

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE
COMPENSACIONES EN LA EMPRESA R.DES, SERVICIOS
CORPORATIVOS DE LA CIUDAD DE QUITO**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER EN
GESTION DEL TALENTO HUMANO**

MARCELO RAMIRO GUZMAN SUAREZ
mguzmanconsultor@hotmail.com

Director: Ing. Fausto Sarrade Dueñas
fausto.sarrade@epn.edu.ec

2013

DECLARACIÓN

Yo, Marcelo Ramiro Guzmán Suárez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.



Marcelo Ramiro Guzmán Suárez

CERTIFICACION

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Marcelo Ramiro Guzmán Suárez, bajo mi supervisión.



Ing. Fausto Sarrade Dueñas
DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Expreso aquí mi agradecimiento sincero a colegas, amigos y personas allegadas que con su experiencia, conocimientos y voluntad, aportaron y contribuyeron para el desarrollo de este trabajo. Agradezco también a la empresa R.DES. SERVICIOS CORPORATIVOS CIA. LTDA., a sus directivos y personal quienes de forma desinteresada colaboraron para llevar a feliz término este proyecto.

DEDICATORIA

Con todo mi cariño a esas personas importantes que siempre han estado conmigo en todo momento y que han sido inspiración y apoyo. Gracias por su comprensión, esta tesis se la dedico a ustedes.

Rossana
Daniela
Ana Belén

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i	
LISTA DE TABLAS	ii	
LISTA DE ANEXOS	iii	
RESUMEN	iv	
ABSTRACT	v	
1	INTRODUCCION	6
1.1	ANTECEDENTES	6
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.3	FORMULACION Y SISTEMATIZACION	10
1.3.1	FORMULACION	10
1.3.2	SISTEMATIZACION	10
1.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	11
1.4.1	OBJETIVO GENERAL	11
1.4.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	11
1.5	PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS	11
2	MARCO TEORICO	12
2.1	ASPECTOS TEORICOS DE LA ADMINISTRACION DE COMPENSACIONES	12
2.2	ASPECTOS LEGALES E INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACION DE COMPENSACIONES	17
2.3	CONCEPTOS Y DEFINICIONES PRINCIPALES	27
2.3.1	COMPENSACIONES	29
2.3.2	OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION DE COMPENSACIONES	30
2.3.3	EQUIDAD INTERNA Y EXTERNA	32
2.3.4	EL MERCADO LABORAL	32
2.3.5	INVESTIGACION SALARIAL	34
2.3.6	EVALUACION DE PUESTOS	35
2.3.7	ESCALAS SALARIALES	41
2.3.8	COMPENSACIONES Y COSTOS EMPRESARIALES	43
2.3.9	POLITICAS DE COMPENSACIONES	43
2.3.10	OTROS ENFOQUES DE COMPENSACIONES	44

3	METODOLOGIA	45
3.1	MISION, VISION, PRINCIPIOS DE R.DES. CIA. LTDA	45
3.2	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	48
3.2.1	OBJETIVO GENERAL	48
3.2.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	48
3.3	ESTRUCTURA POSICIONAL	48
3.4	APLICACIÓN DE METODOS DE CLASIFICACION DE PUESTOS	50
3.5	ESTABLECIMIENTO DE ESCALAS SALARIALES	52
3.6	ESTUDIO Y ANALISIS DE MERCADO	56
3.7	IMPLEMENTACION DE LAS POLITICAS	60
4	RESULTADOS	60
4.1	MANUAL DE CLASIFICACION Y VALORACION DE PUESTOS	60
4.2	ESCALAS SALARIALES R.DES. CIA. LTDA.	133
4.3	POLITICAS DE COMPENSACIONES R.DES. CIA. LTDA	134
4.3.1	ESTRUCTURA DE PUESTOS	134
4.3.2	ASPECTOS LEGALES	134
4.3.3	SUELDOS DE ADMISION	135
4.3.4	REAJUSTES DE SUELDOS	135
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	135
5.1	CONCLUSIONES	136
5.2	RECOMENDACIONES	138
	REFERENCIAS	140
	ANEXOS	142

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Arquitectura de Recursos Humanos	28
Figura 2- Relación compensaciones con necesidades humanas	30
Figura 3- Mercado de Recursos Humanos	33
Figura 4- Métodos de Evaluación de Puestos	36
Figura 5- Tipos de perfiles HAY	40
Figura 6- Curva salarial, niveles y márgenes	42
Figura 7- Principios de R.DES	46
Figura 8- Estructura posicional R.DES. CIA. LTDA	49
Figura 9- Matriz de procesos Hammer	49
Figura 10- Gráfico de dispersión R.DES. CIA. LTDA	53
Figura 11- Escala salarial con progresión uniforme	54
Figura 12- Escala salarial ajustada	55
Figura 13- Comparativo mercado vs. R.DES	59
Figura 14- Escala salarial ajustada R.DES	133

LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Características de los estudios salariales	34
Tabla 2 - Cuadro de valoración de puestos	51
Tabla 3 - Relación puestos HAY vs sueldos	52
Tabla 4 - Niveles de puestos y escala salarial	54
Tabla 5 - Niveles de puestos y escala salarial ajustada	55
Tabla 6 - Comparativo puestos R.DES. - DELOITTE & TOUCH	58
Tabla 7 - Niveles de puestos y escala salarial R.DES	134

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - Tablas guía HAY	143
ANEXO B - Roles de pago R.DES	144
ANEXO C - Resultados Encuesta de Remuneraciones DELOITTE	145
ANEXO D - Cronograma de implementación de políticas	146
ANEXO F- Índices de rotación 2009-2012	148
ANEXO D - Presupuesto nómina vs ventas brutas	149

RESUMEN

La presente Tesis de Maestría tiene como propósito determinar si una adecuada implementación de políticas de compensaciones en una empresa de servicios puede contribuir a bajar los índices de rotación de su personal. Para tener una comprensión global de este subsistema es necesario hacer un repaso de los principales conceptos sobre administración de compensaciones i) compensación directa, indirecta, no monetaria, ii) equidad interna y externa, iii) investigación salarial, iv) mercado laboral, v) evaluación de puestos, vi) escalas salariales. Las compensaciones, siendo la función económica del área de talento humano persigue el objetivo principal de encontrar un equilibrio entre los costos que ello representa para la organización y el pago justo, equitativo y competitivo para los empleados. Las compensaciones directas e indirectas satisfacen las necesidades básicas de las personas en el ámbito laboral y las no monetarias tienden a satisfacer necesidades superiores. El modelo comienza con el proceso de análisis y descripción de puestos, se someten los mismos a la metodología de valoración (Hay Group, 2013), con lo que obtenemos una comparación entre los sueldos pagados en la empresa en los puestos tipo definidos y los puntos asignados a los mismos que nos da como resultado un gráfico de dispersión que nos permite saber si existe equilibrio interno de puestos. De igual forma es necesario comparar los niveles de sueldos con el mercado del sector para lo que se utilizó el estudio de remuneraciones de (Deloitte, Touch, 2013). El resultado que obtenemos de este trabajo son por un lado el Manual de Clasificación y Valoración de Puestos, las Escalas Salariales y las Políticas de Compensaciones para la empresa. Con este trabajo se pretende aportar a la Gerencia con instrumentos técnicos que contribuyan a mejorar su posición competitiva a través de incluir en su administración, políticas de compensaciones con visión estratégica.

Palabras clave: Equidad Interna, Competitividad Externa, Escalas Salariales,

ABSTRACT

This Master Thesis aims to determine whether adequate implementation of compensation policies in a service business can contribute to lower rates of staff turnover. To have a comprehensive understanding of this subsystem is necessary to do a review of the main concepts of compensation management i) direct compensation , indirect , non- monetary , ii) internal and external equity , iii) wage research, iv) working market, v) job evaluation, vi) wage scales. The compensation, being the economic function of the human talent area, pursues the main goal of finding a balance between the costs of this to the organization and the fair and competitive pay for employees. The direct and indirect compensations satisfy the basic needs of people in the workplace and the nonmonetary tend to satisfy higher needs. The model starts with the process of analysis and job description, both elements submitted to the valuation methodology (Hay Group, 2013), with which we get a comparison of salaries paid in the company in defined type positions and points assigned to them, that gives us results in a dispersion chart which allows us to know if there is internal equilibrium in the positions. In the same way it is necessary to compare salary levels with the market sector which was used for the study of salaries (Deloitte, Touch, 2013). The results we get from this work are; the Manual of Classification and Job Evaluation; the Salary Scales and the Compensation Policy for the company. This work aims to provide the Management with technical instruments that help improve their competitive position by including in their administration, compensation policies with strategic vision.

Keywords: Equity Internal, External Competitiveness, Wage Scales.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

La compañía R.DES. SERVICIOS CORPORATIVOS tiene sus inicios en el año 2004 cuando dos ejecutivos vinculados a la industria farmacéutica, tuvieron la visión de conformar una empresa que se dedicara a prestar servicios en el área de salud, esta idea se origina en la necesidad de trabajar en conjunto con las empresas de seguros. Para comprender el por qué iniciar este tipo de actividad, es necesario hacer un poco de historia que nos permitirá conocer el desarrollo de los negocios en el ámbito de los servicios médicos ambulatorios.

Las empresas de seguros en el Ecuador tiene una evolución muy larga, sobre todo en los ramos de seguros generales, la cobertura de salud es posterior y encontramos que en la década de los años 60, comienzan a comercializarse coberturas de atención de salud, las mismas que son realizadas a través de compañías de seguros de origen multinacional que han desarrollado estos productos de forma muy amplia. A partir de los años 80 aparecen empresas que desarrollan productos de medicina pre pagada. La diferencia sustancial entre estos dos productos es que las empresas de seguros venden planes de seguro de cobertura de gastos médicos bajo el esquema de libre elección, es decir que una persona asegurada puede atenderse en cualquier lugar, con cualquier médico, acercarse a cualquier farmacia, laboratorio clínico o de imágenes de su preferencia para la atención o adquisición de productos y posteriormente realiza un reclamo a la empresa de seguros quienes después de la revisión respectiva hace un reembolso de los gastos incurridos de acuerdo al plan que haya contratado. Por su parte las empresas que ofrecen servicios de medicina pre pagada actúan bajo el esquema de redes cerradas de atención, es decir bajo convenios con médicos, laboratorios, farmacias, etc., a quienes son dirigidos sus afiliados que de acuerdo al plan que han contratado, reciben la atención. La

diferencia fundamental entre estos productos esta en el esquema de libre elección vs. red cerrada de atención.

Este es el origen que dio como resultado la idea de conformar una red de servicios médicos ambulatorios para ofrecer a las empresas de seguros, que en su momento vieron afectados sus intereses por los costos que demandaban los servicios bajo el concepto de libre elección en contraposición con el control de esos costos que podía ejercer una empresa de medicina pre pagada por mantener una red cerrada y en muchos casos propia.

Con estos antecedentes, el 18 de marzo del año 2004, se conforma la Compañía denominada R.DES. SERVICIOS CORPORATIVOS CIA. LTDA., con domicilio principal en la ciudad de Quito Distrito Metropolitano y actualmente tiene sucursales en las ciudades de Guayaquil y Cuenca. El objeto social de la empresa en su parte pertinente dice que podrá efectuar “b) Prestación de servicios destinados a la salud tales como medicina pre pagada, centros de atención médica, servicios de auxilio inmediato ambulatorio.” (Notaría, 2004)

Los primeros años fueron de arduo trabajo de convencimiento a las empresas de seguros haciéndoles ver que podían contar con una red de prestación de servicios médicos ambulatorios que podía permitirles competir en mejores condiciones con las empresas de medicina pre pagada. El principal argumento que se presentó, fue que esta red podía ofrecer un servicio de alta calidad, pero así mismo podía controlar los costos que a su vez permitiría a la empresa de seguros ser competitivo en sus tarifas de primaje ofrecidos a los clientes. Para el año 2006, recién se terminó de conformar la red, teniendo ya un primer convenio con una empresa de seguros multinacional que creyó en este proyecto; actualmente la empresa tiene convenios con 7 empresas de seguros. Las primeras atenciones a pacientes se dieron a finales del año 2006, en su primer centro ubicado en la calle Alemania en un pequeño local cercano a la Clínica Pasteur, lugar estratégicamente situado ya que en este sector se ha desarrollado una gran

cantidad de servicios médicos. La actual ubicación del principal centro médico de la empresa esta en la misma calle Alemania bajo la numeración 223 y Av. Eloy Alfaro en un edificio de tres plantas donde funcionan 8 consultorios, laboratorio clínico, centro de imágenes, además cuenta con convenios con farmacias, consultorios externos bajo convenios profesionales con médicos de diferentes especialidades y centros de imágenes. En las ciudades de Guayaquil y Cuenca, funcionan sendos centros de atención bajo el mismo esquema que en la principal, teniendo una cobertura a nivel de las tres principales ciudades del país.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La administración de compensaciones dentro de las actividades económicas en organizaciones tanto del sector privado como público, está estrechamente relacionada con el mercado laboral, por ello es importante establecer vinculaciones entre uno y otro. El mercado laboral a nivel mundial ha tenido variaciones sustantivas en los últimos años derivada de la crisis mundial de finales de la década pasada. La Organización Internacional del Trabajo OIT, nos indica que el nivel de desempleo ha pasado de 5.5% en 2007 a 6% en 2012, se estima que para el año 2013 se mantenga en el mismo nivel siendo las proyecciones del crecimiento económico solamente de 4%, esto afectará a cerca de 203 millones de personas en el año 2013 y 204 millones en 2014 con tendencia a crecimiento en los siguientes años. Estos índices son más dramáticos en algunos países como España que tiene niveles de desempleo superiores al 25%, Portugal con 15.3%, Irlanda con 14.5%. Sin embargo de la crisis mundial, en nuestra región y particularmente en Ecuador la situación ha sido inversa, las políticas manejadas desde el Gobierno, han hecho que los niveles de desempleo vayan en descenso marcado registrando a fines de marzo del presente año en 4.6%, la cifra más baja en las últimas décadas, contrastado esto con las cifras de nuestros vecinos como Colombia con 10.4% y Perú con 8.1%, nos presenta un escenario favorable para las actividades económicas en el País. Si revisamos

adicionalmente datos sobre el empleo en el sector privado y público encontramos que el 80.9% del mercado laboral esta en el sector privado y un 19.1% en el público. Debemos mencionar que el Estado en su conjunto a través de las políticas públicas han mejorado sustancialmente los ingresos en este sector a través de las nuevas escalas que maneja el Ministerio de Relaciones Laborales.

Por otro lado la administración salarial en el País para el sector privado es manejado por el Consejo Nacional de Salarios CONADES, conformado por representantes de los trabajadores, empleadores y gobierno, este consejo entre sus funciones tiene la de fijar los salarios mínimos a través de sus comisiones sectoriales. Este salario mínimo ha tenido una evolución incremental importante en los últimos años, pasando de USD 170,00 en el año 2008 a USD 318,00 en el presente año, lo que significa un 14.5% de incremento por año, situándose en los niveles de salario mínimo mas alto de la región. Estos elementos tienen un impacto importante en el manejo de remuneraciones en el sector privado por la presión que se ejerce en la estructura de costos de las empresas.

R.DES. SERVICIOS CORPORATIVOS CIA. LTDA., es una empresa nacional dedicada a la prestación de servicios médicos ambulatorios bajo convenios con empresas de seguros médicos, por lo tanto esta sujeta a la normativa del Código del Trabajo en todos sus ámbitos y en el manejo de remuneraciones también. Así mismo al estar la compañía inmersa en uno de los negocios más competitivos como son los seguros médicos en donde encontramos empresa multinacionales y en la prestación de servicios médicos en donde también existen grupos empresariales importantes, por lo que se ve afectada por los movimientos intensos en el mercado laboral, además de las regulaciones en materia salarial y de beneficios de parte de las instituciones del estado que también afectan de manera directa en los costos de la empresa. Los niveles salariales de la empresa si bien son competitivos frente a otras empresas, están muy lejos de los niveles que pagan ciertas empresas multinacionales y empresas grandes en este sector que además tienen paquetes de beneficios adicionales. Todos estos antecedentes y situaciones han ocasionado en la empresa que los índices de

rotación sean altos debido en su mayor parte a propuestas tentadoras de otras empresas que no han podido ser igualadas por R.DES CIA. LTDA.

De mantenerse la situación actual por una inadecuada política de administración de compensaciones que influye directamente no solo en los índices de rotación, sino también en el clima laboral, inestabilidad en los empleados y sobre todo en la fuga de talentos que han sido entrenados y conocen el negocio; la empresa se vería en una situación difícil si no se implementa un sistema de administración de compensaciones adecuada.

A través de la implementación de una eficaz política de administración de compensaciones, se espera estructurar de forma adecuada una escala de remuneraciones interna, conocer de forma técnica la situación del mercado laboral, establecer políticas de beneficios monetarios y no monetarios, planes de incentivos, etc., que permitan atraer, motivar y retener los mejores talentos en la empresa.

1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN

1.3.1 Formulación

¿Cómo atraer, motivar y retener a los empleados de una empresa de servicios médicos ambulatorios?

1.3.2 Sistematización

¿Qué se va a conseguir con una adecuada administración de compensaciones?

¿Cómo establecer una estructura interna de puestos?

¿Cómo armar una escala salarial dentro de la empresa?

¿Cuál debe ser la política de administración de compensaciones más adecuada para ser competitivos?

¿Cómo desarrollar planes de beneficios e incentivos para el personal?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

Implementar un sistema de administración de compensaciones para atraer, motivar y retener los empleados de una empresa de servicios médicos ambulatorios.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar la estructura salarial actual de la empresa
- Definir la estructura de puestos con base en los métodos de clasificación de puestos.
- Establecer escalas salariales justas y equitativas
- Conocer los niveles de sueldos y beneficios del sector de empresas de seguros y servicios médicos.
- Implantar una política de salarios y beneficios que permita atraer y retener a los empleados.
- Establecer una planeación estratégica de compensaciones.

1.5 PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

La implementación del sistema de administración de compensaciones permite reducir los índices de rotación en la empresa.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 ASPECTOS TEÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES

Dentro de la administración de los recursos humanos, las compensaciones es un subsistema de mantenimiento puesto que a través de él, se puede retener y mantener empleados que al estar bien remunerados, con prestaciones adecuadas y condiciones de trabajo agradables, estarán motivados de permanecer en una organización. En cualquier tipo de organización, sea esta privada, pública, industrial, comercial, de servicios, ONG, etc., debe contar con una estructura que se complemente entre sí a través de las interrelaciones entre todos los subsistemas.

“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 cosas serán huecas y no se implementarán para mejorar el desempeño. Una manera de manifestar la importancia de las recompensas organizacionales de la manera más sencilla posible es recordar que ¡obtienes lo que recompensas!” (Luthans, 2008).

Dentro de las funciones de recursos humanos, la administración de compensaciones es la función económica del área y que tiene el propósito de distribuir la masa salarial, estableciendo una estructura que esta basada en los principios de equidad interna y competitividad externa. (Albizu Galastegui & Landeta Rodríguez, 2011).

Una masa salarial esta definida dentro de la estructura presupuestaria de una organización y se constituye en uno de los costos principales que en promedio puede llegar a un 60% de las ventas brutas lo que significa que es un elemento de importancia fundamental para la dirección general de una empresa y que es administrada por el área de talento humano. Por esta razón la administración de compensaciones tiene un valor estratégico importante en el gerenciamiento de una organización.

Antecedentes históricos:

Desde los orígenes de la humanidad ya existió el concepto de trabajo que en su definición más simple es el gasto de energía con el fin de conseguir un beneficio, este es el caso de los primeros habitantes en el planeta para lograr su subsistencia.

En la edad antigua, se tiene información a través de los testimonios a principios del segundo milenio A.C., en los trabajadores agrícolas donde se asignaba una unidad de trigo como forma de pago por jornal. Esta cantidad de alimentos se llamaba sila que era un equivalente a cerca de un litro de cebada tostada. Las leyes de Eschuma en la antigua Mesopotamia fijaban lo siguiente como forma de pago: 20 silas diarias era el salario de un segador, 1 sila diaria era el salario de los esclavos, 2 silas diarias constituía el salario de los trabajadores libres, con lo que se establecía la diferenciación del pago por el tipo de trabajo.

En la antigua Grecia las informaciones que existen dan cuenta de los trabajadores que hacían su labor en las tumbas reales quienes recibían mensualmente un promedio de 4 medidas equivalentes a 380 litros de trigo y una medida y media de cebada poco más de 140 litros. Alrededor del año 300 de nuestra era en Grecia se establecen las primeras clasificaciones de trabajo y la consecuente diferenciación de salarios, todo esto bajo el mandato de Cayo Aurelio Valerio Diocleciano y que lo estableció a causa del encarecimiento de las mercancías que se comerciaban y del pago por el trabajo. Estas diferenciaciones dependían del tipo de trabajo que realizaba una persona, así habían trabajadores de campo, trabajadores a domicilio, trabajadores del ejército, éstos últimos que eran los mejor pagados. (Porrás, 2013).

Durante la edad media, se torna difícil hacer precisiones debido a la multiplicación de normas, reglas, instituciones, sin embargo tanto en Francia como en Inglaterra, se fijan salarios para diferentes tipos de labor, pero también comienzan a aparecer

las insatisfacciones de los trabajadores y las amenazas con prisión para aquellas personas que pedían salarios más elevados.

Para el siglo XVII con el advenimiento de la Revolución Industrial en Inglaterra se acentúa más la división del trabajo y aparecen los conceptos de productividad con el fin de mejorar las ganancias. La aparición de las máquinas para la producción en masa obligó a especializar las tareas diferenciando también los salarios.

En América a partir de la llegada de los españoles a partir de 1492 con la conquista aparecen formas de trabajo como las encomiendas, mitas y obrajes que finalmente fueron instrumentos de dominación y esclavitud para los habitantes nativos, lo cual determinó que no existan esquemas de beneficios reales para el trabajador, al contrario los indígenas fueron sometidos a jornadas laborales extensas, trabajos peligrosos sin condiciones adecuadas de seguridad a cambio del pago de salarios se les permitía pernoctar en los mismos sitios, lo único que se les ofrecía era comida y adoctrinamiento religioso.

En lo que hoy es Ecuador, no se presentan diferencias grandes de los otros países, las condiciones de trabajo impuestos por la corona española fueron totalitarios, indignantes sin ninguna garantía. Así transcurrió la época colonial hasta las transformaciones políticas, institucionales con los procesos independentistas y la conformación de una nación.

Durante la primera época republicana se patentizó la tensión y el enfrentamiento entre las oligarquías dominantes en la costa y la sierra, sin embargo de que las dos tenían intereses comunes también había divergencias principalmente en el control de la mano de obra que era siempre escasa en la costa, el mantenimiento de medidas proteccionistas aduaneras para los productores textiles serranos, provocaron disputas en la administración del estado que no pararon hasta fines del siglo XIX. Las actividades productivas estaban determinadas por la producción cacaotera bajo el esquema de un Estado Oligárquico Terrateniente.

(Ayala Mora, 2004) Las plantaciones funcionaban con el trabajo de los jornaleros, jefes de familia que trabajaban cultivando la fruta que la entregaban al latifundista como pago de una deuda, lo cual significaba un abuso ya que se desvalorizaba de manera sustancial el trabajo. La injerencia de la iglesia en el manejo del estado fue un determinante importante hasta finales del siglo XIX, en donde empezó a ceder posiciones por la aparición de las tendencias liberales. En la primera década del siglo XX, con el incremento de la exportación cacaotera y las importaciones crecientes, se fue acentuando más el modelo capitalista y con ello lo que se dio en llamar el modelo primario agroexportador que siguió permitiendo la regionalización del país, pero también se articularon diversas formas de producción que produjeron cambios en las relaciones de tipo salarial tanto en las ciudades como en el campo.

Para la segunda década del siglo XX, la producción cacaotera decreció y el país se vio en una aguda crisis económica que acabó con agitaciones sociales precedidas también con la entrada en el ámbito mundial de las tendencias socialistas con el triunfo de la revolución bolchevique y los enunciados marxistas y leninistas que tendrían una influencia muy fuerte en la conformación de las primeras organizaciones sindicales y el apareamiento de los conflictos entre el capital y el trabajo que determinó la tónica de las relaciones de los trabajadores con los empleadores y el estado como mediador. A partir de los años 30, se fueron sucediendo varios gobernantes matizados por las luchas de poder que se mantenían desde los inicios de la república y de las crisis internas y externas que se presentaron, fue así que a fines de esta década se expide el primer Código del Trabajo durante el gobierno del Gral. Alberto Enríquez Gallo quien llevó también políticas nacionalistas. Este Código, que sigue vigente hasta la actualidad y que ha sido reformado en innumerables ocasiones en su doctrina primigenia es favorable a los trabajadores por considerar que es la parte más débil, tiene una fuerte influencia de las leyes laborales mexicanas; actualmente está en preparación, discusión y análisis un nuevo código laboral que sin duda mejorará y actualizará las relaciones entre trabajadores y empleadores.

A partir de la terminación de la segunda guerra mundial, hasta los años 60, se produce una relativa etapa de estabilidad, privilegiada por el comienzo de nuevas actividades económicas como es el apareamiento de un nuevo producto de exportación como fue el banano que ha tenido una importancia gravitante en el aspecto laboral por la cantidad de mano de obra utilizada, además de otras actividades que conformaron un nuevo escenario en las relaciones obrero patronales. Para fines de los años sesenta y hasta los años ochenta, se produce el fenómeno petrolero que cambiaría la vida del país con el venida de los petrodólares que permitió el desarrollo de muchas áreas pero sobre todo el crecimiento de una burocracia que se convertiría en factor importante de la vida nacional, así mismo el crecimiento de la deuda externa fue de tal magnitud que fue inmanejable ocasionando grandes tensiones sociales en el país.

La terminación del periodo dictatorial, da paso a través de una nueva constitución a una época democrática iniciada a fines de los años setenta, no sin tener dificultades de orden económico, político y social incluidos conflictos internacionales. La tónica de este periodo en el aspecto económico es el establecimiento del modelo neoliberal que permaneció hasta el primer lustro del siglo XXI, que ocasionó grandes dificultades sobre todo en los niveles socioeconómicos medios que vieron disminuidos sus ingresos sobre todo a finales de los años noventa con la dolarización. Durante toda esta etapa y por más esfuerzos que se han realizado no se logró instrumentar y mantener políticas orientadas a un manejo adecuado y técnico en el aspecto salarial desde el estado para el sector público. En el sector privado este manejo siempre ha estado influenciado por el mercado y dependiendo de las épocas ha habido importantes cambios como es el caso del periodo petrolero, cuando se establecieron empresas transnacionales en el país que desestabilizaron el mercado laboral con niveles de ingresos que presionaron la escalada de ingresos en varios sectores, no solo en el de petróleos.

A partir del año 2006 se da un giro gravitante en el manejo del estado con la llegada al poder de una nueva camada de políticos que proponen un nuevo esquema de manejo político, económico y social al país y que consolidaría un manejo del estado que ha provocado grandes cambios a nivel general y también en el aspecto económico logrando importantes resultados tanto a nivel interno como en la macroeconomía que ha dado al país un periodo de estabilidad hasta los actuales momentos.

Como podemos ver en este peregrinaje histórico, la evolución de las sociedades ha dado como resultado que se manifiesten diferentes formas de relación entre los medios de subsistencia de las personas, desde las más precarias con los trabajadores del campo, hasta las más sofisticadas en la actualidad como el teletrabajo. Estas relaciones determinan consecuentemente un diferente sistema de compensaciones, desde el simple intercambio de trabajo como medio de subsistencia hasta esquemas muy complejos de determinación de salarios mínimos, escalas salariales, paquetes de compensaciones, beneficios, compensaciones directas e indirectas, participación en utilidades, incentivos, comisiones, todos ellos basados en la diferenciación del trabajo y en el valor relativo de los puestos.

2.2 ASPECTOS LEGALES E INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES

Dentro de las actividades en la administración del talento humano en toda organización, el subsistema de administración de compensaciones seguramente es el que más está expuesto a las regulaciones y normativa legal, los orígenes y las consecuencias que se derivan de una mala aplicación de la ley puede ocasionar perjuicios económicos a las organizaciones si no es aplicada de forma correcta; por esta razón es importante identificar los aspectos más importantes que están definidos en las normas legales y la influencia que tienen en la administración de compensaciones.

Las normas aplicables en este caso están dadas según su orden jerárquico desde la Constitución Política del Estado, el Código del Trabajo y la LOSEP (Ley Orgánica del Servicio Público), además de otros instrumentos de menor categoría incluyendo acuerdos, decretos, reglamentos, etc.

La Constitución de la República del Ecuador expedida en el año 2008, que ha sido calificada como garantista de derechos establece en las disposiciones aplicables a la administración de remuneraciones lo siguiente:

“TITULO I, Capítulo segundo, Sección octava, Derechos del Buen Vivir, Trabajo y Seguridad Social. Art. 33. El Trabajo es un derecho y un deber social y un derecho económico fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa **remuneraciones y retribuciones justas** y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido y aceptado”.

“TITULO VI, Régimen de Desarrollo, Capítulo Sexto, Soberanía Económica, Trabajo y Producción, Sección Tercera, Formas de Trabajo y Retribución. Art. 326. El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios: **4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.** Art. 328. **La remuneración será justa**, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora así como de su familia... **El Estado fijará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria... Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades líquidas de las empresas, de acuerdo con la ley...**

Art. 330. **Se garantizará la inserción y accesibilidad en igualdad de condiciones al trabajo remunerado de las personas con discapacidad... Se prohíbe disminuir la remuneración del trabajador con discapacidad por cualquier circunstancia relativa a su condición.** Art. 331. El Estado garantizará a las mujeres igualdad en el acceso al empleo, a la formación y promoción laboral y profesional, **a la remuneración equitativa...**” (Asamblea Nacional, 2008).

Como se puede apreciar la norma principal del país establece una serie de derechos al trabajador y obligaciones al empleador sea este público o privado, considerando elementos como la satisfacción de necesidades, el valor relativo de los puestos, la equidad y justicia en la asignación de remuneraciones, la participación de los trabajadores en las ganancias de las empresas en el sector privado, la remuneración equitativa a grupos vulnerables, como las personas con discapacidad y mujeres. Es decir la norma constitucional ya recoge conceptos expuestos en la teoría de la administración de compensaciones y que son de cumplimiento obligatorio en toda organización.

En su orden pasamos a revisar los principales enunciados definidos en el Código del Trabajo en su edición del año 2005 que es el que está en vigencia actualmente. Debemos mencionar que al momento desde diferentes frentes se esta analizando y discutiendo un nuevo código laboral que pasará a ser discutido en la Asamblea Nacional.

Los principales enunciados referentes y que tienen incidencia directa en la administración de compensaciones están resaltados en negrilla y son los siguientes:

“Capítulo VI De los salarios, de los sueldos, de las utilidades y de las bonificaciones y remuneraciones adicionales Parágrafo 1ro. De las remuneraciones y sus garantías Art. 79.- Igualdad de remuneración.- A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

Art. 80.- Salario y sueldo.- 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 en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables.

Art. 81.- Estipulación de sueldos y salarios.- Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los **mínimos legales**, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código.

Se entiende por **Salario Básico la retribución económica mínima** que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador, el cual forma parte de la remuneración y no incluye aquellos ingresos en dinero, especie o en servicio, que perciba por razón de trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios, los fondos de reserva, el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, las remuneraciones adicionales, ni ninguna otra retribución que tenga carácter normal o convencional y todos aquellos que determine la Ley. **El monto del salario básico será determinado por el Consejo Nacional de Salarios CONADES, o por el Ministerio de Relaciones Laborales** en caso de no existir acuerdo en el referido Consejo. La revisión anual del salario básico se realizará con carácter progresivo hasta alcanzar el salario digno de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución de la República y en el presente Código

Parágrafo 2do. De las utilidades Art. 97.- Participación de trabajadores en utilidades de la empresa.- El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas...

Parágrafo 3ro. De las remuneraciones adicionales Art. 111.- Derecho a la decima tercera remuneración o bono navideño.- Los trabajadores tienen derecho a que sus empleadores les paguen, hasta el veinticuatro de diciembre de cada año, una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario. La remuneración a que se refiere el inciso anterior se calculará de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 95 de este Código.

Art. 113.- Derecho a la decimocuarta remuneración.- Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general...

Parágrafo 4to. De la política de salarios

Art. 117.- Remuneración Unificada.- Se entenderá por tal la suma de las remuneraciones sectoriales aplicables a partir del 1 de Enero del 2000...

