

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN-TARAPOTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

**“PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES PARA
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO LA PROGRESIVA
LTDA.”**

PRESENTADO POR:

Bach. Luis Alberto Guevara Delgado
Bach. Cindy Analy Rivasplata Sarmiento

ASESOR

Lic. Msc. Segundo Saúl Rodríguez Mendoza

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

TARAPOTO-PERÚ

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN MARTÍN-TARAPOTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION



TESIS

**“PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES PARA
LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LA PROGRESIVA LTDA.”**

PRESENTADO POR :

BACH. LUIS ALBERTO GUEVARA DELGADO

BACH. CINDY ANALY RIVASPLATA SARMIENTO

Sustentado y aprobado ante el honorable jurado el día 09 de diciembre del 2015.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Rossana', written over a horizontal line.

Dra. ROSSANA HERMINIA HIDALGO POZZI
Presidente

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Julio Cesar', written over a horizontal line.

CPCC. JULIO CESAR GONZALES DEL AGUILA
Secretario

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Pierre', written over a horizontal line.

. Agrolind. PIERRE VIDAURRE ROJAS
Miembro

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Segundo Saul', written over a horizontal line.

Lic. Adm. M.Sc. SEGUNDO SAUL RODRIGUEZ MENDOZA
Asesor

Declaratoria de Autenticidad

Yo, **Luis Alberto Guevara Delgado**, egresado de la Facultad de Ciencias Económicas en la Escuela profesional de Administración, de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, identificado con DNI N°47167914, con la tesis titulada “**PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LA PROGRESIVA LTDA.**”

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis presentada es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De considerar que el trabajo cuenta con una falta grave, como el hecho de contar con datos fraudulentos, demostrar indicios y plagio (al no citar la información con sus autores), plagio (al presentar información de otros trabajos como propios), falsificación (al presentar la información e ideas de otras personas de forma falsa), entre otros, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto.

Tarapoto, 09 de febrero del 2018.



A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Luis Alberto Guevara Delgado'.

.....
Luis Alberto Guevara Delgado
DNI N° 47167914

Declaratoria de Autenticidad

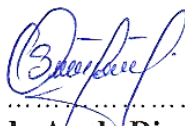
Yo, **Cindy Analy Rivasplata Sarmiento**, egresada de la Facultad de Ciencias Económicas en la Escuela profesional de Administración, de la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, identificada con DNI N°47412629, con la tesis titulada **“PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA DE REMUNERACIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LA PROGRESIVA LTDA.”**

Declaro bajo juramento que:

1. La tesis presentada es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiada; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De considerar que el trabajo cuenta con una falta grave, como el hecho de contar con datos fraudulentos, demostrar indicios y plagio (al no citar la información con sus autores), plagio (al presentar información de otros trabajos como propios), falsificación (al presentar la información e ideas de otras personas de forma falsa), entre otros, asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto.

Tarapoto, 09 de febrero del 2018.



.....
Cindy Analy Rivasplata Sarmiento
DNI N° 47412629



Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres: <i>GUERRA DELSOL, LUIS ALBERTO</i>	
Código de alumno : <i>048344</i>	Teléfono: <i>989966323</i>
Correo electrónico : <i>luisguerradelosol@gmail.com</i> DNI: <i>47167914</i>	

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de: <i>CIENCIAS ECONOMICAS</i>
Escuela Profesional de: <i>ADMINISTRACION</i>

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	(X)	Trabajo de investigación	()
Trabajo de suficiencia profesional	()		

4. Datos del Trabajo de investigación

Titulo : <i>PROPUESTA DE REMUNERACIONES PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO LA PROGRESIVA LTDA.</i>
Año de publicación: <i>2018</i>

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(X)	Embargo	()
Acceso restringido **	()		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

7. Otorgamiento de una licencia **CREATIVE COMMONS**

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".


.....
Firma del Autor

8. Para ser llenado por la Biblioteca Central

Fecha de recepción del documento por el Sistema de Bibliotecas:

01 / 03 / 2018


.....
Firma de Unidad de Biblioteca

***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

**** Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

Formato de autorización NO EXCLUSIVA para la publicación de trabajos de investigación, conducentes a optar grados académicos y títulos profesionales en el Repositorio Digital de Tesis

1. Datos del autor:

Apellidos y nombres:	Rivasplata Sarmiento Cindy Analy	
Código de alumno :	098314	Teléfono: 913 02 9996
Correo electrónico :	cindysarmiento92@gmail.com	DNI: 47412629

(En caso haya más autores, llenar un formulario por autor)

2. Datos Académicos

Facultad de:	Ciencias Económicas
Escuela Profesional de:	Administración

3. Tipo de trabajo de investigación

Tesis	(X)	Trabajo de investigación	()
Trabajo de suficiencia profesional	()		

4. Datos del Trabajo de investigación

Título:	"Propuesta de una estructura de remuneraciones para la cooperativa de ahorro y crédito la progresiva LTDA"
Año de publicación:	2018

5. Tipo de Acceso al documento

Acceso público *	(X)	Embargo	()
Acceso restringido **	()		

Si el autor elige el tipo de acceso abierto o público, otorga a la Universidad Nacional de San Martín – Tarapoto, una licencia **No Exclusiva**, para publicar, conservar y sin modificar su contenido, pueda convertirla a cualquier formato de fichero, medio o soporte, siempre con fines de seguridad, preservación y difusión en el Repositorio de Tesis Digital. Respetando siempre los Derechos de Autor y Propiedad Intelectual de acuerdo y en el Marco de la Ley 822.

En caso que el autor elija la segunda opción, es necesario y obligatorio que indique el sustento correspondiente:

6. Originalidad del archivo digital.

Por el presente dejo constancia que el archivo digital que entrego a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, como parte del proceso conducente a obtener el título profesional o grado académico, es la versión final del trabajo de investigación sustentado y aprobado por el Jurado.

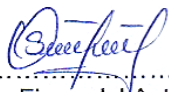
7. Otorgamiento de una licencia **CREATIVE COMMONS**

Para investigaciones que son de acceso abierto se les otorgó una licencia *Creative Commons*, con la finalidad de que cualquier usuario pueda acceder a la obra, bajo los términos que dicha licencia implica

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/pe/>

El autor, por medio de este documento, autoriza a la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, publicar su trabajo de investigación en formato digital en el Repositorio Digital de Tesis, al cual se podrá acceder, preservar y difundir de forma libre y gratuita, de manera íntegra a todo el documento.

Según el inciso 12.2, del artículo 12° del Reglamento del Registro Nacional de Trabajos de Investigación para optar grados académicos y títulos profesionales - RENATI "Las universidades, instituciones y escuelas de educación superior tienen como obligación registrar todos los trabajos de investigación y proyectos, incluyendo los metadatos en sus repositorios institucionales precisando si son de acceso abierto o restringido, los cuales serán posteriormente recolectados por el Repositorio Digital RENATI, a través del Repositorio ALICIA".




Firma del Autor

8. Para ser llenado por la Biblioteca Central

Fecha de recepción del documento por el Sistema de Bibliotecas:

01 / 03 / 2018



Firma de Unidad de Biblioteca

***Acceso abierto:** uso lícito que confiere un titular de derechos de propiedad intelectual a cualquier persona, para que pueda acceder de manera inmediata y gratuita a una obra, datos procesados o estadísticas de monitoreo, sin necesidad de registro, suscripción, ni pago, estando autorizada a leerla, descargarla, reproducirla, distribuirla, imprimirla, buscarla y enlazar textos completos (Reglamento de la Ley No 30035).

**** Acceso restringido:** el documento no se visualizará en el Repositorio.

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a mis padres por el apoyo incondicional que me brindan para poder lograr mis ideales, Y a todas las personas que han contribuido a la elaboración de esta investigación.

Luis Alberto.

El presente trabajo lo dedico a Dios, a mi Mama y mis tías, abuelita por el gran esfuerzo realizado para poder lograr mis ideales, y a todas las personas que han contribuido a la elaboración de esta investigación.

Cindy Analy.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios, por impartirnos sabiduría y a nuestros padres por su incansable apoyo incondicional, al mismo tiempo nuestra gratitud a nuestro Asesor y Coasesor por el apoyo en el desarrollo de esta investigación, y a la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Progresiva Ltda.” que nos abrió sus puertas, brindándome toda la información necesaria para la complementación de esta investigación.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTOS.....	vi
ÍNDICE.....	viii
INDICE DE TABLAS	ix
INDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT	xiii
CAPITULO I: INTRODUCCION.....	1
1.1. Formulación del problema.....	1
1.2. Justificación del estudio.....	1
1.2.1. Justificación Teórica.....	1
1.2.2. Justificación Práctica.....	1
1.2.3. Justificación Académica.....	2
1.3. Objetivos de la investigación.....	2
1.3.1. Objetivos general.....	2
1.3.2. Objetivos específicos.....	2
1.4. Limitaciones de la investigación	3
1.5. Hipótesis.....	3
CAPITULO II: MARCO TEORICO.....	4
2.1. Antecedentes del estudio del problema	4
2.2. Bases Teóricas	5
2.3. Definición de términos básicos.....	17

CAPITULO III: METODOLOGIA	19
3.1.Tipo de investigación.....	19
3.2.Nivel de investigación	19
3.3.Población, muestra y unidad de análisis	19
3.4.Tipo de diseño de investigación	20
3.5.Métodos de investigación	20
3.6.Técnicas e instrumentos de recolección de datos	20
3.7.Técnicas de procesamientos y análisis de datos	21
CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSION	22
4.1.Resultados descriptivos	22
4.1.1. Identificación y descripción de los puestos de trabajo	22
4.1.2. Selección, definición y ponderacion de factores a evaluar según el método de evaluacion de puntos.	25
4.1.3. Construcción de la estructura salarial.....	38
4.1.4. Propuesta de la estructura salarial.	48
4.2.Resultados explicativos	49
4.3.Discusion de resultados	68
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
5.1.Conclusiones.....	69
5.2.Recomendaciones	70
REFERENCIAS BIBILIOGRAFICAS	71
ANEXOS	72

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: El sistema de sueldos y salarios	6
Tabla 2: Comparación de los métodos de evaluación	13
Tabla 3: Ventajas y desventajas de los métodos básicos de evaluación.....	14
Tabla 4: Tabla de ponderacion de factores.....	29
Tabla 5: Tabla base guía de referencia para asignar para los puntos	30
Tabla 6: Valores puntuales de los factores compensables.....	31
Tabla 7: Tabla de valoración	33
Tabla 8: Puntajes y Valoraciones	35
Tabla 9: Comparación de salarios de la Cooperativa	37
Tabla 10: Cargos con puntuación y remuneracion actual.....	41
Tabla 11: Tabla de sumatorias para la solución de ecuaciones mental	44
Tabla 12: Remuneracion ajustada.....	45
Tabla 13: Desviaciones absolutas y relativas	47
Tabla 14: Estructura salarial: Total de puntos, rango y salario base	48
Tabla 15: Rango salarial propuesto con ajuste salarial separado por puestos	49
Tabla 16: Comparación De Remuneraciones De La Cooperativa De Ahorro y crédito La Progresiva Ltda., con La Remuneración Promedio Actual De Las Entidades Financieras Y La remuneración Promedio Según El Mtpe	58
Tabla 17: Comparacion de remuneraciones de la Cooperativa de Ahorro y crédito La Progresiva Ltda, con la Cooperativa de Ahorro y Credito San Martin de Porres Ltda	60
Tabla 18: comparacion de remuneraciones de cooperativas,con la remuneracion promedio de bancos y la renumeracion promedio de cajas	61
Tabla 19: Compracion de remuneraciones de Cooperativas,con la remuneracion promedio de Bancos y la renumeracion promedio de cajas	62
Tabla 20: Comparacion de remuneraciones de la Cooperativa de Ahorro y crédito la Progresiva Ltda., Cooperativa San Martin de Porres y la remuneracion propuesta.....	64
Tabla 21: Costos administrativos de implementacion.....	65
Tabla 22: Costo del ajuste salarial.....	66

Tabla 23: Costo actual de la nomina	67
Tabla 24: Costo actual de la nomina con salario ajustado.....	67
Tabla 25: Experiencia 10%	103
Tabla 26: Capacitacion 7%.....	104
Tabla 27: Educacion 8%.....	105
Tabla 28: Complejidad del trabajo 6%	106
Tabla 29: Habilidad mental 6%	107
Tabla 30: Responsabilidad por supervision 10%	107
Tabla 31: Responsabilidad por errores 15%	108
Tabla 32: Responsabilidad por equipos 10%	110
Tabla 33: Esfuerzo fisico 2%.....	111
Tabla 34: Esfuerzo mental 9%	112
Tabla 35: Esfuerzo visual 4%	112
Tabla 36: Condiciones ambientes 3%	113
Tabla 37: Riesgos accidentes y enfermedades 7%	113
Tabla 38: Remuneración promedio mensual por ocupaciones específicas en la actividad otros tipos de crédito I trimestre 2012	114
Tabla 39: Remuneración promedio mensual por ocupaciones específicas en la actividad otros tipos de intermediación monetaria I trimestre 2012	116
Tabla 40: Remuneración promedio mensual por ocupaciones específicas en la actividad otros tipos de intermediación monetaria I trimestre 2012	117
Tabla 41: Comparativo de remuneraciones	119
Tabla 42: Costo del ajuste salarial	120
Tabla 43: Costo actual de la nomina	121
Tabla 44: Costo de la nómina con el salario ajustado	122
Tabla 45: Rango porcentual del +5%	128
Tabla 46: Rango porcentual del +10%	130
Tabla 47: Rango porcentual del +15%	132

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de dispersión por unión de puntos	38
Figura 2. Diagrama de dispersión por unión de puntos –remuneraciones, puntos.....	42
Figura 3. Número de cargos por grados. Educación.....	50
Figura 4. Número de cargos por grados.Experiencia	50
Figura 5. Número de cargos por grados. Capacitación.....	51
Figura 6. Número de cargos por grados. Complejidad.....	51
Figura 7. Número de cargos por grados. Habilidad Mental	52
Figura 8. Número de cargos por grados. Habilidad manual.....	52
Figura 9. Número de cargos por grados.	53
Figura 10. Número de cargos por grados.	53
Figura 11. Número de cargos por grados.	54
Figura 12. Número de cargos por grados.	54
Figura 13. Número de cargos por grados.	55
Figura 14. Número de cargos por grados.	55
Figura 15. Número de cargos por grados.	56
Figura 16. Número de cargos por grados.	56
Figura 17. Diagrama de dispersión por unión de puntos.....	57
Figura 18. Cuadro comparativo de remuneraciones.....	59
Figura 19. Comparacion de remuneraciones entre cooperativas.....	60
Figura 20. Cooperativas, bancos y cajas.....	61
Figura 21. Comparacion de remuneraciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Progresiva LTDA, con el promedio de bancos y promedio de cajas	63
Figura 22. Comparacion de remuneraciones de las cooperativas y la remuneracion propuesta	64
Figura 23. Rango porcentual del +-5%.....	129
Figura 24. Rango porcentual del +-10%.....	131
Figura 25. Rango porcentual del +-15%.....	133

RESUMEN

El presente trabajo de investigación determina el diseño de una estructura de las remuneraciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Progresiva Ltda. para lo anterior se desarrolló bajo el método de asignación de puntos, el cual se utilizó para analizar, evaluar y valorar 08 puestos con la que cuenta la Cooperativa.

Este trabajo de investigación se desarrollará por capítulos iniciando con la formulación del problema de investigación, la justificación, el objetivo general y los específicos, el marco teórico y bases teóricas y el diseño metodológico. En estos capítulos se mencionan aspectos relevantes que justifican el desarrollo del trabajo como es el hecho de que la cooperativa, aunque posee una organización administrativa sólida y definida, carece de una estructura remunerativa concreta, diseñada con base en los puestos actuales y las necesidades técnicas y profesionales de cada uno, de tal manera que la asignación remunerativa sea justa y equitativa, pues actualmente se presentan discrepancias.

Como técnica de recolección de la información pertinente al análisis y diseños de puestos se utiliza el cuestionario, el cual es respondido por los empleados ejecutores de los cargos evaluados. Adicionalmente y como parte del análisis de puestos, se realiza una selección de factores o requisitos para el desempeño de los cargos, a estos requisitos se les asigna un valor porcentual y una puntuación según el método para factores cuantitativos o cualitativos. Como resultado se obtiene una tabla de valoración de los cargos que contiene los puntajes requeridos para el desempeño de cada cargo, los cuales se presentan en el desarrollo de la investigación.

En los demás capítulos se presentan datos de remuneraciones del mercado local y nacional a fin de comparar las remuneraciones de los cargos evaluados en la cooperativa con el promedio establecido en la investigación para luego plantear el diseño de la estructura remunerativa para la cooperativa, con base en los resultados del análisis realizado.

Palabras claves: Propuesta de estructura de remuneración, Cooperativa.

SUMMARY

This research work determines the design of a remuneration structure of the Cooperativa de Ahorro y Crédito Progresiva Ltda. For the above was developed under the method of allocation of points, which was used to analyze, evaluate and assess 08 posts with which the Cooperative counts.

This research work will be developed by chapters starting with the formulation of the research problem, the justification, the general and specific objectives, the theoretical framework and theoretical bases and the methodological design. In these chapters are mentioned relevant aspects that justify the development of work such as the fact that the cooperative, although it has a solid and defined administrative organization, lacks a concrete remunerative structure, designed based on current positions and technical and professionals of each one, in such a way that the remuneration assignment is fair and equitable, since discrepancies are currently present.

As a technique for collecting information pertinent to the analysis and design of positions, the questionnaire is used, which is answered by the executing employees of the evaluated positions. Additionally, as part of the job analysis, a selection of factors or requirements is made for the performance of the positions, these requirements are assigned a percentage value and a score according to the method for quantitative or qualitative factors. As a result, a table of assessment of the charges that contains the scores required for the performance of each position is obtained, which is presented in the development of the investigation.

The other chapters present remuneration data from the local and national market in order to compare the remunerations of the positions evaluated in the cooperative with the average established in the investigation, and then propose the design of the remunerative structure for the cooperative, based on the results of the analysis performed.

Keywords: Proposed remuneration structure, Cooperative.



CAPITULO I

INTRODUCCION

1.1. Formulación del problema

Carencia de una estructura de remuneraciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Progresiva Ltda., de la ciudad de Tarapoto.

1.2. Justificación del estudio

1.2.1. Justificación Teórica

Este trabajo de investigación se considera importante ya que autoridades en la materia, así como teóricos en el tema (Chiavenato y Amaya), están de acuerdo con que los comunes denominadores siguientes se hacen presentes en los cargos con diferente intensidad (diferente grado o peso porcentual); habilidad, educación, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo lo que contribuirá a que la “Cooperativa de Ahorro y Crédito la Progresiva Ltda.” Tenga una estructura remunerativa concreta y diseñada en base a los puestos actuales y necesidades técnicas y profesionales como lo explica.

1.2.2. Justificación Práctica

La Cooperativa de Ahorro y Crédito La Progresiva Ltda., es una entidad nueva en el rubro financiero no contando con una estructura remunerativa por lo tanto la siguiente propuesta contribuirá a la contratación de personal idóneo por cada puesto de trabajo y que permitirá un pago de remuneraciones a sus trabajadores de manera adecuada.

De igual forma, los colaboradores necesitan conocer las bases sobre las cuales se fundamentan sus remuneraciones. De no tenerse claro este tema, pueden generarse situaciones de disconformidad entre los empleados ocasionando incongruencias entre los perfiles y los ingresos para el puesto.

Se considera que con este aporte se contribuirá significativamente a que la cooperativa tenga una herramienta útil de trabajo, para establecer puestos bien

definidos y mantener estructuras de remuneraciones equitativas y justas que contribuirán a la eficiencia en la productividad de los recursos humanos.

1.2.3. Justificación Académica

En este trabajo se aplicará la metodología científica; que consistirá en identificar el problema, para después de analizar las teorías, formular y proponer soluciones a través del método empleado; así como identificar los objetivos que orientan de la investigación lo que permitirá ampliar y aplicar los conocimientos que se ha ido obteniendo a lo largo de nuestros estudios.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Proponer una estructura de remuneraciones de la “Cooperativa de Ahorro y Crédito La Progresiva Ltda.

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar los puestos de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Progresiva Ltda.

- Describir los puestos de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Progresiva Ltda.

- Conocer la estructura de remuneraciones que emplea la cooperativa la Progresiva en los diferentes puestos de trabajo.

- Proponer la estructura de remuneraciones acorde a los resultados de la evaluación y valoración de los puestos objeto de estudio.

1.4. Limitaciones de la Investigación

Limitados antecedentes nacionales y locales respecto a estructuras salariales.

Limitado acceso a información del pago de sueldos y salarios de empresas del mismo rubro.

Limitados recursos económicos por parte de los tesisistas.

1.5. Hipótesis

Para la elaboración del siguiente proyecto no se contara con hipótesis.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes del estudio del problema

En relación a la propuesta de una estructura remunerativa de la Cooperativa no se ha encontrado información o antecedentes locales; pero si se encontró estudios nacionales e internacionales; que a continuación mencionamos:

Corzo (2005), diseño del sistema de compensación salarial para una empresa de servicios financieros, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, concluye los procesos de compensación salarial han sido vistos únicamente, como una forma de remunerar al trabajador por su aporte o trabajo realizado dentro de una organización; este enfoque tradicionalista ha funcionado como un paradigma para muchas empresas actualmente en nuestro medio. Es muy importante entender que nuevos estudios sobre el tema de las compensaciones nos impulsan a entender el rubro de remuneración como una inversión, y que el diseño de un buen sistema de compensación puede hacer que una empresa logre mejorar su productividad total. Estas nuevas tendencias hacen ver a los sistemas de compensación salarial como verdaderas herramientas efectivas para atraer y retener al mejor recurso humano del mercado.

Morales (2008), auditoria externa en el rubro de sueldos y salarios de una empresa que vende accesorios para automoviles, Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, sustenta que los cálculos, pagos y presentación incorrecta del rubro de sueldos y salarios inciden en que la empresa genere pérdidas de tiempo y costos adicionales en la corrección de las mismas y en dado caso, en demandas innecesarias.

Sandoval (2009), propuesta de estructura de sueldos y salarios para la Empresa Finamerica S.A. Bogota: Universidad de la Salle, concluye que el sistema de asignación actual de salarios se da de manera arbitraria a consideración de los directivos encargados y por tal razón existen muchas diferencias, donde se halló que para un mismo cargo pueden existir cinco salarios distintos.

Además, cabe mencionar que un conjunto de estudios alternativos muestra la importancia de la valuación de puestos en la determinación de los salarios.

Juarez (2000) administración de la compensación sueldos, incentivos y prestaciones. México. Aborda la valuación de puestos en que esta ayuda para establecer las remuneraciones adecuadas y menciona que el fundamento general de los métodos de valuación de puestos radica en identificar los “factores compensables” que contienen los puestos, es decir, aquellos contenidos de resultados y características de los mismos que realmente, desde el punto de vista de la estrategia del negocio, interesan a la empresa.

Werther & Davis. (2000), administración de personal y recursos humanos, México. Mencionan que la administración de compensaciones debe lograr ciertos objetivos, los cuales en ocasiones causan conflictos y es necesario encontrarles soluciones, por ejemplo, con el objeto de retener a los empleados y garantizar la igualdad y justicia, los analistas de sueldos y salarios cubren cantidades similares con labores similares. Además definen lo que representa una remuneración y abordan los problemas que pudieran surgir cuando se otorgan remuneraciones inadecuadas. Establecen un modelo de las consecuencias por falta de satisfacción debido a las compensaciones. Así mismo, afirman que debe existir un balance entre la satisfacción de la compensación obtenida y la capacidad competitiva de la empresa, además que la compensación es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor.

La administración de esta vital área a través del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva y sin remuneración adecuada es probable que los empleados abandonen la organización o empresa y sea necesario reclutar personal de manera inmediata con las dificultades que esto representa.

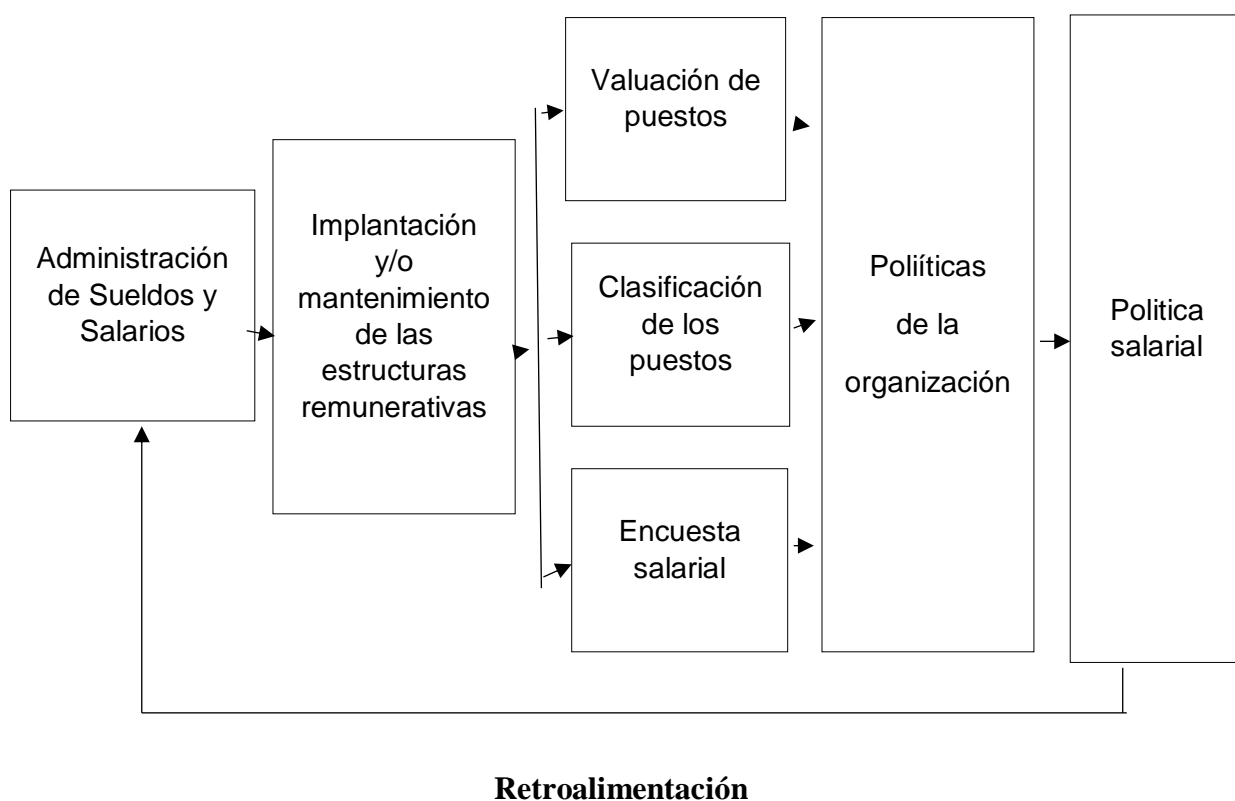
2.2. Bases Teóricas

La administración de salarios e incentivos

Según Chiavenato (2009), menciona que en una organización, cada puesto tiene un valor individual. Solo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un puesto si se conoce el valor de ese puesto en relación con los demás puestos de la

organización y la situación del mercado. Como organización es un conjunto integrado de puestos con distintos niveles jerárquicos y de distintos campos de especialidad, administración de sueldos y salarios es un asunto que abarca a la organización como un todo y que repercute en todos sus niveles y sectores.

