



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FUNDADA EN 1867

FACULTAD DE CIENCIAS ECÓNICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Trabajo de investigación previo a
la obtención del Título de
INGENIERO COMERCIAL.**

TEMA:

***ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES DE LA
COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDIN AZUAYO DEL
PERÍODO 2010 - 2011***

AUTORAS:

CARMEN VERÓNICA AMENDAÑO RODRÍGUEZ

JOHANNA PRISCILA TORRES SUÁREZ

Director:

DR. WILSON ANDRADE

Cuenca-Ecuador

2011



AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento, principalmente a Dios, porque a través de él logramos mantener confianza en nuestros conocimientos y aptitudes, permitiéndonos terminar este logro fundamental para iniciar nuestra vida profesional.

Agradecemos a la Universidad de Cuenca, que en estos años nos ha cobijado, proporcionándonos conocimientos a través de sus catedráticos, para así poder cumplir con nuestras metas. En especial, nuestro agradecimiento al Dr. Wilson Andrade, quien compartió con nosotros sus valiosos conocimientos y su tiempo para el desarrollo y elaboración de este trabajo.

De igual manera manifestamos nuestro agradecimiento a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo y a sus colaboradores, quienes nos ayudaron a obtener la información necesaria para la elaboración de nuestra tesis.



DEDICATORIA

Dedico esta tesis a las personas más importantes en mi vida: Mi madre Carmela, a mi tía Teresa, quienes me brindaron su apoyo, cariño y comprensión, siempre. A mi hermano y a toda mi familia, quienes con su amor y constante apoyo contribuyeron a la culminación de esta etapa y sin los cuales no hubiera sido posible haber iniciado este trabajo.

Por otra parte, la dedico a mis amigos y a todas aquellas personas que siempre estuvieron brindándome su amistad y que siempre están presentes cuando las necesito.

VERÓNICA AMENDAÑO



DEDICATORIA

Esta tesis la dedico principalmente a Dios por haberme dado la vida y salud para poder cumplir mi sueño anhelado. A mi padre, José que siempre me apoyó con su amor y esfuerzo. A la memoria de mi madre, por haberme dado la fuerza para seguir adelante. A mis hermanas, Erika y María por su apoyo incondicional. A toda mi familia por haberme guiado y alentarme a seguir adelante. A mis amigos que de una u otro manera siempre estuvieron apoyándome. Gracias a todos ustedes he llegado a la culminación de mi carrera universitaria.

JOHANNA TORRES



DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Los criterios, datos y demás información que contiene este trabajo, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

Verónica Amendaño R.

030222741-8

Johanna Torres S.

010561380-6



Dr. Wilson Andrade

DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Haber dirigido prolijamente cada uno de los capítulos del informe de tesis, realizado por Verónica Amendaño y Johanna Torres, y por cumplir con los requisitos, autorizo su presentación.

Cuenca, 26 septiembre del 2011

Dr. Wilson Andrade

Director de Tesis



ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIAS.....	iii
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	v
CERTIFICACIÓN DE DIRECTOR DE TESIS:	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
Introducción.....	3
Capítulo I.....	4
ANTECEDENTES	4
1. Antecedentes.....	5
1.1 Reseña Histórica	5
1.2 Descripción Institucional	6
1.3 Organigrama Funcional	9
1.4 Estructura de Remuneraciones.....	9
1.4.1. Definiciones	10
1.4.2. Importancia:	13
Capítulo II.....	15
TEORÍAS, MÉTODOS DE FIJACIÓN Y ELEMENTOS PARA LA REMUNERACIÓN. ...	15
2.1 Teorías de la Remuneración.....	16
2.1.1. Teoría de Salarios de Subsistencia.....	16
2.1.2 Teoría de la Oferta y Demanda.....	17
2.1.3 Teoría del Fondo de Salarios.....	18
2.1.4 Teoría del Poder Adquisitivo	18
2.1.5 Teoría de la Remuneración Equitativa	19
2.1.6 Teoría de la Negociación	20
2.1.7 Teoría de la Productividad	20
2.2 Métodos para la fijación de la Remuneración	21
2.2.1 Contrato Individual	22
2.2.2 Contrato por Convención Colectiva.....	22
2.2.3 Contrato por Decisión del Estado.....	23
2.3 Elementos para la Fijación de la Remuneración.....	24
2.3.1 Evaluación de Tareas	24
2.3.2 Capacidad de Pago de la Empresa.....	25
2.3.3 Encuestas	26
2.3.4 Comprensibilidad de la Remuneración.....	27
2.3.5 Desprotección de la Remuneración	27
2.3.6 Diferencias de la Remuneración	28



Capítulo III	29
ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PUESTOS	29
3.1 Análisis de Cargos.....	30
3.1.1. Definición de Análisis de Puestos	30
3.1.2. Importancia del análisis del puesto del trabajo.....	31
3.1.3 Métodos estructurados de Análisis del Puesto de Trabajo (APT)	32
3.2 Métodos de la Evaluación de Cargos.....	37
3.2.1 Método de ordenación	37
3.2.2 Método de Clasificación de Puestos de Trabajo	37
3.2.3 Método de Comparación de factores	38
3.2.4 Método de Clasificación por Puntos	39
Capítulo IV.....	41
ANÁLISIS DE LA POLÍTICA SALARIAL	41
4.1 Componentes de una política salarial	42
4.1.1 Descripciones claras y actualizadas de los cargos	43
4.1.2 Rango salarial	57
4.1.2.1 Rango salarial de acuerdo a la antigüedad	57
4.1.2.2 Rango salarial de acuerdo a coordinación (cargos de remoción).....	59
4.1.2.3 Rango salarial de acuerdo a formación académica.....	61
4.1.2.4 Evaluación del cumplimiento de responsabilidades de los empleados de la CAJCA.....	63
4.1.3 Salarios iniciales en cada rango salarial	66
4.2 Sistema de Recompensa al Personal	67
4.2.1 Beneficios Sociales	67
4.2.2 Estímulos e Incentivos	69
4.2.3 Estabilidad en la Empresa	72
4.2.4 Oportunidades de Crecimiento	74
Capítulo V.....	77
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
5.1 Conclusiones	78
5.2 Recomendaciones	79
BIBLIOGRAFÍA.....	80
ANEXOS	82



RESUMEN

El presente trabajo de graduación tiene por objeto analizar la estructura de remuneraciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo durante el período 2010-2011. Para profundizar en dicho análisis se exponen los antecedentes que identifican a la Cooperativa en forma histórica y estructural. A continuación, desde un enfoque teórico se explican los principales métodos relacionados con la remuneración de empleados en empresas afines a la que se estudia. Seguidamente, en base a los contenidos teóricos, se establecen comparaciones con los métodos utilizados internamente por la Cooperativa para determinar y evaluar los cargos de sus empleados, aquí se destaca la importancia de crear un perfil claro para cada puesto y así disponer de indicadores esenciales de evaluación, factor del que carece la organización. Toda vez que se dispone de información clara acerca de la Cooperativa y las corrientes teóricas, se procede a levantar información de campo mediante un cuestionario dirigido a los empleados. Los resultados obtenidos corroboran en afirmar que la Cooperativa tiene un sistema de categorización de cargos en el que se diferencia la antigüedad y la formación académica. Existe un sistema de incentivos por cumplimiento de responsabilidades únicamente mediante comisiones para los puestos temporales en las coordinaciones zonales y de ciertas áreas, sin que ello contribuya a generar estímulos salariales por el cumplimiento destacado de responsabilidades en otros cargos. Frente a esta situación se establecen algunas conclusiones y recomendaciones dirigidas a mejorar la política salarial de la CACJA.

PALABRAS CLAVES:

Remuneraciones, Cooperativa, Empleados, Cargo, Incentivos



ABSTRAC

The following graduation work has as objective to analyze the structure of remunerations of the institution Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo (CACJA) of the period 2010-2011. To go deep inside this study, antecedents that identify the Cooperative are exposed in a historical and structural way. In addition, the main methods related to employees' remuneration of similar enterprises are also explained from a theoretical focus. Moreover, based on academic contents, it is established comparisons between the theoretical data and the methods to determine and evaluate the employees' functions used by the institution; in this aspect, it's relevant the creation of a clear profile for each work occupation to arrange essential indicators of evaluation, a factor that the analyzed organization lacks. When the information about the Cooperative and the theoretical analysis are clear, it's presented the research made inside the CACJA based on a questionnaire applied to the employees. The results expelled data to affirm that the organization has a system of categorization of job occupations in which it's possible to distinguish experience and academic formation. There is a system of incentives when responsibilities are successfully fulfilled through commissions for temporary jobs in the zonal coordination and certain areas, but this does not contribute to generate stimulus in the salaries for the outstanding accomplishment of duties. Supported on this information, some conclusions and recommendations are established to improve the remuneration policies of the CACJA.

KEY WORDS:

Remunerations, Cooperativa, Employees, Charges, Incentives



Introducción

Con el paso del tiempo las empresas han utilizado diferentes estrategias para crecer en el ámbito económico y social, las que le permiten ser competitivas en el mercado y de esta manera brindar un servicio eficiente a sus clientes.

Actualmente, la organización en las empresas se ha vuelto un instrumento importante para su éxito y crecimiento, ya que cada acción dentro de ésta es desarrollada por personal calificado.

Las personas necesitamos trabajar para sobrevivir y, por ende, exigimos un salario digno y justo de acuerdo con nuestras capacidades y desempeño laboral, entendiendo como salario toda retribución que percibe el trabajador a cambio del servicio que presta.

Los sueldos son uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad. Los trabajadores y sus familias dependen casi enteramente de su sueldo para comer, vestirse, pagar el alquiler de la casa en que viven y subvenir a todas sus demás necesidades.

Si bien, lo ideal es que los sueldos sean lo justamente remunerados como para impulsar la demanda de bienes y servicios de acuerdo al perfil de necesidades de cada individuo. En consecuencia, los sueldos son un elemento importante de las políticas entre trabajadores y empleadores, además de los gobiernos y la relación existente entre ellos.

Es por estas razones que hemos considerado primordial plantear un tema de tesis que permita revisar la estructura salarial actual dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo”, el mismo que se titula “Análisis de Estructura de Remuneraciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, periodo 2010-2011”, que implica hacer un análisis del sistema de pagos y, a la vez, proponer estímulos e incentivos que permita satisfacer necesidades de los empleados.



CAPÍTULO I

ANTECEDENTES





1. Antecedentes

1.1 Reseña Histórica

“La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo nace en Paute, en febrero de 1996, en el contexto de la reconstrucción del cantón Paute, luego de los daños causados por el desastre de La Josefina (1993).

Empezó con 120 socios fundadores. La reconstrucción fue una oportunidad para plantear un nuevo estilo de desarrollo con base en la comunidad, y que permita mejorar sus formas de producir, potencie sus capacidades, transforme el ahorro local y extra local con créditos que dinamicen y mejoren las condiciones de vida de los socios y su entorno.

Jardín Azuayo trabaja de manera sostenible y solvente, genera nuevos actores sociales con conciencia ciudadana, solidaria y global, profundizando la confianza. Se encuentra apoyada en sus directivas locales, que le permiten consolidarse como una institución propia en cada lugar en el que está presente. En la actualidad está presente en la Costa, Sierra y Oriente, distribuidos en 27 oficinas (30 puntos de atención) y más de 170.000 socios.”¹

Gráfico 1: El Cooperativismo



Fuente: COAC Jardín Azuayo

¹ CACJA, *Historia*, 2011, disponible en:
http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=28



1.2 Descripción Institucional

“MISIÓN.

Fomentamos el desarrollo de una Cultura Cooperativa haciendo de nuestra institución una escuela de cooperativismo, con organización, participación, comunicación, información e interacción en redes institucionales.

Desarrollamos productos y servicios sociales y financieros acordes a la demanda con tecnología adecuada, cobertura nacional e internacional, que permitan la recirculación de los recursos locales y regionales con sentido de equidad entre socios y entre regiones.

VISION

Somos una sociedad de personas con cultura cooperativa que buscamos nuestro buen vivir, el de nuestras comunidades y el de la sociedad en general, privilegiando a los sectores populares, con una organización solidaria, confiable, solvente, referente del Cooperativismo nacional e internacional; con este fin desarrollamos actividades sociales y financieras eficientes, competitivas y de calidad, integrando pueblos y culturas.”²

VALORES

❖ Transparencia

"Mostrarnos como somos; sin reservas. Hace relación a la Ética, entendido como la lógica de lo racional, la actuación con la verdad, en

²CACJA, *Misión y Visión*, 2011, disponible en:
http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=2



*cuyo fortalecimiento es importante la socialización de la información y la capacitación.*³

❖ **Honestidad**

"Claridad, transparencia, cumplimiento. Expresado a través de la realización del trabajo diario, que se realiza con absoluta claridad para ayudar al crecimiento de quienes lo reciben y también de quienes lo generan.

❖ **Compromiso**

Apropiarnos de las responsabilidades adquiridas. Exige fortalecer la gobernabilidad, entendida como la capacidad y compromiso de los consejos directivos por enfrentar los cambios y generar condiciones para el cumplimiento del presente plan estratégico. Sin duda que elevar la convicción y compromiso, es un proceso continuo de mejoramiento, en ello juega un rol importante la capacitación y los sistemas de comunicación como herramientas que generan implicación social, pues sin ello, toda programación será una propuesta cargada de buena voluntad social.

❖ **Responsabilidad**

Cumplir oportunamente con nuestros deberes y derechos. Expresada a través del trabajo en equipo (directivos, empleados, gerencia, socios) que en conjunto buscan tomar y ejercer las mejores decisiones para brindar servicios eficientes, con calidad, que les permitan a los socios mejorar su futuro.

³CACJA, *Valores y Principios*, 2011, disponible en:
http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=59&Itemid=37



❖ **Confianza**

La Confianza, se relaciona con la seguridad que tienen los socios en sus ahorros, de ser parte, propietario, socio de la cooperativa. De pertenecer y contribuir a que la cooperativa tenga buen desempeño nivel financiero y social.

❖ **Fidelidad**

Sentido de pertenencia, lealtad, compromiso, confianza, apropiación, consecuente con objetivos institucionales.”⁴

❖ **“Democracia**

Se relaciona con la equidad, encierra el hecho de democratizar los servicios financieros, que estos sean accesibles para todos respetando e integrando pueblos y culturas. Evoca la participación colectiva buscando el bienestar de la mayoría.

❖ **Respeto al Medio Ambiente**

En sintonía con una nueva conciencia planetaria, integrada a una comunidad de vida, responsable con el cuidado de nuestra casa común.”⁵

⁴CACJA, *Valores y Principios*, 2011, disponible en:
http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=59&Itemid=37

⁵CACJA, *Valores y Principios*, 2011, disponible en:
http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=59&Itemid=37



Debemos indicar que el equilibrio interno se alcanza conociendo y aplicando las técnicas de evaluación y clasificación de cargos (análisis de puestos) y el equilibrio externo se alcanza por medio de la información obtenida mediante la investigación del mercado ocupacional.

Con el establecimiento de estructuras de remuneraciones equilibradas, la administración de remuneraciones se propone alcanzar los objetivos siguientes:

- a. Remunerar a cada colaborador de acuerdo con el cargo que ocupa.
- b. Recompensar adecuadamente su desempeño y dedicación.
- c. Atraer y retener a los mejores colaboradores para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos por el puesto y/o cargo.
- d. Obtener de los colaboradores la aceptación de los sistemas de remuneraciones adoptados por la empresa.

Además, en una organización, cada función o cargo tiene su valor, solo se puede remunerar con justicia y equidad al talento humano si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás y también la situación del mercado.

1.4.1. Definiciones

Estructura Salarial.- Es un conjunto de niveles salariales requeridos a los distintos puestos que contiene una organización. El que debe ser equitativo y justo, siendo necesario establecer dos formas de equilibrio, tales como:



1.- *El equilibrio interno*, la consistencia interna entre los salarios en relación con los puestos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada, es decir, los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización.

2.- *El equilibrio externo*, es la consistencia externa de los salarios en relación con los mismos puestos en organizaciones que actúan en el mismo mercado de trabajo, es decir los salarios con respecto a los demás cargos de otras empresas que actúan en el mercado previo a la descripción y análisis de los puestos.

“Salario.- *Es la retribución que el trabajador recibe del empleador por la realización de su trabajo. Tiene diferentes denominaciones en la legislación laboral, en las legislaciones de otros países y en la doctrina del trabajo.”*⁶

El salario es la retribución en dinero o especies que recibe un trabajador cuando en su actividad cotidiana prevalece el físico sobre el intelecto es decir los conocidos obreros.