Art. 118.- Consejo Nacional de Salarios.- Como organismo técnico del Ministerio de Trabajo y Empleo...

Art. 119.- Atribuciones del Consejo Nacional de Salarios.- Corresponde al Consejo Nacional de Salarios asesorar al Ministro de Trabajo y Empleo en el señalamiento de las remuneraciones y en la aplicación de una política salarial acorde con la realidad que permita el equilibrio entre los factores productivos, con miras al desarrollo del país.

Art. 122.- Comisiones Sectoriales.- Las comisiones sectoriales de fijación y revisión de sueldos, salarios básicos y remuneraciones básicas mínimas unificadas...

Art. 126.- Consideraciones para las fijaciones de sueldos, salarios y remuneraciones básicas mínimas unificadas.- Para la fijación de sueldos, salarios y remuneraciones básicas mínimas unificadas las comisiones tendrán en cuenta: **1. Que el sueldo, salario o remuneración básica mínima unificada baste para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador, considerándole como jefe de familia y atendiendo a las condiciones económicas y sociales de la circunscripción territorial para la que fuere a fijarse; 2. Las distintas ramas generales de la explotación industrial, agrícola, mercantil, manufacturera, etc., en relación con el desgaste de energía bio psíquica, atenta la naturaleza del trabajo; 3. El rendimiento efectivo del trabajo; y, 4. Las sugerencias y motivaciones de los interesados, tanto empleadores como trabajadores”.** (Congreso Nacional, 2005)

Las conceptualizaciones y definiciones establecidas en el Código del Trabajo han tenido un desarrollo que no siempre han estado acordes con la realidad social,

económica, tecnológica, productiva, etc., recordemos que el actual CT, es el mismo expedido en el año 1938, obviamente con las reformas durante todos estos años, sin embargo existen lastres que siguen vigentes que lejos de mejorar las relaciones obrero patronales, más bien han sido un obstáculo en esas relaciones; por estas razones es de vital importancia la expedición de una nueva normativa legal que rijan las relaciones entre trabajadores y empleadores teniendo al Estado como regulador y mediador.

Si hacemos un análisis de los diferentes articulados del CT, podemos observar que de manera general contiene elementos doctrinales como que la determinación de salarios mínimos debe permitir la satisfacción de necesidades básicas; que a igual trabajo igual remuneración, que va en concordancia con un concepto general en administración de compensaciones cual es el de la equidad interna; la determinación de políticas por parte del Estado que se asemejan a las políticas que una organización debe tener para administrar remuneraciones; la diversificación de componentes como son un salario básico diferenciado por actividades económicas a través de las comisiones sectoriales que podrían considerarse como los pisos de las escalas salariales; el establecimiento de remuneraciones adicionales, beneficios y prestaciones adicionales al sueldo; y finalmente la relación que debe existir entre la remuneración y el valor relativo del puesto considerando factores como el desgaste bio psíquico, la naturaleza del trabajo, la complejidad del mismo, el grado de conocimientos y las competencias necesarias para lograr un desempeño adecuado.

De otro lado es importante mencionar que la normativa legal y las disposiciones que se emanan del sector oficial tienen un impacto directo en la economía de las empresas y organizaciones cuando se determinan sueldos básicos a los que están obligados de acogerse y que producen en ocasiones desequilibrios en las finanzas internas que pueden generar efectos inflacionarios generales por el aumento de los costos.

La normativa legal y su influencia en la administración de compensaciones, desde el punto de vista de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010), es importante analizar a pesar de que este trabajo esta basado y orientado a la empresa privada.

La LOSEP, es una ley orgánica expedida en octubre del año 2010, y que regula las relaciones de los servidores públicos con su empleador (el Estado) en todos sus ámbitos, en este análisis nos circunscribimos al manejo de las remuneraciones en este sector.

“Art. 3.- **Ámbito.-** Las disposiciones de la presente ley son de aplicación obligatoria, en materia de recursos humanos y **remuneraciones**, en toda la administración pública, que comprende:

1. Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial y Justicia Indígena, Electoral, Transparencia y Control Social, Procuraduría General del Estado y la Corte Constitucional;
2. Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales;
3. Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado; y **las escalas remunerativas** de las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado y regímenes especiales, se sujetarán a su real capacidad económica y no excederán los **techos y pisos para cada puesto o grupo ocupacional** establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales, en ningún caso el piso será inferior a un salario básico unificado del trabajador privado en general.

Artículo 4.- **Servidoras y servidores públicos.-** Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público.
Las trabajadoras y trabajadores del sector público estarán sujetos al Código del Trabajo.

DE LOS DEBERES, DERECHOS Y PROHIBICIONES

Artículo 22.- Deberes de las o los servidores públicos.- Son deberes de las y los servidores públicos

Artículo 23.- Derechos de las servidoras y los servidores públicos.- Son derechos irrenunciables de las servidoras y servidores públicos:

b) Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables;

TÍTULO IV

DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS Y LOS SERVIDORES PÚBLICOS

CAPÍTULO ÚNICO

DE LOS ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO Y REMUNERACIÓN

a) Ejercer la rectoría en materia de remuneraciones del sector público, y expedir las normas técnicas correspondientes en materia de recursos humanos, conforme lo determinado en esta ley

f) Determinar la aplicación de las políticas y normas remunerativas de la administración pública regulada por esta ley y evaluar y controlar la administración central e institucional

i) Emitir criterios sobre la aplicación de los preceptos legales en materia de remuneraciones, ingresos complementarios y talento humano del sector público, y absolver las consultas que formulen las instituciones señaladas en el Artículo 3 de esta ley.

Parágrafo Segundo

De las Unidades de Administración del Talento Humano

d) Elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión competencias laborales;

e) Administrar el Sistema Integrado de Desarrollo Institucional, Talento Humano y **Remuneraciones;**

CAPITULO 3

DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL SERVICIO PÚBLICO

Artículo 61.- Del Subsistema de clasificación de puestos.- El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas de las señaladas en el Artículo 3 de esta Ley

TÍTULO IX

DE LAS REMUNERACIONES

CAPÍTULO 2

RÉGIMEN DE REMUNERACIONES Y DE LOS INGRESOS COMPLEMENTARIOS

Artículo 104.- Principios de las remuneraciones del sector público.- Los puestos serán remunerados sobre la base de un sistema que garantice el principio de que la remuneración de las servidoras o servidores sea proporcional a sus funciones, eficiencia, responsabilidades y valorará la profesionalización, capacitación y experiencia, observando el principio de que a trabajo de igual valor corresponde igual remuneración". (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010).

En resumen concluimos que la LOSEP, es una norma que esta en concordancia con la Constitución de la República en sus enunciados principales como son los de a trabajo igual debe pagarse igual remuneración, la proporcionalidad de la remuneración en relación con las funciones, eficiencia, experiencia. Un aspecto importante que define esta ley, es la obligatoriedad que tiene todo el sector público de elaborar y administrar un adecuado sistema de análisis, clasificación y valoración de cargos con el fin de definir los grados establecidos en la escala de 20 grados del sector público. Más allá de concluir si esta escala esta bien

diseñada o no, es importante tomar en cuenta que el sector público tiene ya una herramienta técnica que permite clasificar los puestos con base en criterios objetivos.

Al igual que la Constitución y el Código del Trabajo, esta ley permite regular las relaciones servidor público – empleador, en este caso el Estado, que ha permitido corregir, modificar, suprimir o reconsiderar muchos aspectos que en el pasado provocaron un caos sobre todo en la administración de remuneraciones y beneficios que privilegiaron a pocos en desmedro de los intereses del Estado, creando diferencias profundas entre las propias instituciones del sector público y que con esta ley han desaparecido o se han minimizado. Un resultado evidente con la aplicación de esta ley ha sido el mejoramiento sustancial de los ingresos de los servidores públicos que ha permitido ser competitivos con el mercado privado.

De este análisis de la normativa legal y su influencia en la administración de compensaciones podemos decir que una ley es indispensable para normar todo lo que sea posible en materia de remuneraciones en beneficio de lograr las mejores condiciones de trabajo para el empleado y para el empleador, pero al mismo tiempo debe permitir flexibilidad para que las condiciones socio económicas, el mercado, la globalización, los negocios internacionales, determinen formas de manejo acorde con cambios que se producen y con esto lograr ser competitivos no solo a nivel interno sino también a nivel regional e internacional.

La compañía R.DES. desde su creación ha tenido una política de respecto y cumplimiento de la normativa legal vigente; sin embargo este ha sido un elemento que debido a la condición cambiante del negocio ha producido desajustes cuando la norma no ha sido clara y se ha tenido que recurrir a asesores legales para poder aplicar los cambios necesarios, como ejemplo podemos citar la derogatoria del Mandato 8, que obligó a las empresas a eliminar la intermediación laboral, el trabajo por horas y otros elementos que produjeron cambios en la administración salarial, el incremento importante del salario básico unificado que en promedio ha

sido de un 14% por año, el salario digno, las reformas en el capítulo de utilidades y otros aspectos han influenciado en los presupuestos y como su cumplimiento es obligatorio, la empresa ha tenido que hacer ajustes en los mismos o tomar otro tipo de medidas que en algún momento incluyó la disminución de la nómina.

2.3 CONCEPTOS Y DEFINICIONES PRINCIPALES:

La administración del talento humano en toda organización cualquiera sea su origen, sector, y actividad, debería tener una misión y objetivos muy claros que podrían resumirse básicamente en lograr el bienestar de los empleados y trabajadores con el fin de que ellos sean los principales protagonistas del desarrollo de su organización. En la era del conocimiento -como define Chiavenato- al momento que estamos viviendo, las organizaciones pueden tener la mejor infraestructura, la mejor tecnología, maquinaria y equipos sofisticados, los sistemas y procesos más acordes a sus actividades, el capital y financiamiento suficiente para sus operaciones, pero si no tiene el talento de sus empleados que puedan hacer funcionar todos los otros componentes, esas organizaciones estarán destinadas a fracasar. La ventaja competitiva definitivamente está en la capacidad que tenga la organización de atraer, motivar y retener a sus mejores talentos.

Las organizaciones están obligadas a estructurar en primer lugar una arquitectura de recursos humanos adecuada, más todos los sistemas, procesos y componentes capaces de lograr el fin último que como hemos dicho es lograr el bienestar de los empleados. Independientemente del tamaño de la organización la estructura de recursos humanos debe estar constituida por subsistemas de vinculación (reclutamiento, selección, inducción), desarrollo (capacitación, formación, sucesión, evaluación de desempeño), y de mantenimiento (análisis, clasificación, valoración de puestos, administración de compensaciones, seguridad y salud), además de actividades paralelas como nóminas, aspectos legales,

servicios al personal. En la figura siguiente se presenta un esquema general de la estructura de recursos humanos y sus interrelaciones:



Figura 1: Arquitectura de Recursos Humanos
(Werther W., Davis K., elaboración propia)

Cuando se consideran las diferentes variables que intervienen en el trabajo hablamos del desarrollo de actividades desafiantes, un lugar de trabajo amigable, relaciones sociales interesantes, lograr un adecuado nivel de vida, pero rara vez una persona será estable en una organización si no siente que su esfuerzo, compromiso y aporte no es bien recompensado (Bohlander & Snell, 2008), es en este contexto que uno de los subsistemas de recursos humanos que interviene de forma decisiva en la administración de una empresa, es la administración de compensaciones que se convierte en un elemento estratégico del manejo organizacional que puede contribuir de manera decisiva para el éxito o el fracaso de una empresa. De aquí la importancia gravitante y desafiante para los profesionales de recursos humanos en el manejo y administración de este subsistema.

2.3.1 Compensaciones:

La función económica de la administración de recursos humanos esta definida por la distribución de una masa salarial destinada a lograr un equilibrio entre la retribución que se paga a los empleados y la capacidad de la empresa para absorber este costo. De manera general la compensación es entendida como la gratificación que los empleados reciben a cambio de la prestación de sus servicios y esfuerzos (Werther & Davis, 2000), y que están compuestas por sueldos, salarios, bonos, incentivos, que constituyen la compensación directa, y las prestaciones que son todos los beneficios adicionales que se otorgan como compensación indirecta. Actualmente existe otro componente llamado compensación no económica (Mondy & Noe, 2005), que se centra en la satisfacción que un trabajador tiene por desenvolverse en un ambiente psicológico y físico, unas políticas bien estructuradas, flexibilidad de horarios, símbolos de prestigio, compañeros colaboradores, etc., que le permita desarrollar su actividad de forma motivadora y agradable.

La compensación total es entonces una combinación de prestaciones económicas directas e indirectas y prestaciones no económicas, todas ellas relacionadas con la satisfacción de necesidades. En la siguiente figura podemos apreciar la relación que existe entre la compensación total y la satisfacción de necesidades tomando como base la teoría de Maslow, siempre relacionándola con el ámbito del trabajo abstrayéndonos de la generalidad de la teoría.

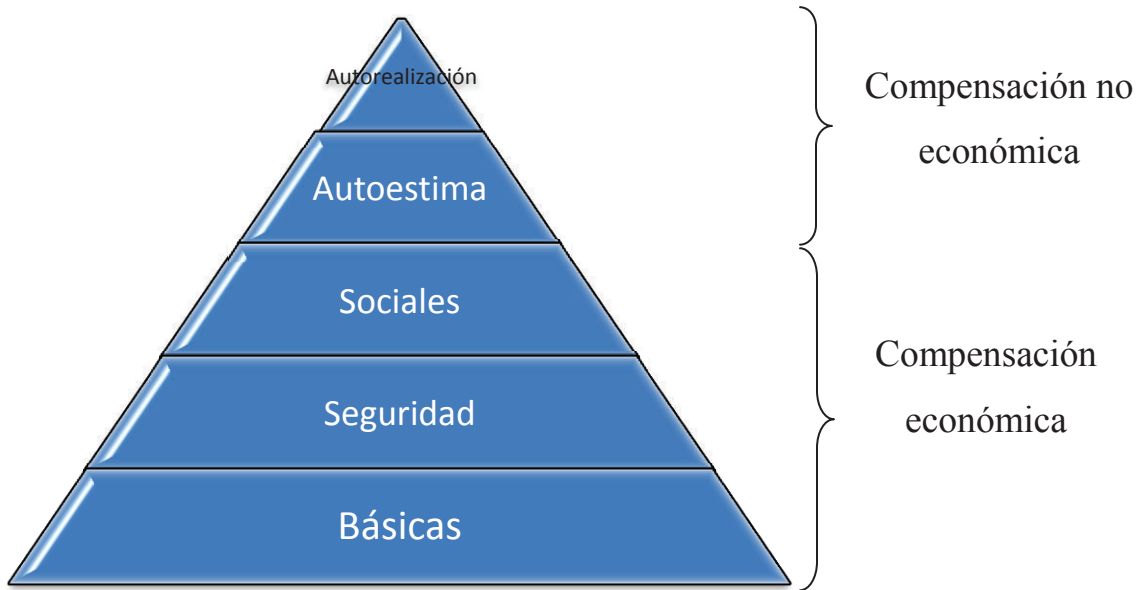


Figura 2: Relación compensaciones con necesidades humanas
(Fuente: Teoría de Maslow, elaboración propia)

2.3.2 Objetivos de la administración de compensaciones:

(Werther & Davis, 2000), en su texto “Administración de Personal y Recursos Humanos”, hacen una descripción detallada de los objetivos que debe perseguir y cumplir una efectiva administración de compensaciones, a continuación un resumen de los mismos:

- **Vinculación de personal calificado.** Los niveles de compensación que una empresa ofrece deben ser lo suficientemente altos para atraer solicitantes. Las empresas compiten en el mercado laboral y por tanto los niveles de compensación deben corresponder a la oferta y la demanda. Esto dependerá también de las políticas internas de cada empresa.
- **Retener talentos.** Los niveles de compensación están directamente relacionados con los índices de rotación, de ahí que si la empresa quiere retener a su personal estos niveles deben ser competitivos.

- **Garantizar la igualdad.** El postulado principal de la administración de compensaciones, persigue el objetivo de lograr equidad interna, es decir que el pago sea justo y equitativo en relación al valor relativo del puesto dentro de la organización; y la competitividad externa, es decir compensaciones similares a las que tienen empleados que cumplen funciones análogas en otras organizaciones.
- **Alentar el desempeño.** Cuando una empresa tiene una adecuada política de compensaciones, está en capacidad de reforzar el cumplimiento de resultados, responsabilidades, proyectos, etc., para que el desempeño sea cada vez mejor.
- **Controlar los costos.** La administración de compensaciones debe tener un nivel de racionalidad adecuado a fin de que pueda compensar de forma óptima a sus empleados pero al mismo tiempo el impacto en los costos no sea desmesurado al punto de perder competitividad en el mercado.
- **Cumplir las disposiciones legales.** Al igual que otros aspectos de la administración de recursos humanos y con más razón la administración de sueldos y salarios, está normada por disposiciones legales y un marco jurídico que la empresa está obligada a cumplir.

El incumplimiento de estos objetivos, la ausencia de políticas en este campo o unas malas prácticas de compensaciones puede derivar en insatisfacción por parte de los empleados que pueden ser manifiestas u ocultas y que provocarán tarde o temprano conflictos laborales o una baja de productividad por un desmejoramiento del ambiente y del clima laboral.

Una de las consecuencias más importantes de un manejo inadecuado de las compensaciones son los movimientos de personal que por no sentirse bien remunerados siempre estarán inquietos por buscar o por aceptar propuestas de cambios lo que eleva los índices de rotación interna con todos los problemas que ello acarrea.

2.3.3 Equidad Interna y Externa:

Las dos concepciones más significativas dentro de la administración de compensaciones, constituyen por un lado la equidad interna que se basa en la doctrina que dice que a igual trabajo igual remuneración y que está definida por el desarrollo de un adecuado plan de análisis y valoración de cargos sin lo cual es difícil cumplir con este precepto, sin embargo muchas organizaciones aún sin tener estructurado un manual de funciones y de clasificación y valoración de puestos, consiguen de forma precaria pagar a sus empleados de forma más o menos equitativa. Por el otro lado los administradores de compensaciones y las empresas en su conjunto, siempre deben ver hacia fuera, lo que sucede en el mercado laboral con el fin de conocer cómo se mueve el mismo y de esa manera lograr una adecuada competitividad externa, (Mondy & Noe, 2005), es decir que los sueldos y las prestaciones estén acorde con lo que sucede en otras empresas sean del mismo sector o a nivel general. Esta información se la puede obtener de encuestas generales, sectoriales o estudios parciales según la necesidad que tenga la organización.

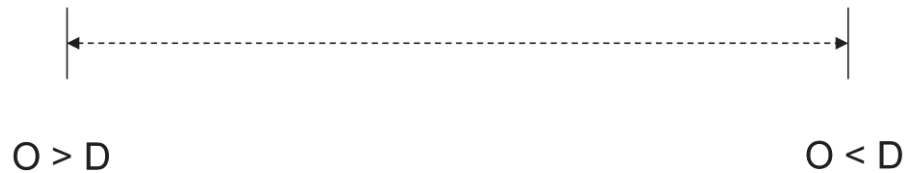
2.3.4 El Mercado Laboral:

El mercado laboral como cualquier otro mercado es la combinación entre oferta y demanda, en este caso de gente, en donde por un lado trabajadores buscan un empleo y por otro lado empresas buscan trabajadores. Relacionando el mercado laboral con el tema de compensaciones, la dinámica que se presenta entre oferta y demanda produce cambios significativos en los costos del personal, cuando hay más oferta del lado de los trabajadores y la demanda del lado de las empresas es baja, las pretensiones de los trabajadores bajan. Lo contrario sucede cuando la demanda de las empresas es alta y la oferta de trabajo es baja, esas pretensiones suben. Estos elementos son muy importantes analizar cuando se trata de la administración de compensaciones, ya que tienen un impacto directo en el costo de las compensaciones. En la siguiente figura un esquema de relación oferta y demanda y sus consecuencias:

MERCADO DE RECURSOS HUMANOS

Situación de oferta
de candidatos

Situación de demanda
de candidatos



Oferta y demanda de candidatos

OFERTA MAYOR QUE DEMANDA	OFERTA MENOR QUE DEMANDA
Cantidad excesiva de candidatos	Cantidad insuficiente de candidatos
Competencia entre candidatos	Falta de competencia
Reducción de pretensiones salariales	Elevación de pretensiones salariales
Dificultad extrema por conseguir empleo	Facilidad para conseguir empleo
Temor de perder el empleo actual	Disposición para cambiarse de empleo
Baja incidencia de ausentismo	Alta incidencia de ausentismo
Orientación a la supervivencia	Orientación al desarrollo y mejoramiento.

Figura 3: Mercado de Recursos Humanos

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2005)

2.3.5 Investigación Salarial:

La investigación de salarios es el mecanismo que tienen los administradores de recursos humanos para conocer lo que está sucediendo fuera de la empresa, esto es en el mercado laboral. En nuestro medio existen empresas especializadas

en encuestas generales de remuneraciones y beneficios que editan sus trabajos anualmente, pueden existir también estudios especiales realizados por las mismas empresas u otras que desarrollan estudios sectoriales o bajo pedido. El gobierno a través de sus dependencias especializadas también realiza estudios orientados más que todo a análisis de tipo estadístico y macro económico.

Los estudios de mercado se basan en muestras de puestos que representan a los demás de una misma organización y en muestras de empresas que representan al mercado laboral, (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009). Para que estos estudios tengan validez es necesario tener en cuenta algunas características resumidas en la siguiente tabla.

Tabla 1. Características de estudios salariales

<i>ORGANIZACIÓN - PUESTOS</i>	<i>MERCADO - EMPRESAS</i>
Puestos de referencia	Localización geográfica
Deben representar puntos de la curva salarial	Ramo de actividad
Deben representar los sectores de actividad	Tamaño
Ser identificables en el mercado	Políticas salariales

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2005)

Este tipo de investigaciones tienen en su contenido a más de la información las políticas y prácticas que las empresas utilizan para su administración, datos sobre índices de rotación, ausentismo, proyecciones de incrementos para los siguientes períodos, todo esto con el fin de conocer de forma más global lo que el mercado hace en este tema.

La recolección de la información, se la hace utilizando varias herramientas como el cuestionario, entrevistas, reuniones de asociaciones o gremios,

complementados con llamadas telefónicas. Últimamente se están utilizando instrumentos previamente elaborados y enviados por medios electrónicos.

Cuando los datos han sido recolectados, el siguiente paso es el procesamiento de los mismos que debe tener una rigurosidad extrema con la utilización de criterios estadísticos como la depuración de extremos, la aplicación de fórmulas para obtener los distintos estadígrafos para de esta manera poder presentar a los usuarios información confiable.

2.3.6 Evaluación de Puestos:

Para que la administración de compensaciones cumpla su propósito, debe basarse en la aplicación de herramientas técnicas que limiten en lo posible la subjetividad, por tanto es imprescindible que la implementación de políticas y prácticas se sustenten en un adecuado programa de análisis, valoración y clasificación de cargos que a su vez permita construir escalas salariales bien estructuradas, justas y equitativas que agrupen puestos de similares características a fin de ubicar niveles de sueldos y prestaciones de acuerdo a su peso relativo.

Los programas de evaluación de los puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto (Werther & Davis, 2000), los enfoques para realizar estas evaluaciones son diferentes, sin embargo se deben tener en cuenta algunos factores que son comunes los mismos que toman en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo.

La figura siguiente nos muestra los métodos para evaluar puestos y sus características principales:

METODOS	
CUALITATIVOS	CUANTITATIVOS
<p>JERARQUIZACION: Dispone los cargos creciente o decreciente, se elige un criterio de comparación, se va comparando cada cargo con el criterio elegido, es rudimentario, global y sintético, no lleva a cabo ningún análisis, es superficial y subjetivo, establece diferencias entre cargos pero no en que medida es esa diferencia.</p>	<p>COMPARACION DE FACTORES: Utiliza una técnica analítica, los cargos se comparan mediante factores de evaluación, que generalmente son cinco: requisitos intelectuales, habilidades, requisitos físicos, responsabilidad y condiciones de trabajo. Asigna valores monetarios a cada factor, es necesaria la conformación de comités de evaluación, permite diferenciar el valor relativo de los puestos, implica un trabajo arduo dependiendo del tamaño de la empresa.</p>
<p>CATEGORIZACION: Variante del método de jerarquización, se dividen los cargos en conjuntos (categorías) por características comunes y se comparan los cargos para ubicarlos en una determinada categoría, puede ser inflexible y poco sensible a los cambios, es subjetivo y no analítico. Figura 4: Métodos de evaluación de puestos</p>	<p>PUNTOS: Es un complemento del método de comparación de factores, utiliza una técnica analítica, es uno de los métodos más perfeccionados, se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del puesto evaluado sumando al final los valores y obteniendo un valor en puntos de cada puesto. Tiene los mismos cinco factores de evaluación. El trabajo incluye un manual de valoración. Es un trabajo exhaustivo, dependiendo del tamaño y número de puestos de la organización.</p>

Figura 4: Métodos de Evaluación de Puestos

(Modificado de Werther & Davis, 2000)

Método de Perfiles y Escalas Hay:

Otro método muy utilizado para valorar puestos es el desarrollado por Edward N. Hay en la década del 50 del siglo pasado a partir de los estudios de los métodos de comparación de factores, se lo puede considerar también como una variante del método de puntos. La metodología Hay es una forma evolucionada de aquella convirtiéndose en el método más utilizado en miles de empresas para valuar cargos sean directivos, profesionales, técnicos alcanzando a puestos de oficina y

obreros, así mismo la metodología es aplicable a empresas y organizaciones de todo tipo, sean industriales, comerciales, de servicios, instituciones sin fines de lucro.

Los fundamentos de esta metodología están en la comparación de factores que eran comunes a todo tipo de puesto y que debían ser organizados de forma racional para poder establecer las escalas que permitan efectivamente dar un valor relativo a un puesto sea este comercial, de producción, back office, front office, gerencial, etc.

Los desarrolladores de la metodología hicieron cuatro observaciones que son el fundamento del método, estas son:

- En un puesto de trabajo intervienen una multiplicidad de factores, pero en todos ellos existen al menos tres que son comunes y significativos y que son el conocimiento requerido para desempeñar el puesto, la clase de pensamiento necesario para solucionar los problemas que se presentan y las responsabilidades inherentes a cada puesto.
- Los puestos en una organización pueden clasificarse no solamente por la importancia relativa de cada uno, sino también puede determinarse las distancias entre rangos y entre los aspectos de cada puesto.
- Existen patrones propios de ciertos tipos de puestos que aparecen agrupados en categorías de puestos.
- Para realizar una apropiada valoración de puestos, la evaluación debe hacerse en la naturaleza y requisitos del puesto y no en las capacidades, conocimientos, destrezas o salario del ocupante.

Con este fundamento Hay Group, desarrolló una sistematización de tres factores con un total de ocho elementos inmersos en los tres factores.

1.- CONOCIMIENTO-COMPETENCIA (Know How):

Todo puesto de trabajo requiere un cúmulo de conocimientos, capacidad, habilidad, independiente de la forma como se la adquirió y que es necesaria para

un desempeño eficiente y satisfactorio en el puesto. En este factor distinguimos tres elementos o sub factores:

- **Amplitud y profundidad de conocimientos:** se extiende desde la más simple rutina de trabajo hasta el conocimiento único y especializado dentro de las disciplinas aprendidas.
- **Habilidad gerencial:** Integración y coordinación de funciones y recursos para lograr resultados finales, a medida que los recursos sean mayores y variados, la habilidad gerencial se incrementa.
- **Relaciones humanas:** exigencia requerida en las relaciones activas y directas de persona a persona para obtener resultados en el cargo.

2.- SOLUCION DE PROBLEMAS (Problem Solving).

“Se piensa con lo que se sabe”, es decir que para tomar una decisión o para resolver un problema tomamos como referencia lo que conocemos, de ahí que este factor de resolver problemas se toma como un porcentaje de la competencia y tiene dos elementos o sub factores:

- **Marco/Ambiente de referencia:** es el ambiente en el que se desenvuelve el proceso intelectual, incluye el apoyo y/o guía disponible para la búsqueda de soluciones.
- **Exigencia/Complejidad de los problemas:** se refiere a la complejidad del proceso mental requerido por las situaciones que se presentan en el trabajo relacionado con las características del problema y los precedentes existentes.

3.- RESPONSABILIDAD (Accountability)

Es la capacidad de responder o ser responsable por acciones, decisiones y las consecuencias que ellas acarrearán. Representa el efecto del puesto en los resultados finales de la organización. Tiene tres elementos o sub factores:

- **Libertad para actuar:** nivel de autonomía para actuar establecido en el grado de control, guía, orientación y supervisión que recibe.

- **Magnitud:** es la contribución del cargo a los resultados de la organización, es aquella porción afectada por la acción y resultados del puesto. La magnitud se representa por valores económicos afectados.
- **Impacto:** es la forma en que el puesto afecta los resultados de la organización dentro de su magnitud.

Si bien en la estructura de definición de cada factor existen escalas semánticas que reflejan los grados de presencia de cada elemento o sub factor, cada escala con excepción de Solución de Problemas, que como hemos dicho es un porcentaje del conocimiento, puede y debe flexibilizarse para reflejar el tamaño y la complejidad de la organización, por ello en las tablas guía de valoración se establecen niveles de valoración para cada sub factor.

Otro de los fundamentos que hacen que este método sea confiable, es la cuantificación que hace para apreciar la diferencia que hay entre dos puestos para que sean categorizados diferentes, basados en las tablas guía. Esto está fundado en el principio general de escalas psicométricas derivado de la Ley de Weber que indica “al comparar objetos, percibimos no la diferencia absoluta entre ellos, sino la relación entre la diferencia y la magnitud de los dos objetos comparados”, de aquí nace el concepto de “diferencia mínima perceptible” que los autores adaptaron a las escalas y que se fijó en un 15%, es decir que si comparamos dos puestos y los resultados de la valoración nos indica que existe una diferencia de por lo menos un 15% podemos concluir que un puesto A es mayor a un puesto B.

Es necesario establecer que los puestos per sé tienen formas o perfiles definidos, lo que hace la metodología es describirlos a través de los tres factores competencia, solución de problemas y responsabilidad y la valoración establecida en las escalas y tablas. Todos los puestos tienen estos tres factores, la diferencia esta en el peso relativo que tiene cada uno lo que nos lleva a poder caracterizarlos en tres tipos de perfiles diferentes que son asociados con el peso de cada factor:

Perfil ascendente: cuando el factor Responsabilidad (Accountability) tiene peso relativo superior a Solución de Problemas.

Perfil nivelado o plano: cuando el peso de los dos factores es igual.

Perfil descendente: cuando el factor Responsabilidad tiene un peso relativo menor a solución de Problemas.

Un perfil ascendente es aquel en que los resultados que deben lograrse es relativamente más importante que el pensamiento involucrado es decir es un puesto para “hacer”, la responsabilidad es mayor que la solución de problemas, como ejemplo tenemos los perfiles de ventas, de producción. Un perfil descendente en donde el pensamiento para solucionar problemas es más intensivo que la capacidad de resolver problemas nos da como resultado un perfil para “pensar”, siempre en términos relativos, en este caso están los puestos de ingeniería, analistas de mercado, investigadores. En cambio un perfil nivelado indica que tanto el pensamiento involucrado para solucionar problemas como la responsabilidad para obtener resultados finales están en el mismo nivel, ejemplo de este tipo de cargos son los gerenciales.

