.1. Amplitud de los Intervalos Salariales.

Según su amplitud, existen cuatro tipos de intervalos:

- **Intervalos de amplitud idéntica entre todos ellos:** existe el mismo valor entre el límite superior y el límite inferior de cada banda salarial, es de poca beneficio para los trabajadores de empresas grandes, ya que podría resultar motivador para niveles inferiores y no serlo para niveles superiores.

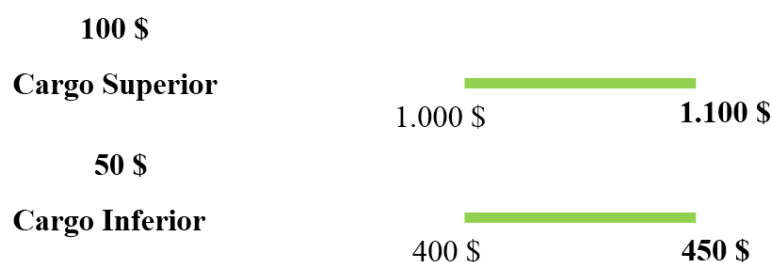
Ilustración 8 Intervalos de Amplitud Idéntica



Fuente: (L.S.) 2016.

- **Intervalos de amplitud variable:** la diferencia entre el límite superior y el límite inferior de cada banda va incrementándose según su importancia.

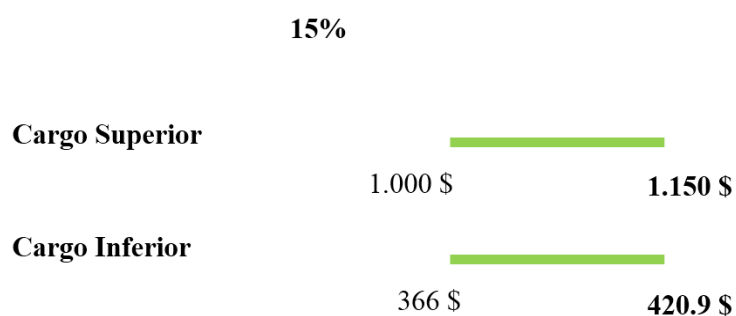
Ilustración 9 Intervalo de Amplitud Variable



Fuente: (L.S.) 2016.

- **Intervalos en porcentajes fijos:** el porcentaje que representa la diferencia entre el límite superior y el inferior de las bandas salariales es el mismo en todas ellas.

Ilustración 10 Intervalos Porcentajes Fijos



Fuente: (L.S.) 2016.

- **Intervalos en porcentaje variable:** el porcentaje que representa la diferencia entre el límite superior y el límite inferior de las bandas salariales, va incrementándose acorde a su jerarquía (González, 2014).

Ilustración 11 Intervalos De Porcentaje Variable



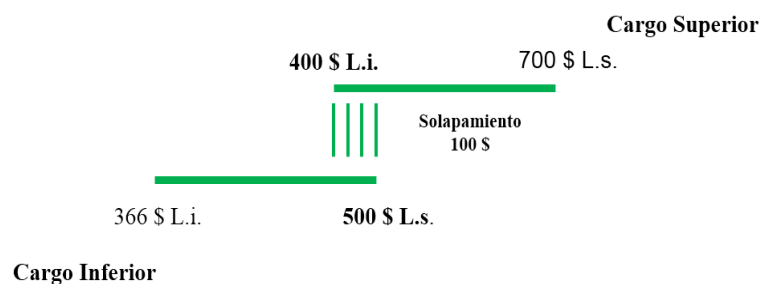
Fuente: (L.S.) 2016.

4.2.2. Separación de los Intervalos Salariales.

Según la separación entre ellos, existen 3 tipos de intervalos:

- **Intervalos de Solapamiento** tienen una zona salarial común entre el límite superior del cargo inferior y el límite inferior del cargo superior.

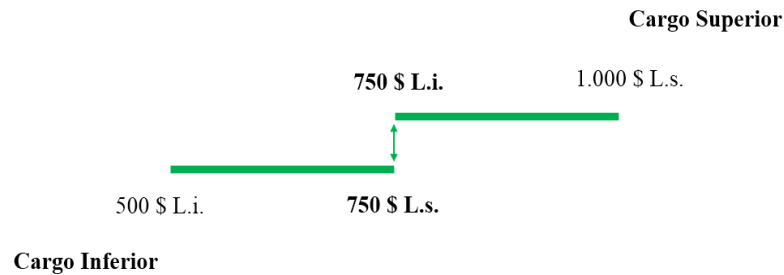
Ilustración 12 Intervalo de Solapamiento



Fuente: (L.S.). 2016.

