



Universidad del Azuay

Facultad de Filosofía, Letras
y Ciencias de la Educación

Escuela de

Psicología Organizacional

**PROPUESTA DE UNA POLÍTICA SALARIAL
APLICADA A UN HOSPITAL DE LA CIUDAD
DE CUENCA**

Autora:

Katherine Alejandra Barros Calle.

Director:

Mst. Carlos González Proaño.

**Cuenca – Ecuador
2017**

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a mis padres por haberme dado la oportunidad de estudiar en tan prestigiosa institución y culminar una carrera universitaria, de igual forma agradezco a Dios porque él supo guiarme en todo este tiempo por este trayecto y ahora permitirme estar aquí presentando mi trabajo de grado final.

Alejandra.

AGRADECIMIENTO

Un gran agradecimiento a la institución la cual me permitió llevar a cabo este trabajo de graduación por el apoyo por parte de Talento Humano que me ayudó con toda la información requerida; de igual forma a mi Director por el apoyo que me brindó durante la realización de todo este trabajo ya que con su entrega y dedicación me ha guiado por el camino de la responsabilidad y la motivación.

Mil gracias.

RESUMEN

Este trabajo está enfocado en implementar una política salarial mediante la metodología de valoración de cargos, dirigida a un importante hospital de la ciudad de Cuenca. La metodología utilizada se estableció por el tipo de jerarquización manejada internamente en la institución.


Lo que se desarrolló dentro del trabajo a continuación presentado, es la recopilación de datos informativos sobre trabajo, remuneración, política salarial, métodos de valoración de cargos y bandas salariales, al igual que se realizó un análisis situacional de la institución y por último, se elaboró la propuesta de bandas salariales y se realizó la socialización de la misma con los directivos del hospital.

Palabras Claves: política salarial, remuneración, valoración de cargos, bandas salariales.

ABSTRACT

The objective of this work was to implement a salary policy through the application of the job evaluation methodology aimed at an important hospital in Cuenca. The methodology used was established by the type of hierarchy internally managed in the institution. This work presented the compilation of informative data regarding work, remuneration, salary policies, job evaluation methods, and salary bands. Then, a situational analysis of the institution was performed; and finally, a proposal of salary bands was presented, and a debriefing process with the directors of the hospital was carried out.

Keywords: salary policy, remuneration, job evaluation, salary bands.



Magaly Antigua
mas



Translated by
Lic. Lourdes Crespo

ÍNDICE

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.- MARCO TEÓRICO	
INTRODUCCIÓN	2
1. TRABAJO Y FUERZA DE TRABAJO	2
1.1 Definiciones	2
1.2 LA REMUNERACIÓN Y LA FUERZA DE TRABAJO	3
1.2.1 Definiciones importantes.....	3
1.2.2 Factores que determinan la remuneración.....	4
2. POLÍTICA LABORAL Y SALARIAL	7
2.1 Definiciones de política salarial	7
2.2 Objetivos de la política salarial	8
2.3 Elementos de la política salarial.....	8
2.4 Elementos de la remuneración	9
2.4.1 Sueldo directo.....	9
2.4.2 Sueldo indirecto.....	9
2.4.3 Beneficios sociales no obligatorios	11
2.5 Tabla sectorial del Ecuador 2017	11
3. VALORACIÓN DE CARGOS	13
INTRODUCCIÓN.....	13
3.1 Definiciones generales	14
3.2 Pasos para una correcta valoración de cargos	14
3.3 Características de la valoración de cargos.....	15

3.4 Métodos cualitativos y cuantitativos	16
3.4.1 Métodos cualitativos	16
3.4.2 Métodos cuantitativos.....	16
3.5 Etapas del método cuantitativo	17
3.5.1 Método de comparación por factores	17
3.5.2 Métodos de valoración por puntos	17
3.6 Ventajas y desventajas de la valoración por cargos	19
4. BANDAS SALARIALES.....	19
4.1 Conceptos generales	19
4.2 Intervalos salariales	20
4.2 Clasificación de los intervalos salariales.....	20
4.2.1.1 Amplitud de los intervalos salariales	20
4.2.1.2 Separación de los intervalos salariales	22
CONCLUSIONES.....	23
CAPÍTULO 2.- DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	
INTRODUCCIÓN	24
2.1 RESEÑA HISTÓRICA	24
2.2 Historia del Hospital.....	24
2.3 Filosofía organizacional	26
2.4 Política de Seguridad y Salud Ocupacional	27
2.5 Responsabilidad social	27
2.6 Análisis situacional de la Política Salarial del Hospital	29
2.7 FODA institucional	30
CONCLUSIONES.....	31
CAPÍTULO 3.- METODOLOGÍA DE VALORACIÓN DE CARGOS	
INTRODUCCIÓN	32
3. METODOLOGÍA	32
3.1 Identificar y elegir los factores de valoración	32
3.2 Ponderar los factores de valoración.....	36
3.3 Preparación y valoración de los puestos por medio del manual de valoración de cargos	40
3.4 Análisis comparativo de las puntuaciones obtenidas y los salarios	41

3.5 Definir las bandas salariales	44
CONCLUSIONES.....	45
CAPÍTULO 4.- POLÍTICA SALARIAL	
INTRODUCCIÓN	46
4.1 Bandas salariales por cargo.....	46
4.2 Socialización de la propuesta con los directivos del hospital	50
CONCLUSIONES.....	51
5. CONCLUSIONES GENERALES	52
6. RECOMENDACIONES.....	53
7. BIBLIOGRAFÍA.....	54
8. ANEXOS.....	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Reporte de los cargos junto con la información de la tabla sectorial vigente en el Ecuador del año 2017.....	12
Tabla 2.- Análisis FODA	29
Tabla 3.- Reporte de los sueldos promedios de los cargos dentro del Hospital.....	35
Tabla 4.- Ejemplo de factores y grados a ser considerados dentro de la valoración por puntos para la elaboración de la propuesta de Bandas Salariales	38
Tabla 5.- Ejemplo de un cargo en el Manual de Valoración de puestos por puntos	41
Tabla 6.- Tabla comparativa entre el puntaje obtenido en la valoración de los cargos y el promedio de los salarios por puestos.....	42
Tabla 7.- Bandas salariales generales.....	44
Tabla 8.- Bandas salariales por cargo.....	47
Tabla 9.- Ahorro que tendrá el hospital.....	48

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Intervalos de amplitud idéntica.....	20
Ilustración 2: Intervalos de amplitud variable	21
Ilustración 3: Intervalos de porcentajes idénticos	21
Ilustración 4: Intervalos de porcentaje variable	22
Ilustración 5: Intervalo de solapamiento.....	22
Ilustración 6: Límite de coincidencia.....	22
Ilustración 7: Límite de diferencia.....	23

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es para dar a conocer la importancia de una política salarial y la forma de implementar salarios dentro de una institución privada de salud. Para entender mejor este termino de privado se citará el siguiente ejemplo, dentro del Ecuador las instituciones públicas generalmente se acata a lo que dicta el gobierno , en cuanto a los salarios; en cambio, las privadas se manejan según su propia política salarial. Este estudio está dirigido a una empresa privada regida por sus propias reglas y normas, y se presentará implementar una propuesta de bandas salariales con la intención de corregir algunas falencias encontradas en la política salarial vigente en la institución.

Dentro del primer capítulo se estudia algunas definiciones de lo que es el trabajo, política salarial, valoración de cargos, bandas salariales y remuneraciones, con la finalidad de conocer los términos desde su contexto natural hasta el que es utilizado dentro de la institución. Se estudiará la valoración de cargos que es un método calificado como cuantitativo, lo que permite establecer o regular remuneraciones dentro de la institución. Este método se lo puede verificar y cuantificar de manera directa por manejar datos reales.

En el capítulo dos, se desarrolla un diagnóstico situacional de la institución, conociendo su historia, cuáles son las directrices que maneja en cuanto a su estructura salarial, su responsabilidad social y su política salarial.

Dentro del capítulo tres, se analiza la política salarial vigente en la institución, presentando los cargos existentes dentro de la misma y adicionando su respectiva remuneración y analizando si existen incongruencias en dicha distribución salarial.

Finalmente en el capítulo cuatro se presenta la nueva propuesta de bandas salariales, la cual fue elaborada en base a un proceso de valoración de cargos por puntos, con la intención de que se reparta con mayor equidad el fondo de salarios entre los trabajadores, según la responsabilidad de sus respectivos cargos.

CAPITULO 1

MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se estudiarán los inicios del trabajo, netamente la epistemología de la palabra, cómo surgió y se desarrolló hasta nuestro tiempo; la remuneración y sus diferentes características así como su clasificación, y cuáles son las leyes y políticas que se encuentran vigentes dentro del país, con el fin de establecer un criterio más real sobre los salarios que se van a proponer y así evitar subjetividades.

Adicional a esto, se presentarán conceptos básicos y estructurales sobre la remuneración de manera general, al igual que se estudiarán conceptos y características de lo que son la política salarial y las bandas salariales.

Como punto final dentro de este capítulo, se presenta lo que es la valoración de cargos, conceptos básicos, características, importancia, se explicarán sobre los métodos cuantitativos, cualitativos, y en especial sobre la valoración por puntos por ser este el método que va a ser desarrollado dentro de la tesis.

1. TRABAJO Y FUERZA DE TRABAJO

1.1 DEFINICIONES

La palabra trabajo deriva del latín *tripaliare*, que significa torturar, de aquí partió la idea de sufrir o esforzarse, y finalmente de obrar o laborar, por tanto, trabajo es toda actividad humana que transforma la naturaleza de vivir a partir de ciertas herramientas dadas al hombre para obrar y en algunos casos esforzarse con la meta clara de crecer y tener una ganancia a cambio. De esto podemos sacar una definición básica que indica que: el trabajo es toda medida del esfuerzo físico y mental hecho por el ser humano (Rodríguez Castañón, & Jose Armando Peña Moreno, 2015, pág. 35).

Dentro del ámbito económico se percibe al trabajo como la medida del esfuerzo realizado por los seres humanos, y dentro del ámbito de la sociología hace referencia a la ejecución de tareas que implican esfuerzo mental y físico cuyo objetivo es la producción de bienes y servicios para atender a las necesidades humanas. (Rodríguez Castañón, & Jose Armando Peña Moreno, 2015, pág. 35).

Algunos de los autores más nombrados para tratar este tema son:

Adam Smith, para quien el trabajo es la capacidad física e intelectual de un individuo que la vende obteniendo por ella un salario, que es desgaste de esta capacidad constituida por el trabajo. (Rodríguez J. M., 2015, pág. 22).

Carlos Marx, quien indica que la fuerza de trabajo no es otra cosa que el conjunto de las condiciones físicas y espirituales que se dan en la corporeidad, en la personalidad viviente de un hombre y que este pone en acción al producir valores de uso de cualquier clase. También hace referencia sobre el mismo tema diciendo, que el trabajo es la actividad humana que al transformar la naturaleza y los medios de producción para fabricar cosas útiles para la vida, transforma al mismo tiempo la naturaleza interior del ser humano. El trabajo pone en funcionamiento todas las estructuras del desarrollo (Torres, Romos, & Hernandez, 2015).

Según el Código de Trabajo Ecuatoriano, el trabajo es un derecho y un deber social, donde el trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor que bien decida. En el Art. tres del Código de Trabajo, nos indica que el trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a labor lícita que a bien tenga. Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean asignados por la ley; el concepto que nos brinda es que es un convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra a prestar servicios lícitos y personales, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato o la costumbre.

1.2 LA REMUNERACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO

1.2.1 DEFINICIONES IMPORTANTES.

La remuneración es la compensación monetaria que se entrega a un trabajador dependiendo del tipo de trabajo que desempeña en una organización. (Román, 2011,

págs. 23-25), antes de tener un concepto básico sobre la remuneración es necesario conocer varios términos esenciales para comprender mejor este concepto, y los sacaremos de el Código de trabajo vigente actualmente en el Ecuador, los cuales son:

Sueldo: cantidad mínima de dinero que un *empleado* recibe por los servicios que presta dentro de una institución, los servicios pueden incluir actividades esenciales por tiempo, por jornada, por cantidad de trabajo. El sueldo se paga cuando el empleado se encuentra por lo regular ocho horas diarias en un puesto de trabajo específico, cumpliendo un total de cuarenta horas semanales.

Salario: es la cantidad de dinero que recibe un *obrero* en virtud a un contrato por servicios prestados que pueden ser por día, por semana o por meses. Por lo general este pago se realiza a obreros de fábricas o ambientes de trabajo semejantes.

Jornal: es el monto de dinero que se entrega a un obrero por la cantidad de trabajo que desempeña en un cierto tiempo (días) por la obra que realiza.

Remuneración: es el pago total de todos los beneficios que recibe un trabajador al final de un periodo de tiempo (mensual), incluye su sueldo básico, beneficios de ley, horas extras, comisiones entre otros beneficios.

Estas definiciones nos llevan a un mismo fin, que es entregar al trabajador una retribución, un salario, una remuneración, etc, por el trabajo y los servicios que presta dentro de una organización

1.2.2 FACTORES QUE DETERMINAN LA REMUNERACIÓN

Dentro de los factores que intervienen en la remuneración se puede mencionar tres grupos, los factores individuales o personales, los institucionales y los factores sociales, que se especificará a continuación:

- **Factores individuales o personales:** son fundamentales para establecer la remuneración de los trabajadores basándose en los aspectos personales de los

trabajadores, sus necesidades, motivaciones y preparación (Mondy & Noe, 2005, págs. 304-307), se nombran a continuación:

- a) **Desempeño del trabajo:** este factor se determina por el resultado que se obtiene de la evaluación de desempeño que se realiza a los trabajadores cada cierto tiempo. El objetivo es analizar el tipo de trabajo que está realizando la persona por medio de sus actividades y tiempo de trabajo, esto ayudaría a mejorar la productividad dentro de la organización.

- b) **Antigüedad:** es un factor por el buen desempeño consecutivo del empleado que lleva trabajando para la misma empresa varios años.

- c) **Experiencia:** tiene un punto a favor y un punto en contra al momento de influir en la determinación de la remuneración; el punto a favor es que potencializa la capacidad de desempeño de la persona, pero por otro lado materializa su experiencia solo si esta ha sido positiva.

- d) **Aspecto psicológico:** el factor se basa en la satisfacción de necesidades que los humanos presentamos como lo explica Maslow en su estudio de 1943 sobre la pirámide de necesidades humanas, específicamente las necesidades fisiológicas, de seguridad y de reconocimiento; las personas trabajamos por llegar a un estado en donde las necesidades que tenemos presentes en nuestra vida se encuentren cubiertas de una manera general y completa, esto empuja al trabajador a buscar nuevos retos para seguir avanzando y seguir cumpliendo las metas que se proponga.

-Factores institucionales: depende de la institución, no están establecidos en el reglamento interno que maneje cada una (Mondy & Noe, 2005, págs. 308-312), estos se explicarán a continuación:

- a) **Grado de desarrollo de la empresa y su capacidad de pago:** la empresa genera un nivel de salarios que concuerde con el desarrollo económico, de acuerdo a la excelencia o el deterioro de su gestión, métodos y procedimientos.