La siguiente figura muestra los tres tipos de perfil descritos:

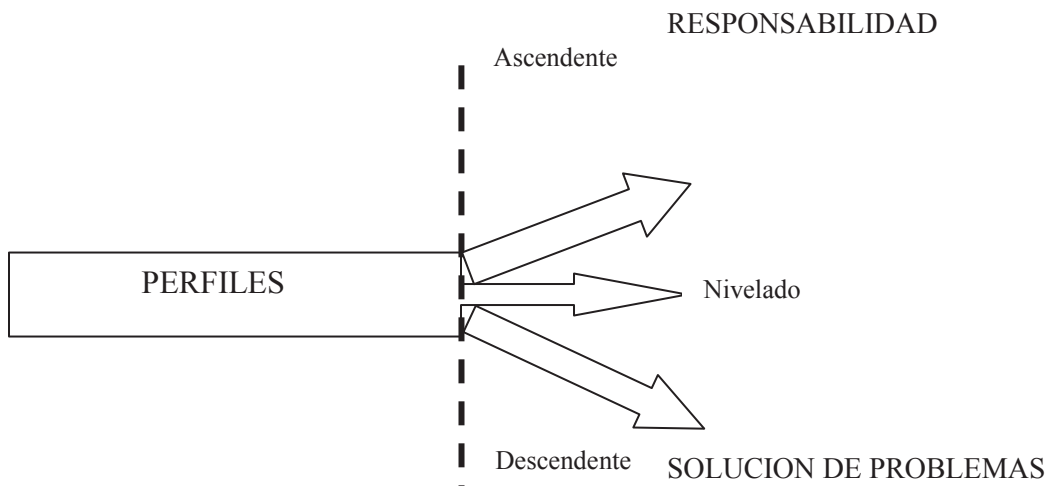


Figura 5: Tipos de perfiles HAY
(Hay Group, 2013)

Implementación de la Metodología HAY:

Los pasos para implementar esta metodología se resumen así:

- Estudio de la organización, adaptación de la terminología, tablas y escalas.
- Selección de los puestos tipo que van a ser evaluados.
- Descripción y análisis de los puestos seleccionados.
- Conformación de Comité de Evaluación de acuerdo a varios criterios como representación de las distintas áreas de la empresa, similar nivel jerárquico, conocimiento suficiente de la organización y la coordinación por parte de personal de recursos humanos. Este comité debe tener la suficiente autonomía y apoyo de la gerencia.
- Proceso de evaluación de los puestos cuya descripción ha sido aceptada, si no es así se devuelve para hacer las correcciones de caso. No se acepta como válida una valoración individual sino todo el conjunto de puestos evaluados al final del proceso.
- En algunos casos puede ser necesaria la participación de un Comité de Control que tiene el propósito de validar el trabajo del Comité de Evaluación.
- Preparación de los informes y resultados finales del proceso.

La Metodología de Perfiles y Escalas HAY, no pretende ser un instrumento de carácter absoluto, la relatividad de los conceptos y fundamentos, determinan que existen variantes dependiendo de muchos factores que incluyen cultura, aspectos legales, actividad económica, tamaño, objetivos que persigue el proceso, etc., por lo tanto quienes utilizan esta metodología deben hacer un estudio minucioso para tomar la decisión de llevar a cabo valoración de puestos con este método.

2.3.7 Escalas Salariales:

Luego de haber evaluado los puestos que finalmente nos ha permitido clasificar los mismos, hemos podido determinar el valor relativo de cada puesto, pero no su valor absoluto, este es el siguiente paso que nos permite la determinación del

valor monetario de los puestos y consiste en asignar un valor en dólares a cada uno. (Mondy & Noe, 2005).

Para este procedimiento se han establecido niveles salariales, que son la agrupación de puestos similares para asignarles un valor monetario, por facilidad de manejo, es mejor establecer, por ejemplo 15 niveles salariales que asignar valor monetario a 200 puestos distintos. Este procedimiento se lo hace armando un gráfico de dispersión que determine el número adecuado de niveles salariales para la empresa. Los márgenes salariales entendidos como una tasa salarial mínima y máxima por puesto o pisos y techos, permite decidir si todas las personas que desempeñan un mismo puesto recibirán el mismo salario o si se deben usar márgenes para diferenciar aspectos como el desempeño o la antigüedad. La figura siguiente clarifica el concepto de escalas salariales:

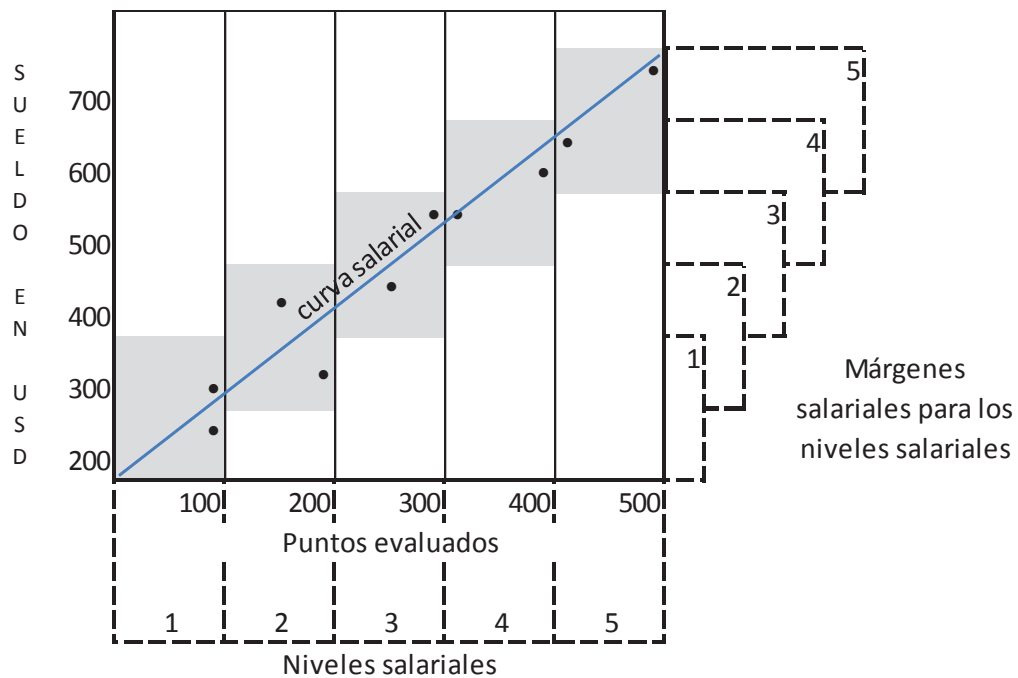


Figura 6: Curva salarial, niveles, márgenes
(Mondy & Noe, 2005)

2.3.8 Compensaciones y Costos Empresariales:

Otro de los aspectos fundamentales del manejo de este subsistema de compensaciones está relacionado con el tema financiero. Estudios y análisis nos muestran que el costo de las compensaciones económicas que incluyen compensación directa, es decir sueldos, bonificaciones, incentivos, horas extras, remuneraciones adicionales, así como indirectas, prestaciones sociales, seguros, alimentación, transporte, etc., constituyen dentro de la estructura de costos generales, entre un 20%, pudiendo llegar a un 80% en empresas de servicios (Bohlander & Snell, 2008); con este elemento de por medio, es imprescindible que la administración tenga presente que una adecuada política y buenas prácticas de compensaciones, se convierten en un componente de estrategia corporativa ya que el objetivo de una buena administración es encontrar el equilibrio entre la satisfacción de la fuerza laboral por el nivel de compensación que recibe y la capacidad de la empresa para poner productos competitivos en el mercado sin afectar sus costos y consecuentemente el precio de venta.

2.3.9 Políticas de Compensaciones:

Según (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2005), la política salarial es el conjunto de decisiones organizacionales basadas en principios y directrices que establece una empresa para ser competitiva en el mercado laboral. Una política de compensaciones debe contener los siguientes elementos:

- Estructura de puestos valorados con las consiguientes escalas de sueldos.
- Salarios base para nuevos empleados que debe coincidir con los pisos de las escalas para cada nivel. Esta política estará sujeta a las condiciones del candidato contratado ya que si por un lado no llena totalmente las expectativas, el salario de inicio puede estar en un 10% o 20% por debajo del piso de la escala, por el contrario si tenemos un candidato con calificaciones muy aceptables se deberá considerar el pago de un valor superior a la base mínima con el objeto de alcanzar la contratación.

- Proyecciones de incrementos salariales sean estos obligados por la ley o voluntarios, pueden ser también colectivos o individuales y además las previsiones deben basarse en reajustes por promoción, por adecuación al mercado o por méritos.

Estas políticas están estrechamente relacionadas con los objetivos que persigue una buena administración de compensaciones ya que una política debe cumplir al menos con los siguientes criterios según (Patton, 1977):

- Balanceada.- Los salarios, beneficios y otras prestaciones deben proporcionar un paquete que sea razonable tanto para el trabajador como para la empresa.
- Equitativa.- Debe pagarse a cada persona en relación con su esfuerzo, habilidad y entrenamiento.
- Adecuada.- La compensación no debe estar supeditada a los estándares mínimos del gobierno ni tampoco a las exigencias del sindicato.
- Eficaz en cuanto a costos.- El paquete de compensaciones en su totalidad debe estar acorde con la capacidad de la organización de absorber los costos.
- Segura.- Los salarios deben permitir al empleado al menos cubrir sus necesidades básicas.
- Estimulante.- Los salarios deben ser un elemento motivador para el trabajo productivo.
- Aceptable para los empleados.- La empresa debe transparentar el esquema de compensaciones para que el empleado conozca y acepte las condiciones con el fin de que sienta que su paga es razonable en función de su esfuerzo y el puesto que desempeña.

2.3.10 Otros Enfoques de Compensaciones:

Si bien todavía la remuneración fija sigue prevaleciendo en muchas organizaciones, cada vez más se estudia y pone en práctica el concepto de remuneración variable para todos los estamentos de una empresa. La

remuneración variable es muy antigua en las áreas comerciales, principalmente de ventas. La remuneración fija cada vez menos es considerada como motivante por cuanto es estática y tiende a satisfacer necesidades básicas, los esquemas de remuneración variable en primer lugar son tan flexibles que la administración puede manejar considerando criterios globales como el cumplimiento de metas de producción, de ventas, financieras, etc., que repercuten en la sostenibilidad y desarrollo de la organización de la cual son partícipes todos los trabajadores y por tanto merecedores de tales incentivos. Así mismo cada vez más se estudian otras modalidades de incentivos, prestaciones y planes como la posibilidad de compra de acciones, participación en utilidades, planes de retiro y otros menores como programas de seguros, educación de los hijos, afiliación a clubes, planes de telefonía celular, plan de adquisición de autos, gastos cubiertos por viajes, flexibilidad de horarios, etc. Todos estos enfoques están orientados a motivar y retener a los empleados sobre todo a los talentos probados que aportan permanentemente al desarrollo de la empresa.

3 METODOLOGÍA

El desarrollo del presente trabajo incluye en primer lugar la presentación de una visión general de los conceptos globales de la organización que incluyen el enunciado de misión, visión, principios, objetivos estratégicos, la estructura de la compañía, todo esto con el fin de dimensionar la empresa en sus aspectos organizativos, estructurales y estratégicos.

3.1 MISIÓN, VISIÓN Y PRINCIPIOS DE R.DES. SERVICIOS CORPORATIVOS:

La empresa R.DES. SERVICIOS CORPORATIVOS, realizó en el mes de agosto de año 2010, su Planificación Estratégica para 5 años, definiendo en ella sus enunciados de misión, visión, principios, objetivos estratégicos y que son los que se detallan a continuación.

MISION

“REDMEDICA es una empresa de servicios en el área de salud, dedicada a ofrecer y mantener servicios de calidad en todas las etapas de la atención médica ambulatoria y además promover y asegurar a través de nuestra gestión, eficiencia operativa a nuestros clientes estratégicos”.

VISION

“Ser reconocida como la más eficiente y completa red privada en servicios de atención médica y procesos relacionados ofreciendo a sus pacientes y compañías de seguros un excelente estándar de calidad en sus servicios, productos y procesos”. (Planificación Estratégica , 2010)

PRINCIPIOS



Figura 7: Principios R.DES. CIA. LTDA.
(Planificación Estratégica , 2010)

- **“Orientación al Cliente:** La vocación de servicio de los empleados de REDMEDICA, es el atributo principal por el cual debemos ser reconocidos, nuestros clientes corporativos y principalmente nuestros clientes individuales serán quienes juzguen nuestra actuación en la calidad de servicio que brindamos”.

- **“Innovación:** La característica fundamental de una empresa flexible con personas creativas, permite que podamos adaptarnos a medios y circunstancias cambiantes, nuestra capacidad propositiva para realizar variantes es un valor fundamental para nuestro crecimiento”.
- **“Trasparencia en nuestros actos:** La integridad en nuestros actos genera confianza y credibilidad en todos quienes tienen relación con la empresa, clientes, proveedores, compañeros, socios. La práctica de la moral y la rectitud en el logro de los objetivos tiene que estar basada en la ética, la verdad y la justicia”.
- **“Trabajo en Equipo:** El esfuerzo conjunto de cada empleado de REDMEDICA, genera sinergias que nos facilitan llegar a los objetivos que buscamos. El compromiso, la colaboración, la solidaridad, son elementos que nos permiten desarrollar nuestras actividades de forma eficiente, eficaz y de calidad en un ambiente de motivación permanente”.
- **“Mejora Continua:** Como empresa preocupada por alcanzar estándares de calidad buscando la excelencia, pretendemos en todo momento mejorar de la mano de los avances tecnológicos, desarrollar procesos innovadores, potenciar nuestras fortalezas internas siempre orientados a satisfacer las necesidades de los clientes”. (Planificación Estratégica , 2010)

3.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

3.2.1 Objetivo General

“Ofrecer y mantener servicios de alta calidad en todas las etapas de la atención médica asegurando, a través de su gestión, eficiencia operativa a sus clientes estratégicos”. (Planificación Estratégica , 2010).

3.2.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos se plantean para lograr el objetivo general arriba descrito y son:

- “Para el año 2013, las ventas de la empresa deben llegar a 4 millones y doscientos mil de dólares, con el fin de lograr un adecuado apalancamiento financiero.
- Para el año 2014, los clientes estratégicos de la empresa deben llegar a 15 empresas, para lograr una cobertura acorde con el crecimiento en ventas.
- Para el año 2012, se mejorará la eficiencia en el proceso de toma de citas a través de call center, con el fin de disminuir el ausentismo de pacientes.
- Para el año 2013, la satisfacción de los pacientes debe superar el 85% en todos los servicios, para lograr un nivel de fidelización adecuado” (Planificación Estratégica , 2010).

3.3 ESTRUCTURA POSICIONAL:

La empresa R.DES. SERVICIOS CORPORATIVOS, por ser una empresa que presta servicios en el área de salud, tiene una estructura tradicional de forma piramidal cuya cabeza es la Gerencia General que tiene dos áreas principales, éstas son el área de operaciones que se convierte en el área de negocio más importante y donde se encuentra el grueso de la nómina y la otra área que es la administrativa financiera como área de apoyo. Se pueden apreciar 5 niveles estructurales a partir de la Gerencia General hasta los puestos más operativos.

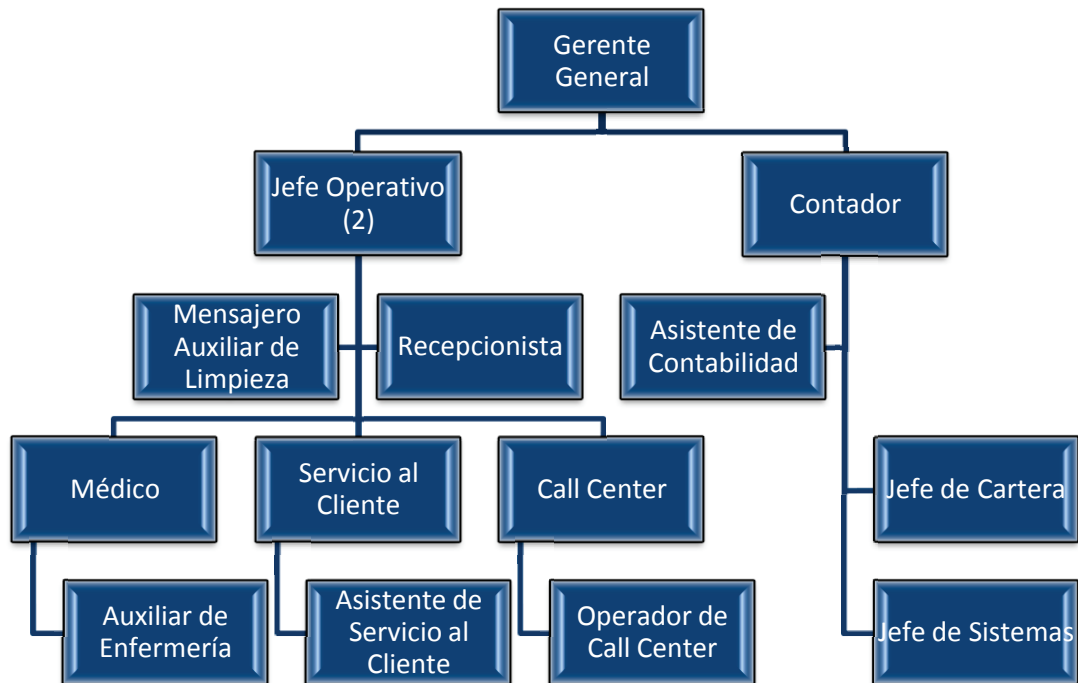
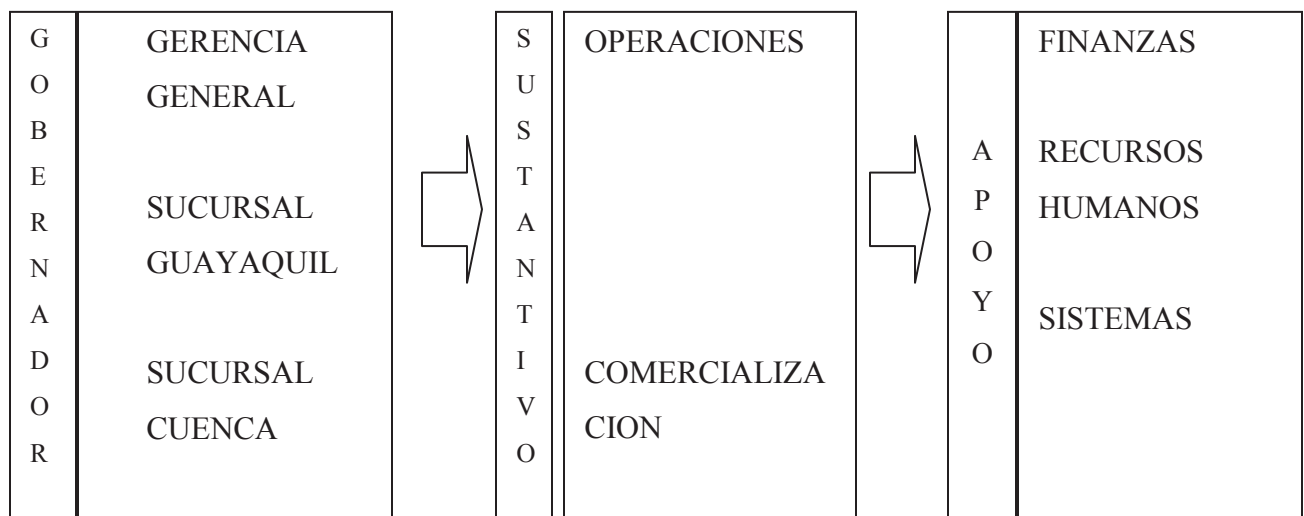


Figura 8: Estructura posicional R.DES. CIA. LTDA. (Planificación Estratégica , 2010)

Para complementar la información de la estructura de la empresa, se presenta el modelo de procesos de Hammer, si bien la empresa no ha iniciado una administración por procesos, este esquema puede ayudar a comprender la estructura y funcionamiento de la misma:

Figura 9: Matriz de Procesos Hammer



Es importante mencionar que comercialización y recursos humanos no existen en la estructura como áreas o departamentos, estas funciones están inmersas en las responsabilidades de la Gerencia General y el área de Operaciones.

3.4 APLICACIÓN DE MÉTODOS DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS:

El método elegido y aprobado para este proceso fue la metodología de Factores y Escalas HAY, a continuación detallamos el procedimiento de implementación en la empresa R.DES. SERVICIOS CORPORATIVOS.

- Reunión con la Gerencia General para discutir el procedimiento para el proceso de análisis de puestos y la posterior valoración de los cargos. La Gerencia delegó al Contador General para ser la contraparte en este proceso.
- Reunión con el Contador para la programación de las actividades y definición del cronograma de trabajo, se programó una siguiente reunión con los jefes de área con el fin de conocer el proyecto y lograr la aceptación y compromiso para llevar a cabo el proyecto.
- Definición de los cargos tipo de referencia que se determinaron de la siguiente manera:
 - ✓ Contador
 - ✓ Jefe Operativo
 - ✓ Jefe de Sistemas
 - ✓ Médico
 - ✓ Jefe de Cartera
 - ✓ Supervisor de Call Center
 - ✓ Asistente de Contabilidad
 - ✓ Liquidador
 - ✓ Asistente de Servicio al Cliente
 - ✓ Operador de Call Center
 - ✓ Auxiliar de Enfermería
 - ✓ Recepcionista

- ✓ Mensajero
- ✓ Auxiliar de Limpieza
- Descripción y Análisis de Puestos, procedimiento realizado en coordinación con los jefes de área para las respectivas entrevistas y reuniones de levantamiento de información de cada puesto.
- Validación de la información recogida en el paso anterior con el fin de confirmar o rectificar información de cada puesto.
- Conformación del Comité de Evaluación con la participación del Contador, Jefe Operativo, Jefe de Cartera, Gerente General (parcial), y el tesista como coordinador y asesor del proceso.
- El Comité procede a la evaluación de cada uno de los puestos cuya descripción y análisis ha sido aceptada, aplicación de las Tablas Guía de Valoración HAY. (anexo B).
- El trabajo realizado por el Comité fue validado con la Gerencia General para obtener los resultados finales.
- Realización del Manual de Valoración de Puestos de R.DES. CIA. LTDA.

Luego del proceso de análisis, clasificación de los puestos definidos se procedió a elaborar un cuadro que resume la misma y que se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2: Cuadro de Valoración de Puestos

CUADRO DE VALORACION R.DES. SERVICIOS CORPORATIVOS CIA. LTDA.												
PUESTO ESPECÍFICO	VALORACION DEL PUESTO											
	KNOW HOW				PROBLEM SOLVING			ACCOUNTABILITY				TOTAL VALORACION
	Amplitud y profundidad	Habilidad Gerencial	Relaciones humanas	SUBTOTAL	Marco/Ambiente	Exigencia Complejidad	%	Libertad para actuar	Magnitud	Impacto	SUBTOTAL	
Auxiliar servicios	L	T	1	38	A	2	6.08	L	0	R	7	51
Recepcionista	C	T	2	76	B	2	14.44	A	0	R	10	100
Mensajero	A	I	2	76	B	2	14.44	A	2	R	16	106
Auxiliar Enfermera	C	T	2	87	B	2	16.53	A	0	R	10	114
Operador de Call Center	C	I	2	100	B	2	19	B	0	R	16	135
Asistente de Servicio al Cliente	C	I	2	162	C	2	35.64	B	1	R	22	220
Liquidador	D	I	1	152	D	3	50.16	E	2	C	50	252
Supervisor de Call Center	D	II	2	175	D	3	50.75	E	2	C	50	276
Asistente de Contabilidad	E	II	1	264	D	3	87.12	C	3	C	66	417
Jefe de Cartera	E	II	3	350	E	3	133	D	3	C	100	583
Médico	E	II	2	400	E	3	152	D	2	C	87	639
Jefe de Operaciones	E	III	2	400	E	3	152	D	2	S	115	667
Jefe de Sistemas	F	II	2	400	E	4	200	D	3	C	115	715
Contador	F	III	2	400	F	3	152	E	3	S	200	752

3.5 ESTABLECIMIENTO DE ESCALAS SALARIALES:

Para poder analizar los resultados de la valoración en primer lugar presentamos a continuación la tabla que nos indica los puestos tipo, puntos valorados y promedio de sueldo para cada puesto (anexo C).

Tabla 3: Relación puntos vs. sueldos

PUESTO	PUNTOS HAY	SUELDO (\$)
AUXILIAR DE LIMPIEZA	51	318
RECEPCIONISTA	100	330
MENSAJERO	106	338
AUXILIAR DE ENFERMERIA	114	360
OPERADOR DE CALL CENTER	135	345
ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE	162	373
LIQUIDADOR	252	380
SUPERVISOR DE CALL CENTER	276	420
ASISTENTE DE CONTABILIDAD	417	600
JEFE DE CARTERA	583	800
MEDICO	639	1000
JEFE DE OPERACIONES	667	1200
JEFE DE SISTEMAS	715	1500
CONTADOR	752	1300

Fuente: Autor

Con los datos presentados en la tabla anterior, procedemos a relacionar los puntos asignados a cada puesto producto del proceso de valoración y los sueldos pagados actualmente por la organización, nos da como resultado un gráfico de dispersión que nos permite observar la concordancia entre las dos variables y la línea de tendencia central calculada por el método de mínimos cuadrados que se presente en la siguiente figura.

GRAFICO DE DISPERSION PUNTOS VS. SUELDOS R.DES. CIA. LTDA.

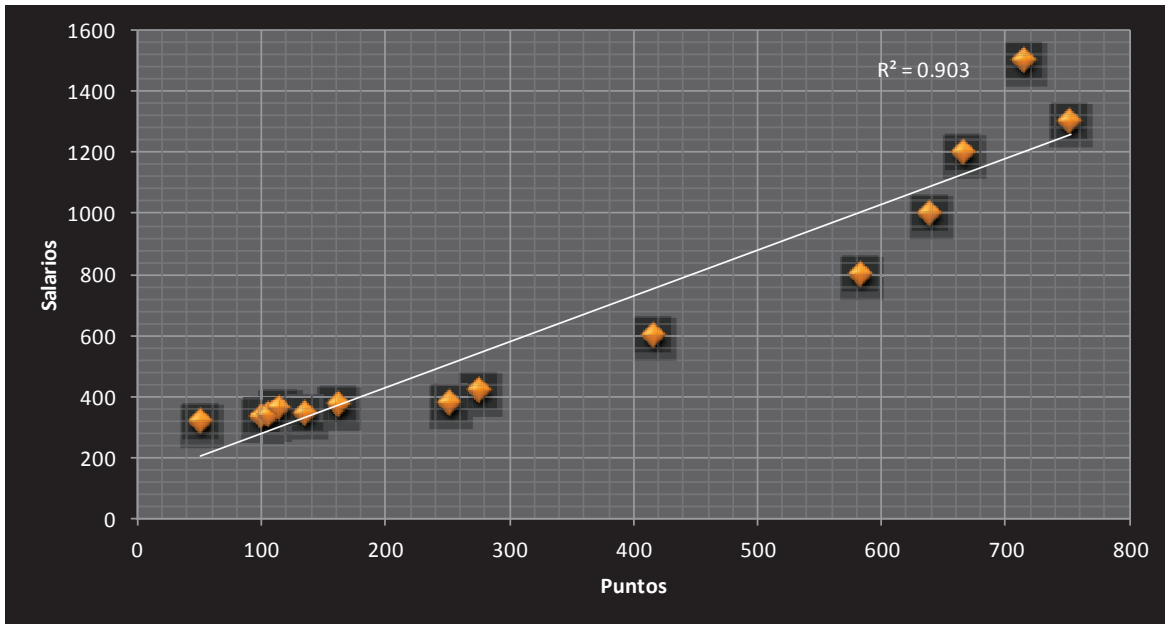


Figura 10: Gráfico de dispersión

Fuente: Autor

Una vez que hemos procedido a dibujar la línea de tendencia central dentro de la distribución en donde hemos ubicado cada sueldo en su correspondencia con los puntos de cada puesto, nos ocupamos entonces de establecer las escalas salariales que como hemos dicho nos ayudará a definir pisos y techos para cada categoría de puestos.

En primera instancia se presenta una escala salarial manteniendo una progresión uniforme con rangos de 25%; esta definición del rango es manejado discrecionalmente (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2005), por cada empresa dependiendo de la coherencia que se evidencie en los cuadros de dispersión elaborados anteriormente. La amplitud de cada escala en este caso nos conduce a establecer un techo de sueldos que llega a \$ 907,00, que queda muy por debajo de los niveles de sueldo que en los puestos con mayor puntaje tiene actualmente la empresa, esta primera escala nos permite mirar gráficamente la tendencia si la empresa mantuviera un esquema de sueldos uniforme.

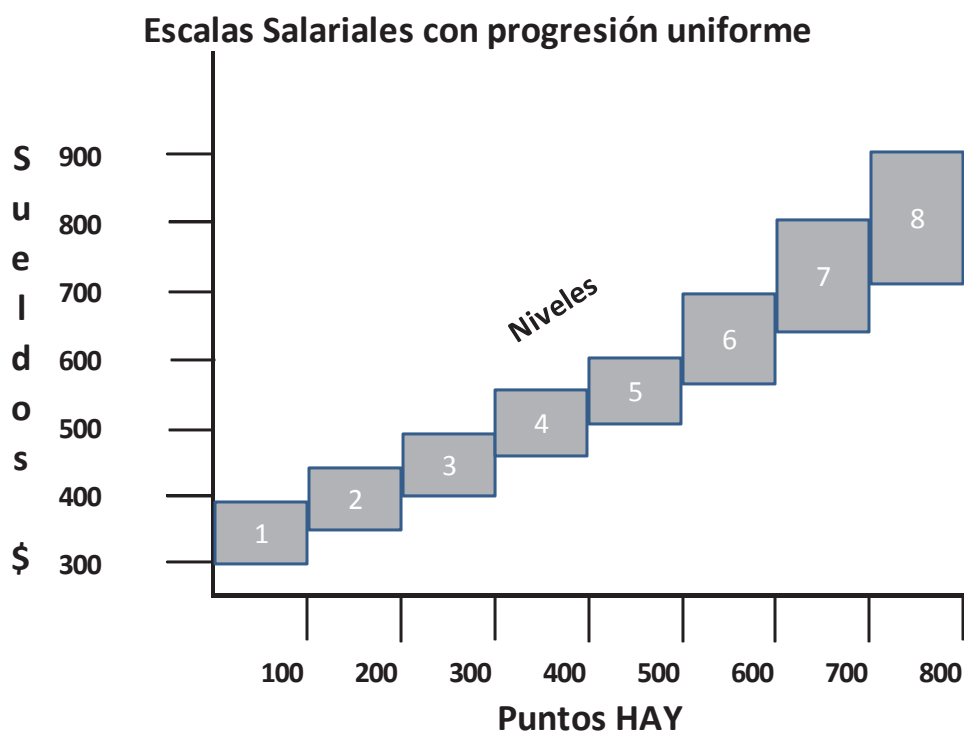


Figura 11: Escala Salarial con progresión uniforme
Fuente: Autor

Tabla 4. Niveles de puestos y escala salarial

Niveles de puestos y escalas salariales					
Nivel	Amplitud de puntos	Sueldo promedio \$	Amplitud de la franja \$	Escala salarial	
				Límite inferior \$	Límite superior \$
1	0-100	358	80	318	398
2	101-200	402	89	358	447
3	201-300	453	101	402	503
4	301-400	509	113	453	566
5	401-500	573	127	509	637
6	501-600	645	143	573	716
7	601-700	725	161	645	806
8	701-800	816	181	725	907

Fuente: Autor

Con el fin de ajustar las tablas y las escalas salariales a la realidad de la empresa, se procedió a incluir amplitudes de escalas mayores para los puestos más altos a fin de que la compañía pueda manejar esquemas de negociación más flexibles

para estos puestos que debido a las condiciones del mercado pueden salir de las escalas normales. El ajuste se realizó en el último rango ampliando la franja con el 80%.

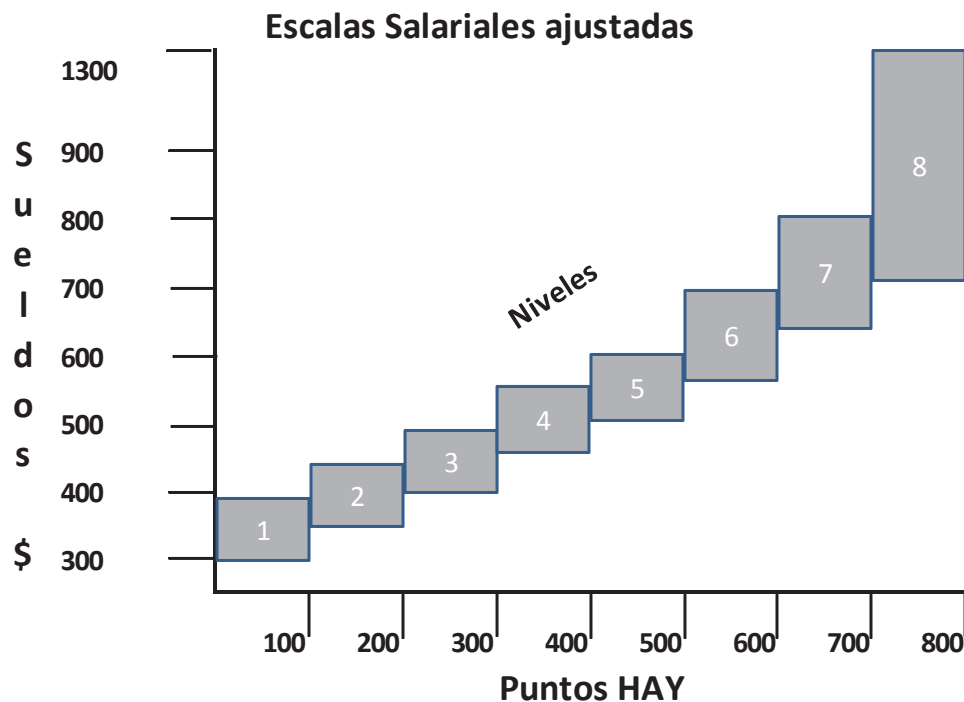


Figura 12: Escala salarial ajustada
(Fuente: Autor)

Tabla 5: Niveles de puestos y escala salarial ajustada.