- **Intervalos cuyo límite superior** del cargo inferior **coincide** con el límite inferior del cargo superior.

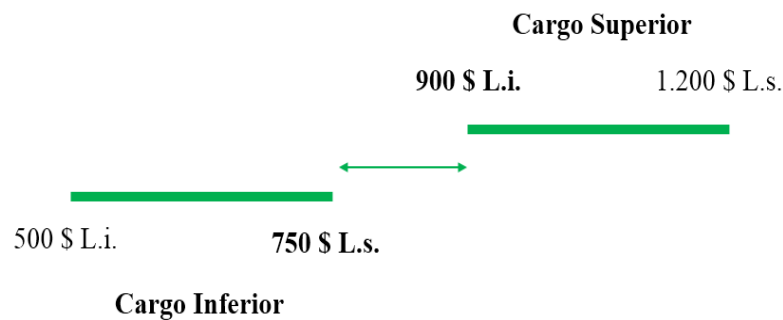
Ilustración 13 Intervalo de Coincidencia



Fuente: (L.S.). 2016.

- **Intervalos cuyo límite inferior** del cargo superior **tiene una diferencia** con el límite superior del cargo anterior, esta puede ser en % o en moneda (González, 2014).

Ilustración 14 Intervalo de Diferencia



Fuente: (L.S.) 2016.

4.3. Estructura Salarial Vigente.

Dentro de este marco se muestra la escala salarial que se encuentra vigente en la organización, la misma consta de siete bandas en las cuales se encuentran distribuidos los 90 cargos; cada banda tiene un valor de punto, siendo éste el responsable de dar un valor monetario a cada cargo.

Tabla 15 Banda Salarial Vigente

BANDA SALARIAL SIETE	BANDA	PUNTAJE FINAL /1000 Pts.	VALOR DEL PUNTO
Gerente de Administracion y TICS	7	970	2,27
Gerente de Control Interno	7	970	2,27
Gerente de Servicios Financieros	7	970	2,27
Gerente de Talento Humano y Apoyo al Gobierno	7	970	2,27
BANDA SALARIAL SEIS	BANDA	PUNTAJE FINAL /1000 Pts.	VALOR DEL PUNTO
Director de Tecnologia	6	954	1,71
Director de Auditoria Interna (Auditor Interno)	6	934	1,71
Director de Riesgos	6	904	1,71
Director de Talento Humano	6	884	1,71
Director de la Zona	6	884	1,71
Director de Servicios Cooperativos	6	868	1,71
Director Financiero	6	868	1,71
Responsable de Oficina (Grande)	6	868	1,71
Director de Planificacion	6	853	1,71
Responsable de Procesos y Operaciones	6	837	1,71
Responsable de Tesoreria	6	837	1,71
Responsable de Base de Datos y Aplicaciones	6	822	1,71
Director de Seguridad de la Informacion (Oficial de Seguridad de la Informacion)	6	818	1,71
Director de Cumplimiento (Oficial de Cumplimiento)	6	818	1,71
BANDA SALARIAL CINCO	BANDA	PUNTAJE FINAL /1000 Pts.	VALOR DEL PUNTO
Director de Educope	5	783	1,76
Director de Servicios Administrativos	5	783	1,76
Responsable de Contabilidad	5	779	1,76
Responsable de Investigacion y Desarrollo	5	772	1,76
Responsable de Telced	5	752	1,76
Director de Control de Calidad	5	730	1,76
Responsable de Desarrollo de Software	5	729	1,76
Responsable de Gestion de Servicios	5	722	1,76
Auditor Informatico	5	719	1,76
Director de Seguridad Fisica	5	703	1,76
Responsable de oficina (Mediana)	5	702	1,76
Responsable de Control Financiero y Presupuesto	5	684	1,76
Certificador de Software	5	684	1,76
Director de Apoyo al Gobierno	5	683	1,76

