



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

MDTH20161118-01

# **Diseño de una Política Salarial utilizando la herramienta de Valoración de cargos. Caso de estudio: Institución Financiera Ecuatoriana**

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título  
de:

**Magíster en Dirección de Talento Humano**

Por los estudiantes:

**Danela Verónica BRAVO PINO  
Gonzalo Patricio YÉPEZ ESPINOZA**

Bajo la dirección de:

**Diana Terez CSIZMADIA VITERI, Msc**

Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrados  
Guayaquil - Ecuador  
Octubre de 2016

*Diseño de Política Salarial utilizando la herramienta de Valoración de cargos. Caso de estudio: Institución Financiera Ecuatoriana*

Design a Reward Policy using a Valuation Point Methodology. Case Study: Ecuadorian Financial Institution

**Danela BRAVO PINO<sup>1</sup>**  
**Gonzalo YÉPEZ ESPINOZA<sup>2</sup>**  
**Diana CSIZMADIA VITERI<sup>3</sup>**

## Resumen

La administración salarial es uno de los aspectos más complejos de gestionar en una organización, puesto que al tener que vincular las necesidades de la empresa con las necesidades del colaborador, muchas veces se lo lleva a un escenario subjetivo. El establecer un ingreso justo y equitativo para la empresa y el empleado y que, a la vez sea relevante para atraer y retener personal, requiere de herramientas técnicas que faciliten la toma de decisiones de una manera objetiva. Una de estas herramientas, se la conoce como valoración de cargos por factores y puntos, la cual permite determinar el peso e impacto del cargo dentro de una estructura organizacional y correlacionarlo para establecer bandas salariales. El objetivo de este trabajo es determinar el diseño de una política salarial utilizando una herramienta de Valoración de Cargos y establecer los parámetros necesarios para administrar las compensaciones tomando como ejemplo para el análisis una institución financiera ecuatoriana. La investigación es de carácter descriptivo y correlacional, con un enfoque cuantitativo. Se detallan como antecedentes algunas definiciones de distintos autores, así como una breve descripción de la evolución e impacto que ha tenido el componente salarial en la motivación y productividad de las organizaciones. Además se expone la importancia de administrar una política salarial que permita alcanzar adecuados niveles de equidad interna y competitividad salarial externa mediante el uso de herramientas objetivas que clasifican de forma estructurada los cargos en una organización, así como las principales recomendaciones que deben contemplar otras organizaciones que seleccionen esta herramienta para su gestión. La valoración de cargos es un método amigable y adaptable a las organizaciones, porque está guiado por factores y puntos que hacen del proceso fácil de implementar. No solo es un insumo para la fijación de bandas salariales, sino que también para establecer políticas para generar carrera o de sucesión en organizaciones con perfiles de alto potencial

Palabras clave:

Política salarial, valoración de cargos, salarios, equidad

## Abstract

Managing compensations within an organization is one of the most complex aspects in Human Resources, because the company has to link their needs with the needs of their employees, often leading to a subjective scenario. To have a fair and equitable payment for the employee and the company but at the same time being relevant to attract and retain personnel requires technical tools that give a more objective point of view and help the decision making. One of these tools is known as a Valuation Point Methodology, which allows companies to measure the impact of the position within an organizational structure and correlating it to establish wage bands. The objective of this paper is to determine how a salary policy is designed using a Valuation Point tool and to establish the necessary parameters to manage the compensation taking as an example for the analysis an Ecuadorian financial institution. The research is descriptive and correlational, with a quantitative approach. It details some definitions of different authors, as well as a brief description of the evolution and impact that has had the wage component in the motivation and productivity of the organizations. In addition, show the importance of managing a salary policy that allows adequate levels of internal equity and external wage competitiveness through the use of objective tools, as well as the main recommendations that must be contemplated by other organizations. The valuation point is a friendly method and easy to use in organizations, because it is guided by factors and points that make the process easy to implement. It is not only an input for salary policies, but also help establish policies to generate career or succession that allows retention.

Key words

reward policy, valuation point, salary, equity

<sup>1</sup> Ingeniera, Universidad de Guayaquil – Ecuador. E-mail [dbravo@uees.edu.ec](mailto:dbravo@uees.edu.ec)

<sup>2</sup> Licenciado en Comunicación, Relaciones Públicas y Recursos Humanos, Universidad Espíritu Santo .Ecuador. E-mail [gyopez@uees.edu.ec](mailto:gyopez@uees.edu.ec).

<sup>3</sup> Magister en Comunicación y Marketing. Docente Universidad Espíritu Santo. Ecuador. E-mail: [dcsizma@uees.edu.ec](mailto:dcsizma@uees.edu.ec)

## **INTRODUCCIÓN**

Históricamente, en las organizaciones, se han presentado inconformidades por parte de los empleados por la forma en que los empleadores han valorado su rendimiento. La mayoría, no desempeñaban sus funciones de acuerdo a niveles óptimos de eficiencia y productividad sino que se encontraban remunerados en consonancia con lo desarrollado (Lawler, 1971).

Muchos años atrás los incrementos a las remuneraciones obedecían a la buena voluntad de los directivos, predominando la subjetividad, ya que no existían metodologías y leyes que fijen un incremento, ni las condiciones para que el empleado pueda optar por una mejora salarial (Freeman, 1994).

En la actualidad, la utilización de metodologías para determinar los niveles de incremento salarial en las organizaciones permite establecer mejores parámetros de medición, y por ende la adecuada definición de equidad salarial que disminuya la insatisfacción de los colaboradores. (Leventhal, 1976).

La organización podrá tener la última tecnología, estructuras bien diseñadas y un plan estratégico visionario, pero, a menos que se recompense al personal en todos los niveles, todas estas serán huecas y no se implementarán para mejorar el desempeño. Una forma de manifestar la importancia de las recompensas organizacionales de la manera más sencilla posible es recordar que obtienes las recompensas. (Luthans, 2008).

La globalización ha provocado que las empresas, tengan la necesidad de reclutar y mantener motivado al talento humano para adoptar y proveer nuevos y evolucionados

productos o servicios, así como responder adecuada y oportunamente a las exigencias de sus clientes. (SEP, 2011).

El mercado laboral caracterizado por la oferta de mano de obra o de servicios que ponen los empleados, depende de varios factores como el nivel de educación, la experiencia laboral, el salario y las habilidades cognitivas desarrolladas (Ruiz de Vargas, Jaraba Barrios, & Romero, 2011).

Dentro del nivel de educación de los empleados, la formación universitaria toma una importante relevancia; la oferta de carreras profesionales, los objetivos de estudio y las mallas curriculares deben responder a las necesidades del mercado laboral, así como, a la problemáticas territoriales (Larrea, 2014).

La necesidad de contar con profesionales altamente motivados, capacitados y de herramientas adecuadas para mejorar su productividad, promueven a las organizaciones a iniciar procesos de desarrollo de estrategias y políticas salariales que mejoren el reclutamiento y selección de personal con competencias laborales adecuadas al puesto demandando (Gimeno, 2002). La política salarial es una herramienta de desarrollo competitivo en cualquier sector de negocio donde los colaboradores mejoran su capacidad de análisis, operatividad, y el nivel de atención del servicio con el cliente (Quintana, 2013).

El presente trabajo inicia con la revisión de literatura relacionada con el mercado laboral, el impacto que tiene la productividad en las organizaciones, la competencia laboral y su efecto en el desempeño de las personas y la importancia de la política salarial. Luego, y teniendo como referente los conceptos antes mencionados, se revisaron las herramientas o metodologías que existen para establecer una política salarial. El objetivo de este

trabajo es explicar cómo diseñar una política salarial utilizando como herramienta de análisis la Valoración de Cargos y establecer los parámetros necesarios para administrar las compensaciones en una institución, que no tiene bien definida su estructura de compensaciones y necesita administrar equidad interna y externa. Finalmente, se realiza una presentación de las conclusiones y recomendaciones que se deben tomar en cuenta para adoptar una política salarial.

## REVISION DE LA LITERATURA

El capítulo VI del art. 80 del Código de Trabajo del Ecuador expresa: Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado. El salario se paga por jornadas de labor y tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables (Asamblea Nacional Constituyente, 2013). El mercado de trabajo está compuesto por una oferta laboral, cantidad de personas que están dispuestas a ofrecer su mano de obra, y una demanda laboral, cantidad de empresas que están dispuestas a contratar un número de trabajadores a un sueldo determinado (Awamleh & Gardner, 1999).

Por su parte Burgos y López (2010) expresan que cuando la oferta no es igual a la demanda laboral existen desequilibrios o brechas en el mercado que generan variaciones en el salario de equilibrio. Las razones por las cuales no se obtenga un salario de equilibrio dependen de las estructuras mismas de la oferta y la demanda, es decir, en la demanda laboral las actividades o tareas asignadas pueden variar por empresas lo que genera una importante variación (Rubio, 2010). Las diferencias entre actividades e individuos provocan que las empresas tengan la necesidad de encontrar un perfil de trabajador eficiente y eficaz (Pico, Margarita, Quejada, & Yáñez, 2012).

Si se analiza la oferta laboral para encontrar las causas de los desequilibrios del mercado laboral, se puede mencionar que los incentivos o la visión laboral que tengan los trabajadores afecta en la opción de oferta mano de obra en el mercado (Rubio, 2010).

Otro punto interesante que Bober & Neiman (2010) expresan es la relación ocio y la necesidad de trabajar, es decir, si la intención o valoración del ocio es mayor que trabajar, la oferta de mano de obra disminuiría, especialmente en el mercado joven. El ocio es determinante en la decisión de trabajar por parte de los jóvenes, la dependencia de los padres, los estudios o la pereza hace que el ocio tenga un mayor valor ante la necesidad de trabajar (Contreras, 2015).

El cambio generacional es un factor a considerar en la definición de las políticas salariales, porque hoy en día una hipótesis detalla de qué manera los *millennials* o la generación nacida entre 1980 y 2000, privilegian la estabilidad en la empleabilidad por sobre la estabilidad laboral. Se entiende por empleabilidad al potencial para obtener y mantener el cumplimiento de trabajo a través del desarrollo de habilidades que son transferibles de un empleador a otro. Un factor importante en la empleabilidad es el concepto de aprendizaje permanente. (AAVV, 2007). Por tanto, en la oferta laboral es necesario analizar la relación entre percepción del trabajo y la valoración del trabajo. (Martín, 2006).

