

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN Y PLAN DE PROMOCIÓN PARA LA
CLÍNICA CHICAMOCHA S.A.**

**OSCAR MAURICIO GÓMEZ LEÓN
JOHANA MILENA OVIEDO HERNÁNDEZ**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PIEDRECUESTA
2009**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN Y PLAN DE PROMOCIÓN PARA LA
CLÍNICA CHICAMOCHA S.A.**

**OSCAR MAURICIO GÓMEZ LEÓN
JOHANA MILENA OVIEDO**

**Proyecto de grado para optar el título de
Ingeniero Industrial**

**Director de Proyecto
Libia Rosa Rangel Arias
Ingeniera Industrial**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PIEDRECUESTA
2009**

Nota de aceptación:

Firma del presidente jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bucaramanga 25 de mayo de 2009

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA	22
1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA	22
1.2 TELÉFONO, DIRECCIÓN	22
1.3 RESEÑA HISTÓRICA	22
1.4 MISIÓN	23
1.5 VISIÓN	23
1.6 NÚMERO DE EMPLEADOS	24
1.7 ACTIVIDAD ECONÓMICA Y SERVICIOS	24
1.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	26
2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	30
3 ANTECEDENTES	33
3.1 ENCUESTA DE CLIMA LABORAL	33
3.2 VISITA DE REFERENCIACIÓN A FRESKALECHE S.A	34
3.3 PROYECTOS DE GRADO	35
3.3.1 Proyecto para la avícola Distraves S.A.	35
3.3.2 Proyecto para la fundación oftalmológica de Santander-Clínica Carlos Ardila Lulle.	36
3.4 ESTUDIO SALARIAL COLPRENSA/LAPATRIA – BOGOTÁ	37
4 JUSTIFICACIÓN	39
5 OBJETIVOS	40
5.1 OBJETIVO GENERAL	40

	Pág.
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	40
6 MARCO DE REFERENCIA	41
6.1 MARCO CONCEPTUAL	41
6.2 MARCO TEÓRICO	43
6.2.1 Sistema de Compensación Empresarial	43
6.2.2 Compensaciones directas	43
6.2.2.1 Proceso para determinar los salarios	43
6.2.2.2 Estructura salarial	54
6.2.2.3 Incentivos	55
6.2.3 Planes de promoción	58
7 ANÁLISIS INTERNO	60
7.1 DIAGNÓSTICO PRESENTADO POR LA CLÍNICA CHICAMUCHA S.A	60
7.2 ESTUDIO DE DOCUMENTOS INTERNOS	60
7.2.1 Estudio de clima organizacional	60
7.2.2 Retiro de personal y entrevistas de egreso	62
7.3 ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS DE LA CLÍNICA CHICAMUCHA S.A	65
8 ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS I – 0202 – 01	67
8.1 DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE CARGOS	67
8.1.1 Formato de análisis de cargos	67
8.2 DESARROLLO DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	69

	Pág.
8.2.1 Formato de descripción de cargos	70
8.2.2 Actualización del manual de descripción de cargos	71
9 MANUAL DE VALORACIÓN DE CARGOS	72
9.1 COMITÉ DE VALORACIÓN	72
9.2 SELECCIÓN DEL MÉTODO DE VALORACIÓN	73
9.3 DESARROLLO DEL MANUAL DE VALORACIÓN ÁREA ADMINISTRATIVA	73
9.3.1 Selección de los cargos claves área administrativa	73
9.3.2 Aplicación del método área administrativa	75
9.3.3 Valoración de los cargos administrativos	78
9.3.3.1 Ordenamiento de los cargos	82
9.4 DESARROLLO DEL MANUAL DE VALORACIÓN CARGOS ASISTENCIALES	84
9.4.1 Selección de los cargos claves área asistencial	84
9.4.2 Selección de los factores compensables	87
9.4.3 Desarrollo de la escala de grados por factor	88
9.4.4 Valoración inicial mediante los grados para los cargos asistenciales	92
9.4.5 Ponderación de los factores compensables	93
9.4.6 Corrección del manual de valoración	95
9.4.7 Asignación de Puntaje a los Grados	97
9.4.8 Valoración final de los cargos asistenciales	102

	Pág.
9.4.9 Ordenamiento de los cargos asistenciales	102
9.5 CONCLUSIONES DE LA VALORACIÓN DE CARGOS	103
10 ESTRUCTURA SALARIAL	104
10.1 DEFINICIÓN DEL SALARIO BÁSICO ACTUAL REPRESENTATIVO PARA CADA CARGO	104
10.2 EL SECTOR SALUD EN RELACIÓN CON LA CLÍNICA CHICAMUCHA	104
10.2.1 Encuesta salarial	105
10.2.2 Objetivo	105
10.2.3 Responsable de aplicar el instrumento	105
10.2.4 Descripción del instrumento	105
10.2.5 Conclusiones de los resultados	106
10.3 DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL	107
10.3.1 Diagrama de dispersión	107
10.3.1.1 Coeficiente de correlación	109
10.3.1.2 Estimación de la línea de tendencia	110
10.3.1.3 Verificación de la línea de tendencia de salarios	114
10.3.1.4 Confiabilidad de la línea de tendencia	114
10.3.1.5 Comparación de la línea de tendencia con la línea del mercado	115
10.3.2 Diseño de la escala salarial	116
10.3.2.1 Escala de salario básico por cargo	117

	Pág.
10.3.2.2 Escala de salario básico por categoría	119
10.3.2.3 Escala de intervalos salariales por categoría	125
10.3.2.4 Selección de escala salarial para el área administrativa y asistencial	137
11 DISEÑO DEL PLAN DE INCENTIVOS	140
11.1 OBJETIVO DEL PLAN DE INCENTIVOS	141
11.2 ESTRATEGIA DEL PLAN DE INCENTIVOS	141
11.3 DESARROLLO DEL PLAN DE INCENTIVOS	142
11.3.1 Etapa Preliminar	142
11.3.2 Etapa de Diseño	144
11.3.2.1 Procedimiento para el diseño de incentivos	145
11.4 PROPUESTA INCENTIVOS CLÍNICA CHICAMUCHA	147
11.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	154
12 DISEÑO DE PLAN DE PROMOCIÓN	156
12.1 OBJETIVO	156
12.2 ESTRATEGIA DEL PLAN DE PROMOCIÓN	157
12.3 DESARROLLO DEL PLAN DE PROMOCIÓN	158
12.4 OBJETIVOS DEL PLAN DE PROMOCIÓN	159
12.5 POLÍTICAS DE PROMOCIÓN	159
12.6 PROCEDIMIENTO DE PROMOCIÓN	160
12.7 RUTAS DE PROMOCIÓN	162
12.7.1 Rutas verticales cargos administrativos	162

	Pág.
12.7.2 Rutas verticales cargos asistenciales	164
12.8 ANÁLISIS DEL DISEÑO DEL PLAN DE PROMOCIÓN	166
13 CONCLUSIONES GENERALES	167
14 RECOMENDACIONES	170
BIBLIOGRAFÍA	172
ANEXOS	174

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura organizacional por dependencias	26
Figura 2. Estructura organizacional por cargos	27
Figura 3. Sistema de compensación	43
Figura 4. Etapas para determinar salarios	44
Figura 5. Etapas del análisis y la descripción del cargo	44
Figura 6. Proceso de valoración de cargos	46
Figura 7. Tipos de métodos de valoración	48
Figura 8. Técnicas de valoración cualitativas	49
Figura 9. Elaboración del manual de valoración	51
Figura 10. Relación costo beneficio	141
Figura 11. Beneficios del plan de promoción para la Clínica Chicamocha	157
Figura 12. Ruta vertical departamento de relaciones humanas	162
Figura 13. Ruta vertical departamento de contabilidad	162
Figura 14. Ruta vertical departamento de facturación	163
Figura 15. Ruta vertical departamento de sistemas	163
Figura 16. Ruta vertical departamento de atención al cliente	163
Figura 17. Ruta vertical departamento de compras y suministros	163
Figura 18. Ruta vertical departamento de mantenimiento	164
Figura 19. Ruta vertical departamento de farmacia	164
Figura 20. Ruta vertical dirección administrativa y financiera	164
Figura 21. Ruta vertical departamento de enfermería	164
Figura 24. Ruta vertical departamento de radiología.	165
Figura 25. Ruta vertical departamento de auditoria médica	165

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Distribución de personal.	24
Cuadro 2. Metodología para realizar análisis de descripción de cargos.	67
Cuadro 3. Metodología para desarrollar el manual de descripción de cargos.	69
Cuadro 4. Selección de los cargos claves área administrativa.	75
Cuadro 5. Valoración de cargos administrativos	79
Cuadro 6. Ordenamiento de los cargos administrativos por puntaje	83
Cuadro 7. Selección de los cargos claves área asistencial	86
Cuadro 8. Definición de grados del factor compensable educación	89
Cuadro 9. Definición de grados del factor compensable experiencia	89
Cuadro 10. Definición de grados del factor compensable nivel de autonomía	89
Cuadro 11. Definición de grados del factor compensable responsabilidad por maquinaria y equipos	90
Cuadro 12. Definición de grados del factor compensable responsabilidad por el trabajo de otros	90
Cuadro 13. Definición de grados del factor compensable responsabilidad por métodos y procesos	91
Cuadro 14. Matriz del factor esfuerzo mental	91
Cuadro15. Definición de grados del factor compensable esfuerzo mental	92
Cuadro16. Definición de grados del factor compensable esfuerzo físico	92
Cuadro17. Desviación estándar de los factores compensables	93
Cuadro18. Ponderación óptima de los factores compensables	94
Cuadro19. Ponderación combinada de los factores compensables	95
Cuadro 20. Definición y descripción de la progresión para cada uno de los factores.	98
Cuadro 21. Asignación del puntaje a los grados del factor educación	98
Cuadro 22. Asignación del puntaje a los grados del factor experiencia	99

Cuadro 23. Asignación del puntaje a los grados del factor nivel de iniciativa	99
Cuadro 24. Asignación del puntaje a los grados del factor responsabilidad por el trabajo de otros.	100
Cuadro 25. Asignación del puntaje a los grados del factor responsabilidad por métodos y procesos.	100
Cuadro 26. Asignación del puntaje a los grados del factor responsabilidad por maquinaria y equipos.	101
Cuadro 27. Asignación del puntaje a los grados del factor esfuerzo mental.	101
Cuadro 28. Asignación del puntaje a los grados del factor esfuerzo físico.	102
Cuadro 29. Comparativo de la escala salarial para el área administrativa.	137
Cuadro 30. Comparativo de la escala salarial para el área asistencial	137
Cuadro 31. Respuestas trabajadores	143
Cuadro 32. Procedimiento para el diseño de incentivos	145
Cuadro 33. Incentivo monetario por antigüedad	147
Cuadro 34. Presupuesto incentivo bonificación por antigüedad.	150
Cuadro 35. Incentivo monetario de subsidio de educación	151
Cuadro 36. Incentivo monetario de participación de utilidades	152
Cuadro 37. Incentivo no monetario al trabajador destacado	153
Cuadro 38. Procedimiento de promoción	160

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Datos de personal retirado en los años 2007-2008	31
Tabla 2. Causas de retiro del personal en el año 2007	62
Tabla 3. Causas de retiro del personal en el año 2008	64
Tabla 4. Selección y definición de los factores compensables	87
Tabla 5. Matriz de coeficientes de correlación de Pearson	96
Tabla 6. Cálculo del coeficiente de correlación área administrativa	110
Tabla 7. Cálculo del coeficiente de correlación área asistencial	110
Tabla 8. Alternativas de bonificación	148