BANDA SALARIAL CUATRO	BANDA	PUNTAJE FINAL /1000 Pts.	VALOR DEL PUNTO
Especialista de Base de Datos y Aplicaciones	4	665	1,97
Analista de Comunicacion	4	637	1,97
Especialista en Centro de datos	4	630	1,97
Especialista en Telematica	4	630	1,97
Analista de Riesgo Tecnológico	4	599	1,97
Especialista en Seguridad de la Informacion	4	599	1,97
Especialista en Desarrollo de Software	4	584	1,97
Asesor Legal	4	583	1,97
Responsable de oficina (Pequeña)	4	583	1,97
Analista de Capacitacion a Delegados y Socios	4	565	1,97
Analista en Capacitacion y Formacion de Colaboradores	4	565	1,97
Analista de Selecccion y Desarrollo	4	565	1,97
Analista de Diseño Grafico	4	565	1,97
Responsable de Compras	4	564	1,97
Médico	4	564	1,97
BANDA SALARIAL TRES	BANDA	PUNTAJE FINAL /1000 Pts.	VALOR DEL PUNTO
Analista de Inversiones	3	549	1,69
Analista de Riesgo	3	549	1,69
Analista de Compensacion y Control	3	549	1,69
Analista en Seguridad y Salud Ocupacional	3	549	1,69
Analista de Gestion de Servicios	3	549	1,69
Analista de Investigacion y Desarrollo	3	549	1,69
Analista de Procesos	3	548	1,69
Analista de Auditoria	3	548	1,69
Analista de Planificacion	3	548	1,69
Asistente de Operaciones	3	519	1,69
Analista en Prevencion de Lavado de Activos	3	519	1,69
Gestor Operativo	3	518	1,69
Analista de Control Financiero y Presupuesto	3	511	1,69
Analista de Tesoreria	3	506	1,69
BANDA SALARIAL DOS	BANDA	PUNTAJE FINAL /1000 Pts.	VALOR DEL PUNTO
Especialista en Soporte a Usuarios	2	504	1,79
Secretario del Consejo de Administracion	2	486	1,79
Responsable de Secretaria General	2	482	1,79
Oficial de Credito	2	468	1,79
Educador Cooperativo	2	468	1,79
Analista de Control de Calidad	2	480	1,79
Trabajador Social	2	445	1,79
Analista de Diseño Audiovisual	2	445	1,79
Oficial de Captaciones	2	433	1,79
Asistente de Pagos	2	411	1,79
Asistente de Contabilidad	2	411	1,79
Enfermera	2	395	1,79
BANDA SALARIAL UNO	BANDA	PUNTAJE FINAL /1000 Pts.	VALOR DEL PUNTO
Asistente de Compras	1	330	2,06
Asistente de Servicios	1	302	2,06
Cajero	1	288	2,06
Asistente en Centro de Monitoreo	1	280	2,06
Asistente de Centro de Llamadas	1	272	2,06
Asistente de Educope	1	264	2,06
Auxiliar de Apoyo Operativo	1	264	2,06
Recepcionista	1	250	2,06
Bodeguero	1	250	2,06
Mensajero	1	250	2,06
Auxiliar de Mantenimiento	1	234	2,06

Autor: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, 2015.

4.4. Propuesta de Banda Salarial.

Luego de haber realizado este proyecto, es importante plasmar el resultado final del mismo en una Propuesta de Banda Salarial, la misma que refleje a detalle el análisis por cargo con sus respectivas funciones ponderando las mismas de tal forma que podamos transformarlas en un valor monetario que indique el sueldo aproximado que por cargo se puede establecer.

La tabla adjunta fue realizada de la siguiente forma:

- a) Se sumaron los puntajes totales de la valoración de cada una de las bandas.
- b) A su vez este resultado se dividió por el número de cargos existentes en cada banda, otorgándonos un promedio de valoración.
- c) Seguidamente se efectuó la suma por banda de los sueldos aproximados actuales de la organización obteniendo una media.
- d) Esta media nos da el valor del punto, puesto que se divide el promedio de los sueldos con el de la valoración.
- e) El valor del punto es multiplicado por el puntaje de valoración de cada cargo dándonos el sueldo mínimo a pagar.
- f) Para conseguir el máximo a pagar, se utilizó una amplitud y una separación de intervalos con el porcentaje fijo (5%), este porcentaje se obtuvo de un promedio del porcentaje de incremento de los últimos salarios básicos unificados en el Ecuador (2014/2015/2016).