La demanda laboral la motivan las empresas que tienen necesidades de contratar empleados eficientes, y que producto de la eficiencia se entrega un salario como contraparte Gómez (2012). Sin embargo, para Carrillo, Almodóvar y Gerardo (2009) el afán de encontrar la eficiencia en la productividad de la mano de obra hace que las empresas invierten en procesos de selección para elegir el perfil adecuado y que les permita alcanzar las metas empresariales. Para ello las empresas analizan la relación “actividades versus salario”, es decir, si el pago

otorgado justifica las actividades ejecutadas por el empleado (Meliá & Peiró, 1989).

La justificación del pago va a depender de las competencias o habilidades que tenga el empleado sean estas, educación, liderazgo, y trabajo en equipo (Bass & Avolio, 1993). Por tanto, las empresas generan una aproximación o una valoración de las competencias de las personas en relación al cargo o responsabilidades del trabajador (Ramírez, Abreu, & Badii, 2008).

Es importante precisar que las empresas demandan trabajo para combinarlo con otros recursos que le permitan producir determinados bienes u ofrecer ciertos servicios, esto le permite obtener beneficios con la venta de dichos bienes y servicios (Chaparro, 2006).

El nivel de demanda de colaboradores depende de la productividad de los mismos y su precio de contratación, así también del valor de mercado del producto que producen los trabajadores, que a su vez depende del precio del producto (Noriega, 2008).

Las empresas maximizan su beneficio, es decir, buscan la forma de conseguir que la diferencia entre sus ingresos y sus costos sea lo más amplia posible. Esta decisión es determinante a la hora de contratar los factores necesarios para producir su mercancía (García, 2015).

Para maximizar sus beneficios, deben contratar colaboradores en la medida que el ingreso adicional que genera cada uno de ellos sea mayor al costo adicional en el que se incurre al contratarlo (Ponce, Ponce, & Lugo, 2009).

Cuadra y Veloso (2007) en su estudio concluyeron que es de gran importancia analizar cuantas unidades de factor trabajo requieren contratar, y a su vez tener claro en qué tipo de mercado se va a vender el producto. Estos

pueden ser mercados de competencia imperfecta, donde el precio depende de la cantidad vendida; o competencia perfecta, donde el precio es dado por la empresa (Huicho, Canseco, Lema, Miranda, & Lescano, 2012).

### **Política Salarial**

La política salarial es un factor importante dentro de las empresas, cuya finalidad es proporcionar los incentivos necesarios para el desarrollo efectivo de las actividades diarias de los gerentes y el personal de la empresa (Alles, 2005). En este sentido, la política salarial integra la gestión del personal con la gestión corporativa involucrando los contextos sistémicos y multidimensionales. Por su parte, Llanos (2007) indica que la política salarial es una estructura de salarios equitativa en su interior y que los sueldos están asignados de acorde a la complejidad de los puestos y su relación con los demás, lo cual lleva a implantar mecanismos técnicos de análisis, descripción y evaluación de puestos. Rodríguez (2007) comenta que la política salarial es un conjunto de directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la empresa y constituye en gran parte los aspectos relacionados con la gestión de compensaciones, donde estas no son estáticas, por el contrario son dinámicas debido al comportamiento de un mercado laboral y salarial y que deben responder a los cambios y evolución del mismo.

Finalmente, se puede deducir que la política salarial de una empresa la constituye un conjunto de principios, criterios y orientaciones, que se basan en valoraciones y estudios, donde la finalidad es lograr una distribución equitativa y competitiva del total de salario disponible (Tolo, 2005). Las estrategias corporativas delimitan la visión empresarial para alcanzar un mayor rendimiento de la empresa en el sector medido a través de la utilidad obtenida, por tanto, la política salarial contribuye al rendimiento del negocio siendo pertinente a la estrategia global de la empresa (Jaramillo, 2011). Según Llanos (2007) la política salarial es el conjunto de prácticas

necesarias para dirigir los aspectos de los cargos relacionados con personas incluyendo las fases de reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación del desempeño. Este contexto vincula la política con los procesos administrativos de la empresa donde la persona se centra como un recurso renovable, descartable y base del desarrollo de la organización (Giraldo, 2015).

La política salarial colabora en la mejora de la gestión del talento humano en la empresa. Las nociones teóricas de la gestión del talento humano han evolucionado de acuerdo a los procesos estratégicos globales de las empresas, y las teorías actuales vinculan conceptos modernos de los procesos organizacionales y de la psicología organizacional (Ariss, 2014). Sin embargo, otros conceptos dentro de la gestión del talento humano se han ido desarrollando como el liderazgo, la motivación, la planificación, cultura organizacional, la valoración de cargos y la retribución monetaria y no monetaria. Estas nuevas nociones han impulsado en mayor medida los servicios complementarios de asesoría de gestión de talento humano en las empresas (Jaramillo, 2011). Las asesorías en gestión de talento humano buscan resolver problemas tales como como la selección del personal poco técnica, la falta de planificación en los procesos de formación, capacitación sin alineación, por lo tanto vista como gasto y no inversión, planes de carrera pocos estructurados, y la ausencia de evaluación de desempeño que permita recompensar y diferenciar los aportes de los colaboradores (Alles, 2005).

Una política salarial puede ser analizada desde el punto de vista de la estructura salarial, es decir, la “curva” o distribución de los salarios según niveles o grados, y la composición salarial, o sea la distribución de los mismos según criterios o conceptos de pago.

La definición de una política salarial requiere establecer la estructura salarial en primera instancia porque, a

través de ella, se definen los “pisos” y “techos” salariales de los diferentes grados o niveles y la composición salarial en segundo lugar, porque de esta manera se establecen los conceptos de pago que podrán aplicarse dentro de los rangos entre pisos y techos determinados por la estructura.

### **Competencia Laboral**

La tendencia de análisis y desarrollo de la gestión de talento humano, en el largo plazo, va a orientarse al descubrimiento y manejo de los factores cognitivos en las personas, para que busquen los objetivos estratégicos de la empresa (Chiavenato, 2002).

Luna y Maldonado, (2006) indican que la competencia laboral es la capacidad productiva que tiene el trabajador medida por el desempeño en sus actividades dentro de la empresa, la misma que considera los aspectos de conocimiento, habilidades, destreza y actitudes. Las competencias laborales definen el ejercicio eficaz de las habilidades que un colaborador desarrolla en el momento de realizar sus actividades, relacionando el saber, el saber ser, el saber-hacer, y el saber entender (Alles, 2005). En este contexto, Ruiz, Jaraba y Romero, (2011) indican que posee competencias laborales el individuo que dispone de conocimientos, destrezas y habilidades para ejercer su profesión de manera adecuada, logrando resolver problemas de manera efectiva y colaborativa.

Flores (2007) menciona que las competencias laborales se conciben como una compleja estructura de atributos que un empleado debe alcanzar, para desempeñar de manera efectiva una situación específica en el trabajo; este contexto complejo de análisis es llamado el enfoque holístico. La construcción de las competencias laborales se ha desarrollado bajo dos enfoques a) conductista, y b) constructivista. El enfoque conductista se originó en Estados Unidos y toma como referencia la identificación de las capacidades de fondo de la persona que logra un desempeño superior en la organización. Por ejemplo, el

liderazgo, comunicación efectiva, creatividad y adaptabilidad. Otro ejemplo de este enfoque está en la industria especializada donde se evidencian los procesos de ensamble, diseño, producción y comercialización mismos que definen el nivel de competencias requeridas por el individuo. El enfoque constructivista se basa en competencias desarrolladas mediante el aprendizaje ante diversos escenarios; este enfoque busca que el trabajador mejore sus competencias a través de la solución de problemas mediante el dominio del conocimiento pertinente al puesto de trabajo.

### **Compensaciones**

La función económica de talento humano está regida por la distribución del contexto salarial destinado a lograr un equilibrio entre la retribución a los colaboradores y la capacidad de la organización para absorber costos. En un plano general la compensación se entiende como la gratificación que los empleados reciben a cambio de la prestación de sus servicios y esfuerzos (Wherther & Davis, 2000), y están comprendidas por sueldos, salarios, bonos, incentivo, que constituyen la compensación directa, y las prestaciones que son beneficios adicionales que se entregan como compensación indirecta. En la actualidad existe otra compensación no económica (Mondy & Noe, 2005), que se basa en la satisfacción que el trabajador obtiene por desenvolvimiento efectivo en un ambiente psicológico y físico, donde existen políticas correctamente estructuradas, flexibilidad de horarios, símbolos de prestigio, compañeros empáticos, donde se puedan desarrollar de forma motivada.

De esto que las personas reciben por su trabajo, una parte muy importante lo constituye el sueldo, los incentivos, cuando los hay y las prestaciones sociales, tanto en efectivo como en especie.

La otra parte importante de la compensación, corresponde la satisfacción que el personal obtiene, de

manera directa, con la ejecución de su trabajo y de las condiciones en que éste se realiza.

Hidalgo (2011) menciona que se necesita una política de remuneraciones inteligente que permita generar el factor de motivación que buscan los colaboradores para su desarrollo interno y logro de objetivos. La remuneración inteligente es aquella que logra atraer, retener y motivar el talento mediante una asignación óptima de los recursos tangibles -como dinero, equipamiento- e intangibles -reputación, clima laboral. Una compensación inteligente debería incluir salario fijo y variable, beneficios, buen ambiente de trabajo y nombre y mística de la empresa. Otro de los factores que levantan el nivel de satisfacción del personal es que las empresas se preocupen por la salud y bienestar de sus empleados. Pero, en definitiva, los empleados tienen la última palabra. Por tal motivo, en el momento de planear una estrategia que estimule el apetito laboral y devuelva el buen ánimo, nada mejor que preguntar.

Por su parte Flores (2007), menciona que toda política salarial debe hacer referencia a un marco de actuación amplio, compartiendo do un conjunto de pautas generales que, para este caso concreto, dinamizarán el desarrollo del sistema retributivo o de compensación en la empresa. Si la política retributiva, pretende fidelizar a los empleados, deberá para ello asentarse en unas bases y principios, claros y transparentes, permitiendo trasladar y potenciar los valores en la organización.