- b) **Competitividad de salarios:** la empresa opera en un marco local o regional, entonces es normal que se interese por los salarios predominantes en su entorno a través de estudios de mercado para ajustarse al mercado laboral que les rodea y competir de esa forma con los salarios de otras instituciones. Este factor está íntimamente relacionado con el anterior, si una empresa tiene una buena capacidad de pago, sus salarios serán competitivos.
- c) **Productividad y calidad:** la productividad siempre influye al momento de establecer los niveles salariales, actualmente es importante añadir a esto la calidad de los productos manufacturados buscando el esfuerzo de la perfección de la productividad más la calidad.
- d) **Requerimiento o exigencias del trabajo:** el mercado laboral recompensa los cambios, conocimiento técnico, experiencia en el manejo de sistemas y máquinas, creatividad en el desarrollo de productos, capacidad para la resolución de conflictos, entre otros.

-Factores sociales: Existen varios factores sociales que se deben considerar al momento de fijar la remuneración del trabajador (Román, 2000), entre esos aspectos se encuentran:

- a) **Grado de desarrollo del país y situación de su economía:** el nivel de salarios de un país se refleja en la situación económica por la que esté atravesando el país, en este momento nuestro país no se encuentra en una situación económica estable por lo que los salarios que presentan los trabajadores no son tan buenos, según (Urquijo & G., 2008, pág. 52).
- b) **El juego de la oferta y la demanda:** la teoría clásica de la economía, el nivel de los salarios está determinado por el juego de la oferta y la demanda, se establece mediante un gráfico en el que mediante un estudio del precio del producto se puede deducir cual será el producto que prefiere el consumidor.

- c) **Aspecto sociológico.-** este factor se basa en el status dentro de la sociedad que la persona logra por tener una buena remuneración que le permitirá mantener una vida mejor, cómoda y estable. Dentro de la sociedad en la que nos encontramos es imprescindible mantener un status que le mantenga a la persona en una forma de vida sin preocupaciones, con buenos ingresos económicos.

- d) **Aspecto político.-** este factor se basa en la forma en la que el trabajador gana poder dentro de su empresa con el fin de ser visto como un líder dentro de la misma. Esto puede jugar un mal papel al momento de que el trabajador relacione que a mayor remuneración tendrá más poder dentro de la organización.

- e) **Aspecto ético:** el empresario vela por sus intereses descuidando los del trabajador, manejando la ganancia económica más que personal.

2 POLÍTICA SALARIAL

2.1 DEFINICION DE POLITICA SALARIAL

La política de salarios es un elemento esencial para la competitividad de la organización en el mercado en el que se encuentra, también es importante para las relaciones internas y externas de la organización, por esto es imprescindible que las organizaciones diseñen una política salarial (Carillo & Vasconez, 2015).

La política salarial es un conjunto de principios y directrices que reflejan lo que corresponde a la remuneración de los trabajadores, no es estática, es dinámica y evoluciona (Gonzalez, 2014). El objetivo que se pretende alcanzar con la aplicación de una política es crear un sistema de recompensas equitativo para la organización y los trabajadores, teniendo en cuenta algunos criterios: debe ser adecuada para la organización, equitativa de acuerdo al tipo de trabajo que el trabajador brinda, balanceada en las recompensas, eficaz en cuanto a los costos, segura para brindar a los trabajadores seguridad y ayudarlos en sus necesidades personales, motivadora y aceptable para los trabajadores (Gonzalez, 2014).

La política salarial es un conjunto de orientaciones, basada en estudios y valoraciones, encaminadas a distribuir equitativamente las cantidades presupuestadas para retribuir al personal en un período de tiempo determinado de acuerdo a los méritos y eficacia de cada uno. (Chiavenato, 2006).

2.2 OBJETIVOS DE LA POLÍTICA SALARIAL

Existen varios objetivos dentro de la política salarial, pero en base al estudio que se va a realizar usaremos los siguientes:

El equilibrio interno en la empresa, es el que se alcanza mediante la información obtenida a través de la valoración y clasificación de los cargo, basados en un análisis previo de los mismos. (González, 2015, pág. 8).

El equilibrio externo que la empresa alcanza se da mediante la información obtenida de investigaciones de salarios. (González, 2015, pág. 8).

Cumplir el requisito de permitir una vida digna al trabajador e impedir bajas en su personal, por una oferta económica mejor a los empleados. (Chiavenato, 2006).

Disponer la parte variable de los salarios, de forma que se tienda a incrementar el esfuerzo de los trabajadores. (Chiavenato, 2006).

2.3 ELEMENTOS DE LA POLITICA SALARIAL.

La política salarial debe contener lo siguiente (González, 2015, pág. 127).

- Estructura de cargos y salarios: es una clasificación de los cargos con sus respectivas bandas salariales.
- Salarios de entrada para diferentes cargos: el salario de admisión de un empleado debe coincidir con los intervalos que se coloquen de acuerdo a cada puesto.

- Previsión de reajustes salariales: existen de dos formas, la primera reajustes colectivos en donde los salarios son determinados por la ley; y los reajustes individuales determinados por ascensos, desempeño y a la competitividad salarial de las otras empresas.

2.4 ELEMENTOS DE LA REMUNERACIÓN

Las remuneraciones dentro del Ecuador se pactan tomando en cuenta la unidad de tiempo, es decir, el tiempo que permanece el trabajador en una organización y adicional a esto se debe tomar en cuenta el total de ingresos que recibe un trabajador incluyendo ciertos beneficios que ayudan a mantener un status salarial. (Código del trabajo, 2016).

Los elementos de la remuneración se encuentran divididos en:

2.4.1 Sueldo Directo

Sueldo base: Es el mínimo a pagar a cada empleado por su presencia en el lugar de trabajo y por un rendimiento normal (González, 2015), este será fijado por disposición legal o por acuerdo privado entre el trabajador y el empleadores fijado por la Tabla Sectorial actualizada del año en curso. También vale mencionar que existen dos tipos de entidades que establecen el sueldo base para cada cargo, dentro del sector público es la SENRES (Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo De Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público) y en el sector privado es el CONADES (Consejo Nacional de Salarios), según el Art. 81 del Código de Trabajo.

2.4.2 Sueldo indirecto: está compuesto por los beneficios sociales que son el XIII, XIV sueldo, Horas extras, Utilidades, Fondos de Reserva, Comisiones y Aporte Patronal al IESS. También están los beneficios adicionales no obligatorios y comisiones o incentivos que se dan por un mejor desempeño, se detallan a continuación:

XIV Sueldo: la décima cuarta remuneración se tiene que realizar hasta el 15 de agosto en la Sierra y el Oriente; y 15 de marzo En la Costa y Galápagos, el período de

cálculo es desde el 1 agosto al 31 de julio del año vigente en la sierra y oriente; en cambio, en la costa y galápagos es desde el 01 de marzo hasta el 28 de febrero, equivale a una remuneración básica unificada general, según el artículo 113 del Código del Trabajo.

XIII Sueldo: de igual forma existe el pago de la décimo tercera remuneración que se tiene que realiza hasta el 24 de diciembre en todo el país, equivale al total de los ingresos percibidos por el trabajador dividido para los 12 meses de trabajo en el año, el período de cálculo es desde el 01 de diciembre del año anterior al 30 de noviembre del año vigente, esto puede variar dependiendo del tiempo de trabajo de cada trabajador según el Art. 111 del Código de Trabajo.

Horas extras: según el Art. 55 del Código de Trabajo, existen 3 tipos de horas extras, estas son: Nocturnas, que se pagan con un 25% de recargo y que están dentro de la jornada laboral de 8 horas diarias, comprendidas entre las 19h00 y las 0h00. Las horas suplementarias son las que se pagan dentro de la jornada laboral a partir de las 19H00 hasta las 00H00 con un recargo del 25%; de igual forma existen las horas suplementarias al 50% que son las que se pagan después de la jornada normal de ocho horas diarias, estas no podrán exceder de 4 en un día ni de 12 en la semana estas son aquellas que se dan después de la jornada normal de trabajo durante todo el día hasta las 0h00; por último están las horas extraordinarias al 100% cuando el empleado excede sus horas normales de trabajo, se comprenden desde las 0h00 hasta las 06h00, también son las que se pagan cuando la persona trabaja en un día libre fuera de su horario, están tienen un recargo al 100% del valor que se cancela por hora de trabajo

Utilidades: es el pago de 15% del total de las ganancias de la empresa en un año, este porcentaje se paga el 10% a los trabajadores de la empresa y el 5% restante se entrega dependiendo de las cargas familiares que los trabajadores tengan, según el Art. 97 del Código del Trabajo.

Fondos de reserva: es el pago que se le hace al trabajador una vez cumplido el primer año de trabajo; equivale a un mes de sueldo por cada año completo de trabajo, es un derecho obligatorio por parte del empleador, según el Art. 196 del Código de Trabajo.

Aporte Patronal al IESS 12.15%: es un ingreso adicional que el empleador hace sobre el total de ingresos que tiene el trabajador por ser un monto sobre su sueldo que se deposita en el Instituto de Seguridad Social con el fin de salvaguardar los servicios médicos del trabajador.

Comisiones: es un pago extra en base a un porcentaje que se les da a los trabajadores por desempeñar un trabajo adicional. Esto se basa en el Art. 129 del Código de Trabajo.

2.4.3 Beneficios sociales no obligatorios: están fuera de la ley laboral, es decir, fuera del parámetro de obligatorios, como el caso de los bonos que son un sueldo extra que se da al empleado por una decisión de la institución, en base a un buen desempeño o a un nivel de preparación mayor.

2.5 TABLA SECTORIAL 2017

En este punto se adjunta la tabla sectorial del Ecuador con los cargos específicos que se tomarán en cuenta dentro de este estudio:

Tabla 1.- Reporte de los cargos junto con la información de la tabla sectorial vigente en el Ecuador del año 2017

TABLA SECTORIAL 2017				
	CARGO	DEPARTAMENTO	SECTORIAL	SUELDO
1	ANALISTA DE SISTEMAS	SISTEMAS	1910000000013	388,2
2	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	SERVICIOS AL CLIENTE, CUENTAS MEDICAS, COMPRAS, ADMISIONES, SISTEMAS, GERENCIA GENERAL	1910000000028	382,24
3	ASISTENTE DE VENTAS	MARKETING	1910000000028	382,24
4	AUDITOR DE CUENTAS MEDICAS	CUENTAS MEDICAS	1811749900001	385,24
5	AUDITOR INTERNO	AUDITORIA INTERNA	1811749900001	385,24
6	AUXILIAR ADMINISTRATIVA	GESTION TALENTO HUMANO, CUENTAS MEDICAS	1910000000028	382,24
7	AUXILIAR ARCHIVOS	CUENTAS MEDICAS	1910000000028	382,24
8	AUXILIAR CONTABLE	CONTABILIDAD	1910000000026	382,24
9	AUXILIAR LIMPIEZA	HOTELERIA	1910000000038	379,1
10	AUXILIAR ENFERMERIA	UCI NEONATAL, QUIROFANO, HOSPITAL DEL DIA, UCI ADULTOS, UCI PEDIATRICO, HOSPITALIZACION	2114851100030	396,4
11	AUXILIAR FARMACIA	FARMACIA PRINCIPAL	2114851100032	396,4
12	AUXILIAR FARMACIA (VELADOR)	FARMACIA PRINCIPAL	2114851100032	396,4
13	AUXILIAR LAVANDERIA	HOTELERIA	1920000000041	375
14	AUXILIAR MANTENIMIENTO	HOTELERIA	1920000000040	396,4
15	AUXILIAR MANTENIMIENTO	INGENIERIA CLINICA	1920000000040	396,4
16	AUXILIAR NUTRICION	NUTRICION	2114851100036	396,4
17	AYUDANTE DE BODEGA	COMPRAS	1910000000037	382,24
18	CAJERA	CAJA PRINCIPAL	1930000000019	384,23
19	CAMILLERO	HOSPITALIZACION	2114851100050	394,85
20	CONTADOR GENERAL	CONTABILIDAD	1910000000012	388,2
21	COORDINADOR (A)	CARTERA	1930000000011	389,51
22	COORDINADOR DE MARKETING	MARKETING	1930000000011	389,51
23	COORDINADOR(A) ENFERMERIA	UCI ADULTOS, QUIROFANO, HOSPITALIZACION	1930000000011	389,51
24	DIRECTORES	DIRECCION FINANCIERA, DIRECCION MEDICA	1920000000010	390,59

25	ENFERMERA	UCI NEONATAL, HOSPITALIZACION, QUIROFANO, UCI ADULTOS, UCI PEDIATRICO, EMERGENCIA, HOSPITAL DEL DIA	2114851100012	405,75
26	FISIOTERAPEUTA	FISIOTERAPIA	2120000000006	401,07
27	GERENTE GENERAL	GERENCIA GENERAL	1918200000101	391,9
28	JEFE / AFINES	ADMISIONES, COMPRAS, CUENTAS MEDICAS, FARMACIA PRINCIPAL, HOTELERIA, LABORATORIO CLINICO, INGENIERIA CLINICA, NUTRICION, GESTION TALENTO HUMANO, SERVICIO AL CLIENTE, NUTRICION, ENFERMERIA	1920000000008	390,59
29	MEDICO CARDIOLOGO	HOSPITAL DEL DIA	2114851100001	410,03
30	MEDICO OCUPACIONAL	GESTION TALENTO HUMANO	2110000000004	410,03
31	MEDICO RESIDENTE	HOSPITALIZACION, QUIROFANO, UCI ADULTOS, PEDIATRIA, UCI NEONATAL	2110000000004	410,03
32	MENSAJERO	CARTERA, FARMACIA, GERENCIA GENERAL	1910000000034	379,1
33	PASANTE	HOSPITALIZACION	NULL	375
34	RECEPCIONISTA	LABORATORIO CLINICO, IMAGEN, SERVICIO AL CLIENTE	1910000000025	382,24
35	TECNOLOGO MEDICO	IMAGEN, LABORATORIO CLINICO	2114851100020	401,07
36	TECNOLOGO MEDICO (MICROBIOLOGIA)	LABORATORIO CLINICO	2114851100020	401,07
37	TECNOLOGO MEDICO (PATOLOGIA)	LABORATORIO CLINICO	2114851100020	401,07
38	TECNOLOGO MEDICO (VELADOR)	LABORATORIO CLINICO, IMAGEN	2114851100020	401,07

Fuente: Ministerio del Trabajo, 2017.

Realizado por: Alejandra Barros.

3. VALORACION DE CARGOS

INTRODUCCIÓN

La valoración de cargos es una herramienta que ayuda a la organización a compensar y regular las remuneraciones que en muchos casos no se encuentran bien establecidas, es un proceso clave para implantar una política salarial formalizando la

integración con las bandas salariales para fomentar un buen manejo de los salarios dentro de las instituciones.

3.1 DEFINICIONES

Es considerada como una comparación de puestos de trabajo mediante procedimientos formales y sistemáticos para determinar su valor relativo dentro de la organización (Dolan, 2003, pág. 70).

La valoración de cargos fue vista como una herramienta para determinar valores diferenciales en los salarios, es decir encontrar las similitudes y las diferencias entre ellos con la finalidad de distribuir los fondos de salarios de manera ecuánime.