Tabla 16 Propuesta de Banda Salarial

NOMBRE DEL CARGO	TOTAL VALORACIÓN	SUMA DE TOTALES POR BANDA	PROMEDIO DE VALORACIÓN	PROMEDIO SUELDOS ANTERIOR	VALOR DEL PUNTO	MÍNIMO A PAGAR	MÁXIMO A PAGAR
BANDA UNO							
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	268		283,25		\$ 1,87	\$ 500,94	\$ 525,98
RECEPCIONISTA	283					\$ 528,97	\$ 555,42
BODEGUERO	291					\$ 543,93	\$ 571,12
MENSAJERO	291	1133		\$ 529,44		\$ 543,93	\$ 571,12
BANDA DOS							
BACKUP	306		391,15		\$ 1,69	\$ 518,56	\$ 544,48
CAJERO	332					\$ 562,62	\$ 590,75
ASISTENTE DE CENTRO DE LLAMADAS	337					\$ 571,09	\$ 599,64
AUXILIAR DE APOYO OPERATIVO	341					\$ 577,87	\$ 606,76
ASISTENTE DE EDUCOPE	365					\$ 618,54	\$ 649,47
ASISTENTE DE SERVICIOS	360					\$ 610,07	\$ 640,57
ASISTENTE DE COMPRAS	368					\$ 623,62	\$ 654,80
ASISTENTE EN CENTRO DE MONITOREO	377					\$ 638,87	\$ 670,82
ENFERMERA	438					\$ 742,25	\$ 779,36
OFICIAL DE CAPTACIONES	462					\$ 782,92	\$ 822,06
ANALISTA DE SEGURIDAD FÍSICA	463					\$ 784,61	\$ 823,84
ASISTENTE DE PAGOS	466					\$ 789,70	\$ 829,18
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	470	5085		\$ 662,86		\$ 796,47	\$ 836,30

NOMBRE DEL CARGO	TOTAL VALORACIÓN	SUMA DE TOTALES POR BANDA	PROMEDIO DE VALORACIÓN	PROMEDIO SUELDOS ANTERIOR	VALOR DEL PUNTO	MÍNIMO A PAGAR	MÁXIMO A PAGAR
BANDA TRES							
RESPONSABLE DE SECRETARIA GENERAL	481		554,28		\$ 1,81	\$ 868,26	\$ 911,67
ANALISTA DE CALL CENTER	486					\$ 877,29	\$ 921,15
ANALISTA DE DISEÑO AUDIOVISUAL	486					\$ 877,29	\$ 921,15
TRABAJADOR SOCIAL	487					\$ 879,09	\$ 923,05
EDUCADOR COOPERATIVO	487					\$ 879,09	\$ 923,05
OFICIAL DE CRÉDITO	487					\$ 879,09	\$ 923,05
ANALISTA DE CONTROL DE CALIDAD	533					\$ 962,13	\$ 1.010,23
SECRETARIO DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	534					\$ 963,93	\$ 1.012,13
ASISTENTE DE OPERACIONES	534					\$ 963,93	\$ 1.012,13
ANALISTA DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO	551					\$ 994,62	\$ 1.044,35
GESTOR OPERATIVO	557					\$ 1.005,45	\$ 1.055,72
ANALISTA DE TESORERIA	564					\$ 1.018,09	\$ 1.068,99
ANALISTA EN PREVENCIÓN DE ACTIVOS	582					\$ 1.050,58	\$ 1.103,11
ANALISTA DE PLANIFICACIÓN	582					\$ 1.050,58	\$ 1.103,11
ANALISTA DE INVERSIONES Y FONDEO	582					\$ 1.050,58	\$ 1.103,11
ANALISTA DE INVESTIGACIÓN DE DESARROLLO	582					\$ 1.050,58	\$ 1.103,11
ANALISTA DE COMPENSACIÓN Y CONTROL	582					\$ 1.050,58	\$ 1.103,11
ANALISTA DE SELECCIÓN Y DESARROLLO	585					\$ 1.055,99	\$ 1.108,79
ANALISTA DE RIESGOS	585					\$ 1.055,99	\$ 1.108,79
ANALISTA DE DISEÑO GRÁFICO	592					\$ 1.068,63	\$ 1.122,06
ANALISTA DE CAPACITACIÓN A DELEGADOS Y SOCIOS	594					\$ 1.072,24	\$ 1.125,85
ANALISTA DE GESTIÓN DE SERVICIOS	598					\$ 1.079,46	\$ 1.133,43
ANALISTA DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	598					\$ 1.079,46	\$ 1.133,43
ANALISTA DE COMUNICACIÓN	604					\$ 1.090,29	\$ 1.144,80
ANALISTA DE PROCESOS	604	13857		\$ 1.000,54		\$ 1.090,29	\$ 1.144,80