Escala Salarial Ajustada					
Nivel	Amplitud de puntos	Sueldo promedio \$	Amplitud de la franja \$	Escala salarial	
				Límite inferior \$	Límite superior \$
1	0-100	358	80	318	398
2	101-200	402	89	358	447
3	201-300	453	101	402	503
4	301-400	509	113	453	566
5	401-500	573	127	509	637
6	501-600	645	143	573	716
7	601-700	725	161	645	806
8	701-800	1015	580	725	1305

Fuente: Autor

3.6 ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL MERCADO DE REMUNERACIONES.

Con el fin de obtener datos comparativos que puedan ser utilizados de forma adecuada y clara, a continuación presentamos información relevante respecto a la Encuesta de Remuneraciones de Deloitte.

Cada año Deloitte realiza el estudio de remuneraciones en todo el país, son cerca de 350 las empresas participantes, de los sectores industrial, comercial y servicios, por tamaño, grandes, medianas y pequeñas, por ubicación geográfica Quito y Guayaquil, por origen de capital, nacional y multinacional, lo que permite al usuario hacer las comparaciones que más se ajusten a su necesidad.

“La metodología utilizada se resume en:

- Recopilación integral de información en materia salarial de cada empresa.
- Homologación de cargos para su respectiva comparación y tabulación de resultados.
- Asesoría al cliente en cuanto a la muestra de empresas a comparar y parámetros estadísticos.
- Informes especiales: benchmark de mejores prácticas, reporte de utilidades, tendencias en los incrementos de salarios y proyecciones”. (Deloitte, Touch, 2013)

Los principales conceptos estadísticos manejados en los estudios salariales son:

Mínimo (MIN): es el menor valor encontrado en los datos observados en la muestra.

Primer Cuartil (Q1): es el valor que separa a la muestra de manera que el 75% de los datos son superiores a este valor y el 25% son inferiores. En términos de remuneraciones significa que el 75% de los sueldos son superiores y el 25% son menores a este valor.

Promedio aritmético (PRO): resulta de la suma de todos los datos encontrados en la muestra dividido para el número de datos encontrados, en el caso de remuneraciones para que este promedio sea más real se recurre a la depuración de extremos.

Mediana (MED): es el valor que separa a la muestra en dos partes iguales, es decir que el 50% de los valores esta por encima de este valor y el 50% esta por

debajo del mismo. La mediana es un estadígrafo que es menos sensible que el promedio.

Tercer Cuartil (Q3): es el valor que separa a la muestra de manera que el 25% de los datos son superiores a este valor y el 75% son inferiores. Del mismo modo en términos de remuneraciones el 25% de los sueldos pagados son superiores a este valor y el 75% son inferiores.

Máximo (MAX): es el valor mayor encontrado en la muestra de datos.

Otros términos utilizados en las encuestas son.

Número de Observaciones: es el número de datos obtenidos de cada cargo.

Sueldo Bruto: sueldo nominal pagado sin deducciones de ningún tipo.

Sueldo Neto: sueldo nominal menos las deducciones de ley.

Valores monetarios: corresponde a los ingresos directos que percibe un empleado más otros como bonos, incentivos u otros que se pagan de forma recurrente mensualmente.

Valores no monetarios: son los beneficios que otorga la empresa en especie que no pueden ser convertidos en dinero corriente como seguros de vida, asistencia médica, tarjetas de comisariato, planes de auto, celulares, subsidios.

Los resultados de estos estudios incluyen otros datos como mejores prácticas de recursos humanos, porcentajes de incrementos salariales, proyecciones de incrementos a futuro y políticas de administración de compensaciones.

Con los antecedentes expuestos consideramos que los datos de este estudio serían los más indicados para realizar los análisis materia de este trabajo es así como se hicieron los contactos respectivos con Deloitte & Touch, empresa de auditoría y consultoría internacional que entre sus productos tiene la Encuesta de Remuneraciones y Beneficios. Concedida la autorización para usar los datos de la edición 2013 de este estudio, se solicitó la información de los puestos definidos en el presente trabajo. Se procedió así a homologar los puestos para contar con información precisa de cada puesto debido a que la denominación de los mismos pudieron no haber coincidido. De todos los puestos estudiados se determinó que no existía en el estudio los puestos de Médico y Auxiliar de Enfermería, así como

también el puesto de Supervisor de Call Center de la empresa no fue encontrado en su real dimensión en el estudio por lo que se comparó con el puesto de Jefe de Call Center de la encuesta. A continuación un cuadro con la referencia de las comparaciones de los puestos de la empresa y del estudio de (Deloitte, Touch, 2013). (anexo D).

Tabla 6: Comparativo de puestos R.DES. – D&T.

#	<i>PUESTOS R.DES. CIA. LTDA.</i>	<i>PUESTOS DELOITTE & TOUCH</i>
1	Auxiliar de Limpieza	Asistente de Mantenimiento
2	Mensajero	Mensajero
3	Recepcionista	Recepcionista
4	Auxiliar de Enfermería	S/D
5	Operador de Call Center	Ejecutivo de Call Center
6	Asistente de Servicio al Cliente	Cajero
7	Asistente de Contabilidad	Asistente de Contabilidad
8	Liquidador	Ejecutivo de Reclamos
9	Supervisor de Call Center	Jefe de Call Center (no homologado)
10	Jefe de Cartera	Jefe de Crédito y Cobranzas
11	Jefe de Sistemas	Jefe de Procesamiento de Datos
12	Médico	S/D
13	Jefe de Operaciones	Jefe de Unidad de Operaciones
14	Contador	Contador General

Fuente: Autor

En la siguiente figura encontramos el cuadro comparativo de los sueldos brutos de la empresa R.DES., con los puestos de la encuesta de Deloitte en los estadígrafos mínimo, mediana y máximo.

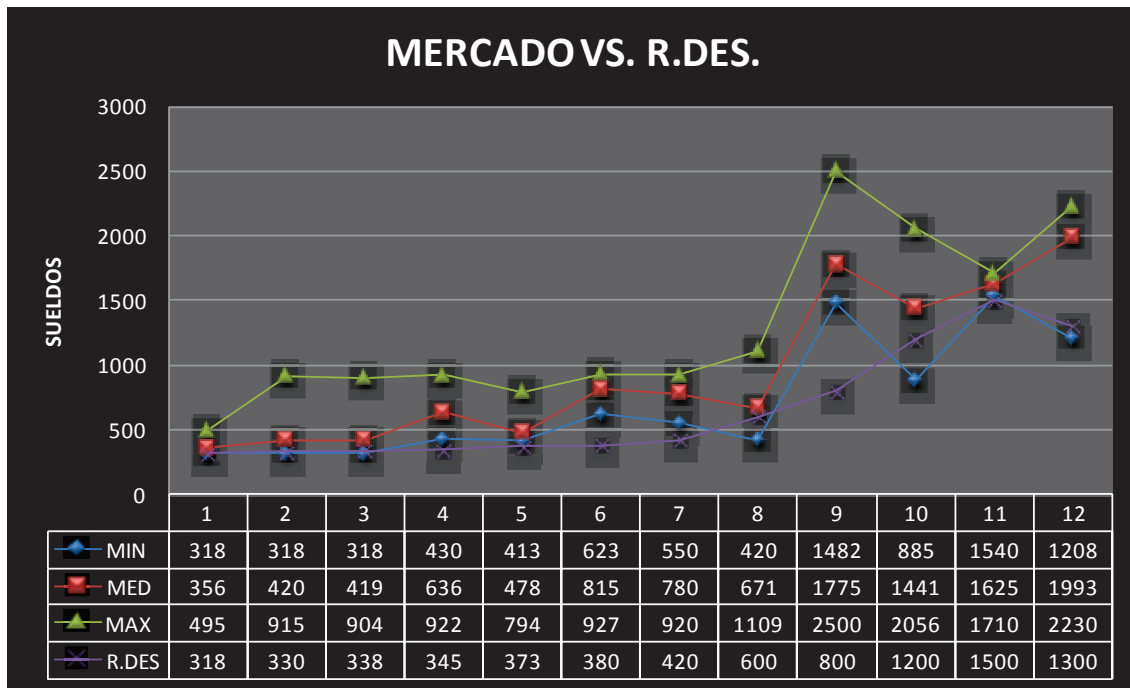


Figura 13: Comparativo Mercado vs. R.DES. CIA. LTDA.

(Fuente: Autor)

Referencia de puestos

#	PUESTO
1	Auxiliar de Limpieza
2	Recepcionista
3	Mensajero
4	Operador de Call Center
5	Asistente de Servicio al Cliente
6	Liquidador
7	Supervisor de Call Center
8	Asistente de Contabilidad
9	Jefe de Cartera
10	Jefe de Operaciones
11	Jefe de Sistemas
12	Contador

3.7 IMPLEMENTACIÓN DE LA POLÍTICA DE ADMINISTRACIÓN DE COMPENSACIONES EN LA EMPRESA

El proceso de implementación de las políticas, parte de los resultados obtenidos tanto de la valoración de los puestos, de las escalas salariales así como del estudio comparativo con el mercado que ha podido evidenciar los problemas existentes en la administración de remuneraciones y beneficios en la empresa. Este proceso se está desarrollando en conjunto con la Gerencia General con el fin de sensibilizar sobre los aspectos prioritarios y urgentes que se deben atacar. Como resultado se ha establecido un cronograma de trabajo (anexo E), que permitirá desarrollar la implementación de las políticas de administración de compensaciones en la empresa R.DES. SERVICIOS CORPORATIVOS.

4 RESULTADOS

El estudio desarrollado en la empresa R.DES. CIA. LTDA., nos ha llevado a obtener tres productos entregables que son: Manual de Clasificación y Valoración de Puestos, Escala Salarial y Política de Compensaciones.

4.1 MANUAL DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS

A continuación se presenta el Manual de Clasificación y Valoración de Puestos de la empresa R.DES. SERVICIOS CORPORATIVOS, que en su contenido consta de:

Parte 1. Análisis y Descripción del Puesto

- a) Identificación del Puesto
- b) Misión del Puesto
- c) Perfil de Competencias
- d) Áreas de Responsabilidad
- e) Iniciativa y Autonomía
- f) Ayudas del Puesto

- g) Relaciones Internas
- h) Relaciones Externas

Parte 2. Valoración del Puesto

- a) Conocimientos, habilidad (Know How)
- b) Solución de Problemas (Problem Solving)
- c) Responsabilidad (Accountability)

ANALISIS DE PUESTOS

PUESTO: CONTADOR

A. IDENTIFICACION DEL PUESTO	
MACROPROCESO:	Apoyo
PROCESO:	Financiero
SUBPROCESO:	Contabilidad, Cobranzas, Impuestos
PUESTO:	Contador
LOCALIZ. GEOGRA.	Quito
SUBORDINADO A:	Gerente General
VALORACION DEL PUESTO	CODIFICACION: F-III2 / F3 / E3S = 752 PUNTOS

B. MISION DEL PUESTO
<p>Dirigir, supervisar y controlar las áreas de contabilidad, cobranzas, impuestos, presupuestos, asegurando la provisión de fondos para la operación de la empresa. Responsable por el correcto manejo de las relaciones con instituciones del estado, presentación de reportes, permisos.</p>

C. PERFIL DE COMPETENCIAS
<p>EXIGENCIA ACADEMICA: Estudios en Contabilidad (CPA), Administración, Finanzas, Ingeniería Comercial.</p> <p>EXPERIENCIA (AÑOS): 5 años en contabilidad general, finanzas.</p> <p>CAPACITACION: Actualización tributaria, presupuestos, auditoria.</p> <p>PAQUETES INFORMATICOS: Office, MICROREX, SOGA</p> <p>IDIOMAS: Inglés medio</p> <p>COMPETENCIAS: Servicio al Cliente, Liderazgo, Organización, Orientación a Resultados, Negociación.</p>

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD			
RE	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Contar con información financiera veraz y confiable para la toma de decisiones	Supervisar la contabilidad general	I= Balance General y Estado de Resultados hasta el 5to. día del mes
2	Conocer los ejes de gastos de la empresa y controlar que se ejecute de manera adecuada	Elaborar y controlar el presupuesto	I= Variaciones al presupuesto que no superen un 5%
3	Asegurar la disponibilidad de fondos y liquidez para la operación.	Controlar la gestión de facturación y cobranza	I= Mantener un nivel de liquidez que permita la operación regular
4	Cumplir con la norma establecida.	Administrar los impuestos	I= Cero multas y/o conflictos con el SRI

E. INICIATIVA Y AUTONOMIA			
REF	QUE SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACION AL AREA DE RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTOS (específicos) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE LA	DECISIONES AUTONOM
1.	Supervisar la contabilidad y determinar costos de los servicios	Sistema SOGA, MICROREX, contabilidad, costos,	Si
2.	Elaborar el presupuesto	Presupuestación y finanzas	Si
3.	Controlar la facturación y cobranza	Negociación, control de cartera	Si
4.	Impuestos	Régimen tributario, normas aplicables a la gestión	Si

F. AYUDAS DEL PUESTO

Políticas Internas, Régimen Tributario, Código del Trabajo, Manuales de Sistemas SOGA y MICROREX, Ley de Compañías.

G. RELACIONES INTERNAS

CON QUIEN	NATURALEZA O PROPOSITO
Jefe de Contabilidad, Jefe de Sistemas,	Coordinación y reportes, requerimientos de información, reportes a Gerencia, trabajos especiales, proyectos.

H. RELACIONES EXTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES)

CON QUIEN	NATURALEZA O PROPOSITO
SRI	Presentación de declaraciones
Super de Cías.	Presentación de informes y reportes

VALORACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTO EXPERIENCIA HABILIDADES	HABILIDAD GERENCIAL		
	III. HETEROGENEA: Integración y coordinación operacional y conceptual de procesos y funciones heterogéneas claramente diferenciadas en naturaleza y objetivos		
AMPLITUD / RELACIONES HUMANAS	1	2	3
F. ESPECIALIDAD FUNCIONAL MADURA: Conocimiento experto de una disciplina funcional o conocimiento de múltiples funciones que implican una basta comprensión de sus prácticas y principios unida a una amplia experiencia en su aplicación	350	400	460
	400	460	528
	460	528	608

SOLUCION DE PROBLEMAS	EXIGENCIA	
	3. ANALISIS: Situaciones diferentes que presenten algún aspecto nuevo en las que la solución requiere un análisis entre el conjunto de cosas aprendidas. Los problemas exigen una nueva solución producto de la combinación de soluciones anteriormente dadas	
AMBIENTE DE REFERENCIA		
F. DEFINIDO GENERICAMENTE: Políticas generales y objetivos específicos. El "que" es genérico dentro de las políticas globales de la organización	38%	43%

RESPONSABILIDAD	MAGNITUD			
	3. 1MM - 10MM			
LIBERTAD PARA ACTUAR	IMPACTO			
E. DIRECCION ESPECIFICA: Prácticas y procedimientos amplios cubiertos por precedentes y políticas funcionales. Consecución de resultados concretos. Dirección general.	R	C	S	P
	100	132	175	230
	115	152	200	264
	132	175	230	304

FORMULA DE VALORACIÓN: F-III2/ F3 / E3S 400+152+200

VALOR RELATIVO PUESTO: CONTADOR 752 PUNTOS

ANALISIS DE PUESTOS

PUESTO: JEFE DE OPERACIONES

A. IDENTIFICACION DEL PUESTO	
MACROPROCESO:	Sustantivo
PROCESO:	Operaciones
SUBPROCESO:	Atención al Cliente/Operaciones
PUESTO:	Jefe de Operaciones
LOCALIZ. GEOGRA.	Quito/Guayaquil
SUBORDINADO A:	Gerente de Operaciones
VALORACION DEL PUESTO	CODIFICACION: E+III 2/E+3/D+3C PUNTOS: 667

B. MISION DEL PUESTO

Asegurar la operatividad del Centro Médico, cuidando mantener los consultorios en forma óptima, el personal capacitado, los insumos y equipos adecuados, además de manejar las quejas de clientes con la finalidad de lograr un índice de satisfacción en el servicio superior al 80%.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS

EXIGENCIA ACADEMICA: Título profesional en Administración, Ingeniería Comercial, Economía, Marketing

EXPERIENCIA (AÑOS): 4 años en supervisión de áreas de trabajo, servicio al cliente.

CAPACITACION: Cursos en servicio al cliente, Desarrollo de Habilidades de Mandos Medios.

PAQUETES INFORMATICOS: Office nivel intermedio

IDIOMAS: Inglés nivel básico

COMPETENCIAS: Servicio al Cliente, Trabajo en Equipo, Solución de Problemas, Liderazgo, Comunicación, Orientación a Resultados.

DESCRIPCION DEL PUESTO

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD			
RE F.	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Garantizar la operación ininterrumpida del centro médico.	Mantener operativo el centro médico asegurando la provisión de insumos, equipos, personal y recursos.	$I = \frac{\text{Nro. de atenciones realizada}}{\text{Nro. de atenciones estándar}}$
2	Lograr un nivel de satisfacción del servicio y un mínimo de quejas de clientes.	Supervisar la atención al cliente, a través de la vigilancia directa del personal a su cargo.	$I = \frac{\text{Nro. de consultorios operativos}}{\text{Nro. de consultorios totales}}$
3	Asegurar que al presentarse un problema en la atención, se corrijan los errores y se logre recuperar la confianza del cliente insatisfecho.	Administra quejas y reclamos de clientes.	$I = \frac{\text{Nro. de quejas recibidas}}{\text{Nro. de pacientes atendidos}}$
4	Contar con información veraz, oportuna y confiable para la toma	Elabora reportes estadísticos de las operaciones del centro	$I = \frac{\text{Nro. de reportes a tiempo}}{\text{Nro. total de reportes}}$

E. INICIATIVA Y AUTONOMIA			
REF.	QUE SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACION AL AREA DE	CONOCIMIENTOS (específicos) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	DECISIONES AUTONOMAS
1.1	Verifica la provisión de recursos humanos, materiales	Manejo de stocks de materiales e insumos.	Si
1.2	Supervisa al recurso humano	Organización y supervisión de personal.	Si
1.3	Organiza tareas del personal		Si
2.1	Vigila la atención al cliente en forma directa.	Técnicas de servicio al cliente Manejo y administración de quejas	Si
2.2	Atiende clientes especiales		Si
2.3	directamente. Lleva un registro de atención por cada asistente de servicio.	Implementación de proyectos	Si
3.1	Recopila información de quejas		Si
3.2	Hace seguimiento con el cliente		Si
3.3	Elabora reportes de las quejas	Servicio al Cliente	Si
3.4	Lleva registro de quejas	Estadística.	Si
3.5	Implementa correctivos detectados.		Si
4.1	Recopila información de atenciones		Si
4.2	Analiza los resultados		Si
4.3	Elabora reportes		Si
4.4	Presenta reportes	Estadística, elaboración de informes	Si

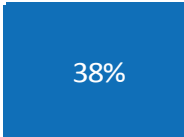
F. AYUDAS DEL PUESTO
Manuales operativos, políticas internas, convenios con los clientes estratégicos, código del trabajo.

G. RELACIONES INTERNAS	
CON QUIEN	NATURALEZA O PROPOSITO
Con todo el personal de la empresa	Reporte a superiores, supervisión a subordinados, coordinación con pares

H. RELACIONES EXTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES)	
CON QUIEN	NATURALEZA Y PROPOSITO
Cientes individuales	Atención directa, manejo de quejas.
Cientes corporativos	Coordinación de atenciones, manejo de quejas, información relevante de contratos.

VALORACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTO EXPERIENCIA HABILIDADES	HABILIDAD GERENCIAL		
	III. HETEROGENEA: Integración y coordinación operacional y conceptual de procesos y funciones heterogéneas claramente diferenciadas en naturaleza y objetivos.		
AMPLITUD / RELACIONES HUMANAS	1	2	3
E. ESPECIALIDAD FUNCIONAL BASICA: Conocimiento y aplicación de una disciplina funcional que implica la comprensión de prácticas y precedentes o de teorías y principios conceptuales o de ambos.	264	304	350
	304	350	400
	350	400	460

SOLUCION DE PROBLEMAS	EXIGENCIA
	3. ANALISIS: Situaciones diferentes que presenten algún aspecto nuevo en las que la solución requiere un análisis entre el conjunto de cosas aprendidas. Los problemas exigen una nueva solución producto de la combinación de soluciones anteriormente dadas
AMBIENTE DE REFERENCIA	
E. CLARAMENTE DEFINIDO: Políticas funcionales claramente definidas que impactan a la organización a corto y mediano plazo. El "que" esta claramente establecido; el "como" esta determinado por el juicio propio del incumbente de acuerdo con las políticas del momento	<p>33%</p>  <p>38%</p>

RESPONSABILIDAD	MAGNITUD			
	2: PEQUEÑA 100M - 1MM USD			
LIBERTAD PARA ACTUAR	IMPACTO			
D. SUPERVISIÓN GENERAL: Planes y programas establecidos, concretos y definidos, prácticas y procedimientos basados en precedentes o políticas funcionales claramente definidas. Revisión de resultados finales.	R	C	S	P
	50	66	87	115
	57	76	100	132
	66	87	115	152

FORMULA DE VALORACION:

$$E+III\ 2 / E+3 / D+3C = 400+152+115$$

VALOR RELATIVO PUESTO JEFE DE OPERACIONES= 667 PUNTOS

ANALISIS DE PUESTOS

PUESTO: JEFE DE SISTEMAS

A. IDENTIFICACION DEL PUESTO	
MACROPROCESO:	Apoyo
PROCESO:	Financiero Administrativo
SUBPROCESO:	Sistemas y Comunicaciones
PUESTO:	Jefe de Sistemas
LOCALIZ. GEOGRA.	Quito
SUBORDINADO A:	Gerente General
VALORACION DEL PUESTO	CODIFICACION: FII2 / E+4 / D+3C 715 PUNTOS

B. MISION DEL PUESTO
Apoyar la operación de la empresa, contando con los recursos tecnológicos disponibles y permitiendo las comunicaciones internas y externas.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS
EXIGENCIA ACADEMICA: Titulación en Ingeniería de Sistemas, Análisis y Programación.
EXPERIENCIA (AÑOS): 3 años en áreas de sistemas y comunicaciones
CAPACITACION: SQL, DOT,
PAQUETES INFORMATICOS: Office, MICROREX, SOGA
IDIOMAS: Inglés Técnico
COMPETENCIAS: Servicio al Cliente, Responsabilidad, Organización, Orientación a Resultados, Liderazgo.

DESCRIPCION DEL PUESTO

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD			
RE F	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Operación eficiente de la tecnología.	Organización departamental.	
2	Mantener operativos los equipos y aplicaciones de todo el personal.	Atención a usuarios	I= <u>Nro. de atenciones ejecutadas</u> Nro. de usuarios totales
3	Permitir la operación completa y eficiente del Centro Médico.	Mantenimiento de los programas SOGA y MICROREX.	I= <u>Nro. de programaciones ejecutadas</u> Nro. de programaciones planeadas
4	Mantener actualizadas las aplicaciones.	Programación de aplicaciones en los programas.	I= <u>Nro. de proyectos ejecutados</u> Nro. de proyectos planeados
5	Apoyar desde la gestión tecnológica para nuevos proyectos de la empresa.	Dirección de proyectos especiales de nuevas aplicaciones.	I= <u>Nro. de proyectos ejecutados</u> Nro. de proyectos planeados
6	Asegurar que las condiciones de comunicación tanto internas como externas estén disponibles y de calidad	Supervisión y control de las comunicaciones internas y externas.	I= <u>Interrupciones de comunicaciones en el periodo</u>

E. INICIATIVA Y AUTONOMIA			
REF.	QUE SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACION AL AREA DE	CONOCIMIENTOS (especificos) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE	DECISIONES AUTONOMAS
1.1	Falta de recursos operativos.	Negociación.	No
2.1	Nro. de usuarios y diversidad de requerimientos.	Office, SOGA, MICROREX.	Si
3.1	Aplicaciones sin mantenimiento adecuado, actualizaciones permanentes, disponibilidad de los programas fuentes.	Lenguajes de programación.	Si
4.1	Falta de planificación.	Planificación.	No
5.1	Falta de planificación, desconocimiento de lenguajes de programación.	Planificación de proyectos.	No
6.1	Imponderables de proveedores externos.	Negociación.	Si

F. AYUDAS DEL PUESTO
Políticas Internas, Manuales de Sistemas SOGA y MICROREX, Manuales de Procedimientos.


G. RELACIONES INTERNAS	
CON QUIEN	NATURALEZA O PROPOSITO
Con jefe inmediato	Coordinación y reportes Atención a usuarios
Con todo el	

H. RELACIONES EXTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES)	
CON QUIEN	NATURALEZA O PROPOSITO
Proveedores	Negociación de contratos, reclamos, coordinación de servicios
Clientes corporativos	Recibir requerimientos, coordinación de proyectos.

VALORACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTO EXPERIENCIA HABILIDADES	HABILIDAD GERENCIAL		
	II. HOMOGENEA: Integración y coordinación operacional y conceptual de procesos y de funciones homogéneas, complementarias en naturaleza y objetivo		
AMPLITUD / RELACIONES HUMANAS	1	2	3
F. ESPECIALIDAD FUNCIONAL MADURA: Conocimiento experto en una disciplina funcional o conocimiento de múltiples funciones que implican una vasta comprensión de prácticas y principios unida a una amplia experiencia en su aplicación	264	304	350
	304	350	400
	350	400	460

SOLUCION DE PROBLEMAS	EXIGENCIA
	4. INNOVACION: Situaciones diferentes en las que la solución innovadora requiere un pensamiento analítico, interpretativo, evolutivo y/o constructivo. Se incorporan elementos nuevos a la solución exigiendo poderar sus consecuencias.
AMBIENTE DE REFERENCIA	
E. CLARAMENTE DEFINIDO: Políticas funcionales claramente definidas que impactan a la organización a corto y mediano plazo. El "que" esta claramente establecido; el "como" es determinado por juicio propio del incumbente de acuerdo con las políticas del momento,	43%



RESPONSABILIDAD	MAGNITUD			
	3. 1MM - 10MM			
LIBERTAD PARA ACTUAR	IMPACTO			
D. SUPERVISIÓN GENERAL: Planes y programas establecidos, concretos y definidos, prácticas y procedimientos basados en precedentes o políticas funcionales claramente definidas. Revisión de resultados finales.	R	C	S	P
	66	87	115	152
	76	100	132	175
	87	115	152	200

FORMULA DE VALORACIÓN: FII2 / E+4 / D+3C 400+200+115

VALOR RELATIVO PUESTO JEFE DE SISTEMAS

715 PUNTOS

ANALISIS DE PUESTOS

PUESTO: JEFE DE CARTERA

A. IDENTIFICACION DEL PUESTO	
MACROPROCESO:	Apoyo
PROCESO:	Financiero
SUBPROCESO:	Cobranzas
PUESTO:	Jefe de Cartera
LOCALIZ. GEOGRA.	Quito
SUBORDINADO A:	Contador
VALORACION DEL PUESTO	CODIFICACION: E+II3 / E3 / D3C 565 PUNTOS

B. MISION DEL PUESTO

Asegurar que los reclamos procesados sean facturados a las aseguradoras y lograr el reembolso de los gastos a través de una adecuada gestión de cobranza.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS

EXIGENCIA ACADEMICA: Estudios de Administración, Finanzas, Ingeniería Comercial.

EXPERIENCIA (AÑOS): 3 años en facturación y cobranza

CAPACITACION:

PAQUETES INFORMATICOS: Office, MICROREX, SOGA

IDIOMAS: Inglés básico

COMPETENCIAS: Servicio al Cliente, Responsabilidad, Organización, Orientación a Resultados, Liderazgo.

DESCRIPCION DEL PUESTO

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD			
RE	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Confiabilidad de información previa a la facturación	Revisión y validación de los reclamos recibidos	I= <u>Nro. de reclamos facturados</u> Nro. de reclamos totales
2	Certificar que la facturación sea correcta y válida	Ingreso de datos en el sistema para confirmar la facturación	I= <u>Nro. de ingresos ejecutados</u> Nro. de ingresos totales
3	Controlar el volumen de facturación	Elaboración de reportes de facturación	
4	Brindar información oportuna y confiable a su jefe	Análisis de cartera	
5	Asegurar la liquidez necesaria para la operación de la empresa	Gestión de cobranza con los clientes	I= <u>Cobranza efectiva del mes</u> Plan de cobranza mensual

E. INICIATIVA Y AUTONOMIA			
REF	QUE SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACION AL AREA DE RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTOS (especificos) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE	DECISIONES AUTONOMAS
1.1	Recibe información	Procedimiento de	Si
1.2	Valida los reclamos procesados	reclamos. Sistema SOGA	Si
2.1	Ingresar datos al sistema	Sistema SOGA	Si
2.2	Valida información ingresada		No
3.1	Elabora reportes de facturación	Estadística	Si
4.	Elabora reportes de cobranza	Estadística	Si

F. AYUDAS DEL PUESTO
Políticas Internas, Catálogo de Clientes, Manuales de Sistemas SOGA.

G. RELACIONES INTERNAS	
CON QUIEN	NATURALEZA O PROPOSITO
Con jefe inmediato	Coordinación y reportes Presentación de reportes y análisis
Con gerente	Coordinación

H. RELACIONES EXTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES)	
CON QUIEN	NATURALEZA O PROPOSITO
Clientes Bancos	Contacto permanente para validar facturación y gestionar la cobranza. Control de depósitos y seguimiento de cuentas

VALORACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTO EXPERIENCIA HABILIDADES	HABILIDAD GERENCIAL		
	II. HOMOGENEA: Integración y coordinación operacional y conceptual de procesos y de funciones homogéneas, complementarias en naturaleza y objetivo		
AMPLITUD / RELACIONES HUMANAS	1	2	3
E. ESPECIALIDAD FUNCIONAL BASICA: Conocimiento y aplicación de una disciplina funcional que implica la comprensión de prácticas y precedentes o de teorías y principios conceptuales o de ambos.	200	230	264
	230	264	304
	264	304	350

SOLUCION DE PROBLEMAS	EXIGENCIA	
	3. ANALISIS: Situaciones diferentes que presenten algún aspecto nuevo en las que la solución requiere un análisis entre el conjunto de cosas aprendidas. Los problemas exigen una nueva solución producto de la combinación de soluciones anteriormente dadas	
AMBIENTE DE REFERENCIA		
E. CLARAMENTE DEFINIDO: Políticas funcionales claramente definidas que impactan a la organización a corto y mediano plazo. El "que" esta claramente establecido; el "como" es determinado por juicio propio del incumbente de acuerdo con las políticas del momento,	 33%	 38%

RESPONSABILIDAD	MAGNITUD			
	3. 1MM - 10MM			
LIBERTAD PARA ACTUAR	IMPACTO			
D. SUPERVISIÓN GENERAL: Planes y programas establecidos, concretos y definidos, prácticas y procedimientos basados en precedentes o políticas funcionales claramente definidas. Revisión de resultados finales.	R	C	S	P
	66	87	115	152
	76	100	132	175
	87	115	152	200

FORMULA DE VALORACIÓN: E+II3 / E3 / D3C 350+115+100

VALOR RELATIVO PUESTO JEFE DE CARTERA

565 PUNTOS

ANALISIS DE PUESTOS

PUESTO: MEDICO

A. IDENTIFICACION DEL PUESTO	
MACROPROCESO:	Sustantivo
PROCESO:	Operaciones
SUBPROCESO:	Atención al Paciente
PUESTO:	Médico
LOCALIZ. GEOGRA.	Quito/Guayaquil
SUBORDINADO A:	Gerente de Operaciones
VALORACION DEL PUESTO	CODIFICACION: E+2II / E+3 / D+2C 639 PUNTOS

B. MISION DEL PUESTO
Brindar la atención médica especializada a los pacientes que acuden al Centro Médico, determinar el diagnóstico, establecer el tratamiento e indicaciones pertinentes al paciente con el fin de solventar su necesidad.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS
EXIGENCIA ACADEMICA: Título profesional en Medicina con especialización en el área de su actividad
EXPERIENCIA (AÑOS): 4 años en atención médica sea en consulta privada o en centros médicos
CAPACITACION: Actualización permanente en el área de su especialidad, servicio al cliente
PAQUETES INFORMATICOS: SOGA MEDICO
IDIOMAS: Inglés nivel técnico
COMPETENCIAS: Servicio al Cliente, Trabajo en Equipo, Solución de Problemas, Liderazgo, Comunicación.