Las políticas deben cumplir los siguientes principios básicos:

- Si cambia el interés de la empresa, no se puede transmitir vía retribución que la empresa sigue igual. No se trata meramente de la cantidad que se paga, se trata además de cómo se paga «*best practices*».



- Los directivos no deben aislarse del resto de la plantilla. Nada es perfecto y tampoco lo será el modelo retributivo.
- Se trata de atraer y retener talento, pero sólo aquel que nos interesa y en función de los valores que se propugnan.
- Un destino común, una visión de empresa. La comunicación fortalece la retribución.

### Valoración de Cargos

La valoración de cargos es la técnica mediante la cual se determina el valor de un cargo dentro de la empresa, mediante aquella se realiza un comparación sistemática y formal de cada uno de los puestos de trabajo, y se determina el valor relativo (valor de cada uno en relación con los otros) de cada uno de ellos (Jiménez, 2009). Es una herramienta que permite evaluar cuantitativamente un cargo a través de la asignación de puntos. Este puntaje se fija mediante el análisis de factores que miden el nivel de responsabilidad e impacto de un cargo dentro de la institución.

Por lo tanto, la valoración de cargos permite establecer el peso e impacto de las responsabilidades de un cargo y la clasificación de cargos permite comparar el cargo dentro de una jerarquía o nivel con la cual se establece una banda salarial. Otra definición analizada describe que es un proceso en el cual se realiza un análisis y comparación del contenido objetivo de cada puesto de trabajo, el cual permite jerarquizar los cargos de manera que tenga una base para establecer estructuras salariales equitativas y justas dentro de la organización. (Sanchez de Dios & Valledeperes, 1998).

En un contexto general los métodos de valoración de cargos permiten conseguir una valoración interna entre cada cargo a través de aplicación de criterios comparativos (Reyes, 2004).

Existen dos tipos de métodos: a) Cualitativos, y b) Cuantitativos

Los cualitativos permiten ordenar y/o clasificar los cargos tomando como un todo, es decir, no permite alterar el cargo en factores ni permiten determinar el nivel de complejidad, pero aun así tienen una ventaja no son complejos. Estos se dividen en dos tipos: 1) Jerarquización, 2) Categorías predeterminadas.

Los cuantitativos consideran el cargo de acuerdo a los factores que son valorados, es decir, características, requisitos esenciales que son necesarios en el cargo, donde cada uno se evalúa por separado y darán un resultado de distintos factores con una puntuación final.

Los métodos cuantitativos más utilizados son:

- Valoración por Factores
- Total Value,
- HAY (Hidalgo, 2011).
- Strata
- Mercer

Dessler, (2009) indica que la valoración es el “método para valuar puestos en el que se identifican un número de factores compensables y luego se determina el grado en que cada uno de ellos está presente en cada puesto”.

La esencia de cualquier metodología de valoración de cargos, toma en consideración el uso de factores o criterios que permiten hacer una diferenciación entre un cargo y el otro. Merrill R. Lott creador de este método también llamado valuación de factores por puntos se convirtió en el método de valuación de puestos más común en las organizaciones (Figart, 2000).

El método consiste en asignar a cada uno cierto número de puntos, de manera que se obtiene una valoración numérica que permite la clasificación automática de todos los puestos de toda la organización. (Ver tabla 1).

“La valuación por puntos consiste en asignar a cada puesto de trabajo un cierto número de puntos, de manera



## Diseño de una Política Salarial aplicando la herramienta de Valoración de cargos. Caso de estudio: Institución Financiera Ecuatoriana

que se obtenga una valoración cifrada que permita la clasificación automática de los puestos” señala (Lampierre, 1964).

**Tabla 1**  
Escala de puntos para valorar

Matriz de Puntos para Valoración													
FACTORES	PESO	GRADOS					GRADOS PONDERADOS						
		A	B	C	D	E	F	A	B	C	D	E	F
<b>FACTOR 1: REQUISITOS PROFESIONALES</b>	<b>30</b>												
Educación Formal		5	10	15	20	25	30	150	300	450	600	750	900
Experiencia necesaria		15	30	45	60	75	90	450	900	1350	1800	2250	2700
<b>FACTOR 2: RESPONSABILIDAD</b>	<b>35</b>												
Responsabilidad Operativa en trámites		15	30	45	60	75	90	525	1050	1575	2100	2625	3150
Responsabilidad por la Supervisión de trabajo de otros		15	30	45	60	75	90	525	1050	1575	2100	2625	3150
Responsabilidad por relaciones con los		15	30	45	60	75	90	525	1050	1575	2100	2625	3150
Responsabilidad por información reservada		15	30	45	60	75	90	525	1050	1575	2100	2625	3150
<b>FACTOR 3: ESFUERZO FISICO</b>	<b>15</b>												
Mental, Visual, Auditivo		5	10	15	20	25	30	75	150	225	300	375	450
Repetición monótona en tareas		10	20	30	40	50	60	150	300	450	600	750	900
<b>FACTOR 4: CONDICIONES DE TRABAJO</b>	<b>20</b>												
Peligro de accidentes		5	10	15	20	25	30	100	200	300	400	500	600
<b>FACTOR 5: COMERCIAL / VENTAS</b>	<b>20</b>												
Habilidad negociadora		20	40	60	80	100	120	400	800	1200	1600	2000	2400
<b>TOTALES</b>	<b>100</b>	100	200	300	400	500	600	9025	6050	9075	12200	15125	18150

Fuente: Elaboración propia

### METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente trabajo, se seleccionó la metodología de valoración de cargos por factores y puntos aplicada a una Institución financiera mediana de Guayaquil que tenía un total de 800 empleados en rol y 168 cargos tipo existentes. Sobre la base de esta información, fue necesario realizar un levantamiento de información salarial de dichos cargos, validar la nomenclatura actual de los cargos, y conocer los niveles existentes. (Ver tabla 2).

**Tabla 2**  
Homologación de cargos

Descripción del Cargo	Homologación Cargo	Nivel
GERENTE COMERCIAL	GERENTE COMERCIAL Z3	3
VICEPRESIDENTE REGIONAL NEGOCIOS ZONA 1	VICEPRESIDENTE REGIONAL NEGOCIOS	1
ADMINISTRADOR DE BASE DE DATOS	ADMINISTRADOR DE BASE DE DATOS	4
ASISTENTE LEGAL	ASISTENTE JURIDICO	7
ASISTENTE JUDICIAL		7
ASISTENTE CONTRACTUAL		7
SUBGERENTE DPTO. TECNICO	SUBGERENTE TECNICO	3
JEFE DE SEGURIDAD	JEFE DE SEGURIDAD FISICA - BANCARIA	4

Fuente: Elaboración propia

Con dicha información, se establecieron los parámetros para determinar los valores económicos y calcular los componentes salariales internos que definieron la política salarial de dicha institución. Se desarrollaron curvas salariales utilizando la regresión lineal para determinar la tendencia central y el grado de dispersión entre niveles y cargos. (Ver tabla 3).

**Tabla 3**  
Parámetro de cargos por niveles

NIVELES		# CARGOS	MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO
Directivos	VICEPRESIDENCIA GENERAL	1	\$ 10.500,00	\$ 11.479,38	\$ 13.589,40
	VICEPRESIDENTES	2	\$ 5.500,00	\$ 6.479,38	\$ 8.589,40
	GERENTES-SUBGERENTES	3	\$ 3.500,00	\$ 4.034,67	\$ 5.367,00
Médicos	JEFEs	4	\$ 2.370,00	\$ 2.810,00	\$ 3.250,00
	COORDINADORES	5	\$ 1.565,00	\$ 1.877,33	\$ 2.200,00
Profesionarios	ANALISTAS	6	\$ 850,00	\$ 1.211,53	\$ 1.500,00
	ASISTENTES	7	\$ 580,00	\$ 687,00	\$ 800,00
Operarios	AYUDANT.	8	\$ 460,00	\$ 510,74	\$ 550,00
	Auxiliares	9	\$ 345,00	\$ 413,57	\$ 450,00

Fuente: Elaboración propia

### CASO DE ESTUDIO:

Diseño de la política salarial en una institución financiera, de acuerdo a las siguientes actividades:

#### Selección de la Herramienta de Valoración

El método seleccionado fue la valoración por factores y puntos, el mismo que es considerado por la OIT como el método más adecuado. Éste método asume que existen características comunes en cada grupo homogéneo de

trabajo, y cada una de ellas se da con distinta intensidad en cada uno de los puestos. Además, para cada característica se concede una importancia diferente. El sistema de puntuación define estas características, llamadas factores (usualmente divididos en subfactores), y las distintas intensidades, llamadas grados. Los factores de la metodología seleccionada fueron:

- a) Nivel de Educación o Formación académica
- b) Años de Experiencia
- c) Complejidad y Solución de Problemas: es el grado de dificultad y habilidad para resolver problemas que se presentan en el trabajo
- d) Supervisión de personal
- e) Responsabilidad Comercial y Negociación: capacidad de generación de ventas y habilidad para negociar con cliente externo o interno.
- f) Exposición a Riesgos de Trabajo

En la valoración se trata de asignar a cada puesto, un factor/subfactor y el grado en que se ajusta a los requisitos de aquél. Los criterios para determinar los factores y puntos se basaron en las mejores prácticas o métodos cuantitativos antes mencionados. No todos los factores y subfactores tienen la misma relevancia.

El valor que representa a esta importancia se lo llamará ponderación y se expresa en cifras. El conjunto de factores, subfactores, grados y ponderación constituye el manual de valoración, que es el instrumento de medida a emplear. Determinados en cada puesto los grados correspondientes, dotados de su puntuación, se podrá obtener con una simple suma el valor representativo del puesto.

### **Revisión de las descripciones de funciones y perfiles de cargos**

La valoración de cargos necesitó que una etapa de revisión, validación y entendimiento de las funciones, responsabilidades y requisitos de los cargos, con base en

una Descripción de Cargos existentes. Se revisaron aproximadamente 160 descriptivos (Ver anexo 1).