NOMBRE DEL CARGO	TOTAL VALORACIÓN	SUMA DE TOTALES POR BANDA	PROMEDIO DE VALORACIÓN	PROMEDIO SUELDOS ANTERIOR	VALOR DEL PUNTO	MÍNIMO A PAGAR	MÁXIMO A PAGAR
BANDA CUATRO							
ESPECIALISTA EN SOPORTE A USUARIOS	611		665,5		\$ 1,79	\$ 1.092,12	\$ 1.146,73
ANALISTA EN CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DE COLABORADORES	612					\$ 1.093,91	\$ 1.148,61
ANALISTA DE RIESGOS TECNOLÓGICOS	612					\$ 1.093,91	\$ 1.148,61
RESPONSABLE DE COMPRAS	612					\$ 1.093,91	\$ 1.148,61
ANALISTA DE AUDITORIA	612					\$ 1.093,91	\$ 1.148,61
ESPECIALISTA DE CONSTRUCCIONES	625					\$ 1.117,15	\$ 1.173,01
ASESOR LEGAL	631					\$ 1.127,87	\$ 1.184,27
AUDITOR INFORMÁTICO	635					\$ 1.135,02	\$ 1.191,77
ESPECIALISTA EN TELEMÁTICA	642					\$ 1.147,54	\$ 1.204,91
ESPECIALISTA DE BASE DE DATOS Y APLICACIONES	643					\$ 1.149,32	\$ 1.206,79
ESPECIALISTA DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	660					\$ 1.179,71	\$ 1.238,69
ESPECIALISTA EN CENTRO DE DATOS	660					\$ 1.179,71	\$ 1.238,69
ESPECIALISTA EN SISTEMAS DE SEGURIDAD	660					\$ 1.179,71	\$ 1.238,69
ESPECIALISTA DE DESARROLLO DEL SOFTWARE	665					\$ 1.188,65	\$ 1.248,08
CONTROL DE CALIDAD DE SOFTWARE	666					\$ 1.190,43	\$ 1.249,96
RESPONSABLE DE TELCED	695					\$ 1.242,27	\$ 1.304,38
RESPONSABLE DE OFICINA PEQUEÑA	696					\$ 1.244,06	\$ 1.306,26
RESPONSABLE DE PROMOCIÓN	704					\$ 1.258,36	\$ 1.321,27
RESPONSABLE DE GESTIÓN DE SERVICIOS	707					\$ 1.263,72	\$ 1.326,90
RESPONSABLE DE CONTABILIDAD	723					\$ 1.292,32	\$ 1.356,93
RESPONSABLE DE CONTROL FINANCIERO Y PRESUPUESTO	723					\$ 1.292,32	\$ 1.356,93
RESPONSABLE DE DESARROLLO DEL SOFTWARE	723					\$ 1.292,32	\$ 1.356,93
RESPONSABLE DE OFICINA MEDIANA	725					\$ 1.295,89	\$ 1.360,69
RESPONSABLE DE BASE DE DATOS Y APLICACIONES	730	15972		\$ 1.189,54		\$ 1.304,83	\$ 1.370,07