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfica 1. Personal retirado en el año 2007-2008	31
Gráfica 2. Resultados generales del estudio de clima organizacional	61
Gráfica 3. Causas de retiro año 2007	63
Gráfica 4. Causas de retiro año 2008	64
Gráfica 5. Diagrama de dispersión área administrativa	107
Gráfica 6. Diagrama de dispersión área asistencial	108
Gráfica 7. Línea de tendencia área administrativa.	111
Gráfica 8. Línea de tendencia área asistencial.	113
Gráfica 9. Línea de tendencia Clínica Chicamocha vs. Línea de tendencia del mercado área administrativa.	115
Gráfica 10. Línea de tendencia Clínica Chicamocha vs. Línea de tendencia del mercado área asistencial.	116
Gráfica 11. Salario básico por cargo área administrativa	117
Gráfica 12. Salario básico por cargo área asistencial	118
Gráfica 13. Salario único por categoría área administrativa	123
Gráfica 14. Salario único por categoría área asistencial	123
Gráfica 15. Escala de intervalos salariales por categoría con porcentaje del 5% área administrativa.	128
Gráfica 16. Escala de intervalos salariales por categoría con porcentaje del 5% área asistencial.	129
Gráfica 17. Escala de intervalos salariales por categoría con porcentaje del 10% área administrativa.	131
Gráfica 18. Escala de intervalos salariales por categoría con porcentaje del 10% área asistencial.	132
Gráfica 19. Escala de intervalos salariales por categoría con porcentaje del 15% área administrativa.	135

Gráfica 20. Escala de intervalos salariales por categoría con porcentaje del 15% área asistencial. 136

Gráfica 21. Porcentaje de incentivos monetarios y no monetarios 143

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Formulario de análisis ocupacional	175
Anexo B. Formato de descripción de cargos de la Clínica Chicamocha	179
Anexo C. Formato de descripción de cargos actualizado	181
Anexo D. Ejemplo de la descripción del perfil para la coordinadora de relaciones humanas	184
Anexo E. Tablas de valoración hay.	189
Anexo F. Manual de valoración inicial de grados.	192
Anexo G. Ponderación de los factores compensables.	193
Anexo H. Ejemplo de correlación entre educación y experiencia.	194
Anexo I. Valoración final de cargos asistenciales.	195
Anexo J. Cargos asistenciales organizados por puntaje.	196
Anexo K. Encuesta salarial	197
Anexo L. Datos para calcular coeficiente de correlación área administrativa y asistencial	201
Anexo M Cálculo de la línea de tendencia área administrativa	203
Anexo N. cálculo de la suma de los errores individuales área administrativos y asistencial	205
Anexo O. Línea de tendencia Clínica Chicamocha vs. línea de tendencia mercado área administrativa y asistencial	207
Anexo P. Escala de salario único por cargo área administrativa y asistencial	209
Anexo Q Impacto económico de la estructura de salario básico por cargo área asistencial	211
Anexo R. Categorías con progresión aritmética área administrativa y asistencial	213
Anexo S. Categorías con progresión geométrica área administrativa y asistencial	215

Anexo T. Definición del salario medio por categoría área administrativa y asistencial	217
Anexo U. Impacto económico de la estructura de salario básico por categoría área administrativa	219
Anexo V. Definición de los límites y tramos salariales con porcentaje del 5% área administrativa y asistencial	221
Anexo W. Impacto económico de la escala de intervalos salariales por categoría área administrativa y asistencial con porcentaje de 5%	223
Anexo X. Definición de los límites salariales con porcentaje del 10% área administrativa y asistencial	225
Anexo Y Impacto económico de la escala de intervalos salariales por categoría área administrativa y asistencial con porcentaje 10%	227
Anexo Z. Definición de los límites salariales con porcentaje del 15% área administrativa y asistencial.	229
Anexo AB. Impacto económico de la escala de intervalos salariales por categoría con porcentaje 15% área administrativa y asistencial	231

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: DISEÑO DE UN SISTEMA DE COMPENSACIÓN Y PLAN DE PROMOCIÓN PARA LA CLÍNICA CHICAMOCHA

AUTOR(ES): OSCAR MAURICIO GÓMEZ LEÓN
JOHANA MILENA OVIEDO HERNÁNDEZ

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): LIBIA ROSA RANGEL ARIAS

RESUMEN

El diseño de un sistema de compensación y plan de promoción para la Clínica Chicamocha S.A, se desarrolla a partir de los resultados obtenidos en el estudio de clima organizacional, donde se presentó una debilidad en la faceta de retribuciones y beneficios. Para la elaboración de este proyecto, se inicia con la investigación y el análisis de las causas que actualmente están afectando la Clínica Chicamocha con respecto a las retribuciones y beneficios. También se actualiza el manual de descripción de cargos con el fin de obtener un proceso de valoración objetivo y eficaz. Para el proceso de valoración se determina que, debido a las diferencias del área administrativa y el área asistencial es apropiado realizar dos manuales de valoración para cada una de las áreas, donde los cargos administrativos se valoran mediante el método de perfiles y escalas guías de Hay y para el área asistencial se aplica la metodología de puntos por factor. Con los puntajes obtenidos en la valoración de cargos se construye la estructura salarial, para la cual se utiliza la escala de intervalos salariales con porcentaje constante del 10% para el área administrativa y 15% área asistencial. Después de construir la estructura salarial se diseña el plan de incentivos, el cual busca reconocer a los trabajadores su contribución en el logro de los objetivos organizacionales. Los incentivos desarrollados en el presente proyecto son: la bonificación por antigüedad, subsidio de educación, partición de utilidades y trabajador destacado. Finalmente se diseña el plan de promoción, en el que se definen las rutas verticales y los cargos que tienen la oportunidad de ascender. El propósito de este plan de promoción, es ser una herramienta para integrar las necesidades de la organización con las del personal. El desarrollo de este proyecto permite concluir, que un sistema de compensación es una gran ventaja cuando la organización desea mejorar su competitividad laboral, con el desarrollo de su personal.

PALABRAS CLAVES: Estructura salarial, incentivos, manual de descripción de cargos, promoción, sistema de compensación, valoración de cargos.

GENERAL ABSTRACT OF WORK DEGREE

TITLE: DESIGN OF A SYSTEM COMPENSATION AND PROMOTION PLAN FOR THE CHICAMOCHA CLINIC

AUTHORS: OSCAR MAURICIO GÓMEZ LEÓN
JOHANA MILENA OVIEDO HERNÁNDEZ

FACULTY: Faculty of industrial engineering

DIRECTOR: LIBIA ROSA RANGEL ARIAS

ABSTRACT

Design of a system of compensation and promotion plan for the Chicamocha Clinic S.A develops from the results obtained in the study of organizational climate, where weaknesses in the face pay and benefits. For this project Fulfillment began with research and analysis of the causes that are currently affecting the Chicamocha Clinic with respect to the remuneration and benefits. Also updates the manual job descriptions in order to obtain an objective assessment process and effectively. For the assessment process it is determined that due to differences in the administrative area another area of care is appropriate to make two manuals of assestment for each of the areas where administrative positions are valued using the profiles and scales are guides for the area of care and applies the methodology of factor points. With scores in the assestment of charges builds the wage structure, is used for the scale of pay intervals with constant percentage of 10% for the administrative area and 15% area health care. After building the pay structure is designed incentive shene which seeks to recognize its contribution to employees in achieving organizational goals. Incentives developed in this protect are seniority bonus allowance partition utilities and education work. Finally designs the promotional plan that defines the vertical routes and the positions they have the opportunity to ascend. The purpose of this development plan is a tool for integrating contribution of the organization and the staff. The development of this protect allons us to conclude that a compensation system is a great aduantage when the organization wants to improve its employability throught the development of this person.

KEYWORDS: Pay structure, incentives, job descriptions manual, promotion, system of compensation and assessment or charges.

INTRODUCCIÓN

Uno de los factores que contribuye al crecimiento de una organización es el recurso humano, en el cual se enfoca el desarrollo de este proyecto, considerando que son los empleados los encargados de la consecución de los objetivos institucionales con su trabajo, destreza y creatividad.

Para que una empresa pueda evitar caer en la decadencia corporativa y mantenerse competitiva en el mercado debe procurar el desarrollo de su personal y actualizar constantemente los beneficios y oportunidades de crecimiento que le brinda, teniendo en cuenta que trabajador de hoy se enfrenta constantemente a exigencias y necesidades que debe satisfacer por medio de su trabajo.

Actualmente la Clínica Chicamocha S.A no cuenta con un sistema de compensación - entendiendo compensación como todo lo que se le retribuye al trabajador en salarios, bonificaciones, prestaciones etc. a cambio de su trabajo- situación que ha generado inconformidad en su personal y que se ve reflejada en los resultados obtenidos en la encuesta de clima laboral y en el número de retiros presentados en los últimos dos años (2007-2008).

Las circunstancias expuestas anteriormente han llevado al departamento de Relaciones Humanas a buscar técnicas que le permitan hallar un equilibrio entre lo que su capacidad económica le permite ofrecer a los trabajadores y las necesidades de los mismos, teniendo en cuenta que en los últimos años la organización ha realizado grandes inversiones en el crecimiento de su infraestructura. En el presente documento se diseñan tres propuestas que son una estructura de salarios, un plan de incentivos y un plan de promoción, que la organización podría implementar a mediano o largo plazo.

La primera fase es un análisis interno de la situación actual de la institución el cual contiene un estudio de documentos internos y un diagnóstico presentado por la Coordinadora de Relaciones Humanas de la organización.

Posteriormente se describe la actualización del manual de descripción cargos, con la explicación de la metodología utilizada y puntualizando en los aspectos modificados.

En el siguiente capítulo se desarrolla el manual de valoración de cargos en el que se conforma el comité, el cual es el encargado de tomar las decisiones pertinentes en el desarrollo de esta fase.

Teniendo como base la valoración de los cargos, en el próximo capítulo se desarrollan las estructuras salariales para los cargos administrativos y cargos asistenciales.

En los dos capítulos posteriores se diseñan el plan de incentivos y el plan de promoción, en ellos se contemplan los incentivos y rutas de promoción más adecuados para la institución, se explica detalladamente los pasos necesarios para el diseño de cada uno de estos planes y las recomendaciones que debería tener en cuenta la institución para su implementación.

Para finalizar se presentan las conclusiones de acuerdo con los resultados obtenidos en el desarrollo de cada capítulo y se dan las recomendaciones pertinentes para la organización.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1 NOMBRE DE LA EMPRESA

Clínica Chicamocha S.A.

1.2 TELÉFONO Y DIRECCIÓN

PBX 6459680, Carrera 28 # 40-30 Mejoras Públicas

1.3 RESEÑA HISTÓRICA

La Clínica Chicamocha fue constituida en el año de 1983 como sociedad limitada por los Doctores Pedro Rodríguez, Elkin Chaparro, Ligia Céspedes y Quintín Herrera, en ese entonces sólo se prestaban los servicios de baja complejidad. Su nombre alude a la formación natural que se encuentra en la cordillera oriental Santandereana conocida como el Cañón del Chicamocha, por el gran compromiso y sentido de pertenencia que tenían sus fundadores con la región.

Debido al crecimiento que la clínica venía presentando a través del tiempo, en el año de 1991 se convierte en sociedad anónima, vinculando nuevos profesionales y dando apertura a los servicios de cuidados intensivos para pacientes adultos y pediátricos y se comenzaron a brindar los servicios de alta, mediana y baja complejidad.

Las exigencias gubernamentales y del mercado impulsaron a la clínica a tomar la decisión de certificarse en el sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001 versión 2000 la cual aplica a las siguientes actividades: Prestación de los servicios de cuidado al paciente adulto, pediátrico y neonatal en sus diferentes especialidades, clínicas, quirúrgicas, ginecoobstetricia, anestesia y ambulatorias, en las tareas de hospitalización básica, unidad de cuidado intermedio, unidad de cuidados intensivos, cirugía, urgencias,

consulta externa y terapia respiratoria, terapia física hospitalaria, nutrición, promoción y prevención, central de esterilización, radiología de tercer nivel e imágenes diagnósticas de segundo nivel. Dicha certificación es recibida el 23 de Enero del 2004. Reconocimiento que le brindó a la institución un alto posicionamiento en el sector salud pues esto ha garantizado a los usuarios el manejo de altos estándares de calidad en la prestación de cada uno de sus servicios.