Gráfico 1:
El Sistema de sueldos y salarios



Fuente: AMAYA (2006) administración de salarios e incentivos. Teoría y práctica. Bogotá, p.58.

Al instituir y/o mantener estructuras remunerativas equilibradas, la administración de sueldos y salarios se propone a alcanzar los siguientes objetivos:

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa.
- Recompensarle adecuadamente por su desempeño y dedicación.
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos.
- Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.

- Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

Valuación y clasificación de los Puestos

Según Amaya (2006), menciona que la valuación y la clasificación de los puestos es el componente de la administración de sueldos y salarios que mantiene el equilibrio interno de estos.

• Objetivos de la evaluación de cargos

Una vez que la organización ha tomado la decisión de desarrollar un método para evaluar y determinar el valor e importancia de los cargos o posiciones y éste resulta válido, justo y aceptable tanto para la administración como para los empleados, la evaluación llega a cumplir los siguientes objetivos:

- Ayudar a la gerencia a valorar, en términos monetarios, cada uno de los cargos. Debido a que a través de encuestas en la comunidad de la industria el valor de los cargos en una empresa puede compararse con el valor y el salario de cargos similares en otras organizaciones, la evaluación será muy útil para ayudar a identificar el nivel de los salarios de la empresa en el área geográfica de influencia o en el sector económico donde se encuentra ubicada, y poder determinar entonces un salario justo.

Esto significa que a trabajo igual, salario igual, en términos de una igualdad en el desempeño individual.

- Descubrir y eliminar inequidades en los salarios. Debido a que la evaluación de los cargos implica no sólo la determinación de las actividades (qué se hace) en un cargo, sino también de los requisitos o factores que debe reunir una persona para desempeñarlo eficientemente, la gerencia tendrá en la evaluación una herramienta muy útil para valorar y asignar el salario justo al cargo, de acuerdo con factores tales como nivel de educación necesario, habilidades, responsabilidades y condiciones en que se desarrolla el cargo.

- Evaluar y valorar nuevos cargos. Cualquiera que sea la técnica utilizada para evaluar los cargos, ésta debe servir de base para la evaluación de nuevos cargos o para cambiar aquellos que se deban modificar a causa del desarrollo de la ciencia y la tecnología.
- Servir de base para la evaluación del desempeño. Definitivamente, la evaluación de los cargos es la base para la evaluación del desempeño individual, ya que si se han establecido los estándares de acuerdo con las funciones y requisitos de cada cargo, resulta mucho más fácil determinar el rendimiento de cada una de las personas en la organización, con miras a establecer métodos de incentivos e incrementos por méritos individuales y no generales, tal como se explicará más adelante en el capítulo dedicado a la evaluación del desempeño.
- Apoyar otras áreas de la empresa en las funciones de personal. La información contenida en la evaluación de cargos puede servir de base para determinar el perfil deseado en cada una de las personas que en su momento procederán a seguir el proceso de reclutamiento, selección, contratación, promociones y transferencias en cualquiera o en todas las áreas funcionales de la empresa.

La evaluación y la valoración de los cargos también apoyan la empresa en otras funciones que no necesariamente son de personal, como las de medición de trabajo, estimación de costos, desarrollo de medidas de seguridad y estandarización de tecnología entre otros.

Teoría sobre la evaluación y valoración de cargos

Según Chiavenato (2009), se entiende a la evaluación como la herramienta gerencial necesaria para intentar asegurar que la compensación salarial sea la justa, de acuerdo con el valor relativo de cada uno de los cargos en comparación con los demás en la empresa, a continuación, se examina la teoría involucrada en el proceso de evaluación.

Se comienza por aclarar que el proceso de determinación del valor relativo (y no absoluto) de los cargos individuales es subjetivo y, por tanto, resulta en una medida

cualitativa. En otras palabras, el proceso implica un juicio cualitativo y por ende no es un proceso científico, por lo cual se puede esperar que sea apenas razonablemente seguro. Para que los juicios en la evaluación sean razonablemente válidos y aceptables tanto para el empleador como para el empleado, deben provenir de personas que no solamente sean y emitan juicios objetivos, sino que además tengan un alto grado de conocimiento en el tema.

En teoría, la evaluación y la valoración de cargos se estiman más seguras cuando cada uno de los cargos se descomponen en partes o en lo que comúnmente se denomina factores, que a manera de común denominador determinarán el mayor o menor valor relativo de cada uno de los cargos en relación con los demás.

Autoridades en la materia, así como teóricos en el tema, están de acuerdo con que los común denominadores siguientes se hacen presentes en los cargos con diferente intensidad (diferente grado o peso porcentual); habilidad, educación, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

En la práctica, no importa cuál método o técnica se utilice para la evaluación, sino que tanto el empleador como los empleados lo consideren válido y justo para los intereses de unos y otros. El método probablemente será más aceptado cuando los factores tenidos en cuenta en la evaluación se consideren importantes, medibles y guarden relación con todos los cargos que se están analizando y evaluando.

Métodos de evaluación de cargos

Los principales métodos de evaluación de cargos con fines de valoración generalmente se han dividido en dos grandes clases; los métodos cualitativos y los métodos cuantitativos.

- **Los métodos cualitativos han sido denominados así:**
 - Método de jerarquización (Ranking Method).
 - Método de escalas por grados predeterminados (Job Classification Method).
- **Los métodos cuantitativos han sido denominados así:**
 - Método de comparación por factores (Factor Comparison Method).

- Método de puntuación o asignación por puntos(Point Method).

Definimos:

- **Método de jerarquización.** También llamado método de comparación simple, es el más sencillo y consiste en colocar los puestos en una lista por su importancia con el fin de determinar su valor económico(por orden creciente o decreciente), basada en algún criterio de comparación.

Para el ordenamiento o jerarquización de cargos, el método se basa en las descripciones actualizadas y se compara cada cargo con todos los demás para establecer su importancia relativa. En la determinación de la importancia del cargo, el evaluador tiene en mente factores tales como grado de dificultad o la responsabilidad implícita en el mismo.

Este método, es el camino más simple porque no exige un análisis muy detallado de los puestos y se puede emplear con rapidez y poco costo, sea de tiempo, energía o recursos. El método no es analítico, ya que el puesto no es dividido en factores y los requisitos de los puestos no son detallados de modo que permita su cuidadosa valuación y comparación,mas bien el puesto se compara frente a otro como un todo. El método no es cuantitativo, en el sentido de que no ofrece indicio alguno del grado de diferencia entre los puestos, sino que simplemente indica si un puesto requiere más o menos de un individuo que en otro puesto o si es más o menos importante para la organización como su nombre lo indica, este método ordena los puestos por jerarquía.

- **Método de escalas por grados predeterminados (Job classification).** Constituye una variante del método de jerarquización simple y se podría llamar método de jerarquización simultánea. Para aplicar este método es necesario dividir los puestos que serán comparados en conjuntos (grados predeterminados) que poseen ciertas características comunes.

El método de escalas por grados predeterminados da por resultado una organización planeada; de manera general, es aparentemente arbitrario y traduce la realidad. Es un método que una vez implantado se puede volver inflexible y

poco sensible a los cambios de la naturaleza y el contenido de los puestos. Esta mejor elaborado que el método de jerarquización, además permite la incorporación de nuevos puestos a la estructura. El método no es analítico y es cualitativo al igual que el método de jerarquización.

A pesar de que los métodos cualitativos sus ventajas como la rapidez y la sencillez administrativa no siempre tienen éxito. Esto explica por que los métodos más exactos y basados en técnicas cuantitativas para valorar los puestos son más conocidos que los de técnicas cualitativas.

Entre los denominadores comunes usados con más frecuencia están los niveles de educación, responsabilidades, habilidades, conocimientos y deberes. Las clases o grados del cargo se clasifican en orden de importancia de acuerdo con estos denominadores o factores, para poder establecer entonces el valor relativo de cada cargo en relación con los demás dentro de cada cargo o clase.

- **Método de comparación de factores.** Es un método cuantitativo y por tanto objetivo en sus resultados, emplea el principio de ordenamiento y es una técnica analítica para comparar los puestos por medio de factores de valuación.

La teoría que explica este método, es atribuida a Eugene Benge y se basa en la suposición de que todos los cargos se pueden analizar y comparar según los siguientes factores:

- Requisitos de habilidad intelectual.
- Requisitos de habilidad.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidad.
- Condiciones de trabajo.

Así, todos los trabajos son comparados y ordenados de acuerdo con cada uno de los factores antes mencionados, con el fin de asignarles valores monetarios según el ordenamiento por factor.

- **Método de valuación por puntos.** También llamado el método de puntuación o sistema de valoración por puntos. Es el método de evaluación de puestos más empleado por las empresas, es el más perfeccionado y utilizado de los métodos expuestos, la técnica es analítica, las partes componentes de los puestos son comparadas empleando factores de evaluación; por ser una técnica cuantitativa se atribuyen valores numéricos (puntos) a cada elemento del puesto y se obtiene el valor total mediante la suma de estos valores numéricos.

Este método implica la explicación detallada y secuencial de las siguientes etapas:

- Análisis ocupacional.
- Manual de funciones.
- Manual de valoración de cargos.
- Hoja maestra de valoración de cargos.
- Diagrama de dispersión.
- Ajuste parabólico de salarios por el método de mínimos cuadrados.
- Rangos porcentuales.
- Estructura salarial.

Comparación de los métodos básicos de Evaluación

A continuación se presenta una tabla comparativa de los métodos mencionados.

Tabla 1:

Comparación de los métodos de evaluación

Métodos cualitativos		Métodos cuantitativos	
Jerarquización	Clasificación de Cargos	Comparación de Factores	Valoración por Puntos
<ul style="list-style-type: none"> El análisis de cargos: una narración descriptiva del cargo con sus labores, responsabilidades, grado de dificultad y clasificaciones requeridas para el desempeño eficiente del cargo. 		<ul style="list-style-type: none"> El análisis de cargos: frases narrativas de obligaciones y calificaciones. Adicionalmente, el cargo se descompone en factores tales como experiencia requerida y entrenamiento, esfuerzo mental y esfuerzo físico. El peso porcentual de cada factor que se presenta en los cargos se indica con una frase narrativa corta. 	
Método para cargos relacionados		Método para cargos relacionados	
<ul style="list-style-type: none"> Los cargos se jerarquizan de acuerdo con el grado de dificultad o valor para la empresa, mientras que los niveles de grados algunas veces se definen después de que los cargos se han ordenado. 	<ul style="list-style-type: none"> Los cargos se localizan en niveles o grados, los cuales se definen antes de la evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> Los cargos se relacionan por comparación factorial. Se supone que los factores utilizados son fundamentales para todos los cargos y de aplicación universal. 	<ul style="list-style-type: none"> Los cargos se relacionan por análisis factorial. Un número restringido de factores específicos se relaciona para aplicarlos a un limitado número de tipos de cargos..

Fuente: AMAYA (2006) administración de salarios e incentivos. Teoría y práctica. Bogotá, p.58.

Tabla 2:

Ventajas y desventajas de los métodos básicos de evaluación

Ventajas			
Jerarquización	Clasificación de Cargos	Comparación de Factores	Valoración por Puntos
<ul style="list-style-type: none">- Usado en pequeños talleres y oficinas. Simple y fácil de entender y aplicar en el tiempo.- Relativamente poco costoso.	<ul style="list-style-type: none">- Sencillo y fácil de entender.- Poco tiempo para aplicación.- Poco costoso.- Resultados exitosos en empresas pequeñas, medianas y grandes del sector gobierno.	<ul style="list-style-type: none">- Mayor precisión que los dos métodos anteriores.- Una vez establecida la escala para cargos claves, la evaluación de los demás cargos es mucho más fácil.	<ul style="list-style-type: none">- Reduce al mínimo la consideración por personas.- Se centra en la evaluación y valor de los cargos.- Se puede aplicar mejor Cuando hay mayor cantidad de cargos.
Desventajas			
<ul style="list-style-type: none">- La jerarquización se hace a veces de acuerdo con el empleado y no de acuerdo con el cargo en sí.- Difícil de justificar ante los empleados.- No se aplica a empresas con gran número de cargos, debido al gran número de comparaciones.- No se establecen diferencias entre los trabajos jerarquizados.	<ul style="list-style-type: none">- La clasificación global De cada cargo es un proceso subjetivo sujeto a quejas.- Dificultad en redacción De las descripciones de categorías.- Difícil de justificar ante los empleados.- La valoración puede estar influenciada por salarios existentes.	<ul style="list-style-type: none">- Implantación lenta y costosa.- La selección de cargos claves puede llegar a ser un problema.- Relativamente costoso. Cambios en funciones de cargos claves restan validez al método.- Sólo es aplicable en empresas donde hay armoniosas relaciones empresa-sindicato.	<ul style="list-style-type: none">- Selección y definición de factores es difícil y a veces arbitraria.- La ponderación de factores es difícil y la asignación de puntos es difícil.- Requiere tiempo y alto costo.- Exige gran cantidad de detalle administrativo.

Fuente: AMAYA (2006) administración de salarios e incentivos. Teoría y práctica. Bogotá, p.58.

Teorías que acompañan a la investigación

Casi todas las teorías relativas al salario reflejan una inclinación hacia un concreto factor determinante de los mismos. La primera teoría relevante sobre los salarios, la doctrina del salario justo del filósofo italiano Santo Tomás de Aquino, subrayaba la importancia de las consideraciones de orden moral y la influencia de la costumbre. Definía el salario justo como aquel que permitía al receptor una vida adecuada a su posición social. La teoría de santo Tomás es una visión normativa, es decir, marca cuál debe ser el nivel salarial, y no una visión positiva que se define por reflejar el valor real de los salarios.

La primera explicación moderna del nivel salarial, la teoría del nivel de subsistencia, subrayaba que el salario estaba determinado por el consumo necesario para que la clase trabajadora pudiese subsistir. Esta teoría surgió del mercantilismo, y fue más tarde desarrollada por Adam Smith y sobre todo David Ricardo. Este último defendía que los salarios se determinaban a partir del coste de subsistencia y procreación de los trabajadores, y que los sueldos no debían ser diferentes a este coste. Si los salarios caían por debajo de este coste la clase trabajadora no podría reproducirse; si, por el contrario, superaban este nivel mínimo la clase trabajadora se reproduciría por encima de las necesidades de mano de obra por lo que habría un exceso que reduciría los salarios hasta los niveles de subsistencia debido a la competencia de los trabajadores para obtener un puesto de trabajo.

La teoría de los salarios de Karl Marx. Marx sostenía que en un sistema capitalista la fuerza laboral rara vez percibe una remuneración superior a la del nivel de subsistencia. Según Marx, los capitalistas se apropiaban de la plusvalía generada sobre el valor del producto final por la fuerza productiva de los trabajadores, incrementando los beneficios. Al igual que ocurre en la teoría de Ricardo, el tiempo ha refutado en gran medida la visión de Marx.

John Stuart Mill, entre otros, propugnaba la denominada teoría del fondo de salarios para explicar la forma en que la demanda de trabajo, definida como la cantidad de dinero que los empresarios están dispuestos a pagar para contratar a trabajadores, determina el nivel salarial. La teoría parte de la hipótesis de que todos los salarios se pagan gracias a la acumulación, en el pasado, de capital, y que el salario medio se obtiene dividiendo el remanente entre todos los trabajadores. Los aumentos salariales de algunos trabajadores se traducirán en disminuciones salariales de otros. Sólo se podrá aumentar el salario medio aumentando el fondo de salarios.

La teoría de la productividad marginal, que intenta en esencia determinar la influencia de la oferta y demanda de trabajo. Los defensores de esta teoría, desarrollada sobre todo por el economista estadounidense John Bates Clark, sostenían que los salarios tienden a estabilizarse en torno a un punto de equilibrio donde el empresario obtiene beneficios al contratar al último trabajador que busca empleo a ese nivel de sueldos; este sería el trabajador marginal. Puesto que, debido a la ley de los rendimientos decrecientes, el valor que aporta cada trabajador adicional es menor que el aportado por el anterior, el crecimiento de la oferta de trabajo disminuye el nivel salarial. Si los salarios aumentasen por encima del nivel de pleno empleo, una parte de la fuerza laboral quedaría desempleada; si los salarios disminuyesen, la competencia entre los empresarios para contratar a nuevos trabajadores provocaría que los sueldos volvieran a aumentar.

Casi todos los economistas reconocen, al igual que Keynes, que mayores salarios no tienen por qué provocar un menor nivel de empleo. Sin embargo, uno de los efectos negativos de los aumentos salariales son las mayores presiones inflacionistas, ya que los empresarios tienden a trasladar a los precios estos aumentos en los costes. Este peligro se puede evitar si los sueldos no aumentan sobre los niveles de productividad. Puesto que la participación de los salarios en la riqueza nacional ha permanecido estable a lo largo del tiempo, y es probable que siga así, los salarios reales pueden aumentar a medida que se incremente la productividad.

2.3. Definición de términos básicos

La definición de terminos se establecieron de acuerdo a Chiavenato (1999), los que a continuación se detallan :

Análisis de puestos: Exploración sistemática de las actividades que conforman un puesto de trabajo es un procedimiento técnico que se utiliza para definir los deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo.

Condición de trabajo: La seguridad y salud en el trabajo es un área interdisciplinaria relacionada con la seguridad, la salud y la calidad de vida en el empleo. También puede estudiar el impacto del empleo o su localización en comunidades cercanas, familiares, empleadores, clientes, proveedores y otras personas.

Costo: Costo es el valor monetario de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de un bien o servicio.

Incentivo: La estimulación o incentivo es la actividad que se le otorga a los seres vivos para un buen desarrollo o funcionamiento, ya sea por cuestión laboral, afectiva o física. La estimulación se contempla por medio de recompensas o también llamados estímulos, que despiertan en el individuo la motivación para realizar algo.

Jerarquización: La jerarquía es el criterio que permite establecer un orden de superioridad o de subordinación entre personas, instituciones o conceptos; es decir, la organización o clasificación de categorías o poderes, siguiendo un orden de importancia.

Productividad: La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser

definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

Remuneración: Integrada por servicios sociales y beneficios sociales, que constituyen costo de mantenimiento del personal.

Salario: Es la suma de dinero y otros pagos en especie que recibe de forma periódica un trabajador de su empleador por un tiempo de trabajo determinado o por la realización de una tarea específica o fabricación de un producto determinado.

Valuación de puestos: La valuación de puestos es un proceso que se auxilia de un conjunto de técnicas especiales, para determinar el valor individual de un puesto dentro de una empresa con relación a los demás puestos de la misma.

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1. Tipo de investigación

- **De acuerdo al fin que se persigue: Básica o aplicada**

Investigación Aplicada: Porque se aplicará los conocimientos en la solución de un problema práctico inmediato.

- **De acuerdo a la técnica de contrastación : Descriptiva o explicativa**

Investigación descriptiva: Porque describiremos situaciones y hechos de como se manifiestan determinados fenómenos, midiendo con mayor precisión posible requiriendo conocimientos del área de estudio.

3.2. Nivel de investigación

Tomando como referencia el tema, el nivel de investigación del presente proyecto de tesis de investigación es de nivel básico y descriptivo.

3.3. Población, muestra y unidad de análisis

La población estará conformada por los ocho (08) puestos de trabajo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Progresiva Ltda. De la ciudad de Tarapoto, los mismos que servirán como muestra.

- Gerencia general.
- Asesoría legal.
- Oficina de contabilidad.
- Oficina de créditos.
- Analista de créditos empresariales.
- Auxiliar de servicios.
- Auxiliar de admisión e informes.
- Recibidor – pagador.

3.4. Tipo de diseño de investigación

El diseño de la investigación es de tipo descriptivo o no experimental, porque se trata de observar y describir los fenómenos tal y como se han dado en su contexto natural, para después analizar la información obtenida mediante las técnicas e instrumentos utilizados en la investigación.

Los hechos no estarán sujetos a experimentos, ya que la investigación tratará del análisis y descripción de los diferentes puestos de la entidad para posteriormente proponer el diseño de puestos y por ende la estructura de remuneraciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Progresiva Ltda. de la ciudad de Tarapoto.

3.5. Métodos de investigación

- **Descriptivo.** Mediante este método se describirá todas las funciones que realiza el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Progresiva Ltda, para luego proponer el perfil del puesto de acuerdo al puesto que ocupan, información que se plasmará gracias a la recolección de información por medio de las técnicas e instrumentos de investigación y con la ayuda bibliográfica para complementar.
- **Deductivo.** Se utilizará para inferir la información general que se tiene en todos los puestos que tiene la Cooperativa.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

- **Técnicas:**
 - **Encuesta:** Esta técnica nos permitirá obtener información sobre la estructura de remuneraciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Progresiva Ltda.
 - **La observación:** Esta técnica permitirá obtener información directa mediante la observación de sus funciones que realizan.
 -

- **Instrumento:**

- **Cuestionario:** Es un conjunto de ítems que nos ayudará a reunir la información necesaria; las cuales serán contestadas por cada persona que formen parte de la población - muestra.
- **Informes sucesivos:** Consiste en entregar a cada trabajador una libreta, donde él mismo deberá efectuar un detalle de sus actividades diarias, hasta que describa la totalidad de las tareas que debe desempeñar en el puesto que ocupa.

3.7. Técnicas de procesamientos y análisis de datos

Para procesar la información se utilizará la solución matemática, la mejor que se adapta al presente caso es el ajuste parabólico por el método de mínimos cuadrados y para el análisis de la información obtenida se va a realizar, mediante el uso de herramientas estadísticas, como la distribución de frecuencias y representaciones gráficas (gráficas de barras).

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSION

4.1. Resultados descriptivos

4.1.1. Identificación y descripción de los puestos de trabajo

En este capítulo se desarrolla la investigación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Progresiva Ltda. en cuanto a la situación remunerativa, de acuerdo a nuestros objetivos se identificará y describirá los puestos de trabajo y sus respectivas remuneraciones asignadas en la actualidad, asimismo se hará un análisis general en cuanto a las remuneraciones.

Análisis general en cuanto a las remuneraciones

Mediante la observación del personal y el análisis de sus remuneraciones se establecen las siguientes conclusiones:

- La Cooperativa de Ahorro y Crédito La Progresiva Ltda. cumple con los requisitos de ley en cuanto a la asignación de la remuneración mínima vital, prestaciones sociales y pago de aportes sociales.
- No se cuenta con una política de remuneraciones.
- No se evalúan las remuneraciones de forma periódica o anual.
- No existe una valoración de los puestos de trabajo, las remuneraciones se asignan a criterio de la gerencia con base en las funciones que van a desempeñar.

A continuación se expondrá por cada puesto un análisis ocupacional para los cargos evaluados, funciones, y la remuneración por cada uno.

Este estudio se soporta en las encuestas y cuestionarios de cada empleado.

Técnica utilizada para el análisis de cargos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Progresiva Ltda.

Para el análisis de puestos en la Cooperativa se utilizó la técnica cuestionario/encuesta.

Con la puesta en práctica de esta técnica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Progresiva Ltda. se diseñó un cuestionario para cada trabajador, obteniendo con su aplicación toda la información válida para una correcta descripción de cargos.