### **Desarrollo de Talleres de Valoración de Cargos para aplicación de la metodología.**

Se desarrollaron 12 talleres de trabajo con los responsables de cada una de las áreas, con la finalidad de aplicar la metodología de valoración de factores y puntos a cada cargo definido (Ver anexo 2).

### **Creación de Comité de Valoración de Cargos**

Una vez concluida la valoración de cargos de toda la organización, se analizaron las inconsistencias y se evaluaron traslapes entre niveles. Para desarrollar esto se conformó un Comité de Valoración, que validó los resultados en conjunto con el área de Talento Humano y un Administrador que fue responsable de darle mantenimiento al modelo mediante la creación, actualización o eliminación de cargos tipo valorados.

### **Revisión de los ingresos monetarios**

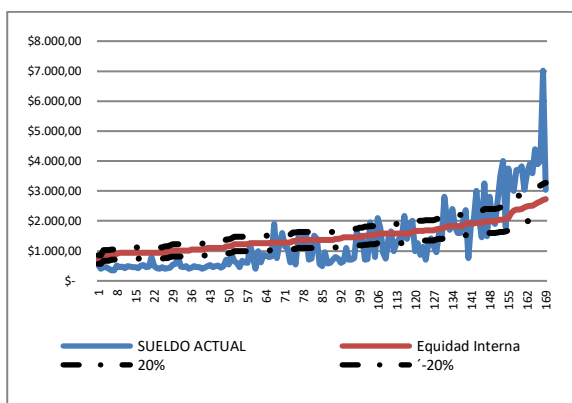
Como resultado de la valoración desarrollada a los cargos de la institución, se analizaron los niveles de ingreso actuales de cada cargo y con esta información se procedió a determinar el valor por punto para establecer las curvas salariales y brechas. (Ver anexo 3)

El propósito fue establecer una Política Salarial que se sustente en un modelo de Bandas Salariales, la cual fue construida sobre la base de los niveles jerárquicos obtenidos con la valoración de cargos.

El primer análisis (Figura 1) expresa y establece que:

- Dispersión de los sueldos por cada cargo. En este primer ejercicio se visualiza la concentración y/o distribución de los sueldos actuales versus Sueldos propuestos, quedando en evidencia los cargos con remuneración más alta.
- La línea de equidad interna general que refleja una distribución homogénea de los nuevos salarios

- La “línea de tendencia media de pago” de la Institución Financiera, la cual representa la práctica de pago ideal a la que debería estar sometida todo cargo activo, lo que permitiría el pago justo por la importancia o nivel de contribución del cargo a los objetivos de la Institución.
- Como se puede observar en el gráfico, aparece también dos líneas límites calculadas como +/- 20% sobre la línea media, lo cual establece diferencias entre el valor mínimo y máximo y que permite identificar cargos que están sobre pagados y subpagados. Se complementa esta información con las ecuaciones de los segmentos que conforman la línea media de práctica interna, en las cuales  $Y$  representa los salarios y  $X$  los puntos de valoración.



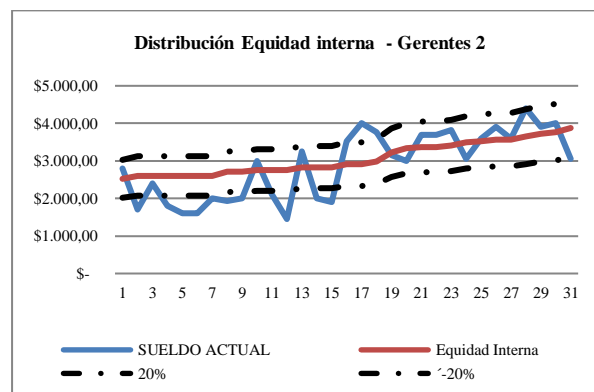
**Figura 1.-** Tendencia media de pago

Continuando con el análisis, se presenta la Equidad Interna por niveles de cargos:

**Mandos Altos (Gerentes y Subgerentes)**

Para el análisis inicial se revisaron 32 cargos, con puntajes que van desde el 325 (mínimo) al 500 (máximo), de los cuales se eliminó un cargo (Gerente de Negocios) debido a que es un valor atípico a los cargos de gerentes generando distorsión a la muestra. Este cargo se lo dejará para un posterior análisis y tratamiento. En la Figura 2 se aprecia una distribución homogénea de los cargos. Se puede concluir que la

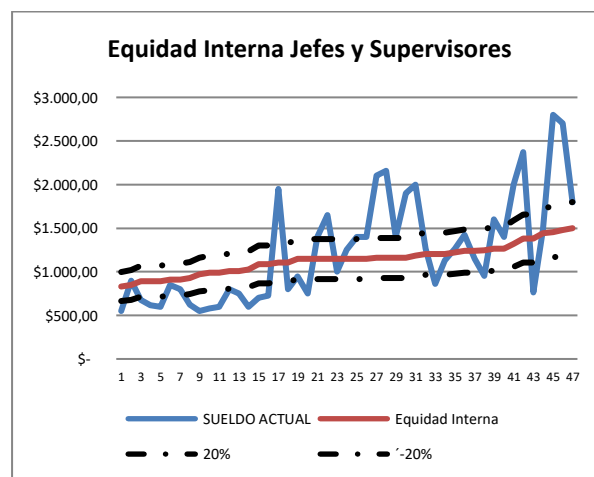
mayoría de los cargos gerenciales (más del 60%) mantiene la tendencia de estar bien compensados conforme a su nivel de responsabilidad y aporte. Es recomendable revisar información salarial de mercado para el manejo de cargos gerenciales claves.



**Figura 2.-** Distribución Equidad Interna mandos altos

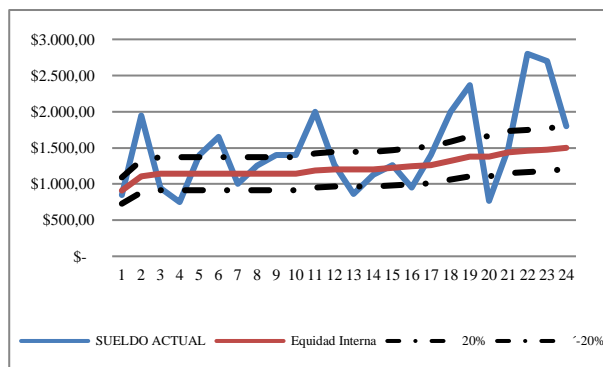
**Mandos medios (Jefes y supervisores)**

Para estos niveles se revisaron 46 cargos desde supervisores hasta jefaturas que iban desde un puntaje mínimo de 210 hasta un máximo de 380. En la Figura 3 se visualizan cargos que están muy bien pagados. Por otro lado, se encontraron cargos de alto impacto para la organización con remuneraciones bajas.



**Figura 3.-** Distribución equidad interna mandos medios

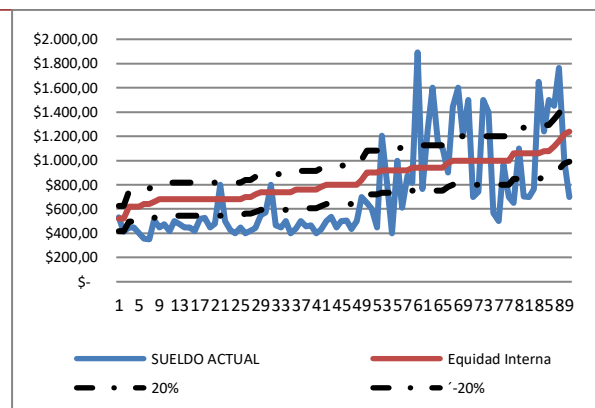
El procedimiento recomendable en estos casos para los cargos aparentemente bien pagados que exceden la franja de la Línea Media de Pago, es detener o “congelar” todo incremento; y, por otro lado, acelerar un esquema de incremento para las aristas inferiores, hasta alcanzar la Línea Media de pago o al menos estar dentro de la franja de pago. Como ejemplo, la Figura 4 muestra un encerrado o ajuste para futura revisión.



**Figura 4.-** Ajuste Distribución equidad interna mandos medios

### Niveles Operativos

En este grupo se revisaron 90 cargos donde el mínimo puntaje fue de 130 y el máximo de 310. En estos niveles de cargo como se muestra en la Figura 5, se evidencia una alta dispersión entre cargos operativos inferiores (asistentes, mensajeros, operadores, etc.) y cargos operativos superiores (analistas, coordinadores, oficiales, etc.). Se recomendó que el ajuste salarial o incremento, esté combinado con otros criterios de medición de desempeño o cumplimiento de objetivos o indicadores. De la misma forma identificaron entre los cargos operativos superiores si existía algún colaborador que por su desempeño y nivel salarial, merecería ser ascendido de puesto y nivel.



**Figura 5.-** Distribución equidad interna mandos medios

## Análisis de Resultados para la Definición de la Política de la Institución del Caso de Estudio

### **a. Línea Base para la Política Salarial**

Esta línea representó la estructura básica de salarios que desea tener la Institución Financiera, para poner en marcha las soluciones a su problemática salarial y manejar de manera ordenada las decisiones. Dada la situación económica actual, la empresa puede definir como línea base de política salarial los valores obtenidos como 100% de la línea de pago (equidad interna); pero debido a que la empresa desea ser conservadora en el manejo de los costos de remuneración, se recomendó definir la línea base de política salarial al 80%, convirtiéndose esta en la nueva línea de Política Salarial principal.