Comprometidos con los usuarios y el medio ambiente la Clínica Chicamocha, en el año 2006 después de un arduo trabajo, se logra certificar bajo la norma ambiental ISO 14001 Versión 2004. Actualmente la Clínica Chicamocha es la única Institución Prestadora de Servicios de Salud certificada en todas sus especialidades en Bucaramanga. El sentido de compromiso y responsabilidad que siente la organización con la sociedad santandereana los motiva a realizar inversiones en tecnología de punta que estén a la vanguardia de los adelantos e investigaciones médicas.

1.4 MISIÓN¹

Somos una institución de carácter privado que presta servicios de salud en todos los niveles de complejidad con altos estándares de calidad e innovación soportados en un excelente equipo humano, y apoyados en la mejor tecnología para preservar la salud de nuestros usuarios, brindando una atención idónea, ética, profesional y humanizada. Propendemos por la rentabilidad a nuestros accionistas, desarrollo integral de nuestros colaboradores y fortalecer relaciones de confianza con nuestros proveedores.

1.5 VISIÓN²

Ser reconocida, en el año 2008 a nivel nacional e internacional como una institución sólida en permanente búsqueda de soluciones médicas integrales para sus usuarios.

¹ CLÍNICA CHICAMOCHA S.A. Inducción [diapositivas].Bucaramanga.62 diapositivas.

² Ibid., p. 8.

Generar desarrollo científico y tecnológico basado en las necesidades de la comunidad cooperando con el desarrollo de su entorno.

Ser una Institución equilibrada económicamente con una estructura funcional flexible que permita su permanente desarrollo sostenible y corporativo soportado en una planeación continua y proactiva.

1.6 NÚMERO DE EMPLEADOS

En la Clínica Chicamocha se clasifican a los trabajadores en asistenciales, es decir los que se desempeñan en el área operativa, y administrativos que como su nombre lo indica su área de desempeño es la administrativa. Actualmente la Clínica Chicamocha cuenta con 314 trabajadores.

Cuadro 1. Distribución de personal

ÁREA	NÚMERO DE PERSONAS	NÚMERO DE CARGOS
Administrativa	116	48
Asistencial	198	37
TOTAL	314	85

Fuente: Autores del Proyecto

1.7 ACTIVIDAD ECONÓMICA Y SERVICIOS³

Institución privada dedicada a la prestación de servicios de salud. Actualmente ofrece los siguientes servicios:

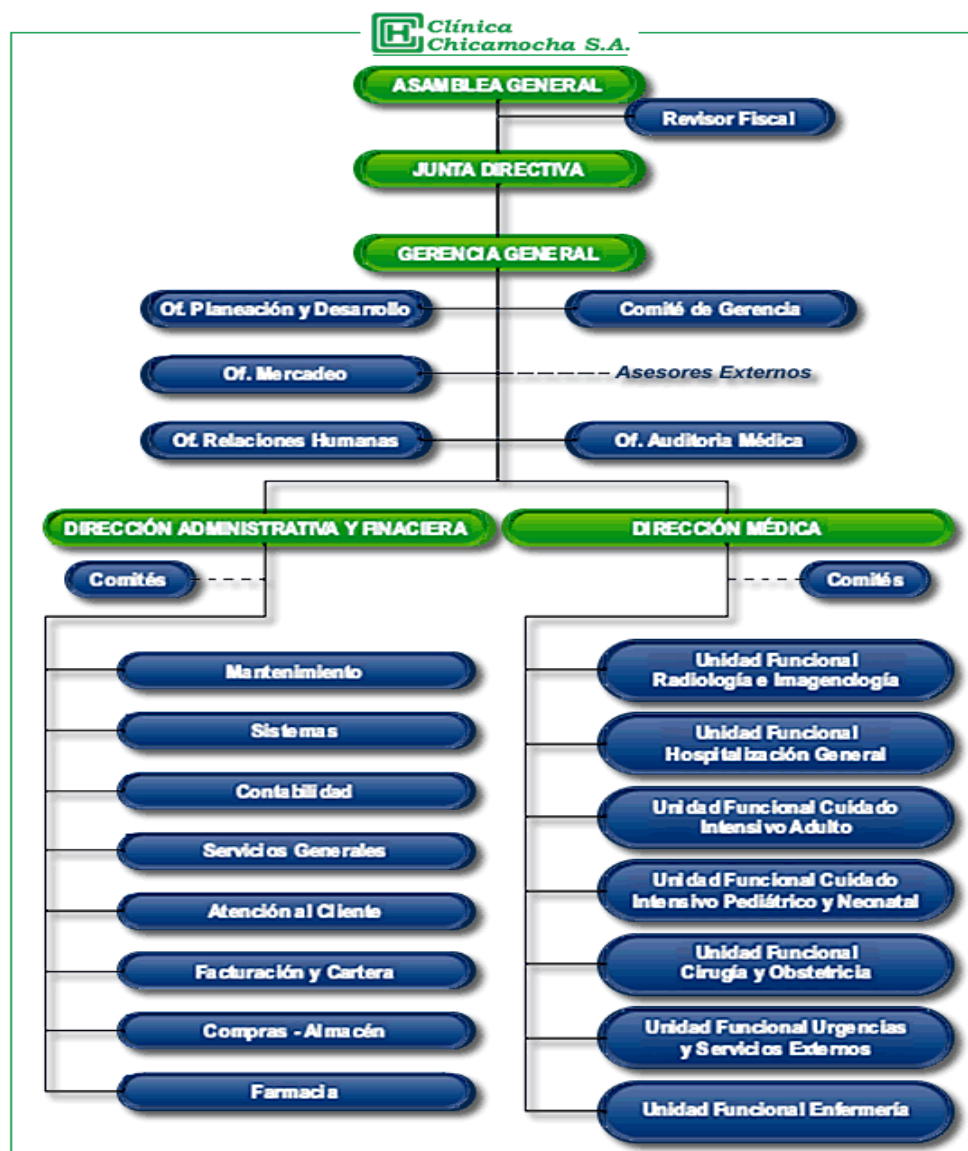
- Consulta externa
- Promoción y prevención

³ Clínica Chicamocha. Nuestros Servicios. En: Clínica Chicamocha [en línea]. Disponible en: <http://www.clinicachicamocha.com/historia.htm> [citado en agosto de 2008]

- Urgencias
- Cirugía
- UCI pediátrica y neonatal
- UCI Adultos
- Hospitalización
- Urología
- Radiología e imágenes diagnósticas
- Unidad de Neumología
- Unidad de Ginecoobstetricia
- Cardiología, hemodinámica y cirugía cardiovascular
- Centro de enfermedades respiratorias y del tórax
- Laboratorio clínico
- Medicina nuclear
- Otros servicios

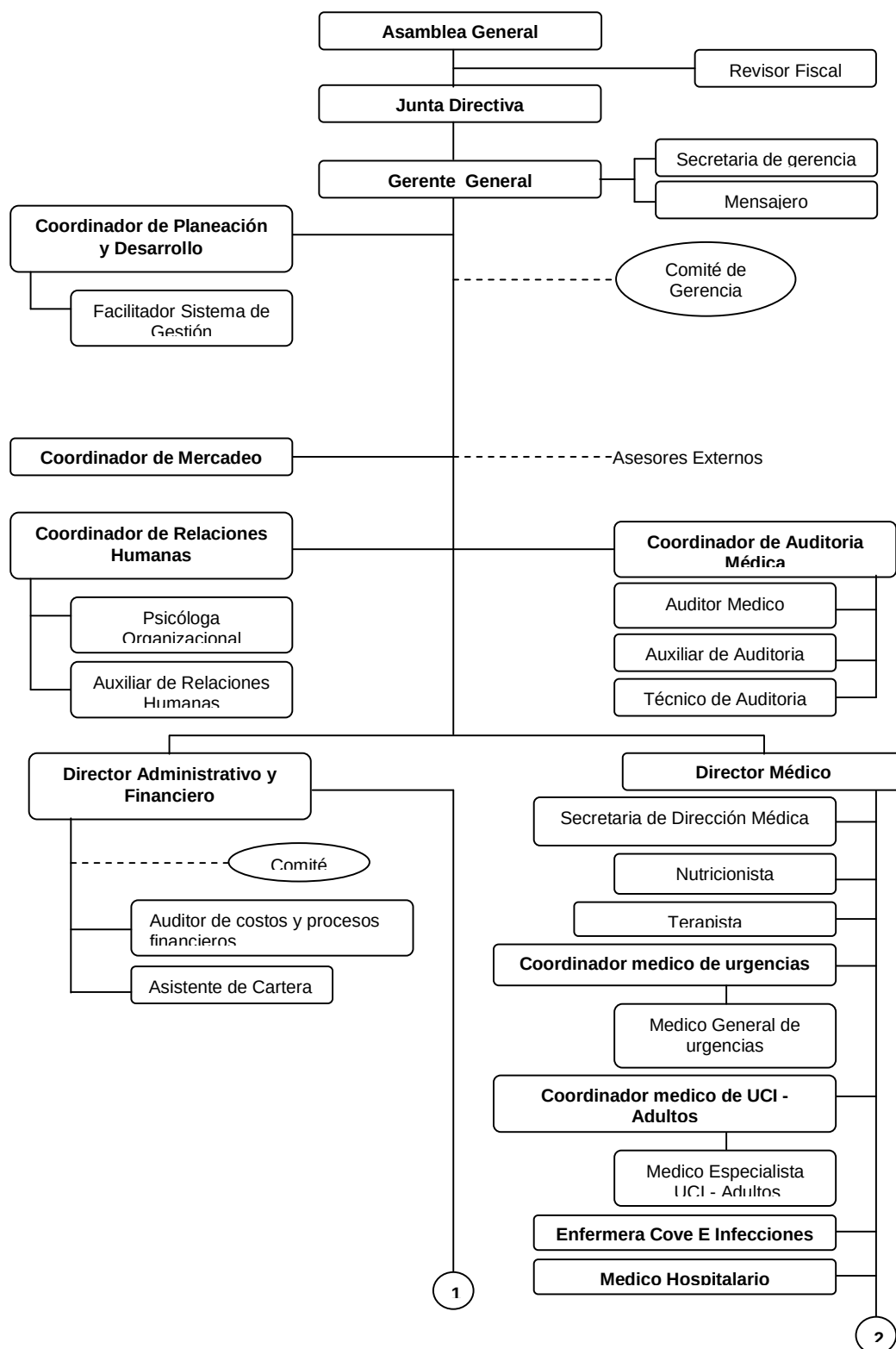
1.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