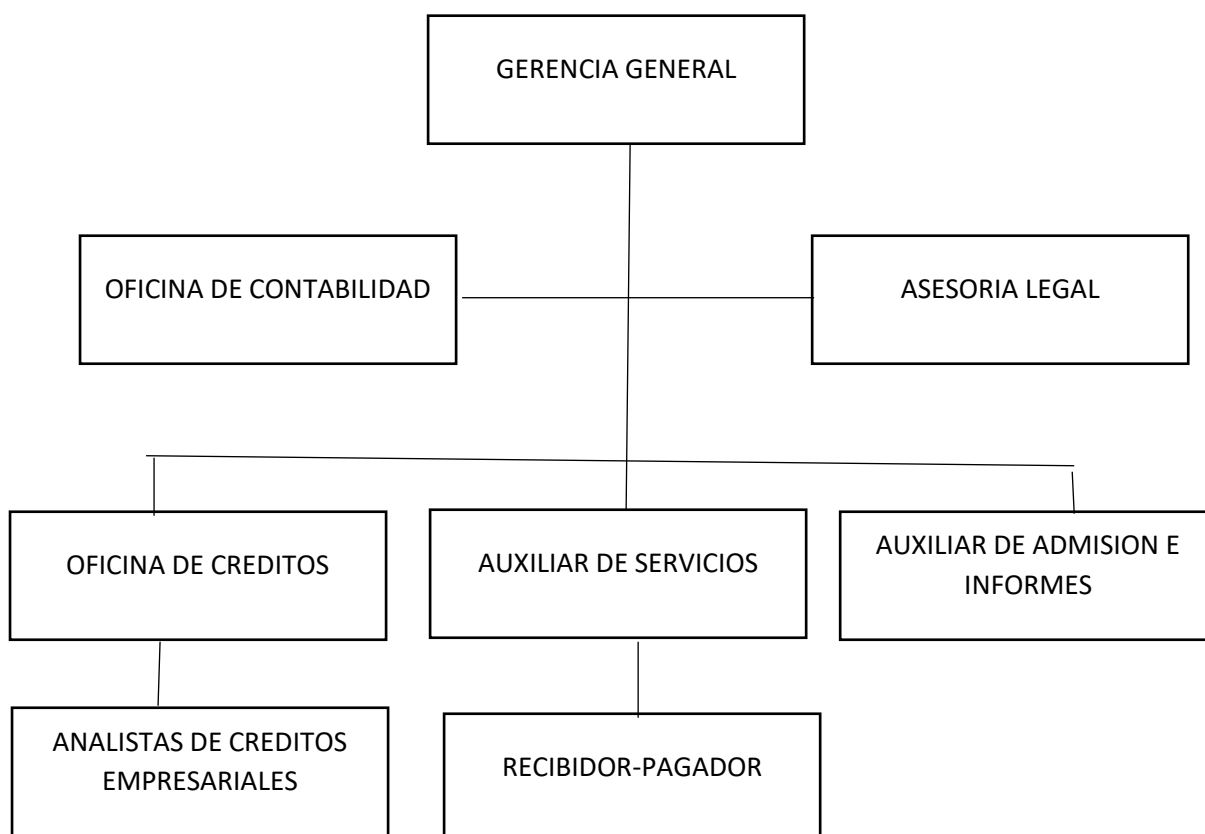
El cuestionario y la encuesta incluyen 5 componentes básicos para la descripción de cargos.- Estos componentes básicos son:

- **Identificación del cargo.-** Incluye aspectos, como nombre del cargo, código del mismo si lo tiene, departamento o dependencia y el jefe inmediato entre otros.
- **Resumen general del cargo o naturaleza del mismo.-** Comprende una descripción o definición del cargo.
- **Funciones o labores principales y frecuencia.-** Se describe detalladamente cada uno de las funciones más importantes que se cumplen en este cargo y la frecuencia en la que se deben realizar.
- **Funciones o labores secundarias y frecuencia.-** Se relacionan detalladamente las funciones secundarias del cargo, es decir aquellas que son de menor impacto en el desempeño del cargo y se realizan con menos frecuencia.
- **Especificaciones, factores o requerimientos del cargo.-** Aquí se exponen aspectos como el nivel de estudio requerido para desempeñar el cargo, experiencia necesaria, necesidades de capacitación complejidad del cargo, habilidades, responsabilidades y niveles de esfuerzo mental, visual y físico demandado para el desempeño del cargo en cuestión.

Para la investigación se han identificado y descrito los siguientes puestos de trabajo. (Ver anexo 1)

- Gerencia general.
- Asesoría legal.
- Oficina de contabilidad.
- Oficina de créditos.
- Analista de créditos empresariales.
- Auxiliar de servicios.
- Auxiliar de admisión e informes.
- Recibidor – pagador.

Organigrama de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Progresiva Ltda.



4.1.2. Selección, definición y ponderación de factores a evaluar según el método de evaluación de puntos.

Selección de Factores.- A continuación se describe el procedimiento para seleccionar, definir y ponderar los factores que se identifican en los cargos analizados.

La selección de factores o pre-requisitos para ejecutar en forma eficiente un cargo depende básicamente del tipo de cargo escogido para el análisis y del área del nivel jerárquico que hay que analizar, vale la pena notar que los factores seleccionados deben estar presente en toda el área de análisis y por tal razón, en todos los cargos de esta.

La selección de factores, así como su descomposición en sub factores de acuerdo con el orden de importancia, es la parte fundamental del método de asignación de puntos, por lo que se tiene en cuenta:

- Los factores seleccionados son comunes a todos los cargos que hay que evaluar.
- Los factores seleccionados se consideran suficientemente importantes y pueden ser medibles.
- “Un factor importante es aquel que contribuye al éxito y logros de un cargo y por el cual la administración se muestra deseosa de remunerar equitativamente,Ademas, el factor se debe poder medir y cuantificar para determinar en que medida contribuye al éxito del cargo,nunca se deben utilizar o usar factores adicionales a aquellos que aparecen en el análisis ocupacional”.

Tomando como base lo propuesto por Amaya (2006), se eligen los siguientes factores:

Conocimientos y habilidades, responsabilidad, esfuerzo y condición de trabajo. Estos factores además incluyen unos subfactores los cuales se describen a continuación:

1. **Conocimientos.-** este factor considera el nivel intelectual y educativo que se requiere para desempeñar un determinado cargo.
2. **Habilidades.-** Este factor valora los requerimientos de la tarea en terminos de:
 - Habilidad para compenetrarse y llevar a cabo cada uno de las labores y para aplicar principios o normas generales a problemas especificos.- Juicio en la utilizacion de la experiencia y entendimiento adquirido.- Debera tenerse en cuenta la medida en que las labores estan estandarizadas, el tipo de decisiones tomadas, el juicio, tacto y planeamiento requerido y esfuerzo creativo o recursos necesarios para proveer métodos eficiente y cumplir con las asignaciones de la tarea.

Para estos factores se determinan varios subfactores a saber:

- **Educación.-** Se trata del nivel de estudios mínimo requerido para el cargo.
- **Experiencia.-** Consiste en el periodo mínimo de tiempo que una persona debe haber ejecutado un cargo similar en otra empresa o dependencia.
- **Capacitacion.-** Es el grado de capacitación que la persona debe tomar antes de iniciar el desempeño del cargo o mientras lo va desempeñando.
- **Complejidad.-** Se trata del grado de dificultad que existe en el trabajo.
- **Habilidad mental.-** Considera la utilizacion de procesos mentales requeridos en el desempeño del trabajo.
- **Habilidad manual.-** Este factor aprecia la facilidad de coordinación de los sentidos para que la cantidad y calidad del trabajo sea mejor.

- 3. Responsabilidad.-** Este factor valora la responsabilidad por beneficios o pérdidas de la Cooperativa como resultado de acciones o decisiones relacionadas con equipos, materia prima, trabajo de procesos, inventarios, utilización de potencial humano, estimaciones de costos, precios, presupuestos, compras inversiones, etc.

Al factor responsabilidad se le asigna varios subfactores:

- **Por supervision a otros.-** Distingue la responsabilidad para organizar, coordinar, dividir y controlar el trabajo de otras personas por errores determina el grado de atención y cuidado que debe tener en desempeño del cargo, con el fin de evitar errores.
- **Por equipos.-** Determina el riesgo y responsabilidad por perdidas o daños, como resultado del desempeño de funciones que involucran acciones o decisiones en el manejo y control de maquinarias equipos o materiales.

- 4. Esfuerzo.-** Este factor mide la energía física requerido o esfuerzo físico que debe realizar el empleado para desempeñar su trabajo.- Este tipo de esfuerzo puede ser:

- Trabajar sentado o de pie, caminar, levantar, halar, empujar, etc.- Tambien se consideran las condiciones fisicas como la edad, genero, agudeza visual y los riesgos que el desempeño del cargo implica para la salud del trabajador.

Para el factor esfuerzo se asignan 3 factores:

- **Físico.-** Determina la intensidad del esfuerzo físico que se realiza en la ejecución del trabajo y el intervalo de tiempo durante el cual se ejerce.
- **Mental.-** Determina la intensidad del esfuerzo mental que se realiza en la ejecución del trabajo y el intervalo de tiempo en el cual se ejerce, como

consecuencia de la aplicación de la inteligencia, en criterio y los conocimientos en la realización del cálculo matemático, resolución de problema, investigaciones, etc.

- **Visual.-** Mide la intensidad del esfuerzo visual en la ejecución del trabajo y el intervalo de tiempo en el cual se ejerce.

5. Condiciones de trabajo.- Este factor tiene en cuenta no solo las condiciones ambientales, sino los factores de riesgo a los que está sometido el trabajador en su integridad física, tales como químicos (sustancias químicas contaminantes), físicos (ruido, presión extrema, radiación, temperaturas extremas, vibraciones, iluminación), biológicos (microorganismos), ergonómicos (posiciones), psicolaborales (presión mental), mecánicos (partes en movimiento), eléctricos, incendio, explosión y locativos.

Para el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Progresiva Ltda, se determinan dos subfactores para este factor:

- **Condiciones ambientales.-** Este factor aprecia las condiciones ambientales en que se desarrolla normalmente el cargo, comprende factores tales como: frío, calor, humedad, polvo, ventilación, ruidos, etc.
- **Riesgos por accidente y enfermedad.-** Describe los riesgos y accidentes a los cuales está expuesto el trabajador en el desempeño de su cargo.

Definición de Factores de Evaluación

Una vez seleccionado los factores que tomarán en cuenta se procede a la ponderación, que es la determinación y peso que dentro de un ciento por ciento tiene cada uno de los factores.

El porcentaje de ponderación se asigna tomando en cuenta la importancia de cada uno de los factores para el desempeño de los cargos evaluados en la Cooperativa, es decir, que por tratarse de cargos de oficina, principalmente administrativos, se considera al

factor mas relevante el factor conocimientos y habilidades, en segunda instancia esta la responsabilidad, en tercer lugar el esfuerzo y por último las condiciones de trabajo.

A continuación se expone la tabla de ponderación de factores, y posteriormente la explicación correspondiente para cada uno.

Tabla 3
Ponderación de factores.

Factor	Porcentaje
Conocimiento y habilidades	40 %
Responsabilidad	35%
Esfuerzo	15%
Condiciones de trabajo	10%
Total	100%

Fuente: Amaya (2006), Administración de salarios e incentivos. Teoría y práctica. Bogotá, p-58.

Dado que los cargos evaluados son de oficina se consideran que los porcentajes asignados son pertinentes a razon a:

- **Conocimientos y habilidades.-** Se le asigna un 40% de ponderación, siendo el factor mas alto del grupo.- Esto porque los campos desempeñados dentro de las oficinas requieren conocimiento especificos de nivel técnico o universitarios.
- **Responsabilidad.-** Se le asigna un 35 %, debido a que la función principal de la Cooperativa es la captación de nuevos socios, este exige que la responsabilidad de todos sus funcionarios sea de gran relevancia para la empresa y los recursos que administra.
- **Esfuerzo.-** Se le asigna un peso del 15%, tomando en cuenta que los cargos evaluados requieren esfuerzos visuales y mentales principalmente.- Esto por la cantidad de documentos que se generan de las operaciones de la Cooperativa, los cuales deben ser revisados, evaluados, analizados y clasificados.

- **Condiciones de trabajo.-** Se le asigna el porcentaje mas bajo con el 10% .- Este factor se considera debido a los riesgos ambientales y de salud laboral que puedan corregir los trabajadores a causa de labores repetitivas, precisión psicologica por las exigencias.

Asignación de Puntajes a los Grados: El siguiente paso después de la ponderación de los factores compensables es la asignación de puntaje (valores) a los diversos grados de cada factor. El proceso se inicia señalando el número total de puntos para el plano base puntual que se aplicara al peso porcentual del factor; tal base puntual se aplica tomando en consideración la cantidad de puestos y factores a evaluar. Esta base oscila entre 800 y 3.000 puntos.

Tabla 4

Base guía de referencia para asignar para los puntos

Numero de puestos		
de trabajo a valorar.	Factores	Base Puntual.
Hasta 10	Hasta 7	800
De 11 a 20	De 8 a 10	1 000
De 21 a 40	De 11 a 13	2 000
Mas de 40	Mas de 13	3 000

Fuente: Amaya, M.(2006) Administración de Salarios e incentivos. Teoría y práctica. Bogotá,.p-58.

Una vez definida la base puntual, esta se multiplica por el peso porcentual asignado a cada factor. Por ejemplo, para el factor educación el porcentaje es del 8%, y este se multiplica por 800 (teniendo en cuenta que se van a valorar 8 puestos de trabajo), con lo cual se obtiene un puntaje de 64 puntos.

El resultado señala el máximo posible para las exigencias del factor. Al sumar las máximas puntuaciones de todos los factores, esta será igual a la base puntual escogida.

Tabla 5
Valores puntuales de los factores compensables.

Factores	Subfactores	Porcentaje	Puntaje del Factor	Puntuación Grado Máximo
Conocimientos y habilidades 40%	Educación	8%	64	64
	Experiencia	10%	80	80
	Capacitación	7%	56	56
	Complejidad	6%	48	48
	Habilidad Mental	6%	48	48
	Habilidad Manual	3%	24	24
	Esfuerzo 15%	Fisico	2%	16
	Mental	9%	72	72
	Visual	4%	32	32
Responsabilidad 35%	Supervisión a otros	10%	80	80
	Por errores	15%	120	120
	Por equipos	10%	80	80
Condiciones de Trabajo 10%	Condiciones ambientales	3%	24	24
	Riesgos por accidente y enfermedad.	7%	56	56
	TOTAL	100%	800	800

Fuente: Los Autores.

El siguiente paso es decidir si la amplitud del intervalo entre los grados debe ser constante o variable.

Así, cuando el factor es cuantitativo, los puntajes intermedios se obtienen con una regla de tres, por ejemplo, el sub-factor de experiencia, con un porcentaje del 10 % por la base puntual de 800 = puntaje máximo del factor es 80, este puntaje se aplicara para el grado máximo.

Así, los grados que se consideran cuantitativos para utilizar este método son la experiencia y la capacitación dado que la intensidad es medida en tiempos, es decir, se valoran cuantitativamente. (Ver anexo N° 02)

Manual de valoración de cargos. A continuación se presenta la clasificación de cada uno de los factores asignándoles los grados correspondientes con base en el análisis anterior.

De esta manera la tabla de valoración queda de la siguiente manera:

Tabla 6
Valoración.

Factores	Subfactores	Ponderación	Grado máx.	Grados					6
				1	2	3	4	5	
				Puntos					
Conocimiento y Habilidades (40%)	Educación	8%	4	6	25	44	64		
	Experiencia	10%	6	2	10	20	30	40	80
	Capacitación	7%	4	5	14	28	56		
	Complejidad	6%	4	5	19	33	48		
	Habilidad mental	6%	4	5	19	33	48		
	Habilidad	3%	3	2	13	24			
Esfuerzo (15%)	Físico	2%	4	4	8	12	16		
	Mental	9%	3	2	48	72			
	Visual	4%	3	1	22	32			
Responsabilidad (35%)	Supervisión a otros	10%	4	8	17	37	80		
	Por errores	15%	5	1	21	38	67	120	
	Por Equipos	10%	4	8	17	37	80		
Condiciones de trabajo (10%)	Condiciones Ambientales	3%	3	8	16	24			
	Riesgos por accidente y enfermedad	7%	4	1	28	42	56		
	TOTAL	100%							

Fuente: Los Autores

Hoja maestra de valoración de Cargos.

Después de tomar como herramientas las especificaciones de cada uno de los cargos contenidos en las descripciones respectivas, así como la descripción de cada uno de los grados para cada factor, se procede a la elaboración de la hoja maestra mediante la cual se asigna para cada cargo (columna de la izquierda) el grado y el puntaje de acuerdo con los factores (fila superior), con miras a encontrar entonces el puntaje total que le corresponde a cada cargo.

El procedimiento es el siguiente:

Para cada cargo se debe leer la especificación de cada factor. Se observa luego el factor en el manual de valoración y se analiza cual descripción corresponde a la especificación antes descrita para determinar a qué grado y cuántos puntos le corresponden por dicho factor.

Se procede de la misma manera con cada uno de los cargos para completar la hoja maestra con el puntaje y el salario nominal mensual, que al momento de realizar el análisis, se encuentra asignado a cada uno de los cargos.

Tabla 7
Puntajes y valoraciones

No.	Cargos	Conocimientos y habilidades										Responsabilidad					Esfuerzo				Condiciones de trabajo				Total puntos	Re numeración es
		Educa ción	Experie ncia	Capacita cion	Compl ejidad	Habil. Mental	Habili . Manu al	Por supervi sión	Por errores	Por equip os	Fisico	Mental	Visual	Condic iones ambien tales	Riesgos											
		Grad os 4	Grados 6	Grados 4	Grados 4	Grados 4	Grado s 3	Grados 4	Grados 5	Grad os 4	Grado 4	Grado 3	Grado 3	Grado 3	Grado 4											
		8%	10%	7%	6%	6%	3%	10%	15%	10%	2%	9%	4%	3%	7%											
		G P	G P	G P	G P	G P	G P	G P	G P	G P	G P	G P	G P	G P	G P											
1	Gerencia General	4 64	6 8	3 28	3 33	4 48	2 1	4 80	5 120	4 80	1 4	3 72	2 22	1 8	1 1	666	350									
			0				3									4	0									
2	Asesoría Legal	4 64	5 4	4 56	3 33	3 33	1 2	1 8	4 68	2 17	1 4	3 72	2 22	1 8	1 1	441	150									
			0													4	0									
3	Oficina De Contabilidad	4 64	5 4	3 28	3 33	3 33	2 1	1 8	3 38	2 17	1 4	2 48	2 22	1 8	1 1	370	250									
			0				3									4	0									

4	Oficina De Créditos	4	64	5	4	3	28	3	33	3	33	1	2	2	17	4	68	2	17	1	4	2	48	2	22	1	8	1	1	398	230
					0																									4	0
5	Analista De Créditos Empresari ales	2	25	3	2	2	14	3	33	3	33	2	1	1	8	3	38	2	17	1	4	2	48	2	22	1	8	1	1	297	220
					0								3																	4	0
6	Auxiliar De Servicios	2	25	3	2	2	14	3	33	2	19	1	2	1	8	2	21	2	17	1	4	2	48	2	22	1	8	1	1	255	105
					0																								4	0	
7	Auxiliar De Admisión E Informes	2	25	3	2	2	14	3	33	2	19	2	1	1	8	2	21	2	17	1	4	2	48	2	22	1	8	2	1	266	125
					0								3																4	0	
8	Recibidor / Pagador	2	25	3	2	2	14	3	33	2	19	3	2	1	8	3	38	2	17	1	4	3	72	3	32	1	8	2	2	342	850
					0								4																8		

Fuente: Los Autores

Remuneraciones de cargos similares a los evaluados para la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Progresiva Ltda.

Con base en el estudio de Remuneraciones de la Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL), a continuación se presentan los valores promedio de las remuneraciones para cargos similares a los de Cooperativa:

Tabla 8
Comparación de salarios de la Cooperativa.

Hoja de comparación de los valores en puntos y en salario de los puestos evaluados en la Cooperativa La Progresiva Ltda.			
Nombre del cargo en COPAC LA PROGRESIVA LTDA.	Nombre del cargo equivalente en el sector	Salario promedio estudio MTPE – DISEL	Salario Cooperativa
Gerencia General	Administrador de Agencia	3,325.30	3,500.00
Asesor Legal	Asesor legal del Establecimiento Financiero	1,550.00	1,500.00
Oficina De Contabilidad.	Contador del establecimiento financiero	2,459.50	2,500.00
Oficina De Creditos.	Gerente de Créditos	2,027.76	2,300.00
Analistas De Creditos	Analista de Créditos	1,888.90	2,200.00
Auxiliar De Servicios	Auxiliar cajero terminalista de establecimientos Financieros	1,259.50	1,050.00
Auxiliar De Admision Informes.	Consultor de atención al cliente establecimientos	1,294.40	1,250.00
Recibidor Pagador.	Auxiliar cajero terminalista de establecimientos financieros	1,259.50	850.00

Fuente: Los autores

*Las remuneraciones no incluyen comisiones.

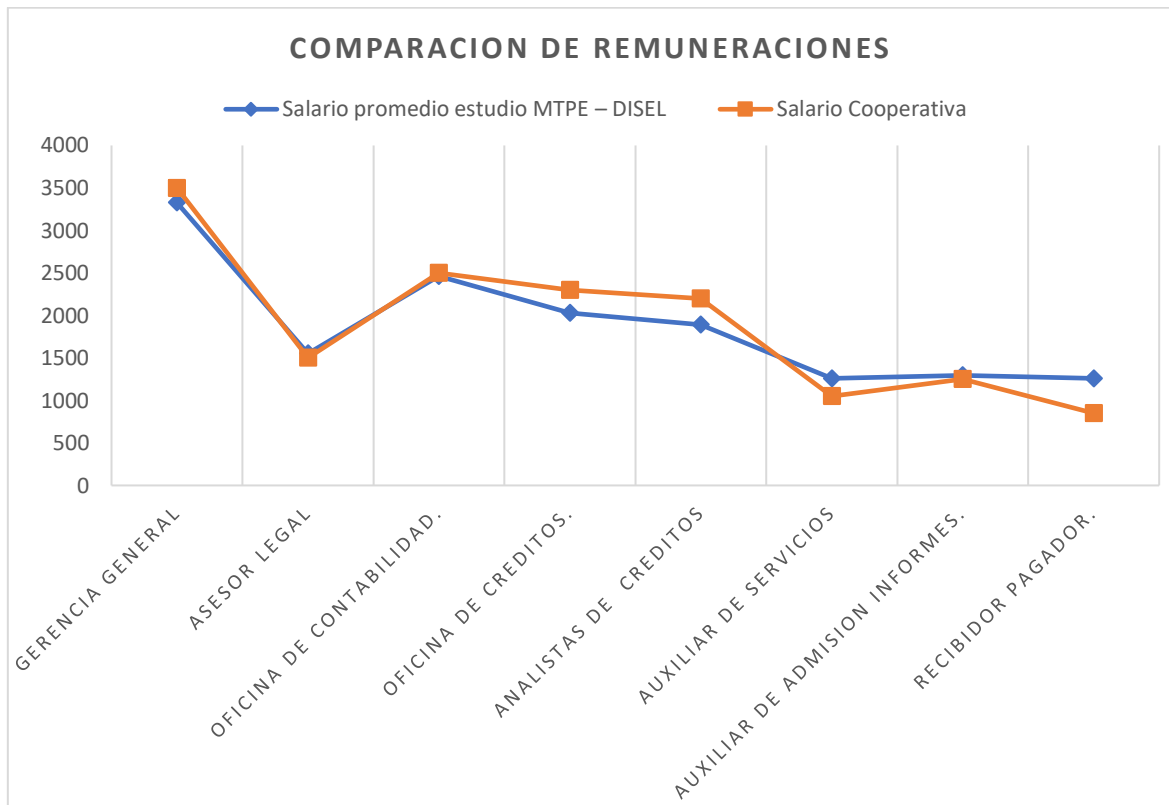


Figura 1. Diagrama de dispersión por unión de puntos

Interpretación: En la gráfica de dispersión se observa que las remuneraciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Progresiva Ltda., algunos cargos están por encima de la remuneración promedio, teniendo así también puestos por debajo de este promedio.

4.1.3. Construcción de la estructura salarial

Se diseña la estructura salarial, con base en los datos sobre análisis de puestos de trabajo y las remuneraciones asignadas, de tal manera que sea posible determinar la coherencia entre las remuneraciones y cargos.

Determinación de la estructura salarial

Por medio de la estructura de remuneraciones, la Cooperativa de Ahorro y Crédito la progresiva Ltda. podrá ver en forma objetiva cuál es la situación actual de las remuneraciones para cada uno y para el conjunto de los cargos analizados y así podrá tomar las mejores decisiones que la lleven a contar con una escala de remuneraciones justa y equitativa, de acuerdo con el valor e importancia de los cargos y de sus propias posibilidades económicas.

La estructura remunerativa que a continuación se plantea está basada en la valoración de los cargos hecha por el método de asignación de puntos, utilizando la técnica de los mínimos cuadrados para llevar las remuneraciones actuales a remuneraciones ajustadas.

Etapas para el diseño de la estructura. Con base en lo propuesto por el autor Amaya (2006) las etapas que se deben desarrollar son las siguientes:

1. Determinación de clases.- Establecida la importancia que en puntos tiene cada uno de los cargos, se debe decidir si cada uno de ellos habrá de recibir un tratamiento diferente en remuneraciones o si a causa del alto número de cargos analizados los deberá agrupar en clases y asignar un salario base para cada uno de ellos. “En general se puede afirmar que si la empresa tiene un gran número de cargos, no es práctico establecer un salario base para cada uno de ellos, especialmente cuando las diferencias salariales entre uno y otro son muy pequeñas. Para obviar esta dificultad es conveniente establecer o introducir el concepto de "clases salariales".

Una "clase salarial" se puede definir como la combinación de diferentes cargos con aproximadamente el mismo número de puntos listados en orden de importancia.”

Para el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Progresiva Ltda. se establecen 6 clases de cargos distribuidas así:

Clase 1 – Gerentes

Clase 2 – Asesores

Clase 3 – Jefes

Clase 4 – Analistas

Clase 5 – Auxiliares

Clase 6 – recibidores-pagadores

- 2. Determinación de puntos por clase.** El procedimiento para la determinación del número de puntos para cada una de las clases consiste en dividir el número de puntos del plan en el número de clases deseadas. El ancho en puntos se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Ancho} = \frac{\text{Puntaje máximo} - \text{puntaje mínimo}}{N - 1}$$

Con la fórmula anterior se procede a calcular el ancho que, en puntos, le corresponde a cada clase:

$$\text{Ancho} = \frac{666 - 255}{6 - 1}$$

$$\text{Ancho} = \frac{411}{5} = 82.2 \text{ puntos}$$

Donde:

Puntaje máximo = 666 correspondiente al cargo con mayor puntaje

Puntaje mínimo = 255 correspondiente al cargo con menor puntaje

N = 6 Clases

Diagrama de dispersión.

La construcción del diagrama de dispersión tiene como objetivo relacionar en un plano cartesiano el puntaje obtenido para cada uno de los cargos analizados, con su respectiva remuneración. En el eje de la variable independiente (X) se ponen los puntajes de los cargos y en el eje de la variable dependiente (Y) se ubicaran las remuneraciones de los cargos. Esto se hace con el fin de observar objetivamente qué tan disperso se encuentra la remuneración del cargo con relación al puntaje que le corresponde, además de saber si la tendencia es que a mayor puntaje mayor remuneración.