### **b. Estructura Salarial**

Sobre la línea base de política salarial se estableció una escala salarial propuesta, producto de la categorización de los puntos obtenidos (Ver tabla 4). Se consideraron los siguientes intervalos:

- Distribución de puntos:  
Puntaje máximo 500  
Puntaje mínimo 100 con intervalos de:
  - Al 100%: \$272.70
  - Al 120%: \$327.29

**Diseño de una Política Salarial aplicando la herramienta de Valoración de cargos. Caso de estudio: Institución Financiera Ecuatoriana**

**Tabla 4**  
Escalas Salariales

	POR PUNTO VALORADO			NUEVO SUELDO (AL 100%)		
	Mín	Prom.	Max.	Mín	Prom.	Max.
Gerentes	450	475	500	\$ 2.454,76	\$ 2.591,11	\$ 2.727,46
	400	425	450	\$ 2.182,06	\$ 2.318,41	\$ 2.454,76
SubGerente	350	375	400	\$ 1.909,36	\$ 2.045,71	\$ 2.182,06
Jefe	300	325	350	\$ 1.636,66	\$ 1.773,01	\$ 1.909,36
Supervisor	250	275	300	\$ 1.363,96	\$ 1.500,31	\$ 1.636,66
Coordinador	200	225	250	\$ 1.091,26	\$ 1.227,61	\$ 1.363,96
Analista	150	175	200	\$ 818,56	\$ 954,91	\$ 1.091,26
Asistente	100	125	150	\$ 545,86	\$ 682,21	\$ 818,56
Ayudante	50	75	100	\$ 272,16	\$ 408,51	\$ 545,86
	0	25	50	\$ (53,84)	\$ 109,66	\$ 272,16

	POR PUNTO VALORADO			NUEVO SUELDO (AL 120%)		
	Mín	Prom.	Max.	Mín	Prom.	Max.
Gerentes	450	475	500	\$ 2.945,66	\$ 3.109,31	\$ 3.272,95
	400	425	450	\$ 2.618,37	\$ 2.782,02	\$ 2.945,66
SubGerente	350	375	400	\$ 2.291,08	\$ 2.454,73	\$ 2.618,37
Jefe	300	325	350	\$ 1.963,79	\$ 2.127,44	\$ 2.291,08
Supervisor	250	275	300	\$ 1.636,50	\$ 1.800,15	\$ 1.963,79
Coordinador	200	225	250	\$ 1.309,21	\$ 1.472,86	\$ 1.636,50
Analista	150	175	200	\$ 981,92	\$ 1.145,57	\$ 1.309,21
Asistente	100	125	150	\$ 654,63	\$ 818,28	\$ 981,92
Ayudante	50	75	100	\$ 327,34	\$ 490,99	\$ 654,63
	0	25	50	\$ 0,00	\$ 163,70	\$ 327,34

	POR PUNTO VALORADO			SUELDO ACTUAL (y)		
	Mín	Prom.	Max.	Mín	Prom.	Max.
Gerentes				\$ 3.500,00	\$ 3.950,00	\$ 4.400,00
				\$ 2.600,00	\$ 3.050,00	\$ 3.500,00
SubGerente				\$ 1.700,00	\$ 2.150,00	\$ 2.600,00
Jefe				\$ 1.200,00	\$ 1.450,00	\$ 1.700,00
Supervisor				\$ 700,00	\$ 950,00	\$ 1.200,00
Coordinador				\$ 585,00	\$ 642,50	\$ 700,00
Analista				\$ 585,00	\$ 585,00	\$ 585,00
Asistente				\$ 355,00	\$ 470,00	\$ 585,00
Ayudante				\$ 125,00	\$ 240,00	\$ 355,00
				\$ (105,00)	\$ 10,00	\$ 125,00

NOTA: El Banco deberá escoger la escala salarial que mejor se adapte a sus conveniencias y a sus objetivos a mediano y largo plazo.

Fuente: Elaboración propia

- Distribución de salarios (Ver tabla 5): Se consideran los siguientes valores:

**Tabla 5**  
Distribución de Salarios

	Mínimo	Máximo
<b>AL 100%</b>	\$ 712,00	\$ 2.727,46
<b>AL 120%</b>	\$ 855,30	\$ 3.272,95
<b>Sueldo Actual</b>	\$ 370,00	\$ 4.400,00

Fuente: Elaboración propia

Se consideró como Salario Básico el valor de \$370,00 netos dispuestos por ley. El valor mínimo de cada categoría debe ser considerar el sueldo de enganche o contratación del nuevo personal cuyo cargo se estableció en cada categoría. Se recomendó revisar y establecer la línea de pago de la Institución Financiera y actualizar esta tabla cada año, conforme a la visión y rentabilidad del negocio.

**c. Costo de la Nivelación**

En función del análisis, los costos mensuales de nivelar los salarios al nivel del 80%, al 100%, al 120% se detallan en la Tabla 6:

**Tabla 6**  
Costo de Nivelación

<b>COSTO DE ROL DE PAGO</b>	<b>\$ 1.100.000</b>
COSTO DE NIVELACION AL 80%	<b>\$ 32.247</b>
COSTO APROX. BENEF. DE LEY (33%)	<b>\$ 10.642</b>
	<b>\$ 42.889</b>
INCREMENTO EN EL COSTO	<b>3,9%</b>
<b>COSTO DE ROL DE PAGO</b>	<b>\$ 1.100.000</b>
COSTO DE NIVELACION AL 100%	<b>\$ 61.329</b>
COSTO APROX. BENEF. DE LEY (33%)	<b>\$ 20.238</b>
	<b>\$ 81.567</b>
INCREMENTO EN EL COSTO	<b>7,4%</b>
<b>COSTO DE ROL DE PAGO</b>	<b>\$ 1.100.000</b>
COSTO DE NIVELACION AL 120%	<b>\$ 96.209</b>
COSTO APROX. BENEF. DE LEY (33%)	<b>\$ 31.749</b>
	<b>\$ 127.958</b>
INCREMENTO EN EL COSTO	<b>11,6%</b>

Fuente: Elaboración propia

El proceso de nivelación no será inmediato; y requerirá tiempo, por lo cual podrá tomar entre 1 y 3 años para nivelación, condicionado a que las personas tengan un proceso de selección estructurado, eficiente, una formación y capacitación adecuada, con un esquema de medición de desempeño aceptable que fortalezca una clara lealtad hacia la empresa.

**d. Administración Salarial**

Se recomendó establecer responsabilidades necesarias en los distintos niveles de la organización para asegurar un mantenimiento adecuado del sistema de valoración:

- Cuando se trate de creación o reestructuración de cargos, es un requisito básico para la aprobación, la elaboración de la respectiva descripción.
- Las descripciones deberán ser aprobadas por el Jefe directo y por el Gerente del área, con el fin de asegurar la calidad del contenido, la unificación de títulos de cargos, la unidad de criterio entre áreas y

lograr que los cambios o modificaciones respondan únicamente a necesidades de la organización.

- c) La valoración de cargos se la realizará sobre un claro conocimiento de las funciones, responsabilidades y requisitos de los cargo, con base en una Descripción de Cargos, que contendrá la información requerida por este proceso de valoración.
- d) El proceso de valoración se hará en forma exclusiva por Recursos Humanos con el apoyo de las Gerencias de área y el Comité de Valoración, a fin de conservar la unidad en la calificación y en la aplicación de los criterios de valoración.
- e) El Comité de Valoración se deberá reunir semestral o anualmente para valorar los cargos que se vayan a creando como requisito previo y para analizar las solicitudes de reclasificación o ajuste presentadas, en fechas previamente programadas, como una forma sistemática de actualizar el sistema
- f) Los aumentos salariales que se deben efectuar de acuerdo a los siguientes criterios:
  - Nivelación
  - Promoción Pago por Desempeño
  - Cambios
  - Reclasificaciones
- g) Complementario a todo proceso de definición de política salarial, será importante conocer el comportamiento del mercado salarial, a través del uso de una encuesta de salarios, elaborada por empresas especializadas y que muestren los niveles salariales de cargos tipo por sector en una muestra representativa de empresas. Este estudio es un termómetro de lo que sucede fuera de la Institución y que permitió incorporar a la política elementos de retención en caso de fuga de personal que tuviera oportunidad de recibir mejores ofertas salariales en ese mercado.

#### e. Manejo de la Equidad Interna

Se deberá tener presente cada vez que analiza una remuneración, lo siguiente:

- Línea de tendencia media de pago para conservar la proporción entre el “valor” del cargo y el reconocimiento salarial. Esto implica que anualmente se calculará la línea de salario resultante a los aumentos efectuados, aplicando el mismo método de descripción de funciones y perfiles (actualizado), de valoración de cargos utilizados en esta consultoría.
- Establecer rangos salariales alrededor de la línea de política, como una forma de establecer límites de control para el manejo de las remuneraciones de cargos sobre pagado o subpagados que hoy existen.
- Establecer rangos iniciales que pueden ser más o menos del 20% sobre la línea media, lo cual establecería una amplitud salarial que oscilaría entre el 80% (por debajo) y 120% (por encima) del valor medio de pago que es el 100%.

#### f. Categorizaciones

Para facilidad de la administración salarial, se recomendó el establecimiento de categorías o “niveles”, las cuales son agrupaciones de cargos, de acuerdo con las valoraciones definidas por la empresa. (Ver tabla 7)

**Tabla 7**  
Categorización de cargos

CATEGORIAS			
CATEGORIA	INTERVALOS / PUNTOS		PUNTO MEDIO
1	150	250	200
2	250	280	265
3	280	305	293
4	305	320	313
5	320	370	345
6	370	390	380
7	390	409	400
8	409	420	415
9	420	437	429
10	437	445	441

Fuente: Elaboración propia



## CONCLUSIONES

Dentro de las limitaciones encontradas al realizar el presente documento se evidenció la falta de información y aplicación de este tipo de herramientas a nivel nacional, no existen evidencias de trabajos de investigación similares ni análisis de políticas salariales en el sector Financiero.

Bajo la percepción de los autores, en el sector financiero ecuatoriano las políticas salariales son herméticas y cerradas, el manejo de información es muy confidencial y secreto por parte de cada institución cuando se trata de conocer parámetros salariales.

Para evaluar el desenvolvimiento correcto de la herramienta de valoración de cargos y una vez analizada la información en el presente documento se puede determinar que permitió a la institución financiera analizada establecer criterios objetivos para determinar su política salarial y a la vez, corregir elementos de equidad interna.

El proceso de valoración de cargos es un método amigable y adaptable para las organizaciones, porque está guiado por factores y puntos que hacen del proceso fácil de implementar. No solo es un insumo para la fijación de bandas salariales, sino que también para establecer políticas para generar carrera o de sucesión en organizaciones con perfiles de alto potencial (Gómez, 2012).

Además es una herramienta muy valiosa que permite realizar una definición clara de las estructuras de cargos, donde principalmente se basa en el contenido y que se puede obtener como resultado no una escala o banda salarial, sino que está será como insumo para el establecimiento de bandas (Jiménez, 2009).