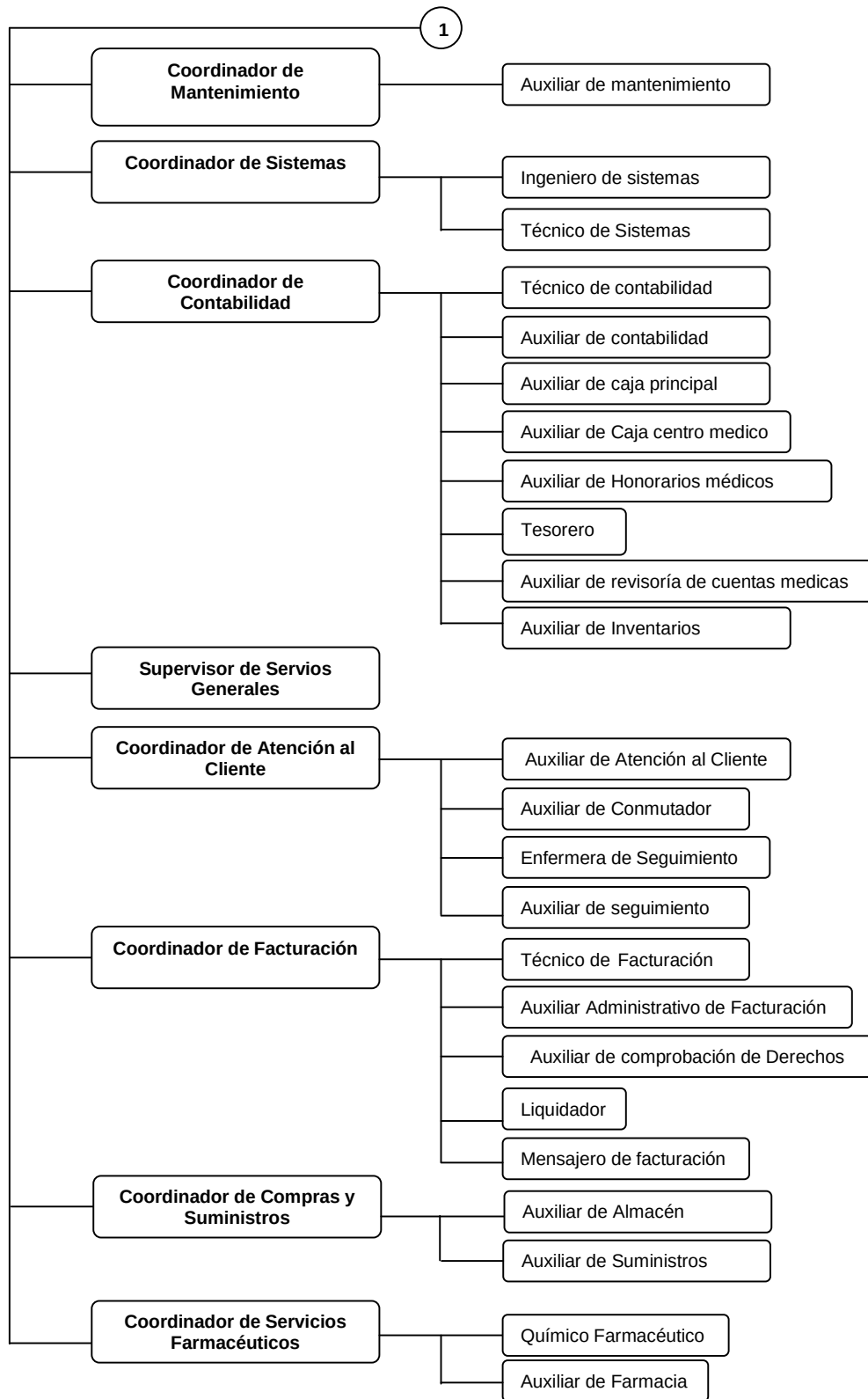
Figura 1. Estructura organizacional por dependencias

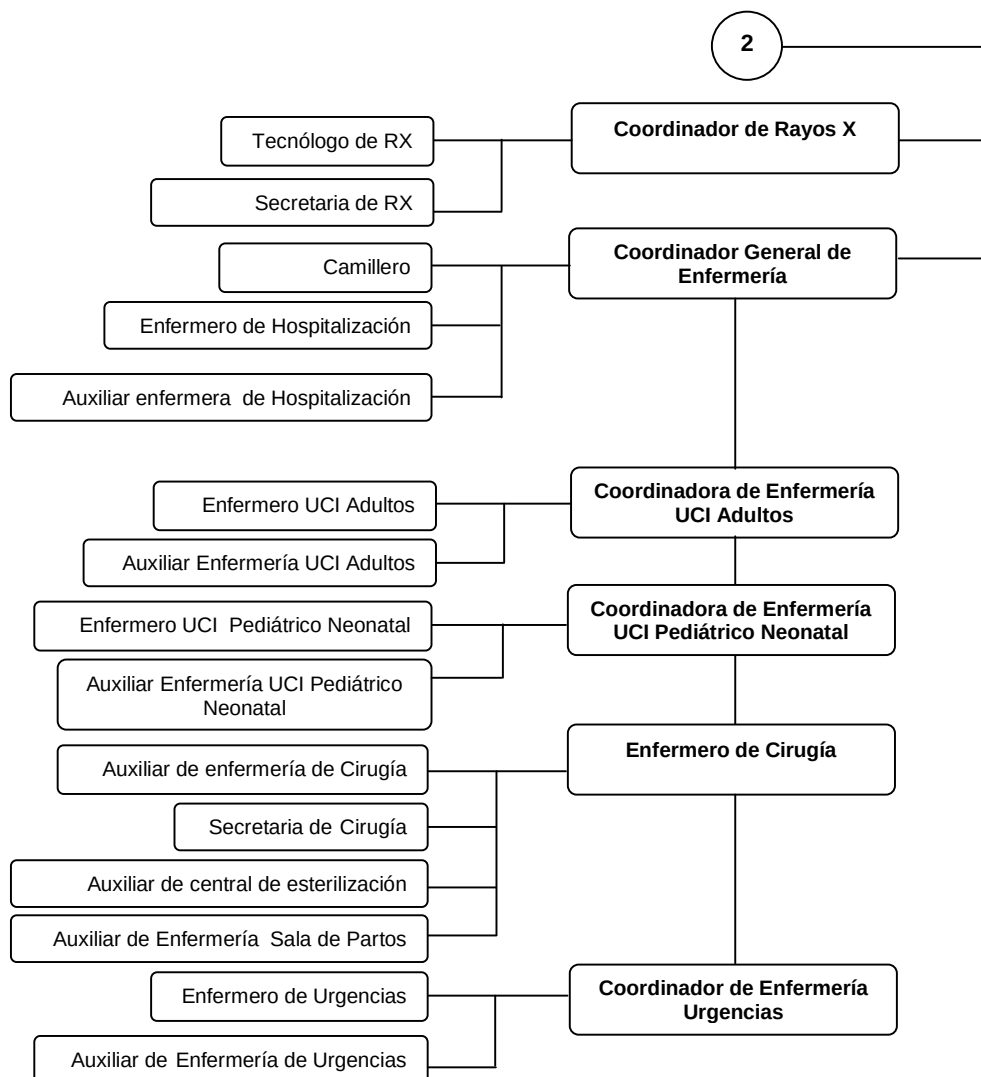


Fuente: Clínica Chicamocha S.A.

Figura 2. Estructura organizacional por cargos







Fuente. Autores del proyecto

2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La elaboración de este proyecto se genera a partir de los resultados obtenidos por el estudio de clima laboral realizado por la institución en el año 2007. La finalidad de este estudio se orientó a establecer cuantitativamente la percepción del total de los integrantes de la Clínica Chicamocha sobre la misma. Entre las características más importantes del tema de estudio fueron: Determinar la percepción de cada área de trabajo sobre su microclima, identificar las oportunidades de mejoramiento para incrementar el rendimiento laboral e identificar las necesidades de formación de los jefes considerando la opinión de los colaboradores así como de la organización.⁴

Teniendo en cuenta la importancia del estudio del clima en una organización y los resultados que esta arroja, se esperaba hallar con esto las fortalezas y debilidades presentadas en cada una de las áreas de la empresa. Al implementar el estudio se obtuvo como resultado una gran debilidad con respecto a criterios de equidad individual, equidad interna, competitividad y beneficios extras, motivo por el cual la organización realizó propuestas de intervención para crear estrategias de retribución de acuerdo con la experiencia y nivel formativo, trabajo realizado, rol ocupado y salarios ajustados al mercado laboral. Teniendo como base la debilidad de retribuciones y beneficios, se consultaron los registros (entrevista de egreso y base de datos) de personal retirado durante los periodos 2007 – 2008. (Ver gráfica 1)

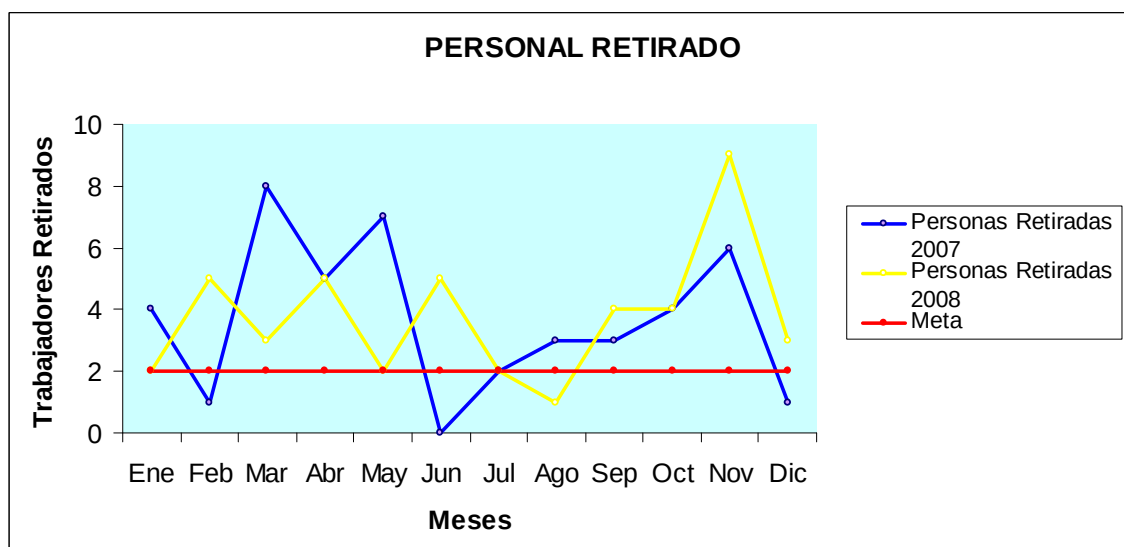
⁴ PSIGMA CORPORATION. Informe de clima organizacional y microclimas realizado a la clínica chicamocha. Bucaramanga, 2007. 3 p.

Tabla 1. Datos de personal retirado en los años 2007-2008

TABLA DE DATOS												
MES	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Personal retirado 2007	4	1	8	5	7	0	2	3	3	4	6	1
Personal retirado 2008	2	5	3	5	2	5	2	1	4	4	9	3
meta	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

Fuente. Clínica Chicamocha Departamento de Recurso Humano

Gráfica 1. Personal retirado en el año 2007-2008



Fuente. Clínica Chicamocha Departamento de Recurso Humano

De acuerdo con la gráfica con el análisis se puede determinar:

- Que en los dos años, la meta no se cumple en la mayoría de los meses, de ahí que el retiro de personal sea un tema crítico para el cumplimiento de los objetivos en el proceso de recurso humano.
- En el año 2008, la mayor concentración de personal retirado se presenta en el mes de noviembre el cual registró un aumento del 50% con respecto al año 2007.

- En la gráfica se muestra una disminución en el retiro de personal en los meses de enero, marzo, mayo y agosto. Siendo marzo el único de estos meses donde no se cumplió la meta. Es una tendencia al mejoramiento, pero se considera que es de gran importancia la implementación de nuevas estrategias para seguir disminuyendo el retiro de personal.
- En marzo y mayo del 2007 son los meses en los que se presenta mayor retiro de personal. Según la percepción de la coordinadora de relaciones humanas y la psicóloga en estos periodos hay una tendencia de retiro debido a que los ajustes salariales que realiza la Clínica Chicamocha no cumplen con las expectativas de los trabajadores.

3. ANTECEDENTES

La Clínica Chicamocha no cuenta con un sistema de compensación y un plan de promoción, sin embargo hace un año se realizó una encuesta de clima laboral, la cual sirvió como base para determinar las debilidades y fortalezas más relevantes.

La Clínica Chicamocha determina el manejo de la nómina mediante la asignación de un salario básico por cargo, esto se define ya que en el ingreso de un nuevo trabajador a la institución, el salario se establece mediante una negociación con el aspirante del cargo y no con una política estable de compensación.

3.1 ENCUESTA DE CLIMA LABORAL⁵

Fue realizada por la empresa PSIGMA CORPORATION en el año 2007, esta herramienta se implementó para determinar las debilidades y fortalezas de cada área de trabajo.