La valoración de cargos es un proceso clave para implantar una política salarial, estableciendo incentivos para el personal y formalizar su integración en las bandas salariales, evita el sesgo de puntuación por similitudes profesionales, no califica los puestos con puntuaciones a mitad o centro dentro de las escalas salariales y por último es un método para no confundir la puntuación del puesto con la calificación de la persona que lo ocupa (González, 2015, pág. 124).

3.2 PASOS PARA UNA CORRECTA VALORACIÓN DE CARGOS

Existen tres pasos para lograr una exitosa administración de sueldos: Primero, realizar un examen cuidadoso y realista de los objetivos del plan de retribución a los colaboradores. Segundo, desarrollar políticas de compensación estables para así evitar confusiones en los sueldos, desigualdades y problemas financieros. Tercero, utilizar los medios adecuados para la definición de compensaciones. Se debe tener en cuenta que no se quiere llegar a un fin sino a un medio para así cumplir con éxito todos los objetivos planteados (Torres, Romos, & Hernandez, 2015, pág. 70).

En relación a lo anterior, en primer lugar se debe identificar las funciones de un puesto en específico mediante la descripción de los puestos, de acuerdo a esto se da un valor e imposición dentro de la organización a su trabajo, ayudando de esta forma a definir la posición de los puestos (Henriquez & Alvarado, 2014, pág. 2). También se debe

mencionar que gracias a esta herramienta se puede establecer bandas salariales basadas en el tipo de actividad que la persona desarrolle dentro de la empresa, al igual que su experiencia, el tipo de conocimiento que se tiene, la preparación y el tiempo que interviene en realizar la misma.

3.3 CARACTERÍSTICAS DE LA VALORACIÓN DE CARGOS

Dentro de las características que nos ayudan a realizar una correcta administración de los cargos mediante la valoración de puestos (Henriquez & Alvarado, 2014, pág. 24), podemos tomar en consideración los siguientes:

- Jerarquización apropiada de los puestos: no juzgar erróneamente un puesto de trabajo porque podría llevar a hacer reajustes en las bandas salariales
- Jerarquización de los salarios: ser justos con los pagos, no caer en salarios absolutos ni en la injusticia de los salarios relativos. La diferencia entre salario absoluto es que este se refiere a la cantidad real de dinero que recibe el empleado por el trabajo que realiza, en cambio, el salario relativo es la relación ganada por sus compañeros de trabajo, lo que crea problemas comparables aún cuando la persona se sienta satisfecha con su salario absoluto.
- Estructura de salarios y establecimiento de políticas: nos permite conocer si dichos salarios aumentan con el tiempo mediante méritos de los trabajadores o se estancan con el tiempo, sin dar la remuneración correcta a los trabajadores.
- Base para el establecimiento de salarios absolutos: se debe tomar en cuenta el tipo de trabajo que se realiza, el tiempo, las condiciones, los riesgos que estos implican, entre otros.
- Base para el establecimiento de salarios intensivos: tratar de aumentar los salarios de acuerdo a la productividad del empleador.
- Ajuste permanente de salarios: realizar ajustes evitando injusticias entre los diferentes sueldos llevando a evitar un mal clima laboral entre los compañeros

Las categorías de las bandas salariales se deben determinar en base al valor de la contribución del empleado a la institución, en conjunto con el nivel de su complejidad, así se ubicarán los puestos de acuerdo a niveles jerárquicos y por último se asignarán los sueldos (Rodríguez J. M., 2015, pág. 7).

3.4 MÉTODOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS

2.4.4 CUALITATIVOS:

- **Método de clasificación:** se basa en la jerarquización, comparación simple, ordenación de rangos. Consiste en colocar los cargos en un orden creciente o decreciente en base a algún criterio de comparación (Henriquez & Alvarado, 2014, pág. 5).
- **Método de perfiles y escalas:** se fundamenta en interpretar y ponderar tres factores que se reconoce como comunes a cualquier puesto de una organización, estos son: nivel de experiencia o conocimiento, el tipo de pensamiento necesario para resolver problemas y por último, el tipo de responsabilidades asignadas. Este método nos permite clasificar los puestos en un orden de importancia relativa dentro de la estructura organizativa, además implica catalogar diferencias y también nos permite medir la congruencia entre cada uno de los factores (Jimenez, 2007, pág. 74)

3.4.2 CUANTITATIVOS:

- **Método de comparación de factores:** se lo hace mediante el orden de los puestos en función de los factores principales, requiere de: Requisitos mentales, habilidades requeridas, requisitos físicos, responsabilidad y condiciones de trabajo, a continuación de este paso y después de elegir los factores se procede a definir el significado de cada factor, elección de puestos de referencia, ordenar los factores de valoración, valorar los factores en los puestos de referencia, crear una matriz de ordenamiento y elaborar una escala comparativa de puestos (Henriquez & Alvarado, 2014, págs. 7-10).

- **Método por factor:** se definen factores y subfactores como el nivel de formación, responsabilidad, condiciones de trabajo con el fin de medir los puestos de trabajo de acuerdo a la importancia de los diferentes factores que integran el mismo (Jimenez, 2007, pág. 72).
- **Método de valoración por puntos:** consiste en asignar a cada puesto una valoración con un número de puntos en base a una serie de factores como nivel de conocimiento, nivel físico, nivel de responsabilidad, entre otros y así poder desarrollar las bandas salariales con sus respectivas remuneraciones de manera automáticamente a todos los puestos de la empresa; para esto se necesita establecer un comité de evaluación, definir los puestos por tipo, determinar los factores (Henriquez & Alvarado, 2014, págs. 10-20).

3.5 ETAPAS DE LOS MÉTODOS CUANTITATIVOS

3.5.1 MÉTODO DE COMPARACIÓN POR FACTORES

Para estudiar este método nos basaremos en lo que expone (Idalia Hernández, 2014), en donde propone las siguientes etapas para llevar a cabo este método:

- **Elección de los factores de evaluación:** los factores de comparación permiten colocar en orden de importancia los puestos que se evaluarán.
- **Definición del significado de cada factor de evaluación:** definir de una manera corta y concisa el significado de los factores elegidos.
- **Elección de los puestos de referencia:** se eligen los puestos de trabajo dentro de la institución que van a servir como base para ir comparando los otros puestos.
- **Ordenamiento de los factores de evaluación:** se ordenan según el grado de importancia que cada factor tenga para la institución.
- **Evaluación de factores en los puestos de referencias:** una vez conocidos los salarios de los cargos de referencia se otorga su valor monetario a cada punto. La suma total de los valores de los factores constituye el 100% del salario. Se debe determinar el

valor de cada factor para cada puesto de referencia, así la evaluación de factores se puede hacer en forma de porcentaje o de dinero.

- **Creación de matriz de ordenamiento y de evaluación de los factores:** la tarea es conciliar los resultados en la valuación de factores con los obtenidos en el ordenamiento original de los factores.

- **Escala comparativa de puestos:** se elabora una matriz en donde todos los puestos se comparen para ver si sus salarios estaban bien o mal establecidos, esto se realiza conjuntamente con el comité elegido con anterioridad.

3.5.2 MÉTODO DE VALORACIÓN POR PUNTOS

A continuación se presentan las etapas que debe seguir el desarrollo de este método:

- **Identificar y elegir los factores de valoración:** requisitos mentales, requisitos físicos, obligaciones y condiciones de trabajo.

- **Ponderar los factores de valoración:** a cada uno de los factores anteriores se dará un valor porcentual.

- **Preparar el manual de valoración de cargos:** definir por grados a cada factor presentado.

- **Valoración de los puestos por medio del manual:** se realizará una multiplicación entre el porcentaje otorgado y los grados establecidos, con el fin de obtener los puntos de cada factor.

- **Análisis comparativo de las puntuaciones obtenidas y los salarios:** luego de obtener las puntuaciones correspondientes a cada cargo se procede a revisar si estas valoraciones están de acuerdo con la remuneración que se ha estado otorgando a cada cargo para finalmente tomar decisiones sobre las discrepancias existentes.

- **Definición de las bandas salariales:** una vez corregidas las discrepancias existentes, se determinan las bandas salariales estableciendo la amplitud del rango, amplitud de cada banda en cantidad y porcentaje y los límites entre cada una de ellas (Chiavenato, 2006).

3.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA VALORACIÓN DE CARGOS

En los métodos cuantitativos las ventajas que tienen es que existe mayor objetividad en los datos que se toman, son más fáciles de ajustar al personal, facilitan la determinación y el análisis salarial, y en los métodos cualitativos las ventajas son que es sencillo recoger los datos, fáciles y económicos (Jimenez, 2007, pág. 69).

En los métodos cuantitativos las desventajas que tiene son sus costos y son más complejos en su elaboración y aplicación, y en los métodos cualitativos las desventajas son que es difícil lograr que los empleados acepten y jerarquizar los puestos uno frente al otro (Jimenez, 2007, pág. 69).

4 BANDAS SALARIALES

4.1 CONCEPTOS GENERALES

Son las distintas remuneraciones que se pagan en el mercado laboral, con el fin de establecer rangos entre ellas, para que al momento de que una persona ingrese a laborar dentro de una institución se tenga establecido un sueldo por el cual partir y al momento que se estudie el desenvolvimiento de la persona se pueda llegar a un máximo dentro de su remuneración mediante los ascensos (RRHH Magazine, 2015).

Las organizaciones implementan sus bandas salariales dependiendo de la cultura que manejen, el sector económico en el que se desenvuelvan y estudiando el puesto con sus respectivos factores como la experiencia, el esfuerzo, entre otras (Corral, 2006).

La remuneración debe ser vinculada al desempeño, se debe tener claro que el tiempo de trabajo que se invierte en cada actividad interviene dentro de la remuneración, favoreciendo al trabajador a aumentar su remuneración según el tipo de actividad que realice (Encina, 2006).

Hay criterios que comprenden los salarios, como la antigüedad, eficiencia, tipo de trabajo; es por esta razón que cada intervalo salarial o banda salarial es definida por un nivel mínimo y otro máximo de amplitud (Chiavenatto, 2006).

4.2 INTERVALOS SALARIALES

4.2.1 CLASIFICACIÓN DE LOS INTERVALOS SALARIALES

Los intervalos salariales se clasifican según su amplitud o su separación, en primer lugar nombraremos los de amplitud:

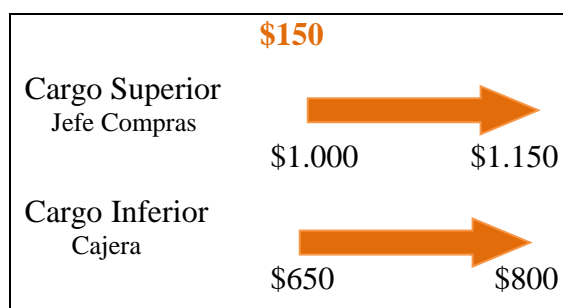
Lanham indica 3 factores que condicionan la amplitud de los intervalos salariales, estos son: Tipos de aumento en base a méritos, antigüedad y ascensos; cantidad de los aumentos en porcentaje y la frecuencia con que serán concedidos. El autor termina diciendo que es importante revisar el registro del personal para conocer el tiempo promedio que un empleado permanece en el mismo puesto.

Es importante considerar dentro de la amplitud la rentabilidad de la empresa, con el fin de no superar el presupuesto interno de la institución, también es importante considerar su estabilización y los objetivos que se tengan a corto, mediano y largo plazo (González, 2015).

4.2.1.1 Amplitud de los Intervalos Salariales.- existen los siguientes tipos:

Intervalos de amplitud idéntica entre todos ellos: existe el mismo valor entre el límite superior y el límite inferior de cada banda salarial (González, 2015).

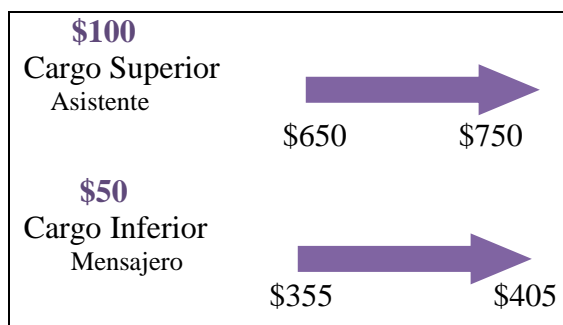
Ilustración 1: Intervalos de amplitud idéntica



Realizado por: Alejandra Barros, 2016.

Intervalos de amplitud variable: la diferencia en valor entre el límite superior y el límite inferior de cada banda va incrementándose según su importancia, mediante los niveles se establece la amplitud para cargos solo bajos, solo medios o solo altos (González, 2015).

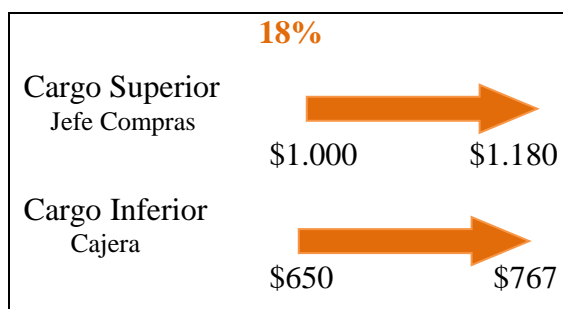
Ilustración 2: Intervalos de amplitud variable



Realizado por: Alejandra Barros, 2016.

Intervalos de porcentajes fijos: es muy parecida a los intervalos de amplitud idéntica entre ellos, con la diferencia de que en este caso se establecen porcentajes entre los límites (González, 2015).

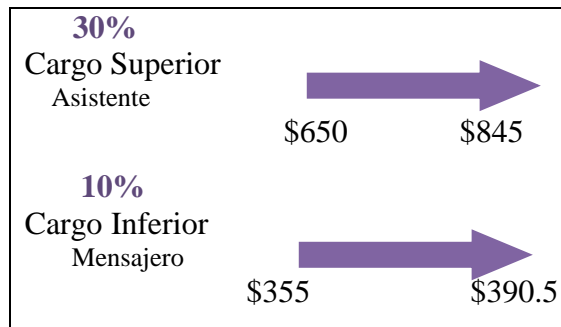
Ilustración 3: Intervalos de porcentajes idénticos



Realizado por: Alejandra Barros, 2016.

Intervalos de porcentajes variables: en estos casos el porcentaje entre el límite inferior y el superior de la banda va aumentando desde los niveles bajos hacia los superiores (González, 2015).

Ilustración 4: Intervalos de porcentaje variable

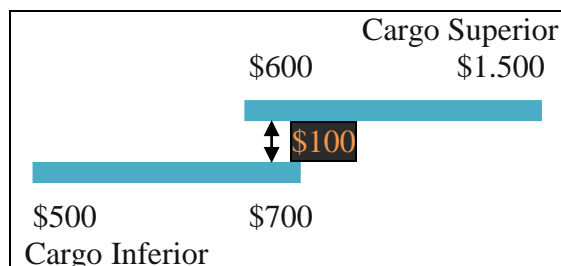


Realizado por: Alejandra Barros, 2016.

4.2.1.2 Intervalos Salariales según su separación.- se dividen en:

Intervalos de solapamiento: tienen una zona salarial común entre el límite superior del cargo inferior y el límite inferior del cargo superior (González, 2015).