“Remuneración.- *Es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo. Es la función de recursos humanos que maneja las recompensas que las personas reciben a cambio de desempeñar las tareas de la organización.”*⁷

La remuneración se considera como el dinero recibido por la realización del trabajo, mas todas aquellas prestaciones y servicios que las organizaciones les dan a sus empleados, derivando de aquí el concepto de 'remuneración total de un trabajador' que tiene tres componentes principales:

⁶ IDALBERTO Chiavenato, *Administración de los Recursos Humanos*, Editorial. D Vinni, 1997, segunda edición, Pág. 286

⁷ FERNÁNDEZ Eugenio, *Derecho Laboral Práctico*, Centro de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Cuenca, 2010



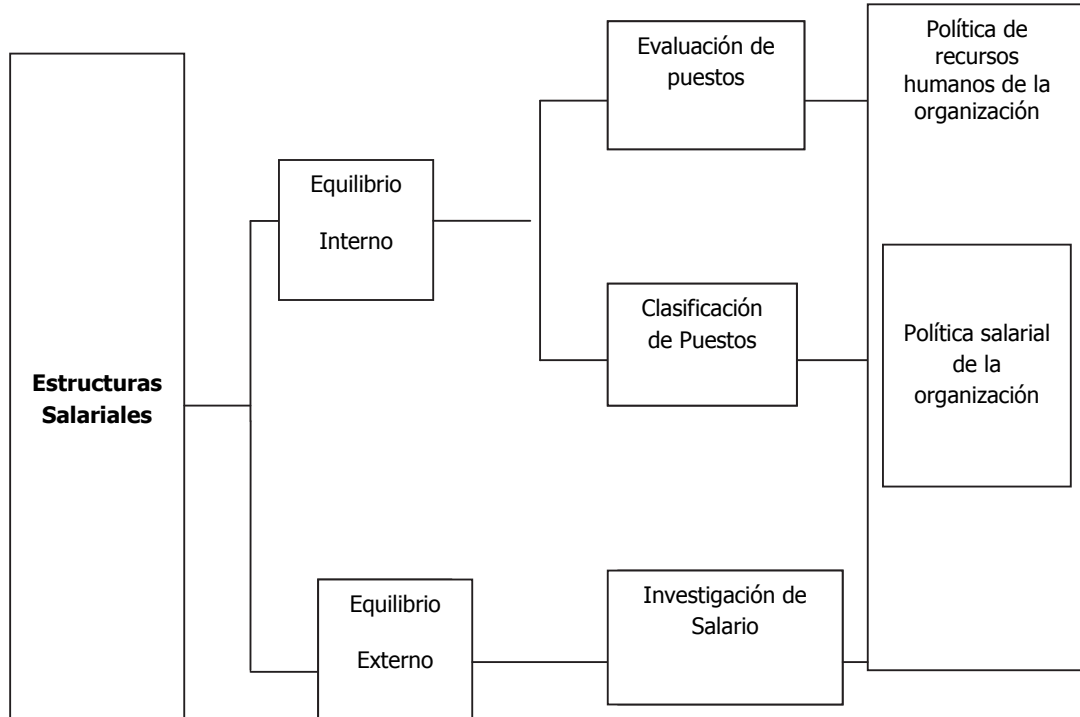
- El principal componente es la remuneración básica, es decir, la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora.
- Los incentivos salariales son el segundo componente, programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño, éstos se pagan por medio de bonos y participación en los resultados.
- Las prestaciones son el tercer componente y, por lo general, se les llama 'remuneración indirecta', las cuales son: seguro de vida, seguro de salud, comida subsidiada.



Sueldo.- Es el pago que los empleados reciben por su trabajo, antes de deducir sus contribuciones a la seguridad social, impuestos y otros conceptos análogos. Es decir es el precio del trabajo efectuado por cuenta y orden de un patrono. Es la retribución en dinero o especies que recibe un trabajador cuando en su actividad cotidiana prevalece el intelecto sobre el físico es decir los conocidos cargos ejecutivos.

A continuación presentamos un esquema de la estructura salarial:

Gráfico 3. Fundamentos estructura salarial.



Fuente: IDALBERTO Chiavenato, *Administración de los Recursos Humanos*, Editorial. D Vinni, 1997, segunda edición, Pág. 291

1.4.2. Importancia:

Para toda organización, su talento humano es indispensable, ya que es éste el motor de la misma cuando se trata de realizar todas las actividades dentro de la empresa, por ello es importante para una organización tener una estructura de remuneración justa y equitativa, que le permita establecer una política de remuneración global adecuada, de acuerdo al puesto, eficiencia, necesidades del empleado y las posibilidades de la empresa u organización. Logrando así una buena relación entre el empleado y el empleador, y por ende, existiendo un mutuo beneficio entre los dos.



Además es importante porque ayuda a fijar un precio por el trabajo efectuado, es decir, por cuenta y orden de un empleador. Las estructuras salariales han evolucionado con el progreso y hoy, una mala planificación de la misma, constituye uno de los problemas más complejos de la organización económica y social de los pueblos, debido a que si se generaran desequilibrios de salarios, podrían ser capaces de provocar graves perturbaciones o descontentos motivacionales en los trabajadores (huelgas, alzamientos, revoluciones, etc.).

Más de los dos tercios de las organizaciones públicas y privadas, dependen para su existencia de las estructuras salariales. Estas son cada vez más completas y complejas: es completa porque permite administrar los salarios con uno o más criterios, esa, su principal fortaleza.

Para construirla es indispensable categorizar los puntajes de los cargos y establecer para cada categoría de los mismos un tope máximo y un tope mínimo de salarios.



Capítulo II



TEORÍAS, MÉTODOS DE FIJACIÓN Y ELEMENTOS PARA LA REMUNERACIÓN.



2.1 Teorías de la Remuneración

A fines del siglo XVIII, el término remuneración nacería en la economía europea, la misma que se había basado casi exclusivamente en la agricultura y el comercio.

Lo que hoy llamamos productos industriales eran para entonces, artesanías, como por ejemplo los tejidos que se fabricaban en casas particulares. En una economía fundamentalmente artesanal, el comerciante entregaba la lana a una familia y ésta la hilaba, la tejía y devolvía a su patrón el producto terminado a cambio de una suma de dinero.

Con fines investigativos, de las múltiples y variadas teorías existentes vamos a tomar las más importantes, las mismas que son:

- Teoría de salarios de subsistencia.
- Teoría de la oferta y demanda
- Teoría del fondo de salarios
- Teoría del poder adquisitivo
- Teoría de la remuneración equitativa
- Teoría de la negociación
- Teoría de la productividad

2.1.1. Teoría de Salarios de Subsistencia

Conocida también como teoría del salario natural, su mejor exponente es David Ricardo quien enunció la ley de bronce de los salarios. Este autor propuso que un aumento de los salarios reales produciría la mejoría económica y un mayor aumento demográfico, pero en sí la producción de los bienes no podrían aumentar proporcionalmente; la falta de evolución industrial no sería suficientemente acelerada como para absorber el aumento de mano de obra que produciría el aumento demográfico.



Los precios aumentarían por falta de bienes, al tiempo que una baja en los salarios se daría al abundar la mano de obra en relación con las posibilidades de ocupación. Volviéndose a un nivel bajo el salario real y siendo cualquier aumento sólo temporal.

Evidentemente, de no aumentar la producción un aumento de población debe producir caída en los salarios y aun desocupación. Los avances tecnológicos dejaron sin vigencia la teoría produciéndose la situación inversa.

Este salario se relacionaba (basándose en la simple observación de las condiciones en las que vivían la mayor parte de los trabajadores), con un nivel de consumo de subsistencia. Aunque este nivel no se determinaba únicamente en términos estrictamente biológicos, también se veía influido por los hábitos y costumbres e incluso por consideraciones sociales, culturales e históricas de cada país o región en cada momento.

2.1.2 Teoría de la Oferta y Demanda

Adam Smith, entendía que la remuneración estaba sujeta a la ley de la oferta y la demanda. Si el salario fuera alto existirían más candidatos para ocupar el puesto y cuantos más trabajadores estuvieren en condiciones de trabajar, mas bajaría el nivel de salario. Pero si existiera escasez de mano de obra, los salarios serían relativamente más altos.

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

- a) La habilidad requerida para el desempeño del puesto;
- b) El tiempo y costo del aprendizaje;
- c) Los antecedentes del trabajador;
- d) Las condiciones de trabajo ofrecidas;
- e) El tiempo de contrato y la seguridad del empleo.



Estos elementos se han mantenido a través del tiempo para la fijación de la remuneración de un puesto.

2.1.3 Teoría del Fondo de Salarios

Para John Stuart Mill, existe en la sociedad un fondo fijo destinado al pago de los salarios, parte del capital acumulado por el ahorro. Habiendo también un fondo para la amortización y compra de bienes de producción.

Supone que hay un conjunto determinado de personas trabajando por una remuneración, esto implica que en caso de aumento o disminución del grupo de empleados se refleja en los salarios que se pagaran. Es cierto que hay una cierta suma en una sociedad dada, aplicada al pago de los salarios, pero esta suma no es fija.

Tampoco el número de trabajadores disponibles es rígido, ni el mayor beneficio de unos perjudicaría a otros. Esta teoría lleva a un enfoque correcto del problema pero llevándolo a un nivel de absolutismo inexacto lo que la invalida.

2.1.4 Teoría del Poder Adquisitivo

El más conocido mentor de esta teoría fue Henry Ford. Se decía que solamente pagando salarios altos se logra una real evolución de la economía de la sociedad. Si los salarios descienden, se reduciría el poder adquisitivo de los trabajadores y por ende algunos bienes no se venderían. El aumento de stock, produciría desempleo.

Esta teoría, no toma en cuenta de que este aumento, en una sociedad en depresión, resulta perjudicial. Por otra parte, este aumento debe surgir de un aumento en la productividad. Si la productividad crece se puede escoger entre cuatro posibilidades:



1. Aumentar los beneficios, esto da lugar a nuevas inversiones, de donde se sigue el nuevo impulso de la productividad por el desarrollo del maquinismo y la mejora de métodos
2. Disminuir los precios.
3. Aumentar los salarios.
4. Reducir la jornada de trabajo, teniendo más tiempo para gastar los trabajadores consumirán más bienes, por ende aumentará la producción.

En caso de que aumenten los salarios sin mejorar la productividad, necesariamente otro de los elementos sufrirá las consecuencias, que serán el alargamiento de la jornada de trabajo o la desaparición de los beneficios. Este análisis permite corregir la teoría de los salarios altos por la teoría de la productividad.

2.1.5 Teoría de la Remuneración Equitativa

Esta teoría significa que la remuneración debe ser distinta para cada empleado, y que debe ser sentida como justa por todos. El objetivo de un buen sistema de remuneraciones es crear y sostener esta situación.

Un descubrimiento central de esta teoría es que los sistemas inducen al comportamiento humano. Los sistemas de remuneraciones defectuosos inducen la codicia, el recelo, la falta de colaboración entre colegas y el logro de resultados limitados y de corto plazo en lugar de la genuina agregación de valor a la organización.

Los buenos sistemas inducen confianza, respeto mutuo e integración a la organización. Hacen que la gente se dedique de lleno a su trabajo, en lugar de dispersar energía en defenderse de sentimientos de inequidad y proteger sus ingresos.



Cabe destacar que las grandes organizaciones políticas y religiosas, que con un espíritu social han querido reaccionar contra la crueldad de los conflictos que opusieron a los empresarios y los sindicatos obreros, han presentado una noción nueva, la del salario equitativo. Considera que la remuneración debe permitir subvenir a sus necesidades y a las de su familia en un marco de nivel de vida digna.

2.1.6 Teoría de la Negociación

Esta teoría, en relaciones laborales, se enfoca en las negociaciones entre empresarios y trabajadores (normalmente representados mediante un sindicato), sobre los términos y condiciones de trabajo.

La negociación versa sobre salarios, número de horas de trabajo, margen de beneficios, seguridad en el trabajo y otros temas relacionados con las condiciones laborales.

Se pueden negociar todos estos temas o sólo algunos de ellos. Además de los representantes de los empresarios y los sindicatos, a veces también participan mediadores privados y funcionarios del Gobierno, sobre todo cuando la negociación afecta a una industria vital. La negociación colectiva, que surgió en el Reino Unido en el siglo XIX, es actualmente un aspecto esencial del movimiento sindicalista y una práctica aceptada en casi todos los países industrializados.⁸

2.1.7 Teoría de la Productividad

Según esta teoría, hoy en día familiar, en equilibrio, los factores de producción se remuneran por su 'productividad marginal', definida esta última como el aumento obtenido en la producción por la utilización de una unidad adicional del factor, manteniendo todos los demás constantes.

⁸ Microsoft® Encarta® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos. Tema remuneración colectiva.



Esta teoría se ha desarrollado vastamente y con distintas variantes menores. Básicamente puede enunciarse diciendo que el nivel de vida no puede variar si la producción de que dispone una sociedad determinada no varía.

Producido este aumento de bienes recién se mejora el poder adquisitivo de las remuneraciones. Es decir, que tomando los elementos que intervienen básicamente en la producción de una sociedad, la relación entre población activa y pasiva se mantiene entre índices similares en cada sociedad; y el tercer elemento es el que debe cambiar para que haya mayor cantidad de producción para la sociedad o sea la cantidad de bienes producidos. La teoría pregona un aumento del poder adquisitivo sin tomar en cuenta cuál sea la política distributiva de esa sociedad.⁹

2.2 Métodos para la fijación de la Remuneración

Para empezar es necesario aclarar varios conceptos. La remuneración es la percepción que los empleados obtienen por la prestación de un servicio a un patrón. Se consideran ingresos por la prestación de un servicio personal subordinado, en términos de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Se entiende que un servicio personal subordinado debe ser el que se realiza bajo la dirección y dependencia de un patrón, por esta razón un empleado debe cumplir con ciertos horarios, reglas de trabajo y fundamentalmente obedecer las órdenes de su patrón, de acuerdo con la reglamentación que señale el Código de Trabajo.

Normalmente la decisión se basa en cantidades concretas de dinero y rara vez hay quien analiza todos los elementos que componen la compensación que recibirán.

⁹ MARISTANY Jaime, *Evaluación de Tareas y Administración de Remuneraciones*, Editorial Contabilidad Moderna, Buenos Aires, 1973, Pág. 254.



Por lo cual existen cuatro métodos para determinar la remuneración:

- Por contrato individual
- Por convención colectiva
- Por decisión del estado

2.2.1 Contrato Individual

“Es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.”¹⁰

La manera más directa y más simple es la del acuerdo individual. En este caso, generalmente es el empresario el que decide pagar una suma determinada y trata de conseguir quien trabaje por esa suma. Por su parte el individuo estima el valor de la tarea en un tanto y trata de conseguir que se lo pague. Hoy en día la posibilidad de libre contratación individual es muy rara a nivel operativo ya que prácticamente todas las actividades están sindicalizadas. Cabe recalcar que todo este tipo de contrataciones debe tener un carácter lícito.

2.2.2 Contrato por Convención Colectiva

A este contrato también se lo denomina convenio colectivo de trabajo. Es un acuerdo a través del cual se determinan condiciones generales de trabajo. Las formas que pueden adoptar éstas convenciones son muy diversas como lo son también las mecánicas que las rijan o las partes que las acuerden.

Es un tipo peculiar de contrato celebrado entre un sindicato o grupo de sindicatos y uno o varios empleadores, o un sindicato o grupo de sindicatos y una organización o varias representativas de los empleadores

¹⁰ Código de Trabajo Ecuatoriano, Art 8: Registro Oficial Suplemento 167 de 16 de Diciembre del 2005, Quito, 2005, pág.6.



(comités de empresa). También, en caso que no exista un sindicato, puede ser celebrado por representantes de los trabajadores interesados, debidamente elegidos y autorizados por estos últimos, de acuerdo con el código de trabajo.

La forma de la convención colectiva puede ser, desde un breve texto que determina algunos principios de la relación y fija remuneraciones mínimas, hasta un voluminoso acuerdo que establece con detalle los procedimientos a seguir para cada variante que se pueda dar en el desarrollo del trabajo.

2.2.3 Contrato por Decisión del Estado

Es el Estado quien en algunas ocasiones decide las remuneraciones del personal en relación de dependencia. Sin embargo debemos distinguir entre el caso de sus propios empleados y el caso de los que trabajan para otras sociedades o personas.

En el caso del personal que depende del Estado, éste puede determinar las remuneraciones a través de un acuerdo con los sindicatos que los agrupan o directamente por solución o decreto. Lo habitual es que el Estado negocie con los sindicatos las remuneraciones de sus empleados.

Los aumentos generales suelen ser fijados a través de la determinación de un porcentual que las partes deberán respetar. En algunas ocasiones el aumento se determina en un monto fijo lo que tiende a distorsionar el mercado de remuneraciones.

Finalmente el estado fija remuneraciones especiales tales como el salario mínimo, el salario familiar y los porcentuales por trabajo extra o nocturno. Cuál deba ser la posición del estado es un tema sobre el que no hay acuerdo.



2.3 Elementos para la Fijación de la Remuneración.

Para la fijación de la remuneración, es necesario realizar la planeación de los recursos humanos, para esto se requiere una considerable inversión de tiempo, personal y presupuesto. En el caso de las empresas pequeñas, la utilidad que se obtiene de esa inversión probablemente no justifica la puesta en marcha y operación de un programa completo de recursos humanos.

Las empresas medianas y grandes utilizan cada vez más esta planeación como forma de obtener mayor efectividad en el logro de sus metas. La planeación de recursos humanos por el departamento de personal constituye un esfuerzo para conocer las necesidades actuales y futuras de la organización, así como las fuentes actuales y futuras de nuevos empleados.

Gracias al trabajo de previsión de los factores que influyen en la demanda de recursos humanos, los administradores de personal pueden establecer los siguientes elementos para la fijación de la remuneración.

- Evaluación de tareas.
- Capacidad de pago de la empresa.
- Encuestas.
- Comprensibilidad de la remuneración.
- Desprotección de la remuneración.
- Diferencias de remuneración.