Ficha Técnica del Estudio

- Autor: PSIGMA CORPORATION.
- Significación: Evaluación de 10 facetas organizacionales a nivel de clima organizacional, posicionamiento de la imagen corporativa a nivel de cliente interno y otras áreas de formación de jefes.
- Tamaño muestra: Total 200 personas.
- Pruebas Invalidadas: 1
- Confiabilidad del estudio: 0.95 determinada con el Alfa de cronbach.

⁵ Ibid., p.1.

Resultados del estudio:

- El clima laboral muestra tanto fortalezas como debilidades susceptibles de ser modificadas con planes de intervención que favorezcan la mejora en las percepciones de sus integrantes. Con relación a las debilidades, es evidente que en el área administrativa y asistencial de la clínica las retribuciones y los beneficios que los trabajadores reciben no son suficientes para estar satisfechos. Esta variable genera consecuencias indirectas en los procesos internos como rotación de personal, desmotivación, aumento en el ausentismo laboral, sobrecarga laboral por la búsqueda de otras opciones de trabajo de forma simultánea. Es probable que aún estas consecuencias no se evidencien en los trabajadores de la Clínica debido a influencias positivas como el sentido de pertenencia.
- Otro de los factores a ser considerado en el plan de intervención, es el relacionado con el estímulo al mejoramiento y la promoción como subfactores del desarrollo integral del recurso humano. Esto se desarrolla estableciendo las políticas del reconocimiento por el buen desempeño o la posibilidad de evaluar las habilidades del personal como parte de planes de carrera, promoción o reubicación.

3.2 VISITA DE REFERENCIACIÓN A FRESKALECHE S.A.⁶

Se toma como referencia una empresa de otro sector por el difícil acceso que se tiene a esta información en instituciones de salud. El objetivo principal de esta actividad es conocer la metodología y la experiencia de aplicar un sistema de compensación.

Se elige a FRESKALECHE S.A. por contacto directo entre los departamento de relaciones humanas de las dos empresas. La referenciación se realizó por medio de una entrevista al coordinador de recursos humanos encargado de ejecutar el proyecto. Esta entrevista se lleva a cabo por medio de 20 preguntas distribuidas en dos etapas: diseño e implementación, su propósito era conocer como se había realizado este proceso y los resultados obtenidos.

Se destacan entre las conclusiones:

⁶ ENTREVISTA con Fabián Llanes Camargo, coordinador de Recursos Humanos de FRESKALECHE S.A, Girón, 3 de Septiembre de 2008.

- Los incentivos y otros beneficios cumplen un papel importante en la compensación de los trabajadores, sin embargo esto genera un riesgo para la organización en el momento en que esta no cuente con la capacidad de seguir ofreciéndolos.
- Los beneficios no tienen que ser exclusivamente monetarios, estos pueden enfocarse en el mejoramiento de la calidad de vida del trabajador y su núcleo familiar como por ejemplo charlas, capacitaciones y recreación.
- Es indispensable el buen manejo de la información para evitar malos entendidos y generar un mal clima laboral.
- Es seleccionado el método de puntos por factor ya que permite más objetividad en la valoración de los cargos y flexibilidad en la elección de los factores.
- Se considera que la inequidad salarial fue el motivo que los llevó a aplicar la valoración a los 93 cargos de las áreas administrativas y operativas de la organización.
- La actualización del manual de funciones es trascendental para asegurar que el proceso de valoración y la estructura salarial cumpla con su objetivo.

3.3 PROYECTOS DE GRADO

3.3.1 Proyecto para la avícola Distraves S.A. ⁷

Se realizó a 42 cargos de las áreas administrativa y financiera de la empresa, mediante el método de puntos por factor utilizando una escala salarial continua. Destacando entre sus conclusiones: el análisis de correspondencia entre el cargo y el ocupante actual, permitió a la empresa proyectar acciones y/o planes de formación, supervisión y seguridad del trabajador, además la escala continua que se manejo mantuvo la totalidad de la valoración de cargos en el estudio, permitiendo a la empresa analizar las variaciones existentes entre los salarios actuales y los salarios estimados.

⁷ Ruiz Díaz, Adriana Maria. Elaboración del manual de descripción de cargos y diseño de la estructura salarial para el área administrativa y financiera de la empresa distribuidora avícola Distraves s.a. Bucaramanga, 2007, 88h. Trabajo de grado (ingeniero industrial).Universidad Pontificia Bolivariana. Facultad de Ingeniería Industrial. Escuela de Ingeniería y Administración.

Una de las recomendaciones que se le dio a la avícola Distraves es que deben mantener los manuales de descripción cargos actualizados y se debe trabajar con una escala salarial de márgenes de tarifa por categorías.

3.3.2 Proyecto para la fundación oftalmológica de Santander-Clínica Carlos Ardila Lulle.⁸

La estructura salarial se realizó basado en la creación del manual de funciones a los cargos administrativos, de las conclusiones se resaltan las siguientes: al realizar la comparación entre los salarios actuales y el ajuste de la estructura salarial se puede observar una gran diferencia, debido a la forma como se asignan en la actualidad. Por tal motivo se recomienda, realizar una aplicación gradual de la misma en donde los niveles de las categorías establecidas tengan ascensos basados en estudios, capacitaciones y demás factores importantes dentro de cada grupo establecido. Además es necesario realizar dos manuales de acuerdo a la esencia de los niveles, de esta división y clasificación de factores se puede concluir la importancia que tiene la preparación académica, la experiencia en otros puestos de trabajo, la capacidad de liderar y dirigir el trabajo a un grupo de personas, asignando la responsabilidad existente en las decisiones ejecutadas.

⁸ Nocua Gualdron, Sandra Yadira y Duran Amaya, Maria Cristina. Estudio de los procesos administrativos para la creación del manual de responsabilidades y estructura salarial de Fundación Oftalmológica de Santander-Clínica Carlos Ardila Lulle. Bucaramanga, 1999, 3v. Trabajo de Grado (Ingeniero Industrial) Universidad Pontificia Bolivariana. Facultad de Ingeniería Industrial. Escuela de Ingeniería y Administración.

3.4 Estudio Salarial Colprensa/La Patria - Bogotá⁹

En el año 2006 la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas (ACHC) realizó un estudio salarial en 79 Instituciones Prestadoras de servicios de Salud (IPS), dicha investigación se realizó con base en las remuneraciones.

A las IPS se les encuestó sobre 60 cargos entre administrativos y asistenciales, sobre las distintas modalidades de contratación. Como conclusiones del estudio se destacan las siguientes:

- El estudio permitió evidenciar una gran inequidad salarial y encontró que las remuneraciones varían según la clase de contrato, entidad empleadora y hasta la misma región donde se ejerce. Por ejemplo, las fundaciones presentan la mejor remuneración al personal contratado de planta, mientras que las instituciones de carácter privado, ofrecen mejores salarios bajo la modalidad de prestación de servicios y salario integral. Según los resultados del estudio salarial realizado por la ACHC, un auxiliar de farmacia contratado bajo la modalidad de prestación de servicios en el caso más alto puede recibir 2 millones 987 mil pesos, una remuneración más elevada que la de muchos médicos generales que tienen contrato directo con la instituciones. Para los analistas del estudio una de las conclusiones importantes es que no hay problema que el personal asistencial gane bien, el inconveniente es que 7 o más años de intenso estudio no se ven reflejados en la nómina mensual.

Como Complemento al estudio realizado el Presidente del Colegio Médico Colombiano Stevenson Marulanda Plata advirtió:

Los médicos generales ganan entre 1,2 millones y 1,5 millones de pesos al mes (en cifras actuales estos sueldos equivalen a 1'426.000 y 1'782.000 respectivamente), y

⁹ Colprensa / la patria. Médicos a recertificarse cada 5 años: estudio salarial. En: La Patria [en línea]. (8 de octubre., 2007). Disponible en: http://www.lapatria.com/Noticias/ver_noticia.aspx?CODNOT=23252&CODSEC=5 [citado el 16 de octubre de 2008]

se ven obligados a pagar hasta 25 por ciento de su salario para cubrir los gastos de riesgos profesionales, salud y pensiones.

Los médicos desmejoraron notablemente sus ingresos debido al modelo aplicado al sistema de salud. (Ley 100 de 1993).

Según el presidente de Acemi (gremio de las EPS privadas), Juan Manuel Díaz-Granados aseguró que:

- La mayoría de los profesionales del área de la salud prefieren vincularse como independientes a las EPS para trabajar en diversos lugares y horarios.
- Muchos de los médicos están vinculados en la modalidad de cooperativas de trabajo asociado y tienen contratos que deben ser renovados cada 3 o 4 meses. Existen cooperativas de trabajo asociado que tienen en su nómina hasta 5.600 profesionales de la salud en hospitales de Cundinamarca, Boyacá y Santander. La situación no es menos complicada para el personal asistencial como enfermeras, camilleros y auxiliares, con el agravante de que los ingresos son muy inferiores.

4. JUSTIFICACIÓN

El diseño de un sistema de compensación, se realizará con el fin de proporcionar estrategias para cautivar al recurso humano, generar motivación para satisfacerlo, incrementar su productividad y retenerlo. Siendo más eficientes en la optimización de costos y además logrando incrementar el poder adquisitivo del empleado, asociando la inversión a un efectivo retorno. Igualmente se realizará el diseño de un plan de promoción para ofrecer oportunidades generadoras de motivación para los empleados, desarrollando un potencial propio dentro del marco de crecimiento personal y profesional.

La elaboración de este proyecto le permitirá a la Clínica Chicamocha S.A hallar un sistema de compensación salarial que esté nivelado a las remuneraciones ofrecidas en el sector salud por otras IPS. Utilizando la valoración del puesto de trabajo como herramienta objetiva y eficaz para cumplir con el principio de equidad interna en la estructura salarial y aprovechar la experiencia adquirida por el trabajador a lo largo de su permanencia en la institución, evitando el retiro voluntario generador de costos por reclutamiento, inducción, capacitación, dotación y fuga de conocimiento que se presentan cuando el trabajador percibe que su salario no va de acuerdo con los requisitos del cargo en cuanto a labores desempeñadas, educación y experiencia. Sumado a esto es muy importante recalcar que la motivación del personal juega un papel trascendental en la imagen corporativa de la Clínica, la cual es emitida por la misma empresa y por otros emisores relacionados con ella a lo largo del tiempo (trabajadores y usuarios).

Este trabajo es una gran oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Ingeniería Industrial a una situación real, en donde los resultados esperados serán el beneficio de un grupo de trabajadores con gran sentido de pertenencia hacia la institución. Igualmente es una experiencia de crecimiento personal y profesional pues esta no sólo se limita a cumplir un requisito de grado, sino es la huella que se deja como ingenieros industriales de la Universidad Pontificia Bolivariana.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un sistema de compensación y un plan de promoción para la Clínica Chicamocha S.A. que permita crear estrategias competitivas en el mercado y que contribuya al desarrollo integral de sus trabajadores.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir si en el mercado laboral los salarios de la organización son competitivos.
- Plantear un sistema salarial de base fija que se ajuste a las necesidades de la Clínica Chicamocha y al perfil de cada cargo.
- Crear un comité encargado de valorar y avalar las propuestas presentadas en el proyecto.
- Mantener la equidad salarial en los trabajadores.
- Diseñar planes de promoción e incentivos que sean viables para la organización.
- Brindar apoyo a la gerencia en la valoración y actualización de perfiles ocupacionales.
- Cumplir con las normas, leyes o disposiciones estatales y/o gubernamentales.

6. MARCO DE REFERENCIA

6.1 MARCO CONCEPTUAL

Análisis de Cargos: Es estudiar la complejidad del cargo, parte por parte y conocer las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente.¹⁰

Beneficios Extras: Establecer beneficios adicionales al salario que sean competitivos con organizaciones similares al sector económico al cual pertenecen.

Clima Organizacional: Es un conjunto de percepciones compartidas por un grupo de sujetos en relación con las políticas, practicas y procedimientos organizacionales¹¹.