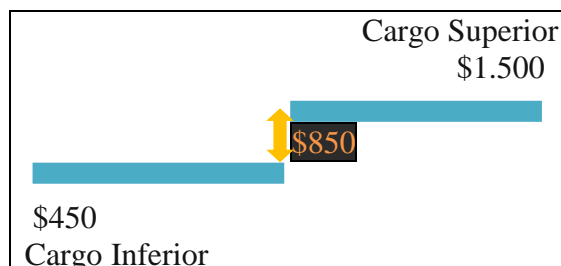
Ilustración 5: Intervalo de Solapamiento



Realizado por: Alejandra Barros, 2016.

Intervalo cuyo límite superior del cargo coincide con el límite inferior del cargo superior, por ejemplo:

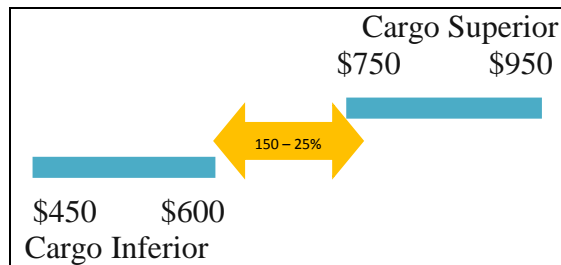
Ilustración 6: Coincidencia entre límites



Realizado por: Alejandra Barros, 2016.

Intervalo cuyo límite inferior del cargo superior tiene una diferencia con el límite superior del cargo anterior, esta puede ser en porcentaje o en moneda:

Ilustración 7: Límite de diferencia



Realizado por: Alejandra Barros, 2016.

CONCLUSIONES

Existen varios métodos para la elaboración de bandas salariales; después del estudio se puede evidenciar que para el trabajo se utilizará el método de valoración por puntos por ser el que se enfoca completamente al estudio por medio de diferentes factores como son, el nivel de estudio que la persona necesita para un puesto, la capacidad física, el nivel de responsabilidad, el grado de seguridad que debe tener en el trabajo, entre otros, dando como resultado una información más completa en cuanto a las remuneraciones que un empleado debe ganar en una empresa; y adicional, es un método verificable cuantitativamente. Dentro del capítulo se logró tener un conocimiento más claro de cómo son las políticas salariales dentro del Ecuador, que bien es cierto las empresas privadas se rigen en sus propias normas y reglas siempre y cuando estén bajo la dirección de lo que dicta el gobierno. Las instituciones se basan en dos empresas para establecer los salarios bases a pagar a sus empleados, en base a lo que se rige de igual forma en la tabla sectorial, con el método de valoración de cargos se establecerán remuneraciones siempre y cuando estén regidas por lo que dice el gobierno.

Con este capítulo se está dando cumplimiento al objetivo número dos dentro de esta investigación, que se enfocaba en realizar una recopilación bibliográfica y análisis de política salarial.

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

INTRODUCCIÓN

La información que se incluye en este capítulo nos permitirá conocer la realidad institucional, para desarrollar la propuesta de política salarial que se plantea. En este capítulo se presentará la reseña histórica de la institución que va a servir de estudio para la aplicación, también se estudiará la filosofía organizacional, las políticas que mantiene y el tipo de responsabilidad social que se maneja. También se presenta un análisis de la política salarial que está vigente dentro del hospital. Por último se hará un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la institución, para conocer cuáles son las áreas más estables y cuáles son las más críticas con respecto a las remuneraciones establecidas dentro del hospital.

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

El hospital nace como una iniciativa de un grupo de médicos especialistas, en conjunto con otros accionistas no médicos y por último el apoyo de una de las destacadas universidades dentro de la ciudad de Cuenca. La construcción inició el 16 de agosto de 2004, en el año del 2006 se buscó una institución alterna para poder regularizar los procesos administrativos del hospital y al paso de 5 años la obra estuvo completamente terminada, inaugurándose el 27 de abril del 2009 llevando a cabo la primera cirugía dentro de los quirófanos del Hospital (M.A. Orellana, comunicación personal, 2013).

Se decidió formar un Fideicomiso Mercantil Universitario, mismo que se encargó de ser el administrador de fondos desde el inicio del Hospital, quienes fueron los encargados de nombrar conjuntamente con los accionistas, al primer presidente, para posteriormente contratar a través de American Hospital al primer gerente general del Hospital, quien se iba a encargar de administrar la institución, posterior a esto se nombró a un Director Médico quien iba hacer el encargado de manejar la parte operativa relacionada con la salud.

Las primeras oficinas administrativas estuvieron funcionando en el Centro Histórico de la ciudad de Cuenca desde donde se administraba al hospital, la división de estas dos zonas, administrativa y operativa se efectuó por la falta de fondos que se necesitaban para culminar la obra total, bien es cierto que la estructura cubría el sector médico operativo pero el administrativo se encontraba un poco estancado en ese entonces por lo que se decidió crear el departamento de ventas como punto principal, el mismo que se encargó de crear un auspicio que ofertaba vender paquetes de beneficios más acciones de la empresa, con el fin de cubrir la inversión total de la obra.

Entonces, el objetivo principal era crear un **Hospital Educativo** que fuera polo de desarrollo en el sector salud y liderara la manera de atender al paciente implementando caminos diferentes a lo que ofrecía la ciudad, región y competencia. Actualmente el Hospital es considerado un pilar fundamental en el crecimiento profesional médico y en algunos casos hasta administrativos, calificado como un Hospital de tercer nivel de complejidad, siendo centro de referencia para el manejo de pacientes de todo el Austro Ecuatoriano y norte del Perú; está acreditado por el IESS y el MSP como centro de referencia para los niveles II y III de complejidad, también se puede mencionar que el hospital mantiene una amplia gama de contactos con las principales Empresas de Medicina Prepagada y de Seguros Médicos del Ecuador.

Desde su fundación en el año 2009, el hospital se ha destacado como el más importante e innovador Centro Académico de Salud del Austro Ecuatoriano, desarrollando dentro de sus instalaciones programas de capacitación para estudiantes de medicina, médicos generales, médicos internos y estudiantes de pos grado, en áreas quirúrgicas, clínicas y administrativas.

En el año 2012 se inicia el programa de internado para estudiantes de Enfermería y se iniciaron también rotaciones para formación de auxiliares de enfermería, paramédicos, técnicos en radiología, tecnólogos en laboratorio clínico y para estudiantes de las áreas de hotelería e ingeniería empresarial; los estudiantes de hotelería son los encargados de designar las habitaciones correctas ya que existen varias zonas dentro de la hospitalización de los pacientes, de igual forma son los encargados de mantener el aspecto físico del hospital en buen estado. El hospital ha capacitado a estudiantes de universidades europeas, canadienses y de Estados Unidos, quienes a través de los convenios suscritos que tienen han podido realizar pasantías por los servicios. La

vocación como líderes en salud los motiva a superarse día a día para entregar a los estudiantes una formación integral, con racionalidad y eficiencia, con integridad y excelencia y por sobre todo con vocación de servicio. (M.A. Orellana, comunicación personal, 2013).

2.2 Filosofía Organizacional

Credo

Somos el mejor equipo de atención en salud, unido para atender a nuestros pacientes y sus familiares, brindándoles la mejor calidad de servicio disponible en nuestra ciudad, región y país (Hospital, 2017, página web)

Misión

Brindar cobertura de excelencia en las distintas áreas de la salud, dentro de los más exigentes parámetros de calidad, eficiencia y avances científico - tecnológicos, y paralelamente en sus instalaciones, formar profesionales universitarios de primera línea en las ramas de la medicina y otras áreas de la salud.

Visión

El Hospital se convertirá en el referente de la excelencia en la prestación de servicios de salud y enseñanza de medicina en el país. En manos de los mejores profesionales y especialistas médicos, el Hospital atenderá de manera eficaz y oportuna a sus usuarios, brindando tranquilidad y seguridad, así como un excelente ambiente de trabajo a sus colaboradores y la mejor alternativa.

Valores

Excelencia, integridad, vocación de servicio, racionalidad y eficiencia, integralidad en los servicios.

Política de Calidad

Garantizar a cada paciente de manera oportuna, con pertinencia y con el mínimo riesgo, la atención necesaria de acuerdo a su enfermedad, poniendo a su disposición todos los avances de las ciencias de la salud disponibles en nuestra organización que se acojan a los protocolos médicos internacionales y a los principios del Hospital.

Igualmente hacer uso apropiado de los recursos de los que disponemos, protegiendo el medio ambiente y respetando el marco legal vigente de tal manera que se obtenga la máxima satisfacción tanto del paciente como de todas las personas o entidades que participan en el proceso de atención (Hospital, 2017, página web)

2.3 Política de Seguridad y Salud Ocupacional

El Hospital es una empresa dedicada a brindar servicios médicos, que de manera responsable y eficiente busca la satisfacción de sus clientes, pacientes y sus colaboradores. Dentro de sus prioridades se encuentra la implementación y el desarrollo de su Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, con miras a fortalecer esfuerzos a favor de la promoción de la calidad de vida laboral y su mejoramiento continuo (Hospital, 2017, página web)

Promoverá un ambiente de trabajo sano y seguro, cumpliendo con las normas legales vigentes en Ecuador y otros requisitos que suscriba la organización, todos los trabajadores deben procurar el cuidado integral de su salud, cumpliendo con las normas, reglamentos e instrucciones del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional.

La identificación de cualquier riesgo que pueda generar daño a la salud de los trabajadores, está en primer lugar de prioridades para la toma de decisiones por parte de la administración para el control de los mismos.

El hospital ha asignado los recursos necesarios para el desarrollo del Sistema de Gestión de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente y se compromete en realizar las acciones que permitan una mejora continua para contribuir con el bienestar integral de los trabajadores, de la infraestructura y la satisfacción del cliente.

2.4 Responsabilidad Social

Misión Social

Como Hospital privado, mantiene siempre presente su misión social, trabaja conjuntamente con el Albergue Sagrada Familia para brindar apoyo a los familiares de

sus pacientes, quienes vienen de otras provincias y no tienen las posibilidades económicas para hospedaje, es por esto, que el albergue acoge a estas personas brindándoles techo y comida. (Hospital, 2017, página web)

El Hospital ha hecho donaciones de menaje para equipar las habitaciones (almohadas, sábanas, cobijas, colchones, ropa y alimentos no perecibles).

Clown Terapia

Trabaja junto a la Fundación Juvenil Sonrisas, creada sin fin de lucro y con el ánimo de llevar el programa Terapia de la Risa, mismo que se ha aplicado en el Hospital a todos los pacientes sin importar su edad.

Misión Humanitaria

La Fundación Jefferson Pérez, los representantes de la prestigiosa universidad de nuestra ciudad que forma parte de los accionistas y la Cámara de Comercio Ecuatoriano Americana de Cuenca continúan trabajando conjuntamente en el proyecto de ayuda social, Misión Humanitaria desde el año 2011, la finalidad de este plan de trabajo es atender a personas de escasos recursos económicos, brindándoles gratuitamente chequeos médicos y cirugías.

Para estas misiones se cuenta con la presencia de médicos extranjeros especialistas en:

- Cirugía General
- Otorrinolaringología
- Cirugía Plástica y Reconstructiva

El Hospital de estudio y el Hospital Municipal de la Mujer y el Niño, trabajan en programas de cirugías para personas de escasos recursos. Dentro del convenio Interinstitucional que mantiene el Hospital Universitario y el Hospital de la Mujer y el Niño, se ayuda a pacientes quienes necesitan intervención quirúrgica por problemas de otorrinolaringología. Para llevar a cabo este propósito se cuenta con la presencia y apoyo de un equipo de especialistas americanos y el equipo de cirugía del Hospital Universitario, quienes son los encargados de realizar las cirugías a los pacientes.

2.5 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA POLÍTICA SALARIAL DEL HOSPITAL

El Hospital cuenta con una política salarial que no se encuentra desarrollada en su totalidad, por lo que a través de este trabajo ayudaremos a presentar una propuesta de bandas salariales aplicada a los 33 cargos dentro de los 31 departamentos establecidos en el hospital.

Al hablar acerca de las remuneraciones que reciben los trabajadores del hospital, cabe mencionar que éstas están compuestas por dos partes: la primera, el sueldo base que siempre es mayor a lo establecido en la tabla sectorial vigente del año en curso, y la segunda está compuesta de bonos (bono de responsabilidad y bono alimenticio). Esta política se implementó años atrás con el fin de calcular el valor de las horas extras sobre el sueldo base y no sobre el total de ingresos, favoreciendo por un lado la parte monetaria y económica de la institución pero por otra parte perjudicando al trabajador, en cuanto a sus aportaciones al Seguro Social.

Existen variaciones que se pueden evidenciar en los roles de pagos, en cuanto a los sueldos de personas que desempeñan el mismo cargo en diferentes departamentos, lo curioso es que revisando el manual de funciones de los cargos desarrollan el mismo tipo de actividades dentro de los mismos horarios de trabajo y manteniendo un mismo tipo de preparación, es por esa razón que se pretende mediante esta propuesta regular los sueldos de los empleados, detectando cuales son las diferencias que dan lugar a la variación de los sueldos.

Por ejemplo, en el caso de los médicos residentes la diferencia del básico por el que son contratados, se compensa con los turnos de veinticuatro horas que ellos realizan al mes, es decir, se paga la diferencia no como horas extras sino como parte del sueldo. También se puede observar en el caso de las auxiliares de enfermería que los sueldos difieren en el básico y en los bonos, caso curioso, ya que las auxiliares realizan el mismo tipo de actividad y dentro de su horario está especificado trabajar tres turnos seguidos de ocho horas cada uno y luego descansar dos días, al final del mes salen con un valor alto dentro de su sueldo. Esto se debe a que dentro de los días libres que ellas tienen uno de ellos es pagado con horas extras al 100%. En el caso de los puestos de asistentes

administrativos, también se puede observar una variación en los sueldos de los empleados que laboran dentro de un mismo departamento.

2.6 FODA INSTITUCIONAL

Este análisis se realizó mediante una lluvia de ideas por parte de la Jefa de Talento Humano, Asistentes de Talento Humano y algunos trabajadores de diferentes puestos como: Enfermeras, Médicos Residentes, Jefes, Asistentes, Tecnólogos Médicos, Cajeras y Recepcionistas. Como se tuvo una vivencia real, día a día durante unos meses en la institución se pudo corroborar y dar apertura a varias opiniones de los empleados y así se logró establecer el siguiente análisis, en el que se percibió los puntos más relevantes que se trataran en el siguiente cuadro:

Tabla 2. Análisis Foda

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Alta liquidez del Hospital 	<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de contratar a personas recién egresadas que tienen menor aspiración salarial. 	<ul style="list-style-type: none"> Retraso en los pagos Salarios mal establecidos 	<ul style="list-style-type: none"> Competitividad salarial de otros hospitales

Realizado por: Alejandra Barros

Tomando en cuenta las debilidades que presenta el Hospital podemos ver que dentro de ellas se ubican los salarios mal establecidos, razón por la que muchos empleados e incluso ex – empleados los catalogan como bajos en comparación a salarios de otras instituciones de salud. Hace varios años se decidió establecer sueldos básicos y bonos para compensar el total del sueldo que la persona debe recibir, actualmente se están eliminando los bonos alimenticios con el fin de aumentar los sueldos, favoreciendo al trabajador estableciendo los sueldos con legalidad y cobrando las remuneraciones correctas en cada mes, para mejorar este aspecto se pretende establecer la propuesta de política salarial. De cierta manera, este punto va encaminado a buscar la motivación del personal, ya que muchos muestran su inconformidad en los pagos de los sueldos, horas extras y comisiones. Después de haber realizado un análisis de las oportunidades, se puede evidenciar que el Hospital mantiene una ventaja dentro de sus contrataciones, ya que suma a su personal a estudiantes universitarios que aún no cuentan con un título profesional después de haber egresado de sus respectivas carreras. Este es el motivo por el cual su aspiración salarial es menor, lo cual favorece la contratación de personal y las remuneraciones de los mismos disminuyen.