2.3.1 Evaluación de Tareas

Es una técnica a través de la cual se ordenan los puestos de una empresa por su importancia. También se la define como un método sistemático para analizar las dificultades de un puesto con relación a otros.



El objetivo de la evaluación de tareas es estructurar una comparación interna coherente como base para remunerar al personal. Esta influye definitivamente en el monto de la remuneración.

Existen algunas ventajas:

- Es un sistema racional y bastante objetivo de ordenar los puestos
- Posibilita la rápida inclusión de otros puestos nuevos.
- Contribuye a la desaparición de las reclamaciones sobre sueldos.
- Cuando se la incluye en un convenio, contribuye a que desaparezcan las presiones entre ambas partes para promover determinadas áreas o puestos por los que están realmente interesados.
- Tiende a simplificar la administración de las remuneraciones.
- Los datos que se obtienen mediante la descripción de funciones necesarias para evaluación, son de utilidad para lograr estándares de selección.

2.3.2 Capacidad de Pago de la Empresa.

Para empezar este punto, cabe recalcar que ni los sindicatos fuertes ni los gobiernos pueden hacer que los empleadores paguen remuneraciones más allá de su capacidad efectiva de pago, sin que aparezcan a breve plazo la quiebra, la inflación o el desempleo. Porque cada empresa y cada economía tienen que proveer a la renovación de su material, a su mantenimiento, a la compra de materia prima; como también tiene que dar beneficio a riesgo de que los accionistas pierdan interés en su inversión.

Si el pago de las remuneraciones implica hipotecar el mantenimiento, abandonar la renovación, no pagar a los proveedores o



no rendir beneficios, el futuro de esa empresa, de esa economía será muy dudoso.

2.3.3 Encuestas

La dificultad de las encuestas estriba tanto en la determinación de los componentes del presupuesto cuanto en sus cantidades y costo.

Las formas de realizarlas se ha ido perfeccionando con el tiempo y en nuestros días estos trabajos se hacen con gran despliegue de encuestadores que indagan personalmente en el universo a estudiar. La experiencia ha demostrado que la simple entrega de formularios para su llenado para los interesados no da resultados verídicos, ya que algunas encuestas hechas en forma personal no manifiestan muchas veces la realidad.

Las encuestas más utilizadas para la fijación de la remuneración son de:

- a) Presupuesto Familiar.
- b) Costo de Vida.
- c) Remuneración.

La encuesta de presupuesto familiar trata de establecer las necesidades de una familia caracterizada como tipo, del nivel de remuneraciones que se desea determinar y en la sociedad de que se trate, para fijar el monto de esa remuneración.

Cuando se trataba de determinar la remuneración de alguien a través de un estudio de presupuesto familiar, cualquier pequeño error producía gran equivocación en el resultado. Cuando se trata de hacer una encuesta sobre el costo de la vida el encuestador tiene facilitada su tarea ya que el encuestado sabe que lo importante no es cuánto gasta para que se fije así una remuneración sino que se desea saber qué consume y en qué cantidad para tener una base de comparación futura.

Esto permite que la encuesta mejore más, aún si el país presenta índices inflacionarios. La encuesta de remuneraciones es la base para



poder ubicarse razonablemente dentro de un mercado dado, sin ella no es posible saber si se está pagando una remuneración equitativa, baja o exagerada.

2.3.4 Comprensibilidad de la Remuneración

La remuneración tiene que ser fácil de entender por quienes van a ser sus sujetos. Este elemento se da sin duda en la remuneración por tiempo; pero no se da tan fácilmente en la remuneración por rendimiento.

En este tipo de retribución abundan las formulas, los porcentajes, los índices y quienes tienen que trabajar regidos por ella suelen tener dificultades para comprender realmente cómo y por qué ganan su salario.

Por otra parte esta remuneración debe ser fácil de calcular, lo que en última instancia es una consecuencia de su claridad.

2.3.5 Desprotección de la Remuneración

Este factor se debe tomar muy en cuenta ya que nos permite realizar pagos justos en términos establecidos, debido a que existe un acuerdo previo de las partes, recalcando desde un inicio reglas claras en cuanto a políticas de descuentos, tipo de pago, razones disciplinarias y rendimiento para lo cual se ha dispuesto cinco tipos de desprotecciones existentes, las cuales detallamos a continuación:

1. La primera desprotección en materia de remuneraciones está dada por el conocimiento previo y el pago inmediato. O sea que quien trabaje conozca claramente, antes de empezar, cuánto se le va a pagar y que se le pague dentro de los términos establecidos.
2. La segunda desprotección son los descuentos por trabajos defectuosos.
3. Una tercera desprotección es el pago en especie.
4. En cuarto lugar cabe mencionar el descuento por razones disciplinarias.



5. Y finalmente, la desprotección del trabajo remunerado según el rendimiento del empleado. En este último caso puede ocurrir que la producción no alcance los mínimos necesarios, bien por lentitud en el trabajador, bien por razones ajenas al mismo, como pueden ser ruptura de la máquina, paro de la máquina para mantenimiento o corte de fuerza motriz. El trabajador puede sufrir una grave pérdida por ello.

2.3.6 Diferencias de la Remuneración

El asunto de si la condición del hombre y de la mujer da origen a diferencias de remuneración es importante, persistente y todavía no se ha esclarecido. Para estudiarlo, es esencial calcular con precisión los diferenciales salariales, lo que a su vez exige determinar la influencia de factores tales como los niveles relativos de instrucción, experiencia y profesión, entre otros.

Las escalas salariales que prevén una horquilla de salarios para cada trabajo concreto pueden satisfacer los requisitos legales en lo tocante a la igualdad de remuneración, aunque haya diferencias entre las remuneraciones reales de los hombres y las de las mujeres, siempre que las causas de ello no guarden relación con el sexo de los trabajadores.

Así, por ejemplo, no infringen la legislación sobre igualdad salarial las escalas salariales en las que figuran aumentos automáticos basados en la antigüedad en la empresa, aunque esos aumentos den origen a diferencias de remuneración entre los hombres y las mujeres que desempeñan un mismo trabajo en una misma empresa.



Capítulo III

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE PUESTOS



3.1 Análisis de Cargos.

Antes de comenzar el desarrollo del capítulo tres, que versa sobre análisis y evaluación de puestos, se debe tener claro el significado del término 'cargo'.

Cargo.- Conjunto de deberes y responsabilidades a ejecutar por una persona que posee determinados requisitos y a cambio de remuneración. Es decir, son las diferentes posiciones en la estructura del personal de las empresas los cuales pueden ser permanentes o temporales.

Se lo puede definir también como el conjunto de deberes y responsabilidades regularmente asignadas a una autoridad competente y que requiere el empleo de una persona durante una jornada completa o parcial de trabajo.

Estos constituyen el elemento básico de la productividad de toda organización, si se los diseña de manera adecuada, ésta alcanzará sus objetivos, caso contrario la producción se verá afectada.

3.1.1. Definición de Análisis de Puestos

- El análisis de puestos es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas que deben ser contratadas para ocuparlas.
- *“Se define también como un proceso de determinación por observación, entrevistas y estudio y como el informe de las actividades significativas del trabajador, de sus necesidades y de los hechos de naturaleza técnica y ambiental que son específicos de cierto puesto o empleo”¹¹*

¹¹LEVINE, Louis, *Manual de adiestramiento y consulta para EL ANÁLISIS DE PUESTOS 1972*, Editorial Trillas, México, 1972.



Etapas para el Análisis de Puestos:

- 1.- Examinar toda la organización y cómo encaja cada puesto en ella, en esta etapa se utiliza organigramas y diagramas de procesos.
- 2.- Determinar cómo se va a aprovechar la información del análisis de puestos, por lo regular es demasiado caro y tardado analizar todos los puestos, hay que elegir una muestra representativa.
- 3.- Decidir qué puestos se van a analizar.
- 4.- Reunir los datos mediante técnicas, estas técnicas se aplican para recopilar datos sobre las peculiaridades del puesto, los comportamientos requeridos y las características que necesita un empleado para realizar el trabajo.
- 5.- Preparar la descripción de puestos.
- 6.- Preparar la especificación de puestos.

3.1.2. Importancia del análisis del puesto del trabajo.

Es importante porque proporciona la base para el establecimiento o la reevaluación de los siguientes temas generales que conciernen a la organización, es decir:

- Dentro de la estructura de la organización, ayuda a decidir de qué forma deberá dividirse el conjunto total de tareas de la organización, sea en unidades, departamentos y unidades de trabajo, etc.
- En la estructura de los puestos de trabajo: ayuda a decidir de qué forma deberán agruparse los puestos y familia de puestos.
- El grado de autoridad, aquí se lo define más claramente, de forma en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones. Además de medir el alcance de control ya que éste ayuda a



conocer las relaciones de dependencia jerárquica en una organización, así como la cantidad y tipo de puesto que están bajo las órdenes de uno de nivel superior.

- Criterios de rendimiento, puede evaluarse el rendimiento individual y de grupo.
- Redundancia de empleados, el análisis de puestos de trabajo ayuda a determinar la duplicidad de empleados que se producen durante las funciones, adquisiciones y reducciones del tamaño de la plantilla.
- Guía a los supervisores y a las personas interesadas a la hora de dar referencias y preparar historiales personales para los empleados que dejan la organización y buscan un nuevo empleo.

3.1.3 Métodos Estructurados de Análisis del Puesto de Trabajo (APT)

El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización. Efectivamente, este vínculo permite a los individuos realizar aportaciones para con su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes. Estas recompensas pueden ser intrínsecas (satisfacción respecto al trabajo realizado, sentimientos de logro, etc.) y extrínsecas (promociones y remuneraciones principalmente).

En este momento que la remuneración continúa ocupando un lugar ciertamente privilegiado entre los instrumentos de motivación de que disponen las organizaciones, y que es precisamente el puesto de trabajo ocupado uno de los principales determinantes del costo beneficio recibido por tal concepto, aparecen dos técnicas relacionadas:



1) Técnicas centradas en el puesto de trabajo

Análisis funcional del puesto de trabajo.- El objetivo de este método es describir la naturaleza de los puestos de trabajo, elaborar un resumen de los mismos y recoger los requisitos de los empleados. El análisis funcional del puesto de trabajo se diseñó para mejorar la asignación de los empleados y asesorar a los trabajadores que se inscriban en las oficinas de empleo.

Las premisas fundamentales del análisis funcional del puesto de trabajo son:

- Debe hacerse una distinción fundamental en lo que se hace y lo que hacen los trabajadores para que las cosas se hagan.
- Todos los puestos de trabajo requieren en cierta medida, que el trabajador se relacione con datos, personas y cosas. Con respecto a las cosas, los trabajadores hacen uso de recursos físicos, con respecto a los datos, de recursos mentales; y con respecto a la gente, de recursos interpersonales.
- Las funciones adecuadas para tratar con datos, personas o cosas son jerárquicas y ordinales, y van de lo más complejo a lo más sencillo.

El Plan Hay.- Utilizado por un gran número de empresas, si bien es menos estructurado que el cuestionario de análisis de puestos, está sistemáticamente vinculado al sistema de evaluación del puesto de trabajo y de retribuciones.

Por tanto, el empleo del Plan Hay permite mantener la coherencia en una organización, no sólo en la descripción de los puestos, sino en la forma de retribución de los mismos. Los fines de este plan son el perfeccionamiento, colocación y reclutamiento de la dirección, la evaluación del puesto de trabajo y la medición del rendimiento en el mismo.



Este plan comienza con una entrevista entre el analista del puesto de trabajo y el titular del puesto. La esencia de la descripción del puesto de trabajo, según este plan, es la información sobre la naturaleza y el alcance del puesto, todo lo cual abarca cinco aspectos cruciales:

- Cómo se adecua el puesto a la organización y a las necesidades de la misma.
- La composición general del personal de apoyo.
- Naturaleza general de los conocimientos y experiencias de las relaciones de gestión y humanas que requiere el puesto.
- Naturaleza de los problemas y soluciones que requiere.
- Naturaleza y fuente de control, grado de libertad para actuar y solucionar problemas de supervisión de procedimiento o profesionales.

Sistema Matricial de Información del Puesto de Trabajo.-

Está diseñado para recabar información sobre cuestiones como:

- 1) Qué es lo que hace el empleado en el trabajo.
- 2) Qué equipo o herramienta utiliza.
- 3) Qué es lo que el empleado debe saber.
- 4) Cuáles son las responsabilidades del empleado.
- 5) Bajo qué condiciones deberá trabajar el empleado.

La ventaja de este sistema es su estandarización y la posibilidad de dar un tratamiento informático a la respuesta. Se necesita de un analista del trabajo para hacer un seguimiento del análisis.

Esta técnica puede emplearse con gran éxito en algunas ocupaciones, pero resulta muy limitada para trabajos de oficina.



Inventario de Análisis Ocupacional.- Integra elementos orientados al puesto de trabajo con elementos orientados a las personas, también abarca los objetivos del trabajo.

Se orienta en cinco grupos: información recibida, actividades mentales, comportamiento en el trabajo, objetivos del trabajo y contexto del trabajo.

2) Técnicas centradas en la persona

También se denomina técnica centrada en el comportamiento, y que consiste en enunciados de comportamientos.

Cuestionario de Análisis de Puestos.- Se trata de un cuestionario estructurado, y parte de dos principios básicos:

1. En todos los trabajos es posible identificar un conjunto de comportamientos idénticos.
2. Todos los puestos pueden ser descritos en términos de la importancia que tienen esos comportamientos.

Este cuestionario está organizado por las siguientes partes:

- Fuentes de información: En dónde y cómo consigue el trabajador la información que utiliza para realizar su trabajo.
- Procesos mentales: qué actividades de razonamiento, de toma de decisiones, de planificación y de procesamiento de la información requiere la realización del trabajo.
- Resultados del trabajo: qué actividades físicas lleva a cabo el trabajador y qué herramientas o instrumentos utiliza.



- Relaciones con otras personas.
- Contexto del puesto de trabajo.

Inventario de Elementos del Puesto del Trabajo.- Un componente central de esta técnica es el elemento, que consiste en una base de conocimiento, en una habilidad, una capacidad o una característica personal vinculado de algún modo al éxito en el trabajo.

Las ventajas fundamentales de esta técnica son su sencillez y el ahorro de costes.

Análisis de Capacidades Físicas.- Se analiza el puesto de trabajo desde el punto de vista de los requerimientos o capacidades físicas, se sirve de las siguientes dimensiones que son:

- Fuerza dinámica
- Fuerza del tronco
- Fuerza estática
- Fuerza explosiva
- Flexibilidad de extensión.
- Flexibilidad dinámica
- Equilibrio general del cuerpo

Este análisis es útil a la hora de adecuar a los trabajadores a los puestos.

Técnica del Suceso Crítico.- Se emplea para establecer criterios de actuación; requiere que los que conocen el puesto de trabajo describan al analista el puesto o sucesos críticos del trabajo.

En cuanto a las desventajas de este método son el tiempo que requiere recabar las descripciones y determinar cuáles de ellas son las realmente relacionadas con los rendimientos de las personas.



3.2 Métodos de la Evaluación de Cargos

La evaluación de cargos hace referencia a los procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto, existen diferentes enfoques para llevarla a cabo, cada uno tiene en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo.

El objetivo de la evaluación de puestos es decidir los niveles de salario.

3.2.1 Método de Ordenación

También denominado 'Jerarquización de Puestos', es un método sencillo y menos preciso en que se verifica la información procedente del análisis de puesto.

Cada puesto se integra de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros, es posible que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva cada función.

Las escalas de compensación que se basan en estas jerarquizaciones garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser sumamente distorsionados.

3.2.2 Método de Clasificación de Puestos de Trabajo

Se le conoce también como 'Graduación de Puntos'. Es algo más complejo que el de jerarquización pero tampoco muy preciso. Consiste en asignar a cada puesto un grado. La descripción que más se acerque a la determinación del puesto determina la clasificación. Este método garantiza que los empleos más importantes recibirán una compensación



más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones en los niveles de compensación.

3.2.3 Método de Comparación de factores

En éste método se compara los componentes esenciales de cada puesto. Estos componentes son los factores comunes a todos los puestos en la evaluación; por ejemplo: el grado mide responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, físico y condiciones laborales. Estos factores se comparan respecto al mismo factor en otros puestos.

Este método se basa en cinco pasos:

1.- Identificación de los factores esenciales, aquí se deciden los factores significativos y comunes para una gama de puestos. Los factores esenciales son: responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, físico y condiciones laborales. Muchas organizaciones emplean diferentes factores dependiendo del área.

2.- Determinación de los puestos esenciales, estos se encuentran tanto en la organización como en el mercado de trabajo al que recurre la organización. Se seleccionan porque es más sencillo identificar la tasa de mercado para ellos y deben ser considerados clave para los empleados y que cada uno comprenda una amplia variedad de factores esenciales que deben evaluarse.

3.- Descripción de salarios para puestos esenciales. A estos se los considera un valor monetario a cada componente básico de cada puesto, esto dependerá de la importancia de cada factor.

4.- Ubicación de los puestos esenciales en una tabla de comparación de factores luego de asignar tasas salariales a los factores esenciales de cada puesto. Esta información se transfiere a una tabla de comparación.



5.- Evaluación de otros puestos. Una vez registrados los puestos básicos y la asignación de salarios para cada uno de sus factores esenciales, se procede a la evaluación de otros puestos.