DESCRIPCION DEL PUESTO

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD			
REF	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Paciente bien atendido.	Recepción al paciente, anamnesis, examen físico.	I= <u>Nro. de pacientes atendidos</u> Nro. de atenciones estándar
2	Información veraz, oportuna y confiable de cada paciente.	Elaboración de la HCL	I= <u>Nro. de HCL elaboradas</u> Nro. de pacientes totales
3	Paciente con diagnóstico certero.	Elaborar y posterior análisis de pedidos de exámenes de laboratorio, imágenes, prescripciones de medicamentos.	I= <u>Nro. de pedidos realizados</u> Nro. de pacientes atendidos
4	Hacer seguimiento adecuado de la evolución de los pacientes.	Coordinación de atención médica con sus colegas.	I= <u>Nro. de pacientes referidos</u> Nro. total de pacientes atendidos
5	Asegurar que las atenciones médicas estén cubiertas por los planes de seguros.	Coordinación con auditoría médica.	I= <u>Nro. de recortes de aseguradoras</u> Nro. de pacientes atendidos

E. INICIATIVA Y AUTONOMIA			
REF.	QUE SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACION AL AREA DE RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTOS (específicos) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	DECISIONES AUTONOMA
1.1	Pacientes con dolencias físicas que requieren atención para solucionar sus problemas.	Conocimientos médicos dentro de su especialidad.	Si
2.1	Información variada y diversa de cada paciente que puede llevar a confusiones.	Conocimiento de los formatos de historia clínica autorizadas por las autoridades.	Si
3.1	Por la cantidad de pacientes atendidos la información de ayuda diagnóstica puede confundirse.	Formatos de los proveedores de los servicios.	Si
4.1	Coordinación adecuada sobre los pacientes referidos a colegas a fin de contribuir a la solución del problema de salud.	Planes de cobertura de las empresas de seguros.	No
5.1	Atenciones fuera de cobertura de los planes médicos, gastos para el paciente.		Si.

F. AYUDAS DEL PUESTO

Manuales operativos, políticas internas, planes de seguro de las empresas, manuales de auditoria médica.
--

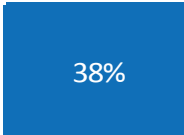
G. RELACIONES INTERNAS	
CON QUIEN	NATURALEZA O PROPOSITO
Auxiliares de enfermería.	Coordinación para la atención a pacientes en horario y con toda la información pertinente.
Jefe de Operaciones	Manejo de quejas de pacientes, confirmación de tipo de atención, requerimientos básicos.

H. RELACIONES EXTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES)	
CON QUIEN	NATURALEZA Y PROPOSITO
Pacientes	Atención directa, seguimiento de tratamiento, solución de problemas.

VALORACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTO EXPERIENCIA HABILIDADES	HABILIDAD GERENCIAL		
	II. HOMOGENEA: Integración y coordinación operacional y conceptual de procesos y de funciones homogéneas, complementarias en naturaleza y objetivo		
AMPLITUD / RELACIONES HUMANAS	1	2	3
E. ESPECIALIDAD FUNCIONAL MADURA: Conocimiento experto en una disciplina funcional o conocimiento de múltiples funciones que implican una vasta comprensión de sus prácticas y principios unida a una amplia experiencia en su aplicación	264	304	350
	304	350	400
	350	400	460

SOLUCION DE PROBLEMAS	EXIGENCIA
	3. ANALISIS: Situaciones diferentes que presenten algún aspecto nuevo en las que la solución requiere un análisis entre el conjunto de cosas aprendidas. Los problemas exigen una nueva solución producto de la combinación de soluciones anteriormente dadas
AMBIENTE DE REFERENCIA	
E. CLARAMENTE DEFINIDO: Políticas funcionales claramente definidas que impactan a la organización a corto y mediano plazo. El "que" esta claramente establecido; el "como" esta determinado por el juicio propio del incumbente de acuerdo con las políticas del momento	33%



RESPONSABILIDAD	MAGNITUD			
	2: PEQUEÑA 100M - 1MM USD			
LIBERTAD PARA ACTUAR	IMPACTO			
D. SUPERVISIÓN GENERAL: Planes y programas establecidos, concretos y definidos, prácticas y procedimientos basados en precedentes o políticas funcionales claramente definidas. Revisión de resultados finales.	R	C	S	P
	50	66	87	115
	57	76	100	132
	66	87	115	152

FORMULA DE VALORACION:

$$E+2II / E+3 / D+2C$$

$$400+152+87$$

$$\text{VALOR RELATIVO PUESTO MEDICO} = 639$$

ANALISIS DE PUESTOS

PUESTO: ASISTENTE DE CONTABILIDAD

A. IDENTIFICACION DEL PUESTO	
MACROPROCESO:	Apoyo
PROCESO:	Financiero
SUBPROCESO:	Contabilidad General
PUESTO:	Asistente de Contabilidad
LOCALIZ. GEOGRA.	Quito
SUBORDINADO A:	Contador
VALORACION DEL PUESTO	CODIFICACION: E+1II / D+3 / CC 417 PUNTOS

B. MISION DEL PUESTO

Registro de todas las transacciones contables de la empresa en el sistema, asegurar la veracidad y oportunidad de la información financiera de la empresa.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS

EXIGENCIA ACADEMICA: Contador Público Autorizado

EXPERIENCIA (AÑOS): 2 años en contabilidad general

CAPACITACION: Impuestos, anexos transaccionales, servicio al cliente.

PAQUETES INFORMATICOS: Office, MICROREX, SOGA

IDIOMAS: Inglés básico

COMPETENCIAS: Servicio al Cliente, Responsabilidad, Organización, Orientación a Resultados.

DESCRIPCION DEL PUESTO

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD			
REF	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Confiabilidad de información contable	Registro de ingresos y egresos	I= <u>Nro. de transacciones ejecutadas</u> Nro. de transacciones totales
2	Cumplir con las normas y reglamentos, evitar conflictos laborales y con instituciones del estado.	Registro de gastos de personal, nómina, beneficios.	I= <u>Nro. de registros ejecutados</u> Nro. de registros totales
3	Asegurar que la información este oportuna para efectuar los pagos correspondientes	Registro de facturas de proveedores y prestadores	I= <u>Nro. de facturas registradas</u> Nro. de facturas totales
4	Brindar información oportuna y confiable a su jefe	Análisis de cuentas	
5	Cumplir con los acuerdos de pagos, evitar problemas y demandas de proveedores y prestadores.	Provisión y preparación de pagos a prestadores y proveedores	I= <u>Pagos efectivos realizados</u> Pagos totales aprobados

E. INICIATIVA Y AUTONOMIA			
REF.	QUE SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACION AL AREA DE	CONOCIMIENTOS (específicos) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	DECISION ES
1.1	Recibe información	Contabilidad general, retenciones, impuestos. Sistema MICROREX	Si
1.2	Clasifica documentación		Si
1.3.	Registra ingresos		Si
1.4	Registra egresos		
2.1	Revisa pagos al personal	Políticas internas	Si
2.2	Revisa nómina mensual	Código del Trabajo	No
2.3	Registra beneficios sociales	Reglamento del IESS	No
3.1	Recibe información	Contabilidad, Sistema MICROREX	Si
3.2	Registra información		
4.	Analiza cuentas y presenta reportes a su jefe.	Contabilidad financiera, reportes contables	No
5.1	Coordina con jefes de los diferentes departamentos.	Presupuestos.	No
5.2	Realiza proyecciones de pagos.		Si
5.3	Presenta plan de pagos a su jefe		No

F. AYUDAS DEL PUESTO

Régimen Tributario, Código del Trabajo, Políticas Internas, Procedimientos Contables, Manuales de Sistemas MICROREX, SOGA.

G. RELACIONES INTERNAS	
CON QUIEN	NATURALEZA O PROPOSITO
Con jefe inmediato	Coordinación y reportes Presentación de reportes y análisis
Con gerente	Coordinación

H. RELACIONES EXTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES)	
CON QUIEN	NATURALEZA O PROPOSITO
Proveedores	Coordinación de información, pagos
Prestadores	Coordinación de información y pagos
Organismos del Estado	Presentación de reportes

VALORACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTO EXPERIENCIA HABILIDADES	HABILIDAD GERENCIAL		
	II. HOMOGENEA: Integración y coordinación operacional y conceptual de procesos y de funciones homogéneas, complementarias en naturaleza y objetivo		
AMPLITUD / RELACIONES HUMANAS	1	2	3
E. ESPECIALIDAD FUNCIONAL BASICA: Conocimiento y aplicación de una disciplina funcional que implica la comprensión de prácticas y precedentes o de teorías y principios conceptuales o de ambos.	200	230	264
	230	264	304
	264	304	350

SOLUCION DE PROBLEMAS	EXIGENCIA
	3. ANALISIS: Situaciones diferentes que presenten algún aspecto nuevo en las que la solución requiere un análisis entre el conjunto de cosas aprendidas. Los problemas exigen una nueva solución producto de la combinación de soluciones anteriormente dadas
AMBIENTE DE REFERENCIA	
D. DIVERSIFICADO: Procedimientos diversificados. De acuerdo con las condiciones se elige cual de muchos procedimientos es el más adecuado dentro de gran diversidad de opciones	<p>29%</p> <p>33%</p>

RESPONSABILIDAD	MAGNITUD			
	3. 1MM - 10MM			
LIBERTAD PARA ACTUAR	IMPACTO			
C. ESTANDARIZADA: Instrucciones, prácticas y procedimientos estandarizados. Supervisión sobre el avance del trabajo y sus resultados parciales. Establecimientos de prioridades sujetas a la aprobación del supervisor. Supervisión periódica después de los hechos	R	C	S	P
	43	57	76	100
	50	66	87	115
	57	76	100	132

FORMULA DE VALORACIÓN: E+1II / D+3 / CC 264+87+66

VALOR RELATIVO PUESTO ASISTENTE DE CONTABILIDAD

417 PUNTOS

ANALISIS DE PUESTOS

PUESTO: SUPERVISOR CALL CENTER

A. IDENTIFICACION DEL PUESTO	
MACROPROCESO:	Sustantivo
PROCESO:	Operaciones
SUBPROCESO:	Servicio al Cliente
PUESTO:	Supervisor de Call Center
LOCALIZ. GEOGRA.	Quito
SUBORDINADO A:	Jefe de Operaciones
VALORACION DEL PUESTO	CODIFICACION: D-2II / D-3 / E2C 275 PUNTOS

B. MISION DEL PUESTO

Supervisar y coordinar el Call Center a fin de garantizar la mayor cantidad de citas confirmadas para la atención al cliente.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS

EXIGENCIA ACADEMICA: Estudios superiores en administración, marketing.

EXPERIENCIA (AÑOS): 3 años en manejo de call center

CAPACITACION: Servicio al cliente, estadística, operación de call center

PAQUETES INFORMATICOS: Word, Excel, SOGA

IDIOMAS: Inglés básico

COMPETENCIAS: Servicio al Cliente, Responsabilidad, Organización, Compromiso, Orientación a Resultados.

DESCRIPCION DEL PUESTO

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD			
RE n	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Optimización de recursos.	Organización de personal y asignación de tareas.	
2	Asegurar la mayor eficiencia en la operación.	Supervisión de funciones del personal.	
3	Verificar el cumplimiento de metas en la operación.	Control de llamadas entrantes, salientes, no procesadas, perdidas.	I= <u>Nro. de citas efectivas</u> Nro. total de llamadas
4	Lograr la mayor efectividad en la atención al cliente.	Coordinación de atenciones con los prestadores.	I= <u>Nro. de atenciones fallidas</u> Nro. total de citas confirmadas
5	Analizar desviaciones y proponer mejoras en la operación	Elaboración de reportes de la operación del call center	I= <u>Nro. de reportes presentados</u> Nro. total de reportes

E. INICIATIVA Y AUTONOMIA			
RE F	QUE SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACION AL AREA DE	CONOCIMIENTOS (específicos) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	DECISION ES
1.	Organización de personal	Código de Trabajo, Políticas Internas	Si
2.	Supervisión y control de personal	Políticas Internas, habilidades gerenciales	Si Si
3.	Control de la operación del call center.	Operaciones	No
4.	Relación y negociación con los prestadores	Negociación, servicio al cliente Excel, estadística, elaboración de reportes.	No
5.	Analizar desviaciones con las metas propuestas	Estadística	No

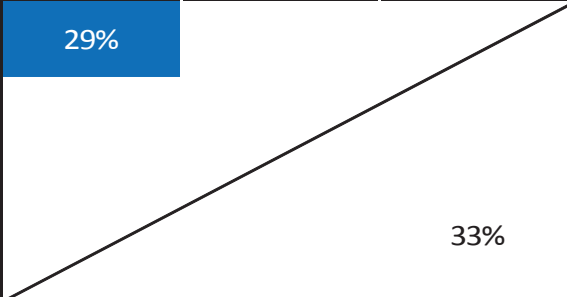
F. AYUDAS DEL PUESTO
Políticas Internas, Instructivos de central telefónica, Listado de Prestadores, Manuales de Sistemas SOGA, Código del Trabajo.

G. RELACIONES INTERNAS	
CON QUIEN	NATURALEZA O PROPOSITO
Con jefe inmediato	Reporte de novedades, Coordinación

H. RELACIONES EXTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES)	
CON QUIEN	NATURALEZA O PROPOSITO
Cientes	Atención
Prestadores	Negociación y Coordinación
Aseguradoras	Coordinación

VALORACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTO EXPERIENCIA HABILIDADES	HABILIDAD GERENCIAL		
	II. HOMOGENEA: Integración y coordinación operacional y conceptual de procesos y de funciones homogéneas, complementarias en naturaleza y objetivo		
AMPLITUD / RELACIONES HUMANAS	1	2	3
D. PRACTICAS AVANZADAS: Conocimiento especializado de los procedimientos de un área funcional específica.	152	175	200
	175	200	230
	200	230	264

SOLUCION DE PROBLEMAS	EXIGENCIA
	3. ANALISIS: Situaciones diferentes que presenten algún aspecto nuevo en las que la solución requiere un análisis entre el conjunto de cosas aprendidas. Los problemas exigen una nueva solución producto de la combinación de soluciones anteriormente dadas
AMBIENTE DE REFERENCIA	
D. DIVERSIFICADO: Procedimientos diversificados. De acuerdo con las condiciones se elige cual de muchos procedimientos es el más adecuado dentro de gran diversidad de opciones.	 <p>29%</p> <p>33%</p>

RESPONSABILIDAD	MAGNITUD			
	2. PEQUEÑA 100M - 1MM			
LIBERTAD PARA ACTUAR	IMPACTO			
E. ESTANDARIZADA: Instrucciones, prácticas y procedimientos estandarizados. Supervisión sobre el avance del trabajo y sus resultados parciales. Establecimiento de prioridades, sujetas a la aprobación del supervisor. Supervisión periódica después de los hechos	R	C	S	P
	33	43	57	76
	38	50	66	87
	43	57	76	100

FORMULA DE VALORACIÓN: D-2II / D-3 / E2C 175+50+50
VALOR RELATIVO PUESTO SUPERVISOR CALLCENTER
275 PUNTOS

ANALISIS DE PUESTOS

PUESTO: LIQUIDADOR

A. IDENTIFICACION DEL PUESTO	
MACROPROCESO:	Sustantivo
PROCESO:	Operaciones
SUBPROCESO:	Liquidaciones
PUESTO:	Liquidador
LOCALIZ. GEOGRA.	Quito
SUBORDINADO A:	Jefe de Operaciones
VALORACION DEL PUESTO	CODIFICACION: D+I1 / D+3 / E2C 252 PUNTOS

B. MISION DEL PUESTO

Asegurar que todos los servicios prestados por el Centro Médico, sean liquidados de forma correcta con el fin de poder facturar.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS

EXIGENCIA ACADEMICA: Estudios superiores en áreas relacionadas a la salud.

EXPERIENCIA (AÑOS): 1 año en liquidación de reclamos de atenciones médicas.

CAPACITACION: Tarifarios de servicios médicos.

PAQUETES INFORMATICOS: Office, SOGA

IDIOMAS: Inglés básico

COMPETENCIAS: Servicio al Cliente, Responsabilidad, Organización, Compromiso, Orientación a resultados.

DESCRIPCION DEL PUESTO

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD			
RE	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Confirmar que la documentación llegue completa.	Recibe, organiza y clasifica los documentos de atenciones médicas.	
2	Preparar la información verificada para preparar el reclamo.	Por cada tipo de atención, compara los documentos con la tabla de precios prefijada.	I= <u>Nro. de documentos procesados</u> Nro. total del documentos recibidos
3	Permitir que los datos ingresados en el sistema sean correctos.	Ingresa los datos en el sistema SOGA.	I= <u>Nro. de reclamos procesados</u> Nro. total de reclamos recibidos
4	Asegurar que el reclamo este completo para ser facturado.	Arma el reclamo con toda la documentación.	I= <u>Nro. de reclamos enviados</u> Nro. total de reclamos

E. INICIATIVA Y AUTONOMIA			
RE	QUE SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACION AL AREA DE RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTOS (específicos) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	DECISIONES AUTONOMAS
1	Recepción de variedad de documentos de distinta índole.	Procedimientos internos, formatos y formularios.	No
2	Las tablas de tarifas pueden variar por cada empresa de seguros.	Tablas de tarifarios por aseguradora.	No
3	El sistema SOGA debe estar actualizado permanentemente.	Sistema SOGA.	No
4	Los documentos deben estar completos, de lo contrario no se podrá facturar		No

F. AYUDAS DEL PUESTO	
Políticas Internas, Procedimientos internos, Manuales de Sistema SOGA, tarifarios.	

G. RELACIONES INTERNAS	
CON QUIEN	NATURALEZA O PROPOSITO
Con jefe inmediato	Reporte de novedades, Coordinación de información
Con facturación	Envío, recepción de información, comunicación interna.

H. RELACIONES EXTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES)	
CON QUIEN	NATURALEZA O PROPOSITO
Prestadores	Verificación de información, confirmación de datos

VALORACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTO EXPERIENCIA HABILIDADES	HABILIDAD GERENCIAL		
	I. BASICA: Ejecución de actividades complejas o una combinación de ellas requiriendo el ocupante vincular su trabajo con el de otros, o la supervisión de tareas específicas en cuanto a objetivos y contenido.		
AMPLITUD / RELACIONES HUMANAS	1	2	3
	115	132	152
D. PRACTICAS AVANZADAS: Conocimiento especializado de los procedimientos de un área funcional específica.	132	152	175
	152	175	200

SOLUCION DE PROBLEMAS	EXIGENCIA
	3. ANALISIS: Situaciones diferentes que presenten algún aspecto nuevo en las que la solución requiere un análisis entre el conjunto de cosas aprendidas. Los problemas exigen una nueva solución producto de la combinación de soluciones anteriormente dadas
AMBIENTE DE REFERENCIA	
D. DIVERSIFICADO: Procedimientos diversificados. De acuerdo con las condiciones se elige cual de muchos procedimientos es el más adecuado dentro de gran diversidad de opciones.	<p>29%</p> <p>33%</p>

RESPONSABILIDAD	MAGNITUD			
	2: PEQUEÑA 100M - 1MM USD			
LIBERTAD PARA ACTUAR	IMPACTO			
E. ESTANDARIZADA: Instrucciones, prácticas y procedimientos estandarizados. Supervisión sobre el avance del trabajo y sus resultados parciales . Establecimiento de prioridades sujetas a la aprobación del supervisor. Supervisión periódica despues de los hechos	R	C	S	P
	33	43	57	76
	38	50	66	87
	43	57	76	100

FORMULA DE VALORACIÓN: D+I1 / D+3 / E2C 152+50+50

VALOR RELATIVO PUESTO LIQUIDADOR= 252 PUNTOS

ANALISIS DE PUESTOS

PUESTO: ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE

A. IDENTIFICACION DEL PUESTO	
MACROPROCESO:	Sustantivo
PROCESO:	Operaciones
SUBPROCESO:	Servicio al Cliente
PUESTO:	Asistente de Servicio al Cliente
LOCALIZ. GEOGRA.	Quito/Guayaquil
SUBORDINADO A:	Jefe de Operaciones
VALORACION DEL PUESTO	CODIFICACION: CI2 / C+2 / B+1R 162 PUNTOS

B. MISION DEL PUESTO

Brindar la atención al cliente, registro de datos, coordinación de la atención, cobro de valores y seguimiento de la atención.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS

EXIGENCIA ACADEMICA: Bachillerato completo

EXPERIENCIA (AÑOS): 1 año en servicio al cliente

CAPACITACION: Servicio al cliente.

PAQUETES INFORMATICOS: Office, SOGA

IDIOMAS: No requerido

COMPETENCIAS: Servicio al Cliente, Responsabilidad, Organización, Compromiso, Integridad.

DESCRIPCION DEL PUESTO

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD			
REF	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Fidelización del cliente	Recepción al cliente y verificación de datos.	I= <u>Nro. de clientes atendidos</u> Nro. total del clientes
2	Verificación de datos de clientes afiliados.	Completar información y apertura de HCL	
3	Cliente informado y evitar reclamos posteriores	Brindar información de coberturas y exclusiones	I= <u>Nro. de registros sin errores</u> Nro. de registros totales
4	Asegurar el pago inicial por la atención	Recepción del copago correspondiente al plan contratado	I= <u>Pagos sin errores</u> Pagos totales recibidos
5	Cliente bien orientado y satisfecho.	Coordinar la atención con enfermería.	
6	Fidelización del cliente	Seguimiento post consulta.	I= <u>Cientes atendidos</u> Quejas de clientes

E. INICIATIVA Y AUTONOMIA			
R E	QUE SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACION AL AREA DE RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTOS (específicos) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE LA	DECISIONES AUTONOMAS
1.1	Recibe al cliente	Sistema SOGA, servicio al	Si
1.2	Verifica datos en el sistema	cliente	No
2.1	Completa datos en el sistema		No
2.2	Verifica plan contratado	Políticas internas	No
3	Brindar información al cliente	Sistema SOGA, planes de seguros	No
4.	Cobro de pagos acordados	Sistema SOGA, planes de	No

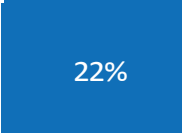
F. AYUDAS DEL PUESTO
Políticas Internas, Procedimientos de Atención al Cliente, Manuales de Sistemas SOGA.

G. RELACIONES INTERNAS	
CON QUIEN	NATURALEZA O PROPOSITO
Con jefe inmediato	Reporte de novedades, Coordinación
Con personal de	Cuadros de caja, arqueos de caja

H. RELACIONES EXTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES)	
CON QUIEN	NATURALEZA O PROPOSITO
Cientes	Atención
Prestadores	Coordinación de citas

VALORACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTO EXPERIENCIA HABILIDADES	HABILIDAD GERENCIAL		
	I. BASICA: ejecución de actividades complejas o una combinación de ellas requiriendo el ocupnte vincular su trabajo con el de otros, o la supervisión de tareas específicas en cuanto a objetivos y contenido.		
AMPLITUD / RELACIONES HUMANAS	1	2	3
C. PRACTICAS: Conocimiento de los procedimientos o sistemas de trabajo que pueden incluir destreza en el uso de equipo especializado.	87	100	115
	100	115	132
	115	132	152

SOLUCION DE PROBLEMAS	EXIGENCIA
	2. MODELOS: Situaciones semejantes en las que la solución requiere elección entre cosas aprendidas, las cuales se presentan en patrones claramente establecidos.
AMBIENTE DE REFERENCIA	
C. SEMIRUTINA: Las situaciones son resueltas considerando diferentes rutinas posibles, sujeto a la guía del supervisor o a procedimientos y ejemplos bien definidos	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: space-between;"> 19%  </div>

RESPONSABILIDAD	MAGNITUD			
	3. 1MM - 10MM			
LIBERTAD PARA ACTUAR	IMPACTO			
B. CONTROLADA: Rutinas de trabajo establecidas. Se permite la reorganización de la secuencia de tareas con base en cambios en las situaciones de trabajo. Supervisión	R	C	S	P
	16	22	29	38
	19	25	33	43
	22	29	38	50

FORMULA DE VALORACIÓN: CI2 / C+2 / B+1R 162+36+22

VALOR RELATIVO PUESTO ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE 220 PUNTOS

ANALISIS DE PUESTOS

PUESTO: OPERADOR DE CALL CENTER

A. IDENTIFICACION DEL PUESTO	
MACROPROCESO:	Sustantivo
PROCESO:	Operaciones
SUBPROCESO:	Servicio al Cliente
PUESTO:	Operador de Call Center
LOCALIZ. GEOGRA.	Quito/Guayaquil
SUBORDINADO A:	Supervisor de Call Center
VALORACION DEL PUESTO	CODIFICACION: C-III / B+2 / B+0 PUNTOS 135

B. MISION DEL PUESTO

Procurar la mayor cantidad de citas confirmadas para la atención en el Centro Médico

C. PERFIL DE COMPETENCIAS

EXIGENCIA ACADEMICA: Bachillerato completo

EXPERIENCIA (AÑOS): No se requiere

CAPACITACION: Operación de centrales telefónicas, servicio al cliente

PAQUETES INFORMATICOS: Word, Excel, SOGA

IDIOMAS: No requerido

COMPETENCIAS: Servicio al Cliente, Responsabilidad, Organización, Compromiso.

DESCRIPCION DEL PUESTO

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD			
RE	RESULTADO FINAL	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Procesar todas las llamadas entrantes.	Recepción de llamadas	I= <u>Nro. de llamadas contestadas</u> Nro. total de llamadas
2	Verificar que todos los datos del cliente estén completos.	Confirmación de datos en el sistema	
3	Asegurar la cita del cliente.	Coordinación de cita con el prestador.	I= <u>Nro. de confirmaciones efectivas</u> Nro. total de llamadas por confirmaciones
4	Asegurar la cita.	Confirmación de cita al cliente	

E. INICIATIVA Y AUTONOMIA			
REF	QUE SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACION AL AREA DE RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTOS (específicos) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE LA	DECISIONES AUTONOMAS
1.	Recibe llamadas	Sistema SOGA, servicio al cliente	Si
2.	Verifica datos en el sistema	Sistema SOGA	No
3.	Llama al prestador para asegurar cita.	Registro de prestadores	No
4.	Llama al cliente a confirmar la cita.	Sistema SOGA	Si
5.	Lleva registro de citas diarias	Excel	No

F. AYUDAS DEL PUESTO

Políticas Internas, Instructivos de central telefónica, Listado de Prestadores, Manuales de Sistemas SOGA.

G. RELACIONES INTERNAS

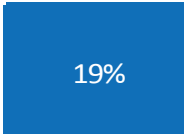
CON QUIEN	NATURALEZA O PROPOSITO
Con jefe inmediato	Reporte de novedades, Reporte y coordinación

H. RELACIONES EXTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES)

CON QUIEN	NATURALEZA O PROPOSITO
Clientes	Atención
Prestadores	Coordinación de citas

VALORACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTO EXPERIENCIA HABILIDADES	HABILIDAD GERENCIAL		
		I. BASICA: ejecución de actividades complejas o una combinación de ellas requiriendo el ocupante vincular su trabajo con el de otros, o la supervisión de tareas específicas en cuanto a objetivos y contenido.	
AMPLITUD / RELACIONES HUMANAS	1	2	3
C. PRACTICAS: Conocimiento de los procedimientos o sistemas de trabajo que pueden incluir destreza en el uso de equipo especializado.	87	100	115
	100	115	132
	115	132	152

SOLUCION DE PROBLEMAS	EXIGENCIA	
		2. MODELOS: Situaciones semejantes en las que la solución requiere elección entre cosas aprendidas, las cuales se presentan en patrones claramente establecidos.
AMBIENTE DE REFERENCIA		
B. RUTINA: Rutinas e instrucciones establecidas. Permite la consideración de formas alternativas de ejecutar las tareas de acuerdo con situaciones presentes dentro del ambiente de trabajo	16%	
	 19%	

RESPONSABILIDAD	MAGNITUD			
	O. INDETERMINADA			
LIBERTAD PARA ACTUAR	IMPACTO			
B. CONTROLADA: Rutinas de trabajo establecidas. Se permite la reorganización de la secuencia de tareas con base en cambios en las situaciones de trabajo. Supervisión.	R	C	S	P
	12	16	22	29
	14	19	25	33
	16	22	29	38

FORMULA DE VALORACIÓN: C-1II / B+2 / B+0 100+19+16

VALOR RELATIVO PUESTO OPERADOR DE CALLCENTER=

135 PUNTOS

ANALISIS DE PUESTOS

PUESTO: RECEPCIONISTA

A. IDENTIFICACION DEL PUESTO	
MACROPROCESO:	Sustantivo
PROCESO:	Operaciones
SUBPROCESO:	Servicio al Cliente
PUESTO:	Recepcionista
LOCALIZ. GEOGRA.	Quito/Guayaquil
SUBORDINADO A:	Jefe de Operaciones
VALORACION DEL PUESTO	CODIFICACION: C+T2 / B+2 / A+0R 100 PUNTOS

B. MISION DEL PUESTO

Recibir, orientar y atender al cliente y visitantes.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS

EXIGENCIA ACADEMICA: Bachillerato completo

EXPERIENCIA (AÑOS): 1 año en servicio al cliente y recepción de personas

CAPACITACION: Servicio al cliente.

PAQUETES INFORMATICOS: Office, SOGA

IDIOMAS: Inglés básico

COMPETENCIAS: Servicio al Cliente, Responsabilidad, Organización, Compromiso, Integridad.

DESCRIPCION DEL PUESTO

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD			
REF	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Cliente bien atendido.	Recepción al cliente y verificación de datos.	I= <u>Nro. de clientes atendidos</u> Nro. total del clientes
2	Evitar molestias a los clientes o visitantes.	Orientación de los servicios solicitados o de la gestión a realizar por parte del cliente o visitante	I= <u>Nro. de quejas</u> Nro. de clientes totales atendidos
3	Evitar pérdidas, confusiones, tiempo improductivo por descuidos o falta de seguimiento.	Recepción de documentos, paquetes, encomiendas, facturas, organización y seguimiento.	I= <u>Nro. de documentos direccionados</u> Nro. de documentos recibidos
4	Lograr aceptación de potenciales clientes.	Atención telefónica y direccionamiento de las llamadas.	