CONCLUSIONES

En este capítulo se puede evidenciar que existe una filosofía organizacional enfocada en áreas específicamente de salud dejando a un lado a otras áreas administrativas y operativas de vital importancia. De igual forma se puede evidenciar que tienen una política salarial que no satisface las expectativas de los trabajadores. Dentro del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se puede observar claramente que una de las debilidades más fuerte que tiene el hospital es la política salarial establecida sin criterios técnicos, ocasionando algunas inconformidades a los empleados y ayudando a la realización de este estudio. También vale la pena recalcar que una de las fortalezas que tiene la institución es la alta liquidez que tiene por ser una empresa de servicios, los cuales van con el tiempo expandiéndose de manera impresionante dando una solides a la institución.

Con este capítulo se está cumpliendo el objetivo número uno, que trata sobre elaborar un diagnóstico situacional de la institución, con el fin de conocer el campo en el que nos vamos a involucrar este estudio. La empresa es sólida con algunas cosa que tiene que mejorar, pero por ser una empresa que no tienen muchos años y mantenerse en el nivel que se encuentra actualmente, indica que los altos mandos están haciendo un buen trabajo con la misma.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA DE VALORACIÓN DE CARGOS

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se pondrá en práctica todo lo mencionado en el capítulo número uno, se ejecutará la valoración de los cargos. En primer lugar, se realizará un estudio de los cargos existentes dentro de la institución para posterior a eso poder definir los sueldos promedios que se manejan. En un trabajo conjunto con los perfiles de puesto vigente, se elaborará el manual de valoración de cargos, y una vez terminado y revisado complementemente, se procederá a definir las bandas salariales que serán utilizadas dentro de la institución. Es preferible hacerlas en base a puntos, por ser un método verificable cuantitativamente por el uso de factores que dan un estudio más completo, y así considerar el tipo de cargos existentes para evitar incoherencias en el desarrollo de la política, este método se desarrolla por el tipo de cultura jerarquizada que maneja la institución, es decir, se maneja mediante cargos altos, cargos medios y cargos bajos.

Luego de definir las bandas salariales, se procederá a socializar la propuesta con los directivos del hospital, con el fin de demostrar la realidad que se vive dentro de su institución y poder demostrar los sueldos mínimos y los sueldos máximos que se pueden pagar a sus empleados.

3 METODOLOGÍA

3.1 Identificar y elegir los factores de valoración

Al desarrollar este método, en primer lugar se procede a identificar y elegir los factores de valoración, para luego proceder con la definición corta y concisa de cada uno de ellos para tener un conocimiento mayor de los factores que se van a elegir (Chiavenato, 2006). Dentro de la identificación de los factores que vamos a utilizar, se tiene que mencionar que no se eligen de manera aleatoria, sino mediante el análisis del levantamiento de perfil de cada puesto, ya que con eso se tiene en forma resumida lo que es, su responsabilidad, como se desarrolla y que necesita cada cargo en particular, se detallan los factores a continuación:

1. **Requisitos intelectuales:** exigencias de los cargos en cuanto a las características intelectuales de los trabajadores.

- **Conocimiento:** el grado de preparación o capacitación intelectual que debe tener la persona para poder desempeñar su trabajo.
- **Experiencia:** según el tiempo de trabajo que se considere conveniente para que la persona ocupe el puesto y así lo pueda desempeñar de una manera más eficiente.
- **Iniciativa e ingenio:** según el grado requerido para que la persona que ocupe el puesto pueda tomar decisiones frente a un conflicto que se presente dentro de su área de trabajo.

2. **Requisitos físicos:** exigencias de los cargos en cuanto a las características físicas de los trabajadores.

- **Esfuerzo físico:** es el grado de fuerza física que necesita para realizar las actividades de su trabajo, en este punto hay cargos que necesitan una gran capacidad física como los que realizan mantenimiento pero hay el caso de los administrativos que no necesitan ningún tipo de esfuerzo físico.
- **Esfuerzo mental:** es el grado de concentración que la persona necesita tener para realizar su trabajo de una manera eficiente.

3. **Responsabilidad:** exigencias de los cargos en cuanto a aquellos aspectos por los que el trabajador debe responder.

- **Manejo de fondos:** el grado se establece dependiendo del monto final de dinero que maneje la persona dentro de su cargo.
- **Información confidencial:** se basa en el voto de confianza que la persona pone sobre su puesto de trabajo, manejando información que netamente es interna de su departamento o su cargo.
- **Supervisión del personal:** se basa en el número de subordinados que la persona tenga a su cargo.

- **Material y equipo de trabajo:** son todos los materiales que la persona maneja dentro de su área.
4. **Condiciones de trabajo:** condiciones físicas bajo las cuales el ocupante desempeña su trabajo.
- **Ambiente de Trabajo y Riesgos:** este punto se deberá definir conjuntamente con el encargado de Seguridad Ocupacional dentro de la institución, ya que por tratarse de un hospital, existen cargos que son muy propensos a sufrir algún tipo de accidente laboral.

Dentro del siguiente cuadro se especifican los cargos existentes dentro del Hospital, los cuales serán analizados para la elaboración de la propuesta de las bandas salariales; los sueldos especificados dentro de la tabla representan un promedio general de los mismos; se diferencia de la tabla número uno, porque ahí están establecidos los sueldos básicos según la tabla sectorial vigente del año 2017 y en la tabla número tres, que se muestra a continuación, se establecen los sueldos promedios de los cargos existentes dentro del Hospital:

Tabla 3.- Reporte de los sueldos promedios de los cargos dentro del Hospital

SUELDOS PROMEDIOS DEL HOSPITAL

MARZO 2017

ELABORADO POR: ALEJANDRA BARROS

	CARGO	DEPARTAMENTO	SUELDO HOSPITAL (PROMEDIO)
1	ANALISTA DE SISTEMAS	SISTEMAS	600,00
2	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	SERVICIOS AL CLIENTE, CUENTAS MEDICAS, COMPRAS, ADMISIONES, SISTEMAS, GERENCIA GENERAL	486,83
3	ASISTENTE DE VENTAS	MARKETING	665,00
4	AUDITOR DE CUENTAS MEDICAS	CUENTAS MEDICAS	805,00
5	AUDITOR INTERNO	AUDITORIA INTERNA	700,00
6	AUXILIAR ADMINISTRATIVA	GESTION TALENTO HUMANO, CUENTAS MEDICAS	450,00
7	AUXILIAR ARCHIVOS	CUENTAS MEDICAS	409,25
8	AUXILIAR CONTABLE	CONTABILIDAD	429,93
9	AUXILIAR LIMPIEZA	HOTELERIA	379,10
10	AUXILIAR ENFERMERIA	UCI NEONATAL, QUIROFANO, HOSPITAL DEL DIA, UCI ADULTOS, UCI PEDIATRICO, HOSPITALIZACION	424,78
11	AUXILIAR FARMACIA	FARMACIA PRINCIPAL	422,79
12	AUXILIAR FARMACIA (VELADOR)	FARMACIA PRINCIPAL	424,89
13	AUXILIAR LAVANDERIA	HOTELERIA	388,71
14	AUXILIAR MANTENIMIENTO	HOTELERIA	375,00
15	AUXILIAR MANTENIMIENTO	INGENIERIA CLINICA	425,00
16	AUXILIAR NUTRICION	NUTRICION	405,42
17	AYUDANTE DE BODEGA	COMPRAS	410,58
18	CAJERA	CAJA PRINCIPAL	413,00
19	CAMILLERO	HOSPITALIZACION	413,32
20	CONTADOR GENERAL	CONTABILIDAD	650,00
21	COORDINADOR (A)	CARTERA	600,00
22	COORDINADOR DE MARKETING	MARKETING	700,00
23	COORDINADOR(A) ENFERMERIA	UCI ADULTOS, QUIROFANO, HOSPITALIZACION	850,00
24	DIRECTORES	DIRECCION FINANCIERA, DIRECCION MEDICA	3000,00
25	ENFERMERA	UCI NEONATAL, HOSPITALIZACION, QUIROFANO, UCI ADULTOS, UCI PEDIATRICO, EMERGENCIA, HOSPITAL DEL DIA	600,00

26	FISIOTERAPEUTA	FISIOTERAPIA	600,00
27	GERENTE GENERAL	GERENCIA GENERAL	12000,00
28	JEFE / AFINES	ADMISIONES, COMPRAS, CUENTAS MEDICAS, FARMACIA PRINCIPAL, HOTELERIA, LABORATORIO CLINICO, INGENIERIA CLINICA, NUTRICION, GESTION TALENTO HUMANO, SERVICIO AL CLIENTE, NUTRICION, ENFERMERIA	923,47
29	MEDICO CARDIOLOGO	HOSPITAL DEL DIA	3000,00
30	MEDICO OCUPACIONAL	GESTION TALENTO HUMANO	520,00
31	MEDICO RESIDENTE	HOSPITALIZACION, QUIROFANO, UCI ADULTOS, PEDIATRIA, UCI NEONATAL	520,00
32	MENSAJERO	CARTERA, FARMACIA, GERENCIA GENERAL	394,40
33	PASANTE	HOSPITALIZACION	375,00
34	RECEPCIONISTA	LABORATORIO CLINICO, IMAGEN, SERVICIO AL CLIENTE	382,24
35	TECNOLOGO MEDICO	IMAGEN, LABORATORIO CLINICO	416,00
36	TECNOLOGO MEDICO (MICROBIOLOGIA)	LABORATORIO CLINICO	450,00
37	TECNOLOGO MEDICO (PATOLOGIA)	LABORATORIO CLINICO	466,00
38	TECNOLOGO MEDICO (VELADOR)	LABORATORIO CLINICO, IMAGEN	416,00

Realizado por: Alejandra Barros

Fuente: Hospital, Departamento de Talento Humano.

El análisis de los sueldos promedios de cada cargo se estableció con ayuda del rol de pagos, con el que se realizó un filtro por cargo y se procedió con una división de los cargos similares con el fin de tener un sueldo promedio a ser utilizado.

3.2 Ponderar los factores de valoración

En segundo lugar, se procede a ponderar los factores de valoración; esto se hace de acuerdo a su importancia relativa, consiste en atribuir a cada factor de valoración general que son: Requisitos intelectuales, Requisito físico, Responsabilidad y Condición, un valor relativo porcentual que sumará un total no más de 100% entre todos los factores generales. Luego se procede mediante una escala de puntos, a asignar a cada subfactor un valor que sume el total que se asignó al factor general, con el fin de ver cuál es el factor que pesa más para cierto cargo. Por ejemplo, dentro de la tabla adjuntada a continuación, se puede evidenciar que en los requisitos físicos, que es un factor general, que suma un total de 15 puntos, se puede ver que los subfactores con las siguientes ponderaciones:

factor físico tiene una valoración de 7 puntos y el subfactor mental tienen un valoración de 8 puntos, lo que en conjunto sumarían los 15 del factor general. Siempre hay que tomar en cuenta, que estos factores van a ir cambiando de cargo en cargo, por tener diferentes tipos de responsabilidad.

Se adjunta tabla para un mayor conocimiento:

Tabla 4.- Ejemplo de factores y grados a ser considerados dentro de la valoración por puntos para la elaboración de la propuesta de Bandas

Salariales

FACTORES	Peso Relativo	GRADOS				
REQUISITOS INTELECTUALES	45	1	2	3	4	5
Conocimiento	10	Ciclo Básico completo	Secundaria completa	Cursando Estudio Superior	Estudios Superiores concluidos	Estudios de 4to Nivel.
Experiencia	20	No es necesario Experiencia	Experiencia de hasta 6 meses	Experiencia de 6 meses a un Año	Experiencia de un año a 3 años	Experiencia de 3 años en adelante
Iniciativa e ingenio	15	Habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas y detectar cuando algo está mal o puede salir mal.	Capacidad para abordar oportunidades o problemas en momentos eventuales	Capacidad para tomar decisiones, tratando de anticiparse a las situaciones que pueden surgir	Crear oportunidades o minimizar problemas potenciales.	Gran capacidad para tomar decisiones en problemas de gran importancia. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras.
REQUISITO FÍSICO	15	1	2	3	4	5
Físico	7	Ninguno	Requiere un mínimo grado de esfuerzo para desarrollar las actividades. La necesidad de realizar esfuerzo físico es muy eventual.	Esfuerzo moderado, levanta pesos ligeramente elevados de una manera eventual	Requiere esfuerzos físicos para levantar pesos moderados pero constantemente.	Requiere un alto esfuerzo para levantar pesos considerables de forma constante y hace necesario la utilización de maquinaria.
Mental	8	Una mínima capacidad para resolver operaciones simples y seguir instrucciones sencillas	Capacidad de retentiva de la información dada, para la resolución de problemas de complejidad baja.	Capacidad moderada de concentración como lectura minuciosa de cifras, interpretación de balances.	Utilizar procedimientos de complejidad mediana y capacidad para tomar algunas decisiones.	Gran capacidad de concentración, razonamiento y toma de decisiones, precisión en trabajo que requiere de exactitud.
RESPONSABILIDAD	20	1	2	3	4	5

Manejo de fondos	5	Ninguno	Manejo de una pequeña cantidad de dinero (caja chica)	Manejo de dinero, monto de hasta mil dólares, efectivo o cheques.	Manejo de dinero con un monto de hasta 3 mil dólares.	Manejo de cantidades superiores a los 3 mil dólares en efectivo, cheques, depósitos, transferencias.
Información Confidencial	5	Ninguno, la información que maneja no es confidencial	Manejo de información confidencial a nivel interno de la empresa. (información disponible solo para personal que labora en la empresa)	La información debe ser manejada únicamente dentro del área de la empresa a la que pertenece la información.	Se necesita un alto grado de confidencialidad, la información que maneja es reservada únicamente para la dirección de la empresa.	La información restringida únicamente para uso personal (claves, contraseñas)
Supervisión de personal	5	No tiene personal a cargo	Capacidad para poder transmitir información y dar dirección al personal que supervisa	Capacidad para motivar y dirigir personas mientras trabajan, dar información y dirección para realizar las actividades	Capacidad de motivar y dirigir a grupos con la finalidad de alcanzar objetivos de mediana dificultad.	Gran capacidad de facilidad de palabra, motivación, trabajo en equipo, delegar funciones, alto grado de asertividad, dentro y fuera de la empresa
Material y equipo de trabajo	5	A su cargo tiene únicamente ropa de trabajo y herramientas de poco valor.	Tiene a su cargo equipos de oficina en un monto de hasta mil dólares.	Tiene a su cargo equipos de trabajo y material entre un monto de mil y tres mil dólares.	Responsabilidad por el cuidado de materiales, maquinarias y otros equipos de trabajo dentro de la empresa.	Responsabilidad de cuidado de materiales, vehículos y otras maquinarias dentro y fuera de la empresa.
CONDICION	20	1	2	3	4	5
Ambiente y riesgo	20	Mínimo riesgo de accidentes (trabajo de oficina)	Riesgo regular para sufrir accidentes de trabajo (piso resbaladizo, caída de objetos de peso mediano)	Nivel de riesgo moderado probabilidad mediana de producir accidentes (caída de objetos pesados)	Probabilidad de riesgo alto, uso de maquinarias y herramientas de precisión.	Máximo riesgo, alta probabilidad de accidentes (contaminación, uso de materiales explosivos)

Fuente: González Carlos, Cátedra de Política Salarial, 2015.