3.2.4 Método de Clasificación por Puntos

Es el sistema más empleado para la evaluación de puestos, ya que no utiliza niveles salariales sino puntos. Sus resultados son más precisos que los que permiten el método anterior ya que faculta manejar con mayor detalle los factores esenciales. Este sistema requiere de seis pasos:

1.- Determinación de los factores esenciales. Puede utilizarse con los mismos factores que en el método de comparación por factores, pero profundiza más el análisis al descomponer estos elementos.

2.- Determinación de los niveles de factores, dado que un nivel puede variar de uno a otro puesto, el sistema de puntos crea varios niveles, asociados con cada factor.

3. Adjudicación de puntos a cada subfactor. Con los factores esenciales listados, y los diferentes niveles colocados como encabezados se obtiene un sistema matricial de puntuación.

4. Adjudicación de puntos a los niveles, ya asignado los puntos a cada elemento del puesto en un nivel los analistas conceden puntos en cada nivel diferente, para resaltar la importancia de cada uno.

5. Desarrollo del manual de evaluación. Este manual incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto. Define también qué se espera en términos de desempeño de los cuatro niveles de cada subfactor. Siendo necesaria esta información para asignar puntos a los puestos de acuerdo a su nivel.

6. Aplicación del sistema de puntuación. Cuando se encuentran listos el manual y la matriz de puntuación, se puede determinar el valor relativo de cada puesto. Requiere que el especialista en sueldos y



salarios compare las descripciones de puestos con el manual de evaluación, para cada subfactor. El punto entre la descripción de puestos y las descripciones del manual permite fijar el nivel y los puestos de los subfactores de cada puesto, se suman los puntos de cada subfactor para identificar el número total de puntos del puesto.



Capítulo IV

ANÁLISIS DE LA POLÍTICA SALARIAL



4.1 Componentes de una política salarial

Los componentes de una política salarial ayudan a la organización de la cooperativa a lograr un consenso respecto a la estructura de cada componente en particular. A medida que se avance, es posible que sea necesario volver a examinar algunos componentes que fueron tratados previamente.

Con ello la Cooperativa comenzará a desarrollar un marco referencial para ajustar, según las responsabilidades de cada empleado, políticas salariales destinadas a cubrir las expectativas que tiene la organización. En tal virtud una política salarial es una política institucional que proporciona un marco referencial común en el cual se determinan los salarios de la organización.

En definitiva, se trata de una política salarial sólida que comunica al personal y es comprendida por éste, ayudando de este modo a la organización a establecer un mayor grado de equidad entre sus miembros, así como a lograr una mejor planificación y asignación de recursos.

Es necesario recalcar que la Cooperativa tiene diseñadas políticas para menos de la mitad de los empleados cuyos cargos se describirán en relación a su formación y experiencia. *“La Administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Jardín Azuayo” (CACJA), se ha fijado como objetivo estratégico, entre otros, desarrollar y aplicar un sistema de administración integrada de personal mediante la Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos”¹².*

Sin embargo, la búsqueda de prácticas equitativas de Compensación con equilibrio interno, es decir, en el pago de igual remuneración por empleos de valor semejante, ubicados en los grupos ocupacionales que les corresponda, indudablemente se facilitará con el Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos de la CACJA Vale señalar que la Cooperativa ha descuidado muchos factores

¹²CACJA, *Manual de Puestos de la Cooperativa Jardín Azuayo*, CACJA, Cuenca, 2009. Pág. 2.



en varios puestos, quizá en más de la mitad, pues ni siquiera constan dentro del *Manual de Puestos de la CACJA*.

4.1.1 Descripciones claras y actualizadas de los cargos

Existe un número de 25 cargos distintos que desempeñan los empleados en la Cooperativa Jardín Azuayo.

Tabla 1: Cargos de los empleados de la cooperativa Jardín Azuayo

Cargo		Número	Porcentaje
01	Analista-Programador, Junior	4	6,35
02	Analista-Programador, Máster	1	1,59
03	Auxiliar de Activos Fijos	1	1,59
04	Auxiliar de Auditoría	4	6,35
05	Auxiliar de Contabilidad	6	9,52
06	Auxiliar de Crédito	6	9,52
07	Auxiliar de Operaciones	5	7,94
08	Auxiliar de Productos y Servicios	2	3,17
09	Auxiliar de Redes y Telecomunicaciones	1	1,59
10	Auxiliar de Riesgos	4	6,35
11	Auxiliar de Tesorería 2	3	4,76
12	Cajero (a)	8	12,70
13	Contador	1	1,59
14	Coordinador Área Administrativa	1	1,59
15	Coordinador Área de Operaciones	1	1,59
16	Coordinador de Activos Fijos y Logística	1	1,59
17	Coordinador de Directivo y Socios Organizados	1	1,59
18	Coordinador de Informes y Comunicaciones	1	1,59
19	DBA (Producción Adm. Base de Datos)	1	1,59
20	Desarrollador	1	1,59
21	Ingeniero en Software	1	1,59
22	Oficial de Crédito	3	4,76
23	Personal en aprendizaje profesional	1	1,59
24	Secretaría de Coordinación	3	4,76
25	Técnico en Seguridad e Infraestructura	2	3,17
Total		63	100,00

Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo

Autoras: Amendaño V. y Torres P.



Los cargos anteriormente expuestos tienen especificaciones sobre su funcionamiento que le otorgan a cada uno de los empleados actividades específicas que desempeñar. En algunos casos no se requiere más de un empleado para desenvolverse en el cargo, en otras ocasiones, tal es el caso de los Auxiliares Programadores-Junior, de Auditoría, de Operaciones, de Riesgos, de Contabilidad, de Crédito y Cajeros, se requieren de equipos conformados por varias personas dentro de estos cargos con el fin de asegurar la eficiencia en el trabajo.

Es necesario realizar una descripción detallada de las responsabilidades que deben cumplir estos empleados, las relaciones para la rendición de informes y el nivel de educación y experiencia que se requiere para cada cargo en particular. Ello ayudará a la Cooperativa Jardín Azuayo a determinar si el organigrama y las descripciones existentes de los cargos son apropiados o si se debe realizar cambios con anterioridad a la creación de una política salarial.

A continuación se exponen en el mismo orden dichas descripciones.

01. Analista-Programador Junior

El Analista Programador Junior es el encargado de ejecutar las funciones de un analista técnico y de un programador; es decir, parte de una información previa recibida del analista funcional, en relación a ella desarrolla las aplicaciones y organiza los datos de la Cooperativa. En base a sus conocimientos en el o los lenguajes de programación necesarios en cada caso, sintetiza, organiza y lo lleva a la práctica mediante la codificación de la solución. Reporta directamente al Analista-Programador Máster.

02. Analista-Programador Máster

El Analista Programador Master es el coordinador de los Analistas Programadores Junior; es decir, parte de una información previa recibida



del analista junior, en función de la cual desarrolla las aplicaciones y organiza los datos a nivel general de la Cooperativa en la web. En base a sus conocimientos en el o los lenguajes de programación necesarios en cada caso, sintetiza, organiza y lo lleva a la práctica mediante la codificación de la solución. Requiere características de personalidad similares a las de un programador global con capacidad de análisis y síntesis.

03. Auxiliar de Activos Fijos

El Auxiliar de Activos Fijos es el encargado de ingresar, mantener y dar de baja los activos fijos de la CACJA. Además debe determinar la disponibilidad de bienes y materiales. Por otro lado debe realizar la conciliación contable de activos fijos. En este sentido también está encargado de mantener la base de datos de proveedores; solicitar proformas de bienes y materiales; y, Colaborar en la realización del inventario físico de los bienes de la CACJA.

04. Auxiliar de Auditoría

El cargo de Auxiliar de Auditoría está destinado a efectuar auditorías, exámenes especiales, y/o auditorías de calidad de acuerdo al plan previamente aprobado. Participar en la elaboración del plan de auditoría anual, procedimientos y formatos de trabajo requeridos para el desarrollo de las actividades. Ejecutar labores de revisión y análisis, arqueos e inspecciones. Evaluar el sistema de control interno y la aplicación de la normativa vigente y presentar recomendaciones para su mejoramiento. Verificar con el coordinador si el alcance de la evidencia es suficiente para respaldar conclusiones y recomendaciones establecidas en el informe. Realizar el seguimiento de las recomendaciones planteadas, como resultado de las auditorías o exámenes especiales practicados. Revisar los soportes de los informes de las auditorías y exámenes especiales, antes de su presentación definitiva. Participar como delegado observador en procedimientos de entregas-recepciones, bajas de bienes y productos,



constataciones físicas de bienes y valores, donaciones. Finalmente, proporcionar asesoría y capacitación sobre la normativa y procedimientos de la institución.

05. Auxiliar de Contabilidad

Se encarga de elaborar comprobantes de egresos y pago a proveedores; registrar las transacciones, verificando su contenido, cómputo y legalidad. Coordinar toda la logística de pagos a proveedores. Registrar de acuerdo a la ley las acciones inherentes a los agentes de retención. Mantener la secuencia y el orden de la información y permitir la conciliación de cuentas de balance. Generar asientos contables y anexo transaccional, validar procedimientos contables, realizar conciliación de cuentas. Habilitar las transacciones de inventarios, impresión y entrega de comprobantes a las oficinas. Revisar la información contable y tributaria de las Oficinas. Elaborar anexos transaccionales y demás documentación tributaria para el SRI. Apoyar al Contador en el análisis de cuentas y resultados y en la elaboración de asientos contables de cierre

06. Auxiliar de Crédito

El Auxiliar de Crédito es el encargado de conciliar pagos, reportes de facturación, elaboración de archivos de crédito y facturación; y, dar seguimiento a la cobranza. Para ello debe verificar la información de crédito, revisión y recepción de documentos respecto al crédito. Estudia la validez de la solicitud de los créditos a través de una inspección de campo del bien que desean hipotecar. Finalmente realiza un control del ingreso del crédito, al mismo tiempo que es el encargado del proceso de liquidación de un crédito.

07. Auxiliar de Operaciones (Coordinación de Servicios Control)

El Auxiliar de Operaciones es el encargado de procesar internamente las operaciones de la CACJA (tarjetas JA, giros, acreditaciones, remesas,



ventanilla compartida, servicios electrónicos y de pagos, entre otros). Del mismo modo, debe controlar y resguardar operaciones; elaborar reportes sobre insuficiencia de saldos para operar con la Cooperativa; informar a los socios sobre el estado de los trámites de su interés (giros recibidos, acreditaciones, débitos bancarios y otros); y, proponer acciones para optimizar los procedimientos de gestión de operaciones

08. Auxiliar de Productos y Servicios

El Auxiliar de Productos y Servicios es el encargado de diseñar nuevos proyectos y estrategias acerca de nuevos servicios; monitorear su colocación; recibir demandas de nuevos servicios. Por otro lado, es el autorizado para enviar lista de socios (bajo riesgo, capacidad de ahorro); análisis de desarrollo.

09. Auxiliar de Redes y Telecomunicaciones

El Auxiliar de Redes y Telecomunicaciones tiene a su cargo el monitoreo total de las telecomunicaciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. Asimismo, se ocupa de la administración y mantenimiento del cableado estructurado de todas las agencias; mantenimiento equipos de comunicación. Finalmente su función es generar Seguridad Eléctrica para la Cooperativa.

10. Auxiliar de Riesgos

Los Auxiliares de Riesgo son los encargados de administrar el riesgo operativo de la cooperativa, coordinan esta unidad para medir los niveles de riesgo en los créditos, el mercado, la liquidez, entre otros. En este sentido el Auxiliar debe reportar informes periódicos a la Superintendencia de Bancos. Finalmente, el Auxiliar de Riesgos es el encargado de dar cumplimiento a proyectos relacionados al control de riesgo; monitoreo de actividades afines a éstos; así como se responsabiliza de reportar avances en proyectos.



11. Auxiliar de Tesorería 2

El Auxiliar de Tesorería es el encargado de realizar la conciliación de bancos, papeles de retiros, aprobar transferencias de los socios al exterior; pagos a proveedores, a bancos locales; cuadrar con todas las oficinas. También se encarga de manejar caja interna; acreditación de depósitos no identificados en las cuentas de los socios, control de cheques protestados, débitos del SCI, envío a SPI, entre otros. Finalmente, envía estructura de reservas mínimas al Banco Central del Ecuador.

12. Cajero (a) (Coordinación de Oficina)

El cajero está facultado para recibir depósitos, prestar servicios de pagos a y de terceros, prestar servicios de ventanilla compartida, realizar transferencias bancarias locales, cuadrar Caja, abrir y Cerrar Caja. Además puede prestar apoyo en actividades administrativas y financieras que le asigne el Coordinador de Oficina (Informar a los socios, Promocionar los productos y servicios que ofrece la Cooperativa, Controlar la morosidad, Asegurar los recursos de la CACJA). Finalmente, el cajero debe vigilar el cumplimiento de las políticas, normas, y procedimientos operativos de la CACJA

13. Contador (Coordinación Financiera)

Entre las actividades esenciales de debe desempeñar el contador, se encuentran: analizar, elaborar y suscribir balances y estados de la situación financiera contable de la CACJA; definir procedimientos contables y mantener el plan de cuentas; supervisar y validar los asientos contables: revisar el diario general, conciliar transacciones y difundir información contable; generar estructuras contables para su automatización; implantar las medidas de control interno como parte de la gestión contable – financiera para asegurar el registro de las



transacciones; y, llevar a cabo otras actividades relacionadas que le fueran asignadas (programa de ejecución presupuestaria).

14. Coordinador Área Administrativa

La actividad más importante que desempeña el Coordinador del Área Administrativa es la de generar apoyo en operaciones, administración y seguridad de las oficinas de la Cooperativa Jardín Azuayo.

15. Coordinador Área de Operaciones

El Coordinador del Área de Operaciones da cumplimiento a los procesos internos gestionados oportunamente para la prestación de servicios o entrega de productos, en el marco de los procedimientos vigentes con el equipo de Auxiliares de Operaciones. Del mismo modo se encarga de generar operaciones registradas y resguardadas.

16. Coordinador de Activos Fijos y Logística

A su cargo están los controles de todos los activos fijos de la CACJA; la administración de las bases de datos actualizadas respecto del estado y ubicación de los activos fijos; y, la observación de procedimientos establecidos para el desarrollo de las actividades. Además, se encarga de proveer bienes, servicios y suministros, pago mano de obra y plan celular de los empleados de la Cooperativa.

17. Coordinador de Directivo y Socios Organizados

Su actividad primordial radica en la coordinación de la SBS, Asambleas Generales de Socios. Coordina la Administración y el Tribunal Electoral del Directivo y los Socios Organizados que tiene la Cooperativa Jardín Azuayo.



18. Coordinador de Informes y Comunicaciones

El Coordinador de Informes y Comunicaciones es el encargado de generar producción de materiales impresos; producción del programa social; actualización de la página web; así como mantener un soporte para usuarios de internet.

19. DBA (Producción Administración de Base de Datos)

Se encarga del administrar los estándares técnicos y procedimientos de las bases de datos y aplicaciones; salvaguarda el ambiente de producción y desarrollo independientes para un manejo efectivo de la información y aplicaciones. Entre las actividades más esenciales se encuentra coordinar el buen manejo de las bases de datos en ambientes de desarrollo y producción; promover esquemas de respaldo y recuperación de la base de datos. Finalmente, se encarga de coordinar planes de contingencia para la continuidad del servicio de aplicaciones y bases de datos.

20. Desarrollador

Es el encargado del desarrollo de órdenes de trabajo en cuanto a la creación y mantenimiento de las formas que componen el sistema principal de la Cooperativa; se especializa en entender el funcionamiento de algunos sistemas web para para desarrollar parte de las aplicaciones como órdenes de trabajo web.

21. Ingeniero en Software

El ingeniero de Software se encarga de analizar requerimientos, desarrollar, probar e implementar aplicaciones informáticas integradas; evaluar la funcionalidad y eficiencia técnica de las aplicaciones y realizar el mantenimiento para mejorar su calidad; atender requerimientos enrutados; participar en la preparación de términos de referencia para la contratación del desarrollo o mantenimiento de aplicaciones; y, elaborar informes de avance de los proyectos de desarrollo y mantenimiento que estén en el ámbito de su responsabilidad.



22. Oficial de Crédito

El oficial de crédito tiene a su cargo la administración del personal, la selección, la contratación y administración de créditos. Por otro lado, bajo su control se encuentra la administración de recursos; acompañamiento a directivos; análisis de índices de funcionamientos; la planificación y seguimiento del POA de oficina; así como la revisión de directivos y coordinación del área de caja.

23. Personal en Aprendizaje Profesional

Este cargo está destinado a la administración del personal, selección y contratación bajo los estándares y políticas que establece la Cooperativa Jardín Azuayo.

24. Secretaria de Coordinación

Realiza los reportes internos y de información a organismos de control. Del mismo modo, se enfoca en el envío y recepción de documentos; atención a socios; llamadas telefónicas; Revisión SOAT emitido y papelería; Emisión tickets aéreos, registro y reporte de encomiendas desde la coordinación a otras oficinas. Recepción de todos los documentos, organización en las reuniones del comité GRL. Por otro lado, está orientado a administrar el fondo de caja chica; coordinación con el personal de limpieza, recepción de procesos judiciales y convenios a la gerencia; finalmente, se encarga de la provisión de insumos de cafetería y limpieza; así como de gestionar los trámites en la notaría.