A continuación se presentan la tabla de remuneraciones y puntajes, y los diagramas de dispersión en nube de puntos y unión de puntos.

Tabla 9
Cargos con puntuación y remuneracion actual

No.	Cargos	Total puntos	Remuneraciones
1	Gerentegeneral	666	3500
2	Asesor Legal	441	1500
3	Jefe de Contabilidad	370	2500
4	Jefe de Creditos	398	2300
5	Analista de Creditos	297	2200
6	Auxiliar de Servicios	255	1050
7	Auxiliar de admision e informes	266	1250
8	Recibidor-pagador	342	850

Fuente: Los Autores

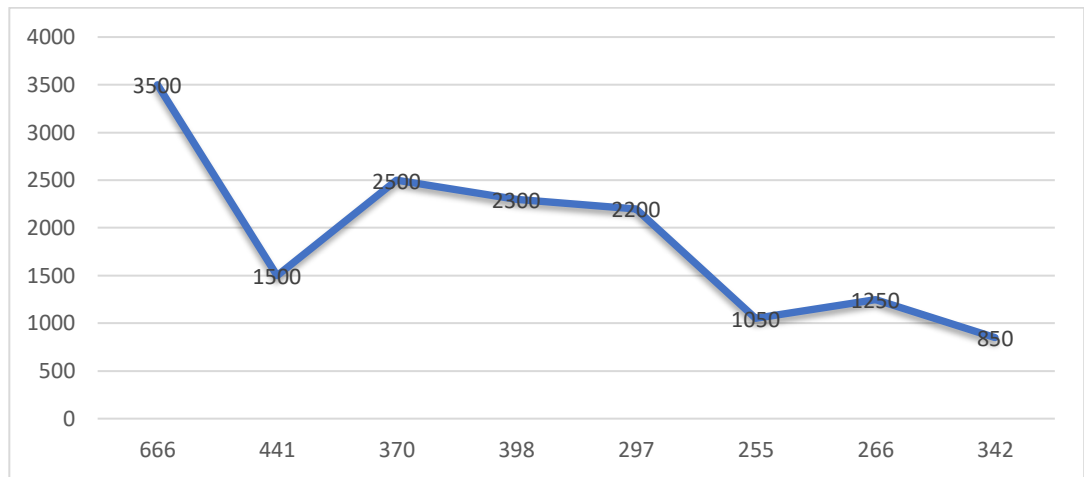


Figura 2. Diagrama de dispersión por unión de puntos –remuneraciones, puntos.

En el análisis de los anteriores diagramas es posible concluir lo siguiente:

La relación de los puntos vs. las remuneraciones muestra muchos puntos dispersos en los planos X y Y.

La dispersión de los puntos indica una tendencia creciente, es decir, que a mayor puntaje (importancia de los cargos), mayor remuneración.

Ajuste parabólico de salarios por el método de mínimos cuadrados.

La solución matemática que mejor se adapta al presente caso es el ajuste parabólico por el método de mínimos cuadrados.

A continuación se explica el ajuste parabólico empleado para el ajuste de remuneraciones según puntuación.

El método se desarrolla a partir de la ecuación de la parábola a saber:

$$y = ax^2 + bx + c$$

En esta ecuación se definen cada uno de los elementos así:

y = Variable dependiente (remuneraciones)

x = variable independiente (puntos)

a = Posición inicial de la curva o recta salarial

b = Inclinación de la línea de tendencia

c = Curvatura de la línea de tendencia y corte en el eje Y.

n = Número de cargos

En la tabla que se presenta a continuación, se determina la hoja maestra de valoración:

Tabla 10: Sumatorias para la solución de ecuaciones

No.	Cargos	Total puntos X	Remuneracion actual Y	X2	X3	X4	XY	X2Y
1	Gerente general	666	3500	443555	295408296	196741925136	2331000	15524460000
2	Asesor legal	441	1500	194481	85766121	37822859361	661500	291721500
3	Jefe de contabilidad	370	2500	136900	50653000	18741610000	925000	342250000
4	Jefe de creditos	398	2300	158404	63044792	25091827216	915400	364329200
5	Analistas de creditos	297	2200	88209	26198073	7780827681	653400	194059800
6	Auxiliar de servicios	255	1050	65025	16581375	4228250625	267750	68276250
7	Auxiliar de admision e informes	266	1250	70756	18821096	5006411536	332500	88445000
8	Recibidor pagador	342	850	161964	40001688	13680577296	290700	99419400
TOTALES		303550	15150	1274294	596474441	309094288851	6377250	16972961150

Fuente: Los autores

Para el ajuste de remuneraciones se hace el reemplazo de los resultados de la solución de las ecuaciones en la fórmula. De esta manera en la siguiente tabla se presentan los resultados.

Tabla 11
Remuneracion ajustada

No.	Cargos	Total puntos X	Salario actual Y	X ²	a	b	C	Y=ax ² + bx + c
1	Gerente	666	3500	443555	0.0059	1.84	7.35	3855.6645
2	Asesor legal	441	1500	194481	0.0059	1.84	7.35	1966.2279
3	Jefe de contabilidad	370	2500	136900	0.0059	1.84	7.35	1495.86
4	Jefe de creditos	398	2300	158404	0.0059	1.84	7.35	2399.2236
5	Analistas de creditos	297	2200	88209	0.0059	1.84	7.35	1074.2631
6	Auxiliar de servicios	255	1050	65025	0.0059	1.84	7.35	804.9975
7	Auxiliar de admision e informes	266	1250	70756	0.0059	1.84	7.35	914.2504
8	Recibidor pagador	342	850	116964	0.0059	1.84	7.35	1326.7176

Fuente: Los Autores

Desviaciones absolutas y relativas. La tabla de desviaciones absolutas y relativas tiene como finalidad establecer para cada uno de los cargos de la empresa, las desviaciones tanto en unidades monetarias como en porcentajes, de acuerdo con el puntaje para cada cargo.

Las desviaciones para cada uno de los cargos se obtienen mediante la aplicación de las siguientes fórmulas:

Desviación absoluta:

$$DA = \text{SALARIO AJUSTADO} - \text{SALARIO ACTUAL}$$

Desviación relativa:

$$DR = \frac{\text{DESVIACIÓN ABSOLUTA}}{\text{SALARIO AJUSTADO}} * 100\%$$

Una desviación positiva indica

- a) Si es absoluta, qué tan “sub-valorado” está en cargo en la empresa analizada, en unidades monetarias.
- b) Si es relativa, en qué porcentaje está “sub valorado” dicho cargo en relación con los demás.

Una desviación negativa indica

- a) Si es absoluta, qué tan “sobrevalorado” está un cargo en la empresa analizada, en unidades monetarias.
- b) Si es relativa, en qué porcentaje está “sobrevalorado” dicho cargo en relación con los demás.

Tabla 12: Desviaciones absolutas y relativas

Nro.	Cargos	Total puntos X	Salario actual Y	$y = ax^2 + bx + c$	Desviación absoluta	Desviación relativa	Estado
Salario ajustado							
1	Gerente general	666	3500	3855.665	355.6645	9.2244	CARGO SUBVALORADO
2	Asesor legal	441	1500	1966.228	466.2279	23.7117	CARGO SUBVALORADO
3	Jefe de contabilidad	370	2500	1495.86	-1004.14	-67.1279	CARGO SOBREALORADO
4	Jefe de créditos	398	2300	2399.224	99.2236	4.1356	CARGO SUBVALORADO
5	Analistas de créditos	297	2200	1074.263	-1125.74	-104.792	CARGO SUBVALORADO
6	Auxiliar de servicios	255	1050	804.9975	-245.003	-30.4357	CARGO SOBREALORADO
7	Auxiliar de admisión e informes	266	1250	914.2504	-335.75	-36.724	CARGO SOBREALORADO
8	Recibidor pagador	342	850	1326.718	476.7176	35.9321	CARGO SUBVALORADO
TOTAL		3035	15150	-	-	-	-

Fuente: Los Autores

4.1.4. Propuesta de la estructura salarial.

Para proponer la estructura salarial que servirá de base para la asignación de remuneraciones en los distintos cargos de la cooperativa, se siguen los siguientes pasos:

Una vez que se ha determinado el número de puestos (8), se procede a graficar el rango porcentual del $\pm 10\%$, rango que abarca la mayor parte de los 8 puntos dispersos (para el caso analizado), correspondientes a las remuneraciones actuales para igual número de cargos analizados.

Tabla 13

Estructura salarial: Total de puntos, rango y salario base

Total puntos x	Y - 10%	Tendencia central	
		ajustada	Y + 10%
		Salario ajustado	
666	3470.098	3855.6645	4241.23095
441	1769.605	1966.2279	2162.85069
370	1346.274	1495.86	1645.446
398	2159.301	2399.2236	2639.14596
297	966.837	1074.2631	1181.68941
255	724.498	804.9975	885.49725
266	822.825	914.2504	1005.67544
342	1194.046	1326.7176	1459.38936

Fuente: Los Fuente: Los autores

Tabla 14*Rango salarial propuesto con ajuste salarial separado por puestos*

PUESTOS	RANGO SALARIAL		
Gerente general	3470.098	-	4241.23095
Asesor legal	1769.605	-	2162.85069
Jefe de contabilidad	1346.274	-	1645.446
Jefe de créditos	2159.301	-	2639.14596
Analistas de créditos	966.837	-	1181.68941
Auxiliar de servicios	724.498	-	885.49725
Auxiliar de admisión e informes	822.825	-	1005.67544
Recibidor pagador	1194.046	-	1459.38936

Fuente: Los Autores

4.2. Resultados explicativos

Representación gráfica número de cargos vs número de grados.

A continuación se realiza la representación gráfica de los cargos con respecto a los grados:

1. Educación

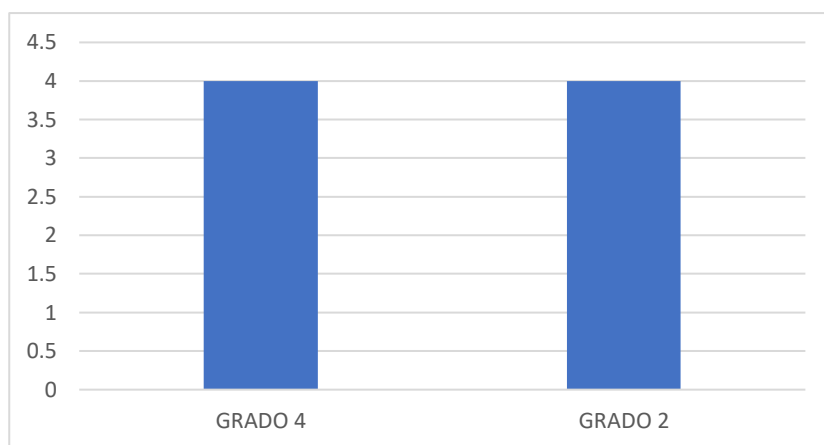


Figura 3. *Número de cargos por grados. Educación*

Interpretación: Para el subfactor educación, se evidencian 4 cargos en el grado 4, 4 cargos en el grado 2. Este resultado demuestra que los cargos requieren personal profesional y personal técnico especializado.

2. Experiencia

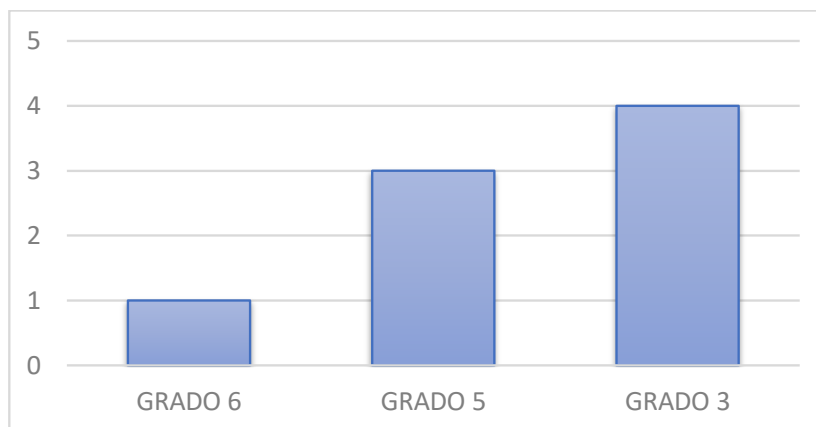


Figura 4. *Número de cargos por grados. Experiencia*

Interpretación: Los resultados del subfactor experiencia, permiten ver que hay 1 cargo ubicado en el grado 6, 3 cargos en el grado 5, 4 cargos en el grado 3. Esto significa que la mayor parte de cargos requieren más de un año de experiencia.

3. Capacitación

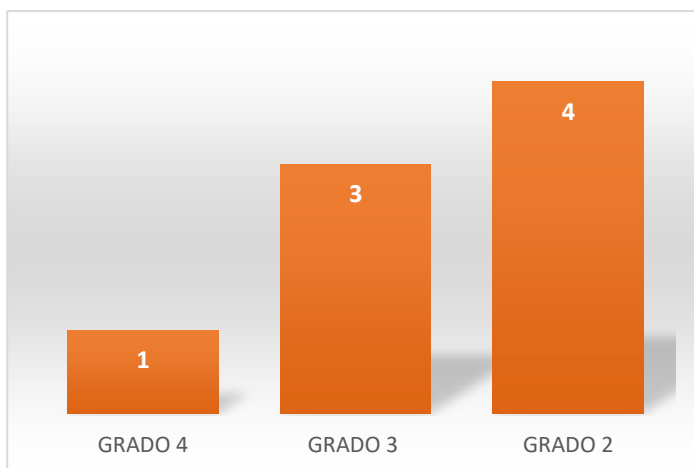


Figura 5. *Número de cargos por grados. Capacitación*

Interpretación: Para el subfactor capacitación se evidencian 4 cargos en el grado 2, es decir se requiere hasta tres meses de capacitación. Hay 3 cargos en el grado 3 y en el grado 4 existen 1 cargo respectivamente.

4. Complejidad

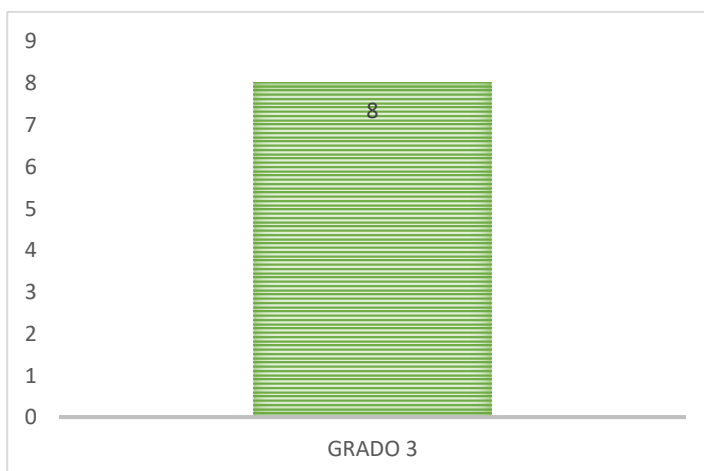


Figura 6. *Número de cargos por grados. Complejidad*

Interpretación: Respecto al grado complejidad, se encuentran 8 cargos en el grado 3. Se observa que el grado de complejidad predominante es el grado 3, donde las labores a realizar son variadas y algunas con cierta dificultad.

5. Habilidad mental

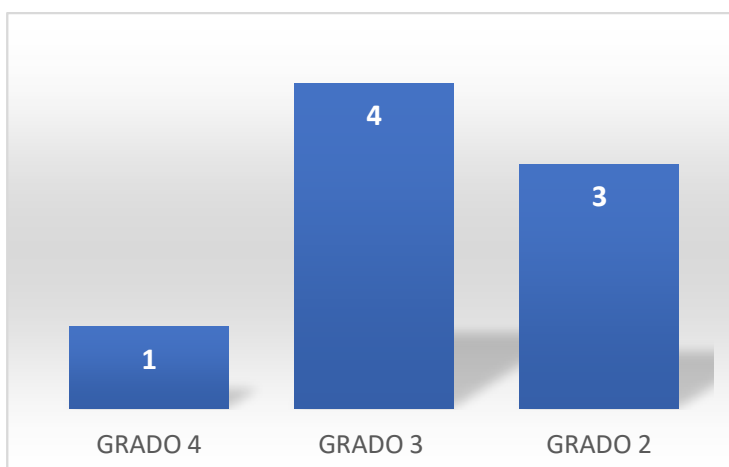


Figura 7. Número de cargos por grados. Habilidad Mental

Interpretación: En este subfactor se ubican 1 cargo en el grado 4, donde se toma decisiones de mucha importancia. En el grado 3 se ubican 4 cargos y en el grado 2 se encuentran 3 cargos.

6. Habilidad manual

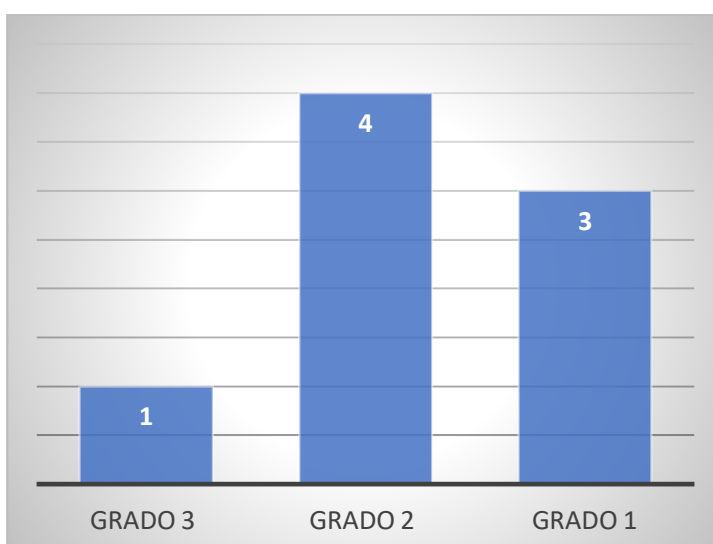


Figura 8. Número de cargos por grados. Habilidad manual

Interpretación: En cuanto a habilidad manual, hay 4 cargos en el grado 2 donde se requiere regular habilidad manual. En el grado 3 se ubican 1 puesto y en el grado 1 hay 3 cargos.

7. Responsabilidad por supervisión

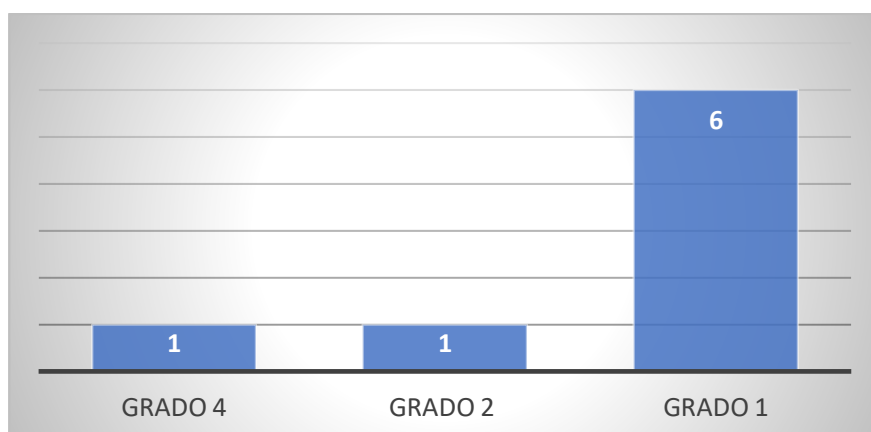


Figura 9. *Número de cargos por grados. Responsabilidad por supervisión*

Interpretación: Respecto a la responsabilidad por supervisión 6 cargos se ubican en el grado 1, en el grado 2 hay 1 cargo, en el grado 4 hay 1 cargos, Significa que gran parte de los cargos no tienen responsabilidad por supervisión.

8. Responsabilidad por errores

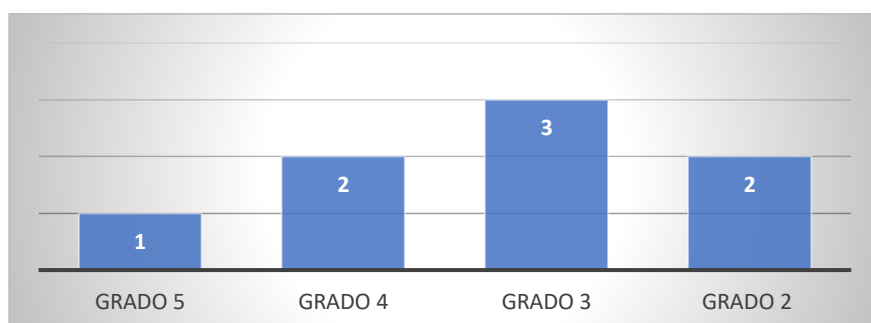


Figura 10. *Número de cargos por grados. Responsabilidad por errores*

Interpretación: De la responsabilidad por errores, se ubican 2 cargos en el grado 2, 3 cargos en el grado 3, 2 cargos en el grado 4 y en el grado 5 se ubican 1 cargo. Predomina el grado 3 donde se requiere atención y cuidado normal es con magnitud de daño grande.

9. Responsabilidad por equipos

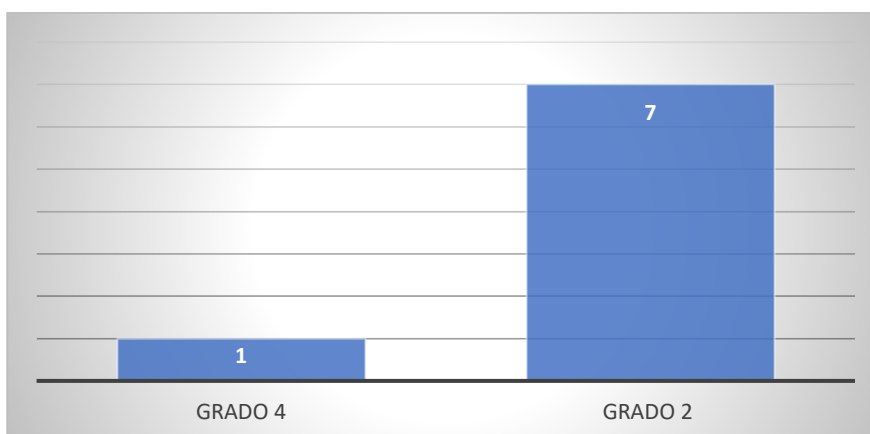


Figura 11. *Número de cargos por grados.
Responsabilidad por equipos*

Interpretación: La responsabilidad por equipos se ubica en el grado 2 casi para todos los cargos. Es decir, se responde por herramientas de mediana cuantía que para el caso son computadoras y calculadoras.

10. Esfuerzo físico

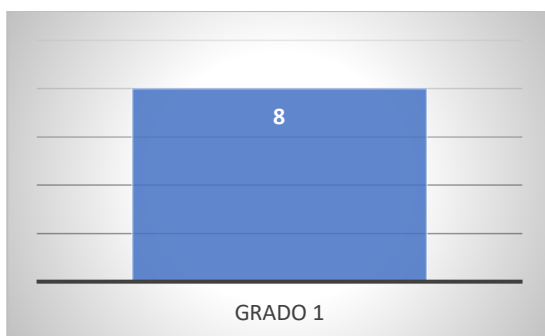


Figura 12. *Número de cargos por grados.
Esfuerzo físico*

Interpretación:

En el subfactor esfuerzo físico, se ubican en el grado 1 la totalidad de los cargos, este grado indica que se requiere un esfuerzo físico ligero, manejando objetos de poco peso y se adoptan posiciones incómodas de manera esporádica.

11. Esfuerzo mental

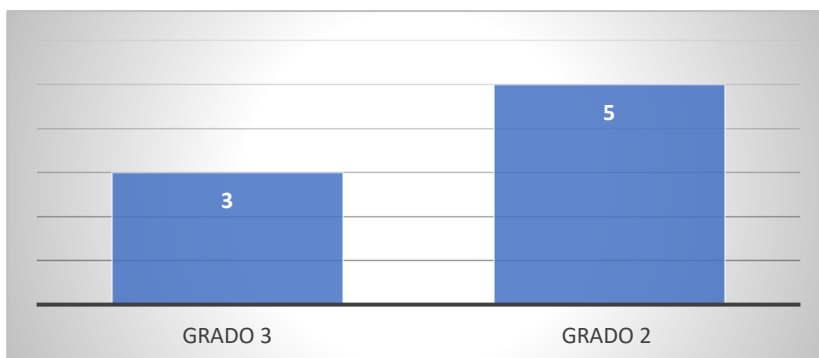


Figura 13. *Número de cargos por grados.
Esfuerzo mental*

Interpretación: En el grado 2 se encuentran 5 puestos, lo que indica que se demanda mediana atención mental y el grado 3 una alta atención mental. Esto obedece a que en las actividades de estos cargos se requiere el manejo y análisis de documentación e información pertinente a clientes, empleados, sector.

12. Esfuerzo visual

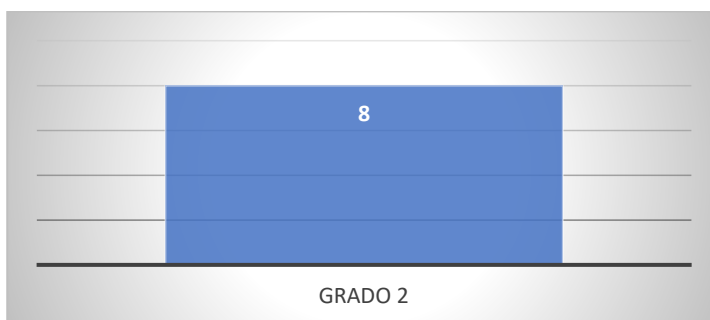


Figura 14. *Número de cargos por grados.
Esfuerzo visual*

Interpretación: En lo pertinente al esfuerzo visual los 8 cargos se ubican en el grado 2, donde se demanda mediano esfuerzo visual. Para el caso de los cargos evaluados se destaca que el esfuerzo visual obedece a la revisión de documentos y el uso prolongado de computadoras.