E. INICIATIVA Y AUTONOMIA			
RE F	QUE SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACION AL AREA DE RESPONSABILIDAD	CONOCIMIENTOS (específicos) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE LA	DECISIONES AUTONOMAS
1.	Clientes o visitantes con diversidad de requerimientos	Sistema SOGA, servicio al cliente	No
2.	Pacientes que necesitan atención médica.	Políticas internas, servicios	No
3.	Diversidad de documentos recibidos	prestados Organización interna,	No
4.	Cantidad de llamadas en conjunto con otras	procedimientos internos. Operación de teléfonos, procedimientos internos.	No


F. AYUDAS DEL PUESTO
Políticas Internas, Procedimientos internos, Manuales de Sistema SOGA, catálogo de proveedores.

G. RELACIONES INTERNAS	
CON QUIEN	NATURALEZA O PROPOSITO
Con jefe inmediato	Reporte de novedades, Envío, recepción de información, comunicación interna,

H. RELACIONES EXTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES)	
CON QUIEN	NATURALEZA O PROPOSITO
Cientes	Atención
Prestadores	Información
Público general	Atención de requerimientos sea personal o por teléfono

VALORACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTO EXPERIENCIA HABILIDADES	HABILIDAD GERENCIAL		
	T. INEXSISTENTE: Ejecución de una o varias tareas elementales en cuanto a objetivos y contenido, donde la coordinación de estas tareas con otras es responsabilidad del supervisor del cargo.		
AMPLITUD / RELACIONES HUMANAS	1	2	3
C. PRACTICAS ELEMENTALES: Habilidades para realizar una variedad de rutinas que implican la operación de equipos o máquinas simples.	50	57	66
	57	66	76
	66	76	87

SOLUCION DE PROBLEMAS	EXIGENCIA
	2. MODELOS: Situaciones semejantes en las que la solución requiere elección entre cosas aprendidas, las cuales se presentan en patrones claramente establecidos.
AMBIENTE DE REFERENCIA	
B. RUTINA: Rutinas e instrucciones establecidas. Permite la consideración de formas alternativas de ejecutar las tareas de acuerdo con situaciones presentes dentro del ambiente de trabajo.	16% 

RESPONSABILIDAD	MAGNITUD			
	0. IDETERMINADA			
LIBERTAD PARA ACTUAR	IMPACTO			
A. RESTRINGIDA: Instrucciones directas y detalladas que establecen paso por paso la secuencia de tareas a ser completadas. Supervisión estrecha.	R	C	S	P
	8	10	14	19
	9	12	16	22
	10	14	19	25

FORMULA DE VALORACIÓN: $C+T2 / B+2 / A+0R$ 76+14+10
VALOR RELATIVO PUESTO RECEPCIONISTA 100 PUNTOS

ANALISIS DE PUESTOS

PUESTO: AUXILIAR DE ENFERMERIA

A. IDENTIFICACION DEL PUESTO	
MACROPROCESO:	Sustantivo
PROCESO:	Operaciones
SUBPROCESO:	Atención médica
PUESTO:	Auxiliar de Enfermería
LOCALIZ. GEOGRA.	Quito/Guayaquil
SUBORDINADO A:	Jefe de Operaciones
VALORACION DEL PUESTO	CODIFICACION: CT2 / B+2 / A+0R 114 PUNTOS

B. MISION DEL PUESTO
Apoyar en la atención al paciente, acompañando y asistiendo en el proceso de atención médica.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS
EXIGENCIA ACADEMICA: Bachillerato completo, formación en Auxiliar de Enfermería
EXPERIENCIA (AÑOS): 1 año en atención de pacientes
CAPACITACION: Servicio al cliente.
PAQUETES INFORMATICOS: SOGA
IDIOMAS: No requerido
COMPETENCIAS: Servicio al Cliente, Responsabilidad, Organización, Compromiso, Integridad.

DESCRIPCION DEL PUESTO

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD			
REF	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Paciente bien atendido.	Recepción del paciente.	I= $\frac{\text{Nro. de pacientes atendidos}}{\text{Nro. total del pacientes}}$
2	Información precisa y confiable del paciente antes de la cita con el médico.	Preparación del paciente, toma de signos vitales, peso, talla.	I= $\frac{\text{Nro. de registros sin errores}}{\text{Nro. de registros totales}}$
3	Paciente satisfecho con la atención.	Acompañamiento al paciente.	
4	Apoyo efectivo al médico.	Asistencia al médico en la atención al paciente.	I= $\frac{\text{Quejas del médico}}{\text{Pacientes atendidos}}$

E. INICIATIVA Y AUTONOMIA			
RE F	QUE SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACION AL AREA DE	CONOCIMIENTOS (específicos) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE LA	DECISIONES AUTONOMAS
1.	Pacientes con dolencias físicas.	Servicio al cliente	No
2.	Utilización de equipos y procedimientos.	Conocimientos de equipos y procedimientos médicos.	No
3.	Pacientes ansiosos.	Servicio al paciente.	No
4.	Médicos exigentes.	Conocimientos médicos de	No
5.	Cantidad de documentación generada.	apoyo. Procedimientos internos.	No
6.	Equipos operativos y listos.	Sistema SOGA	Si

F. AYUDAS DEL PUESTO

Políticas Internas, Procedimientos de Atención al Paciente, Manuales de Sistemas SOGA.


G. RELACIONES INTERNAS

CON QUIEN	NATURALEZA O PROPOSITO
Con jefe inmediato	Reporte de novedades, Apoyo y asistencia
Con personal	Coordinación para atención.

H. RELACIONES EXTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES)	
CON QUIEN	NATURALEZA O PROPOSITO
Pacientes	Atención eficiente
Prestadores	Coordinación de atención

VALORACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTO EXPERIENCIA HABILIDADES	HABILIDAD GERENCIAL		
	T. INEXISTENTE: ejecución de una o varias tareas elementales en cuanto a objetivos y contenido, donde la coordinación de estas tareas con otras es responsabilidad del supervisor del cargo.		
AMPLITUD / RELACIONES HUMANAS	1	2	3
C. PRACTICAS: Conocimiento de los procedimientos o sistemas de trabajo que pueden incluir destreza en el uso de equipo especializado.	66	76	87
	76	87	100
	87	100	115

SOLUCION DE PROBLEMAS	EXIGENCIA
	2. MODELOS: Situaciones semejantes en las que la solución requiere elección entre cosas aprendidas, las cuales se presentan en patrones claramente establecidas.
AMBIENTE DE REFERENCIA	
B. RUTINA: Rutinas e instrucciones establecidas. Permite la consideración de formas alternativas de ejecutar tareas de acuerdo con situaciones presentes dentro del ambiente de trabajo.	16% 

RESPONSABILIDAD	MAGNITUD			
	0. INDETERMINADA			
LIBERTAD PARA ACTUAR	IMPACTO			
A. RESTRINGIDA: Instrucciones directas y detalladas que establecen paso a paso la secuencia de tareas a ser completadas. Supervisión estrecha.	R	C	S	P
	8	10	14	19
	9	12	16	22
	10	14	19	25

FORMULA DE VALORACIÓN: CT2 / B+2 / A+0R 87+17+10

VALOR RELATIVO PUESTO AUXILIAR DE ENFERMERIA 114 PUNTOS

ANALISIS DE PUESTOS

PUESTO: MENSAJERO

A. IDENTIFICACION DEL PUESTO	
MACROPROCESO:	Apoyo
PROCESO:	Administrativo
SUBPROCESO:	Manejo de documentación y mensajería
PUESTO:	Mensajero
LOCALIZ. GEOGRA.	Quito
SUBORDINADO A:	Jefe de Operaciones
VALORACION DEL PUESTO	CODIFICACION: A+I2 / B+2 / A2R PUNTOS: 106

B. MISION DEL PUESTO

Asegurar que la documentación de entrada y salida de la compañía sea adecuadamente direccionada a las entidades y personas destinatarias así como la documentación de cobranza sea eficazmente administrada.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS

EXIGENCIA ACADEMICA: Bachillerato concluido

EXPERIENCIA (AÑOS): 1 año en manejo de correspondencia

CAPACITACION: Cursos de relaciones personales, atención al cliente

PAQUETES INFORMATICOS: No indispensable

IDIOMAS: No requerido

COMPETENCIAS: Servicio al Cliente, Trabajo en Equipo, Responsabilidad, Organización

DESCRIPCION DEL PUESTO

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD			
REF.	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Asegurar que la correspondencia sea enviada a las personas y empresas correspondientes	Recoger las necesidades de envío de documentación de parte de su jefe.	I= $\frac{\text{Nro. de documentos despachados}}{\text{Nro. de documentos totales}}$
2	Optimizar el tiempo de traslado a los diferentes destinos	Organizar la ruta de trayecto más eficiente para dejar y recoger documentación.	I= $\frac{\text{Nro. de destinos accedidos}}{\text{Nro. de destinos totales}}$
3	Asegurar que la documentación proveniente de los clientes llegue a la empresa.	Recoger la documentación que envían las empresas clientes para dirigir las a la compañía.	I= $\frac{\text{Nro. de documentos recibidos}}{\text{Nro. de documentos totales}}$
4	Permitir que la compañía disponga de los fondos necesarios para la operación	Recibir la cobranza de parte de los clientes y depositar en los bancos previamente coordinado con el área de cobranzas.	I= $\frac{\text{Cobranza depositada en bancos}}{\text{Total de cobranza recibida}}$

E. INICIATIVA Y AUTONOMIA			
REF.	QUE SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACION AL AREA DE	CONOCIMIENTOS (específicos) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE LA	DECISIONES AUTONOMAS
1.1	Recibe instrucciones de su jefe	Lectura	No
1.2	Clasifica documentación	Clasificación de documentos	Si
1.3	Entrega documentación a destinatario		No
2.1	Organiza destinatarios de	Organización documentaria	Si
2.2	documentos.	Ley de tránsito	No
2.3	Lleva un registro de clientes	Habilitación para manejo de moto	Si
	Traslada documentos en motocicleta		
3.1	Recibe documentación de clientes	Servicio al Cliente	No
3.2	Clasifica por destinatario		Si
3.3	Traslada a la empresa	Defensa personal	No
3.4	Entrega documentos		
4.1	Recopila pagos de cheques de clientes	Depósitos bancarios	Si
4.2	Prepara depósitos		Si
4.3	Traslada cobranza al banco		No
4.4	Entrega depósitos en Cobranzas		

F. AYUDAS DEL PUESTO

Catálogo de clientes, Ley de Tránsito, Mapa de la ciudad, Formularios de depósitos bancarios

G. RELACIONES INTERNAS

CON QUIEN	NATURALEZA O PROPOSITO
Con jefe inmediato	Recepción de documentos Recepción de órdenes
Con gerente	Recepción de órdenes y entrega de cobranzas

H. RELACIONES EXTERNAS (CLIENTES Y PROVEEDORES)

CON QUIEN	NATURALEZA O PROPOSITO
Clientes	Entrega – recepción de documentación
Proveedores	Entrega – recepción de documentación
Bancos	Depósitos por cobranza

VALORACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTO EXPERIENCIA HABILIDADES	HABILIDAD GERENCIAL		
	I. BASICA: Ejecución de actividades complejas o una combinación de ellas requiriendo el ocupante vincular su trabajo con el de otros, o la supervisión de tareas específicas en cuanto a objetivos y contenido.		
AMPLITUD / RELACIONES HUMANAS	1	2	3
A. PRIMARIO: Habilidades básicas de lectura, aritmética y comunicación con otros. Involucra la ejecución de rutinas operacionales o de oficina	50	57	66
	57	66	76
	66	76	87

SOLUCION DE PROBLEMAS	EXIGENCIA	
	2. MODELOS: Situaciones semejantes en las que la solución requiere elección entre cosas aprendidas, las cuales se presentan en patrones claramente establecidos.	
AMBIENTE DE REFERENCIA		
B. RUTINA: Rutinas e instrucciones establecidas. Permite la consideración de formas alternativas de ejecutar las tareas de acuerdo a situaciones presentes dentro del ambiente de trabajo	16%	19%

RESPONSABILIDAD	MAGNITUD			
	2: PEQUEÑA 100M - 1MM USD			
LIBERTAD PARA ACTUAR	IMPACTO			
A: RESTRINGIDA: Instrucciones directas y detalladas que establecen paso por paso la secuencia de tareas a ser completadas. Supervisión estrecha	R	C	S	P
	14	19	25	33
	16	22	29	38
	19	25	33	43

FORMULA DE VALORACION: $A+I 2 / B+2 / A2R = 76+14+16$

VALOR RELATIVO PUESTO MENSAJERO 106 PUNTOS

ANALISIS DE PUESTOS

PUESTO: AUXILIAR DE LIMPIEZA

A. IDENTIFICACION DEL PUESTO	
MACROPROCESO:	Apoyo
PROCESO:	Administrativo
SUBPROCESO:	Mantenimiento y Limpieza
PUESTO:	Auxiliar de Limpieza
LOCALIZ. GEOGRA.	Quito / Guayaquil
SUBORDINADO A:	Jefe de Operaciones
VALORACION DEL PUESTO	CODIFICACION: L+T1 / A2 / L+0 51 PUNTOS

B. MISION DEL PUESTO

Mantener en forma ordenada, limpia y en condiciones de operación óptima los espacios destinados a la atención de clientes y las áreas de trabajo de los empleados.

C. PERFIL DE COMPETENCIAS

EXIGENCIA ACADEMICA: Bachillerato concluido.

EXPERIENCIA (AÑOS): 1 año en labores de mantenimiento

CAPACITACION: Cursos de relaciones personales, atención al cliente

PAQUETES INFORMATICOS: No indispensable

IDIOMAS: No requerido

COMPETENCIAS: Servicio al Cliente, Responsabilidad, Organización, Honestidad

DESCRIPCION DEL PUESTO

D. PRINCIPALES AREAS DE RESPONSABILIDAD			
REF	RESULTADO FINAL ESPERADO	ACCIONES PRINCIPALES	INDICADORES DE LOGRO
1	Optimizar el tiempo	Organización diaria de las labores	
2	Lograr satisfacción de parte de los clientes en su atención	Limpieza de consultorios para atención de pacientes	I= <u>Nro. de consultorios limpios</u> Nro. de consultorios totales
3	Lograr satisfacción de los empleados en sus labores diarias	Limpieza de áreas de trabajo de empleados	I= <u>Nro. de áreas de trabajo limpias</u> Nro. de áreas de trabajo totales
4	Conseguir que los equipos e instalaciones se encuentren en óptimas condiciones	Mantenimiento de áreas donde se requiera hacer labores adicionales.	
5	Contar con las condiciones adecuadas para su trabajo.	Presenta requerimientos de materiales e insumos.	
6	Cumplir con normas ambientales	Clasificación de desechos y manejo de los mismos	I= <u>Desechos despachados</u> Total de desechos

E. INICIATIVA Y AUTONOMIA			
REF	QUE SITUACIONES ENFRENTA EL PUESTO CON RELACION AL AREA DE	CONOCIMIENTOS (específicos) QUE SE NECESITAN PARA EL DESARROLLO DE LA	DECISIONES AUTONOMAS
1.	Organizar tareas de trabajo		Si
2.	Limpieza de consultorios	Manejo de materiales de limpieza	Si
3.	Limpieza de áreas de trabajo	Manejo de materiales de limpieza	Si
4.	Mantenimiento de equipos e instalaciones	Equipos, instalaciones, herramientas, materiales, seguridad industrial	No
5.	Manejo de desechos	Normas de manejo de desechos	No

F. AYUDAS DEL PUESTO	
Normas de manejo de desechos, normas de seguridad industrial, manuales de equipos.	

G. RELACIONES INTERNAS	
CON QUIEN	NATURALEZA O PROPOSITO
Con todo el personal	Servicio al cliente

VALORACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTO EXPERIENCIA HABILIDADES	HABILIDAD GERENCIAL		
	T. INEXSISTENTE: Ejecución de una o varias tareas elementales en cuanto a objetivos y contenido, donde la coordinación de estas tareas con otras es responsabilidad del supervisor del cargo.		
AMPLITUD / RELACIONES HUMANAS	1	2	3
L. LIMITADO: Familiaridad con rutinas simples de trabajo requeridas para llevar a cabo tareas manuales	29	33	38
	33	38	43
	38	43	50

SOLUCION DE PROBLEMAS	EXIGENCIA	
	2. MODELOS: Situaciones semejantes en las que la solución requiere elección entre cosas aprendidas, las cuales se presentan en patrones claramente establecidos.	
AMBIENTE DE REFERENCIA		
A. INSTRUCCIONES: Reglas o instrucciones simples, detalladas y repetitivas.	14%	16%

RESPONSABILIDAD	MAGNITUD			
	0. INDETERMINADA			
LIBERTAD PARA ACTUAR	IMPACTO			
L. LIMITADA: Instrucciones explícitas para realizar tareas simples. No se mueven sin instrucciones. Supervisión continua.	R	C	S	P
	5	7	9	12
	6	8	10	14
	7	9	12	16

FORMULA DE VALORACION: L+T1 / A2 / L+0 38+6+7

VALOR RELATIVO PUESTO AUXILIAR DE LIMPIEZA

51 PUNTOS

4.2 ESCALAS SALARIALES R.DES. CIA. LTDA.

Las escalas salariales establecidas para la compañía, son el instrumento principal para administrar las remuneraciones de forma técnica, justa y equitativa, por un lado permitirá establecer los salarios de admisión de acuerdo a la política definida, manejar los incrementos minimizando la subjetividad, incentivar el desempeño superior de forma que los empleados conozcan con antelación cuales pueden ser sus ingresos, en definitiva permitirá contribuir a la gestión estratégica de las compensaciones en la empresa.

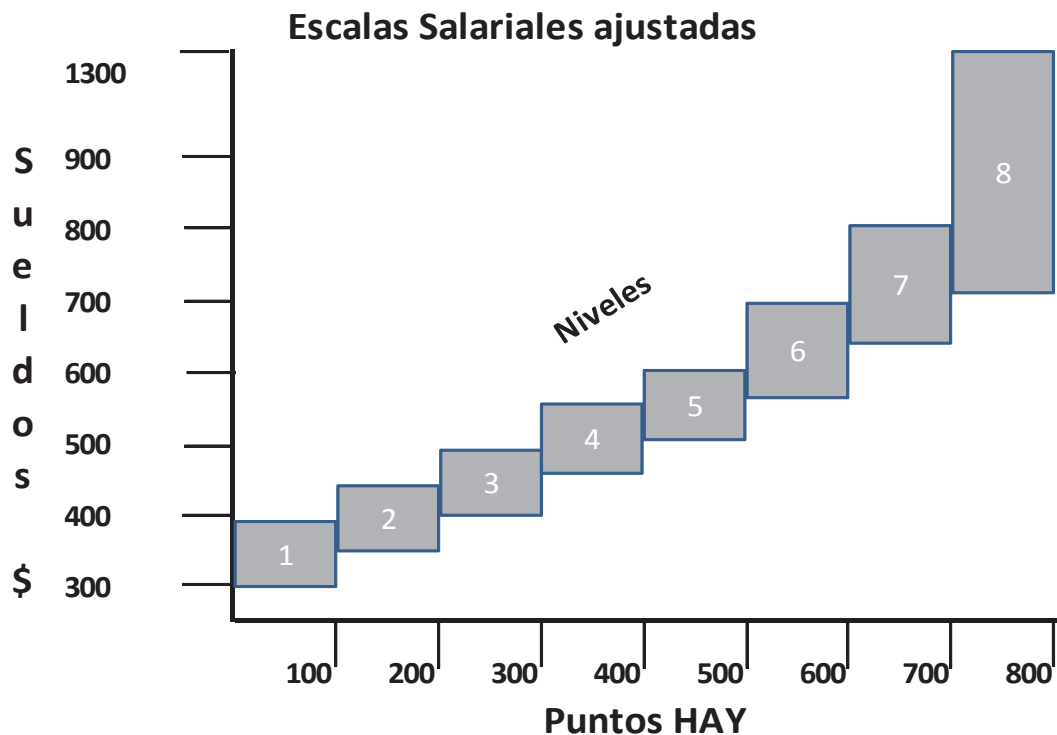


Figura 14: Escalas salariales R.DES. CIA. LTDA.
(Fuente: Autor)

Tabla 7: Escala salarial ajustada R.DES. CIA. LTDA.

Escala Salarial Ajustada					
Nivel	Amplitud de puntos	Sueldo promedio \$	Amplitud de la franja \$	Escala salarial	
				Límite inferior \$	Límite superior \$
1	0-100	358	80	318	398
2	101-200	402	89	358	447
3	201-300	453	101	402	503
4	301-400	509	113	453	566
5	401-500	573	127	509	637
6	501-600	645	143	573	716
7	601-700	725	161	645	806
8	701-800	1015	580	725	1305

Fuente: Autor

4.3 POLÍTICAS DE COMPENSACIONES R.DES. CIA. LTDA.

R.DES. SERVICIOS CORPORATIVOS CIA. LTDA., define las siguientes políticas como parte de la gestión del Talento Humano relativas a la administración de compensaciones de manera que todas las decisiones en el presente y futuro y las normas aplicables estén determinadas por las mismas y por sus principios y directrices persiguiendo los objetivos de atraer, motivar y retener a los mejores empleados.

4.3.1 Estructura de Puestos.- La estructura de los puestos y las escalas salariales deben ser actualizadas al menos una vez al año o cuando las condiciones del mercado ameriten modificaciones.

4.3.2 Aspectos Legales.- La empresa se ajustará a las disposiciones legales emanadas por autoridad competente relativas a sueldos y prestaciones,

siendo éstas las condiciones mínimas para contratación de nuevos empleados de aplicación obligatoria.

4.3.3 Sueldos de Admisión.- Los sueldos de admisión de la empresa estarán en la media de las escalas definidas para cada nivel, pudiendo tener variaciones hacia abajo hasta un 10%.

4.3.4 Reajustes Salariales.- Los reajustes salariales se establecen de la siguiente manera:

- * Reajuste por promoción: cuando un empleado es promovido a un puesto superior al actual en un nivel más alto con funciones y responsabilidades diferentes.
- * Reajustes por adecuación al mercado: se establece un reajuste cuando el mercado de sueldos y salarios obliga a que la empresa sea competitiva en determinados puestos.
- * Reajuste por méritos: cuando el empleado debe ser recompensado por un desempeño superior al normal.

Los montos de incremento deben ser analizados por el jefe inmediato y recursos humanos para ser propuesto a la Gerencia para su debida autorización sujetándose a las escalas salariales establecidas.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones que se presentan a continuación pretenden evidenciar la situación actual en la administración de compensaciones de la empresa en sus aspectos más relevantes, en tanto que las recomendaciones procuran orientar decisiones de cambios en donde sea pertinente, el reforzamiento de aspectos positivos y la consolidación de políticas que permitan administrar las

compensaciones respaldadas en la técnica y procedimientos basados en la equidad y la justicia.

5.1 CONCLUSIONES:

- ❖ La empresa R.DES. CIA.LTDA., tiene una vida relativamente nueva con 9 años de haberse constituido lo que ha ocasionado que sus prioridades iniciales hayan estado en la incursión en un mercado difícil, la consolidación de una estructura, procesos operativos, aspectos financieros, dejando en una segunda instancia los temas administrativos y de talento humano, entre ellos la administración de compensaciones.
- ❖ La compañía no cuenta con una política definida ni procedimientos para la administración técnica de compensaciones.
- ❖ El mercado comercial donde se desenvuelve la empresa es muy competitivo, lo mismo sucede con el mercado laboral de servicios médicos ambulatorios donde existen grupos empresariales grandes tanto nacionales como multinacionales que tienen grandes recursos económicos lo cual hace que los niveles salariales y de prestaciones sean altos.
- ❖ Los índices de rotación de la empresa han sido en promedio un 31% entre los años 2009 a 2012 que se tiene registros (anexo F), no todas las bajas de personal pueden atribuirse a aspectos de remuneraciones pero en su mayoría se deben a mejores propuestas de trabajo en otras empresas del sector.
- ❖ La estructura interna de la empresa en términos generales se encuentra balanceada en función de la comparación entre las dos variables (puntos

HAY y sueldos), manteniendo un $r^2= 0.90$, lo que demuestra que existe equidad interna dentro de la organización.

- ❖ La progresión de puntos tienen una concentración de puestos en los niveles más bajos entre 51 a 162 puntos HAY donde están cinco puestos, luego existe dos puestos entre 252 y 276 puntos, un puesto con 417 puntos y por último otra concentración aunque más dispersa con cinco puestos entre 583 a 752 puntos.
- ❖ El puesto Jefe de Sistemas está sobre pagado dentro de la estructura interna en relación a su valoración.
- ❖ Los niveles salariales de la empresa .R.DES. CIA. LTDA., comparado con el mercado se encuentran por debajo de los mínimos en 8 de los 12 puestos estudiados, los 4 puestos restantes están entre el mínimo y la mediana, estos resultados nos hacen ver que la empresa no es competitiva con el mercado.
- ❖ El costo de la nómina incluida sueldos, prestaciones legales, beneficios propios, etc., en la empresa R.DES, con respecto a las ventas brutas es del 19%, lo que refleja que a pesar de ser una empresa de servicios el impacto de la nómina es bajo comparado con otras empresas, lo que demuestra a su vez su poca competitividad. (anexo G).
- ❖ Llama la atención el caso del puesto de Jefe de Cartera que tiene una diferencia importante que alcanza a un 46% con el estadígrafo mínimo del mercado, lo que sitúa a este cargo totalmente fuera de mercado.
- ❖ Las escalas salariales establecidas para la empresa, tienen una progresión uniforme hasta el nivel cinco, de ahí en adelante el rango de sueldos se va

ampliando para permitir flexibilidad a la Gerencia en el caso de nuevas contrataciones de puestos técnicos o de jefatura.

5.2 RECOMENDACIONES

- ❖ Para que la compañía R.DES. CIA. LTDA., alcance los objetivos planteados en su plan estratégico debe iniciar con la implementación de sistemas y procesos en la administración del talento humano con visión de mediano y largo plazo.
- ❖ La implementación de políticas de administración de compensaciones es imprescindible para mejorar las condiciones de sueldos, prestaciones y beneficios para el personal de la empresa con el fin de alinearse a las condiciones del mercado.
- ❖ Si no se toman medidas urgentes en cuanto a mejorar las compensaciones, se corre el riesgo de que los índices de rotación vayan en aumento, pero sobre todo que la compañía no se presente como atractiva para el mercado laboral por falta de competitividad.
- ❖ La implementación y el uso adecuado de las escalas salariales permitirá que se administre las compensaciones de forma técnica, equitativa y justa.
- ❖ Se debe implementar planes de incentivos de acuerdo a indicadores específicos para los distintos tipos de puestos que gratifiquen el desempeño superior de los empleados, cuyos indicadores se encuentran en las descripciones de puestos.

- ❖ A nivel interno se debe hacer un análisis del puesto Jefe de Sistemas por cuanto es el único puesto que mantiene una diferencia estimable de sobrepago frente a la línea de tendencia central.
- ❖ Por otro lado el puesto Jefe de Cartera está infra pago respecto al mercado por lo que es necesario realizar un ajuste importante en sus condiciones o en su defecto establecer las causas de tal situación.
- ❖ El proceso de análisis, clasificación y valoración de cargos debe ser dinámico, flexible y actualizarse tomando en cuenta variaciones que puedan existir en las exigencias de perfiles, nivel de responsabilidades, competencias de acuerdo a las demandas del mercado, proyectos de la empresa, etc.
- ❖ La empresa debe armar un paquete de prestaciones adicionales que complementen los niveles de salarios que como se ha visto no son competitivos, esto con el fin de mejorar las condiciones de contratación para empleados nuevos y retener a los antiguos.

REFERENCIAS

- Deloitte, Touch. (2013). *Encuesta General de Remuneraciones y Beneficios*. Quito.
- Albizu Galastegui, E., & Landeta Rodríguez, J. (2011). *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide.
- Asamblea Nacional. (Octubre de 2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi, Manabí, Ecuador: Registro Oficial.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (6 de Octubre de 2010). *Ley Orgánica del Servicio Público*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial.
- Ayala Mora, E. (2004). *Resumen de Historia del Ecuador*. Quito: Corporación Editora Nacional.
- Belcher, J. (1993). *Participación en los Beneficios*. Buenos Aires: Granica.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning.
- Chiavenato, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Congreso Nacional. (16 de Diciembre de 2005). *Codificación #17 al Código del Trabajo*. Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial.
- Hay Group. (Septiembre de 2013). *www.hayaustral.com*.

- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.
- Mondy, W. R., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Prentice Hall.
- Notaría, V. Q. (18 de MARZO de 2004). Constitución de la Compañía R.DES. SERVICIOS CORPORATIVOS CIA. LTDA. QUITO, PICHINCHA, ECUADOR.
- Patton, T. (1977). *Pay*. New York: Free Press.
- Planificación Estratégica . (20 de Agosto de 2010). *Planificación Estratégica R.DES. CIA. LTDA*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Porras, J. (2013). *Historia de los Salarios*. México, México: Universidad del Valle.
- Werther, J., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.

ANEXOS

ANEXO A- Tablas Guía Metodología HAY

DEFINICIÓN
Es el conjunto de Conocimientos, Experiencia y Habilidades requeridas para desempeñar satisfactoriamente el cargo, independientemente de quien lo haya adquirido. Se caracterizan por ser:

- Amplitud y Profundidad de Conocimientos:** La descripción de los niveles desde la más simple hasta la más compleja el conocimiento sobre el sujeto dentro de las disciplinas requeridas.
- Habilidad General:** Es la capacidad de aprender a integrar información de funciones o acciones para lograr resultados finales. Es la medida de que las personas usan recursos o habilidades. La habilidad general es un requisito para el trabajo activo y directo. Se genera a posteriori, para obtener resultados de largo plazo.
- Relaciones Humanas:** Es la capacidad de relacionarse con otros, de manera que se genere un clima de trabajo positivo.

Tabla Guía para Valorar Conocimiento, Experiencia y Habilidades Know How (C.E.H.)
Ortiz y Asociados, Consultores de Dirección, S.A.

DEFINICIÓN
Este factor tiene amplia flexibilidad y profundidad. Los cargos requieren diversas combinaciones de algún conocimiento sobre muchas cosas y amplia conocimiento de pocas cosas. Lo que se mide es el "know-how" de Conocimiento, Experiencia y Habilidades.

*****HABILIDAD GERENCIAL**

	***HABILIDAD GERENCIAL														
	I. BÁSICA			II. HOMOGÉNEA			III. HETEROGÉNEA			IV. AMPLIA			V. GLOBAL		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
I. BÁSICA Ejecución de actividades operativas a una combinación de ellas, requiriendo el conocimiento de estas tareas con un alto nivel de responsabilidad de supervisión de largo plazo.	29	33	38	38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115
II. HOMOGÉNEA Integración y combinación que requiere a conocimientos de procesos y funciones homogéneas claramente diferenciadas en actividades operativas.	38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152
III. HETEROGÉNEA Integración y combinación que requiere a conocimientos de procesos y funciones heterogéneas claramente diferenciadas en actividades operativas.	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
IV. AMPLIA Integración de las personas para el desarrollo de una gran variedad de actividades operativas.	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
V. GLOBAL Integración global de todas las personas de una gran variedad de actividades operativas.	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350

*****RELACIONES HUMANAS**

	***RELACIONES HUMANAS														
	I. LIMITADO			II. AMPLIO			III. PROFUNDO			IV. AMPLIO Y PROFUNDO			V. AMPLIO Y PROFUNDO		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
I. LIMITADO Integración con recursos simples de trabajo requeridos para hacer un trabajo operativo.	29	33	38	38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115
II. AMPLIO Integración de recursos operativos, administrativos y de supervisión para lograr resultados operativos. Incluye la ejecución de tareas operativas de alto nivel.	38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152
III. PROFUNDO Integración de recursos operativos, administrativos y de supervisión para lograr resultados operativos. Incluye la ejecución de tareas operativas de alto nivel.	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
IV. AMPLIO Y PROFUNDO Integración de recursos operativos, administrativos y de supervisión para lograr resultados operativos. Incluye la ejecución de tareas operativas de alto nivel.	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
V. AMPLIO Y PROFUNDO Integración de recursos operativos, administrativos y de supervisión para lograr resultados operativos. Incluye la ejecución de tareas operativas de alto nivel.	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350

*****RELACIONES HUMANAS**

	***RELACIONES HUMANAS														
	I. BÁSICA			II. IMPORTANTE			III. CRÍTICA			IV. AMPLIA			V. GLOBAL		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
I. BÁSICA Activa, directa en el nivel diario con otros. Incluye la ejecución de tareas operativas de alto nivel.	29	33	38	38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115
II. IMPORTANTE Activa, directa en el nivel diario con otros. Incluye la ejecución de tareas operativas de alto nivel.	38	43	50	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152
III. CRÍTICA Activa, directa en el nivel diario con otros. Incluye la ejecución de tareas operativas de alto nivel.	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
IV. AMPLIA Activa, directa en el nivel diario con otros. Incluye la ejecución de tareas operativas de alto nivel.	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
V. GLOBAL Activa, directa en el nivel diario con otros. Incluye la ejecución de tareas operativas de alto nivel.	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350

DEFINICIÓN
Es la habilidad de solucionar el problema requerido por el cargo para obtener resultados operativos a las diversas situaciones de trabajo. Es la medida de que el personal está capacitado, entrenado y preparado para solucionar el problema en el momento de requerirlo. Se mide en función de la complejidad del problema y de la profundidad de la solución. Este factor se mide en función de los siguientes factores:

- Marco - Ambiente de Referencia:** Es el ambiente en el cual se debe lograr el proceso intelectual. Comprende el apoyo que el cargo requiere para la integración y combinación de recursos.
- Exigencia - Complejidad de los Problemas:** Se refiere a la complejidad del proceso mental requerido para las actividades que se presentan en el trabajo, medida en función de la claridad del problema y de la profundidad de la solución requerida.