25. Técnico en Seguridad e Infraestructura

Bajo el control del Técnico de Seguridad e Infraestructura, se encuentra el funcionamiento de los servicios de seguridad; control de equipos; monitoreo; mantenimiento; ayuda y soporte para brindar un ambiente seguro en la cooperativa.



4.1.2 Categorización de Cargos

De acuerdo a los estatutos expedidos en año 2006, la Cooperativa Jardín Azuayo se encuentra domiciliada en la ciudad de Cuenca, pues es un centro estratégico para el manejo administrativo de la misma, a pesar de que la matriz se encuentre en Paute. Por ello, la mayoría de cargos que ocupan los empleados de la Cooperativa se encuentran domiciliados en Cuenca. Por lo tanto, los cargos relacionados con el ámbito administrativo gerencial están fundamentalmente ubicados dentro de la oficina del cantón Cuenca, mientras que, en la oficina de Paute funcionan los cargos dentro del ámbito de la participación y la dirección, es decir, aquellos que tienen que ver con la presidencia. En este sentido, se establece claramente la diferencia entre el ámbito directivo, cuyos cargos (vocalías, presidencia, secretaría, etc.), no perciben salarios y los cargos administrativos (gerencia, coordinaciones, auditoría, etc.), que perciben salarios. En definitiva, según el Reglamento Interno de Trabajo de la Cooperativa se trata de “...cargos de carácter permanente consignados en el organigrama funcional y que prestan sus servicios por más de 90 días en la Cooperativa a la aprobación de este reglamento” (Art.6, literal A).

Gráfico 4: Relación de ámbitos



Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo Autoras: Amendaño V. y Torres P.

Considerando los propósitos de la presente investigación, los cargos que más nos interesan son aquellos que están relacionados con el



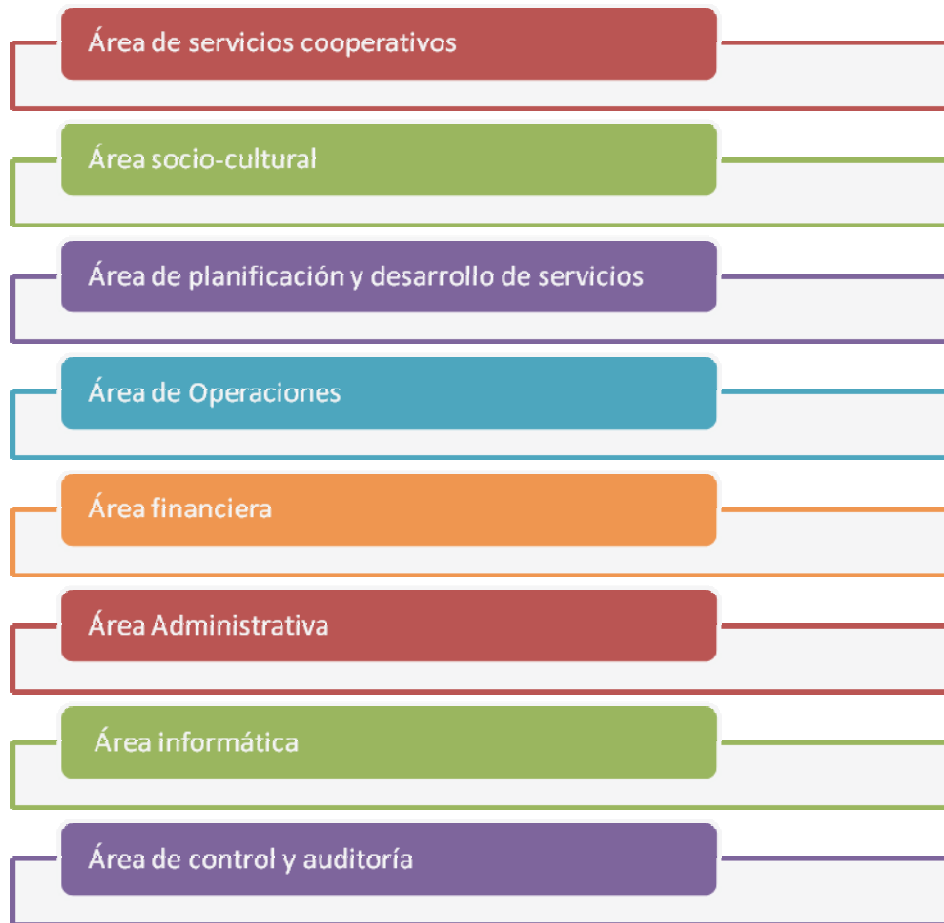
ámbito administrativo pues son estos los que requieren de una política salarial acorde a sus cargos, años de servicio y educación recibida.

Los cargos administrativos tienen algunos ejes que rigen los servicios que brinda la cooperativa, a su vez requieren de otros cargos como son servicios, técnicos, profesionales iniciales, profesionales maduros y estratégicos. No obstante, esta categorización no responde a la estructura administrativa jerárquica de la CAJCA, sino a un sistema más relacionado con un enfoque remunerativo.

Según el ámbito administrativo, la Cooperativa, bajo la Gerencia, tendría las siguientes áreas: Área de servicios cooperativos (zonas), Área socio-cultural (apoyo, gestión, promoción), Área de planificación y desarrollo de servicios (planificación, monitoreo), Área de Operaciones (control), Área financiera (tesorería, contabilidad), Área Administrativa (administración, logística), Área informática (desarrollo informático), Área de control y auditoría (riesgos, asesoría legal, abogacía y cumplimiento).



Gráfico 5: Áreas de trabajo



Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo

Autoras: Amendaño V. y Torres P.

De acuerdo a las áreas anteriormente descritas, los empleados que se encuestaron a través del departamento de recursos humanos, están ubicados principalmente dentro de las áreas de planificación, operaciones, finanzas, administración, informática y auditoría.



Tabla 2: Áreas y cargos de los empleados

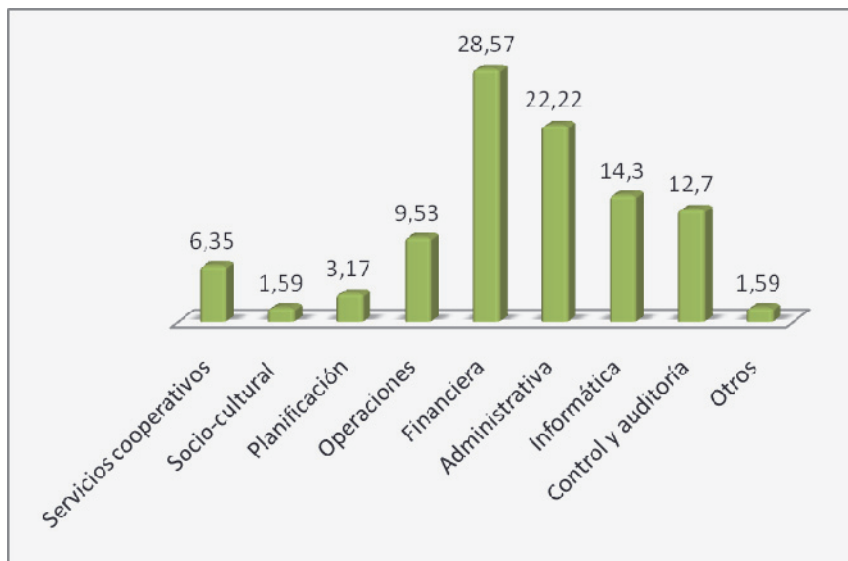
Área de servicios cooperativos		
Secretaría de Coordinación	3	4,76
Coordinador de Informes y Comunicaciones	1	1,59
Área socio-cultural		
Personal en aprendizaje profesional	1	1,59
Área de planificación y desarrollo de servicios		
Técnico en Seguridad e Infraestructura	2	3,17
Área de Operaciones		
Coordinador Área de Operaciones	1	1,59
Auxiliar de Operaciones	5	7,94
Área financiera		
Coordinador Área Administrativa	1	1,59
Oficial de Crédito	3	4,76
Auxiliar de Crédito	6	9,52
Cajero (a)	8	12,7
Área Administrativa		
Coordinador de Activos Fijos y Logística	1	1,59
Contador	1	1,59
Auxiliar de Productos y Servicios	2	3,17
Auxiliar de Activos Fijos	1	1,59
Auxiliar de Contabilidad	6	9,52
Auxiliar de Tesorería 2	3	4,76
Área informática		
DBA (Producción Adm. Base de Datos)	1	1,59
Analista-Programador, Máster	1	1,59
Ingeniero en Software	1	1,59
Auxiliar de Redes y Telecomunicaciones	1	1,59
Analista-Programador, Junior	4	6,35
Desarrollador	1	1,59
Área de control y auditoría		
Auxiliar de Auditoría	4	6,35
Auxiliar de Riesgos	4	6,35
Otros		
Coordinador de Directivo y Socios Organizados	1	1,59

Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo Autoras: Amendaño V. y Torres P.



En base a los empleados estudiados, se puede señalar que las áreas que ocupan más cargos son el Área Administrativa y la Informática debido a los diversos cargos que requieren estas áreas para su desenvolvimiento. Por otro lado, el área financiera, el área con mayor personal, también requiere de varios cargos para su funcionamiento, mismos que van desde la coordinación del área hasta el cajero. El funcionamiento de cada una de estas áreas depende de un orden jerárquico en cada una de ellas, así por ejemplo en el área financiera el coordinador ocupa un rango más elevado que oficial de crédito, a este le sigue el auxiliar de crédito y finalmente se encuentra el cajero. Sin embargo, dada la importancia de cada una de las áreas expuestas, ninguna se encuentra sobre la otra. Todas las áreas cumplen un papel importante para ofrecer los servicios de ahorro y crédito a los socios.

Gráfico 6: Distribución del personal por áreas.



Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo

Autoras: Amendaño V. y Torres P.

Como se había mencionado, el área financiera ocupa cargos con mayor número de personal lo que representa un 28,57% del personal encuestado que labora dentro de la Cooperativa Jardín Azuayo. Le sigue el área Administrativa con un 22,22% de empleados que laboran dentro de estas áreas. Un mejor número de personal labora dentro del área de



informática pues tiene un 12,7% de empleados de la misma. Existen otros cargos menores como son el Área de Operaciones (9,53%), Área de Servicios cooperativos (3.35%), entre otras.

4.1.2 Rango Salarial

Se entiende como rango salarial al nivel jerárquico que tiene un empleado en la compensación remunerativa por su trabajo dentro de la Cooperativa. De este modo, el rango salarial de la Cooperativa Jardín Azuayo está dividido en tres partes. La primera tiene una orientación compensativa de acuerdo a los años de servicio que tiene el empleado, la segunda trata de la ocupación de ciertos cargos como son la coordinación o la gerencia de la empresa y la tercera se refiere exclusivamente a los méritos académicos que hayan realizado los empleados. Cabe destacar que la coordinación, teniendo un rango salarial propio, no es accesible a todos los empleados, pues se trata de un cargo honorífico y de libre remoción, es decir que no se trata, bajo ninguna circunstancia, de un derecho adquirido por parte del empleado de la Cooperativa.

4.1.2.1 Rango Salarial de Acuerdo a la Antigüedad

Tabla 3: Rango salarial de la Cooperativa Jardín Azuayo según la Antigüedad

ANTIGÜEDAD	PORCENTAJES	NIVELES	AUXILIAR	AUXILIAR	PROFESIONAL EN EJERCICIO	CREATIVIDAD DESARROLLO	Sin funciones de coordinación Área / Zonas
			Bachiller	Profesional	Profesional	Especialista Experiencia	
27-30	2	10	1,076	1507	1937	2368	2368
24-27	1,85	9	996	1394	1792	2190	2190
21-24	1,71	8	920	1288	1656	2024	2024
18-21	1,58	7	850	1190	1530	1871	1871
15-18	1,46	6	786	1100	1414	1728	1728
12-15	1,35	5	726	1017	1308	1598	1598
9-12	1,25	4	673	942	1211	1480	1480
6-9	1,16	3	624	874	1124	1373	1373
3-6	1,08	2	581	814	1046	1279	1279
0-3	1	1	538	753	969	1184	1184

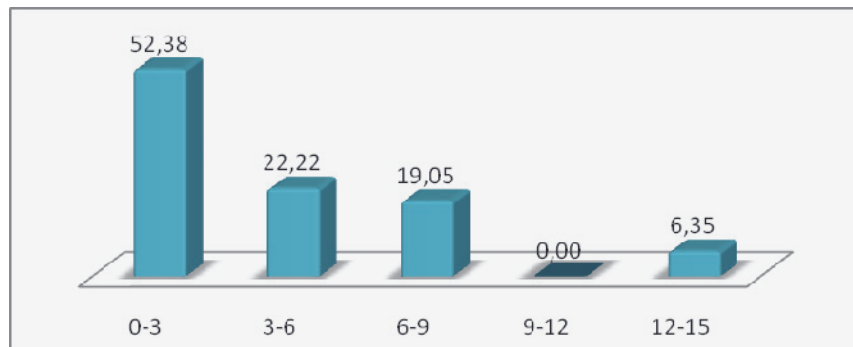
Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo

Autoras: Amendaño V. y Torres P.



Uno de los requisitos más importantes para ascender en la escala salarial es la antigüedad. En ella se subdividen cada uno de los puestos ocupados por los empleados. De este modo, los niveles están establecidos en intervalos de 3 años cada uno. Por lo tanto, para obtener un primer ascenso el empleado debe cumplir mínimo tres años de antigüedad, con lo cual ascendería al nivel 2 de ingresos salarial por lo que se le compensa un valor de 1.08% del ingreso neto que percibe con su salario. El porcentaje de estímulo está destinado de acuerdo al nivel en el que se encuentre el empleado.

Gráfico 7: Distribución de empleados por antigüedad



Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo

Autoras: Amendaño V. y Torres P.

Respecto a los empleados encuestados, se puede verificar que la mayoría, con un 52.38% de empleados no lleva más de tres años laborando dentro de la Cooperativa por lo que no estarían percibiendo ningún estímulo laboral respecto a la antigüedad. Los empleados que han laborado más de 3 años, 22.22%, son empleados que perciben un estímulo laboral del 1.08% del valor neto de sus sueldo original antes de acceder al sistema de estímulos por antigüedad. Por otro lado, empleados con una mayor permanencia dentro de la Cooperativa se pueden encontrar porcentajes menores como son el 19.5% hasta los 9 años y un 6.35% hasta los 15 años.



4.1.2.2 Rango Salarial de Acuerdo a Coordinación (cargos de remoción)

Tabla 4: Rango salarial según coordinación

COORDINACIÓN	PERFIL	VALORES
De oficina (tamaño 1)	Profesional	-
De oficina (tamaño 2)	Profesional	50
De oficina (tamaño 3)	Profesional	100
De oficina (tamaño 4)	Profesional	150
Departamento	Experiencia	150
Zonal	Experiencia	250
Área	Experiencia	300
Gerencia	Experiencia	500

Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo Autoras: Amendaño V. y Torres P.

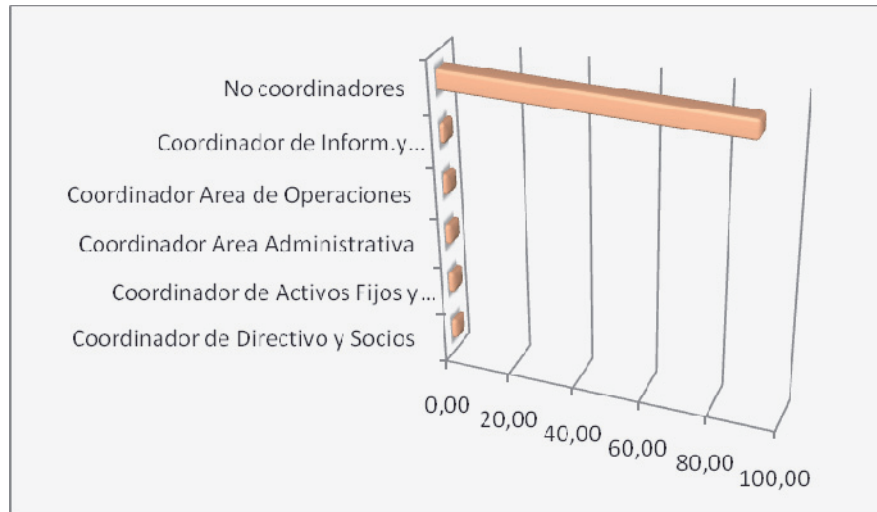
Los empleados que son contratados para cumplir con los servicios de coordinación o gerencia de la empresa en cuestión, sobre el valor que les corresponde como empleados –por los años de servicio y la formación académica obtenida–, perciben estímulos remunerativos como son la coordinación de las oficinas de acuerdo al tamaño de la empresa, es decir, el número de socios que pertenecen a una oficina, siendo la oficina más pequeña la del tamaño 1, en la cual no puede percibir ningún estímulo remunerativo hasta que haya alcanzado el número de socios que establece el reglamento y el tamaños más grande el número 4, en la cual percibe el valor más alto en cuanto a estímulos. Por otro lado, la coordinación de un departamento equivale al nivel más alto de ingresos que corresponde a la coordinación de una oficina. Respecto a la coordinación zonal como es Paute, Cuenca, Cañar, Jubones y el Oriente, la Cooperativa tiene un rango salarial especial direccionado para estas actividad.