NOMBRE DEL CARGO	TOTAL VALORACIÓN	SUMA DE TOTALES POR BANDA	PROMEDIO DE VALORACIÓN	PROMEDIO SUELDOS ANTERIOR	VALOR DEL PUNTO	MÍNIMO A PAGAR	MÁXIMO A PAGAR
BANDA CINCO							
RESPONSABLE DE PROCESOS Y OPERACIONES	749		815,42		\$ 2,10	\$ 1.571,32	\$ 1.649,89
RESPONSABLE DE TESORERIA	749					\$ 1.571,32	\$ 1.649,89
RESPONSABLE DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	754					\$ 1.581,81	\$ 1.660,90
RESPONSABLE DE OFICINA GRANDE	803					\$ 1.684,61	\$ 1.768,84
GERENTE DE TALENTO HUMANO Y APOYO AL GOBIERNO	828					\$ 1.737,06	\$ 1.823,91
GERENTE DE CONTROL INTERNO	832					\$ 1.745,45	\$ 1.832,72
GERENTE DE SERVICIOS FINANCIEROS	832					\$ 1.745,45	\$ 1.832,72
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TICS	834					\$ 1.749,65	\$ 1.837,13
DIRECTOR DE SEGURIDAD FÍSICA	846					\$ 1.774,82	\$ 1.863,56
DIRECTOR DE APOYO AL GOBIERNO	846					\$ 1.774,82	\$ 1.863,56
DIRECTOR DE CONTROL DE CALIDAD	855					\$ 1.793,70	\$ 1.883,39
DIRECTOR DE AUDITORIA INTERNA (AUDITOR INTERNO)	857	9785				\$ 1.710,66	\$ 1.797,90
BANDA SEIS							
DIRECTOR DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	876		899,50		\$ 3,01	\$ 2.638,52	\$ 2.770,44
GERENTE GENERAL	876					\$ 2.638,52	\$ 2.770,44
DIRECTOR DE CUMPLIMIENTO (OFICIAL DE CUMPLIMIENTO)	888					\$ 2.674,66	\$ 2.808,40
DIRECTOR DE EDUCOPE	893					\$ 2.689,72	\$ 2.824,21
DIRECTOR DE RIESGOS	899					\$ 2.707,79	\$ 2.843,18
DIRECTOR DE SERVICIOS COOPERATIVOS	903					\$ 2.719,84	\$ 2.855,83
DIRECTOR DE LA ZONA	904					\$ 2.722,85	\$ 2.859,00
DIRECTOR DE TALENTO HUMANO	904					\$ 2.722,85	\$ 2.859,00
DIRECTOR DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	907					\$ 2.731,89	\$ 2.868,48
DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN	912					\$ 2.746,95	\$ 2.884,30
DIRECTOR DE TECNOLOGÍA	916					\$ 2.759,00	\$ 2.896,95
DIRECTOR FINANCIERO	916	10794				\$ 2.709,30	\$ 2.759,00

Autora: (L.S.) 2016.

Lo importante a destacar es dejar de lado los tradicionales aumentos, donde un valor fijo se da para todos los cargos de una organización, repercutiendo así de forma negativa en la motivación y desempeño del personal. Por esta razón, se elaboró una política salarial que permite asignar a cada cargo lo que le pertenece; puesto que “sí se tiene varios valores para una misma banda, se procederá a determinar un valor representativo” (Jiménez, 2016).

4.5. Proyección Salarial.

Según un estudio de sueldos y salarios realizado por Deloitte en el año 2010, en el cual participaron aproximadamente 330 empresas a nivel nacional, mostraron que los porcentajes de incrementos salariales fueron del 5% (Estrada, 2010). Estos datos son los más cercanos obtenidos luego de haber realizado la pesquisa acerca de la proyección de sueldos y salarios en el Ecuador. Es así que se optó por la realización de una proyección acerca de un aumento aproximado del 5% en la nómina de la organización para este 2016.

Esta proyección se efectuó utilizando la diferencia entre el costo de la nómina de los años 2014 y 2015; el resultado es multiplicado por el 5% de variación (porcentaje de incremento salarial); el total obtenido es sumado al monto de la nómina del 2015 consiguiendo el valor proyectado de la nómina 2016.

Tabla 17 Proyección Salarial 2016

	COSTO 2015	COSTO 2016	COSTO NÓMINA 2016 MÍNIMOS A PAGAR	COSTO NÓMINA 2016 MÁXIMOS A PAGAR
		\$ 86.636.029,20	\$ 62.525.137,68	\$ 65.649.747,57
5% VARIABLE		\$ 4.331.801,46	\$ 3.126.256,88	\$ 3.282.487,38
TOTAL	\$ 86.636.029,20	\$ 90.967.830,66	\$ 65.651.394,56	\$ 68.932.234,95

Autora: (L.S.) 2016.