3.3 Preparación y Valoración de los puestos por medio del manual de valoración de cargos

Después de haber realizado los pasos anteriores, se procede a la valoración de los puestos por medio del manual. Este paso se lo realiza después de haber analizado el levantamiento de puesto correspondiente al cargo a valorar. Se procede de la siguiente manera, cuando se tiene la lista de los cargos se colocan los grados conjuntamente a lado de cada subfactor, como explica la tabla anterior, para proceder con una multiplicación entre el valor que se coloca dentro del subfactor y el valor de cada grado; con el fin de tener un resultado final del puntaje para cada factor general y que estos sumen el total de los puntos correspondientes a cada cargo; por ejemplo, podemos observar en la tabla que existe dentro del factor general de requisitos intelectuales, el subfactor de conocimiento con un valor de 10, suponiendo que el cargo que estamos analizando tiene un grado número 4, que según la tabla es estudios superiores concluidos, entonces se multiplica $10 \times 4 = 40$ que sería el total del factor de conocimiento; de esta forma se procede con todos los factores que falten. Una vez realizado los pasos anteriores se procede a cuantificar la sumatoria total de los puntos por cada cargo analizado. Como lo explica la tabla a continuación adjunta:

Tabla 5.- Ejemplo de un cargo en el Manual de Valoración de puestos por puntos

DEPARTAMENTOS		CARGOS		EVALUACIÓN DE CARGOS MEDIANTE VALORACIÓN DE PUNTOS											
				REQUISITOS INTELECTUALES									TOTAL FACTOR		
		CONOCIMIENTO			EXPERIENCIA			INICIATIVA			TOTAL FACTOR				
		GRADO	PUNTOS	TOTAL	GRADO	PUNTOS	TOTAL	GRADO	PUNTOS	TOTAL					
ADMISIONES	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	4	10	40	4	25	100	2	10	20	45				
				ESFUERZO						TOTAL FACTOR					
		FÍSICO			MENTAL			TOTAL FACTOR							
		GRADO	PUNTOS	TOTAL	GRADO	PUNTO	TOTAL								
		1	2	2	2	10	20	12							
		RESPONSABILIDAD										TOTAL FACTOR			
MANEJO DE FONDOS			INFORMACIÓN CONFIDENCIAL			SUPERVISIÓN DE PERSONAL			MATERIAL Y EQUIPO DE TRABAJO			TOTAL FACTOR			
GRADO	PUNTOS	TOTAL	GRADO	PUNTOS	TOTAL	GRADO	PUNTOS	TOTAL	GRADO	PUNTOS	TOTAL				
3	14	42	4	14	56	1	0	0	2	5	10	33			
				CONDICIÓN		TOTAL FACTOR									
		AMBIENTE Y RIESGO		TOTAL FACTOR											
GRADO	PUNTOS														
1	10	10													
		TOTAL FACTOR 100%	TOTAL PUNTOS												
		100	300												

Realizado por: Alejandra Barros

3.4 Análisis comparativo de las puntuaciones obtenidas y los salarios

A continuación se realiza un análisis comparativo entre las puntuaciones obtenidas y los salarios promedios; luego de obtener las puntuaciones totales de cada cargo, se revisan si estas están o no de acuerdo a la remuneración impuesta por el Hospital, para posterior a esto tomar decisiones en base a discrepancias obtenidas, se adjunta información en el cuadro a continuación:

Tabla 6.- Tabla comparativa entre el puntaje obtenido en la valoración de cargos y el promedio de salarios

	DEPARTAMENTOS	CARGOS	PUNTOS	SUELDO ACTUAL
1	HOTELERIA	AUXILIAR LAVANDERIA	106	\$ 388,71
2	HOTELERIA	AUXILIAR LIMPIEZA	107	\$ 379,10
3	HOSPITAL DEL DIA	AUXILIAR ENFERMERIA	108	\$ 424,78
4	SERVICIO AL CLIENTE	RECEPCIONISTA	111	\$ 382,24
5	COMPRAS	AYUDANTE DE BODEGA	114	\$ 410,58
6	NUTRICION	AUXILIAR NUTRICION	114	\$ 405,42
7	CUENTAS MEDICAS	AUXILIAR ARCHIVOS	116	\$ 409,25
8	SERVICIO AL CLIENTE	RECEPCIONISTA (CAJERA)	116	\$ 382,24
9	IMAGEN	RECEPCIONISTA	119	\$ 382,24
10	LABORATORIO CLINICO	RECEPCIONISTA	119	\$ 382,24
11	QUIROFANO	AUXILIAR ENFERMERIA	123	\$ 424,78
12	HOSPITALIZACION	CAMILLERO	124	\$ 413,32
13	HOSPITALIZACION	AUXILIAR ENFERMERIA	125	\$ 424,78
14	HOTELERIA	AUXILIAR MANTENIMIENTO	126	\$ 375,00
15	INGENIERIA CLINICA	AUXILIAR MANTENIMIENTO	126	\$ 375,00
16	UCI (ADULTOS, PEDIATRIA, NEONATAL)	AUXILIAR ENFERMERIA	128	\$ 424,78
17	HOSPITALIZACION, QUIROFANO, UCI	PASANTE	155	\$ 375,00
18	LABORATORIO CLINICO	TECNOLOGO MEDICO	161	\$ 416,00
19	IMAGEN	TECNOLOGO MEDICO	179	\$ 416,00
20	LABORATORIO CLINICO	TECNOLOGO MEDICO (VELADOR)	179	\$ 416,00
21	FARMACIA 1, 2 E INTERNA	AUXILIAR FARMACIA	180	\$ 422,79
22	FARMACIA 1, 2 E INTERNA	AUXILIAR FARMACIA (VELADOR)	190	\$ 424,89
23	IMAGEN	TECNOLOGO MEDICO (VELADOR)	195	\$ 416,00
24	LABORATORIO MICROLOGICO	TECNOLOGO MEDICO (MICROBIOLOGIA)	211	\$ 450,00
25	LABORATORIO PATOLOGICO	TECNOLOGO MEDICO (PATOLOGIA)	211	\$ 466,00
26	FARMACIA 1, 2 E INTERNA	MENSAJERO	213	\$ 394,40
27	CARTERA	MENSAJERO	214	\$ 394,40
28	GERENCIA GENERAL	MENSAJERO	214	\$ 394,40
29	CUENTAS MEDICAS	AUXILIAR ADMINSTRATIVA	216	\$ 450,00
30	CAJA PRINCIPAL	CAJERA	237	\$ 413,00
31	SISTEMAS	ANALISTA DE SISTEMAS	240	\$ 600,00
32	CONTABILIDAD	AUXILIAR CONTABLE 1	257	\$ 412,75
33	CONTABILIDAD	AUXILIAR CONTABLE 2	257	\$ 412,75
34	CONTABILIDAD	AUXILIAR CONTABLE 3	257	\$ 412,75
35	CONTABILIDAD	AUXILIAR CONTABLE 4	257	\$ 411,40
36	CONTABILIDAD	AUXILIAR CONTABLE 5	257	\$ 500,00
37	COMPRAS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	258	\$ 486,83
38	VENTAS	ASISTENTE DE VENTAS	259	\$ 665,00
39	SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	280	\$ 486,83
40	ADMISIONES	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	281	\$ 486,83
41	SISTEMAS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	288	\$ 486,83
42	TALENTO HUMANO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	295	\$ 450,00

43	CUENTAS MEDICAS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	298	\$ 486,83
44	HOSPITALIZACION	ENFERMERA	310	\$ 600,00
45	HOSPITAL DEL DIA	ENFERMERA (FERTILIDAD)	311	\$ 424,78
46	HOSPITAL DEL DIA	ENFERMERA (ENDOSCOPIA)	311	\$ 424,78
47	QUIROFANO	ENFERMERA	313	\$ 600,00
48	UCI (ADULTOS, PEDIATRIA, NEONATAL)	ENFERMERA	316	\$ 600,00
49	EMERGENCIA	ENFERMERA	317	\$ 600,00
50	HOSPITALIZACION	COORDINADOR (A) ENFERMERIA	322	\$ 850,00
51	QUIROFANO	COORDINADOR (A) ENFERMERIA	322	\$ 850,00
52	UCI (ADULTOS, PEDIATRIA, NEONATAL)	COORDINADOR(A) ENFERMERIA	322	\$ 850,00
53	FISIOTERAPEUTA	FISIOTERAPEUTA	323	\$ 600,00
54	CUENTAS MEDICAS	AUDITOR DE CUENTAS MEDICAS	342	\$ 805,00
55	MARKETING	COORDINADOR (A) MARKETING	368	\$ 700,00
56	TALENTO HUMANO	MEDICO OCUPACIONAL	387	\$ 520,00
57	CARTERA	COORDINADOR (A)	427	\$ 600,00
58	LABORATORIO CLINICO	COORDINADOR (A)	438	\$ 600,00
59	HOSPITALIZACION, QUIROFANO, UCI	MEDICO RESIDENTE	448	\$ 520,00
60	ADMISIONES	JEFE ADMISIONES	475	\$ 1.300,00
61	SERVICIO AL CLIENTE	JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE	494	\$ 705,00
62	HOSPITAL DEL DIA	MEDICO CARDIOLOGO	501	\$ 3.000,00
63	COMPRAS	JEFE COMPRAS	522	\$ 530,00
64	LABORATORIO CLINICO, MICROBIOLOGIA, PATOLOGIA	JEFE LABORATORIO	523	\$ 1.200,00
65	SEGURIDAD INDUSTRIAL	JEFE SEGURIDAD INDUSTRIAL	529	\$ 1.103,15
66	AUDITORIA	AUDITOR INTERNO	531	\$ 700,00
67	HOTELERIA	JEFE HOTELERIA	538	\$ 570,00
68	TALENTO HUMANO	JEFE TALENTO HUMANO	538	\$ 1.000,00
69	CUENTAS MEDICAS	JEFE CUENTAS MEDICAS	543	\$ 1.000,00
70	INGENIERIA CLINICA	JEFE INGENIERIA CLINICA	567	\$ 850,00
71	CONTABILIDAD	CONTADOR GENERAL	568	\$ 650,00
72	FARMACIA 1, 2 E INTERNA	JEFE DE FARMACIA	575	\$ 1.000,00
73	NUTRICION	JEFE NUTRICION	586	\$ 750,00
74	DIRECCION FINANCIERA	DIRECTOR FINANCIERO	641	\$ 3.000,00
75	DIRECCION MEDICA	DIRECTOR MEDICO	646	\$ 3.000,00
76	GERENCIA GENERAL	GERENTE GENERAL	729	\$ 12.000,00

Elaborado por: Alejandra Barros

Se puede observar claramente algunas inconsistencias entre los salarios determinados por el Hospital y las puntuaciones obtenidas por dichos cargos, por lo que se pretende revisar este estudio para encontrar las discrepancias. Por ejemplo, dentro del cargo de Cajera que cuenta con un total de 237 puntos gana un sueldo menor a una Auxiliar Administrativa que tienen un total de 216 puntos y gana más teniendo menos puntos. La diferencia entre un sueldo y otro es de 37 dólares.

3.5 Definición de las bandas salariales

El siguiente paso es definir las bandas salariales; se ha decidido utilizar una valoración de cargos por el método de puntos, vale mencionar que después de un levantamiento de los perfiles de los puestos se ha observado que existen ciertas irregularidades con la distribución de los cargos en cuanto a sus remuneraciones, por ese motivo se ha utilizado el organigrama institucional para entender esta aplicación; en la tabla que a continuación se adjunta, se detallan los departamentos junto a cada cargo para un mejor entendimiento:

Tabla 7.- Bandas salariales generales

BANDA	CARGOS	PUNTOS	SUELDO PROMEDIO	PORCENTAJE DE LA FRANJA	PROMEDIO MINIMO	PROMEDIO MAXIMO
1	CARGOS OPERATIVOS	106 - 155	\$401	10%	\$380,53	\$420,58
2	AUXILIARES	161 - 214	\$419	15%	\$387,73	\$450,61
3	ASISTENTES	216 - 298	\$477	25%	\$417,77	\$537,13
4	ENFERMERAS	310 - 317	\$542	25%	\$473,89	\$609,29
5	COORDINADORES	322 - 448	\$690	30%	\$586,08	\$792,93
6	JEFES	475 - 586	\$1.026	35%	\$846,11	\$1.205,06
7	DIRECTIVOS	641 - 729	\$6.000	40%	\$4.800,00	\$7.200,00

Elaborado por: Alejandra Barros

Para elaborar esta tabla se comenzó calculando un promedio por cargo de los sueldos que gana cada persona, a continuación se aclara la información de cada celda:

- **Banda:** se colocan las 7 bandas que fueron establecidas para los 76 cargos dentro del hospital. Se dividieron en 7 grupos las bandas, por contar con 7 divisiones en cuando a su jerarquización.
- **Cargos:** cada banda fue nombrada dependiendo del tipo de jerarquía que existe dentro de cada una de ellas.
- **Puntos:** las bandas se dividieron por jerarquización, y así se decidió tomar en cuenta el primer puntaje y el último que abarcaba la banda.
- **Sueldo promedio:** es el resultado de los sueldos promedios que se establecen según la banda salarial. Ese valor se obtuvo mediante una división promedio entre todos los cargos que entran dentro de una banda en especial.
- **Porcentaje de la franja:** es el porcentaje que manejará cada banda salarial, comprendido entre el límite inferior y el límite superior de la

misma, para este porcentaje se tiene que tomar en cuenta el nivel de la banda.

- **Promedio mínimo:** es el valor mínimo a considerar para establecer una contratación.
- **Promedio máximo:** es el valor máximo al que podría llegar una persona dentro de esta banda, mientras no pueda ser ascendido.

CONCLUSIONES

Se elaboró la herramienta de valoración por puntos. Dentro de este punto se pudo observar que existió al inicio del estudio un total de 40 cargos pero en el desarrollo de la propuesta se terminó con un total de 76 cargos, este incremento se debió a que antes se generalizaba demasiado los cargos y ahora con la propuesta de la política se establecieron por departamentos y por puntos dando un mejor manejo de los mismos.