Según el estudio que nos encontramos desarrollando, es importante destacar la coordinación por áreas puesto que los empleados que se están estudiando responden únicamente a la Zona de Cuenca, en especial a la oficina de Cuenca. La coordinación por Áreas de todas las zonas está ubicada en dicha oficina. Esta coordinación tiene un rango



salarial sobre la coordinación zonal. Sobre esta coordinación, dentro del ámbito administrativo, únicamente se encuentra la gerencia en cuanto a percepción de salarios.

Gráfico 8: Rango salarial según coordinación



Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo

Autoras: Amendaño V. y Torres P.

En la cooperativa Jardín Azuayo, el sistema de rangos salariales adolece de un problema pues se manejan de manera inequitativa los incentivos para los coordinadores, frente al de aquellos que no lo son y que, sin embargo, cumplen sus responsabilidades. De la población estudiada se puede observar que el 90,48% de empleados no son coordinadores, mientras que 5 empleados ocupan estos cargos lo cual les beneficia en la percepción de sus salarios. Existe una política muy clara para premiar a los coordinadores pero nos preguntamos qué sucede con aquellos que cumpliendo sus obligaciones no son compensados por sus esfuerzos.



4.1.2.3 Rango Salarial de Acuerdo a Formación Académica

Tabla 5: Rango salarial según formación académica

Puntos	Tiempo	Títulos y Estudios	%
5		Título superior afín	5%
5	300 horas	Cursos-diplomas	5%
5	150 horas	Diplomados-post grado	2,50%
5		Especializaciones	5%
5		Maestrías	10%
5		Doctorados	12,50%

Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo

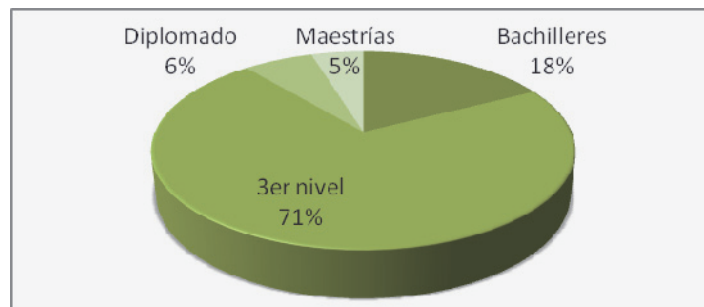
Autoras: Amendaño V. y Torres P.

Es importante reconocer el nivel de formación académica de los empleados de la Cooperativa Jardín Azuayo pues se trata de una garantía del profesionalismo de un empleado. Por ello, un título universitario que sea afín al puesto que ocupa el empleado es muy importante para el desempeño laboral, para ello, la cooperativa ha realizado un sistema de puntuación especial. De este modo, el empleado con título de tercer nivel tendría un estímulo salarial del 5% del valor neto de sus ingresos. Otro tanto por ciento, percibiría un titulado universitario que haya realizado cursos y diplomas que superen las 300 horas de formación para lo cual se puede acumular las horas de formación. Por otro lado, la misma Cooperativa debe impulsar programas de capacitación; al respecto, el Reglamento Interno de Trabajo de la Cooperativa manifiesta que *“los trabajadores deben participar en los programas de capacitación o entrenamiento para los que sean seleccionados. La negativa injustificada significará una amonestación escrita u otra sanción determinada en la ley”* (Art. 50).



Por otro lado, otros títulos de cuarto nivel como son los diplomados y post-gradados que hayan superado las 150 horas de formación, tendrán un estímulo salarial del 2,5%. Paradójicamente, quienes haya realizado estudios de especialización, tendrían un estímulo salarial del 5% igual que quienes hayan obtenidos certificados y diplomas por las 300 horas de formación. Las maestrías son compensadas con 10% de estímulo, y, cosa que también resulta un tanto contradictoria, quienes obtuvieren un título de doctorado, en este caso de PhD, tendrían no más que el 12,5% de salario.

Gráfico 9: Situación salarial según formación académica



Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo Autoras: Amendaño V. y Torres P.

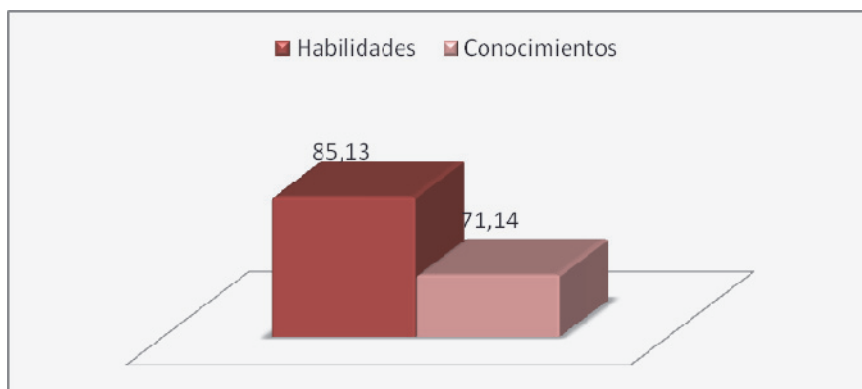
Según el nivel de formación académica recibida por parte de los empleados de la cooperativa de ahorro y crédito, el rango salarial estaría orientado fundamentalmente al pago de sueldos de empleados que han llegado como nivel máximo de formación, hasta el momento, de tercer nivel en un 71%. Existe un significativo 18% de empleados que están ubicados dentro del rango salarial de los bachilleres. No obstante, los estímulos por concepto de consecución de niveles de formación académicos elevados respecto a la preparación en cuarto nivel son irrisorios existe únicamente un 6% que han alcanzado el diplomado y un 5% que han conseguido la maestría. Esta situación está muy relacionada con el punto anterior pues la mayoría no pasa de los tres años dentro del establecimiento en calidad de empleado.



4.1.2.4 Evaluación del Cumplimiento de Responsabilidades de los Empleados de la CAJCA

No existe una política salarial orientada al estímulo en el cumplimiento de responsabilidades, como se ha observado hasta ahora. Ello implica que el empleado únicamente debe cumplir con lo establecido dentro del Reglamento Interno y el Manual de puestos para recibir su salario mínimo. Sin embargo, si se evaluara el trabajo que continuamente realizan estos empleados, no en función de amonestarlos, sino de premiarlos, la situación cambiaría drásticamente pues el empleado encontraría algunos motivos alentadores para continuar desempeñándose en su cargo. Para hacer una evaluación justa del nivel de responsabilidad que tienen los empleados de la CAJCA, se ha evaluado sobre 100 el nivel de habilidades que tienen los empleados para utilizar herramientas para desempeñarse dentro de sus cargos, así como los conocimientos mínimos requeridos. En esta ocasión se les ha preguntado directamente si es que el nivel de dominio de habilidades y conocimientos son bajos, medios o altos cuyas respuestas se exhiben a continuación.

Gráfico 10: Situación salarial según formación académica



Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo

Autoras: Amendaño V. y Torres P.

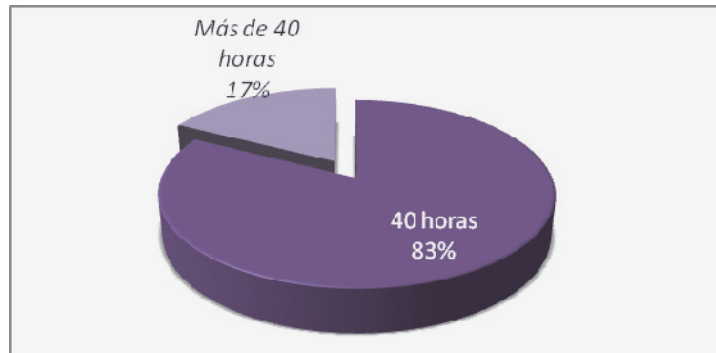
Llama mucho la atención que la mayoría de empleados considera que tiene muy buenas habilidades para trabajar en los cargos para los cuales han sido contratados. No obstante, el nivel de conocimientos



mínimos requeridos por ellos deja mucho que desear, pues apenas superan el 70%.

Dentro del factor de las responsabilidades, se ha evaluado el número de horas promedio de un empleado que labora dentro de la cooperativa, la mayoría manifiesta que labora de lunes a viernes en un horario que no sobrepasa las 40 horas. Sin embargo, frente a este grupo se ha podido localizar un número de empleados que sostienen que su ritmo de trabajo supera estas 40 horas establecidas por el contrato.

Gráfico 11: Tiempo que laboran los empleados semanalmente

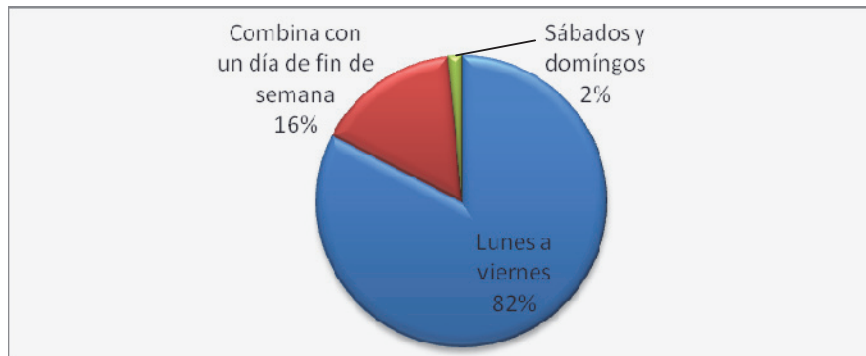


Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo Autoras: Amendaño V. y Torres P.

Los empleados que manifiestan que sus horas de trabajo no superan las 40 horas son la mayoría (83%), sin embargo, existe un 17% de empleados que sostiene que sus horas laborables alcanzan normalmente más de las horas establecidas por el contrato, fuera de las horas extras por las que se debe percibir remuneración. Esta situación también requiere ser compensada pues implica que el empleado está realizando labores fuera de su jornada diaria, lo cual, por otro lado, amerita una observación de campo para verificar si realmente el trabajo encomendado es excesivo para el empleado. De todas maneras se verifica un nivel de insatisfacción al percibir una remuneración o trato similar a los empleados que estrictamente cumplen con su jornada de 40 horas semanales de trabajo.



Gráfico 12: Días de la semana que se laboran

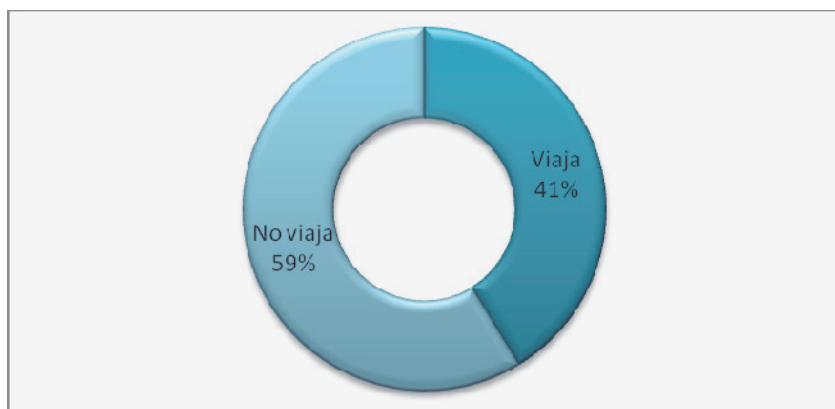


Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo

Autoras: Amendaño V. y Torres P.

Respecto a la jornada laboral semanal, la mayoría de empleados de la CAJCA, con un 82%, tiene un trabajo exclusivo de lunes a viernes. No obstante, sistemas, caja y control de caja suelen laborar en forma combinada los días laborables con un día del fin de semana. De tal manera que un empleado, por ejemplo, trabaja de domingo a jueves y puede descansar viernes y sábado. Esta situación ocurre en el 16% de los empleados encuestados. Por otro lado, únicamente el 2% manifiesta que parte de su jornada normal de trabajo incluye una labor de sábados y domingos.

Gráfico 13: Días de la semana que se laboran



Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo

Autoras: Amendaño V. y Torres P.



En relación al trabajo que despliegan los empleados, la mayoría de ellos, con un 59%, sostienen que no están obligados a viajar para cumplir con las funciones encomendadas a su cargo. No obstante, existe un representativo 41% de empleados que manifiesta que si están obligados a viajar para cumplir los cometidos de su cargo. Dentro del sistema de estímulos, no se cuenta con un mecanismo adecuado de compensación para este tipo de empleados pues la empresa únicamente está obligada a cancelar viáticos a los empleados.

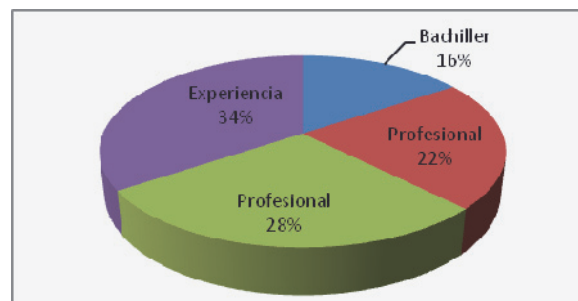
4.1.3 Salarios Iniciales en cada Rango Salarial

Tabla 6: Salarios iniciales según rangos salariales

Nivel	Salario
Bachiller	538
Profesional 3er nivel	753
Profesional 4to nivel	969
Experiencia	1184

Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo Autoras: Amendaño V. y Torres P.

Gráfico 14: Porcentaje de salarios iniciales de los empleados de la CAJCA



Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo Autoras: Amendaño V. y Torres P.

Los únicos valores que se pueden cruzar para establecer los valores iniciales que perciben los empleados son la formación académica y la antigüedad del empleado en la empresa. Se percibe la diferencia



claramente entre un bachiller y un titulado universitario de tercer y cuarto nivel. No obstante, la formación únicamente se compensa con la experiencia que haya tenido el profesional para ingresar a la cooperativa, la cual tiene una remuneración especial.

4.2 Sistema de Recompensa al Personal

El sistema de recompensas dentro de cualquier organización se lo debe entender como incentivos que permiten mejorar y estimular los niveles de satisfacción y desempeño de los trabajadores. En este sentido, el sistema de recompensas debe tener una importancia primordial dentro de la Cooperativa Jardín Azuayo pues contribuye a que los empleados realicen su trabajo de manera efectiva y óptima.

4.2.1 Beneficios Sociales

Los beneficios sociales debemos clasificarlos en dos grupos, el primero, según la ley a que deben acogerse todos los empleados y, el segundo que se guía por las políticas internas de la Cooperativa:

a) **Según la Ley:** En la actualidad los derechos de los trabajadores han sido rectificadas y son controlados permanentemente por el Ministerio de Relaciones Laborales, el mismo que, dentro de sus políticas se preocupa por el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y de encontrar los mecanismos para conseguir una remuneración más justa y equitativa de los empleados de cualquier tipo de organización, ya sea esta pública o privada. Por esta razón, dentro del código del trabajo se encuentran inscritos los siguientes beneficios sociales que debe tener un empleado:

- **Contrato individual:** Este tipo de contrato debe realizarse a todo empleado que ingresa a trabajar, en el mismo, debe especificarse el tiempo de vigencia del contrato, la función que va



a desempeñar, sus derechos, sus obligaciones y la remuneración que percibirá por sus servicios prestados.

- **Afiliación al IESS:** Como derecho establecido en el código del trabajo y ratificado en la constitución del Ecuador en el año 2008, se encuentra la obligación que todo empleador debe afiliar a su trabajador al IESS.
- **Respetar la Jornada Máxima:** La jornada máxima de trabajo se establece en ocho horas laborables diarias y semanales de cuarenta y ocho horas; si el trabajador excede el tiempo de jornada máxima debe recibir una remuneración adicional establecida en la ley, dependiendo de las horas de trabajo extraordinarias.
- **Vacaciones Anuales:** Todo empleado luego de haber cumplido un año de trabajo tiene derecho a un período de vacaciones al año de dos semanas.
- **Utilidades:** El empleador debe pagar las utilidades correspondientes a cada empleado hasta el 31 de marzo de cada año.
- **Decimotercera y decimocuarta remuneración:** La decimotercera remuneración se encuentra en el artículo 111 del código de trabajo y contempla que todo trabajador en el mes de Diciembre debe recibir una remuneración adicional (bono navideño) en el mes de diciembre; la decimocuarta remuneración está inscrita en el artículo 113 del código de trabajo y establece que todo trabajador debe recibir un monto equivalente a un salario básico unificado de su categoría ocupacional, esta remuneración se la conoce como bono escolar y se lo recibe en el mes de agosto.

b) **Políticas Internas:** Las políticas internas que maneja la Cooperativa Jardín Azuayo se encuentran en el interior del reglamento interno de la misma. En este aspecto, las políticas de la Cooperativa se encuentran



enmarcadas en el Código del Trabajo y en la Constitución del Ecuador, demostrando que, la Cooperativa Jardín Azuayo cumple con los reglamentos y las disposiciones legales que demandan los estamentos controladores y veladores de los empleados públicos y privados del país. Sin embargo, a pesar de cumplir con los requerimientos de ley, no se visibiliza de parte de la Cooperativa beneficios sociales adicionales a estos. Por lo que se propone la creación de estímulos e incentivos salariales.