13. Condiciones ambientales

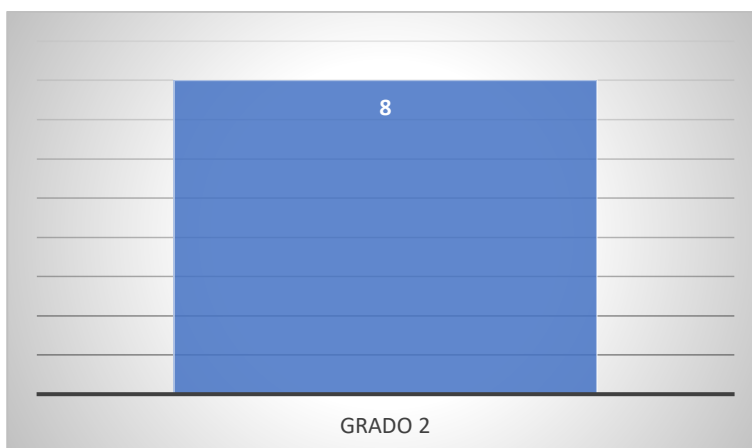


Figura 15. *Número de cargos por grados.*

Condiciones ambientales

Interpretación: Para el caso, los 08 cargos se ubican en condiciones ambientales normales.

14. Riesgos

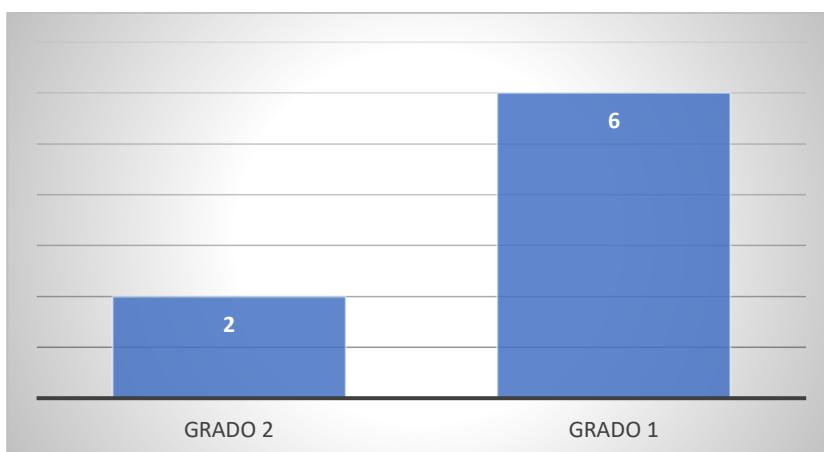


Figura 16. *Número de cargos por grados.*

Riesgo

Interpretación: Con referencia a los riesgos, 6 de los cargos se ubican en el grado 1, es decir, están expuestos a enfermedades profesionales con mediana probabilidad de ocurrencia.

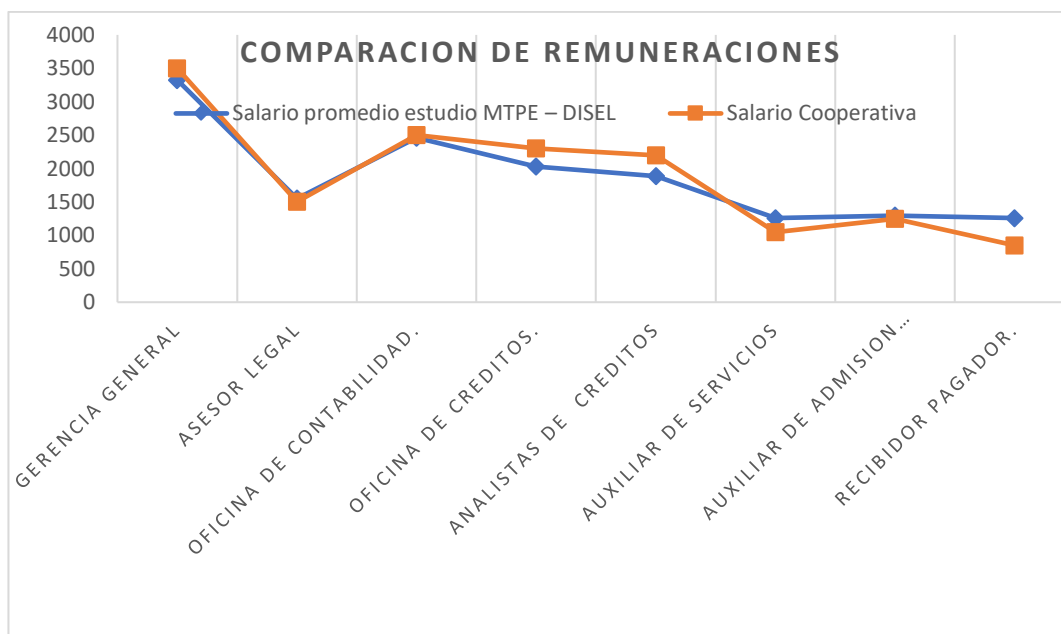


Figura 17. Diagrama de dispersión por unión de puntos

Interpretación: En la gráfica de dispersión se observa que las remuneraciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Progresiva Ltda, algunos cargos están por encima de la remuneración promedio, teniendo así también puestos por debajo de este promedio.

Tabla 15

Comparación de remuneraciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Progresiva LTDA, con la remuneración promedio actual de las entidades financieras y la remuneración promedio según el mtp

	La progresiva		Remuneración promedio del mercado		Promedio de mercado actual
Gerente general	S/.	3,500.00	S/.	3,325.30	S/ 5,333.33
Asesor legal	S/.	1,500.00	S/.	1,550.00	S/.
Jefe de contabilidad	S/.	2,500.00	S/.	2,459.50	S/ 2,000.00
Jefe de créditos	S/.	2,300.00	S/.	2,027.76	S/.
Analistas de créditos	S/.	2,200.00	S/.	1,888.90	S/ 1,980.00
Auxiliar de servicios	S/.	1,050.00	S/.	1,259.50	S/ 1,325.00
Auxiliar de admisión e informes	S/.	1,250.00	S/.	1,294.40	S/ 1,350.00
Recibidor pagador	S/.	850.00	S/.	1,259.50	S/ 1,240.00

Fuente: Los Autores

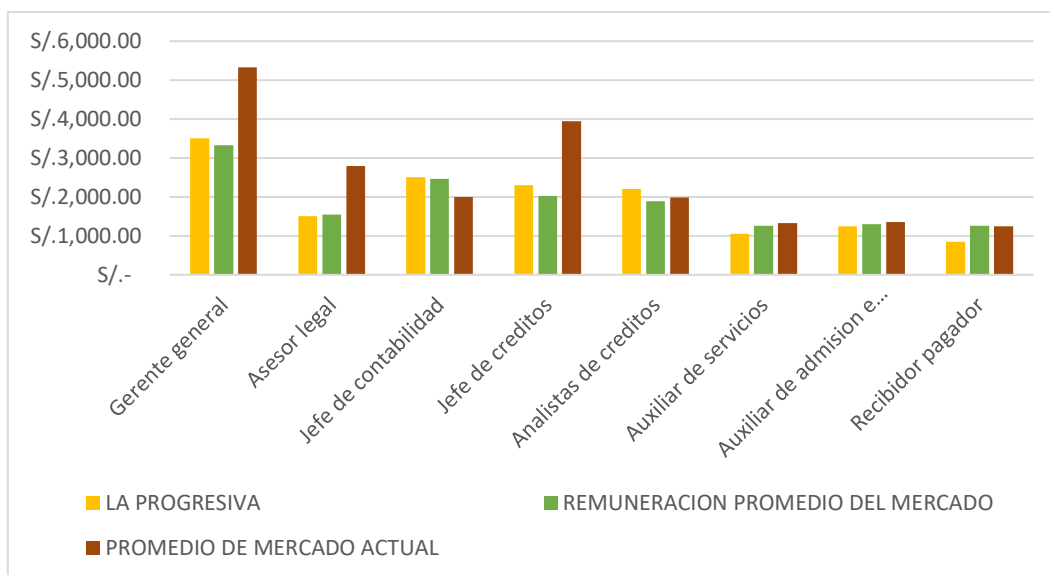


Figura 18. Cuadro comparativo de remuneraciones

Interpretacion:

De los puestos analizados y comparados, se puede observar que el único puesto que mejor remuneración que tiene en la cooperativa en comparación con el resto es la de analistas de créditos, teniendo remuneraciones por encima de la remuneración promedio del mercado actual (jefe de contabilidad), siendo notable la diferencia de remuneraciones promedio del mercado actual sobre los demás remuneraciones, debido a este promedio también se incluyó las remuneraciones de uso puestos de cajas y bancos.

Tabla 16

Comparacion de remuneraciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Progresiva LTDA, con la cooperativa de ahorro y credito san martin de porres ltda.

	La progresiva		Remuneración de CAC.
			San Martin
Gerente general	S/.	3,500.00	S/ 5,000.00
Asesor legal	S/.	1,500.00	S/ 3,000.00
Jefe de contabilidad	S/.	2,500.00	S/ 2,000.00
Jefe de créditos	S/.	2,300.00	S/ 3,500.00
Analistas de créditos	S/.	2,200.00	S/ 1,250.00
Auxiliar de servicios	S/.	1,050.00	S/ 1,150.00
Auxiliar de admisión e informes	S/.	1,250.00	S/ 1,350.00
Recibidor pagador		S/ 850.00	S/ 1,300.00

Fuente: Los Autores

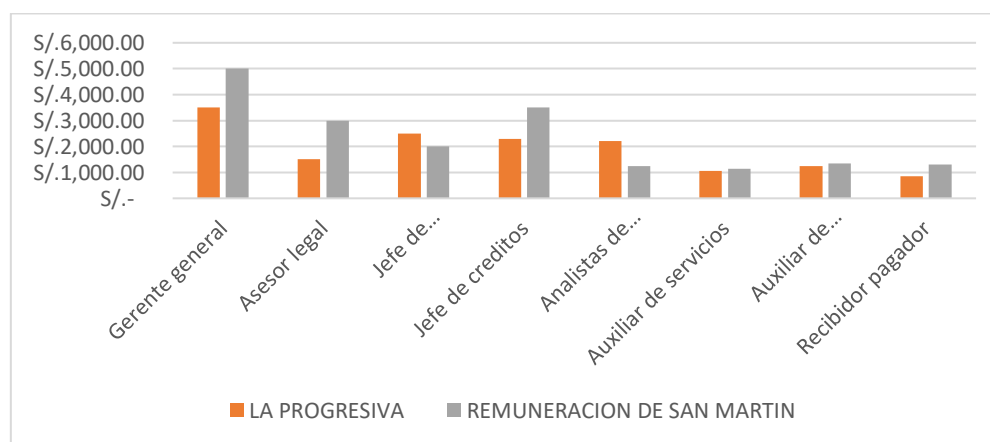


Figura 19. Comparacion de remuneraciones entre cooperativas

Interpretacion: De los puestos analizados y comparados entre la Cooperativa de Ahorro y Credito la Progresiva Ltda. Y la cooperativa de Ahorro y Crédito San Martin de Porres Ltda, se observa que las remuneraciones de esta ultima estan por encima de la Cooperativa de Ahorro y Credito la Progresiva Ltda., teniendo solo un puesto(analista de credito) por encima de la Cooperativa SanSan de Porres.

Tabla 17

Comparación de remuneraciones de Cooperativas, con la remuneración promedio de bancos y la remuneración promedio de cajas.

	Remuneración promedio de cooperativas	Remuneración promedio bancos	Remuneración promedio de cajas
Gerente general	S/.4,250.00	S/. 5,750.00	S/. 4,000.00
Asesor legal	S/. 2,250.00	S/. 3,000.00	S/. 2,500.00
Jefe de contabilidad	S/. 2,250.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Jefe de créditos	S/. 2,900.00	S/. 4,750.00	S/. 3,350.00
Analistas de créditos	S/.1,725.00	S/. 2,325.00	S/. 2,000.00
Auxiliar de servicios	S/. 1,100.00	S/. 1,500.00	S/. 1,325.00
Auxiliar de admisión e informes	S/.1,300.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Recibidor pagador	S/.1,075.00	S/. 1,175.00	S/. 1,275.00

Fuente: Los Autores

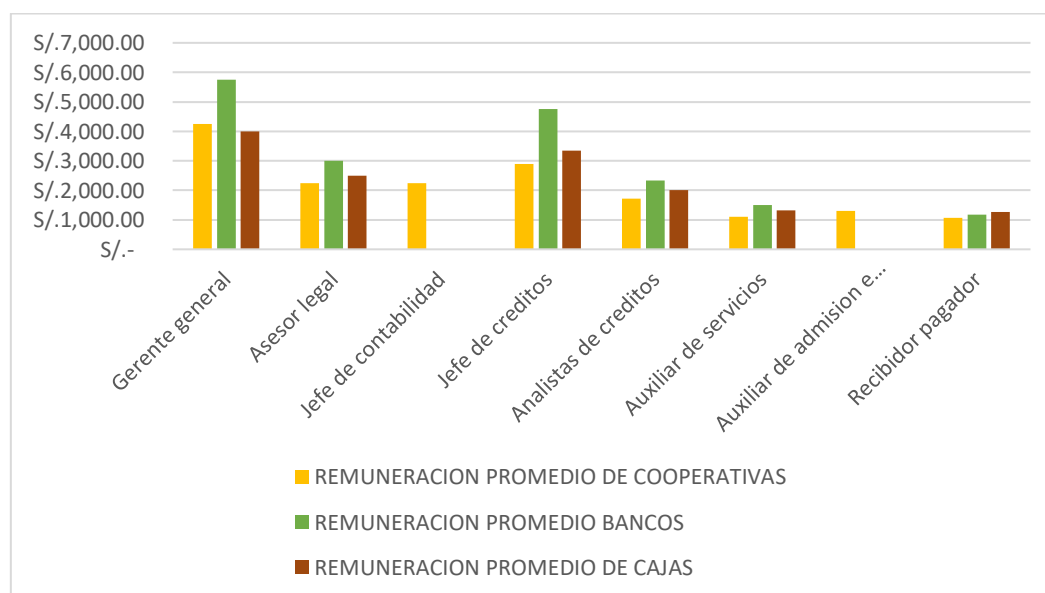


Figura 20. Cooperativas, bancos y cajas

Interpretación: Las remuneraciones de los puestos analizados y comparados de las cooperativas, como se muestran en el gráfico están por debajo del promedio de remuneraciones del promedio de las cajas y bancos, excepto la remuneración de la gerencia que está por encima de la remuneración promedio de las cajas.

Tabla 18

Comparación de remuneraciones de cooperativas, con la remuneración promedio de bancos y la remuneración promedio de cajas.

	La progresiva	Remuneración promedio bancos	Remuneración promedio de cajas
Gerente general	S/. 3,500.00	S/. 5,750.00	S/. 4,000.00
Asesor legal	S/. 1,500.00	S/. 3,000.00	S/. 2,500.00
Jefe de contabilidad	S/. 2,500.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Jefe de créditos	S/. 2,300.00	S/. 4,750.00	S/. 3,350.00
Analistas de créditos	S/. 2,200.00	S/. 2,325.00	S/. 2,000.00
Auxiliar de servicios	S/. 1,050.00	S/. 1,500.00	S/. 1,325.00
Auxiliar de admisión e informes	S/. 1,250.00	S/. 0.00	S/. 0.00
Recibidor pagador	S/. 850.00	S/. 1,175.00	S/. 1,275.00

Fuente: Los Autores

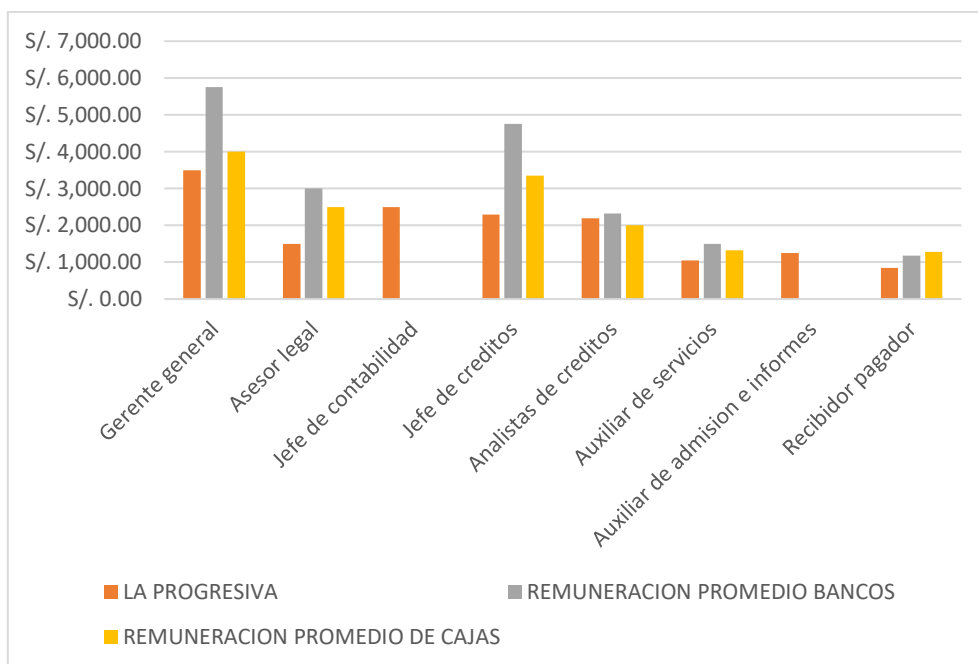


Figura 21. Comparacion de remuneraciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Progresiva LTDA, con el promedio de bancos y promedio de cajas

Interpretación:

Las remuneraciones de los puestos de la Cooperativa de Ahorro y Credito la Progresiva Ltda, en comparación con la remuneración promedio de las cajas y la remuneración promedio de los bancos, se puede observar y analizar que los puestos de gerente y jefe de créditos por parte de los bancos y cajas son más elevados que el de la cooperativa, en cambio los puestos de menor jerarquía no existe mucha variación.

Tabla 19

Comparacion de remuneraciones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Progresiva LTDA, Cooperativa San Martin de Porres y la remuneracion propuesta.

	Remuneración la progresiva	Remuneración San Martin de Porres	Remuneración propuesta
Gerente general	S/. 3,500.00	S/. 5,000.00	S/. 3,855.67
Asesor legal	S/. 1,500.00	S/. 3,000.00	S/. 1,966.23
Jefe de contabilidad	S/. 2,500.00	S/. 2,000.00	S/. 1,495.86
Jefe de créditos	S/. 2,300.00	S/. 3,500.00	S/. 2,399.22
Analistas de créditos	S/. 2,200.00	S/. 1,250.00	S/. 1,074.26
Auxiliar de servicios	S/. 1,050.00	S/. 1,150.00	S/. 805.00
Auxiliar de admisión e informes	S/. 1,250.00	S/. 1,350.00	S/. 914.25
Recibidor pagador	S/. 850.00	S/. 1,300.00	S/. 1,326.72

Fuente: Los Autores

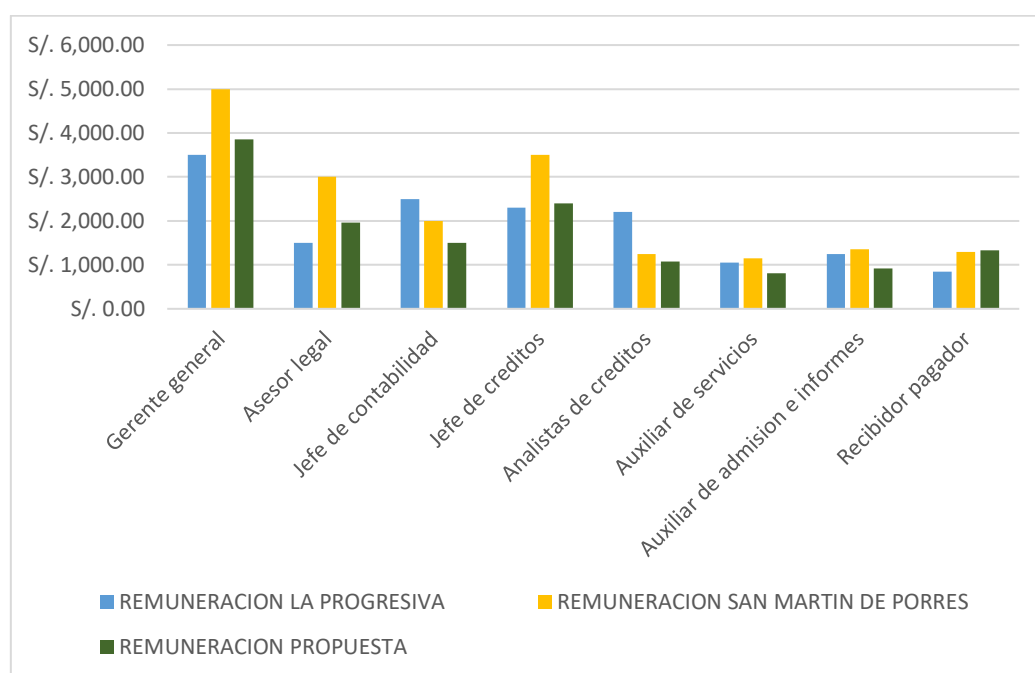


Figura 22. *Comparacion de remuneraciones de las cooperativas y la remuneracion propuesta*

Interpretación: De los puestos analizados, se puede decir que la comparación realizada de las remuneraciones de las cooperativas en mención y la remuneración propuesta, existe puestos que las que se propone una remuneración por encima de la remuneración actual, como también con algunos puestos por debajo de la remuneración existente.

Costos de implementación de la propuesta

Tabla 20

Costos administrativos de implementación

Costos administrativos de implementación de la estructura		
Actividades específicas	Descripción	Costo (s/.)
Revisión y evaluación de la propuesta	Se recomienda evaluar la propuesta con una entidad externa dedicada a este tipo de estudios, o en su defecto un asesor externo conocedor del tema. Se estima que los costos de esta asesoría son los presentados en la siguiente columna.	2, 000.00
Verificación de cargos y encuesta		2, 000.00
Ajustes a la propuesta		-
Revisión de contratos de trabajo		2, 000.00
Revisión de perfiles para los cargos.		2, 000.00
	TOTAL	8, 000.00

Fuente: Los Autores

Tabla 21
Costo del ajuste salarial

Cargos	Total Puntos X	Salario Actual Y	Salario Ajustado	Costo o ahorro anual del ajuste para todos los cargos
Gerente general	666.00	3500.00	3855.66	53170.66
Asesor legal	441.00	1500.00	1966.23	23101.23
Jefe de contabilidad	370.00	2500.00	1495.86	36720.86
Jefe de créditos	398.00	2300.00	2399.22	34806.22
Analistas de créditos	297.00	2200.00	1074.26	28361.30
Auxiliar de servicios	255.00	1050.00	805.00	15599.50
Auxiliar de admisión e informes	266.00	1250.00	914.25	18526.75
Recibidor pagador	342.00	850.00	1326.72	13303.22
TOTAL	3035.00	15150.00	13837.20	223589.74

Fuente: Los Autores

COSTO TOTAL: S/. 223,589.74

El costo total con los ajustes salariales en un año son S/. 223,589.74 los valores negativos corresponden al ahorro por concepto del ajuste salarial, no obstante, mientras prevalezcan las mismas personas en los cargos no se les puede disminuir el sueldo, para esto sería necesario hacer una reestructuración y reemplazar este personal con los nuevos sueldos.

Igualmente hay que tomar en cuenta el valor de los ajustes por prestaciones sociales y aportes.

Tabla 22
Costo actual de la nómina

Actualmente la nómina presenta los costos presentados en la siguiente tabla:

Cargos	Salario actual	Costo total anual
	Y	
Gerente general	3500	56910.00
Asesor legal	1500	24390.00
Jefe de contabilidad	2500	40650.00
Jefe de créditos	2300	37398.00
Analistas de créditos	2200	158972.00
Auxiliar de servicios	1050	17073.00
Auxiliar de admisión e informes	1250	20325.00
Recibidor pagador	850	13821.00
TOTAL	15150	369539.00

Fuente: Los Autores

Tabla 23
Costo de la nómina con el salario ajustado

Cargos	Salario ajustado	Costo total anual
	Y	
Gerente general	3855.6645	62693.1048
Asesor legal	1966.2279	31970.8657
Jefe de contabilidad	1495.86	24322.6836
Jefe de créditos	2399.2236	39011.3557
Analistas de créditos	1074.2631	81923.304
Auxiliar de servicios	804.9975	13089.2594
Auxiliar de admisión e informes	914.2504	14865.7115
Recibidor pagador	1326.7176	21572.4282
TOTAL	13837.2046	289448.733

Fuente: Los Autores

Al observar las anteriores tablas, se determina que el ajuste disminuye en un 21.68%.

4.3. Discusion de resultados

Los resultados obtenidos luego de la investigacion relizada, nos muestra que las remuneraciones asignadas se dan de manera arbitraria, de acuerdo a criterios personales de los directivos, con respecto a esta apreciacion Sandoval, C. (2009), en su investigacion citada conincide con con este resultado mencionando que el sistema de asignación actual de salarios se da de manera arbitraria a consideración de los directivos encargados y por tal razón existen muchas diferencias, donde se halló que para un mismo cargo pueden existir cinco salarios distintos.

Las remuneraciones propuestas son asignadas bajo ciertos factores de evaluacion con el objetivo de que se pague remuneraciones justas garantizando la igualdad y justicia, asignado remuneraciones de acuerdo a las actividades realizadas, con respecto a esta apreciacion Werther & Davis. (2000) en su investigacion citada coincide con esta apreciacion, mencionan que la administración de compensaciones debe lograr ciertos objetivos, los cuales en ocasiones causan conflictos y es necesario encontrarles soluciones, por ejemplo, con el objeto de retener a los empleados y garantizar la igualdad y justicia, los analistas de sueldos y salarios cubren cantidades similares con labores similares.