Una organización al momento de contar con la herramienta de valoración de cargos, podrá estructurar y establecer procesos salariales objetivos.

Finalmente la propuesta que nace de esta investigación es que las organizaciones y más aún las del sector

financiero en Ecuador, deben buscar una objetividad y flexibilidad en sus políticas salariales. Es por lo anteriormente expuesto que la propuesta presentada busca apostar al uso de la herramienta de valoración de cargos para la definición de las políticas salariales.

## RECOMENDACIONES

A continuación se detallan las recomendaciones que permitirán alinear el esquema de compensación de la Institución Financiera con su estrategia de negocios. Su implementación deberá responder a un proceso de maduración que está relacionado con la evolución de la empresa, con su visión a mediano y largo plazo:

- a. Realizar ajustes en función de la política salarial definida y en base a la brecha existente que permita generar equidad interna.
- b. Para fijar un nivel de competitividad externo, se sugiere tomar como referencia el *mercado externo*, mostrado a través de encuestas salariales externas dentro del Sistema Financiero.
- c. Ajustar salarios en un plazo de 2 años, buscando posicionar los cargos entre su línea de pago media. Considerando siempre una combinación entre pago fijo y pago variable basado en resultados, que busque no afectar los costos fijos ni la consecuente rentabilidad del negocio.
- d. Incorporar elementos que no aumenten el costo de fijo de los salarios, para lo cual se establece un esquema de *Pago Variable* como un estímulo y reconocimiento controlado a la creación de valor en la empresa. Este proceso está íntimamente ligado a los resultados, productividad, desempeño y aporte de las personas.
- e. Establecer en el mediano plazo un esquema de *pago por competencias*, que recompense conductas y comportamientos que permitan alinear resultados con la visión del negocio.



## Referencias

- AAVV. (2007). Business & Management Dictionary. EEUU: BLOOMSBURY BUSINESS LIBRARY.
- Adams, J. (1963). Toward and understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, 424 - 436.
- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. México: Ediciones Granica S.A.
- Ariss, A. (2014). *Global Talent Management: Challenges, Strategies and Opportunities*. United States: Springer Science & Business.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2013). *Código de Trabajo*.
- Awamleh, R., & Gardner, W. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. *Leadership Quarterly*, 344-374.
- Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Sunny Bing Hamton*, 112-121.
- Bober, G., & Neiman, M. . (2010). Inserciones laborales tempranas: Los jóvenes trabajadores agrícolas en el Valle de Uco, Mendoza Argentina. *Trabajo y Sociedad*, 85-103.
- Burgos, B., & López, K. (2010). La situación del mercado laboral de profesionistas. *Revista de la Educación Superior*, 19-33.
- Carrilo, S., Almodóvar, R., & Gerardo, J. (2009). La oferta de trabajo en los estudiantes de licenciatura en México. *Revista de la Educación Superior*, 39-55.
- Chaparro, L. (2006). Work motivation and organizational climate in telecommunication companies from an organizational behavior view point. *Innovar*, 7-32.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. México: Campus.
- Contreras, C. (2015). Determinación del nivel de Engagement laboral en trabajadores de una planta de producción de petróleo y gas costa afuera de México. *Ciencia & Trabajo*, 37-42.
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum (Talca)*, 40-56.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: PEARSON.
- Figart, D. (2000). Equal pay for equal work; The role of the job evaluation in an evolving social norm. *Journal of Economic Issues*, 1-19.
- Flores, J. (2007). La evaluación de Competencias Laborales. *Educación xx1*, 10-83.
- Freeman, R. (1994). *Mercados de trabajo en Acción: Ensayos sobre economía empírica*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- García, C. (15 de Marzo de 2015). *Universidad Alcalá de Henares*. Recuperado el 08 de Junio de 2015, de [http://www3.uah.es/carlos\\_garcia/Docencia/MercadoTrabajo/Capitulo3.pdf](http://www3.uah.es/carlos_garcia/Docencia/MercadoTrabajo/Capitulo3.pdf)
- Gimeno, A. (2002). Quién regula el sistema financiero internacional: foros y normas. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 145-166.

- Giraldo, A. (2015). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 4(1).
- Gómez, S. (2012). La efectividad de las Compensaciones, la Satisfacción del Trabajador y la Dimensiones del Ambiente Laboral. *CIENCIA UANL*, 93-100.
- Hidalgo, B. (2011). *Remuneraciones inteligentes*. México: Ediciones Granica S.A.
- Huicho, L., Canseco, F., Lema, C., Miranda, J., & Lescano, A. (2012). Incentives to attract and retain the health workforce in rural areas of Peru: a qualitative study. *Cadernos de Saúde Pública*, 729-739.
- Jaramillo, O. (2011). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y media empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 18.
- Jiménez, D. (2009). En *La retribución* (págs. 89 - 100). Madrid: ESIC.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1990). *Administración*. USA: McGrawHill.
- Lampierre, C. (1964). Valoración de puestos de trabajo. México: DEUSTO.
- Larrea. (2014). *DE CONSTRUCCIÓN, D. N. M. D. EL CURRÍCULO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR DESDE LA COMPLEJIDAD SISTÉMICA*. Obtenido de [http://www.ces.gob.ec/doc/Taller-difusion/SubidoAbril-2015/curriculo\\_es-sistemico%20-%20e%20larrea.pdf](http://www.ces.gob.ec/doc/Taller-difusion/SubidoAbril-2015/curriculo_es-sistemico%20-%20e%20larrea.pdf)
- Lawler, E. (1971). *Pay and organizational effectiveness: A Psychological View*. New York: McGraw-Hill.
- Leventhal, G. (1976). *Fairness in social relationships*. In J. Thibaut, J Spence y R. Carson. Morristown, NJ: General Learning Press.
- Llanos, J. (2007). En *Administración de sueldos y salarios*. Primera Edición (pág. 206). México: TRILLAS.
- Luna, E., & Maldonado, M. (2006). Competencias laborales del trabajador social vistas desde el mercado laboral. *Tabula Rosa: Revista de las Humanidades*, 261-296.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: MC GRAW HILL.
- Martín, P. (2006). Diferencias en la Percepción de la Satisfacción Laboral en una muestra de personal de Administración. *Boletín de Psicología*, 49-65.
- Meliá, J., & Peiró, J. (1989). La medida de la Satisfacción laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de satisfacción 20/23. *Psicologema*, 59-74.
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: PEARSON PRENTICE HALL.
- Noriega, M. (2008). La Importancia del Liderazgo en las Organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 25-29.
- OIT. (s.f.).
- Ortiz, M. A. (Junio de 2015). Directora Corporativa de Recursos Humanos Unidad Suministros Grupo Fadesa. (D. Csizmadia, Entrevistador)

- Pico, A., Margarita, G., Quejada, R., & Yáñez, M. (2012). Educación, Mercado de Trabajo y Satisfacción Laboral: El Problema de las Teorías del Capital Humano y Señalización de Mercado. *Revista de la Educación Superior*, 51-66.
- Ponce, J., Ponce, G., & Lugo, I. (2009). Satisfacción Laboral del Personal de enfermería en un Hospital de Gineco-obstetricia del Instituto Mexicano del Seguro Social. *Revista Enferm Inst Mex Seguro Soc*, 103- 115.
- Quintana, A. (2013). Sistema financiero, desequilibrios globales y regulación. *Problemas del Desarrollo 44(173)*, 180-181.
- Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). La motivación laboral: Factor fundamental para el logro de objetivos Organizacionales: Caso empresa Manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Consciense*, 143-183.
- Reyes, P. (2004). *Administración de sueldos y salarios*. México: LIMUSA.
- Rodriguez, J. (2007). En *Administración Moderna del Personal 7ma edición* (págs. 193, 177, 180, 351, 190). México: GENGCE Learning.
- Rubio, R. (2010). La transformación de los mercados laborales: el teletrabajo y sus alcances para el caso de Santiago Chile. *Revista de Geografía Norte Grande*, 119-134.
- Ruiz de Vargas, M., Jaraba Barrios, B., & Romero, L. (2011). *Competencias Laborales y la Formación Universitaria. Psicología desde el Caribe*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/view/1996>
- Sanchez de Dios, L., & Valledeperes, P. (1998). Metodología de la evaluación de competencias directivas. *Capital Humano #110*, 20-30.
- SBS. (2014). *Comportamiento del Sistema Financiero Ecuatoriano*. Obtenido de <http://asbaweb.org/E-News/enews-34/Contr/2cont.pdf>
- SEP. (2011). *Competencias de Personas y perfiles ocupacionales - Sector Financiero*. Obtenido de [http://conocer.gob.mx/perfiles\\_ocupacionales/pdf/financiero.pdf](http://conocer.gob.mx/perfiles_ocupacionales/pdf/financiero.pdf)
- Tolo. (2005). En *Administración de la Remuneración total. Primera edición* (págs. 27,445). México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Wherther, J., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: MCGRAW HILL.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Ejemplo Descriptivo de Funciones y Perfiles de Cargo

(LOGO EMPRESA)	<b>MANUAL DE ROLES Y RESPONSABILIDADES</b>			NIVEL	HOJA
	OPERADOR DE CALL CENTER – TARJETA DE CRÉDITO				1/3
AREA	Departamento	Revisado por	Aprobado por	CODIGO	FECHA ELABORAC.
Tarjeta de Crédito	Call Center			FUN TC-050	09-07-2016

### 1. DESCRIPCION DEL CARGO

#### 1.1 MISION DEL CARGO

Realizar llamadas a clientes de tarjetas de crédito y banco para gestionar las respectivas carteras de cobranzas mediante los procedimientos y políticas que tiene la Institución.

#### 1.2 RESULTADOS ESPERADOS (RESPONSABILIDADES DEL PUESTO)

1. Cumplir con la meta establecida de cobranzas en cartera vencida de forma mensual.

#### 1.3 ACCIONES PRINCIPALES

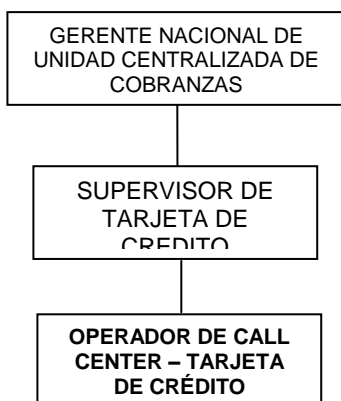
##### 1. Cumplir con la meta establecida de cobranzas en cartera vencida de forma mensual.