Compensación Laboral: son todos aquellos pagos en dinero o especie con que la que la organización retribuye a quienes en ella trabajan¹².

Desarrollo Integral del Recurso Humano: Es el desarrollo personal y profesional que obtienen los empleados en su permanencia en la organización.

Descripción de Cargos: Es la redacción de la lista de tareas, funciones, responsabilidades, condiciones ambientales y riesgos inherentes¹³.

Equidad Individual: Retribuir justamente al personal de acuerdo con su experiencia y formación.

Equidad Interna: Retribuir justamente de acuerdo con el trabajo realizado y con el rol ocupado¹⁴.

¹⁰ MORALES ARRIETA, Juan Antonio y VELANDIA HERRERA, Néstor Fernando. Administración de las compensaciones empresariales. Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Colombia: Mc Graw Hill, 1999. 6-9 p.

¹¹ PSIGMA CORPORATION. Op. cit., p. 13.

¹² Recursos humanos. Compensaciones Laborales. En: recursos humanos [en línea]. Disponible en: <http://recursoshumanosperu.blogspot.com/2007/09/compensaciones-laborales.html> [citado en agosto de 2008]

¹³ MORALES ARRIETA, VELANDIA HERRERA, Op. cit., p. 24.

¹⁴ PSIGMA CORPORATION. Op. cit., p. 15.

Factor de Compensación: Es un atributo del cargo relacionado con el trabajo que proporciona una base para comparar el valor relativo¹⁵.

Imagen Corporativa: Es una expresión actitudinal del concepto de una organización, es un símbolo de constancia y compromiso que cambia a través del tiempo.

Retribuciones y Beneficios: Cuánto de la organización esta orientado en brindar las condiciones al trabajador, manifestadas en remuneraciones, incentivos y beneficios especiales comparados con su rol y con el mercado laboral.

Sentido de Pertenencia: Es el compromiso, lealtad, participación e identificación de los empleados para con la organización¹⁶.

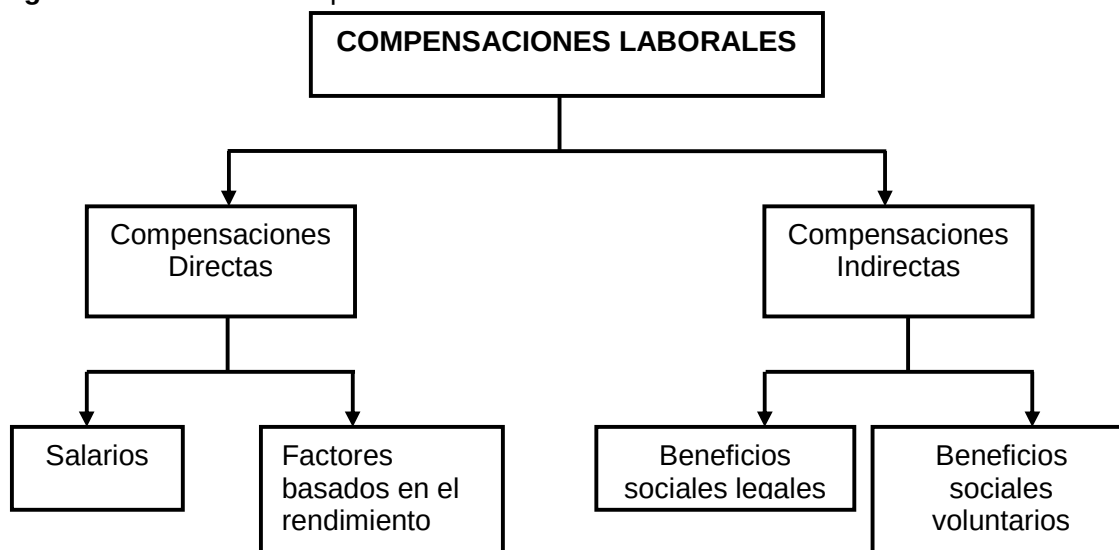
¹⁵ MERRIL R. Lott. Wages scales an job evaluation, Citado por MORALES ARRIETA, Juan Antonio y VELANDIA HERRERA, Néstor Fernando. Administración de las compensaciones empresariales. Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Colombia: Mc Graw Hill, 1999. p 94.

¹⁶ PSIGMA CORPORATION. Op. cit., p. 15

6.2 MARCO TEÓRICO

6.2.1 Sistema de compensación empresarial.¹⁷ Un Sistema de Compensación Empresarial (CE) es el conjunto de políticas, técnicas y objetivos de compensación traducidos en las retribuciones financieras, prestaciones o beneficios tangibles que se otorgan a los empleados como parte de la relación laboral.

Figura 3. Sistema de compensación



Fuente: Administración de personal: Un desafío estratégico. 104p

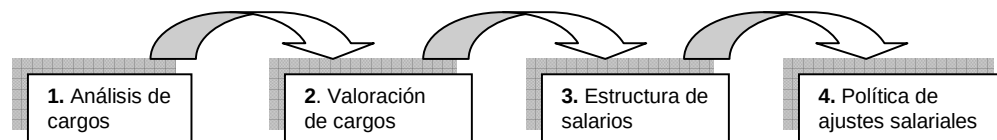
6.2.2 Compensaciones directas. Las compensaciones directas hacen referencia a la retribución del trabajo ejecutado en forma de sueldos, salarios, primas, comisiones e incentivos. Se deben fijar, con respecto al cargo considerando aspectos como la complejidad de la labor a realizar, las funciones y el tiempo de la tarea.

6.2.2.1 Proceso para determinar los salarios. El salario es la retribución que recibe el empleado por prestar sus servicios. Está constituido por todos aquellos valores que recibe tanto en dinero como en especie como contraprestación directa al servicio.

¹⁷ MORALES ARRIETA y VELANDIA HERRERA, Op. cit., p 6-9.

Para determinar los salarios de manera justa e imparcial para los cargos existentes en una organización se debe llevar a cabo un proceso muy bien planeado y estructurado.

Figura 4. Etapas para determinar salarios



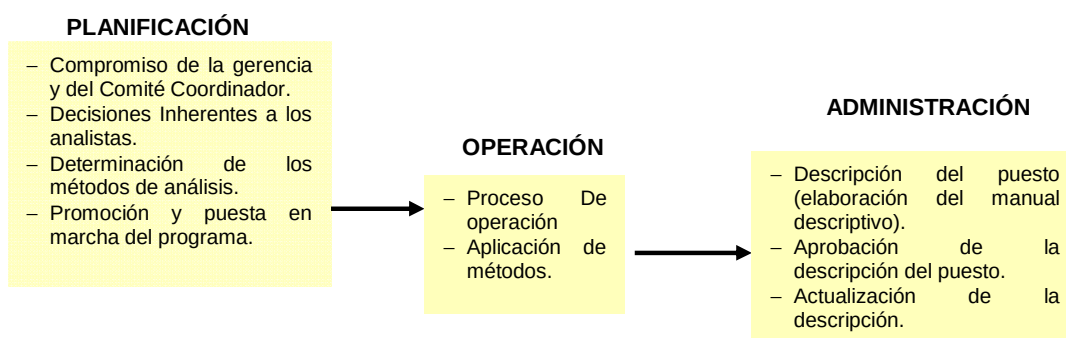
Fuente: Administración de Personal: un desafío estratégico. 106 p

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

El análisis de cargos es una actividad que se desarrolla en el proceso de evaluación para conocer los cargos. Es, como su nombre lo indica, analizar la complejidad del cargo parte por parte y conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollarlo normalmente¹⁸.

Una vez efectuado el análisis del puesto, se procede a determinar la descripción y especificaciones del mismo. Para cumplir su objetivo, el análisis de cargos debe consumir las fases o etapas de planificación, operación y administración (Ver Figura 5)

Figura 5. Etapas del Análisis y la descripción del cargo



Fuente: Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones. 25 p.

¹⁸ VARGAS MUÑOZ, Nelson Rafael. Administración moderna de sueldos y salarios: Un enfoque práctico. Colombia: Mc Graw Hill, 1994. 10p.

- **La etapa de planificación implica:** Comprender claramente la naturaleza de la organización, su filosofía, visión, estrategias y los roles de cada una de las unidades que la componen. Determinar los objetivos que se desean alcanzar, la información que se requiere, el método para captura de información, los recursos necesarios y los procedimientos administrativos para conservar y aprovechar la información. Identificar y determinar los puestos de trabajo objeto de estudio. El análisis puede ser: general, por unidad o área, determinadas categorías o denominaciones de puestos.
- **Etapa de operación:** En esta segunda etapa se entrega a los analistas la informaron consolidada durante el proceso de planeación, se inician con las entrevistas y la aplicación de métodos con el fin de definir ¿qué hace?, ¿cómo se hace? y ¿qué implica o requiere? cada tarea.
- **Etapa de administración:** En esta etapa se realiza la redacción del manual descriptivo de puestos el cual es el conjunto de descripciones y hechos obtenidos con base en la información recolectada a través del analista.

VALORACIÓN DE LOS CARGOS¹⁹

La comisión nacional de la productividad de España define la valoración del puesto como “un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa”. La valoración del puesto no se debe confundir con la evaluación de los niveles de desempeño del empleado; por un lado están las consideraciones respecto al cargo y, por otro, las referentes a su desempeño. La valoración de los puestos no debe ser una labor esporádica sino dinámica, es decir, en constante actualización. Es la base del sistema de remuneración; por tanto, fuente de consulta permanente. Con ella, el trabajador se sentirá integrado e identificado y recompensado adecuadamente por su tarea.

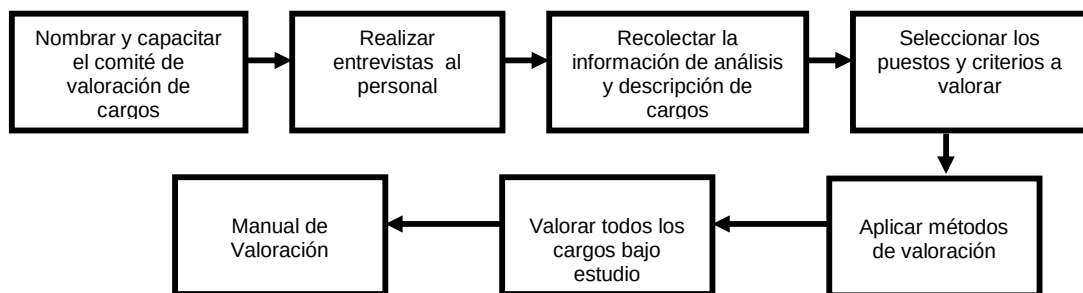
¹⁹ MORALES ARRIETA y VELANDIA HERRERA, Op. cit., p 65.

- **Objetivos de la valoración de Cargos:**²⁰ 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
- Descubrir y eliminar inequidades en los salarios.
- Evaluar y valorar nuevos cargos.
- Servir de base para la evaluación del desempeño.
- Apoyar a otras áreas de la empresa en las funciones de personal.

- **Proceso para valorar los cargos en una organización**

Figura 6. Proceso de valoración de cargos



Fuente: Administración de Personal: un desafío estratégico.108 p.

En cada una de estas fases es importante tener en cuenta aspectos como:

- El comité que se asigne para la valoración de cargos debe ser un equipo humano objetivo y con buen juicio, que conozca la organización y los puestos a los cuales va a valorar. Se sugiere que el número de integrantes sea impar para no tener problemas a la hora de los consensos.
- Las entrevistas a realizar deben ser hechas a todo el personal de la empresa y el objetivo de estas es el de detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y

²⁰ AMAYA GALEANO, Miguel. Principales métodos de evaluación y valoración de cargos. Administración de salarios e incentivos: teoría y práctica. Colombia: Escuela Colombiana de Ingeniería, 2003.34 p.

amenazas de los cargos de la empresa para así generar un proceso de mejora continua en la empresa.