Este trabajo, se realizó conjuntamente con el manual de funciones de cada cargo, con el fin de tener un resumen previo de las funciones, nivel de preparación, nivel de responsabilidad, condiciones de trabajo, manejo de fondos, entre otros aspectos que se tienen que analizar dentro de la propuesta. Posterior a este paso, se procedió con la asignación de puntajes a los factores y grados que se necesitan para este estudio, por último, se establecieron un total de siete bandas salariales, divididas jerárquicamente por el nivel de cargos; estas bandas son las que se van a proponer con esta implementación de política salarial.

Se pudieron observar ciertas discrepancias entre los cargos, se podría decir que existen puntajes bajos con sueldos altos o viceversa, puntajes altos con sueldos bajos, pero justamente con esa propuesta se pretende regular ese tema. Con este capítulo, se da el cumplimiento del objetivo número tres que es valorar los cargos y elaborar las bandas salariales.

CAPÍTULO 4

POLÍTICA SALARIAL

INTRODUCCIÓN

Dentro de este capítulo se evaluarán los resultados obtenidos con la aplicación de la metodología de valoración de cargos por puntos, con el fin de evaluar los cargos con su sueldo actual y el sueldo que deberían ganar; también se va a evidenciar las discrepancias que existen entre los cargos similares que mantienen diferentes sueldos, y por último se establecerán las bandas salariales que se pueden utilizar para mejorar la distribución de los sueldos.

Se pretende dar ciertas recomendaciones para ser consideradas al momento de nuevas contrataciones o de reestructuraciones salariales que se den en un futuro dentro del Hospital, con el fin de regularizar de una manera paulatina las políticas salariales conjuntamente con el manual de valoración de cargos y las bandas salariales consideradas para el aumento de salarios y dependiendo por último de los planes de carrera que se tengan con los diferentes cargos existentes.

Por último, dentro de este punto se desarrollará lo que es una tabla comparativa de los sueldos pagados actualmente y los sueldos establecidos mediante la política, eso se realizó con el fin de demostrar cuantitativamente, el ahorro que tendría la institución con la implementación de esta propuesta.

4.1 Bandas salariales por cargo

El hospital presenta un total de 76 cargos, que se los dividió por puntos y con nivel de jerarquización dentro de la institución, con la finalidad de presentar las bandas salariales de una manera más ordenada y clara para explicar y entender. Las bandas salariales resultaron ser siete correspondientes para la respectiva política salarial. En la tabla No. 7 se presenta de manera comprimida la información pero en la tabla a continuación, se presenta de manera consolidada la información de las bandas:

Tabla 8.- Bandas salariales por cargo

BANDAS	CARGOS	TOTAL PUNTOS	SUMA PUNTOS POR BANDAS	PROMEDIO DE VALORACION	PROMEDIO DE SUELDOS ANTERIORES	VALOR POR PUNTO	PROMEDIO A PAGAR	MINIMO A PAGAR	MAXIMO A PAGAR
1	AUXILIAR LAVANDERIA	106	2037	119,82	400,56	3,34	354,35	\$ 375,00	\$ 375,00
	AUXILIAR LIMPIEZA	107					357,69	\$ 375,00	\$ 375,57
	AUXILIAR ENFERMERIA	108					361,03	\$ 375,00	\$ 379,08
	RECEPCIONISTA	111					371,06	\$ 375,00	\$ 389,61
	AYUDANTE DE BODEGA	114					381,09	\$ 375,00	\$ 400,14
	AUXILIAR NUTRICION	114					381,09	\$ 375,00	\$ 400,14
	AUXILIAR ARCHIVOS	116					387,77	\$ 375,00	\$ 407,16
	RECEPCIONISTA (CAJERA)	116					387,77	\$ 375,00	\$ 407,16
	RECEPCIONISTA	119					397,80	\$ 377,91	\$ 417,69
	RECEPCIONISTA	119					397,80	\$ 377,91	\$ 417,69
	AUXILIAR ENFERMERIA	123					411,17	\$ 390,62	\$ 431,73
	CAMILLERO	124					414,52	\$ 393,79	\$ 435,24
	AUXILIAR ENFERMERIA	125					417,86	\$ 396,97	\$ 438,75
	AUXILIAR MANTENIMIENTO	126					421,20	\$ 400,14	\$ 442,26
	AUXILIAR MANTENIMIENTO	126					421,20	\$ 400,14	\$ 442,26
AUXILIAR ENFERMERIA	128	427,89	\$ 406,49	\$ 449,28					
PASANTE	155	518,15	\$ 492,24	\$ 544,05					
2	TECNOLOGO MEDICO	161	2147	195,18	419,17	2,15	345,76	\$ 375,00	\$ 375,00
	TECNOLOGO MEDICO	179					384,42	\$ 375,00	\$ 413,25
	TECNOLOGO MEDICO (VELADOR)	179					384,42	\$ 375,00	\$ 413,25
	AUXILIAR FARMACIA	180					386,57	\$ 375,00	\$ 415,56
	AUXILIAR FARMACIA (VELADOR)	190					408,04	\$ 377,44	\$ 438,65
	TECNOLOGO MEDICO (VELADOR)	195					418,78	\$ 387,37	\$ 450,19
	TECNOLOGO MEDICO (MICROBIOLOGIA)	211					453,14	\$ 419,16	\$ 487,13
	TECNOLOGO MEDICO (PATOLOGIA)	211					453,14	\$ 419,16	\$ 487,13
	MENSAJERO	213					457,44	\$ 423,13	\$ 491,74
	MENSAJERO	214					459,58	\$ 425,12	\$ 494,05
	MENSAJERO	214					459,58	\$ 425,12	\$ 494,05
3	AUXILIAR ADMINISTRATIVA	216	3937	262,47	477,45	1,82	392,92	\$ 375,00	\$ 442,04
	CAJERA	237					431,13	\$ 377,23	\$ 485,02
	ANALISTA DE SISTEMAS	240					436,58	\$ 382,01	\$ 491,16
	AUXILIAR CONTABLE 1	257					467,51	\$ 409,07	\$ 525,95
	AUXILIAR CONTABLE 2	257					467,51	\$ 409,07	\$ 525,95
	AUXILIAR CONTABLE 3	257					467,51	\$ 409,07	\$ 525,95
	AUXILIAR CONTABLE 4	257					467,51	\$ 409,07	\$ 525,95
	AUXILIAR CONTABLE 5	257					467,51	\$ 409,07	\$ 525,95
	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	258					469,33	\$ 410,66	\$ 527,99
	ASISTENTE DE VENTAS	259					471,15	\$ 412,25	\$ 530,04
	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	280					509,35	\$ 445,68	\$ 573,01
	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	281					511,17	\$ 447,27	\$ 575,06
	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	288					523,90	\$ 458,41	\$ 589,39
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	295					536,63	\$ 469,55	\$ 603,71
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	298	542,09	\$ 474,33	\$ 609,85					
4	ENFERMERA	310	1878	313,00	541,59	1,73	536,40	\$ 469,35	\$ 603,45
	ENFERMERA (FERTILIDAD)	311					538,13	\$ 470,87	\$ 605,40
	ENFERMERA (ENDOSCOPIA)	311					538,13	\$ 470,87	\$ 605,40
	ENFERMERA	313					541,59	\$ 473,89	\$ 609,29
	ENFERMERA	316					546,78	\$ 478,44	\$ 615,13
	ENFERMERA	317					548,51	\$ 479,95	\$ 617,08
5	COORDINADOR (A) ENFERMERIA	322	3699	369,90	689,50	1,86	600,21	\$ 510,18	\$ 690,25
	COORDINADOR (A) ENFERMERIA	322					600,21	\$ 510,18	\$ 690,25
	COORDINADOR(A) ENFERMERIA	322					600,21	\$ 510,18	\$ 690,25
	FISIOTERAPEUTA	323					602,08	\$ 511,77	\$ 692,39
	AUDITOR DE CUENTAS MEDICAS	342					637,49	\$ 541,87	\$ 733,12
	COORDINADOR (A) MARKETING	368					685,96	\$ 583,06	\$ 788,85
	MEDICO OCUPACIONAL	387					721,37	\$ 613,17	\$ 829,58
	COORDINADOR (A)	427					795,94	\$ 676,55	\$ 915,33
	COORDINADOR (A)	438					816,44	\$ 693,97	\$ 938,91
	MEDICO RESIDENTE	448					835,08	\$ 709,82	\$ 960,34
6	JEFE ADMISIONES	475	7490	535,00	1025,58	1,92	910,56	\$ 751,21	\$ 1.069,91
	JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE	494					946,99	\$ 781,26	\$ 1.112,71
	MEDICO CARDIOLOGO	501					960,40	\$ 792,33	\$ 1.128,48
	JEFE COMPRAS	522					1000,66	\$ 825,55	\$ 1.175,78
	JEFE LABORATORIO	523					1002,58	\$ 827,13	\$ 1.178,03
	JEFE SEGURIDAD INDUSTRIAL	529					1014,08	\$ 836,62	\$ 1.191,54
	AUDITOR INTERNO	531					1017,91	\$ 839,78	\$ 1.196,05
	JEFE HOTELERIA	538					1031,33	\$ 850,85	\$ 1.211,82
	JEFE TALENTO HUMANO	538					1031,33	\$ 850,85	\$ 1.211,82
	JEFE CUENTAS MEDICAS	543					1040,92	\$ 858,76	\$ 1.223,08
	JEFE INGENIERIA CLINICA	567					1086,93	\$ 896,71	\$ 1.277,14
	CONTADOR GENERAL	568					1088,84	\$ 898,29	\$ 1.279,39
	JEFE DE FARMACIA	575					1102,26	\$ 909,37	\$ 1.295,16
	JEFE NUTRICION	586					1123,35	\$ 926,76	\$ 1.319,93
7	DIRECTOR FINANCIERO	641	2016	672,00	6000,00	8,93	5723,21	\$ 4.578,57	\$ 6.867,86
	DIRECTOR MEDICO	646					5767,86	\$ 4.614,29	\$ 6.921,43
	GERENTE GENERAL	729					6508,93	\$ 5.207,14	\$ 7.810,71

Elaborado por: Alejandra Barros

En esta tabla constan todos los cargos existentes actualmente dentro del hospital, cada uno incluido en la banda salarial correspondiente; de igual forma se realizó un

cálculo para conocer el promedio de los puntos, el promedio de los sueldos por banda salarial, y con eso el valor de cada punto con el fin de tener una mayor exactitud del sueldo promedio dentro de cada banda y dentro de cada cargo. Se puede realizar una comprobación de los sueldos promedios de cada banda y verificarlos con la tabla anterior.

Tabla 9.- Tabla comparativa de sueldos demostrando el ahorro que tendría el hospital con la implementación de la política

COMPARACIÓN DE SALARIOS ACTUALES Y PROPUESTA DE NUEVOS SALARIOS

MARZO 2017

ELABORADO POR: ALEJANDRA BARROS

	DEPARTAMENTOS	CARGOS	PUNTOS	SUELDO ACTUAL	NUEVA PROPUESTA	DIFERENCIA
1	HOTELERIA	AUXILIAR LAVANDERIA	106	\$ 388,71	\$ 375,00	\$ 13,71
2	HOTELERIA	AUXILIAR LIMPIEZA	107	\$ 379,10	\$ 379,10	\$ 0,00
3	HOSPITAL DEL DIA	AUXILIAR ENFERMERIA	108	\$ 424,78	\$ 396,40	\$ 28,38
4	SERVICIO AL CLIENTE	RECEPCIONISTA	111	\$ 382,24	\$ 382,24	\$ 0,00
5	NUTRICION	AUXILIAR NUTRICION	114	\$ 405,42	\$ 396,40	\$ 9,02
6	COMPRAS	AYUDANTE DE BODEGA	114	\$ 410,58	\$ 382,24	\$ 28,34
7	SERVICIO AL CLIENTE	RECEPCIONISTA (CAJERA)	116	\$ 382,24	\$ 382,24	\$ 0,00
8	CUENTAS MEDICAS	AUXILIAR ARCHIVOS	116	\$ 409,25	\$ 382,24	\$ 27,01
9	IMAGEN	RECEPCIONISTA	119	\$ 382,24	\$ 382,24	\$ 0,00
10	LABORATORIO CLINICO	RECEPCIONISTA	119	\$ 382,24	\$ 382,24	\$ 0,00
11	QUIROFANO	AUXILIAR ENFERMERIA	123	\$ 424,78	\$ 396,40	\$ 28,38
12	HOSPITALIZACION	CAMILLERO	124	\$ 413,32	\$ 394,85	\$ 18,47
13	HOSPITALIZACION	AUXILIAR ENFERMERIA	125	\$ 424,78	\$ 396,97	\$ 27,81
14	HOTELERIA	AUXILIAR MANTENIMIENTO	126	\$ 375,00	\$ 400,14	-\$ 25,14
15	INGENIERIA CLINICA	AUXILIAR MANTENIMIENTO	126	\$ 375,00	\$ 400,14	-\$ 25,14
16	UCI (ADULTOS, PEDIATRIA, NEONATAL)	AUXILIAR ENFERMERIA	128	\$ 424,78	\$ 406,49	\$ 18,29
17	HOSPITALIZACION, QUIROFANO, UCI	PASANTE	155	\$ 375,00	\$ 492,24	-\$ 117,24
18	LABORATORIO CLINICO	TECNOLOGO MEDICO	161	\$ 416,00	\$ 401,07	\$ 14,93
19	IMAGEN	TECNOLOGO MEDICO	179	\$ 416,00	\$ 401,07	\$ 14,93
20	LABORATORIO CLINICO	TECNOLOGO MEDICO (VELADOR)	179	\$ 416,00	\$ 401,07	\$ 14,93
21	FARMACIA 1, 2 E INTERNA	AUXILIAR FARMACIA	180	\$ 422,79	\$ 396,40	\$ 26,39
22	FARMACIA 1, 2 E INTERNA	AUXILIAR FARMACIA (VELADOR)	190	\$ 424,89	\$ 396,40	\$ 28,49
23	IMAGEN	TECNOLOGO MEDICO (VELADOR)	195	\$ 416,00	\$ 401,07	\$ 14,93
24	LABORATORIO MICRIOLOGICO	TECNOLOGO MEDICO (MICROBIOLOGIA)	211	\$ 450,00	\$ 407,83	\$ 42,17
25	LABORATORIO PATOLOGICO	TECNOLOGO MEDICO (PATOLOGIA)	211	\$ 466,00	\$ 407,83	\$ 58,17
26	FARMACIA 1, 2 E INTERNA	MENSAJERO	213	\$ 394,40	\$ 411,69	-\$ 17,29
27	CARTERA	MENSAJERO	214	\$ 394,40	\$ 413,63	-\$ 19,23