Tabla Guía para Valorar Solución de Problemas Problem Solving (S.P.)
Ortiz y Asociados, Consultores de Dirección, S.A.

DEFINICIÓN
Este factor tiene amplia flexibilidad y profundidad. Los cargos requieren diversas combinaciones de intensidad del proceso mental con el que se integran los conocimientos, Experiencia y Habilidades en análisis, síntesis, creación y otros aspectos. Se mide en función de la complejidad del problema y de la profundidad de la solución. Este factor se mide en función de los siguientes factores:

- Marco - Ambiente de Referencia:** Es el ambiente en el cual se debe lograr el proceso intelectual. Comprende el apoyo que el cargo requiere para la integración y combinación de recursos.
- Exigencia - Complejidad de los Problemas:** Se refiere a la complejidad del proceso mental requerido para las actividades que se presentan en el trabajo, medida en función de la claridad del problema y de la profundidad de la solución requerida.

*****EXIGENCIA / COMPLEJIDAD DE LOS PROBLEMAS**

	***EXIGENCIA / COMPLEJIDAD DE LOS PROBLEMAS				
	I. AMPLIO	II. IMPORTANTE	III. CRÍTICA	IV. AMPLIA	V. GLOBAL
I. AMPLIO Situaciones diferentes en las que la solución requiere conocimientos operativos, los cuales se presentan en problemas claramente diferenciados.	29	33	38	38	43
II. IMPORTANTE Situaciones diferentes en las que la solución requiere conocimientos operativos, los cuales se presentan en problemas claramente diferenciados.	38	43	50	50	57
III. CRÍTICA Situaciones diferentes en las que la solución requiere conocimientos operativos, los cuales se presentan en problemas claramente diferenciados.	50	57	66	66	76
IV. AMPLIA Situaciones diferentes en las que la solución requiere conocimientos operativos, los cuales se presentan en problemas claramente diferenciados.	66	76	87	87	100
V. GLOBAL Situaciones diferentes en las que la solución requiere conocimientos operativos, los cuales se presentan en problemas claramente diferenciados.	87	100	115	115	132

*****AMBITO / AMBIENTE DE REFERENCIA**

	***AMBITO / AMBIENTE DE REFERENCIA				
	I. AMPLIO	II. IMPORTANTE	III. CRÍTICA	IV. AMPLIA	V. GLOBAL
I. AMPLIO Situaciones diferentes en las que la solución requiere conocimientos operativos, los cuales se presentan en problemas claramente diferenciados.	29	33	38	38	43
II. IMPORTANTE Situaciones diferentes en las que la solución requiere conocimientos operativos, los cuales se presentan en problemas claramente diferenciados.	38	43	50	50	57
III. CRÍTICA Situaciones diferentes en las que la solución requiere conocimientos operativos, los cuales se presentan en problemas claramente diferenciados.	50	57	66	66	76
IV. AMPLIA Situaciones diferentes en las que la solución requiere conocimientos operativos, los cuales se presentan en problemas claramente diferenciados.	66	76	87	87	100
V. GLOBAL Situaciones diferentes en las que la solución requiere conocimientos operativos, los cuales se presentan en problemas claramente diferenciados.	87	100	115	115	132

DEFINICIÓN
Es la cantidad de "logros" o ser responsable por acciones, decisiones y consecuencias dentro de la organización. Su valoración implica la medición del aporte del cargo por resultados reales. Tiene tres dimensiones:

- Identidad por el cargo:** Es la responsabilidad por el cargo que tiene el cargo establecido en el grado de control, guía, orientación o dirección que recibe.
- Magnitud:** Es la responsabilidad por la contribución del cargo al logro de los resultados organizacionales. Puede ser localizada en acciones identificables, como medidas específicas, actividades, o en acciones descriptivas.
- Impacto:** Es el efecto que se logra en el cargo resultante en el logro de los resultados de la organización, dentro de su magnitud.

Método y Asociados, Consultores de Dirección S.A.

		IMPACTO DEL CARGO																													
		INDIRECTO										DIRECTO																			
		MAGNITUD																													
		(0) INDETERMINADA					(1) MUY PEQUEÑA Hasta 100 MM USD					(2) PEQUEÑA 100 M - 1.000 MM USD					(3) MEDIA 1 MM - 10 MM USD					(4) GRANDE 10 MM - 100 MM USD					(5) MUY GRANDE 100 MM - 1.000 MM USD				
AA	MM	B	C	S	P	B	C	S	P	B	C	S	P	B	C	S	P	B	C	S	P	B	C	S	P						
LIBERIDAD PARA ACTUAR	L. LIBERIDAD	Indicaciones específicas para realizar tareas simples. No se requieren conocimientos. Supervisión constante.																													
		Indicaciones directas y detalladas que establecen el paso a paso de la ejecución de tareas y se verifican por el supervisor.																													
		Número de trabajos asignados. Se permite la supervisión de la ejecución de tareas que son en cantidad, en las situaciones de trabajo. Supervisión.																													
		Indicaciones, planes y procedimientos establecidos. Número de trabajos asignados. Supervisión constante. Trabajo de rutina.																													
		Planes y programas detallados, técnicos y definidos, precisos y generalizados basados en procedimientos o políticas. Asesoramiento durante el trabajo. Revisión de resultados.																													
		Políticas y procedimientos amplios basados en planes, directivos y políticas técnicas. Ejecución de resultados operativos. Dirección general.																													
		Políticas y procedimientos generales, dirección general amplia para el logro de metas. Amplia flexibilidad dentro de las políticas técnicas.																													
		Se permite un grado de autonomía. Se permite la flexibilidad de decisiones en el trabajo.																													
		Estrategia general de la empresa con gran volumen de recursos, acciones a una gran mayoría de la planta.																													
		Estrategia global de grandes grupos corporativos, alta acción y las restricciones de los recursos y del poder de los departamentos operativos.																													

CER	CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA Y HABILIDADES																												
	28	33	38	43	50	57	64	71	77	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	704	800	920	1056	1216	1400
87%	20	29	33	38	43	50	57	64	71	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216
78%	22	28	33	38	43	50	57	64	71	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216
68%	19	22	25	29	33	38	43	50	57	64	71	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920
57%	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	64	71	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800
48%	14	16	18	22	25	29	33	38	43	50	57	64	71	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700
43%	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	64	71	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608
38%	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	64	71	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528
33%	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	64	71	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460
29%	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	64	71	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400
25%	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	64	71	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350
23%	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	64	71	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304
19%	5	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	64	71	87	100	115	132	152	175	200	230	264
16%	4	5	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	64	71	87	100	115	132	152	175	200	230
14%	4	4	5	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	64	71	87	100	115	132	152	175	200
12%	3	4	5	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	64	71	87	100	115	132	152	175	
10%	3	3	4	4	5	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	64	71	87	100	115	132	152

ANEXO B- Resultados Encuesta de Remuneraciones Deloitte & Touch 2013

ESTADIGRAFOS

CAJERO 4.5106

REMUNERACIONES BRUTAS MENSUALES

Us Dólares (Monetarios Sin Beneficios de Ley)

	Obs.	MONETARIOS						NO MONETARIOS						COMPENSACION TOTAL					
		Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max
TOTAL																			
Grandes	53	390	463	573	556	640	990	5	39	86	66	118	293	499	643	780	744	888	1,412
Medianas	19	430	450	539	505	550	888	2	44	75	71	114	148	595	621	730	672	773	1,079
Pequeñas	20	413	450	500	478	501	794	3	31	57	40	61	183	514	598	666	624	707	1,121
Total	92	390	450	550	507	608	990	2	36	77	62	115	293	499	617	745	706	828	1,412
UBICACION GEOGRAFICA																			
QUITO																			
Grandes	24	400	462	561	549	601	936	25	50	106	98	141	293	555	648	786	755	833	1,412
Medianas	8	445	450	488	474	524	550	43	51	90	100	118	136	595	627	687	669	749	804
Pequeñas	1	504		504	504		504	91		91	91		91	705		705	705		705
Total	33	400	451	542	515	574	936	25	53	102	93	135	293	555	644	760	726	804	1,412
GUAYAQUIL																			
Grandes	29	390	473	583	556	652	990	5	32	69	62	101	191	499	639	775	743	905	1,283
Medianas	11	430	496	575	526	636	888	2	23	64	61	100	148	601	621	761	726	864	1,079
Pequeñas	19	413	450	500	477	500	794	3	30	55	40	58	183	514	595	664	621	686	1,121
Total	59	390	450	554	505	626	990	2	29	63	51	87	191	499	612	737	670	854	1,283
ORIGEN DE CAPITAL																			
NACIONAL																			
Grandes	39	390	449	555	530	612	936	5	37	82	62	113	293	499	611	756	737	835	1,412
Medianas	13	430	450	540	526	550	888	4	43	78	86	114	148	595	624	734	665	783	1,079
Pequeñas	14	414	450	518	480	515	794	3	30	59	40	64	183	514	610	690	624	721	1,121
Total	66	390	450	544	507	601	936	3	35	77	60	113	293	499	612	738	692	810	1,412
MULTINACIONAL																			
Grandes	14	400	513	624	613	684	990	19	46	95	102	128	206	512	684	847	845	901	1,283
Medianas	6	445	500	535	505	513	743	2	47	69	62	100	130	600	631	719	699	734	965
Pequeñas	6	413	424	457	464	485	500	12	33	52	45	59	117	541	566	612	604	644	713
Total	26	400	479	565	508	637	990	2	38	79	68	117	206	512	642	763	719	877	1,283
SECTOR ECONOMICO																			
SECTOR INDUSTRIAL																			
Grandes	21	390	516	615	601	695	936	12	57	95	78	122	293	513	743	838	811	905	1,412
Medianas	3	505		515	515		526	2		17	4		45	618		645	644		672
Pequeñas	2	518		594	594		670	28		32	32		36	659		752	752		844
Total	26	390	515	602	565	666	936	2	33	81	65	118	293	513	670	809	791	901	1,412
SECTOR COMERCIAL																			
Grandes	21	400	435	533	475	600	990	5	33	78	62	106	221	499	567	726	679	831	1,283
Medianas	6	430	452	554	496	555	888	17	35	60	56	83	110	601	619	732	675	740	1,079
Pequeñas	6	414	424	472	450	473	625	4	39	40	44	51	56	514	573	618	595	620	808
Total	33	400	435	526	475	574	990	4	33	68	53	101	221	499	591	707	649	754	1,283
SECTOR SERVICIOS																			
Grandes	11	400	477	569	520	602	840	35	39	83	50	122	206	606	644	772	671	833	1,201
Medianas	10	445	450	536	514	550	743	43	75	102	114	127	148	595	644	754	750	799	991
Pequeñas	12	413	451	498	478	500	794	3	30	69	50	98	183	541	612	677	632	707	1,121
Total	33	400	452	533	498	550	840	3	40	84	68	119	206	541	621	732	665	783	1,201

ESTADIGRAFOS

CONTADOR GENERAL 4.3102

REMUNERACIONES BRUTAS MENSUALES

Us Dólares (Monetarios Sin Beneficios de Ley)

TOTAL	Obs.	MONETARIOS						NO MONETARIOS						COMPENSACION TOTAL					
		Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max
TOTAL																			
Grandes	87	1,250	2,022	2,508	2,493	3,026	3,800	5	45	110	80	151	960	1,555	2,480	3,052	3,007	3,678	4,524
Medianas	46	1,323	1,811	2,247	2,005	2,713	3,772	3	63	134	113	157	740	1,704	2,205	2,772	2,565	3,349	4,548
Pequeñas	78	1,200	1,500	2,031	1,920	2,500	4,235	3	48	125	92	130	1,263	1,487	1,841	2,505	2,351	3,051	4,527
Total	212	1,200	1,761	2,279	2,200	2,757	4,235	3	47	121	91	152	1,263	1,487	2,162	2,794	2,689	3,448	4,548
UBICACION GEOGRAFICA																			
QUITO																			
Grandes	49	1,300	2,100	2,482	2,437	2,970	3,800	6	47	120	109	175	300	1,588	2,522	3,033	3,007	3,573	4,524
Medianas	26	1,323	1,875	2,322	2,185	2,750	3,772	3	81	150	141	197	341	1,704	2,313	2,870	2,792	3,265	4,548
Pequeñas	50	1,208	1,508	2,081	2,000	2,531	4,235	3	72	134	114	164	775	1,518	1,950	2,570	2,439	3,066	4,527
Total	126	1,208	1,830	2,295	2,205	2,690	4,235	3	67	133	117	174	775	1,518	2,255	2,822	2,761	3,390	4,548
GUAYAQUIL																			
Grandes	38	1,250	2,019	2,541	2,500	3,089	3,713	5	39	96	60	113	960	1,555	2,466	3,077	3,003	3,713	4,437
Medianas	20	1,500	1,800	2,150	2,000	2,615	3,000	17	49	113	73	112	740	1,827	2,195	2,644	2,432	3,373	3,616
Pequeñas	28	1,200	1,454	1,942	1,777	2,213	3,454	4	36	107	61	87	1,263	1,487	1,752	2,390	2,158	2,736	4,094
Total	86	1,200	1,677	2,255	2,173	2,772	3,713	4	38	104	62	101	1,263	1,487	2,078	2,752	2,608	3,454	4,437
ORIGEN DE CAPITAL																			
NACIONAL																			
Grandes	51	1,300	2,107	2,594	2,500	3,096	3,800	5	45	85	53	115	300	1,588	2,539	3,133	3,069	3,702	4,524
Medianas	24	1,500	1,638	2,146	2,000	2,550	3,112	3	56	82	72	120	153	1,827	2,020	2,606	2,432	3,071	3,749
Pequeñas	44	1,208	1,500	2,041	1,997	2,360	3,454	4	66	130	100	126	1,263	1,547	1,873	2,527	2,418	3,050	4,094
Total	119	1,208	1,802	2,299	2,200	2,790	3,800	3	45	101	75	121	1,263	1,547	2,182	2,802	2,674	3,406	4,524
MULTINACIONAL																			
Grandes	36	1,250	1,872	2,386	2,440	2,812	3,792	6	63	146	116	186	960	1,555	2,309	2,937	2,997	3,506	4,407
Medianas	22	1,323	1,894	2,358	2,185	2,803	3,772	45	84	190	160	221	740	1,704	2,364	2,953	2,792	3,478	4,548
Pequeñas	34	1,200	1,478	2,019	1,875	2,531	4,235	3	42	118	75	144	775	1,487	1,768	2,477	2,262	3,051	4,527
Total	93	1,200	1,732	2,253	2,192	2,648	4,235	3	61	147	115	191	960	1,487	2,091	2,783	2,709	3,457	4,548
SECTOR ECONOMICO																			
SECTOR INDUSTRIAL																			
Grandes	28	1,250	2,111	2,499	2,452	2,847	3,800	10	44	127	77	126	960	1,601	2,556	3,068	2,987	3,677	4,524
Medianas	12	1,500	1,999	2,279	2,214	2,615	2,820	45	73	221	183	296	740	1,908	2,466	2,893	2,966	3,373	3,658
Pequeñas	10	1,344	1,457	1,996	1,989	2,426	2,855	5	52	113	113	144	237	1,630	1,827	2,462	2,468	2,969	3,472
Total	50	1,250	1,969	2,346	2,353	2,690	3,800	5	49	147	103	175	960	1,601	2,420	2,905	2,943	3,385	4,524
SECTOR COMERCIAL																			
Grandes	30	1,634	2,004	2,540	2,619	3,043	3,458	5	47	102	98	143	232	1,959	2,415	3,078	3,158	3,628	4,079
Medianas	13	1,500	1,800	2,301	1,904	2,600	3,772	17	51	103	90	163	221	1,827	2,195	2,799	2,389	3,173	4,548
Pequeñas	17	1,200	1,523	1,884	1,850	2,100	2,870	4	56	136	91	124	775	1,487	1,964	2,358	2,254	2,540	3,733
Total	60	1,200	1,825	2,302	2,064	2,812	3,772	4	47	112	92	149	775	1,487	2,228	2,814	2,536	3,482	4,548
SECTOR SERVICIOS																			
Grandes	29	1,278	2,049	2,484	2,438	3,000	3,792	6	45	101	51	156	263	1,555	2,451	3,009	2,942	3,688	4,407
Medianas	21	1,323	1,600	2,196	2,009	2,800	3,561	3	70	103	114	139	220	1,704	2,018	2,686	2,455	3,296	4,324
Pequeñas	51	1,208	1,500	2,087	1,993	2,565	4,235	3	53	123	86	127	1,263	1,518	1,827	2,563	2,409	3,066	4,527
Total	102	1,208	1,573	2,232	2,147	2,756	4,235	3	48	114	84	141	1,263	1,518	2,013	2,728	2,615	3,408	4,527

ESTADIGRAFOS

JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS 4.3106

REMUNERACIONES BRUTAS MENSUALES

Us Dólares (Monetarios Sin Beneficios de Ley)

Obs.	MONETARIOS						NO MONETARIOS						COMPENSACION TOTAL						
	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	
TOTAL																			
Grandes	56	1,100	1,503	1,922	1,819	2,294	2,951	5	44	118	62	150	960	1,343	1,847	2,381	2,242	2,850	3,764
Medianas	24	1,180	1,459	1,881	1,957	2,151	2,725	2	50	136	90	154	740	1,625	1,785	2,353	2,347	2,711	3,479
Pequeñas	19	1,100	1,379	1,611	1,500	1,829	2,500	15	42	130	90	119	775	1,349	1,717	2,035	2,025	2,327	3,106
Total	99	1,100	1,434	1,852	1,775	2,228	2,951	2	43	124	78	151	960	1,343	1,795	2,307	2,191	2,706	3,764
UBICACION GEOGRAFICA																			
QUITO																			
Grandes	34	1,100	1,557	1,952	1,884	2,341	2,951	25	46	135	109	200	368	1,343	1,914	2,431	2,367	2,897	3,764
Medianas	12	1,314	1,705	2,014	2,092	2,252	2,725	38	70	130	129	154	307	1,629	2,124	2,500	2,533	2,771	3,479
Pequeñas	11	1,160	1,500	1,724	1,756	1,904	2,500	15	91	188	114	205	775	1,471	1,963	2,222	2,183	2,420	3,106
Total	57	1,100	1,549	1,921	1,858	2,259	2,951	15	51	144	114	193	775	1,343	1,915	2,405	2,364	2,788	3,764
GUAYAQUIL																			
Grandes	22	1,219	1,459	1,875	1,728	2,240	2,849	5	27	91	45	75	960	1,467	1,794	2,302	2,088	2,712	3,429
Medianas	12	1,180	1,431	1,749	1,794	2,070	2,297	2	30	141	73	149	740	1,625	1,750	2,206	2,179	2,548	3,216
Pequeñas	8	1,100	1,278	1,457	1,389	1,562	1,950	28	40	51	42	52	101	1,349	1,558	1,777	1,717	1,891	2,350
Total	42	1,100	1,399	1,759	1,699	2,073	2,849	2	29	98	45	80	960	1,349	1,724	2,175	2,058	2,681	3,429
ORIGEN DE CAPITAL																			
NACIONAL																			
Grandes	33	1,100	1,525	1,839	1,755	2,225	2,849	5	33	66	47	81	232	1,343	1,859	2,235	2,112	2,647	3,429
Medianas	11	1,350	1,431	1,825	1,746	2,189	2,311	17	33	90	91	131	159	1,638	1,755	2,240	2,191	2,712	2,853
Pequeñas	15	1,100	1,389	1,606	1,500	1,788	2,500	15	40	84	63	111	248	1,349	1,717	1,983	1,900	2,175	3,106
Total	59	1,100	1,434	1,777	1,746	2,092	2,849	5	38	75	50	111	248	1,343	1,793	2,172	2,112	2,539	3,429
MULTINACIONAL																			
Grandes	23	1,157	1,476	2,041	2,000	2,570	2,951	19	71	193	144	243	960	1,467	1,843	2,590	2,694	3,312	3,764
Medianas	13	1,180	1,580	1,929	2,038	2,100	2,725	2	69	174	75	233	740	1,625	1,924	2,448	2,473	2,702	3,479
Pequeñas	4	1,160	1,348	1,630	1,681	1,963	2,000	44	79	301	193	415	775	1,471	2,171	2,227	2,420	2,477	2,597
Total	40	1,157	1,440	1,963	1,975	2,360	2,951	2	66	198	124	255	960	1,467	1,883	2,508	2,485	3,170	3,764
SECTOR ECONOMICO																			
SECTOR INDUSTRIAL																			
Grandes	17	1,157	1,695	2,122	2,234	2,557	2,951	10	42	184	93	255	960	1,540	2,046	2,680	2,715	3,303	3,764
Medianas	8	1,180	1,629	1,893	1,957	2,117	2,696	2	61	199	108	243	740	1,625	2,035	2,433	2,344	2,749	3,479
Pequeñas	2	1,284		1,358	1,358		1,431	28		65	65		101	1,553		1,675	1,675		1,797
Total	27	1,157	1,562	1,997	2,000	2,507	2,951	2	40	180	93	243	960	1,540	1,875	2,532	2,590	3,185	3,764
SECTOR COMERCIAL																			
Grandes	20	1,100	1,401	1,831	1,752	2,246	2,800	5	33	99	91	149	232	1,343	1,755	2,256	2,111	2,705	3,455
Medianas	5	1,462	2,039	2,120	2,075	2,297	2,725	17	29	113	30	233	255	1,761	2,422	2,606	2,702	2,736	3,410
Pequeñas	10	1,100	1,282	1,543	1,456	1,902	2,000	39	45	163	77	120	775	1,349	1,579	1,989	2,042	2,391	2,597
Total	35	1,100	1,400	1,790	1,755	2,150	2,800	5	36	119	81	153	775	1,343	1,729	2,230	2,183	2,698	3,455
SECTOR SERVICIOS																			
Grandes	19	1,240	1,565	1,838	1,800	2,096	2,696	30	45	78	51	89	260	1,503	1,914	2,244	2,173	2,540	3,189
Medianas	11	1,314	1,425	1,764	1,746	2,107	2,311	36	71	100	90	135	159	1,629	1,771	2,180	2,191	2,592	2,853
Pequeñas	7	1,482	1,525	1,781	1,775	1,829	2,500	15	42	102	90	138	248	1,798	1,937	2,202	2,167	2,236	3,106
Total	37	1,240	1,500	1,805	1,775	2,068	2,696	15	45	89	70	124	260	1,503	1,850	2,217	2,167	2,497	3,189

ESTADIGRAFOS

JEFE DE PROCESAMIENTO DE DATOS 6.3101

REMUNERACIONES BRUTAS MENSUALES

Us Dólares (Monetarios Sin Beneficios de Ley)

	Obs.	MONETARIOS						NO MONETARIOS						COMPENSACION TOTAL					
		Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max
TOTAL																			
Grandes	15	1,551	1,713	2,307	2,017	2,713	3,800	5	41	140	58	174	817	1,958	2,055	2,838	2,399	3,282	5,188
Medianas	6	1,917	2,311	2,799	2,797	3,299	3,667	87	125	145	147	173	188	2,401	2,885	3,420	3,401	4,022	4,372
Pequeñas	3	1,540		1,603	1,560		1,710	71		112	86		180	1,916		2,009	2,003		2,108
Total	24	1,540	1,709	2,342	2,083	2,795	3,800	5	50	138	122	179	817	1,916	2,056	2,880	2,561	3,387	5,188
UBICACION GEOGRAFICA																			
QUITO																			
Grandes	9	1,700	2,396	2,648	2,695	3,034	3,800	44	51	189	138	184	817	2,054	3,005	3,274	3,263	3,665	5,188
Medianas	6	1,917	2,311	2,799	2,797	3,299	3,667	87	125	145	147	173	188	2,401	2,885	3,420	3,401	4,022	4,372
Pequeñas	3	1,540		1,603	1,560		1,710	71		112	86		180	1,916		2,009	2,003		2,108
Total	18	1,540	1,771	2,524	2,610	2,975	3,800	44	75	162	137	179	817	1,916	2,181	3,112	3,141	3,606	5,188
GUAYAQUIL																			
Grandes	6	1,551	1,600	1,794	1,815	1,982	2,017	5	22	66	34	101	181	1,958	2,031	2,184	2,178	2,352	2,399
Medianas	0																		
Pequeñas	0																		
Total	6	1,551	1,600	1,794	1,815	1,982	2,017	5	22	66	34	101	181	1,958	2,031	2,184	2,178	2,352	2,399
ORIGEN DE CAPITAL																			
NACIONAL																			
Grandes	8	1,551	1,666	2,140	2,009	2,576	3,034	5	38	76	49	128	181	1,958	2,047	2,594	2,382	3,081	3,665
Medianas	3	2,794		3,087	2,800		3,667	87		115	121		136	3,373		3,725	3,429		4,372
Pequeñas	1	1,540		1,540	1,540		1,540	180		180	180		180	2,003		2,003	2,003		2,003
Total	12	1,540	1,666	2,327	2,271	2,795	3,667	5	47	94	104	136	181	1,958	2,047	2,827	2,709	3,387	4,372
MULTINACIONAL																			
Grandes	7	1,704	1,824	2,497	2,396	2,964	3,800	30	48	213	167	191	817	2,045	2,183	3,117	3,005	3,608	5,188
Medianas	3	1,917		2,511	2,150		3,465	158		174	178		188	2,401		3,114	2,722		4,220
Pequeñas	2	1,560		1,635	1,635		1,710	71		79	79		86	1,916		2,012	2,012		2,108
Total	12	1,560	1,720	2,356	2,038	2,829	3,800	30	68	181	162	185	817	1,916	2,095	2,932	2,561	3,455	5,188
SECTOR ECONOMICO																			
SECTOR INDUSTRIAL																			
Grandes	1	1,551		1,551	1,551		1,551	122		122	122		122	1,958		1,958	1,958		1,958
Medianas	0																		
Pequeñas	0																		
Total	1	1,551		1,551	1,551		1,551	122		122	122		122	1,958		1,958	1,958		1,958
SECTOR COMERCIAL																			
Grandes	6	2,000	2,112	2,690	2,545	3,098	3,800	5	56	232	175	195	817	2,365	2,551	3,362	3,153	3,762	5,188
Medianas	1	3,465		3,465	3,465		3,465	178		178	178		178	4,220		4,220	4,220		4,220
Pequeñas	1	1,560		1,560	1,560		1,560	71		71	71		71	1,916		1,916	1,916		1,916
Total	8	1,560	2,013	2,646	2,545	3,291	3,800	5	58	205	173	187	817	1,916	2,391	3,289	3,153	3,991	5,188
SECTOR SERVICIOS																			
Grandes	8	1,565	1,703	2,113	1,824	2,576	3,034	30	43	73	49	78	181	2,026	2,052	2,555	2,183	3,081	3,665
Medianas	5	1,917	2,150	2,665	2,794	2,800	3,667	87	121	138	136	158	188	2,401	2,722	3,259	3,373	3,429	4,372
Pequeñas	2	1,540		1,625	1,625		1,710	86		133	133		180	2,003		2,055	2,055		2,108
Total	15	1,540	1,707	2,232	1,926	2,762	3,667	30	49	103	87	148	188	2,003	2,055	2,723	2,401	3,318	4,372

ESTADIGRAFOS

ASISTENTE DE CONTABILIDAD 4.5103

REMUNERACIONES BRUTAS MENSUALES

Us Dólares (Monetarios Sin Beneficios de Ley)

TOTAL	MONETARIOS						NO MONETARIOS						COMPENSACION TOTAL							
	Obs.	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	
TOTAL																				
Grandes	91	449	555	688	654	782	1,206	1	45	97	84	134	293	600	772	927	882	1,055	1,583	
Medianas	54	441	525	667	654	766	1,100	2	68	113	99	147	422	589	770	916	893	1,062	1,429	
Pequeñas	68	420	524	673	654	769	1,259	3	40	89	73	127	258	608	725	899	849	1,020	1,504	
Total	214	420	542	680	656	776	1,259	1	45	99	87	137	422	589	751	918	886	1,053	1,583	
UBICACION GEOGRAFICA																				
QUITO																				
Grandes	50	478	579	697	647	777	1,206	7	52	113	94	156	293	643	787	951	923	1,041	1,583	
Medianas	32	448	587	676	654	736	1,100	3	87	133	117	161	422	641	800	948	920	1,109	1,429	
Pequeñas	43	420	537	694	672	779	1,259	8	59	102	97	139	258	611	748	935	926	1,043	1,504	
Total	126	420	573	693	661	778	1,259	3	63	115	104	155	422	611	778	949	928	1,072	1,583	
GUAYAQUIL																				
Grandes	41	449	527	679	657	785	1,037	1	34	78	65	118	191	600	743	896	851	1,056	1,315	
Medianas	22	441	474	653	660	791	1,038	2	32	82	73	106	256	589	673	871	871	1,015	1,309	
Pequeñas	25	450	523	637	600	700	1,109	3	36	67	48	73	243	608	713	836	744	912	1,503	
Total	88	441	510	661	639	768	1,109	1	35	76	62	110	256	589	712	873	830	1,015	1,503	
ORIGEN DE CAPITAL																				
NACIONAL																				
Grandes	54	449	573	714	659	836	1,206	7	41	94	69	130	293	600	772	954	950	1,113	1,583	
Medianas	33	441	508	657	665	765	1,000	3	58	83	86	114	205	589	683	876	891	990	1,264	
Pequeñas	45	429	523	667	650	772	1,109	3	41	91	73	130	236	611	720	894	887	1,019	1,503	
Total	132	429	526	684	658	792	1,206	3	43	90	76	123	293	589	730	914	897	1,036	1,583	
MULTINACIONAL																				
Grandes	37	456	550	651	624	712	1,177	1	50	102	92	140	257	628	774	887	844	997	1,450	
Medianas	21	447	590	681	643	766	1,100	2	105	159	158	220	422	654	804	979	934	1,112	1,429	
Pequeñas	23	420	571	684	661	738	1,259	4	35	84	73	118	258	608	729	908	820	1,025	1,504	
Total	82	420	560	672	642	746	1,259	1	51	113	102	157	422	608	788	923	862	1,055	1,504	
SECTOR ECONOMICO																				
SECTOR INDUSTRIAL																				
Grandes	33	454	583	692	660	791	1,037	10	46	107	93	140	293	658	763	940	950	1,094	1,315	
Medianas	16	441	464	650	646	729	1,100	2	66	126	126	208	256	589	680	910	857	1,067	1,429	
Pequeñas	9	494	578	702	602	778	1,259	8	28	94	110	141	224	675	728	938	930	995	1,504	
Total	58	441	534	682	643	778	1,259	2	45	110	103	154	293	589	745	931	897	1,071	1,504	
SECTOR COMERCIAL																				
Grandes	35	449	525	651	640	750	971	1	47	83	72	105	221	600	743	869	841	1,008	1,263	
Medianas	11	453	525	654	600	792	840	17	46	98	90	138	221	616	767	887	839	1,040	1,152	
Pequeñas	14	429	488	596	532	650	1,083	36	44	81	84	105	157	608	668	803	732	823	1,429	
Total	60	429	514	639	604	756	1,083	1	45	85	79	109	221	600	713	856	821	1,006	1,429	
SECTOR SERVICIOS																				
Grandes	23	500	581	740	657	813	1,206	7	42	105	84	156	263	644	824	996	945	1,084	1,583	
Medianas	27	448	591	682	665	743	1,038	3	76	111	92	124	422	641	817	932	901	1,065	1,309	
Pequeñas	45	420	565	691	671	772	1,109	3	41	90	73	130	258	611	738	921	912	1,029	1,503	
Total	96	420	580	704	668	774	1,206	3	45	101	86	138	422	611	784	947	912	1,057	1,583	

ESTADIGRAFOS

ASISTENTE DE MANTENIMIENTO 7.5104

REMUNERACIONES BRUTAS MENSUALES

Us Dólares (Monetarios Sin Beneficios de Ley)