4.2.2 Estímulos e Incentivos

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo ha establecido ciertos estímulos e incentivos que tratan de mejorar el desempeño y la satisfacción de sus empleados; estos estímulos e incentivos están relacionados directamente con la remuneración del personal, entre los más importantes tenemos los siguientes:

- El monto total de las remuneraciones del personal de la Cooperativa no será en ningún momento superior al 1.83% en relación al promedio de los activos productivos al último año. Lo cual más que un incentivo parece una prohibición, no obstante, se trata de una de las políticas remunerativas del personal.
- La remuneración básica del personal se ajustará anualmente en función del valor promedio de la canasta básica del último año.
- La remuneración del personal se establece según los siguientes criterios:
 - Función que desempeña y antigüedad en su puesto.
 - Dependiendo la zona que labore.
 - Preparación académica.

Es importante destacar que no se estimula al personal en función de su responsabilidad y esmero en el trabajo, es decir, en función de la excelencia en el servicio profesional que presta



en su trabajo más allá de los límites normales que le impone un contrato de trabajo.

- En caso de liquidación de haberes por despido o renuncia, la antigüedad será considerada desde su ingreso a la Cooperativa.

Como se ha observado, no existen estímulos o incentivos por parte de la Cooperativa hacia sus empleados, por esta razón, resulta conveniente realizar algunas sugerencias en relación a los estímulos e incentivos que debe percibir el personal por sus servicios:

- **Actividades socioculturales y recreativas:** Para fomentar el trabajo en equipo y la confraternidad entre los empleados, se deben organizar eventos socioculturales y recreativos que desarrollen el compañerismo. Esta actividad no necesariamente está relacionada con el beneficio económico sino con la convivencia y el Buen Vivir de los empleados.
- **Ayuda para Alimentación:** La Cooperativa debería implementar un servicio de alimentación para sus trabajadores; es decir que, para facilitar y agilizar el tiempo de sus empleados la Cooperativa tiene que contratar a una empresa que lleve un refrigerio y el almuerzo diario.
- **Bonos por Desempeño:** Sin importar el puesto que ocupe el empleado, se debe premiar constantemente la antigüedad del empleado, así como su desempeño laboral, a través de un bono que tenga un valor adicional y significativo.
- **Prestaciones Especiales:** Los empleados deben tener créditos especiales sin necesidad de muchos trámites; además, en casos especiales como guardería o defunciones la Cooperativa debe brindar las facilidades necesarias para que estos y otros servicios

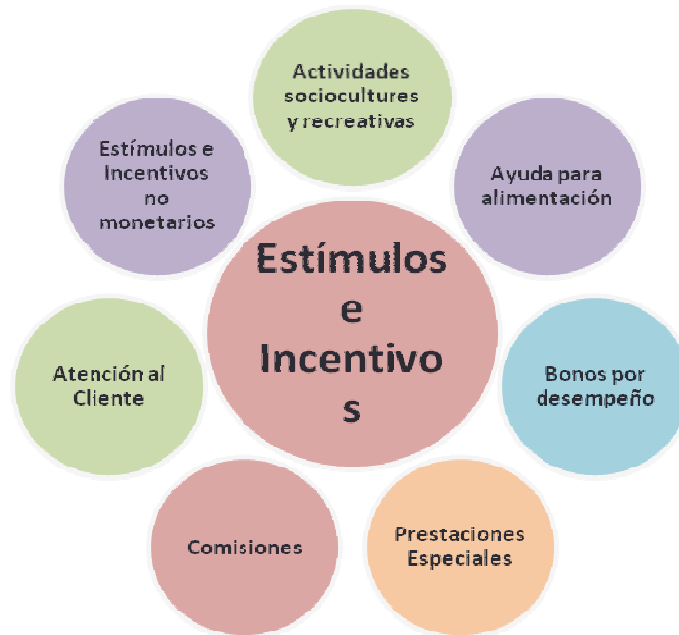


extraordinarios tengan acceso todos los empleados con facilidades de pago.

- **Comisiones:** La Cooperativa debería establecer una comisión a cada empleado de cualquier área o zona de trabajo por lograr que una persona abra una nueva cuenta.
- **Atención al Cliente:** La atención al cliente es uno de los aspectos más importantes de toda entidad financiera y que muchas veces no es tomada en cuenta; por esta razón, la atención al cliente debe tener un incentivo económico adicional, y se lo debe otorgar a los empleados que brinden un excelente servicio.
- **Estímulos e Incentivos no Monetarios:** Los estímulos e incentivos no deben centrarse en el aspecto económico, sino que, deben ser una constante de parte de las personas que se encuentran al frente de los empleados. Por este motivo, resulta conveniente que se establezca como política interna la constancia de elogios y reconocimientos públicos por parte de todo el personal de la Cooperativa.



Gráfico 15: Estímulos e incentivos para los empleados de la CAJCA



Fuente: Cooperativa Jardín Azuayo Autoras: Amendaño V. y Torres P.

4.2.3 Estabilidad en la Empresa

La estabilidad laboral es uno de los factores primordiales para incentivar el trabajo y el sentido de pertenencia. Se trata de brindar al empleado una sensación de seguridad por parte del empleador, pero, en la creación de esta seguridad o certeza se conjugan muchos otros factores; algunos de ellos dependen exclusivamente del empleado.

Gráfico 16: Efectos positivos de la estabilidad laboral



Fuente: Varios autores

Autoras: Amendaño V. y Torres P.



De este modo, la estabilidad laboral consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, pero todo derecho conlleva, un compromiso, y en este caso, para mantener la estabilidad laboral el empleado no debe incurrir en faltas graves o no admitidas por el empleador.

La seguridad de tener ingresos fijos es lo que el empleado persigue para poder satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin tener que incurrir en especulaciones o vivir con temor de quedarse sin ingresos por la ruptura del vínculo laboral, sea la causa que fuere.

El régimen de estabilidad laboral en la Cooperativa Jardín Azuayo se acoge plenamente al creado por el Código del trabajo. Dicho código se ha creado para proteger al trabajador en relación de dependencia, limitando la libertad con la que el empleador puede despedir trabajadores de manera arbitraria. De esta manera, la Cooperativa está obligada a asegurar a sus empleados un ambiente laboral adecuado para desarrollar las tareas que se le piden, estas condiciones son amplias e incluyen desde aspectos físicos hasta psicológicos.

Para que un empleado pueda gozar de estabilidad laboral es necesario que no pierda su capacidad de innovación y de aportes permanentes a la organización, para que sean sus servicios los que se necesiten y así restar importancia a su edad, sexo o cualquier otro condicionante que podría concurrir en una suplantación del trabajador.

Pese a la afirmación de que ningún empleado es indispensable totalmente, el empleado capacitado, puntual, responsable y proactivo gozará de estabilidad laboral porque es útil a los intereses de la empresa en que trabaja; si estas condiciones se alteran, corre peligro su estabilidad. (SmallSquid.com, 2011)



Gráfico 17: Responsabilidad del empleado para conservar estabilidad laboral



Fuente: Varios autores

Autoras: Amendaño V. y Torres P.

Así, la estabilidad laboral pasa a ser una cuestión de todos los empleados que comparten la responsabilidad, derecho y obligaciones de dar y recibir en la medida justa de sus esfuerzos. Si esto ocurre así, la estabilidad laboral ni siquiera es un tema de preocupación o debate: los trabajadores hacen su mejor trabajo y las empresas pagan lo mejor que pueden. No hay especulaciones en ninguno de los dos bandos. He ahí una de las razones por las que la Cooperativa argumenta no entregar otro tipo de incentivos a los trabajadores. No obstante, el empleado destacado debe convertirse en modelo para el resto.

4.2.4 Oportunidades de Crecimiento

Una ventaja importante es que el empleado puede interactuar con profesionales de otras carreras. La Cooperativa Jardín Azuayo, siendo una empresa grande, integra a profesionales de diversas ramas, con diferentes características, experiencias y caracteres como se ha visto anteriormente. Por lo tanto, hay mayores oportunidades laborales en las cuales incluso se puede ascender pues la antigüedad, la experiencia y la formación académica son valoradas y compensadas con mejores remuneraciones económicas.



A partir del ingreso de un nuevo empleado para ocupar un cargo en cualquiera de las distintas áreas, ya se tiene previsto cuáles serán sus funciones y en que ámbito se desenvolverá.

En este sentido, la CACJA busca profesionales que sepan tomar decisiones porque ello permite un mejor flujo de trabajo por áreas, lo cual le brinda la oportunidad de liderar y aportar en una relación más horizontal de trabajo.

A diferencia de otras entidades financieras donde el empleado sólo puede ascender al puesto inmediato superior, en una especie de línea vertical, la Cooperativa Jardín Azuayo brinda la oportunidad de crecimiento en forma más horizontal pues el empleado puede ir cambiando de puesto de trabajo a manera de una espiral, es decir, ir rotando de manera horizontal a diversos cargos contribuyendo a su desarrollo profesional de acuerdo a sus aptitud –e incluso a su interés–. Es decir, no está obligado a hacer de todo, sino que significa que sus cualidades son valoradas en función de las actividades que realiza.

Esta situación es importante que los empleados conozcan pues de lo contrario las oportunidades de crecimiento se ven opacadas por el arribismo entre empleados.

Gráfico 18: Oportunidades de crecimiento



Fuente: Varios autores

Autoras: Amendaño V. y Torres P.



El desarrollo profesional es el proceso por el que las personas progresan a través de una serie de etapas caracterizadas por distintas tareas de desarrollo, actividades y relaciones.



Capítulo V



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



5.1 Conclusiones

- La Cooperativa es una organización que constantemente está en crecimiento, buscando cumplir con los objetivos propuestos de sus empleados así como de sus socios, todo con el fin de brindar un mejor servicio.
- La Cooperativa Jardín Azuayo cuenta con un sistema de incentivos orientados a compensar la antigüedad, la formación académica y el ascenso a los puestos de coordinación y gerencia. No obstante, la Cooperativa no compensa los logros individuales por cumplimiento sobresaliente de las responsabilidades de sus empleados en cuanto al alcance de logros.
- El sistema de incentivos de la CAJCA está enteramente relacionados con la remuneración salarial, descuidando otros elementos que reconocerían el buen desempeño de sus empleados.
- La comisión que reciben los empleados que ascienden temporalmente a las coordinaciones, es la única que compensa el esfuerzo por la responsabilidad en la toma de decisiones dentro de la Cooperativa.



5.2 Recomendaciones

- Que la institución siga brindando cada día mejores servicios a la comunidad e incentivando a sus empleados, para que de forma conjunta puedan beneficiarse.
- Se recomienda un sistema de incentivos a los logros destacados por parte de los empleados que no estén dirigidos únicamente a los empleados que ascienden temporalmente a la coordinación.
- Los incentivos no únicamente deben estar relacionados con el salario sino con otras formas de compensación por el excelente servicio prestado por el empleado.
- Recomendamos diseñar un sistema de evaluación del cumplimiento de responsabilidades como continuidad en la investigación del sistema remunerativo de la Cooperativa Jardín Azuayo.



BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

ARIAS, Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, 1975 ^{1era} edición, México D. F., Editorial Trillas.

BEKER, Víctor & **MOCHON**, Francisco, *Economía*, 2001 ^{2da} edición. Madrid, Editorial Nomos S.A

CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de los Recursos Humanos*, 1997, ^{2da} edición, Madrid, Editorial D Vinni.

CÓDIGO DE TRABAJO ECUATORIANO, Codificación 17, Registro Oficial Suplemento 167 del 16 de Diciembre del 2005.

DOLAN, Simón L., **CABRERA**, Ramón, **JACKSON**, Susan & **SCHULER**, Randalls, *La gestión de los recursos humanos*, 2007 ^{3era} edición, Bogotá, Editorial Mc Graw Hill.

GAMA, Elba, *Bases para el Análisis de Puestos*, 1992, Madrid, Editorial El Manual Moderno.

Legislación Artesanal: Laboral, Social, Tributaria, Cooperativa. (Actual)

LEVINE, Louis, *Manual de Adiestramiento y Consulta para El Análisis de Puestos*, 1972 ^{1era} edición, México D. F., Editorial Trillas.

MANUAL DE PUESTOS DE LA COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO, Cuenca, CACJA, 2009.

MARISTANY, Jaime, *Evaluación de Tareas y Administración de Remuneraciones*, 1973, México D. F., Editorial Contabilidad Moderna.

PIGORS, Paul & **MEYERS**, Charles, *Administración del personal*, 1985 ^{4ta} edición, México D. F., Editorial Continental S.A.



SMITH, Roberto & BURACK, Elmer, *Biblioteca de Administración de Personal y Relaciones Humanas*, 1974, México D. F. Editorial CECSA

VARGAS MUÑOZ, Nelson, *Administración Moderna de Sueldos y Salarios*, 1994, Bogotá, Editorial Mc Graw Hill.

WERTHER, William & DAVIS, Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 1991 ^{3era} edición, Bogotá, Editorial Mc Graw Hill.

INTERNET:

COOPERATIVA JARDÍN AZUAYO:

http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=28

http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=60&Itemid=2

http://www.jardinazuayo.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=59&Itemid=37

Microsoft ® Encarta ® 2009. © 1993-2008 Microsoft Corporation.

Reservados todos los derechos. Tema remuneración colectiva.



ANEXOS



ANEXO N° 1

Comisión Sectorial No. 18 SERVICIOS FINANCIEROS

COMISIÓN SECTORIAL	RAMA DE ACTIVIDAD	CARGO Y/O FUNCIÓN	TARIFA MÍNIMA SECTORIAL
SERVICIOS FINANCIEROS	BANCOS PRIVADOS	AUDITOR GENERAL	325,45
		GERENTE DE RIESGOS	325,45
		GERENTE DE SUCURSALES	325,45
		AGENTE O GERENTE DE AGENCIA	325,45
		ANALISTA DE RIESGOS	323,31
		CONTADOR GENERAL	323,31
		EJECUTIVO DE NEGOCIOS BANCA CORPORATIVA	323,31
		EJECUTIVO DE NEGOCIOS BANCA DE PERSONAS	323,31
		EJECUTIVO DE NEGOCIOS BANCA EMPRESARIAL	323,31
		EJECUTIVO DE NEGOCIOS BANCA PYMES	323,31
		JEFE ADMINISTRATIVO	323,31
		JEFE DE ARCHIVO	323,31
		JEFE DE CAJEROS / CANALES	323,31
		JEFE DE CAMARA DE COMPENSACION	323,31
		JEFE DE CAMBIOS	323,31
		JEFE DE CARTERA	323,31
		JEFE DE COBRANZAS DEL EXTERIOR	323,31
		JEFE DE COBRANZAS DEL INTERIOR	323,31
		JEFE DE COMERCIO EXTERIOR / SWIFT	323,31
		JEFE DE CREDITO	323,31
		JEFE DE CUENTAS CORRIENTES	323,31
		JEFE DE DEPARTAMENTO INTERNACIONAL	323,31
		JEFE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	323,31
		JEFE DE OFICINA	323,31
		JEFE DE REVISORIA Y CONTROL	323,31
		JEFE DE SERVICIOS	323,31
		JEFE DEL DEPARTAMENTO JURIDICO	323,31
		ANALISTA DE SISTEMAS	311,01
		ASISTENTE DE GERENCIA	311,01
		TRABAJADORA SOCIAL	311,01
		CAJERO GENERAL	305,37
		ENCARGADO DE CONTROL DE ENTRADA Y SALIDA DE INFORMACION	305,37
		OPERADOR DE SISTEMAS	305,37
		ASISTENTE DE CARTERA	303,42
		ASISTENTE DE CREDITO	303,42
		DIGITADOR DE PROCESAMIENTO DE DATOS	302,43
		OPERADOR DE CALL CENTER	302,43
		ASISTENTE ADMINISTRATIVO	287,26
		ASISTENTE DE AUDITORIA	287,26
		ASISTENTE DE CAJA	287,26
ASISTENTE DE CAMARA DE COMPENSACION	287,26		
ASISTENTE DE CAMBIOS	287,26		
ASISTENTE DE COBRANZAS DEL EXTERIOR	287,26		