28	GERENCIA GENERAL	MENSAJERO	214	\$ 394,40	\$ 413,63	-\$ 19,23
29	CUENTAS MEDICAS	AUXILIAR ADMINISTRATIVA	216	\$ 450,00	\$ 382,24	\$ 67,76
30	CAJA PRINCIPAL	CAJERA	237	\$ 413,00	\$ 384,23	\$ 28,77
31	SISTEMAS	ANALISTA DE SISTEMAS	240	\$ 600,00	\$ 388,20	\$ 211,80
32	CONTABILIDAD	AUXILIAR CONTABLE 4	257	\$ 411,40	\$ 409,07	\$ 2,33
33	CONTABILIDAD	AUXILIAR CONTABLE 1	257	\$ 412,75	\$ 409,07	\$ 3,68
34	CONTABILIDAD	AUXILIAR CONTABLE 2	257	\$ 412,75	\$ 409,07	\$ 3,68
35	CONTABILIDAD	AUXILIAR CONTABLE 3	257	\$ 412,75	\$ 409,07	\$ 3,68
36	CONTABILIDAD	AUXILIAR CONTABLE 5	257	\$ 500,00	\$ 409,07	\$ 90,93
37	COMPRAS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	258	\$ 486,83	\$ 410,66	\$ 76,16
38	VENTAS	ASISTENTE DE VENTAS	259	\$ 665,00	\$ 412,25	\$ 252,75
39	SERVICIO AL CLIENTE	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	280	\$ 486,83	\$ 445,68	\$ 41,15
40	ADMISIONES	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	281	\$ 486,83	\$ 447,27	\$ 39,56
41	SISTEMAS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	288	\$ 486,83	\$ 458,41	\$ 28,41
42	TALENTO HUMANO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	295	\$ 450,00	\$ 469,55	-\$ 19,55
43	CUENTAS MEDICAS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	298	\$ 486,83	\$ 474,33	\$ 12,50
44	HOSPITALIZACION	ENFERMERA	310	\$ 600,00	\$ 469,35	\$ 130,65
45	HOSPITAL DEL DIA	ENFERMERA (FERTILIDAD)	311	\$ 424,78	\$ 470,87	-\$ 46,09
46	HOSPITAL DEL DIA	ENFERMERA (ENDOSCOPIA)	311	\$ 424,78	\$ 470,87	-\$ 46,09
47	QUIROFANO	ENFERMERA	313	\$ 600,00	\$ 473,89	\$ 126,11
48	UCI (ADULTOS, PEDIATRIA, NEONATAL)	ENFERMERA	316	\$ 600,00	\$ 478,44	\$ 121,56
49	EMERGENCIA	ENFERMERA	317	\$ 600,00	\$ 479,95	\$ 120,05
50	HOSPITALIZACION	COORDINADOR (A) ENFERMERIA	322	\$ 850,00	\$ 510,18	\$ 339,82
51	QUIROFANO	COORDINADOR (A) ENFERMERIA	322	\$ 850,00	\$ 510,18	\$ 339,82
52	UCI (ADULTOS, PEDIATRIA, NEONATAL)	COORDINADOR(A) ENFERMERIA	322	\$ 850,00	\$ 510,18	\$ 339,82
53	FISIOTERAPEUTA	FISIOTERAPEUTA	323	\$ 600,00	\$ 511,77	\$ 88,23
54	CUENTAS MEDICAS	AUDITOR DE CUENTAS MEDICAS	342	\$ 805,00	\$ 541,87	\$ 263,13
55	MARKETING	COORDINADOR (A) MARKETING	368	\$ 700,00	\$ 583,06	\$ 116,94
56	TALENTO HUMANO	MEDICO OCUPACIONAL	387	\$ 520,00	\$ 613,17	-\$ 93,17
57	CARTERA	COORDINADOR (A)	427	\$ 600,00	\$ 676,55	-\$ 76,55
58	LABORATORIO CLINICO	COORDINADOR (A)	438	\$ 600,00	\$ 693,97	-\$ 93,97
59	HOSPITALIZACION, QUIROFANO, UCI	MEDICO RESIDENTE	448	\$ 520,00	\$ 709,82	-\$ 189,82
60	ADMISIONES	JEFE ADMISIONES	475	\$ 1.300,00	\$ 751,21	\$ 548,79
61	SERVICIO AL CLIENTE	JEFE DE SERVICIO AL CLIENTE	494	\$ 705,00	\$ 781,26	-\$ 76,26
62	HOSPITAL DEL DIA	MEDICO CARDIOLOGO	501	\$ 3.000,00	\$ 792,33	\$ 2.207,67
63	COMPRAS	JEFE COMPRAS	522	\$ 530,00	\$ 825,55	-\$ 295,55
64	LABORATORIO CLINICO, MICROBIOLOGIA, PATOLOGIA	JEFE LABORATORIO	523	\$ 1.200,00	\$ 827,13	\$ 372,87
65	SEGURIDAD INDUSTRIAL	JEFE SEGURIDAD INDUSTRIAL	529	\$ 1.103,15	\$ 836,62	\$ 266,53
66	AUDITORIA	AUDITOR INTERNO	531	\$ 700,00	\$ 839,78	-\$ 139,78
67	HOTELERIA	JEFE HOTELERIA	538	\$ 570,00	\$ 850,85	-\$ 280,85
68	TALENTO HUMANO	JEFE TALENTO HUMANO	538	\$ 1.000,00	\$ 850,85	\$ 149,15
69	CUENTAS MEDICAS	JEFE CUENTAS MEDICAS	543	\$ 1.000,00	\$ 858,76	\$ 141,24
70	INGENIERIA CLINICA	JEFE INGENIERIA CLINICA	567	\$ 850,00	\$ 896,71	-\$ 46,71
71	CONTABILIDAD	CONTADOR GENERAL	568	\$ 650,00	\$ 898,29	-\$ 248,29
72	FARMACIA 1, 2 E INTERNA	JEFE DE FARMACIA	575	\$ 1.000,00	\$ 909,37	\$ 90,63
73	NUTRICION	JEFE NUTRICION	586	\$ 750,00	\$ 926,76	-\$ 176,76
74	DIRECCION FINANCIERA	DIRECTOR FINANCIERO	641	\$ 3.000,00	\$ 4.578,57	-\$ 1.578,57

75	DIRECCION MEDICA	DIRECTOR MEDICO	646	\$ 3.000,00	\$ 4.614,29	-\$ 1.614,29
76	GERENCIA GENERAL	GERENTE GENERAL	729	\$ 12.000,00	\$ 5.207,14	\$ 6.792,86

TOTAL POSITIVOS	\$ 13.833,37
TOTAL NEGATIVOS	-\$ 5.245,57

PERDIDA

\$ 8.587,80

AHORRO

Elaborado por: Alejandra Barros

Esta tabla se realizó con el fin de dar a conocer a los directivos del hospital el ahorro que permitirá la implementación de esta propuesta salarial. Como se puede observar dentro de la tabla, se encuentra el promedio de los sueldos que actualmente maneja el hospital vs el promedio de los sueldos nuevos que se pueden implementar. Con esto se evidencia que habría un ahorro de \$8.587,80 que se dará de manera mensual, adicional a esto se informa que 54 cargos serían los que cambien su estructura salarial para el ahorro de las remuneraciones, pero vale mencionar que como son personas contratadas, estaría contra la ley disminuirles el sueldo lo que nos da una vía de aplicación solo a nuevas contrataciones; y en cuanto a la diferencia, que serían los 22 cargos restantes, quedarían para una alza de sueldo que se podría realizar de manera consecutiva y no abruptamente.

Entrando a temas numéricos, la última nómina del hospital se encontraba entre los \$144.000,00 esto menos el ahorro mensual por la nueva propuesta, quedaría en una nómina mensual de \$ 135.412,20, lo que evidencia un cambio del 94% dando rentabilidad a la propuesta.

4.2 Socialización de la propuesta con los directivos del hospital

La socialización tuvo lugar el día 24 de Marzo del 2017 en la ciudad de Cuenca, dentro del hospital en presencia del Gerente General del Hospital, Director Financiero del Hospital y la Directora de Escuela de Psicología Organizacional; en esta socialización se analizó la propuesta de regular las remuneraciones para los puestos del hospital, optando por una reestructuración con los bonos que se manejan como parte del sueldo de los empleados, y así poder disminuir aún más la diferencia y aumentar en manera considerable el ahorro de los sueldos. Se tomó como punto de análisis los cargos que son difíciles de encontrar como un Jefe de Quirófano, que no está dentro de la propuesta por ser un cargo que pretenden crear dentro del hospital, se puso en consideración este cargo

por ser un plan futuro a implementar y otros cargos similares; aquí se propuso elaborar una banda en donde consten todos los cargos que sean difíciles de encontrar dentro del mercado laboral, con el fin de a éstos con el fin de a estos ubicarlos en una banda con mayor amplitud por ser cargos especiales, lo cual fue aceptado por el Gerente General. Según comentarios de los directivos, la propuesta estuvo clara y decidieron aceptarla, para fines de actualización de datos en un año y poder aplicarla para el año 2018. Observaciones generales no se dieron y el ahorro de los \$8.587,80 les interesó en gran manera.

CONCLUSIONES

En este capítulo se logró establecer los nuevos sueldos de los empleados que pueden manejar dentro del hospital, existen cargos con un puntaje muy bajo que no pueden subir su sueldo más de lo que determina la ley, en otros casos los sueldos superan el sectorial que determina el gobierno dando una apertura a esta política para ser aplicada. En cuanto, a la socialización que se tuvo lugar en presencia del Gerente General y Director Financiero, estuvieron puestos a tomar en consideración para ser aplicada dentro de un año la política salarial, se presentó un cuadro en donde se evidenciaba el ahorro que tendría la institución, interesando mucho a los representantes del hospital.

Aparte del ahorro mensual que se le brindaría al hospital en cuanto a personal activo y nuevo personal por contratar, se evidencia una baja dentro de lo que es la nómina mensual de pagos de remuneraciones, dando una fiabilidad del 94% de la propuesta a ser aplicada.

Con este capítulo se cumple el objetivo número cuatro que trata de socializar la propuesta con los directivos.

CONCLUSIONES GENERALES

- La valoración de cargos es un proceso de mucha importancia para las organizaciones pues permite clasificar a los diferentes cargos según su importancia, lo que debería relacionarse de manera congruente con sus respectivas remuneraciones.
- Las inconsistencias entre la importancia de un cargo y su remuneración pueden ser causas determinantes para el aumento de la rotación de personal dentro de una organización.
- La implementación de una política salarial justa, además de resultar motivadora para el personal, puede ser la herramienta que permita que una organización consiga ahorros económicos, tan necesarios en una época de crisis como la que actualmente vive nuestro país.
- Este estudio puede ser aplicado dentro de otra institución, sea esta de salud o cualquier otra actividad empresarial, ya que sirve de mucha ayuda para empleadores y trabajadores, regularizar y tener un estudio de cómo se están estableciendo las remuneraciones, tanto desde cuánto se parte hasta cuánto se llega en los sueldos.
- En cuanto a lo que es la pregunta de investigación que dice lo siguiente: ¿De qué manera la implementación de una política salarial podrá favorecer al crecimiento del hospital de acuerdo a las remuneraciones brindadas a sus empleados? La respuesta sería que el crecimiento del hospital se daría de una manera adecuada no relacionado solamente al mejor manejo y distribución de los salarios sino también tendría una mejoría en cuanto a sus empleados, que se motivarían más porque su trabajo está siendo retribuido de una manera justa, dependiendo del nivel de jerarquización en el que se encuentre, y de igual forma dependerá del tipo de funciones y preparación que tenga.
- Este estudio fue enfocado a mejorar la distribución de los salarios dentro de una institución privada dedicada al ámbito de la salud con el fin de que los salarios se den de una manera equitativa, justa y correcta.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que este estudio sea actualizado periódicamente dentro de esta institución de salud, con el fin de seguir regularizando las remuneraciones de sus empleados.
- Dentro de la universidad, se puede recomendar que a los estudiantes de la carrera de Psicología Organizacional los incentiven para que realicen tesis relacionadas a estos temas, ya que en su gran mayoría los estudiantes se enfocan en estudios cualitativos y no tanto cuantitativos, y no debemos olvidar que estos estudios así son de vital importancia para las empresas en las cuales vamos a trabajar.

BIBLIOGRAFÍA

- Aiteco. (22 de Abril de 2016). Obtenido de <http://www.aiteco.com/que-es-la-valoracion-de-puestos/>
- Alles, M. A. (2002). *Gestión por competencias*. Buenos Aires : Granica S.A.
- Carillo, P. A., & Vasconez, V. (2015). La Brecha Salarial entre instituciones publicas en el Ecuador. *Universidad de Columbia*.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Cueva, E., Debenedetti, B., Santisteban, R., & Sarmiento, L. (1988). Politicas Remunerativas. *IUS ET VERITAS*, 2006.
- Encina, G. B. (2006). Estructura salarial interna. *Administracion laboral agricola*, 3.
- González, C. (2015). Materia de Política Salarial. *Política Salarial*.
- González, F. (2014). Fundamentos de la Implantacion de una Politica Salarial en el Sector Publico. *ONAP*.
- Henriquez, I., & Alvarado, T. (2014). Propuesta Técnica sobre Valoración de puestos para la elaboración de políticas salariales en beneficio económico de los trabajadores de la organización no gubernamental “Fe y Alegría”. *Universidad del Salvador*.
- Herrera, E. H. (2015). Diseño del modelo de valoración de cargos y remuneraciones para los procesod de consultoria que brinda Samper HeadHunting . *Universidad Politecnica Salesiana*.
- Hospital S.A. (15 de Enero de 2017). Obtenido de Hospital S.A:
www.hospitaldelrio.com.ec
- Ministerio del trabajo. (15 de enero de 2017). Obtenido de Ministerio del trabajo:
www.trabajo.gob.ec
- Orellana, M. A. (25 de abril de 2016). Jefa de Ventas. (M, Maldonado Entrevistador)
- RRHH Magazine. (2015). *Definicion de Recursos Humanos*, 1.
- Rodriguez, J. M. (2015). Propuesta de un Manual de Funciones, Valoración de puestos y un Reglamento de Admision y Empleo basado en el Modelo de Competencias para el Talento Humano de la empresa Leadcom en Ecuador. *Universidad Nacional de Loja*.
- Torres, C. M., Romos, A. C., & Hernandez, R. (2015). Sistema de evaluación salarial para el cabildo municipal en el estado de Guanajuato. *Cabildo Municipal de Guanajuato*.
- Vidal, M. D., & Cordon, E. (2015). Impacto de los Modelos de Compensacion Flexible en la atracción y retención del Talento . *Business Review*.

ANEXOS

Certificado otorgado por el Hospital después de la socialización.



Cuenca, 24 de marzo de 2017

Señorita
Katherine Alejandra Barros Calle

Por medio de la presente certifico que la Srta. Katherine Alejandra Barros Calle con CI: 010732964-1 realizó la socialización de la "Propuesta de una política salarial Aplicada al Hospital Universitario del Río" el día de hoy 24 de marzo de 2017 a las 09h00 en la Sala de Juntas del Hospital Universitario del Río. En esta exposición estuvieron presentes la Psic. Lab. Mónica Rodas, Directora de la Carrera de Psicología Organizacional de la Universidad del Azuay; el CPA. Xavier Saavedra, Director Financiero del Hospital Universitario del Río y el Eco. Francisco Cepeda, Gerente General del Hospital Universitario del Río.

Extiendo esta carta para los fines que la interesada persigue. Felicitándola ampliamente por el trabajo profesional desarrollado.

Atentamente,

Eco. Francisco Cepeda P.
GERENTE GENERAL
Hospital del Río, Hospirio S.A.

CPA Xavier Saavedra B.
DIRECTOR FINANCIERO
Hospital del Río, Hospirio S. A.