Obs.	MONETARIOS						NO MONETARIOS						COMPENSACION TOTAL						
	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	
TOTAL																			
Grandes	14	368	503	591	549	721	923	25	63	131	120	157	315	481	741	837	755	1,003	1,252
Medianas	3	550		605	600		664	51		94	74		158	742		826	777		959
Pequeñas	4	318	335	381	356	402	495	37	39	109	88	158	224	460	560	580	608	627	644
Total	21	318	410	553	535	600	923	25	59	121	119	157	315	460	644	786	744	896	1,252
UBICACION GEOGRAFICA																			
QUITO																			
Grandes	10	368	434	584	525	726	923	25	63	132	120	138	315	481	673	826	743	1,012	1,252
Medianas	1	664		664	664		664	158		158	158		158	959		959	959		959
Pequeñas	3	318		343	340		371	37		132	137		224	460		558	594		621
Total	14	318	380	538	511	639	923	25	63	134	126	158	315	460	601	778	741	908	1,252
GUAYAQUIL																			
Grandes	4	502	561	608	583	630	766	50	101	128	138	165	187	753	765	864	832	931	1,039
Medianas	2	550		575	575		600	51		62	62		74	742		760	760		777
Pequeñas	1	495		495	495		495	40		40	40		40	644		644	644		644
Total	7	495	526	583	580	593	766	40	50	97	74	138	187	644	748	803	769	836	1,039
ORIGEN DE CAPITAL																			
NACIONAL																			
Grandes	9	368	515	649	580	780	923	25	63	117	118	126	315	481	742	899	757	1,097	1,252
Medianas	2	550		575	575		600	51		62	62		74	742		760	760		777
Pequeñas	4	318	335	381	356	402	495	37	39	109	88	158	224	460	560	580	608	627	644
Total	15	318	433	568	550	683	923	25	50	107	95	131	315	460	632	795	742	908	1,252
MULTINACIONAL																			
Grandes	5	405	410	487	502	535	585	62	133	163	172	201	245	567	651	725	744	769	896
Medianas	1	664		664	664		664	158		158	158		158	959		959	959		959
Pequeñas	0																		
Total	6	405	433	517	519	573	664	62	157	162	158	187	245	567	674	764	757	864	959
SECTOR ECONOMICO																			
SECTOR INDUSTRIAL																			
Grandes	4	368	396	616	586	805	923	25	95	128	122	155	245	481	678	873	891	1,086	1,229
Medianas	1	550		550	550		550	74		74	74		74	742		742	742		742
Pequeñas	2	318		329	329		340	37		130	130		224	460		541	541		621
Total	7	318	354	524	405	658	923	25	55	121	118	175	245	460	551	759	742	891	1,229
SECTOR COMERCIAL																			
Grandes	3	410		519	563		585	62		104	63		187	567		735	742		896
Medianas	1	600		600	600		600	51		51	51		51	777		777	777		777
Pequeñas	2	371		433	433		495	40		88	88		137	594		619	619		644
Total	6	371	431	504	529	580	600	40	54	90	62	118	187	567	606	703	693	768	896
SECTOR SERVICIOS																			
Grandes	7	502	511	608	535	680	836	50	101	146	129	152	315	651	747	860	757	933	1,252
Medianas	1	664		664	664		664	158		158	158		158	959		959	959		959
Pequeñas	0																		
Total	8	502	513	615	558	693	836	50	108	146	138	157	315	651	750	872	763	993	1,252

ESTADIGRAFOS

EJECUTIVO DE RECLAMOS 23.4105

REMUNERACIONES BRUTAS MENSUALES

Us Dólares (Monetarios Sin Beneficios de Ley)

	Obs.	MONETARIOS						NO MONETARIOS						COMPENSACION TOTAL					
		Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max
TOTAL																			
Grandes	6	672	741	818	825	862	1,000	45	82	124	102	147	257	894	1,079	1,103	1,092	1,111	1,349
Medianas	6	713	807	935	894	1,090	1,179	81	93	108	112	121	134	965	1,089	1,226	1,171	1,415	1,489
Pequeñas	6	623	749	800	815	874	927	19	70	144	133	192	317	941	1,012	1,099	1,063	1,215	1,269
Total	18	623	746	851	828	918	1,179	19	82	125	112	151	317	894	1,059	1,143	1,092	1,258	1,489
UBICACION GEOGRAFICA																			
QUITO																			
Grandes	6	672	741	818	825	862	1,000	45	82	124	102	147	257	894	1,079	1,103	1,092	1,111	1,349
Medianas	6	713	793	953	938	1,141	1,179	87	109	113	114	123	134	965	1,085	1,251	1,243	1,472	1,489
Pequeñas	6	623	749	800	815	874	927	19	70	144	133	192	317	941	1,012	1,099	1,063	1,215	1,269
Total	17	623	730	851	826	927	1,179	19	84	128	114	156	317	894	1,055	1,145	1,090	1,263	1,489
GUAYAQUIL																			
Grandes	0																		
Medianas	1	850		850	850		850	81		81	81		81	1,099		1,099	1,099		1,099
Pequeñas	0																		
Total	1	850		850	850		850	81		81	81		81	1,099		1,099	1,099		1,099
ORIGEN DE CAPITAL																			
NACIONAL																			
Grandes	4	820	828	881	852	905	1,000	45	72	101	101	129	156	1,076	1,087	1,152	1,092	1,157	1,349
Medianas	3	713		901	850		1,141	81		101	109		114	965		1,179	1,099		1,472
Pequeñas	5	623	730	795	804	890	927	63	91	169	174	198	317	941	1,055	1,120	1,071	1,263	1,269
Total	12	623	786	850	840	899	1,141	45	81	129	112	161	317	941	1,067	1,145	1,092	1,264	1,472
MULTINACIONAL																			
Grandes	2	672		694	694		715	84		170	170		257	894		1,006	1,006		1,117
Medianas	3	793		970	938		1,179	87		115	123		134	1,085		1,272	1,243		1,489
Pequeñas	1	826		826	826		826	19		19	19		19	998		998	998		998
Total	6	672	734	854	809	910	1,179	19	85	117	105	131	257	894	1,020	1,138	1,101	1,212	1,489
SECTOR ECONOMICO																			
SECTOR INDUSTRIAL																			
Grandes	1	830		830	830		830	81		81	81		81	1,076		1,076	1,076		1,076
Medianas	0																		
Pequeñas	0																		
Total	1	830		830	830		830	81		81	81		81	1,076		1,076	1,076		1,076
SECTOR COMERCIAL																			
Grandes	0																		
Medianas	0																		
Pequeñas	0																		
Total	0																		
SECTOR SERVICIOS																			
Grandes	5	672	715	816	820	873	1,000	45	84	132	120	156	257	894	1,090	1,109	1,093	1,117	1,349
Medianas	6	713	807	935	894	1,090	1,179	81	93	108	112	121	134	965	1,089	1,226	1,171	1,415	1,489
Pequeñas	6	623	749	800	815	874	927	19	70	144	133	192	317	941	1,012	1,099	1,063	1,215	1,269
Total	17	623	730	853	826	927	1,179	19	84	128	114	156	317	894	1,055	1,147	1,093	1,263	1,489

ESTADIGRAFOS

MENAJERO 5.6201

REMUNERACIONES BRUTAS MENSUALES
Us Dólares (Monetarios Sin Beneficios de Ley)

	Obs.	MONETARIOS						NO MONETARIOS						COMPENSACION TOTAL					
		Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max
TOTAL																			
Grandes	103	318	380	476	450	543	919	4	50	101	85	141	293	451	564	681	641	813	1.289
Medianas	47	318	366	440	425	494	749	2	57	104	92	142	221	470	542	644	615	739	1.001
Pequeñas	84	318	353	435	401	484	904	3	48	90	79	114	317	445	509	623	577	697	1.170
Total	235	318	361	455	429	515	919	2	52	98	87	131	317	445	540	654	612	754	1.289
UBICACION GEOGRAFICA																			
QUITO																			
Grandes	68	318	424	500	467	558	919	6	53	114	103	156	293	464	590	721	688	823	1.289
Medianas	30	318	374	451	431	499	733	3	74	115	113	158	221	470	569	667	628	782	1.001
Pequeñas	53	320	360	457	429	516	904	9	63	104	97	130	317	459	551	661	602	778	1.170
Total	152	318	388	476	438	537	919	3	59	111	104	151	317	459	568	691	652	811	1.289
GUAYAQUIL																			
Grandes	35	318	344	430	387	498	670	4	47	77	76	99	191	451	504	605	572	646	916
Medianas	17	318	330	421	398	437	749	2	51	85	81	114	201	471	487	602	564	686	993
Pequeñas	31	318	348	399	362	424	620	3	40	66	60	89	180	445	477	558	542	591	817
Total	83	318	344	416	379	454	749	2	46	74	65	98	201	445	489	587	564	635	993
ORIGEN DE CAPITAL																			
NACIONAL																			
Grandes	62	318	375	467	448	534	813	8	46	94	74	131	293	451	557	665	643	800	986
Medianas	26	318	356	437	416	457	749	3	57	90	90	114	205	470	515	625	597	685	993
Pequeñas	56	318	350	438	401	504	904	3	51	95	91	125	317	445	508	631	579	729	1.170
Total	144	318	357	450	425	513	904	3	50	94	81	120	317	445	531	645	611	737	1.170
MULTINACIONAL																			
Grandes	41	318	397	490	461	560	919	4	62	112	104	152	272	458	566	706	641	831	1.289
Medianas	21	318	387	444	425	503	733	2	60	122	123	176	221	480	568	666	636	757	1.001
Pequeñas	28	318	361	429	409	471	653	7	45	79	74	98	258	453	520	606	572	665	973
Total	91	318	374	462	432	521	919	2	59	106	96	149	272	453	553	669	618	782	1.289
SECTOR ECONOMICO																			
SECTOR INDUSTRIAL																			
Grandes	34	318	353	464	453	532	813	8	54	110	92	171	293	458	582	677	643	800	999
Medianas	13	318	387	441	413	500	733	2	60	112	114	160	210	471	546	654	660	738	1.001
Pequeñas	6	340	400	430	424	468	520	28	103	122	118	138	224	452	605	648	642	688	857
Total	53	318	360	455	432	514	813	2	57	112	97	160	293	452	568	668	645	764	1.001
SECTOR COMERCIAL																			
Grandes	39	318	373	474	432	549	919	4	58	99	83	125	272	451	541	677	615	820	1.289
Medianas	7	318	334	386	372	428	488	29	70	117	113	158	221	486	524	593	564	621	810
Pequeñas	21	318	340	392	360	400	653	35	52	85	79	108	184	445	497	569	542	595	973
Total	67	318	352	439	400	507	919	4	53	96	84	116	272	445	526	634	582	712	1.289
SECTOR SERVICIOS																			
Grandes	30	318	423	493	461	554	874	6	45	95	86	141	263	489	577	692	661	812	1.096
Medianas	27	318	372	454	432	506	749	3	62	97	92	119	220	470	560	652	619	750	993
Pequeñas	57	318	360	452	419	516	904	3	47	88	74	108	317	448	510	640	578	743	1.170
Total	115	318	373	464	433	527	904	3	49	93	86	124	317	448	553	659	619	779	1.170

ESTADIGRAFOS

EJECUTIVO DE CALL CENTER 3.5107

REMUNERACIONES BRUTAS MENSUALES

Us Dólares (Monetarios Sin Beneficios de Ley)

	Obs.	MONETARIOS						NO MONETARIOS						COMPENSACION TOTAL					
		Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max
TOTAL																			
Grandes	26	383	475	597	541	718	920	28	42	110	93	139	345	501	677	832	762	1,020	1,229
Medianas	9	413	491	581	504	575	968	30	75	135	84	158	422	583	658	838	772	1,021	1,186
Pequeñas	9	430	480	650	645	746	922	4	51	87	86	101	225	629	812	867	851	919	1,188
Total	44	383	476	605	544	727	968	4	48	110	89	138	422	501	672	841	810	1,025	1,229
UBICACION GEOGRAFICA																			
QUITO																			
Grandes	20	433	474	608	568	727	920	28	70	130	133	157	345	598	691	865	818	1,054	1,229
Medianas	6	491	498	566	524	567	788	54	96	172	145	174	422	658	751	857	798	972	1,125
Pequeñas	6	430	517	602	636	675	746	26	57	98	87	111	225	629	817	822	842	880	919
Total	32	430	488	599	560	703	920	26	70	132	126	158	422	598	712	856	825	985	1,229
GUAYAQUIL																			
Grandes	6	383	481	561	515	589	867	28	31	41	38	48	65	501	642	722	661	753	1,088
Medianas	3	413		610	450		968	30		62	75		81	583		801	633		1,186
Pequeñas	3	442		745	870		922	4		63	86		100	640		958	1,046		1,188
Total	12	383	448	619	515	868	968	4	30	52	46	77	100	501	638	801	661	1,056	1,188
ORIGEN DE CAPITAL																			
NACIONAL																			
Grandes	17	383	477	592	545	695	920	28	41	94	73	135	263	501	677	810	746	973	1,137
Medianas	3	450		654	543		968	30		65	81		84	633		854	744		1,186
Pequeñas	9	430	480	650	645	746	922	4	51	87	86	101	225	629	812	867	851	919	1,188
Total	29	383	477	617	591	726	968	4	41	89	81	120	263	501	677	832	809	973	1,188
MULTINACIONAL																			
Grandes	9	433	475	606	536	735	875	30	65	140	134	160	345	641	690	874	827	1,110	1,229
Medianas	6	413	492	544	500	557	788	54	89	170	145	174	422	583	686	830	798	972	1,125
Pequeñas	0																		
Total	15	413	483	581	504	681	875	30	70	152	134	170	422	583	674	857	823	1,066	1,229
SECTOR ECONOMICO																			
SECTOR INDUSTRIAL																			
Grandes	8	536	580	686	677	754	920	28	64	139	113	171	345	690	790	964	999	1,117	1,229
Medianas	0																		
Pequeñas	0																		
Total	8	536	580	686	677	754	920	28	64	139	113	171	345	690	790	964	999	1,117	1,229
SECTOR COMERCIAL																			
Grandes	7	383	503	613	609	711	875	28	38	80	63	115	162	501	661	822	778	1,004	1,141
Medianas	3	575		777	788		968	30		114	133		180	823		1,045	1,125		1,186
Pequeñas	1	870		870	870		870	4		4	4		4	1,046		1,046	1,046		1,046
Total	11	383	552	681	695	829	968	4	32	82	63	134	180	501	728	903	973	1,085	1,186
SECTOR SERVICIOS																			
Grandes	11	433	456	522	475	514	867	30	47	108	120	147	257	598	651	743	691	786	1,088
Medianas	6	413	460	483	493	502	543	54	77	146	83	139	422	583	639	735	701	765	1,021
Pequeñas	8	430	471	622	636	700	922	26	68	97	93	104	225	629	769	845	842	897	1,188
Total	25	413	452	545	495	615	922	26	54	113	86	138	422	583	646	774	744	851	1,188

ESTADIGRAFOS

RECEPCIONISTA 5.6102

REMUNERACIONES BRUTAS MENSUALES

Us Dólares (Monetarios Sin Beneficios de Ley)

Obs.	MONETARIOS						NO MONETARIOS						COMPENSACION TOTAL						
	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	
TOTAL																			
Grandes	89	318	384	454	439	496	960	17	59	108	86	143	348	447	574	662	637	708	1,333
Medianas	47	318	371	435	418	464	673	3	61	108	91	146	265	457	538	641	602	726	958
Pequeñas	60	318	396	460	432	507	915	7	41	94	73	131	317	439	537	656	602	770	1,202
Total	197	318	383	451	428	498	960	3	53	104	88	141	348	439	547	656	625	728	1,333
UBICACION GEOGRAFICA																			
QUITO																			
Grandes	54	318	404	475	458	500	960	18	63	123	103	160	348	470	601	700	658	733	1,333
Medianas	29	318	377	432	418	457	660	3	67	115	105	160	265	452	542	645	643	723	958
Pequeñas	39	318	401	480	445	592	915	15	50	110	105	140	317	460	540	694	649	785	1,202
Total	123	318	400	467	442	503	960	3	62	118	105	156	348	457	564	687	653	770	1,333
GUAYAQUIL																			
Grandes	35	318	355	422	400	465	653	17	52	86	78	110	191	447	531	604	585	667	940
Medianas	18	318	350	438	412	488	673	17	52	98	86	118	261	485	532	635	585	740	923
Pequeñas	21	320	383	423	405	450	577	7	39	64	50	68	182	439	533	585	564	614	790
Total	74	318	354	426	404	468	673	7	45	83	66	101	261	439	531	606	584	659	940
ORIGEN DE CAPITAL																			
NACIONAL																			
Grandes	50	318	382	451	431	477	800	18	53	100	79	131	328	451	559	652	612	693	1,213
Medianas	26	318	376	429	411	454	673	3	59	87	89	113	205	457	536	613	577	683	904
Pequeñas	40	318	396	454	430	490	915	25	50	107	100	140	317	439	541	662	593	770	1,202
Total	116	318	380	447	421	477	915	3	52	100	86	132	328	439	542	647	602	712	1,213
MULTINACIONAL																			
Grandes	39	318	396	458	457	503	960	17	68	119	104	153	348	447	587	675	654	715	1,333
Medianas	21	318	357	442	418	500	660	24	67	134	141	180	265	497	539	676	657	762	958
Pequeñas	20	322	396	472	435	593	629	7	35	67	53	91	184	469	519	643	616	766	865
Total	81	318	392	458	446	510	960	7	55	112	100	155	348	447	561	670	654	758	1,333
SECTOR ECONOMICO																			
SECTOR INDUSTRIAL																			
Grandes	27	318	387	449	457	497	736	18	70	132	96	186	348	458	587	681	654	715	1,213
Medianas	11	350	374	409	400	427	544	24	56	112	91	156	261	485	532	615	594	690	765
Pequeñas	5	322	445	500	450	550	733	36	101	128	133	147	224	550	587	734	769	769	994
Total	43	318	386	445	439	492	736	18	64	126	101	180	348	458	584	671	643	743	1,213
SECTOR COMERCIAL																			
Grandes	35	318	377	448	420	474	960	17	58	93	83	112	221	451	541	642	607	677	1,333
Medianas	11	318	411	460	425	513	662	17	47	112	90	171	255	539	558	675	602	789	949
Pequeñas	12	320	404	430	422	457	577	35	41	75	51	105	184	439	544	603	620	648	735
Total	58	318	393	447	422	476	960	17	50	93	80	115	255	439	548	640	607	686	1,333
SECTOR SERVICIOS																			
Grandes	27	318	406	467	440	508	800	25	46	103	90	141	263	447	555	670	661	730	1,087
Medianas	25	318	367	435	418	472	673	3	75	105	92	123	265	457	534	638	631	697	958
Pequeñas	43	318	383	464	420	521	915	7	42	95	73	129	317	460	531	661	587	775	1,202
Total	96	318	378	457	434	505	915	3	53	101	89	139	317	447	538	660	633	767	1,202

ESTADIGRAFOS

JEFE DE CALL CENTER 3.3104

REMUNERACIONES BRUTAS MENSUALES

Us Dólares (Monetarios Sin Beneficios de Ley)

Obs.	MONETARIOS						NO MONETARIOS						COMPENSACION TOTAL						
	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	Min.	Q1	Prom	Med	Q3	Max	
TOTAL																			
Grandes	17	1,051	1,137	1,570	1,440	1,904	2,648	19	37	94	67	138	263	1,328	1,504	1,944	1,737	2,383	3,033
Medianas	3	1,077		1,447	1,600		1,664	81		128	114		188	1,397		1,842	1,974		2,156
Pequeñas	3	1,069		1,308	1,104		1,750	39		87	47		174	1,313		1,639	1,362		2,242
Total	23	1,051	1,102	1,520	1,440	1,796	2,648	19	39	97	81	140	263	1,313	1,396	1,891	1,737	2,222	3,033
UBICACION GEOGRAFICA																			
QUITO																			
Grandes	11	1,051	1,117	1,592	1,400	1,979	2,648	40	59	125	120	150	263	1,344	1,508	1,996	1,727	2,429	3,033
Medianas	2	1,077		1,371	1,371		1,664	114		151	151		188	1,397		1,776	1,776		2,156
Pequeñas	3	1,069		1,308	1,104		1,750	39		87	47		174	1,313		1,639	1,362		2,242
Total	16	1,051	1,084	1,511	1,285	1,789	2,648	39	50	121	117	162	263	1,313	1,396	1,901	1,638	2,279	3,033
GUAYAQUIL																			
Grandes	6	1,100	1,213	1,530	1,576	1,809	1,950	19	27	37	29	36	81	1,328	1,477	1,848	1,893	2,164	2,383
Medianas	1	1,600		1,600	1,600		1,600	81		81	81		81	1,974		1,974	1,974		1,974
Pequeñas	0																		
Total	7	1,100	1,289	1,540	1,600	1,777	1,950	19	27	43	30	59	81	1,328	1,564	1,866	1,974	2,126	2,383
ORIGEN DE CAPITAL																			
NACIONAL																			
Grandes	11	1,081	1,160	1,655	1,712	1,927	2,648	26	48	102	81	140	263	1,344	1,527	2,045	2,049	2,386	3,033
Medianas	2	1,077		1,339	1,339		1,600	81		98	98		114	1,397		1,686	1,686		1,974
Pequeñas	2	1,069		1,087	1,087		1,104	39		43	43		47	1,313		1,337	1,337		1,362
Total	15	1,069	1,095	1,537	1,400	1,873	2,648	26	46	93	81	129	263	1,313	1,396	1,903	1,727	2,292	3,033
MULTINACIONAL																			
Grandes	6	1,051	1,109	1,415	1,289	1,642	2,053	19	32	80	39	80	260	1,328	1,421	1,757	1,625	2,020	2,461
Medianas	1	1,664		1,664	1,664		1,664	188		188	188		188	2,156		2,156	2,156		2,156
Pequeñas	1	1,750		1,750	1,750		1,750	174		174	174		174	2,242		2,242	2,242		2,242
Total	8	1,051	1,128	1,488	1,552	1,719	2,053	19	36	105	67	177	260	1,328	1,482	1,868	1,925	2,177	2,461
SECTOR ECONOMICO																			
SECTOR INDUSTRIAL																			
Grandes	1	2,260		2,260	2,260		2,260	263		263	263		263	2,923		2,923	2,923		2,923
Medianas	0																		
Pequeñas	0																		
Total	1	2,260		2,260	2,260		2,260	263		263	263		263	2,923		2,923	2,923		2,923
SECTOR COMERCIAL																			
Grandes	6	1,100	1,710	1,703	1,777	1,889	1,950	19	27	65	54	90	141	1,328	2,065	2,078	2,158	2,337	2,389
Medianas	0																		
Pequeñas	1	1,750		1,750	1,750		1,750	174		174	174		174	2,242		2,242	2,242		2,242
Total	7	1,100	1,711	1,710	1,750	1,873	1,950	19	27	80	81	117	174	1,328	2,082	2,101	2,202	2,312	2,389
SECTOR SERVICIOS																			
Grandes	10	1,051	1,098	1,421	1,160	1,430	2,648	30	41	95	59	133	260	1,344	1,422	1,765	1,531	1,734	3,033
Medianas	3	1,077		1,447	1,600		1,664	81		128	114		188	1,397		1,842	1,974		2,156
Pequeñas	2	1,069		1,087	1,087		1,104	39		43	43		47	1,313		1,337	1,337		1,362
Total	15	1,051	1,083	1,382	1,149	1,520	2,648	30	42	94	67	129	260	1,313	1,392	1,724	1,513	1,856	3,033

ANEXO C- Roles de Pago R.DES. CIA. LTDA.

CUADRO DEL ROL N° 1 PERIODO: 01/01/2013 ... 31/01/2013						
QUITO						
	BONIFICACIONES	Horas Diarias	Horas Extra al 100%	Horas Extra al 50%	Pago Fondo de Reserva	HABERES Total
MEDICO	0.00	1655.00	0.00	0.00	137.92	1792.92
GERENTE	0.00	4,000.00	0.00	0.00	333.33	4,333.33
AUXILIAR ENFERMERIA	0.00	345.00	0.00	0.00	28.75	373.75
MEDICO	0.00	750.00	0.00	0.00	62.50	812.50
AUXILIAR ENFERMERIA	45.00	400.00	106.67	120.00	52.22	723.89
MEDICO	0.00	1000.00	0.00	0.00	83.33	1083.33
OPERADOR CALL CENTER	0.00	345.00	12.94	0.00	29.83	387.77
MEDICO	0.00	1,150.00	0.00	0.00	95.83	1245.83
AUXILIAR ENFERMERIA	45.00	400.00	73.33	85.00	46.53	649.86
JEFE DE SISTEMAS	0.00	1500.00	0.00	0.00	125.00	1625.00
MEDICO	0.00	850.00	0.00	0.00	70.83	920.83
AUXILIAR ENFERMERIA	45.00	400.00	13.33	12.50	35.49	506.32
AUXILIAR ENFERMERIA	45.00	400.00	43.33	77.50	43.40	609.23
RECEPCIONISTA	0.00	330.00	12.38	0.00	28.53	370.91
CONTADOR	0.00	1300.00	0.00	0.00	108.33	1408.33
ASISTENTE CONTABILIDAD	0.00	600.00	0.00	0.00	50.00	650.00
ASISTENTE SERVICIO AL CLIENTE	0.00	415.00	0.00	38.91	37.83	491.74
LIQUIDADOR	0.00	380.00	0.00	0.00	31.67	411.67
ASISTENTE SERVICIO AL CLIENTE	0.00	345.00	0.00	0.00	28.75	373.75
MENSAJERO	0.00	330.00	31.63	37.13	33.23	431.99
ASISTENTE SERVICIO AL CLIENTE	0.00	415.00	15.56	0.00	35.88	466.44
OPERADOR CALL CENTER	0.00	345.00	12.94	0.00	29.83	387.77
AUXILIAR ENFERMERIA	0.00	345.00	0.00	0.00	28.75	373.75
AUXILIAR ENFERMERIA	0.00	345.00	0.00	0.00	28.75	373.75
AUXILIAR ENFERMERIA	0.00	345.00	0.00	0.00	28.75	373.75
AUXILIAR ENFERMERIA	0.00	345.00	92.00	0.00	36.42	473.42
JEFE DE OPERACIONES	0.00	1200.00	0.00	0.00	100.00	1300.00
SUPERVISOR CALL CENTER	0.00	420.00	15.75	39.38	39.59	514.72
ASISTENTE DE LIMPIEZA	0.00	318.00	0.00	0.00	26.50	344.50
MEDICO	0.00	773.33	0.00	0.00	64.44	837.77
ASISTENTE DE SERVICIOS	0.00	318.00	0.00	73.00	32.58	423.58
JEFE DE CARERA	100.00	700.00	0.00	0.00	58.33	858.33
Total	280.00	22,764.33	429.86	483.42	1,973.13	25,930.74
					1	
CUADRO DEL ROL N° 12 PERIODO: 01/01/2013 ... 31/01/2013						
GUAYAQUIL						
	BONIFICACIONES	Horas Diarias	Horas Extra al 100%	Horas Extra al 50%	Pago Fondo de Reserva	HABERES Total
ASISTENTE SERVICIO AL CLIENTE	0.00	345.00	37.38	2.16	32.05	416.59
AUXILIAR ENFERMERIA	0.00	330.00	0.00	10.31	28.36	368.67
MEDICO	0.00	750.00	0.00	0.00	62.50	812.50
LIQUIDADOR	0.00	380.00	23.00	0.00	33.58	436.58
MEDICO	0.00	650.00	0.00	0.00	54.17	704.17
MENSAJERO	0.00	330.00	50.31	86.25	38.88	505.44
MEDICO	0.00	900.00	0.00	0.00	75.00	975.00
ASISTENTE SERVICIO AL CLIENTE	0.00	414.00	27.60	0.00	36.80	478.40
MEDICO	0.00	800.00	0.00	0.00	66.67	866.67
AUXILIAR ENFERMERIA	0.00	345.00	26.40	0.00	30.95	402.35
MEDICO	0.00	750.00	0.00	0.00	62.50	812.50
ASISTENTE DE LIMPIEZA	0.00	318.00	34.07	0.00	29.34	381.41
AUXILIAR ENFERMERIA	0.00	345.00	0.00	0.00	28.75	373.75
JEFE DE OPERACIONES	250.00	900.00	0.00	0.00	75.00	1225.00
AUXILIAR ENFERMERIA	0.00	345.00	0.00	0.00	28.75	373.75
OPARADOR DE CALL CENTER	0.00	345.00	37.38	0.00	31.87	414.25
Total	250.00	8,247.00	236.14	98.72	715.16	9,547.02

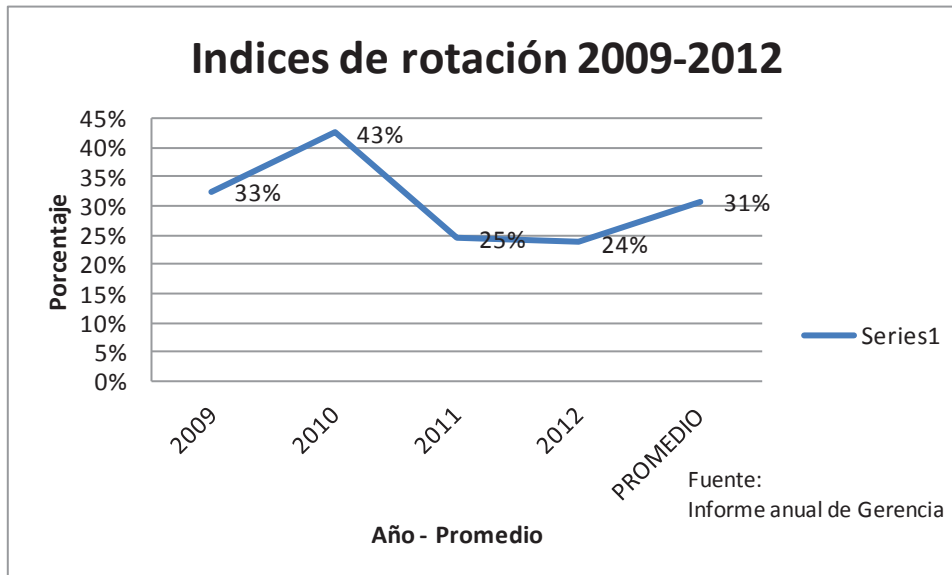
ANEXO D- Cronograma de Implementación Políticas de Compensaciones

CORNOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN POLITICA DE COMPENSACIONES R.DES. CIA. LTDA.

#	ACTIVIDAD	MES											
		NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Reunión de planificación	■											
2	Taller con Jefes de Departamento		■										
3	Taller con Personal Quito			■									
4	Taller con Personal Guayaquil				■								
5	Elaboración de informe a Gerencia					■							
6	Reunión con Gerencia						■						
7	Seguimiento							■	■	■	■	■	■

Referencia actividades

- 1 Objetivo información a Gerencia, confirmación de las políticas propuestas y las recomendaciones
- 2 Información del proceso y sensibilización sobre los objetivos
- 3 Sensibilización sobre la implementación de las políticas
- 4 Sensibilización sobre la implementación de las políticas
- 5 Elaboración de informe
- 6 Presentación de conclusiones sobre los talleres y definición de acciones a seguir
- 7 Acompañamiento de la implementación del proceso.

ANEXO E- Índices de Rotación R.DES. 2009-2012

ANEXO F- Presupuesto RR.HH vs. Presupuesto de Ventas Brutas R.DES. CIA. LTDA.

R.DES. CIA. LTDA.-REDMEDICA													
PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS AÑO 2013													
RUBRO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Selección y Contratación	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,710.00	1,710.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	19,420.00
Capacitación y Desarrollo	4,425.00	4,425.00	4,425.00	4,425.00	4,425.00	4,425.00	4,425.00	4,425.00	4,425.00	4,425.00	4,425.00	4,425.00	53,100.00
Remuneraciones y Beneficios Sociales	47,886.05	47,886.05	47,886.05	47,886.05	47,886.05	47,886.05	47,886.05	47,886.05	47,886.05	47,886.05	47,886.05	47,886.05	574,632.61
Salud, Seguridad	-	-	1,500.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,500.00
Otros gastos	1,759.00	4,009.00	1,759.00	1,759.00	1,759.00	1,759.00	1,759.00	1,759.00	1,759.00	1,759.00	1,759.00	4,259.00	25,858.00
TOTAL	55,670.05	57,920.05	57,170.05	55,670.05	55,670.05	55,670.05	55,780.05	55,780.05	55,670.05	55,670.05	55,670.05	58,170.05	674,510.61
PARTICIPACION CON RELACION A VENTAS BRUTAS													
RUBRO	VALOR	%											
Remuneraciones y Beleficios Sociales	574,632.61	18%											
Otros gastos (seguro de salud y vida, alimentación, transporte, uniformes, agasajos, incentivos)	25,858.00	1%											
TOTAL	600,490.61	19%											
TOTAL VENTAS (proyectadas)	3,159,000												

Fuente: Presupuesto RR.HH. 2013 R.DES. CIA. LTDA.

Presupuesto de Ventas 2013 R.DES. CIA. LTDA.