4.6. Conclusiones.

Mediante esta propuesta de banda salarial se evidencia los totales mínimos y máximos aproximados a pagar de cada cargo por la organización, estos resultados se obtuvieron utilizando promedios ya que representa un punto medio de la sumatoria de los diferentes valores dándonos una perspectiva de cuanto un sueldo puede proyectarse a largo plazo.

Por último se ha pretendido pronosticar el aumento que pudiera reflejar la nómina para el año 2016 con la intención de que la organización esté informada de su costo permitiendo elaborar planes de estratégicos.

CONCLUSIONES GENERALES

- A partir de la información obtenida del análisis situacional efectuado al subsistema de compensación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, se detectó la ausencia de intervalos dentro de la empresa, siendo aspectos importantes en la consecución de valores mínimos y máximos a pagar.
- Una nueva valoración de los descriptivos de cargo indica que existen diferencias positivas y negativas, mediante dimensiones con sus respectivos factores y subfactores que se establecieron porque son adecuadas para organizaciones modernas que están en un constante crecimiento.
- La valoración permitió establecer bandas, las mismas poseen puntajes mínimo y máximos a pagar por medio de la obtención de promedios de los diferentes valores expuesto en el proceso, dotándonos de una perspectiva de como un sueldo aumentaría a largo plazo.
- La elaboración de una proyección salarial favorece a conocer el crecimiento de la nómina y así efectuar planes estratégicos antes de definir la cifra de aumento que le corresponderá a cada cargo previniendo riesgos innecesarios que pudieran afectar al presupuesto anual dado a esta área de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Realizar revisiones anuales de los descriptivos de cargos.
- La estructura de la Banda salarial se debe examinar cada año puesto que es un subsistema cambiante por las demandas del medio económico en que el país se encuentra.
- Realizar una proyección anual sobre el costo de nómina, puesto que ayuda a planificar los aumentos sin exceder del presupuesto designado.
- Toda organización que desea ser bien vista por sus miembros y por la sociedad debe tener en consideración realizar un estudio de su estructura salarial vigente.

BIBLIOGRAFÍA

- Amorós, E. (2008). *Comportamiento Organizacional*. Biblioteca Virtual EUMEDNET.
- Amendaño, C., & Torres, J. (2011). Análisis de la estructura de remuneraciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo período 2010-2011. Cuenca. Universidad de Cuenca.
- Arias, L. & Heredia, V. (2007). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*, 6edición. Editorial Trillas Sa De Cv.
- Asamblea Nacional (s.f). Constitución de la República del Ecuador. Recuperado el 3 de julio del 2015: http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_d_e_bolsillo.pdf
- Asamblea Nacional (s.f). Constitución de la República del Ecuador. Recuperado el 3 de julio del 2015: http://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_d_e_bolsillo.pdf
- Asamblea Nacional (s.f). Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar. Recuperado el 4 de julio del 2015: http://www.asambleanacional.gob.ec/es/system/files/ro_ley_organica_para_la_justicia_laboral_y_reconocimiento_del_trabajo_en_el_hogar_ro_3er_supl_20-04-2015.pdf
- Cárdenas, N., & Sangurima, E. (2015). *Construcción de perfiles por competencias y valoración de cargos para la industria manufacturera de calzado con aplicación a la empresa LITARGMODE CÍA. LTDA. Ubicada en el Cantón Gualaceo periodo 2015*. (Tesis de grado no publicada)Universidad de Cuenca. Cuenca. Ecuador
- Cevallos Román, C. (2011). *Administración de Salarios y Gestión de Recompensas*. Quito.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*, 10edición. Colombia: McGraw-Hill.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo (2012-2013). Quienes Somos. Recuperado el 2 de diciembre del 2015 de: <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/index.php/quienes-somos>
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo (2012-2013). N/A. Recuperado el 3 de diciembre del 2015 de: <https://www.jardinazuayo.fin.ec/coacja/index.php/144-jardin-azuayo-un-modelo-de-cooperativismo>
- Corporación del Seguro de Depósitos, Fondo de Liquidez y Fondo de Seguros Privados (s.f.) Noticias. Recuperado el 2 de diciembre del 2015 de: <http://www.cosedec.gob.ec/?p=5445>
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación.