- La información recolectada debe ser veraz y actualizada para poder llevar a cabo una valoración objetiva.
- La valoración de cargos puede realizarse a través de diferentes métodos. Es importante seleccionar el método mas adecuado para cada empresa teniendo en cuenta la objetividad del mismo, el tiempo y costos en su aplicación.
- Definir el manual de valoración, implica que este haya sido ajustado, aprobado y acorde al contenido de trabajo de los cargos de la empresa.

➤ **Comité de valoración:** Se debe constituir un comité de valoración u organismo responsable de planear el proceso, programar, coordinar la recolección de información, aprobar las descripciones de cargo, valorarlos y atender las reclamaciones que se presenten.

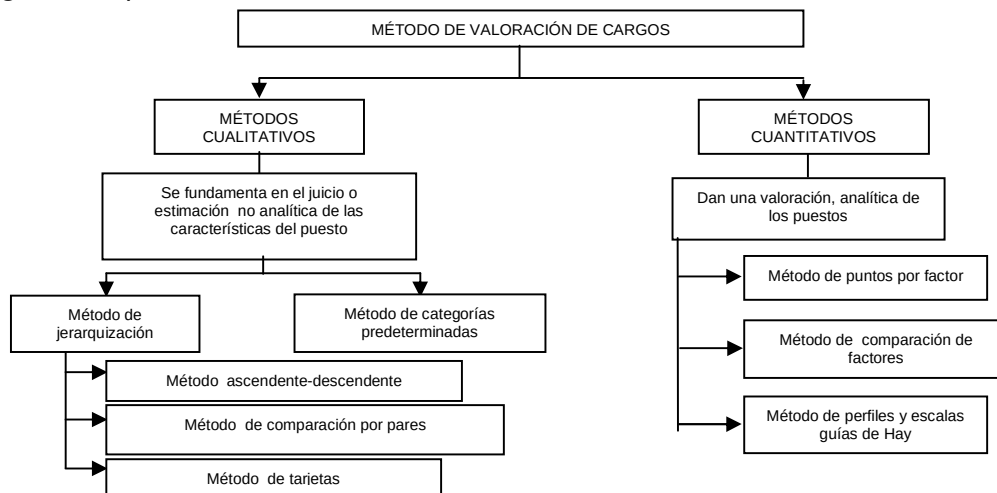
El comité debe estar compuesto por personas que den confiabilidad al proceso, tanto por sus características personales como por el conocimiento de los puestos de trabajo y de la organización (sus fortalezas, debilidades, políticas, objetivos, cobertura).

En el comité de valoración deben estar representados los distintos sectores implicados en el sistema de la empresa. Puede estar estructurado de la siguiente manera:

- Un representante de la empresa
- Unos miembros permanentes que garanticen unidad de criterio, que bien pueden ser los responsables de cada una de las dependencias, y los representantes de los trabajadores.
- Un secretario.
- Asesores técnicos, que intervienen en la elaboración y aplicación del plan de valoración elegido.

Métodos de Valoración de Cargos.

Figura 7. Tipos de métodos de valoración



Fuente: Administración de personal: un desafío estratégico.109 p.

Métodos de Valoración Cualitativos²¹.

Este método también denominado global, no analítico y no cuantitativo es aquel que toma la descripción del puesto como un todo. Estos métodos permiten el establecimiento de una ordenación de puestos de trabajo ya sea individual o grupal dentro de unas categorías predeterminadas, pero sin valorar las diferencias numéricas entre cada uno de ellos; para la valoración cualitativa deben desarrollarse los siguientes pasos:

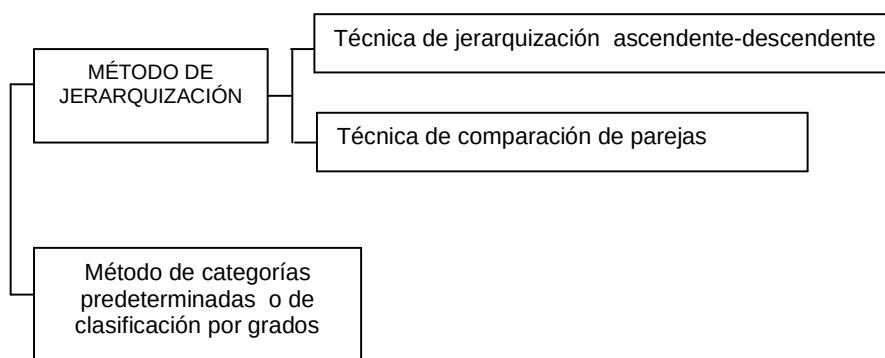
- Designación del comité de valoración: su función es aclarar dudas, dar objetividad a la evaluación, coordinar las posibles diferencias de criterios, aprobar las descripciones de puestos, clasificarlos y ordenarlos; además atiende las reclamaciones que se presenten por parte del personal.
- Entrevistas del comité evaluador con el nivel directivo: A través de estas entrevistas se tratan las fortalezas y debilidades de la valoración que se llevara a cabo; también se conoce el ambiente en donde se va a desarrollar el programa.

²¹ MORALES ARRIETA y VELANDIA HERRERA, Op. cit., p 68.

- Revisión y análisis de documentos: es posible que ya se hayan realizado otros estudios o que exista un manual que se este aplicando.

Existen diferentes técnicas tales como:

Figura 8. Técnicas de valoración cualitativas



Fuente: Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones.75 p.

Métodos de valoración Cuantitativos²²

Los métodos de valoración cuantitativos consideran el puesto de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales denominados factores que son valorados por separado de manera que sumando los puntos de los distintos factores compensables se obtienen una puntuación del trabajo.

La puntuación de cada factor determina con que nivel de intensidad se da cada uno de ellos; la suma de estas puntuaciones por factor o características da lugar a una puntuación total o valor del puesto que, al relacionarlo con los valores de los demás puestos permite una ordenación, de acuerdo con los factores o características esenciales que los constituyen. Entre los diversos métodos cuantitativos se destacan:

²² MORALES ARRIETA y VELANDIA HERRERA, Op. cit., p 93-144.

➤ **Método de Puntos Por Factor.** Es considerado uno de los métodos más precisos y completos, al medir el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo, reflejada en una escala de puntaje. Es un método que proporciona una mínima subjetividad y alta coherencia en las decisiones emitidas respecto al nivel de complejidad de los cargos.

El método de puntos por factor permite la valoración del puesto mediante la acumulación de las puntuaciones de cada uno de sus factores principales o componentes, y según el nivel de intensidad o la presencia de cada uno de tales factores en el puesto. El punto es un factor de relación, comparación y cuantificación.

Este método se fundamenta en los siguientes conceptos:

- Todo puesto se compone de factores
- El valor relativo de un puesto lo determina la intensidad con la que se presentan los factores.
- El valor relativo expresa la jerarquía de un puesto frente a los demás.

En la aplicación del método intervienen diferentes personas, ya que es muy difícil que una sola tenga el suficiente juicio, conocimiento y perspectiva que asegure un criterio preciso en el proceso de valoración. Este grupo de personas puede estar conformado bajo los siguientes criterios.

- La alta gerencia impulsa y apoya el proceso, lo adopta como política y garantiza que el diseño este acorde con la misión y visión de la empresa.
- El nivel ejecutivo el cual deberá asumir responsabilidades de evaluación y contribuyen a determinar las relaciones de sueldos de su unidad.
- Un secretario el cual debe poseer amplios conocimientos en el método de valoración, la cual debe asegurar la imparcialidad e independencia del juicio; debe ser guía técnica del comité y depositaria de los registros.

El método de puntos por factor considera el trabajo como un compuesto de factores compensables que tienen un peso determinado; estos a su vez se pueden dividir en grados para determinar su intensidad y poder asignarle puntos al conjunto de factores compensables definidos.

Figura 9. Elaboración del manual de valoración



Fuente: Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones. 96 p.

Determinación de los puestos de trabajo a valorar. Bajo el concepto de equidad interna, la valoración de los sueldos se debe extender a todos los puestos de la empresa. De existir una alta heterogeneidad en los puestos, se puede elaborar un manual distinto por sector.

Para la elaboración del manual de valoración se deben identificar los puestos de trabajo que lo componen. Si el número es igual o inferior a 15 se pueden estudiar en su totalidad, pero si la cifra es mayor se deben seleccionar los puestos representativos del conjunto. Los cuales establecen un marco de trabajo dentro del cual se evaluarán los demás. Los puestos de referencia, que se denominan puestos claves o puestos tipo, deben ser seleccionados de manera cuidadosa tomando en cuenta las siguientes características.

- Que no tengan discusión o controversia en cuanto a sueldos, es decir, que sus salarios sean estimados justos.
- Que estén dotados de una definición clara y precisa de manera que no sean objeto de falsa interpretación incoherencia o error.
- Que sean representativos, de manera que se asimilen en la complejidad a los que representan y que permitan entrar en juego todos los niveles de intensidad de los diferentes factores.
- Que sean estables en cuanto a sus funciones y demás factores o requisitos.

Selección y definición de factores compensables. La selección de los factores compensables y su importancia relativa dependen de la naturaleza de la empresa, su función o servicio, el sector de la organización donde estén ubicados los puestos a valorar.

Los factores son determinantes del contenido de los puestos; son las unidades de medida que deben indicar en forma precisa y diferenciadora las características fundamentales y comunes al conjunto de los puestos de trabajo objeto de la valoración.

Para que un factor sea elegible es necesario que cumpla con los siguientes requisitos o características:

- Que este presente en todos o la gran mayoría de puestos a evaluar.
- Que sea significativo o importante para poder definir la complejidad del puesto.
- Que se presente con diferente intensidad en los diversos puestos de trabajo y que cada intensidad se pueda describir de manera precisa.
- Cada factor debe representar un componente distinto del contenido sin que haya superposición entre ellos.
- Que la partes interesadas, gerencia y empleados, lo acepten.
- Que e tomen en consideración los requisitos de educación y experiencia mínima para el desempeño del puesto, no con lo que cuenten los titulares del mismo.

Para la determinación de los factores se debe partir de las descripciones de los puestos, y de lo genérico a lo específico.

Estos son algunos ejemplos de factores de evaluación:

- Grupo de Requisitos: escolaridad, experiencia, capacidad (mental y física).
- Grupo de Responsabilidad: supervisión de personal, equipos materiales y herramientas, información confidencial, contacto con el público o con los clientes, calidad del producto o servicio, manejo de dinero o valores, seguridad de otras personas.
- Grupo de Esfuerzo: físico, mental.

➤ **Método de perfiles y escalas guías de hay**

Este método se presenta como una adaptación combinada de la graduación por punto y el método de comparación de factores; se utiliza principalmente para los puestos administrativos y técnicos.

Este método evalúa los puestos, teniendo en cuenta tres factores que son comunes a todos los puestos: competencia, solución de problemas y responsabilidad, porque supone que estos representan los aspectos mas importantes de todos los puestos. El perfil de cada puesto se desarrolla al determinar el valor porcentual que se asigna a cada uno de los tres factores. Luego se jerarquizan los puestos con base en cada factor y se asignan valores que componen el perfil en términos de puntos para cada puesto, según el nivel del valor porcentual en que se jerarquiza el puesto.

El método ha probado ser exitoso en sus aplicaciones, ya que organizaciones de todo tipo, al igual que sus trabajadores, han descubierto que proporciona un reflejo exacto y claro de los requisitos de los cargos porque:

- Se basa en conceptos y principios concretos, así como en prácticas fáciles de definir y aplicar.

- Reduce al mínimo cuestionamientos y opiniones, ya que aplica juicios independientes de más de un punto de vista.
- Proporciona un marco de referencia para tomar decisiones, acabando con las interminables discusiones de los comités.
- Obliga al pensamiento disciplinado y adecuado sobre el contenido del puesto de trabajo.
- Ofrece una base clara y comprensible para interrelacionar requisitos de cualquier tipo de cargos en todos los niveles: altos ejecutivos, gerentes intermedios, científicos, personal técnico y profesionales como médicos e industriales.