		ASISTENTE DE COBRANZAS DEL INTERIOR	287,26
		ASISTENTE DE CONTABILIDAD	287,26
		ASISTENTE DE DEPARTAMENTO INTERNACIONAL	287,26
		ASISTENTE DE DEPARTAMENTO JURIDICO	287,26
		ASISTENTE DE INVENTARIO	287,26
		ASISTENTE DE OPERACIONES	287,26
		ASISTENTE DE ORGANIZACION Y METODOS	287,26
		ASISTENTE DE PROCESAMIENTO DE DATOS	287,26
		ASISTENTE DE REVISORIA Y CONTROL	287,26
		ASISTENTE DE RIESGOS	287,26
		ASISTENTE GENERAL	287,26
		CAJERO	287,26
		EJECUTIVO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	287,26
		RECAUDADOR COBRADOR	287,26
		ASISTENTE DE ARCHIVO	285,55
		CONSERJE/MENSAJERO	285,55
		DIGITADOR DE COMPENSACION	285,55
		GUARDIAN/VIGILANTE	285,55
		RECEPCIONISTA	285,55
SERVICIOS FINANCIEROS	CASAS DE CAMBIOS	JEFE DE AGENCIA	323,31
		CAJERO Y/O AUXILIAR DE CAMBIOS	303,42
		MENSAJERO CONSERJE DE CAMBIOS	285,55
SERVICIOS FINANCIEROS	COMPAÑÍAS DE SEGUROS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	302,43
		ASISTENTE TECNICO	302,43
		SECRETARIA	302,43
		PERSONAL DE SERVICIOS	283,37
SERVICIOS FINANCIEROS	COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO	TESORERO	305,37
		VERIFICADOR DE CREDITO	305,37
		AGENTE JUDICIAL	302,43
		ARQUITECTO	302,43
		ASISTENCIA GENERAL	302,43
		ASISTENTE ADMINISTRATIVO	302,43
		ASISTENTE AUDITORIA	302,43
		ASISTENTE BIBLIOTECA	302,43
		ASISTENTE COMISARIATO	302,43
		ASISTENTE DE ARCHIVO	302,43
		ASISTENTE DE ARQUITECTURA	302,43
		ASISTENTE DE CARTERA	302,43
		ASISTENTE DE COBRANZAS	302,43
		ASISTENTE DE COMISARIATO	302,43
		ASISTENTE DE CONTABILIDAD	302,43
		ASISTENTE DE CREDITO Y /O COBRANZA	302,43
		ASISTENTE DE EDUCACION	302,43
		ASISTENTE DE FARMACIA	302,43
		ASISTENTE DE MANTENIMIENTO	302,43
		ASISTENTE DE PERSONAL	302,43
		ASISTENTE DE SEGUROS	302,43
		ASISTENTE ENFERMERIA	302,43
		ASISTENTE FARMACIA	302,43
		ASISTENTE JURIDICO	302,43
		ASISTENTE PERSONAL	302,43
		DIGITADOR	302,43



		ENFERMERA	302,43
		GUARDA ALMACEN Y /O BODEGUERO	302,43
		NOTIFICADOR DE COBRANZAS	302,43
		RECEPCIONISTA	302,43
		RECIBIDOR - PAGADOR	302,43
		CAJERO COMISARIATO	287,26
		DIBUJANTE	287,26
		ASISTENTE DE AUDITORIA	285,55
		CONSERJE	285,55
		MENSAJERO	285,55
		SECRETARIA	285,55
		AUDITOR	325,45
		JEFE DE AGENCIA	323,31
		JEFE DE ARCHIVO	323,31
		JEFE DE AUDITORIA	323,31
		JEFE DE CAJA	323,31
		JEFE DE COMERCIALIZACION	323,31
		JEFE DE CREDITO Y/O COBRANZA	323,31
		JEFE DE EDUCACION	323,31
		JEFE DE PERSONAL	323,31
		JEFE DE PROVEDURIA	323,31
		JEFE DE SISTEMAS	323,31
		JEFE DE SUCURSAL	323,31
		JEFE FINANCIERO	323,31
		JEFE JURIDICO LEGAL	323,31
		ODONTOLOGO	323,31
		INSPECTOR Y/O SUPERVISOR DE CREDITO	311,43
		ADMINISTRADOR DE SISTEMAS	311,01
		ANALISTA ADMINISTRATIVO	311,01
		ANALISTA DE CREDITO Y/O COBRANZAS	311,01
		ANALISTA DE PERSONAL	311,01
		ANALISTA DE SISTEMAS	311,01
		ANALISTA FINANCIERO	311,01
		ANALISTA PROGRAMADOR	311,01
		ANALISTA Y/O COBRANZAS	311,01
		ASISTENTE DE CREDITO	311,01
		BIBLIOTECARIO	311,01
		CONTADOR	311,01
		CONTADOR GENERAL	311,01
		MEDICO	311,01
		PROGRAMADOR	311,01
		TRABAJADOR SOCIAL	311,01
		OPERADOR DE EQUIPO	305,37
		TECNICO DE MANTENIMIENTO	305,37
SERVICIOS FINANCIEROS	MUTUALISTAS	SUBJEFE DE DEPARTAMENTO	325,45
		GERENTE DE AGENCIA	323,31
		JEFE DE AGENCIA	323,31
		JEFE DE CONSERJES	323,31
		JEFE DE DEPARTAMENTO	323,31
		JEFE DE MANTENIMIENTO	323,31
		JEFE DE SECCION	323,31
		JEFE DE SEGUROS	323,31



		JEFE DE VIGILANTES	323,31
		ANALISTA DE SISTEMAS	311,01
		AYUDANTE DE AUDITORIA	311,01
		CONTADOR GENERAL	311,01
		FISCALIZADOR	311,01
		OFICIAL DE CREDITO	311,01
		PLANIFICADOR	311,01
		PROGRAMADOR DE SISTEMAS	311,01
		SECRETARIA EJECUTIVA	311,01
		TRABAJADORA SOCIAL	311,01
		CAJERO GENERAL	303,42
		ASISTENTE DE ABOGACIA	302,43
		ASISTENTE DE AUDITORIA	302,43
		ASISTENTE DE GERENCIA	302,43
		ASISTENTE FINANCIERO	302,43
		AYUDANTE	302,43
		OPERADOR DE CALL CENTER	302,43
		SECRETARIA	302,43
		SECRETARIA GENERAL	302,43
		ASISTENTE GENERAL	285,55
		AYUDANTE DE SEGUROS	285,55
		CONSERJE	285,55
		RECEPCIONISTA/TELEFONISTA	285,55
		AYUDANTE DE MANTENIMIENTO	283,37
		VIGILANTE	283,37
		CHOFER	305,37
		CAJERO	303,42
SERVICIOS FINANCIEROS	SOCIEDADES FINANCIERAS	JEFE DE AREA DE CREDITO, OPERACIONES ADMINISTRACION TECNICA CARTERA PROGRAMACION ETC	325,45
		OFICIAL DE CREDITO	323,31
		ANALISTA DE: CREDITO, TECNICA, CARTERA, SISTEMAS Y ORGANIZACION Y METODOS	311,43
		PROGRAMADOR	311,01
		AYUDANTE: CREDITO, OPERACIONES, ADMINISTRACION, CARTERA , PROGRAMACION, TECNICA, CONTABILIDAD, AUDITORIA, ETC.	305,37
		OPERADOR DE PROCESAMIENTO ELECTRONICO Y/O MECANICO DE DATOS	305,37
		AGENTE JUDICIAL	302,43
		ASISTENTE U OFICINISTA: CREDITO, OPERACIONES, ADMINISTRACION, CARTERA , PROGRAMACION, TECNICA, CONTABILIDAD, AUDITORIA, ETC.	302,43
		ASISTENTES DE: CREDITO, OPERACIONES, ADMINISTRACION, CARTERA, PROGRAMACION, TECNICA, CONTABILIDAD, AUDITORIA, ETC.	302,43
		RECEPCIONISTA, TELEFONISTA	302,43
		DIGITADOR	285,55
		MENSAJERO CONSERJE	285,55



Se debe considerar las siguientes disposiciones legales:

1. El Art. 3 del Acuerdo Ministerial 255 publicado en el suplemento del Registro Oficial No.358 del 8 de enero del 2011, señala: “En caso de que en las estructuras ocupacionales de las Comisiones Sectoriales, en una o varias ramas de actividad no se encuentren contemplados los cargos y/o funciones, estos deberán aplicar el salario básico unificado, debiendo el respectivo empleador notificar al Ministerio de Relaciones Laborales el o los cargos no contemplados, hasta el 31 de julio de cada año, a efectos de ser previstos en las reuniones de las comisiones sectoriales del año 2011”
2. Los salarios mínimos sectoriales determinados en el Acuerdo Ministerial 255 corresponden a los valores mínimos que el empleador debe pagar al trabajador conforme lo determina el Art. 81 del Código del Trabajo, independientemente de que el empleador pudiere pagar un valor mayor y/o valores que se hubieran negociado en contratos colectivos.



ANEXO N° 2

CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS DE LA “COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDIN AZUAYO”

1.- Nombre del ocupante.-

.....

2.- Nombre del puesto.-

.....

3.- Reporta a.-

.....

4.- Agencia.-

.....

5.- Tiempo que labora en la CACJA.-

.....

6.- Edad.-

.....

CONDICIONES DE TRABAJO

7.- Marcar con una X

Tiempo completo ()

Tiempo parcial ()

Días de trabajo: Lunes () Martes() Miércoles() Jueves() Viernes() Sábado()
Domingo()

Escriba: Horas por día.....

Horas por semana.....

¿Se requiere viajar? SI..... NO.....

PROPOSITO

8.- Tareas y responsabilidades principales

9.- Tareas y responsabilidades secundarias



10.- Tareas y responsabilidades de supervisión (Contestar únicamente si realiza actividades de supervisión al personal, caso contrario seguir con el cuestionario).

REQUISISTO DE EDUCACIÓN

11.- Marque con una X:

Primaria.....

Bachiller.....

Profesional.....

Cuarto nivel (especifique)

EXPERIENCIA

12.- La experiencia que se requiere para este puesto:

Años.....

Meses.....

HABILIDADES

13.- Habilidades que requiere para este puesto. Marcar con una X lo que usted considere indispensable para su trabajo.

Habilidades	Bajo	Medio	Alto
Uso de programas informáticos			
Digitación			
Adaptación de nuevos procedimientos			
Dirigir Grupos			
Comprensión verbal			
Habilidad numérica			
Seguimiento y precisión visuales			
La fluidez de palabra			
Velocidad y precisión manual			
Comunicación			
Capacidad para resolver problemas y creatividad			
Criterio y sentido común			
Madurez emocional			
Trabajo en equipo			
Actitud positiva			
Orientación de servicio al cliente			
Confiabilidad y responsabilidad			
Disposición y capacidad para trabajar bien con compañeros y socios de diferentes culturas			



AREA DE CONOCIMIENTOS

14.- Conocimientos con que cuenta para este puesto. Explique y marque con una X lo que usted considera indispensable para su trabajo.

CONOCIMIENTOS	EXPLIQUE	NIVEL		
		Bajo	Medio	Alto
Finanzas				
Ciencias Contables				
Ciencias Sociales				
Ciencias Administrativas				
Secretariado Ejecutivo				
Comunicación Social				
Recursos Humanos				
Economía				
Informática				
Programación				
Auditoría				
Sociología				
Electrónica y telecomunicaciones				
Ciencias Jurídicas, Políticas y Sociales				
Psicología Industrial				



ANEXO Nº 3.- FOTOS

ILUSTRACIÓN 1.- Auxiliar de Directivos



Autoras: Amendaño V. y Torres P.

ILUSTRACIÓN 2.- Auxiliar de Personal



Autoras: Amendaño V. y Torres P.



ILUSTRACIÓN 3.- Coordinador de Comunicación e Información Estratégica



Autoras: Amendaño V. y Torres P.

ILUSTRACIÓN 4 -Coordinador de Informática y Comunicaciones



Autoras: Amendaño V. y Torres P.



ILUSTRACIÓN 5. -Oficial de Crédito



Autoras: Amendaño V. y Torres P.

ILUSTRACIÓN 6.- Solicitando Información de la CACJA



Autoras: Amendaño V. y Torres P.



ILUSTRACIÓN 7.- Personal que nos brindó ayuda en la CACJA



Autoras: Amendaño V. y Torres P.



ANEXO N° 4.- BAREMO

Código	P2	Experiencia P5	P6	P7						P11							P12 Experiencia necesaria	P13 Habilidades %	P14 Conocimientos		
				Tiempo		Días Lunes a viernes	Fin de Combinado semana	Horas		Nivel de educación											
				Completo	Parcial			Diarias	Semana	Bachiller	Tecnólogo/Egresado	Grado	Diplomado	Especialidad	Maestría	Phd					
E1	DBA (Produccion Adm. Base de Datos)	4	30	1		1		8	40									1	2	40	3
E2	Ingeniero en Software	0,5	37	1			1	8	40				1						8	37	1,75
E3	Coordinador de Directivo y Socios Organi	8	31	1			1	9	54				1						3	44	2
E4	Técnico en Seguridad e Infraestructur a	5	40	1		1		12	48				1						0,38	40	
E5	Coordinador de Activos Fijos y Logística	6	35	1			1	8,5	50				1						2	53	2,25
E6	Personal en aprendizaje profesional	0,33	30	1		1		8	40				1						2	53	2,38
E7	Coordinador Area Administrativ a	13	37	1			1	8	40				1						5	51	2,16
E8	Auxiliar de Operaciones	0,08	38	1		1		8	40	1									0	49	2,4
E9	Coordinador Area de Operaciones	12	33	1		1		8	40				1						5	48	2,27
E10	Auxiliar de Operaciones	4,83	27	1		1		8	40				1						0	46	2,33
E11	Auxiliar de Operaciones	8	28	1		1		8	40				1						1	49	3
E12	Auxiliar de Operaciones	0,33	28	1		1		8	40				1						1	47	2,4
E13	Auxiliar de Operaciones	6	25	1		1		8	40	1									0,08	33	2,66
E14	Auxiliar de Credito	3	23	1			1	8	40	1									0	53	2,28
E15	Cajero (a)	0,58	22	1			1	8	40	1									0,08	46	2,08
E16	Auxiliar de Auditoria	3	31	1			1	10	50				1						1	47	2,61
E17	Auxiliar de Contabilidad	2	33	1		1		8	40					1					2	52	2,4
E18	Auxiliar de Contabilidad	0,29	22	1		1		8	40				1						0	44	2
E19	Auxiliar de Activos Fijos	4	24	1		1		8	40				1						0,08	37	1,72
E20	Desarrollador	0	30	1		1		8	40				1						2	44	1,91



E21	Analista-Programador, Junior	0,5	26	1	1		8	40					1					2	53	1,76
E22	Cajero (a)	0,58	22	1		1		8	40	1								0,08	43	1,6
E23	Auxiliar de Contabilidad	5	33	1		1		8	40				1					0	46	2,8
E24	Auxiliar de Contabilidad	6	31	1		1		8	40				1					0	46	2,66
E25	Auxiliar de Contabilidad	1,58	34	1		1		8	40				1					2	43	2,5
E26	Contador	12,33	34	1		1		8	40				1					4	47	2,5
E27	Auxiliar de Credito	0,58	33	1			1	8	40					1				1	53	2,5
E28	Auxiliar de Credito	2,25	26	1		1		8	40				1					0,5	51	2,75
E29	Auxiliar de Credito	0,25	28	1			1	8	40				1					0	51	1,83
E30	Coordinador de Inform.y Comunicaciones	6,75	34	1		1		8	40				1					1	44	1,3
E31	Oficial de Credito	4	26	1		1		8	40						1			2	52	2,5
E32	Cajero (a)	7	27	1		1		8	40				1					1	52	1,88
E33	Secretaria de Coordinación	2,58	28	1		1		8	40				1					1	35	2
E34	Auxiliar de Riesgos	2,25	24	1		1		8	40				1					1	52	2
E35	Auxiliar de Riesgos	6,75	31	1		1		8	40				1					2	50	2,57
E36	Cajero (a)	1,66	21	1		1		9	45	1								0,5	49	2,33
E37	Secretaria de Coordinación	4	28	1		1		8	40	1								0,25	45	2,66
E38	Secretaria de Coordinación	0,25	26	1		1		8	40	1								0,5	48	1,66
E39	Auxiliar de Credito	6	24	1		1		8	40				1					0,33	39	2,8
E40	Auxiliar de Riesgos	2,5	25	1		1		8	40					1				1,5	32	1,61
E41	Auxiliar de Tesoreria 2	7,5	33	1		1		8	40				1					2	51	2,25
E42	Auxiliar de Tesoreria 2	5,33	27	1		1		8	40				1					2	51	2,25
E43	Auxiliar de Productos y Servicios	0,58	25	1		1		8	40				1					3	42	1,5
E44	Auxiliar de Productos y Servicios	0,42	24	1		1		8	40				1					2	46	3
E45	Auxiliar de Riesgos	6,5	31	1		1		8	40				1					1	49	2
E46	Auxiliar de Auditoria	3,5	27	1		1		8	40				1					0	47	1,58
E47	Auxiliar de Auditoria	5,25	30	1		1		9	54				1					1	54	2,33



E48	Auxiliar de Auditoria	0,58	26	1	1			8	40				1					0	47	2,36
E49	Analista-Programador, Junior	2	27	1	1			8	40				1					1	44	1,83
E50	Analista-Programador, Máster	0,33	33	1			1	8	40				1					3	45	2,5
E51	Analista-Programador, Junior	0,5	39	1	1			8	40						1			2	49	2,25
E52	Analista-Programador, Junior	0,5	25	1	1			8	40				1					2	46	3
E53	Auxiliar de Redes y Telecomunicaciones	2,5	32	1	1			8	40				1					2	45	3
E54	Auxiliar de Tesoreria 2	4	27	1	1			8	40				1					2	43	2,25
E55	Auxiliar de Contabilidad	3,66	56	1	1			8	40					1				2	52	2,25
E56	Técnico en Seguridad e Infraestructura	0,58	34	1	1			8	40				1					1	20	2
E57	Cajero (a)	2,5	24	1	1		1	9	45	1								0,08	50	1,33
E58	Cajero (a)	0,58	25	1			1	8	40	1								0,08	36	1,16
E59	Cajero (a)	13	37	1			1	8	40				1					1	54	1,9
E60	Oficial de Credito	2,92	27	1	1			10	50				1					1	53	2,41
E61	Oficial de Credito	6	32	1			1	9	54				1					2	44	2,08
E62	Auxiliar de Credito	0,25	26	1			1	8	54				1					1	48	0
E63	Cajero (a)	0,25	20	1			1	8	54	1								0,25	36	1,41