- Ingresar a programa con su usuario y contraseña y procede a realizar las llamadas.
- Recopilar de Supervisor base de datos de clientes y efectúa las llamadas a los clientes que le fueron asignados.
- Se contacta con cliente y procede a indicarle el valor de pago vencido, y realiza la consulta de cuando se acercará a cancelar la deuda.
- Propone formas de pago para facilitar que el cliente cubra la deuda.
- Notifica a los Asistentes de Recuperaciones las novedades presentadas para que ellos ejecuten las medidas correspondientes, en los casos de clientes que se negaron a cancelar y a dar una fecha de pago.
- Realiza nuevas llamadas a los clientes que en primera instancia no fueron localizados y a los que realizaron promesas de pago.
- Se contacta con referidos en caso de no encontrar números telefónicos disponibles de clientes.
- Actualiza permanentemente base de datos sobre información de clientes.
- En casos de no haberse generado el débito automático, con autorización del cliente y respaldo de grabación de llamada efectúa el débito mediante sistema y realiza proceso operativo.
- Realiza llamadas a clientes para gestionar los pagos preventivos (antes de la fecha de corte) y evitar que pase a un estado de vencimiento.
- Analiza la cantidad de meses de endeudamiento y según política de Tarjeta de Crédito realiza informe para realizar bajas en los cupos asignados, informe que es remitido a Supervisor de Tarjeta de Crédito para revisión.

#### 1.4 RESPONSABILIDAD RESPECTO A LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL:

- Cumple toda actividad relacionada con la aplicación y cumplimiento de los reglamentos y políticas de Seguridad y Salud Ocupacional.

**a. ORGANIGRAMA y NIVELES DE REPORTE**



REPORTA A: Supervisor de Tarjeta de Crédito.  
 SUPERVISA A: N/A.

**Fuente: Manual de Descripción de Funciones de la Institución Financiera.**

**Anexo 2**

**Metodología de Valoración de Cargos – Factores y Subfactores**

<b>1) FACTOR REQUISITOS PROFESIONALES:</b> Identifica las exigencias académicas o estudios formales que		
<b>1.1 EDUCACION FORMAL (INSTRUCCIÓN):</b> Este factor aprecia los conocimientos generales y especializados para desempeñar los trabajos; mide el nivel de conocimiento adquiridos a través de estudios formales y de especialización previa, requeridos para que el ocupante del cargo pueda cumplir eficazmente las tareas inherentes al mismo.		
GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO	PUNTOS
A	No requiere instrucción formal ni leer ni escribir	5
B	Requiere formación primaria e instrucción secundaria (Bachiller). Incluye las carreras técnicas concluidas.	10
C	Requiere título de Tecnólogo Universitario, Licenciado, egresado de la facultad	15
D	Graduado en carreras de tercer nivel de al menos 5 años Instrucción superior	20
E	Título de cuarto Nivel, Diplomados, Maestrias universitarias locales e internacionales	25
F	Especialización a Nivel de PH.D. o superior	30
<b>1.2 EXPERIENCIA NECESARIA:</b> Este factor mide la experiencia mínima necesaria en el cargo y que habilita a la persona a desempeñarlo. Se refiere a la experiencia indispensable para el desarrollo eficiente de un individuo en el puesto que se está evaluando. Independiente de la Instrucción manifiesta.		
GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO	PUNTOS
A	1 año o menos	15
B	Entre 1,1 y 3 años	30
C	Entre 3,1 y 5 años	45
D	Entre 5,1 y 6 años	60
E	Entre 6,1 y 7 años	75
F	Más de 7 años	90

**Diseño de una Política Salarial aplicando la herramienta de Valoración de cargos. Caso de estudio: Institución Financiera Ecuatoriana**

**2) FACTOR DE RESPONSABILIDAD:** En este factor se tiene en cuenta la forma como el ocupante del cargo influye en los resultados de la organización y el impacto directo de esta influencia, teniendo en cuenta las cifras que el cargo afecta (por información confidencial, dinero, valores, equipos, materiales, productos, instalaciones)

**2.1 RESPONSABILIDAD OPERATIVA EN TRAMITES, PROCESOS Y ACTIVOS:** este factor aprecia los posibles lugares que pueden ser afectados debido a errores u omisiones del trabajador en la empresa.

GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO	PUNTOS
A	Es responsable por el manejo de dinero/equipos/materiales/productos por hasta \$4,000 (mensuales). Su trabajo no compromete a la empresa. Maneja información confidencial generalmente limitada a un puesto de la empresa	15
B	Es responsable por el manejo de dinero/equipos/materiales/productos desde \$4,001 a \$20,000 (mensuales). Su trabajo no compromete a la empresa en forma limitada. Prepara o custodia información confidencial generalmente limitada a la unidad	30
C	Es responsable en forma directa por el manejo de dinero/equipos/ materiales/instalaciones desde \$20,001 y \$100,000 (mensuales). Su trabajo no compromete a la empresa de manera preocupante. Maneja información de una unidad o sección a nivel de Jefatura o Gerencia.	45
D	Es responsable directo por el manejo de dinero/equipos/Materiales/productos por hasta \$100.001 a \$1'000.000 (mensuales). Su trabajo no compromete altamente a la empresa. Maneja información de naturaleza confidencial de una Gerencia funcional de un Departamento.	60
E	Es responsable directo por el manejo de dinero/equipos/Materiales/productos / instalaciones por hasta \$1'000.001 a \$10'000.000 (mensuales). Su trabajo compromete a la empresa. La tarea implica el acceso o manejo de información altamente confidencial de toda la empresa	75
F	Es responsable de manejar resultados por el manejo de dinero/equipos/Materiales/productos por sobre los \$10'000.000 (mensuales). Tiene acceso permanente a información confidencial de la empresa o del Grupo de empresas.	90

**2.2 RESPONSABILIDAD POR LA SUPERVISION DE TRABAJO DE OTROS:** Este subfactor tiene por objeto valorar la supervisión y la coordinación general de los trabajos o tareas que se desarrollan en una sección, departamento o en la organización.

GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO	PUNTOS
A	El trabajo incluye la coordinación parcial tal como chequeo, instrucción o consejo a un grupo de empleados con similares funciones.	15
B	La ejecución del trabajo incluye la supervisión de otros empleados, la cual demanda de un 20% de su jornada de trabajo. (1 a 5 personas)	30
C	La naturaleza del trabajo comprende la supervisión directa que exige la responsabilidad de instruir, dirigir y supervisar asignaciones a un grupo de empleados. (6 a 15 personas)	45
D	Supervisa directamente y revisa cumplimiento de asignaciones a un equipo (16 a 30 personas)	60
E	El trabajo impone la responsabilidad de asignar labores, velar por la disciplina, por la aplicación de métodos y por la revisión de asignación, garantizando eficiencia y calidad del trabajo realizado en un equipo de 31 a 50 personas directos e indirectos	75
F	El trabajo impone la responsabilidad de asignar labores, velar por la disciplina, por la aplicación de métodos y por la revisión de asignación, garantizando eficiencia y calidad del trabajo realizado a un equipo de 50 personas o más (directos e indirectos)	90

**2.3 RESPONSABILIDAD POR LA RELACIONES CON LOS DEMAS:** Este factor aprecia la dinámica que se tenga en la intercomunicación vertical con el personal de la empresa, a través de la dirección de la misma.

GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO	PUNTOS
A	Maneja Tareas de alto nivel operativo consistente en la revisión, procesamiento y entrega de documentos a la otra línea del proceso de un mismo departamento. (operativo interno)	15
B	Revisión y manejo de la entrega de resultados a otra sección, departamento o área de la compañía. (operativo interno)	30
C	Revisión y manejo de la entrega de resultados a otra sección, departamento o área de la compañía. Incluye atención a clientes dentro o fuera de la empresa (operativo interno/externo)	45
D	Dirección interna directa de un grupo máximo de hasta 10 personas para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Incluye atención a clientes dentro o fuera de la empresa (operativo interno/externo).	60
E	Dirección interna directa de 11 a 20 personas y además del manejo de clientes, proveedores o personas de cuya relación se afectarían los ingresos de la compañía.	75
F	Dirección interna/externa del mas alto nivel. Mantiene relación con clientes claves, comunicación con contactos de negocios, gubernamentales, proveedores, etc. contribuyendo a la dirección de toda la empresa.	90