La propuesta de remuneraciones es el resultado de la evaluacion de puestos bajo ciertos factores evaluados que debe contener el puesto y los requisitos que debe tener la persona para desempeñarse eficientemente, con respecto a esta apreciacion, Amaya, M. (2006) en su investigacion realizada, conincide con esta apreciacion, debido a que la evaluación de los cargos implica no sólo la determinación de las actividades (qué se hace) en un cargo, sino también de los requisitos o factores que debe reunir una persona para desempeñarlo eficientemente, la gerencia tendrá en la evaluación una herramienta muy útil para valorar y asignar el salario justo al cargo, de acuerdo con factores tales como nivel de educación necesario, habilidades, responsabilidades y condiciones en que se desarrolla el cargo.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

De acuerdo al objetivo N° 01 de nuestra investigación se concluye que la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Progresiva Ltda. Cuenta con ocho (08) puestos identificados, los cuales no están establecidos de forma adecuada y no son actualizados de manera periódica

De acuerdo al objetivo N° 02 de nuestra investigación se concluye que la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Progresiva Ltda. Utiliza un diseño de los puestos simple, no mostrando factores relevantes y necesarios para el desempeño de los puestos (experiencia, conocimientos, condiciones de trabajo, habilidades, complejidad del puesto).

De acuerdo al objetivo N° 03 de nuestra investigación se concluye que la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Progresiva Ltda. a consecuencia de no haberse establecido los puestos de una forma adecuada se ha asignado remuneraciones sin un fundamento técnico.

De acuerdo al objetivo N° 04 de nuestra investigación se concluye que en la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Progresiva Ltda. se aplicó el método de asignación de puntos, siendo este uno de los más usados en cuanto a establecer una estructura de remuneraciones para las empresas; la estructura remunerativa propuesta muestra cambios en la estructura actual, mostrando en algunos puestos un aumento o disminución de la remuneración percibida, actualmente estos cambios no están al nivel de las remuneraciones de las cajas y bancos sobre todo en los puestos de mayor responsabilidad y confianza.

5.2. Recomendaciones

Se recomienda evaluar la necesidad de los puestos para así evitar la duplicidad de funciones y aumento de costo en el pago de personal.

Se recomienda dar prioridad a la equidad en los pagos y la necesidad de proponer un diseño de puestos bien estructurado para evitar así diferencias entre las funciones a realizadas y remuneraciones percibidas.

Se recomienda establecer sueldos con base a estudios técnicos bien realizados y de acuerdo a las remuneraciones propuestas en la investigación, aumentar las remuneraciones de los cargos que están sub-valorados y los cargos que según la propuesta deben disminuir su remuneración no tomarlos en cuenta.

Mientras prevalezcan la misma persona en los cargos no se puede disminuir el sueldo, para esto sería necesario una reestructuración y reemplazar este personal con nuevos sueldos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Amaya, M. (2006) *Administración de salarios e incentivos*. Teoría y práctica. Bogotá.
- Corzo, J. (2005) *Diseño del sistema de compensación salarial para una empresa de servicios financieros*.
- Chiavenato, I.(2009) *Administracion de recursos humanos*, 5ta Edicion.
- Chiavenato, I. (1999) *Administración de recursos humanos*. Colombia :Edit. McGraw-Hill.
- Dextre & Pretell. (2008) *Metodologia de la investigacion cientifica para Ciencias Economicas* – Primera Edición.
- Juárez O. *Valuación de puestos en administración de la compensación sueldos, incentivos y prestaciones*.
- Morales, Y. (2008) *Auditoria externa en el rubro de sueldos y salarios de una empresa que vende accesorios para automoviles*.
- Sandoval, C. (2009) *Propuesta de estructura de sueldos y salarios para la empresa Finamerica S.A.*

ANEXOS**Índice de anexos**

Anexo 1: Manual de organización y funciones	7373
Anexo 2: Ponderacion de factores de evaluacion.....	10303
Anexo 3: Encuesta salarial	11515
Anexo 4: Comparativo de remuneraciones	11919
Anexo 5: Solucion de sistema de ecuaciones	12323
Anexo 6: Rangos porcentuales de las remuneraciones.....	12727
Anexo 7: Política remunerativa	134

Anexo 1
Manual de funciones

1. IDENTIFICACIÓN								
1.1. NOMBRE DEL PUESTO: Gerente General								
1.2. ORGANIGRAMA		1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO						
		1.3.1. Gerencia o departamento						
		Gerencia General						
		1.3.2. Área o sección						
		Gerencia General						
		1.3.3. Reporta a						
		Consejo de Administración						
		1.3.4. Supervisa a						
		Áreas y Puestos existentes						
		1.3.5. Salario						
		S/. 3,500.00						
2. OBJETIVO DEL PUESTO								
Desarrollar una gestión eficaz y eficiente que se conduzca hacia el logro de objetivos y pueda medirse por resultados.								
3. RELACIONES DE COORDINACIÓN LABORAL								
3.1. Internas		3.2. Externas						
Supervisión a las áreas existentes en la Cooperativa.		Representación institucional con las limitaciones estipuladas en el estatuto y la ley general de Cooperativas.						
4. FUNCIONES				Frecuencia				
4.1. Principales actividades				Oca	Día	Sem	Qna	Men
Proponer al consejo de administración las políticas y normas necesarias para un adecuado sistema de control de la Cooperativa y la operatividad en la atención a los socios.								X
Velar por el cumplimiento de la ley, el estatuto, las normas internas y los acuerdos adoptados por la asamblea general de delegados y el Consejo de Administración.					X			

Cautelar la imagen institucional de la Cooperativa, frente a sus socios, otras Cooperativas, instituciones públicas, entidades privadas y con el público en general.		X				
Realizar otras funciones que le sean asignadas por el Consejo de Administración, dentro del ámbito de sus responsabilidades.		X				
Promover y supervisar la correcta atención a los socios y/o usuarios de la Cooperativa, velando por conservar la buena imagen institucional.			X			
Atender y/o responder los reclamos presentados por los socios o usuarios de la Cooperativa.			X			
Autorizar las solicitudes de crédito con carta fianzas, verificando que cumplan con los requisitos, para su envío a sede central para su emisión.		X				
5. PERFIL DEL PUESTO						
FACTORES		ESPECIFICACIONES				
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACIÓN	Licenciado en Administración, Economía, Contabilidad o carreras afines.				
	EXPERIENCIA	4 años mínimo de experiencia en el área o áreas afines.				
	CAPACITACIÓN	6 meses en temas relacionados a la alta gerencia.				
	COMPLEJIDAD	Actividades variadas y algunas con cierta dificultad.				
	HABILIDAD MENTAL	Toma de decisiones de mucha importancia.				

	HABILIDAD MANUAL	Se requiere regular habilidad manual y destreza con el manejo de máquinas, herramientas y otros.
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISION	Supervisión técnica y administrativa a todo el personal de la Cooperativa.
	POR ERRORES	Requiere de atención y cuidado, el no realizar las funciones como debe ser, puede repercutir en la Cooperativa.
	POR EQUIPOS	Responsable del patrimonio con la que cuenta la Cooperativa.
ESFUERZO	MENTAL	Las actividades y decisiones a tomar demandan de esfuerzo intelectual.
	VISUAL	Esfuerzo moderado.
	FISICO	Esfuerzo físico ligero.
CONDICIONES DE TRABAJO	CONDICIONES AMBIENTALES	Expuesto a condiciones ambientales normales, con buena iluminación, temperatura controlada, sin ruidos ni olores que pueden incomodar al realizar las actividades.
	RIESGOS	Expuesto a lesiones de poca importancia con poca posibilidades de ocurrencia.
APROBACIONES		
Elaboró	Revisó	Aprobó
Fecha	Fecha	Fecha

1. IDENTIFICACIÓN								
1.1 NOMBRE DEL PUESTO: Asesoría Legal								
1.2 ORGANIGRAMA		1.3 CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO						
		1.3.1 Gerencia o departamento						
		Asesoría Legal						
		1.3.2 Área o sección						
		Asesoría General						
		1.3.3 Reporta a						
		Consejo de Administración						
		1.3.4 Supervisa a						
		Gerencia general y Oficina de créditos						
		1.3.5 Salario						
S/. 1,500.00								
2. OBJETIVO DEL PUESTO								
Brindar asesoría y soporte en seguimiento y recuperación de créditos que se encuentran en situación de cobranza judicial y asesoría en asuntos legales relacionados con las actividades y servicios que brinda la institución.								
3. RELACIONES DE COORDINACIÓN LABORAL								
3.1 Internas		3.2 Externas						
Coordina con el gerente general, jefes de departamento, jefes de oficina y administradores de agencia la formulación de los planes, programas y presupuesto anual de la Cooperativa.		Asesorar al órgano de dirección, órganos de apoyo, gerencia general, y a los demás órganos estructurales en los asuntos de carácter jurídico – legal y absolver consultas jurídicas de carácter administrativo en beneficio de los socios.						
4. FUNCIONES				Frecuencia				
4.1. Principales actividades				Oca	Día	Sem	Qna	Men
Proponer a la gerencia y a administradores de agencia las políticas extrajudiciales y judiciales, así como las normas necesarias para una adecuada operatividad y gestión en la colocación y recuperación de los créditos, a fin de reducir y controlar morosidad.								X

Velar por el cumplimiento a las normas internas y externas en el ámbito de su competencia.		X			
Informar al gerente general, directivos y funcionarios sobre las obligaciones legales, normas y dispositivos que se promulguen y que afecten las operaciones que realice la Cooperativa.					X
Proponer al gerente general normas y procedimientos pertinentes para la ejecución de operaciones, gestiones y trámites legales que debe realizar la Cooperativa.					X
Examinar y emitir opiniones legales sobre los expedientes administrativos y de crédito sometidos a su consideración.	X				
Realizar otras funciones que le asigne el gerente general dentro del ámbito de sus responsabilidades.	X				

5. PERFIL DEL PUESTO

FACTORES		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACIÓN	Titulado en Derecho
	EXPERIENCIA	2 años de experiencia
	CAPACITACIÓN	Cursos relacionados al tema de cooperativismo.
	COMPLEJIDAD	Las labores a realizar serán variadas de acuerdo a sus funciones y algunas quizás con cierta dificultad.
	HABILIDAD MENTAL	Habilidad para tomar decisiones con cierta importancia para resolver problemas suscitados en la Cooperativa.
	HABILIDAD MANUAL	El puesto requiere de poca habilidad manual.
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISION	No supervisa a ninguna área.
	POR ERRORES	Se requiere de mucha atención y cuidado en sus funciones a realizar.
	POR EQUIPOS	Responsable de los materiales y equipos de su oficina.

ESFUERZO	MENTAL	Las labores a realizar demandan de alta atención mental.
	VISUAL	Las labores del cargo demandan de regular atención visual.
	FISICO	Se requiere de poco esfuerzo físico.
CONDICIONES DE TRABAJO	CONDICIONES AMBIENTALES	Expuesto a condiciones normales del cargo.
	RIESGOS	Expuesto a lesiones de poca importancia con poca probabilidad de ocurrencia.
APROBACIONES		
Elaboró	Revisó	Aprobó
Fecha	Fecha	Fecha

1. IDENTIFICACIÓN								
1.1. NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de créditos								
1.2. ORGANIGRAMA		1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO						
		1.3.1. Gerencia o departamento						
		Oficina de créditos						
		1.3.2. Área o sección						
		Oficina de créditos						
		1.3.3. Reporta a						
		Gerencia general						
		1.3.4. Supervisa a						
		Analistas de créditos empresariales						
		1.3.5. Salario						
S/. 2,300.00								
2. OBJETIVO DEL PUESTO								
Planificar, organizar y dirigir las actividades relacionadas con la colocación de recursos financieros del departamento a su cargo, así como controlar el desarrollo de las operaciones en el ámbito administrativo, de créditos, dentro de las normas aplicables.								
3. RELACIONES DE COORDINACIÓN LABORAL								
3.2. Internas		3.3. Externas						
Conducir, organizar y difundir las campañas promocionales con el fin de alcanzar los objetivos planteados respecto a operaciones de crédito en la cooperativa.		Promover y supervisar la correcta atención a los socios y/o usuarios de la Cooperativa, velando por conservar la buena imagen institucional.						
4. FUNCIONES				Frecuencia				
4.1. Principales actividades				Oca	Día	Sem	Qna	Men
Proponer a la gerencia la firma de nuevos convenios.								X

Proponer y realizar las campañas publicitarias en los diversos instituciones que la Cooperativa tenga convenio, en las ferias y festividades representativas de la región.					X
Elaborar y proponer a la gerencia general, las metas de colocación de los diferentes productos, detallando las proyecciones de crecimientos por: Productos, cantidad de operaciones, monto promedio de la operaciones, moneda, zonas geográficas, agencias, analistas de créditos, entre otras; que permitan un seguimiento afinado de las gestión comercial. Posteriormente encargarse de la implementación y seguimiento.					X
Comparar las estrategias empleadas por la competencia y las implementadas por la cooperativa, a fin de desarrollar mejoras en innovación en la calidad de los productos y servicios ofrecidos.				X	
Colaborar en la definición de las características y atributos de los productos y servicios ofrecidos (precio, tasa e interés, plazos, condiciones garantías) también deberá colaborar y/o proponer nuevos procesos que signifiquen mejoras en temas relacionados al área comercial.					X
Supervisar la correcta administración de los documentos valorados.	X				
Autorizar los entornos de los desembolsos de créditos realizados.		X			

5. PERFIL DEL PUESTO		
FACTORES		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACIÓN	Titulado en administración, contabilidad, economía, ingeniería industrial o carreras afines.
	EXPERIENCIA	2 años de experiencia en el cargo o puestos similares.
	CAPACITACIÓN	Cursos de especialización en finanzas.
	COMPLEJIDAD	Las labores a realizar son variadas de acuerdo a sus funciones a realizar y con cierta dificultad.
	HABILIDAD MENTAL	Toma de decisiones con alguna importancia para resolver problemas de la organización.
	HABILIDAD MANUAL	El puesto requiere de poca habilidad manual.

RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISION	Supervisa técnicamente a los analistas de créditos.
	POR ERRORES	Se requiere de mucha atención y cuidado, ya que las decisiones y errores pueden ocasionar mayores problemas a la organización.
	POR EQUIPOS	Responsable del cuidado de los materiales y equipos de su oficina.
ESFUERZO	MENTAL	Las funciones a realizar requieren de regular atención mental.
	VISUAL	Se requiere de regular atención visual.

	FISICO	Se requiere de poco esfuerzo fisico para realizar sus funciones.
CONDICIONES DE TRABAJO	CONDICIONES AMBIENTALES	Expuesta a condiciones ambientales normales.
	RIESGOS	Expuesto a lesiones de poca importancia y con poca probabilidad de ocurrir.
APROBACIONES		
Elaboró	Revisó	Aprobó
Fecha	Fecha	Fecha

1. IDENTIFICACIÓN								
1.1. NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE OFICINA DE CONTABILIDAD								
1.2. ORGANIGRAMA			1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO					
			1.3.1. Gerencia o departamento					
			Oficina de contabilidad					
			1.3.2. Área o sección					
			Oficina de contabilidad					
			1.3.3. Reporta a					
			Gerencia general					
			1.3.4. Supervisa a					
			Ninguna área					
			1.3.5. Salario					
S/. 2,500.00								
2. OBJETIVO DEL PUESTO								
Controlar los procesos contables, financieros y tributarios que se realizan en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Progresiva Ltda.								
3. RELACIONES DE COORDINACIÓN LABORAL								
3.1. Internas			3.2. Externas					
Coordinar con el gerente general, jefes de departamentos, jefes de oficina y administrador de agencia en la formulación de los planes, programas y presupuestos anual de la Cooperativa.			Dar cumplimiento a las normas internas y externas en el ámbito de su competencia, y estar constantemente actualizado de las nuevas disposiciones legales aplicables.					
4. FUNCIONES				Frecuencia				
4.1. Principales actividades				Oca	Día	Sem	Qna	Men
Codificar los documentos que sustentan ingresos y egresos que reflejarán en el balance, parametrizar las codificaciones de los conceptos contables, planillas contables y codificaciones operativas.								X

Crear cuentas contables a utilizarse por la Cooperativa, teniendo en cuenta la denominación contable, tipo de movimiento, moneda estado, categoría, acceso, naturaleza tanto para la sede principal y las agencias.					X
Realizar el proceso de cierre mensual, cierre y apertura anual de los estados financieros.					X
Verificar las conciliaciones bancarias, las cuentas activas, pasivas, patrimonio y de resultado que tengan relación con la situación económica y financiera de la Cooperativa.					X
Elaborar e informar mensualmente el balance general, los estados de resultados y anualmente el estado de cambio en el patrimonio neto, estado de flujo de efectivo a las instancias pertinentes con todos sus anexos respectivos.					X
Formular, revisar e interpretar los informes financieros, información estadística y demás informes solicitados por la gerencia y otros órganos de supervisión cumpliendo con reportar en las fechas fijadas, a fin de evitar multas y sanciones.			X		
Solicitar a las áreas de operaciones, créditos, cobranzas, asesoría legal y sistemas los reportes inherentes a cada departamento a fin de conciliar con las informaciones contables.			X		
Verificar la liquidación de los impuestos, contribuciones sociales, compensación por tiempo de servicio, entre otros.					X
Preparar y alcanzar oportunamente a la gerencia y al consejo administrativo los estados financieros y reportes requeridos para la toma de decisiones.					X
5. PERFIL DEL PUESTO					
FACTORES			ESPECIFICACIONES		
	EXPERIENCIA		2 años de experiencia en el área.		

	CAPACITACIÓN	Cursos de capacitación en temas contables actualizados.
	COMPLEJIDAD	Las labores a realizar son variadas.
	HABILIDAD MENTAL	Habilidad para la toma de decisiones de importancia para resolver problemas dentro de su área y para realizar de manera eficiente sus funciones.
	HABILIDAD MANUAL	Se requiere regular habilidad y destreza manual.
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISIÓN	No Supervisa al personal.
	POR ERRORES	Se requiere de atención y cuidado en el desarrollo de las actividades.
	POR EQUIPOS	Responsable de materiales y equipos de su oficina.
ESFUERZO	MENTAL	Las labores requieren regular esfuerzo mental.
	VISUAL	Las labores demandan de regular esfuerzo visual.
	FÍSICO	Se requiere poco esfuerzo físico.
CONDICIONES DE TRABAJO	CONDICIONES AMBIENTALES	Expuesto a condiciones ambientales normales.
	RIESGOS	Expuesto a lesiones de poca importancia y con poca probabilidad de ocurrencia.
APROBACIONES		
Elaboró	Revisó	Aprobó
Fecha	Fecha	Fecha

1. IDENTIFICACIÓN	
1.1. NOMBRE DEL PUESTO: ANALISTAS DE CREDITOS EMPRESARIALES	
1.2. ORGANIGRAMA	1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO
	1.3.1. Gerencia o departamento
	Oficina de créditos
	1.3.2. Área o sección
	Oficina de créditos
	1.3.3. Reporta a
	Jefe de créditos
	1.3.4. Supervisa a
	Áreas y puestos existentes
	1.3.5. Salario
S/. 2,200.00	
2. OBJETIVO DEL PUESTO	
Realizar la promoción y evaluación directa de créditos a personas naturales o jurídicas que realizan actividad empresarial, destinados a financiamiento de la producción y comercialización de bienes y servicios en sus diferentes fases, formulando la propuesta del otorgamiento de crédito, cumpliendo con las normas establecidas para tal fin, asimismo efectuar el seguimiento de los créditos otorgados.	
3. RELACIONES DE COORDINACIÓN LABORAL	
3.1. Internas	3.2. Externas
Ejecutar la política crediticia de la Cooperativa, en armonía con las disposiciones de las entidades rectoras del sistema financiero nacional.	Programar visitas a socios y potenciales socios, para ofrecer los productos que la Cooperativa ofrece.
4. FUNCIONES	Frecuencia

4.1. Principales actividades	Oca	Día	Sem	Qna	Men
Visitar socios potenciales, promocionar e incentivar el acceso al crédito en sus diversas modalidades.		X			
Efectuar visitas de verificación del negocio, centro de labores y/o domicilio del socio antes del otorgamiento del crédito.		X			
Evaluar exhaustivamente la unidad económica, negocio y/o Empresa a financiar del solicitante, con el fin de determinar la capacidad del pago del socio, detectar oportunamente los riesgos crediticios, estimando la voluntad de pago, dando uso a la tecnología disponible de la Cooperativa.		X			
Presentar al respectivo comité la propuesta del otorgamiento de créditos debidamente documentada (basada en información cuantitativa y cualitativa del solicitante).		X			
Analizar preferentemente para créditos comerciales las condiciones económicas generales del sector y región en que opera el deudor, teniendo en cuenta la exposición de aspectos legales y/o tributarios que afectan la posición del deudor.			X		
Actuar con rapidez y eficiencia en la respuesta de las solicitudes de los socios potenciales.		X			
Asumir con responsabilidad la calidad, confiabilidad y veracidad de la información que presenta y sustenta a través del expediente de créditos ante el comité de aprobación de créditos designado de acuerdo a los niveles de aprobación.		X			

Verificar que el desembolso de los créditos aprobados, se realice bajo las condiciones establecidas en la resolución del comité de aprobación de créditos.		X			
5. PERFIL DEL PUESTO					
FACTORES			ESPECIFICACIONES		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACIÓN	Técnico titulado o egresado universitario de las carreras de administración, economía, contabilidad o carreras afines.			
	EXPERIENCIA	Un 01 año de experiencia.			
	CAPACITACIÓN	Tres meses de capacitación en cursos de finanzas.			
	COMPLEJIDAD	Las tareas a realizar son variadas y con alguna dificultad.			
RESPONSABILIDAD	HABILIDAD MENTAL	Toma de decisiones con alguna importancia para resolver pequeños problemas de la Institución.			
	HABILIDAD MANUAL	Se requiere mediana habilidad manual.			
	POR SUPERVISION	No supervisa a ningún personal excepto a su cartera de clientes.			
	POR ERRORES	Se requiere de atención y cuidado normal a fin de evitar errores con magnitud de daño a la institución.			
	POR EQUIPOS	Responsable de equipos y herramientas que le asignan para el cumplimiento de sus funciones.			
ESFUERZO	MENTAL	Las labores demandan de mediana atención mental.			

	VISUAL	Las labores demandan de mediana atención visual.
	FISICO	Se requiere de esfuerzo físico mediano.
CONDICIONES DE TRABAJO	CONDICIONES AMBIENTALES	Expuesto a condiciones ambientales regulares (frio, calor, polvo, ruido).
	RIESGOS	Expuesto a enfermedad con poca probabilidad de ocurrencia.
APROBACIONES		
Elaboró	Revisó	Aprobó
Fecha	Fecha	Fecha

1. IDENTIFICACIÓN							
1.1. NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de servicios							
1.2. ORGANIGRAMA		1.3 CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO					
		1.3.1. Gerencia o departamento					
		Gerencia general					
		1.3.2. Área o sección					
		Gerencia general					
		1.3.3. Reporta a					
		Gerencia general					
		1.3.4. Supervisa a					
		A ninguna área					
		1.3.5. Salario					
S/. 1,050.00							
2. OBJETIVO DEL PUESTO							
Realizar labores de consejería y limpieza de las oficinas e instalaciones de la Cooperativa.							
3. RELACIONES DE COORDINACIÓN LABORAL							
3.3. Internas		3.4. Externas					
Distribuir a cada una de las unidades orgánicas de la Cooperativa, la correspondencia que sea remitida.		Atender y/o responder las inquietudes presentados por los socios de la cooperativa para su atención en las distintas oficinas.					
4. FUNCIONES			Frecuencia				
4.1 Principales actividades			Oca	Día	Sem	Qna	Men
Realizar el depósito de dinero en las instituciones financiera donde la Cooperativa mantenga cuenta de ahorros o cuenta corriente.				X			
Efectuar labores manuales de mantenimiento que le sean asignadas por el gerente.				X			

Brindar seguridad al jefe o asistente de operaciones en el envío de remesas.		X			
Conserva limpio y en buen estado los útiles e implementos de aseo y limpieza que le han sido asignados.		X			
Mantener la limpieza, conservación y mantenimiento de los muebles y equipos de todas las oficinas de la Cooperativa.		X			
Realizar el pago de servicios que recibe la Cooperativa.					X
Realizar el depósito de cheques en los bancos a favor de la Cooperativa.		X			

5. PERFIL DEL PUESTO

FACTORES		ESPECIFICACIONES
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACIÓN	Técnico titulado o egresado universitario de las carreras de administración, economía, contabilidad o carreras afines.
	EXPERIENCIA	Un año de experiencia en el área o trabajos similares.
	CAPACITACIÓN	Cursos y temas relacionados al puesto a ocupar.
	COMPLEJIDAD	Las labores a realizar son variadas y con alguna dificultad a realizar.
	HABILIDAD MENTAL	Iniciativa y capacidad analítica para la toma de decisiones dentro de la Institución.
	HABILIDAD MANUAL	Se requiere de poca habilidad manual.

RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISION	No supervisa a nadie.
	POR ERRORES	Se requiere de atención y cuidado normales con magnitud del daño pequeño.
	POR EQUIPOS	Responsable de los materiales y equipos asignados.
ESFUERZO	MENTAL	Las funciones a realizar demandan de mediana atención mental.
	VISUAL	Las funciones a realizar demandan de mediana atención visual.
	FISICO	Requiere poco esfuerzo físico ligero.
CONDICIONES DE TRABAJO	CONDICIONES AMBIENTALES	Expuesto a condiciones ambientales normales.
	RIESGOS	Expuesto a lesiones de poca importancia y con poca probabilidad de ocurrencia.
APROBACIONES		
Elaboró	Revisó	Aprobó
Fecha	Fecha	Fecha

1. IDENTIFICACIÓN						
1.1. NOMBRE DEL PUESTO: RECIBIDOR PAGADOR						
1.2. ORGANIGRAMA		1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO				
		1.3.1. Gerencia o departamento				
		Gerencia General				
		1.3.2. Área o sección				
		Gerencia general				
		1.3.3. Reporta a				
		Oficina de créditos				
		1.3.4. Supervisa a				
		Ninguna área				
		1.3.5. Salario				
		S/. 850.00				
2. OBJETIVO DEL PUESTO						
Brindar atención eficiente a los socios en los diferentes servicios propios de la Cooperativa de acuerdo a las normas vigentes y preservando la buena imagen institucional.						
3. RELACIONES DE COORDINACIÓN LABORAL						
3.1. Internas		3.2. Externas				
Comunicar y/o consultar a la jefatura los problemas que pudieran impedir la atención normal de los socios.		Brindar información clara y concisa respecto a las operaciones que realizan los socios.				
4. FUNCIONES		Frecuencia				
4.1 Principales actividades		Oca	Día	Sem	Qna	Men

Mantenerse atento a las quejas y sugerencias de los socios para poder transmitirlos a la jefatura.		X			
Realizar operaciones de ahorro, créditos, etc a solicitud del socio, cumpliendo con las políticas establecidas en el Manual de prevención de lavado de activos u otras disposiciones emanadas del consejo de administración o Gerencia		X			
Atender el pago de las obligaciones de la cooperativa con terceros previa verificación de las autorizaciones y codificaciones de los documentos sustentatorios.			X		
Entregar en sus totalidad los comprobantes emitidos por cada recibidor pagador al asistente de operaciones previa conciliación con su reporte de ingresos y egresos del día, con las firmas y sellos respectivos.		X			
Generar los diversos reportes y entregar al asistente de operaciones.		X			
Registrar en el sistema informático que corresponde los datos del socio o usuario y emitir el registro de transacciones sospechosas debiendo proceder al cierre del día a su archivo respectivo.		X			

Solicitar entorno y/o anulación de alguna operación a la jefatura de operaciones previo sustento del motivo que origino el error.		X			
Mantener el comprobante completo de la operación extornada con la firma del socio o en su defecto del recibidor pagador		X			
5. PERFIL DEL PUESTO					
FACTORES			ESPECIFICACIONES		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACIÓN		Técnico titulado o egresado universitario de las carreras de administración, economía, contabilidad, o carreras afines.		
	EXPERIENCIA		1 año de experiencia en el cargo o trabajos similares.		
	CAPACITACIÓN		Temas y cursos sobre detección de billetes.		
	COMPLEJIDAD		Las funciones a realizar son variadas y algunas con alguna dificultad.		
	HABILIDAD MENTAL		Se requiere de habilidad analítica para seguir instrucciones.		

	HABILIDAD MANUAL	Se requiere gran habilidad manual.
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISION	No supervisa a otros.
	POR ERRORES	Se requiere de atención y cuidado normales con magnitud del daño grande.
	POR EQUIPOS	Responde a materiales y equipos asignados para realizar sus funciones.
ESFUERZO	MENTAL	Requiere de esfuerzo físico ligero.
	VISUAL	Las labores a realizar demandan de alta atención mental.
	FISICO	Las labores a realizar demandan de alta atención visual.
CONDICIONES DE TRABAJO	CONDICIONES AMBIENTALES	Expuesto a condiciones ambientales normales.
	RIESGOS	Expuesto a lesiones con mediana probabilidad de ocurrencia.
APROBACIONES		
Elaboró	Revisó	Aprobó
Fecha	Fecha	Fecha

1. IDENTIFICACIÓN	
1.1. NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR DE ADMISION E INFORMES	
1.2. ORGANIGRAMA	1.3. CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO
	1.3.1. Gerencia o departamento
	Gerencia general
	1.3.2. Área o sección
	Gerencia general
	1.3.3. Reporta a
	Gerencia general
	1.3.4. Supervisa a
	No supervisa a ninguna área
	1.3.5. Salario
S/. 1,250	
2. OBJETIVO DEL PUESTO	
Brindar atención eficiente a los socios en los diferentes servicios propios de la Cooperativa de acuerdo a las normas vigentes y preservando la buena imagen institucional.	
3. RELACIONES DE COORDINACIÓN LABORAL	
3.1. Internas	3.2. Externas
Brindar información de los servicios que presta la cooperativa incidiendo en las característica de cada uno de ellos tales como requisitos, tarifario y otros.	Promover la venta de nuevos productos o servicios a los socios y público en general.

4. FUNCIONES	Frecuencia				
4.1. Principales actividades	Oca	Día	Sem	Qna	Men
Practicar constantemente la atención de calidad para con el socio.		X			
Apoyar en la realización de actividades promocionales programadas por las diferentes áreas.					X
Inscribir a los socios teniendo en cuenta los requisitos exigidos como persona natural o jurídica.		X			
Registrar la admisión de nuevos socios al sistema.		X			
Apertura cuentas de aportes, ahorros y/o plazo fijo a petición personal del socio.		X			
Actualizar y/o modificar los datos de socios a solicitud personal debidamente sustentada.		X			

Ordenar y clasificar los comprobantes del día por cada tipo de operación y moneda.		X			
Concientizar a los socios respecto a sus obligaciones y derechos.		X			
Realizar el llenado correcto y respectivo de la ficha los nuevos socios.		X			
5. PERFIL DEL PUESTO					
FACTORES			ESPECIFICACIONES		
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES	EDUCACIÓN	Técnico titulado o egresado universitario de las carreras de administración, economía, contabilidad, o carreras a fines.			
	EXPERIENCIA	Hasta un año de experiencia en el cargo o cargos similares.			
	CAPACITACIÓN	Temas y cursos relacionados a su puesto.			
	COMPLEJIDAD	Las funciones a realizar son variadas y algunas con cierta dificultad.			

	HABILIDAD MENTAL	Se requiere de habilidad analítica para seguir instrucciones.
	HABILIDAD MANUAL	Se requiere de mediana habilidad manual.
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISION	No supervisa a nadie.
	POR ERRORES	Se requiere atención y cuidado normales con magnitud del daño mediano.
	POR EQUIPOS	Responsable de los materiales y equipos asignado para el cumplimiento de sus funciones.
ESFUERZO	MENTAL	Las funciones a realizar demandan de mediana atención mental.
	VISUAL	Las funciones a realizar demandan de mediana atención mental.

	FISICO	Requiere de esfuerzo físico ligero.
CONDICIONES DE TRABAJO	CONDICIONES AMBIENTALES	Expuesto a condiciones ambientales normales.
	RIESGOS	Expuesto a lesiones con mediana probabilidad de ocurrencia.
APROBACIONES		
Elaboró	Revisó	Aprobó
Fecha	Fecha	Fecha

Anexo 2
Ponderación de factores de evaluación

Tabla 24
Experiencia 10%

Este factor considera el tiempo mínimo de desempeño en trabajos equivalentes, para que una persona con los conocimientos específicos desempeñe un cargo satisfactoriamente.

GRADO	DESCRIPCION	METODO DE CALCULO	PUNTOS
1	Hasta un mes	80 (máximo puntaje) / 48 (meses: máxima intensidad exigida) x 1 (mes: intensidad del grado).	2
2	Hasta seis meses	80 (máximo puntaje) / 48 (meses: máxima intensidad exigida) x 6 (mes: intensidad del grado).	10
3	Hasta doce meses	80 (máximo puntaje) / 48 (meses: máxima intensidad exigida) x 12 (mes: intensidad del grado).	20
4	Hasta dieciocho meses	80 (máximo puntaje) / 48 (meses: máxima intensidad exigida) x 18 (mes: intensidad del grado).	30
5	Hasta veinticuatro meses	80 (máximo puntaje) / 48 (meses: máxima intensidad exigida) x 24 (mes: intensidad del grado).	40
6	Hasta cuarenta y ocho meses	Máximo posible	80

Fuente: Los Autores

Para el caso de la capacitación, el porcentaje es del 7%, y su puntaje máximo de 56, reflejando así el siguiente resultado:

Tabla 25
Capacitación 7%

Factor mide la cantidad de tiempo necesario para adquirir preparación práctica y
ducción suficiente para ejecutar un trabajo de manera satisfactoria.

GRADO	DESCRIPCIÓN	METODO DE CALCULO	PUNTOS
1	Hasta un mes	56 (máximo puntaje) / 12 (meses: máxima intensidad exigida) x 1	5
2	Hasta tres meses	56 (máximo puntaje) / 12 (meses:	14
3	Hasta seis meses	56 (máximo puntaje) / 12 (meses:	28
4	Hasta doce Meses	Máximo posible	56

Fuente: Los Autores

Para los factores de carácter cualitativo, se procede a utilizar los métodos de progresión como pueden ser: Aritmética, geométrica, por cociente, de incremento constante y aleatoria. Así, se desarrolla a continuación la asignación de puntos para los factores cualitativos:

Para los factores educación, complejidad en el trabajo, habilidad mental y habilidad manual, se le asigna el método de progresión aritmética, dado que estos factores guardan la misma proporción, es decir, la diferencia de intensidad entre los grados es constante.

Así por ejemplo, para el factor educación que ha sido ponderado con un 8%, y la base puntual es 800, por tanto el valor aplicable es 64, es decir, el valor máximo aplicable es 160. Se decide un puntaje mínimo de 6 (el cual se calcula como el 10% del puntaje máximo), con estos datos se calcula la progresión aritmética con la siguiente fórmula:

$$\text{Razón de la progresión aritmética} = \frac{\text{Puntaje máximo} - \text{puntaje mínimo}}{\text{Número de grados por factor} - 1} =$$

$$\frac{64 - 6}{4 - 1} = \frac{58}{3} = 19$$

La razón de la progresión aritmética que se agrega al puntaje mínimo para que resulte el valor del puntaje para el grado dos y así sucesivamente para los demás grados es 19. Entonces: grado 1 = 6, grado dos = 25... etc:

Tabla 26
Educación 8%

Este factor mide el nivel de conocimientos básicos y específicos necesarios para el desempeño de un cargo determinado.		
GRAD	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	Terminación de estudios primarios	6
2	Terminación de estudios técnicos o egresado universitario	25
3	Terminación de estudios con bachiller	44
4	Terminación de carrera	64

Fuente: Los Autores

Para complejidad en el trabajo se aplica el mismo sistema, siendo el puntaje máximo 48 y el mínimo 5, la fórmula queda

$$\text{Razón de la progresión aritmética} = \frac{\text{Puntaje máximo} - \text{puntaje mínimo}}{\text{Número de grados por factor} - 1}$$

$$\frac{48 - 5}{4 - 1} = \frac{43}{3} = 14$$

Tabla 27
Complejidad del trabajo 6%

Este factor aprecia el grado de dificultad que existe en el trabajo. Considera la iniciativa, el poder de adaptación y los recursos necesarios para hacer frente a condiciones cambiantes. Igualmente la extensión de la supervisión recibida.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	Las labores que realiza son repetitivas	5
2	Las labores que realiza son variadas y sencillas	19
3	Las labores que realiza son variadas y de poca dificultad.	33
4	El trabajo es muy variado y difícil	48

Fuente: Los Autores

Para habilidad mental el puntaje máximo 48 y el mínimo 5, la formula queda:

$$\text{Razón de la progresión aritmética} = \frac{\text{Puntaje máximo} - \text{puntaje mínimo}}{\text{Número de grados por factor} - 1}$$

$$\frac{48 - 5}{4 - 1} = \frac{43}{3} = 14$$

$$4 - 1 = 3$$

Tabla 28
Habilidad mental 6 %

Este factor considera la utilización de procesos mentales requeridos en el desempeño del trabajo, tales como el juicio, la iniciativa, capacidad analítica etc.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	Sigue instrucciones definidas y exactas	5
2	Toma pequeñas decisiones	19
3	Toma decisiones de alguna importancia para resolver pequeños problemas	33
4	Planea el trabajo en líneas generales y en detalle y toma decisiones de mucha importancia	48

Fuente: Los Autores

Para habilidad manual el puntaje máximo 24 y el mínimo 2.4 ,la formula queda:

Razón de la progresión aritmética= $\frac{\text{Puntaje máximo}-\text{puntaje mínimo}}{\text{Número de grados por factor}-1}$ =

$$\frac{24-2.4}{3-1} = \frac{21.6}{2} = 10.80$$

Tabla 29

Habilidad manual 3 %

Este factor aprecia la facilidad de la coordinación de los sentidos para que la cantidad y calidad del trabajo sea mejor, como el manejo de máquinas, herramientas, movimientos repetidos, destrezas etc.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	Se requiere poca habilidad manual	2.4 = 2
2	Se requiere mediana habilidad	13.2=13
3	Se requiere gran habilidad manual	24

Fuente: Los Autores

Cuando la diferencia entre los grados es creciente, se recomienda el método de valoración por progresión geométrica, aplicando la siguiente fórmula:

$${}^{n-1}\sqrt{\text{puntajemaximo} : \text{puntajeminimo}}$$

Donde:

n = número de grados del factor

Este método se aplica para los factores: Responsabilidad por supervisión, responsabilidad por errores y responsabilidad por equipos. De esta manera los resultados son:

Responsabilidad por supervisión.

$$R = {}^{4-1}\sqrt{80 : 8} = 2.1544$$

El anterior resultado se multiplica por el valor mínimo para el segundo puntaje y así sucesivamente:

$$2.1544 \times 8 = 17.2352$$

$$2.1544 \times 17.2352 = 37.1351$$

$$2.1544 \times 37.1351 = 79.9961$$

Tabla 30

Responsabilidad por supervisión 10%

Este factor distingue la responsabilidad para organizar, coordinar, dirigir y controlar el trabajo de otras personas. Para efecto de la valoración debe considerarse el número de personas supervisadas y el grado de complejidad de la supervisión.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	No supervisa el trabajo de nadie	8
2	Supervisa técnicamente a un grupo pequeño de personas (hasta tres personas) que realizan labores especializadas	17
3	Supervisa técnica y administrativamente un grupo mediano de personas (hasta doce personas), que realizan labores especializadas.	37
4	Supervisa técnica y administrativamente un grupo grande de personas (hasta veinticuatro personas), que realizan labores especializadas.	80

Fuente: Los Autores

Responsabilidad por errores:

$$R = \sqrt[5]{120} : 12 = 1.7783$$

El anterior resultado se multiplica por el valor mínimo para el segundo puntaje y así sucesivamente.

$$\begin{array}{rcl}
 1.7783 & \times & 12 & = & 21.3396 \\
 1.7783 & \times & 21.3396 & = & 37.9482 \\
 1.7783 & \times & 37.9482 & = & 67.4833 \\
 1.7783 & \times & 67.4833 & = & 120.0055
 \end{array}$$

Tabla 31
Responsabilidad por errores 15%

Este factor determina el grado de atención y cuidado que debe tener el cargo, con el fin de evitar errores, además considera la magnitud del daño que pueda ocasionar si el error es cometido, en cuanto a pérdidas o deterioro de materias primas, pérdida de tiempo, trastornos de trabajo etc.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	Se requiere poca atención y cuidado con una magnitud del daño	12
2	Se requiere atención y cuidado normales con magnitud del daño mediano	21.3396
3	Se requiere atención y cuidado normales con magnitud del daño grande	37.9482
4	Se requiere mucha atención y cuidado con magnitud del daño mediano	67.4833
5	Se requiere atención y cuidados permanentes, un error genera un daño de gran magnitud.	120

Fuente: Los Autores

Responsabilidad por equipos:

$$R = \sqrt[4]{80} : 8 = 2.1544$$

El anterior resultado se multiplica por el valor mínimo para el segundo puntaje y así sucesivamente:

$$2.1544 \times 8 = 17.2352$$

$$2.1544 \times 17.2352 = 37.1351$$

$$2.1544 \times 37.1351 = 79.9961$$

Tabla 32
Responsabilidad por equipos 10%

Este factor determina el riesgo y la responsabilidad por pérdidas o daños, como resultados del desempeño de funciones que involucran acciones o decisiones en el manejo y control de maquinarias, equipos o materiales.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
1	No responde por ningún tipo de maquinarias o herramientas.	8
2	Responde por herramientas de media cuantía.	17
3	Responde por suministros de materiales.	37
4	Responde por maquinarias de cuantía.	80

Fuente: Los Autores

Para los factores restantes se usa el método de cociente, dado que este es un método fijo que permite ser aplicado a los factores que guardan la misma proporción. Así, se aplica la fórmula de dividir el puntaje entre el número de grados del factor.

Para el caso de esfuerzo físico, el puntaje máximo es 16, este valor se divide entre 4 y el resultado será el puntaje mínimo para este factor. A este puntaje mínimo se le suma el resultado y así sucesivamente hasta llegar al último grado:

$$16/4 = 4$$

Tabla 33
Esfuerzo físico 2%

Este factor determina la intensidad del esfuerzo físico que se realiza en la ejecución del trabajo y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
1	Requiere un esfuerzo físico ligero. Se manejan objetos de poco peso. Se adoptan posiciones incómodas	4
2	Se requiere un esfuerzo físico mediano. Se maneja objetos de peso mediano. Se adoptan posiciones incómodas	8
3	Se requiere un esfuerzo físico moderadamente grande. Se maneja objetos pesados. Se adoptan posiciones	12
4	Se requiere un esfuerzo físico extremadamente grande. Se manejan objetos muy pesados (más de 20 kilos) se	16

Fuente: Los Autores

Para esfuerzo mental se aplica la misma fórmula: $72 / 3 = 24$

Tabla 34
Esfuerzo mental 9%

Este factor determina la intensidad del esfuerzo mental que se realiza en la ejecución del trabajo y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce, como consecuencia de la aplicación de la inteligencia, el criterio y los conocimientos en la realización de cálculos matemáticos, resolución de problemas, investigaciones, análisis de informes o datos etc.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
1	Las labores del cargo demandan pequeña atención mental.	24
2	Las labores del cargo demandan mediana atención mental.	48
3	Las labores del cargo demandan alta atención mental.	72

Fuente: Los Autores

Para esfuerzo visual se aplica la misma fórmula: $32 / 3 = 10.67 = 11$

Tabla 35
Esfuerzo visual 4%

Este factor mide la intensidad del esfuerzo físico visual que se realiza en la ejecución del trabajo y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce, como consecuencia de emplear la agudeza visual hasta el punto de producirles cansancio.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
1	Las labores del cargo demandan pequeña atención visual.	11
2	Las labores del cargo demandan mediana atención visual.	22
3	Las labores del cargo demandan alta atención visual.	32

Fuente: Los Autores

Para Condiciones ambientales se aplica la fórmula: $24 / 3 = 8$

Tabla 36
Condiciones ambientales 3%

Este factor aprecia las condiciones ambientales en que se desarrolla normal mente el cargo comprenden factores tales con frio, calor, humedad, polvo, ventilación, ruidos, iluminación, olores, etc.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
1	Se está expuesto a condiciones ambientales normales.	8
2	Se está expuesto a condiciones ambientales regulares.	16
3	Se está expuesto a malas condiciones ambientales	24

Fuente: Los Autores

Para riesgos se aplica la fórmula: $56 / 4 = 14$

Tabla 37
Riesgos accidentes y enfermedades 7%

Este factor describe los riesgos de accidentes a los cuales están expuestos el trabajo en el desempeño de su cargo como cortaduras, quemaduras, hernias, pérdida de miembros, disminución de la vista, enfermedades profesionales, incapacidad, etc.		
GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTAJE
1	Se está expuesto a lesiones de poca importancia con poca probabilidad de ocurrencia.	14
2	Se está expuesto a enfermedades profesionales con mediana probabilidad de ocurrencia	28
3	Se está expuesto a incapacidad parcial, con mediana probabilidad de ocurrencia	42
4	Se está expuesto incapacidad parcial total, con mediana probabilidad de ocurrencia	56

Fuente: Los Autores

*Anexo 3***ENCUESTA SALARIAL**

En la estructuración de un programa de remuneraciones resulta aconsejable analizar la encuesta salarial que realizan ciertas entidades con las siguientes finalidades:

1. Conocer para el sector geográfico donde se encuentra ubicada la empresa motivo del análisis las remuneraciones y el nivel de los mismos, con el fin de establecer una comparación con el nivel de remuneraciones de la empresa y poder llegar a una mejor estructura.
2. Servir de herramientas para la solución de conflictos laborales y remunerativos.

De esta manera, en este capítulo se busca establecer las características del mercado laboral mediante el análisis del estudio realizado por MTPE – DISEL: Boletín de estadísticas ocupacionales, DNPEFP, Encuesta nacional de sueldos y salarios en empresas privadas de 10 a más trabajadores, junio 2001 - junio 2012.

Específicamente en cargos similares a los de la cooperativa, con fin el comparar la situación de la cooperativa frente al mercado.

Tabla 38

Remuneración promedio mensual por ocupaciones específicas en la actividad otros tipos de crédito I trimestre 2012

Ocupación específica	De 10 a 49 trabajadores	De 50 a más trabajadores
Administrador de agencia	1112.2	3325.3
Analista de créditos	1418.5	1888.9
Asistente de operaciones de establecimientos financieros	1374	1298.9
Cajero termina lista de establecimientos financieros	1090.4	1245.8
Cobrador	1013.1	1480.8
Consultor de atención al cliente de establecimientos financieros	1543.6	1294.4
Ejecutivo de ventas de establecimientos financieros	1521.4	1138.1
Gerente de agencia de establecimientos financieros	No disponible	9046.7
Gerente de créditos	3400	6083.3
Gerente de operaciones de establecimientos financieros	7818.5	7695
Jefe de cobranzas	1654.7	2665.4
Jefe de operaciones de establecimientos financieros	2328.2	2617.1
Sectorista de crédito	1577.4	2243.9

Fuente: MTPE – DISEL: Boletín de estadísticas ocupacionales

Elaboración: MTPE - Dirección de investigación socio económico laboral (DISEL).

Tabla 39

Remuneración promedio mensual por ocupaciones específicas en la actividad otros tipos de intermediación monetaria I trimestre 2012

Ocupación específica	De 50 a más trabajadores
Gerente de banca corporativa	26406.4
Gerente de agencia de establecimientos financieros	26185
Gerente de operaciones de establecimientos financieros	21621.6
Gerente de banca empresarial	21116.9
Gerente de riesgos de establecimientos financieros	19387.1
Gerente de banca consumo y banca empresarial	14196.1
Gerente de créditos	13966
Jefe de grupo de negocios de banca consumo y empresarial	11133
Jefe de riesgos de establecimientos financieros	9264.2
Funcionario de negocios de banca corporativa	8715.4
Jefe de grupo de negocios y banca corporativa	8247.1
Jefe de cobranzas	7975.2
Analista de inversiones de banca corporativa	7455
Funcionario de negocios de banca empresarial	6117.9
Administrador de agencia	5999.8
Supervisor de créditos de banca consumo y empresarial	5587.9
Jefe de ventas de establecimientos financieros	5046.4
Analista de riesgo de banca consumo y empresarial	4753.9
Funcionario de negocios de banca consumo y empresarial	4213.4

Asistente de funcionario de negocios y banca corporativa	3573.1
Analista de créditos de banca corporativa	3547
Supervisor de ventas de establecimientos financieros	3393.4
Asistente de funcionario de negocios y banca empresarial	3092.1
Jefe de operaciones de establecimientos financieros	2816.1
Asistente de funcionarios de negocios de banca empresas y consumo	2690
Ejecutivo comercial de establecimientos financieros	2672.8
Analista de créditos de banca consumo y empresarial	2557.4
Supervisor de cobranzas de establecimientos financieros	2525.8
Ejecutivo de ventas de establecimientos financieros	2221
Asistente de operaciones de establecimientos financieros	2089.4
Sectorista de crédito	2057.2
Asistente de créditos de establecimientos financieros	1959.8
Consultor de atención al cliente de establecimientos financieros	1946.4
Cobrador	1357.6
Auxiliar cajero terminalista de establecimientos financieros	1259.5
Cajero terminalista de establecimientos financieros	943.8

Fuente: MTPE – DISEL: *Boletín de estadísticas ocupacionales*

Elaboración: MTPE - Dirección de investigación socio económico laboral (DISEL).