- Estrada, R. (2010). *El mercado salarial y laboral en el Ecuador*. Recuperado el 23 de julio del 2016: <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/el-mercado-salarial-y-laboral-en-el-ecuador>
- Gestiopolis. (2001) El salario. Teorías económicas, normatividad y administración. Recuperado el 4 de julio del 2015: <http://www.gestiopolis.com/el-salario-teorias-economicas-normatividad-y-administracion/>
- González, C. (2014). Material de Clases Política Salarial.
- Haro Herrera, E. (2015). *Diseño del modelo de valoración de cargos y remuneraciones para los procesos de consultoría que brinda Samper Head Hunting*. (Tesis de grano no publicada) Universidad Politécnica Salesiana. Quito. Ecuador
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (s.f.). Inscripción de Afiliado. Recuperado el 1 de julio del 2015 de: <http://www.iesg.gob.ec/es/web/afiliado/inscripcion-de-afiliacion>
- Jiménez, D.P. (2026). *Manual de Recursos Humanos*. Madrid: ESIC EDITORIAL. Pag. 66.
- Lablanca, I. (s.f.). *Apoyo Administrativo a la gestión de Recursos Humanos*. España: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Mejía, M. L. (2004). *Estructuras y cargos por procesos, orientados a resultados*. Scientia et Technica: Pag. 203 - 208.
- Ministerio del Trabajo (s.f.). Código del Trabajo. Recuperado el 3 de julio del 2015: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Trabajo-PDF.pdf>
- Mondy, W., & Noe, N. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Morales, J. & Velandia, N. (2003). *Salarios: Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones*. Colombia: MCGRAW-HILL.
- Sacoto, P., & Zhingri, S. (2012). *Propuesta de valoración y clasificación de puestos en el área administrativa de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca*. (Tesis de grado no publicada) Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca. Ecuador.
- Unión De Cooperativas De Ahorro Y Crédito Del Sur. (s.f.). Nosotros. Recuperado el 3 de diciembre del 2015: http://www.ucacsur.coop/detallecooperativa.aspx?men_id=8.1.16
- Urquijo, J., & Bonilla, J. (2008) *La Remuneración del Trabajo: Manual para la Gestión de Sueldos y Salarios*. Caracas.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista Análisis Situacional

ANALISIS SITUACIONAL

¿Disponen del personal necesario e idóneo?

Se cuenta con alrededor de 610 colaboradores

¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores? Sí o No. Porque

Si, nuestras compensaciones de los mandos medios y operativos con competitivos en el mercado, los niveles altos, todavía no existe una brecha.

¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?

En la encuesta de clima laboral, factor compensaciones se alcanzó una percepción positiva de nuestros colaboradores del 82.84%

¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción? Cuales

Existen planes de incentivos económicos trimestrales a las metas por equipos de trabajo, promociones interna, 8 de cada 10 vacantes internas son ocupadas por nuestro propio personal.

¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de crecimiento y recesión?

La capacidad de nuestra organización es lo suficientemente positiva, hemos crecido durante los últimos años en un promedio de 20%, la recesión del 2016 afectaría a la dinámica normal, se presupuesta que el crecimiento será del 15%

Hasta qué punto la empresa está preparada para enfrentar un incremento salarial por la expansión de la misma.

Se tiene analizado que 2016 se podría crecer en gasto del personal en un 4%

¿Qué controles se mantienen sobre la economía y finanzas empresariales?

Existen controles sobre los valores máximos determinados para las remuneraciones de los trabajadores.

¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización respecto a contratación y remuneración del personal?

La decisión es propuesta por TH y aprobada por la Gerencia y Consejo de Administración.

¿Qué acciones se tomarían si se requirieran cambios críticos en nuestro personal y recursos?

Fortalecimiento de capacitación y desarrollo de nuestro talento.

¿Cuántos niveles jerárquicos existen dentro de la empresa?

Existen 4 niveles:

1. Directivo (Consejos)
2. Mandos altos (Gerentes y Directores)
3. Mandos medios (Responsables)
4. Operativos

¿Qué porcentaje de amplitud existe entre los límites inferior y superior de cada banda salarial existente actualmente en la empresa?

No se la ha calculado

¿Qué porcentaje de separación existe entre el límite superior de un intervalo y el límite inferior del siguiente intervalo?

No se la ha calculado