<b>3) FACTOR ESFUERZO FISICO: busca evidenciar la exigencia mental y física que requiere el cargo para poder desempeñarse</b>		
<b>3.1 MENTAL, VISUAL Y AUDITIVO: Este subfactor se refiere a la cantidad de energía mental, visual, auditiva y física en general que requiere el puesto para su correcta ejecución.</b>		
GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO	PUNTS
<b>A</b>	El puesto requiere para su ejecución, esfuerzo físico combinada con habilidad visual y auditivo mínimo. La capacidad mental requerida es básica.	<b>5</b>
<b>B</b>	Requiere un esfuerzo visual y auditivo mínimo para realizar su tarea. Mas exigencia mental que física, para analizar o discriminar situaciones no complicadas	<b>10</b>
<b>C</b>	La ejecución del trabajo exige un mayor desgaste de energía mental, visual y auditiva para cumplir su trabajo cotidiano.	<b>15</b>
<b>D</b>	El puesto es calificado y requiere mayor concentración mental y buena condición visual y auditiva.	<b>20</b>
<b>E</b>	Este trabajo impone una permanente concentración mental y excelente capacidad visual y auditiva para la optimización de resultados.	<b>25</b>
<b>F</b>	El puesto demanda capacidad mental de concentración para combinar conocimiento e información diversa, así como experiencia que permita el análisis correcto para toma de decisiones.	<b>30</b>
<b>3.2 REPETICION MONOTONA DE LAS TAREAS y TOMA DE DECISIONES: Este factor contempla la capacidad de mantener la rutina constante de las tareas que el cargo le impone y la responsabilidad de solucionar problemas mediante la disponibilidad de guías establecidas y de la habilidad analítica y creativa requerida para tomar decisiones.</b>		
GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO	PUNTS
<b>A</b>	Realiza tareas rutinarias, que no implican solucionar problemas y/o tomar decisiones: no ejerce supervisión alguna, ni supervisa cuadrillas de personal no especializado	<b>10</b>
<b>B</b>	Ejecuta tareas moderadamente complejas, incluyendo eventualmente la supervisión de grupos pequeños de personal (unidades o servicio) y/o la toma de decisiones en base de procedimientos establecidos	<b>20</b>
<b>C</b>	Realizar tareas complejas, resuelve problemas con muchas alternativas en su ejecución. Puede supervisar grupos numerosos de técnicos o empleados. (jefatura de departamento)	<b>30</b>
<b>D</b>	Toma decisiones frecuentes y de gran importancia sobre la base de políticas generales programando cursos de acción con iniciativa propia. Resuelve problemas que involucra riesgos moderados. Puede supervisar un gran grupo de empleados, técnicos o profesionales, en forma directa o indirecta (gerencia funcional)	<b>40</b>
<b>E</b>	Realiza tareas que implica la participación en la formulación de políticas de la empresa y programas de largo plazo. Resuelve problemas complejos que implican alto riesgo económico a la empresa. Generalmente dirige la labor de un área de trabajo compleja. (varias gerencias funcionales)	<b>50</b>
<b>F</b>	Realiza tareas que implican la toma de decisiones en la formulación de políticas de la empresa y programas de largo plazo. Resuelve problemas de mucha complejidad que implica alto riesgo económico para el grupo. Normalmente es el máximo responsable por una o mas empresas del grupo, o el grupo en su totalidad. (dirige todas las funciones en la empresa)	<b>60</b>



**4) FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO:** Evidencia la condición en que se realiza el trabajo y que complica su ejecución o genera riesgo de accidente con la consecute responsabilidad empresarial.

**4.1 PELIGRO DE ACCIDENTES:** Este subfactor tiene que ver con los riesgos físicos y/o ambientales en los que se desarrolla la labor del cargo.

GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO	PUNTOS
A	Desarrolla la totalidad de sus tareas en un ambiente agradable, privado, con aire acondicionado, sin mayor probabilidad de sufrir un accidente, en condiciones normales de oficina.	5
B	Desarrolla la mayor parte de sus tareas en condiciones agradables, en una oficina semiprivada, con aire acondicionado y entorno algo desagradable, con muy pocas posibilidades de accidentarse. Oficina con divisiones modulares.	10
C	Desarrolla sus tareas en un ambiente incómodo/ desagradable, sin aire acondicionado y entorno algo desagradable, con muy pocas probabilidades de accidentarse.	15
D	Desarrolla gran parte de sus tareas en un ambiente incómodo / desagradable y/o oficina general en edificio viejo, y sin aire acondicionado, y/o algunas posibilidades de sufrir accidente que requiere al menos un día de ausencia por tratamiento y con posibilidad de ocurrir una vez cada tres meses.	20
E	Desarrolla la totalidad de su trabajo en la planta y/o a la intemperie (calle), donde el trabajo es sólo suspendido en situaciones climáticas extremas, y/o existen considerables riesgos, con deficiente salubridad e higiene, con posibilidad de heridas graves, que requieren de hasta tres meses de ausencia al trabajo.	25
F	Desarrolla la totalidad de su trabajo en la planta en condiciones desagradables con deficiencias de iluminación, y de ventilación, existiendo ruido, gases tóxicos, polvo, temperaturas extremas, etc. y/o trabajo a la intemperie, en el cual debe continuarse bajo cualquier situación climática, aún sea usando EPPs de forma permanente. En el lugar existen muy altas posibilidades de accidentes resultantes hasta en incapacidad total.	30

**5) FACTOR COMERCIAL/VENTAS:** Este factor mide la frecuencia y naturaleza de los contactos(externos de la empresa) y/o de la habilidad negociadora necesaria para un correcto desempeño del cargo; cuya consecuencia deriva en promoción y ventas de productos, servicios e ingresos para la empresa.

**Nota importante:**  
 \*\* VENTAS: aplica a familias de cargos : Comercial/ Ventas, Oficiales de crédito, Tesorería, Inversiones, Proyectos, etc.

GRADO	DESCRIPCION DEL GRADO	PUNTOS
A	No se realiza ventas. Requiere el mínimo o ningún contacto fuera de su departamento. Requiere habilidad mínima para negociar u obtener cooperación de clientes. (la responsabilidad en cifras es mínima de USD \$0.00 a 5.00 miles por mes)	20
B	Realiza ventas, sea en la calle, en un mostrador o counter. Se requiere poco contacto externo y habilidad normal para negociar u obtener cooperación de clientes. (la responsabilidad en cifras es pequeña de USD \$6.00 a 16.00 miles por mes)	40
C	Responsable por una cuota de venta de una unidad, segmento o departamento de una empresa. Se requieren contactos frecuentes y buena habilidad para atención a clientes, de los cuales depende el cumplimiento de las tareas de su departamento. (ventas/crédito/inversiones) (la responsabilidad en cifras es apreciable de USD \$16,00 a 100,00 miles por mes)	60
D	Responsable por los ingresos de una ciudad o región de ventas. Se requieren contactos permanentes y muy buena habilidad para tratar con clientes, cuya realización es importante para el desempeño de su departamento y de otros departamentos relacionados con ventas. (la responsabilidad en cifras es alta de USD \$100,00 a 1,100,00 miles por mes)	80
E	Responsable por el monto total de ventas de una empresa. Se requiere contactos permanentes con una muy buena habilidad de representación de la empresa ante los clientes fuertes o especiales, incluyendo entidades gubernamentales y otras instituciones. (la responsabilidad en cifras es alta de USD \$1,100,00 a 11,000,00 miles por mes)	100
F	Responde por las ventas- ingresos totales del grupo, negociaciones corporativas, fusiones, etc. Se requieren contactos internacionales, clientes importantes, cámaras empresariales, asociaciones de profesionales y otros que estén íntimamente ligados con el éxito de las operaciones del Grupo. (la responsabilidad en cifras es alta de USD \$11,000,00 a 110,000,00 miles por mes)	120

Anexo 3

Ejemplo Cargos a Valor y Punto Medio

CARGOS A VALORAR																						
CARGOS	AREA	REQUISITOS PROFESIONALES				RESPONSABILIDAD								ESFUERZO FISICO				CONDIC. DE TRABAJO		COMERCIAL/ VENTAS		TOTAL PUNTOS
		Educación Formal		Experiencia		OPERATIVA		SUPERVIS.		RELACIONES		INF. RESERV.		M-V-A		RUTINA		ACCIDENTES		Habilidad negociadora		
		gr.	PTOS.	gr.	PTOS.	gr.	PTOS.	gr.	PTOS.	gr.	PTOS.	gr.	PTOS.	gr.	PTOS.	gr.	PTOS.	gr.	PTOS.	gr.	PTOS.	
1 ABOGADO	LEGAL	D	20	C	45	B	30	A	15	B	30	C	45	C	15	B	20	B	10	A	20	250
2 ABOGADO - TARJETAS DE CREDITO	TARJETA CREDITO	D	20	C	45	B	30	A	15	B	30	C	45	C	15	B	20	B	10	B	40	270
3 ABOGADO DE RECUPERACIONES	RECUPERACION	D	20	C	45	B	30	A	15	B	30	C	45	C	15	B	20	B	10	B	40	270
4 ADMINISTRADOR DE BASE DE DATOS	SISTEMAS	D	20	C	45	C	45	B	30	B	30	C	45	D	20	C	30	A	5	A	20	290
5 ANALISTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	ADMINISTRACIÓN	D	20	C	45	B	30	A	15	C	45	C	45	D	20	B	20	A	5	A	20	265
6 ANALISTA DE INFRAESTRUCTURA	SISTEMAS	D	20	C	45	B	30	A	15	B	30	C	45	D	20	B	20	A	5	A	20	250
7 ANALISTA DE MANUALES	PROCESOS	D	20	B	30	B	30	A	15	B	30	C	45	D	20	B	20	A	5	A	20	235
8 ANALISTA DE MERCADEO	MARKETING	D	20	B	30	B	30	A	15	B	30	C	45	D	20	B	20	A	5	A	20	235
9 ANALISTA DE PROCESOS	PROCESOS	D	20	B	30	B	30	A	15	B	30	D	60	D	20	B	20	A	5	A	20	250

**Diseño de una Política Salarial aplicando la herramienta de Valoración de cargos. Caso de estudio: Institución Financiera Ecuatoriana**

## CARGOS A VALORAR

CARGOS	AREA	TOTAL PUNTOS	SUELDO ACTUAL
		x	y
1 ABOGADO	LEGAL	250	\$ 1,442.86
2 ABOGADO - TARJETAS DE CREDITO	TARJETA CREDITO	270	\$ 1,240.00
3 ABOGADO DE RECUPERACIONES	RECUPERACION	270	\$ 1,500.00
4 ADMINISTRADOR DE BASE DE DATOS	SISTEMAS	290	\$ 2,100.00
5 ANALISTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	ADMINISTRACIÓN	265	\$ 650.00
6 ANALISTA DE INFRAESTRUCTURA	SISTEMAS	250	\$ 1,600.00
7 ANALISTA DE MANUALES	PROCESOS	235	\$ 816.67
8 ANALISTA DE MERCADEO	MARKETING	235	\$ 1,892.00
9 ANALISTA DE PROCESOS	PROCESOS	250	\$ 1,204.33

$$Y = a + bx$$

$$a = Ey/Ex$$

$$b = Exy / Ex^2$$

xy	x <sup>2</sup>	y'
----	----------------	----

360,715.00	62,500.00	1,366.17
334,800.00	72,900.00	1,475.07
405,000.00	72,900.00	1,475.07
609,000.00	84,100.00	1,583.97
172,250.00	70,225.00	1,447.84
400,000.00	62,500.00	1,366.17
191,917.45	55,225.00	1,284.49
444,620.00	55,225.00	1,284.49
301,082.50	62,500.00	1,366.17