Anexo 4

Tabla 40: Comparativo de remuneraciones

No.	Cargos	La Progre- Siva	San Martin De Porres	Mi Banco	Banco De Credito Del Peru-Bcp	Caja Piura	Caja Trujillo	Remunera-Cion Promedio Del Mercado	Promedio De Mercado Actual	Remuneracion Propuesta Cooperativa Sin Ajuste Salarial	Rango Salarial Propuesto Con Ajuste Salarial Separado Por Clases
1	Gerente general	S/. 3,500.00	S/. 5,000.00	S/. 7,000.00	S/. 4,500.00	S/. 4,000.00	S/. 4,000.00	S/. 3,325.30	S/. 5,333.33	S/. 3,855.67	3470.098 - 4241.23095
2	Asesor legal	S/. 1,500.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00	S/. 2,500.00	S/. 2,500.00	S/. 1,550.00	S/. 2,800.00	S/. 1,966.23	1769.605 - 2162.85069
3	Jefe de contabilidad	S/. 2,500.00	S/. 2,000.00	Oficina principal-Lima	Oficina prncipal- Lima	Oficina principal-Piura	oficina principal- trujillo	S/. 2,459.50	S/. 2,000.00	S/. 1,495.86	1346.274 - 1645.446
4	Jefe de créditos	S/. 2,300.00	S/. 3,500.00	S/. 5,000.00	S/. 4,500.00	S/. 3,500.00	S/. 3,200.00	S/. 2,027.76	S/. 3,940.00	S/. 2,399.22	2159.301 - 2639.14596
5	Analista de créditos empresariales	S/. 2,200.00	S/. 1,250.00	S/. 2,150.00	S/. 2,500.00	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00	S/. 1,888.90	S/. 1,980.00	S/. 1,074.26	966.837 - 1181.68941
6	Auxiliar de servicios	S/. 1,050.00	S/. 1,150.00	NO TIENE	S/. 1,500.00	S/. 1,350.00	S/. 1,300.00	S/. 1,259.50	S/. 1,325.00	S/. 805.00	724.498 - 885.49725
7	Auxiliar de admisión e informes	S/. 1,250.00	S/. 1,350.00	NO TIENE	NO TIENE	NO TIENE	NO TIENE	S/. 1,294.40	S/. 1,350.00	S/. 914.25	822.825 - 1005.67544
8	Recibidor-pagador	S/. 850.00	S/. 1,300.00	S/. 1,100.00	S/. 1,250.00	S/. 1,350.00	S/. 1,200.00	S/. 1,259.50	S/. 1,240.00	S/. 1,326.72	1194.046 - 1459.38936

Fuente: Los Autores

Tabla 41: Costo del ajuste salarial

Cargos	Total puntos x	Salario actual y	Salario ajustado	Cantidad de cargos	Costo o ahorro mensual del ajuste por cargo	Ajustes en aportes sociales y parafiscales -mes(es salud)	Costo o ahorro total mensual del ajuste	Costo o ahorro mensual todos los cargos	Costo o ahorro anual del ajuste para todos los cargos
Gerente general	666.00	3500.00	3855.66	1	355.66	315.00	670.66	670.66	53170.66
Asesor legal	441.00	1500.00	1966.23	1	466.23	135.00	601.23	601.23	23101.23
Jefe de contabilidad	370.00	2500.00	1495.86	1	-1004.14	225.00	-779.14	-779.14	36720.86
Jefe de créditos	398.00	2300.00	2399.22	1	99.22	207.00	306.22	306.22	34806.22
Analistas de créditos	297.00	2200.00	1074.26	5	-1125.74	198.00	-927.74	-4638.70	28361.30
Auxiliar de servicios	255.00	1050.00	805.00	1	-245	94.50	-150.50	-150.50	15599.50
Auxiliar de admisión e informes	266.00	1250.00	914.25	1	-335.75	112.50	-223.25	-223.25	18526.75
Recibidor pagador	342.00	850.00	1326.72	1	476.72	76.50	553.22	553.22	13303.22
TOTAL	3035.00	15150.00	13837.20		-1312.80	1363.50	50.70	-3660.26	223589.74

Fuente: Los autores

COSTO TOTAL: S/. 223,589.74

Tabla 42
Costo actual de la nominal

Actualmente la nómina presenta los costos presentados en la siguiente tabla:

Cargos	Total Puntos X	Salario Actual Y	Cantidad De Cargos	Costos Totales Mes Para Todos Los Cargos	Aportes Sociales Y Parafiscales-Mes (Essalud)	Costo Total Mensual	Costo Total Anual
Gerente general	666	3500	1	3500	315	3815	56910.00
Asesor legal	441	1500	1	1500	135	1635	24390.00
Jefe de contabilidad	370	2500	1	2500	225	2725	40650.00
Jefe de créditos	398	2300	1	2300	207	2507	37398.00
Analistas de créditos	297	2200	5	11000	198	11198	158972.00
Auxiliar de servicios	255	1050	1	1050	94.5	1144.5	17073.00
Auxiliar de admisión e informes	266	1250	1	1250	112.5	1362.5	20325.00
Recibidor pagador	342	850	1	850	76.5	926.5	13821.00
TOTAL	3035	15150		23950	1363.5	25313.5	369539.00

Fuente: Los Autores

Tabla 43
Costo de la nómina con el salario ajustado

Cargos	Total Puntos X	Salario ajustado Y	Cantidad De Cargos	Costos Totales Mes Para Todos Los Cargos	Aportes Sociales Y Parafiscales – Mes(Es Salud)	Costo Total Mensual	Costo Total Anual
Gerente general	666	3855.6645	1	3855.6645	347.009805	4202.67431	62693.1048
Asesor legal	441	1966.2279	1	1966.2279	176.960511	2143.18841	31970.8657
Jefe de contabilidad	370	1495.86	1	1495.86	134.6274	1630.4874	24322.6836
Jefe de créditos	398	2399.2236	1	2399.2236	215.930124	2615.15372	39011.3557
Analistas de créditos	297	1074.2631	5	5371.3155	96.683679	5467.99918	81923.304
Auxiliar de servicios	255	804.9975	1	804.9975	72.449775	877.447275	13089.2594
Auxiliar de admisión e informes	266	914.2504	1	914.2504	82.282536	996.532936	14865.7115
Recibidor pagador	342	1326.7176	1	1326.7176	119.404584	1446.12218	21572.4282
TOTAL	3035	13837.2046		18134.257	1245.34841	19379.6054	289448.733

Fuente: Los Autores

Anexo 5**Solución del sistema de ecuaciones.**

El método elegido para solucionar la ecuación es el de determinantes. Para calcular un determinante de tercer orden se puede aplicar la regla de Sarrus, la cual se explica con el siguiente ejemplo.

Resolver:

$$\begin{vmatrix} a & b & c \\ d & e & f \\ g & h & i \end{vmatrix}$$

debajo de la tercera fila horizontal se repiten las dos primeras filas horizontales y se obtiene:

$$\begin{vmatrix} a & b & c \\ d & e & f \\ g & h & i \\ a & b & c \\ d & e & f \end{vmatrix}$$

a continuación se trazan tres diagonales de derecha a izquierda y tres diagonales de izquierda a derecha como se muestra en la siguiente figura:

$$\begin{vmatrix} a & b & c \\ d & e & f \\ g & h & i \end{vmatrix}$$

$$\begin{vmatrix} a & b & c \\ d & e & f \end{vmatrix}$$

Ahora se multiplican entre sí los tres números que pasan por cada diagonal.

Los productos de los números que están en las diagonales trazadas de izquierda a derecha se escriben con su propio signo y los productos de los números que aparecen en las diagonales trazadas de derecha a izquierda, con el signo cambiado. Así se obtiene:

De izquierda a derecha

$$(a * e * i)$$

$$(d * h * c)$$

$$(g * b * f)$$

De derecha a izquierda

$$-(c * e * g)$$

$$-(f * h * a)$$

$$-(i * b * d)$$

el determinante desarrollado en su totalidad se expresa de la siguiente manera:

$$\begin{vmatrix} a & b & C \\ d & e & F \\ g & h & I \end{vmatrix} = (a * e * i) + (d * h * c) + (g * b * f) - (c * e * g) - (f * h * a) - (i * b * d)$$

De esta manera, al reemplazar el ejemplo anterior por los datos de la tabla queda lo siguiente:

COEFICIENTE a:

$$\frac{\sum y}{\sum xy} \quad \frac{\sum x}{\sum x^2} \quad \frac{n}{\sum x}$$

$$\frac{\sum x^2 y}{\sum x^3} \quad \frac{\sum x^2}{\sum x^3} \quad \frac{\sum x}{\sum x^2}$$

a = _____

$$\frac{\sum x^2}{\sum x^3} \quad \frac{\sum x}{\sum x^2} \quad \frac{n}{\sum x}$$

$$\frac{\sum x^4}{\sum x^3} \quad \frac{\sum x^3}{\sum x^3} \quad \frac{\sum x^2}{\sum x^2}$$

$$\frac{15150}{6377250} \quad \frac{3035}{1274294} \quad \frac{8}{3035}$$

$$\frac{16972961150}{596474441} \quad \frac{596474441}{596474441} \quad \frac{1274294}{1274294}$$

a = _____

$$\frac{1274294}{596474441} \quad \frac{3035}{1274294} \quad \frac{8}{3035}$$

$$\frac{309094288851}{596474441} \quad \frac{596474441}{596474441} \quad \frac{1274294}{1274294}$$

a = 0.0059

COEFICIENTE b:

$$\frac{\sum x}{\sum x^3} \quad \frac{\sum y}{\sum xy} \quad \frac{n}{\sum x}$$

$$\frac{\sum x^4}{\sum x^4} \quad \frac{\sum x^2 y}{\sum x^2 y} \quad \frac{\sum x^2}{\sum x^2}$$

b = _____

$$\frac{\sum x^2}{\sum x^3} \quad \frac{\sum x}{\sum x^2} \quad \frac{n}{\sum x}$$

$$\frac{\sum x^4}{\sum x^4} \quad \frac{\sum x^3}{\sum x^3} \quad \frac{\sum x^2}{\sum x^2}$$

$$\begin{array}{r} 1274294 \\ 596474441 \\ 309094288851 \end{array} \quad \begin{array}{r} 15150 \\ 6377250 \\ 16972961150 \end{array} \quad \begin{array}{r} 8 \\ 3035 \\ 1274294 \end{array}$$

b =

$$\begin{array}{r} 1274294 \\ 596474441 \\ 309094288851 \end{array} \quad \begin{array}{r} 3035 \\ 1274294 \\ 596474441 \end{array} \quad \begin{array}{r} 8 \\ 3035 \\ 1274294 \end{array}$$

b = 1.84

COEFICIENTE c:

$$\begin{array}{r} \Sigma x^2 \\ \Sigma x^3 \\ \Sigma x^4 \end{array} \quad \begin{array}{r} \Sigma x \\ \Sigma x^2 \\ \Sigma x^3 \end{array} \quad \begin{array}{r} \Sigma y \\ \Sigma xy \\ \Sigma x^2y \end{array}$$

c =

$$\begin{array}{r} \Sigma x^2 \\ \Sigma x^3 \\ \Sigma x^4 \end{array} \quad \begin{array}{r} \Sigma x \\ \Sigma x^2 \\ \Sigma x^3 \end{array} \quad \begin{array}{r} n \\ \Sigma x \\ \Sigma x^2 \end{array}$$

$$\begin{array}{r} 1274294 \\ 596474441 \\ 309094288851 \end{array} \quad \begin{array}{r} 3035 \\ 1274294 \\ 596474441 \end{array} \quad \begin{array}{r} 15150 \\ 6377250 \\ 16972961150 \end{array}$$

c =

$$\begin{array}{r} 1274294 \\ 596474441 \\ 309094288851 \end{array} \quad \begin{array}{r} 3035 \\ 1274294 \\ 596474441 \end{array} \quad \begin{array}{r} 8 \\ 3035 \\ 1274294 \end{array}$$

c = 7.35

Anexo 6

Rangos porcentuales de las remuneraciones

Para determinar qué tan alejado está un cargo de la tendencia central ajustada se utilizan los rangos porcentuales, los cuales permiten establecer el número de cargos que se encuentran dentro de cada una de las franjas.

SEGÚN AMAYA, M. (2006) los rangos más utilizados son: +-5%, +-10%, +-15%. Aquellos cargos que se encuentran por fuera de la franja del +-30% deben ser analizados de forma detallada por la empresa, mientras que los que están más alejados se tendrán que analizar con detenimiento para hallar las causas que generan el distanciamiento de la tendencia central ajustada.

Los rangos salariales se obtienen de la siguiente manera:

La ecuación de la tendencia central ajustada para el método de progresión aritmética utilizado en este caso es:

$$y = (0.0059) X^2 + 1.84X + 7.35$$

El rango salarial del -5% se obtiene de multiplicar la ecuación de la tendencia central ajustada por 0,95 (1-0,05) %, de lo cual se obtiene el siguiente resultado:

$$y = (0.0059) X^2 (0,95) + 1.84X (0,95) + 7.35 (0,95)$$

$$y = (0,005605) X^2 + 1.748X + 6.9825$$

El rango salarial del 5% se obtiene al multiplicar la ecuación de la tendencia central ajustada por 1,05 (1+0,05) %, cuyo resultado es:

$$y = (0.0059) X^2 (1,05) + 1.84X (1,05) + 7.35 (1,05)$$

$$y = (0.006195) X^2 + 1.932X + 7.7175$$

Una vez aplicados los valores correspondientes a la ecuación, se reemplazan los puntos X por el valor en puntos obtenidos para los distintos cargos y se representan gráficamente.

Tabla 44
Rango porcentual del $\pm 5\%$

Total puntos X	X2	Tendencia central ajustada	0.005605	1.748	6.9825	y - 5%	0.006195	1.932	7.7175	y + 5%
		Salario ajustado	-5%				5%			
			(0,005605)X2	1.748X	6.9825		(0.006195)X2	1,932X	7.7175	
666	443555	3855.6645	2486.125775	1164.168	6.9825	3662.8813	2747.823225	1286.712	7.7175	4048.44773
441	194481	1966.2279	1090.066005	770.868	6.9825	1867.9165	1204.809795	852.012	7.7175	2064.5393
370	136900	1495.86	767.3245	646.76	6.9825	1421.067	848.0955	714.84	7.7175	1570.653
398	158404	2399.2236	887.85442	695.704	6.9825	2279.2624	981.31278	768.936	7.7175	2519.18478
297	88209	1074.2631	494.411445	519.156	6.9825	1020.5499	546.454755	573.804	7.7175	1127.97626
255	65025	804.9975	364.465125	445.74	6.9825	764.7476	402.829875	492.66	7.7175	845.247375
266	70756	914.2504	396.58738	464.968	6.9825	868.5379	438.33342	513.912	7.7175	959.96292
342	116964	1326.7176	655.58322	597.816	6.9825	1260.3817	724.59198	660.744	7.7175	1393.05348

Fuente: Los Autores

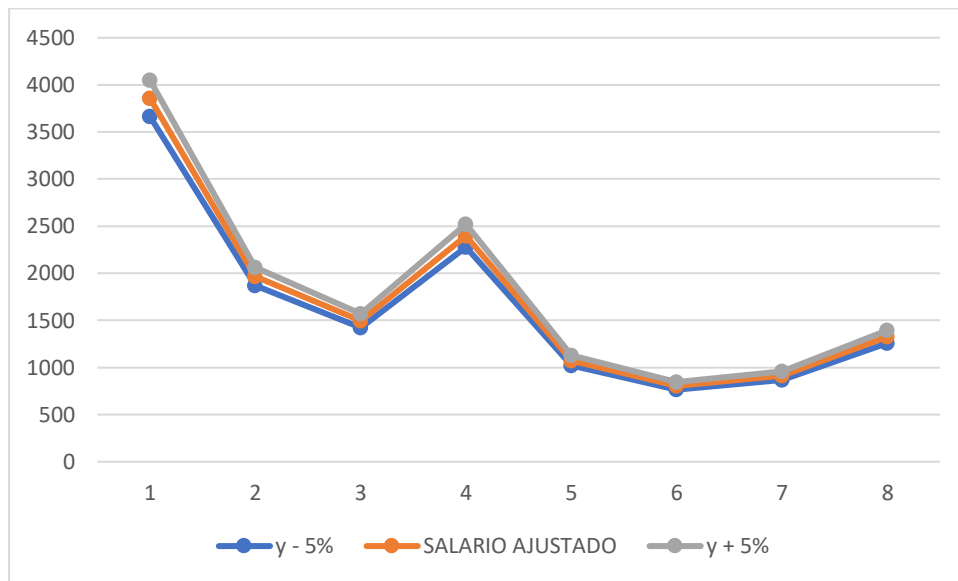


Figura 23. Rango porcentual del $\pm 5\%$

Fuente: Los Autores

El rango salarial del -10% se obtiene de multiplicar la ecuación de la tendencia central ajustada por $0,90$ ($1-0,10$)%, de lo cual se obtiene el siguiente resultado:

$$y = (0,0059)X^2 + 1,84X + 7,35 \quad (0,90)$$

$$y = (0,00531)X^2 + 1,656X + 6,615$$

El rango salarial del 10% se obtiene al multiplicar la ecuación de la tendencia central

Ajustada por $1,10$ ($1+0,10$)%, cuyo resultado es:

$$y = (0,0059)X^2 + 1,84X + 7,35 \quad (1,10)$$

$$y = (0,00649)X^2 + 2,024X + 8,085$$

Tabla 45
Rango porcentual del $\pm 10\%$

Total puntos X	X2	Tendencia central ajustada	0.00531	1.656	6.615	y - 10%	0.00649	2.024	8.085	y + 10%
		Salario ajustado	-10%				10%			
			(0,00531)X2	1.656X	6.615		(0.00649)X2	2.024X	8.085	
666	443555	3855.6645	2355.27705	1102.896	6.615	3470.098	2878.67195	1347.984	8.085	4241.23095
441	194481	1966.2279	1032.69411	730.296	6.615	1769.605	1262.18169	892.584	8.085	2162.85069
370	136900	1495.86	726.939	612.72	6.615	1346.274	888.481	748.88	8.085	1645.446
398	158404	2399.2236	841.12524	659.088	6.615	2159.301	1028.04196	805.552	8.085	2639.14596
297	88209	1074.2631	468.38979	491.832	6.615	966.837	572.47641	601.128	8.085	1181.68941
255	65025	804.9975	345.28275	422.28	6.615	724.498	422.01225	516.12	8.085	885.49725
266	70756	914.2504	375.71436	440.496	6.615	822.825	459.20644	538.384	8.085	1005.67544
342	116964	1326.7176	621.07884	566.352	6.615	1194.046	759.09636	692.208	8.085	1459.38936

Fuente: Los Autores

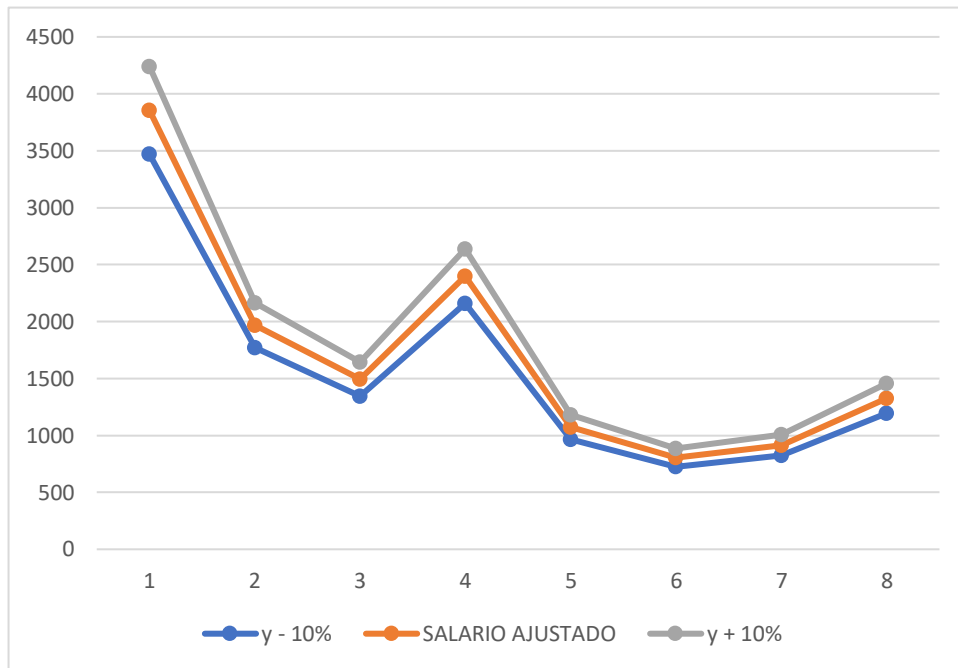


Figura 24. Rango porcentual del $\pm 10\%$

Fuente: Los Autores

El rango salarial del -15% se obtiene de multiplicar la ecuación de la tendencia central ajustada por $0,85$ ($1-0,15$)%, de lo cual se obtiene el siguiente resultado:

$$y = (0.0059)X^2(0,85) + 1.84(0,85) + 7.35(0,85)$$

$$y = (0.005015)X^2 + 1.5456X + 6.2475$$

El rango salarial del 15% se obtiene al multiplicar la ecuación de la tendencia central ajustada por $1,15$ ($1+0,15$)%, cuyo resultado es:

$$y = (0.0059)X^2(1.15) + 1.84X(1.15) + 7.35(1.15)$$

$$y = 0.006785 X^2 + 2.116 X + 8.4525$$

Tabla 46: Rango porcentual del +-15%

Total puntos X	X2	Tendencia central ajustada	0.005015	1.5456	6.2475	y - 15%	0.006785	2.116	8.4525	y + 15%
		Salario ajustado	-15%				15%			
			(0,005015)X2	1.5456X	6.2475		(0.006785)X2	2.116X	8.4525	
666	443555	3855.6645	2224.4283	1029.3696	6.2475	3277.315	3009.520675	1409.256	8.4525	4434.01418
441	194481	1966.2279	975.3222	681.6096	6.2475	1671.294	1319.553585	933.156	8.4525	2261.16209
370	136900	1495.86	686.5535	571.872	6.2475	1271.481	928.8665	782.92	8.4525	1720.239
398	158404	2399.2236	794.3961	615.1488	6.2475	2039.34	1074.77114	842.168	8.4525	2759.10714
297	88209	1074.2631	442.3681	459.0432	6.2475	913.124	598.498065	628.452	8.4525	1235.40257
255	65025	804.9975	326.1004	394.128	6.2475	684.248	441.194625	539.58	8.4525	925.747125
266	70756	914.2504	354.8413	411.1296	6.2475	777.113	480.07946	562.856	8.4525	1051.38796
342	116964	1326.7176	586.5745	528.5952	6.2475	1127.71	793.60074	723.672	8.4525	1525.72524

Fuente: Los Autores

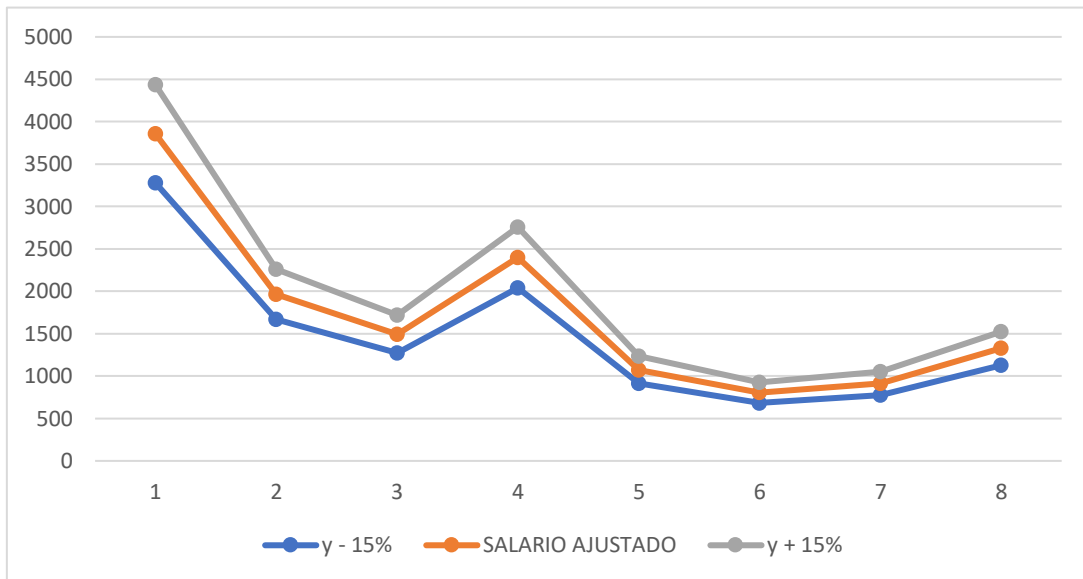


Figura 25. Rango porcentual del $\pm 15\%$

Fuente: Los Autores

*Anexo 7***POLITICA REMUNERATIVA**

Para complementar los resultados de la evaluación de cargos y el ajuste remunerativo pertinente, a continuación se realiza una propuesta de política remunerativa para la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Progresiva Ltda.

ASPECTOS GENERALES

Definición. Una política remunerativa es una política institucional que proporciona un marco referencial común basándose en el cuál se determinan las remuneraciones de una organización.

Así, es importante definir una política de remuneraciones para la Cooperativa de Ahorro Y crédito La Progresiva Ltda. a fin de que sirva como base para la toma de decisiones respecto a las remuneraciones.

Objetivos. Los objetivos determinados de la política de remuneraciones de la Cooperativa de Ahorro Y crédito La Progresiva Ltda. Son los siguientes:

- Proporcionar una remuneracion equitativa y constante a los colaboradores de acuerdo con sus capacidades, funciones y responsabilidades.
- Que el personal tenga conocimiento que la Cooperativa tiene parámetros básicos, estudiados y justos para la asignación remunerativa.
- Alentar al personal a mejorar sus conocimientos y capacidades para que ascienda dentro de la empresa en busca de una mejor asignación remunerativa.

- Planear una mejor y más definida asignación de recursos de la empresa para el pago de remuneraciones.

Componentes de una Política Remunerativa. La política de remuneraciones diseñada para la Cooperativa de Ahorro Y crédito La Progresiva Ltda. Tiene los siguientes componentes:

- **Descripción clara y actualizada de los cargos.** Allí se deben incluir las funciones, responsabilidades, nivel de educación, experiencia, habilidades, complejidad del puesto de trabajo y riesgos. Este primer aspecto está desarrollado para los 8 cargos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Progresiva.
- **Una estructura de Remuneraciones.** La Cooperativa de Ahorro y Crédito La Progresiva Ltda. tiene una estructura remunerativa definida, debidamente preparada bajo un estudio técnico con la metodología de asignación de puntos.
- **Rangos remunerativos equitativos de acuerdo a cada cargo.** Con base en la estructura remunerativa se definen los rangos remunerativos de acuerdo a la puntuación asignada para cada cargo.
- **Coincidencia entre la puntuación del cargo y el salario asignado.** Esto es, a mayor puntuación requerida, mayor remuneración. Las remuneraciones deben coincidir con los límites inferior y superior de los puntajes y rangos de sueldos establecidos en la estructura remunerativa.
- **Definición de periodo de tiempo para los aumentos.** El aumento de las remuneraciones en los distintos cargos en la Cooperativa se realizarán anualmente.

Ventajas. La importancia radica en los siguientes aspectos:

- Que los empleados son remunerados de acuerdo con el cargo que ocupan, su desempeño y dedicación.
- Se facilita atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos.
- Hacer que los trabajadores acepten el sistema de retribución de la Cooperativa.

- Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

Política Remunerativa para la Cooperativa de Ahorro y crédito La Progresiva Ltda.

Se propone implementar la siguiente política remunerativa:

En la Cooperativa de Ahorro y crédito La Progresiva Ltda., los empleados se benefician de una remuneración con todos los requerimientos de ley y se establece una remuneración mínima dentro de la Cooperativa, el cual se actualiza cada año en la tabla de Remuneraciones. Igualmente las remuneraciones son equitativas y acordes a los requerimientos del puesto de trabajo, y no hay excepciones respecto a esto. Para determinar una remuneración justa, la Cooperativa tiene y mantiene actualizada la metodología de asignación de puntos, donde a mayor puntaje según los requerimientos del puesto de trabajo, mayor remuneración.