6.2.2.2 Estructura salarial²³ La estructura salarial es un diseño orgánico y funcional que transforma los resultados de la valoración en salario. La construcción de una estructura salarial consta de cinco pasos básicos los cuales son:

- Decisión para dividir el trabajo en clases o categorías.
- Establecimiento de número de clases o categorías.
- Diagrama de dispersión.
- Determinación de la línea de tendencia.
- Elección y construcción de la escala de salarios.

Tipos de Escala

- Escala continua: muestra exactamente la misma línea de tendencia que resultó de la valoración de los puestos, sin arreglo alguno de manera que se asigna un salario diferente a cada puesto de trabajo que ha sido valorado con puntuación distinta. Puede ser lineal o parabólica.
- Escala de Salario Básico Único por Categoría: en este tipo de estructura se clasifican los puestos de trabajo en categorías de manera que aunque tengan diferente

²³ MORALES ARRIETA y VELANDIA HERRERA, Op. cit., p 196-197.

puntuación por complejidad, tienen salario básico igual si pertenecen a la misma categoría.

- Escala de Intervalos Salariales por Categoría: En este tipo de estructura se hacen arreglos adicionales con el objeto de tener límites salariales máximos y mínimos por categoría que permitan incluir conceptos como incrementos por mérito o por antigüedad, de manera que empleados con el mismo puesto de trabajo y por ende con la misma puntuación, puedan recibir salarios distintos como consecuencia del mérito o de la antigüedad en la empresa de la persona que desempeña el puesto.

Política de ajustes salariales Una vez clasificados todos los cargos en las categorías según puntajes de valoración, se compara el salario actual con los existentes en cada categoría, para asignarlos por afinidad. En ningún caso se disminuye la tarifa de un cargo y por el contrario muchos tendrán un incremento por nivelación o ajuste.

Realizar los ajustes a la nueva estructura salarial requiere de un proceso que lleva tiempo y que se hace en periodos largos, ya que para esto se deben tomar decisiones como por ejemplo, para aquellos salarios que se encuentran por encima de los estipulados. Por tanto la administración de la política salarial y sus ajustes es una tarea bastante ardua y que requiere tiempo para poderse implementar.

6.2.2.3 Incentivos. Están estrechamente ligados al rendimiento o a la productividad y se enfocan a uno de los aspectos principales del éxito organizacional. Un mejor rendimiento de los trabajadores repercute en el rendimiento de la empresa, por tanto, se debe buscar que así como los trabajadores aportan a la organización, estos sean retribuidos proporcionalmente de tal manera, además por que los incentivos constituyen uno de los elementos más motivadores que puede tener el personal.

Los incentivos o remuneración por rendimiento o méritos, son un elemento del salario mediante el cual se recompensa al empleado, conforme a estándares de desempeño, es decir, gratificar con pagos extras al empleado por obtener los resultados esperados.

Los estándares de desempeño pueden ser: por niveles de productividad, calidad, evaluación basada en el desempeño en el trabajo o consecución de objetivos programados, eficiencia en la utilización de los materiales y rendimiento en materias primas, entre otros.

Los incentivos pueden clasificarse de acuerdo a:

- **Tipo de pago o a la cuantía de remuneración:** planes a destajo, planes basados en comisiones, participación de utilidades o acciones.
 - Planes a destajo: consiste en pagar por unidad producida, es el incentivo más sencillo y más antiguo.
 - Planes basados en comisiones: muy conocidos por aquellos cargos de área de ventas, consisten en una retribución de acuerdo a sus niveles de ventas. Por lo general, el empleado tiene un salario base y de acuerdo a su volumen de ventas recibe un pago extra que se suma a la base salarial.
 - Participación de utilidades o acciones: usado por las empresas para crear mas sentido de pertenencia en sus empleados, consiste en otorgar un porcentaje de las utilidades a los trabajadores o al pago al trabajador mediante acciones de la empresa.
- **Amplitud:** Individuales o por equipo.
 - Incentivos Individuales: Consiste en bonificar y premiar el desempeño de cada empleado, mediante este incentivo se puede observar y determinar la contribución que hace cada empleado a la organización. Estos incentivos individuales deben tener en cuenta: las expectativas de cada empleado y las condiciones y apoyo que le brinda la organización para desempeñar sus labores. Dentro de las ventajas que tiene este tipo de incentivo, es que hace que cada trabajador se preocupe más por la productividad y competitividad de la organización, y como desventaja se presenta que afecta la cooperación y el trabajo en equipo, pues crea ambientes de competencia entre los trabajadores.
 - Incentivos por equipos: Actualmente las organizaciones están valorando más el desempeño grupal de sus trabajadores que el desempeño individual, pues

son los desempeños grupales los que dan resultado globales a la organización. Los incentivos por grupos de trabajo presentan como ventajas la creación de cultura y espíritu de colaboración lo que mejora las relaciones y el clima laboral de la organización, permite que se pueda otorgar a más trabajadores y sustituye la conducta individualista y egoísta. Dentro de las desventajas, puede resultar desmotivante y algunas veces poco equitativo con algunos empleados al valorar igual su trabajo y desempeño que el de los otros que tal vez se hayan esmerado menos.

- **Frecuencia del pago:** Incentivos a corto plazo e incentivos a largo plazo.
 - Incentivos a Corto Plazo: puede definirse para plazos menores a un año.
 - Incentivos a Largo Plazo: Destinados para periodos más largos y que tienden a institucionalizarse en la organización.

El principal objetivo de estos incentivos por frecuencia de pago es que todos los empleados se preocupen por el futuro de la empresa en el corto y largo plazo. Estos incentivos pueden ser: premios o bonificaciones por esfuerzos excepcionales o rendimientos excelentes, pagos especiales en ciertos periodos del año, etc.

Otro tipo de incentivos son:

- **Aumentos basados por antigüedad:** se fundamentan en la suposición de la aptitud crece con el tiempo en el cargo. Mientras el desempeño del trabajador esté dentro de los límites estándares establecidos, continuará recibiendo incrementos periódicos.
- **Incentivos casuales:** los trabajadores no saben cuando le darán los premios ni mucho menos de cuánto serán. Éstos se ofrecerán a intervalos no regulares e incluirán una palmada en la espalda, una carta de sincero agradecimiento o una felicitación en público. También se podrán ofrecer premios a la mejor sugerencia o al empleado del mes.

Los incentivos casuales constituyen una retroalimentación positiva, ya que es una manera de decirle al empleado que la empresa está pendiente de su evolución y de sus esfuerzos.

Cualquiera de los planes de incentivos salariales antes mencionados o cualquier otro que la gerencia diseñe para buscar un mejor bienestar para sus empleados y lograr una mayor productividad empresarial deberá seguir o tener en cuenta estas reglas básicas:

- Definir con claridad las políticas del incentivo y presentarlo por escrito.
- Proporcionar personal adecuado, capacitado y competente para administrar el plan.
- Establecer los estándares exactos, basados en métodos adecuados.
- Registrar el método y ajustar los estándares cuando los métodos se modifiquen.
- Proteger el trabajo con los estándares lo más posible.
- Capacitar a los trabajadores sobre los incentivos.
- Proporcionar a los trabajadores por incentivos el trabajo suficiente y las herramientas, materiales e instrucciones adecuados.

6.2.3 Planes de promoción²⁴. La carrera profesional está compuesta por todas las actividades y cargos que desempeña la persona durante su vida laboral. Algunos beneficios que trae el diseño de la carrera profesional a la organización es:

- Fomentar el desarrollo de los empleados con potencial de ascensos.
- Disminuir las tasas de rotación de personal, pues se genera mayor lealtad y se disminuye la tendencia a abandonar la empresa.
- Mejoramiento del desempeño del talento humano de la organización.
- Puede constituirse en un buen método para detectar necesidades de capacitación.

²⁴ SERRANO GÓMEZ, Lupita. Administración de Personal: un desafío estratégico. Desarrollo de Personal. Colombia: División Editorial y de Publicaciones UIS, 2005. 227-229p.

Rutas de la Carrera Profesional

Es una línea flexible de avance por la cual un empleado suele transitar durante el tiempo que trabaja en una empresa. Los tipos de ruta que se pueden encontrar dentro de una organización pueden ser:

- Vertical: es la ruta en la cual el empleado asciende, y en la que cada puesto anterior se convierte en una preparación para el nuevo puesto.
- Horizontal: ruta donde la secuencia de puestos se da por traslados, implica la adquisición de experiencia pero no involucra mayor pago.
- Mixta: es en la cual la secuencia de puestos puede ser de ascensos o traslados.

La ruta de carreras debe ser diseñada por la misma organización y debe estar disponible para todos los empleados desde el momento en que ingrese a la empresa para que tenga un conocimiento de las oportunidades que tiene de progresar dentro de la misma. Las rutas se obtienen a partir de la estructura organizacional que maneja la empresa, los objetivos corporativos y un análisis y descripción de cada uno de los puestos de trabajo.

La ruta de carreras debe contener:

- Información que muestre al empleado la relación que hay entre su cargo y los demás de la organización.
- Requerimientos en cuanto a conocimientos, desempeño y experiencia.
- Mostrar los diferentes cargos a los que puede ascender o trasladarse dentro de la empresa.

7. ANÁLISIS INTERNO

7.1 DIAGNÓSTICO PRESENTADO POR LA CLÍNICA CHICAMOCHA S.A

La Coordinadora de Relaciones Humanas presenta un diagnóstico de la Clínica Chicamocha, donde se presenta la situación actual de la institución con respecto a la necesidad de crear estrategias de mejora en materia de beneficios, retribuciones e incluso de establecer un plan de promoción como un incentivo de superación laboral para todo el personal de la institución.

Sin embargo, dicha necesidad surge principalmente de las exigencias del personal a nivel interno y del mercado a nivel externo. Para lo cual se analizan varios documentos que reafirman el diagnóstico expresado por la Coordinadora de Relaciones Humanas, dentro de los documentos se encuentra una encuesta de clima organizacional realizada en el 2007, registros de retiros y entrevistas de egreso.

7.2 ESTUDIO DE DOCUMENTOS INTERNOS

7.2.1 Estudio de clima organizacional. como se enuncia en el capítulo 3, el estudio de clima organizacional consiste en la evaluación de 10 facetas, las cuales se presentan a continuación:

- Comunicación gerencial
- Apoyo en la supervisión y dirección.
- Proyección.
- Administración del trabajo.
- Condiciones del trabajo.
- Retribuciones y beneficios.
- Desarrollo integral del recurso humano.

- Ambiente social del trabajo.
- Pertenencia.
- Servicio al cliente.

En el estudio se analizan cada una de las facetas y se logra encontrar que hay dos de ellas que están impidiendo el mejoramiento del clima organizacional. A continuación se describen las observaciones y conclusiones de las dos facetas.

Retribuciones y Beneficios

En esta faceta se midieron cuatro variables que son: la equidad individual, equidad interna, competitividad y beneficios extras. De acuerdo con los resultados del estudio, los beneficios extras presentan una debilidad con respecto a los ofrecidos por empresas del sector.

Desarrollo Integral Del Recurso Humano

El desarrollo integral del recurso humano establece políticas que posibilitan el desarrollo del personal tanto en las competencias técnicas como del ser. En la Clínica Chicamocha se observa una variable con tendencia a debilitarse como lo es el estímulo al mejoramiento e igualmente existe una debilidad en la promoción de empleados relacionada con las posibilidades de ascenso.

Gráfica 2. Resultados generales del estudio de clima organizacional



Fuente. Informe de clima organizacional y microclimas realizado a la Clínica Chicamocha, 2007.

7.2.2 Retiro de personal y entrevistas de egreso. Los registros de retiro de personal son una herramienta que la Clínica Chicamocha utiliza para medir mes a mes el número de personas que egresan de la institución. Para poder conocer el motivo del retiro del personal, se utiliza la entrevista de egreso; donde el entrevistado expone las causas de su retiro. Para el desarrollo de este proyecto se toma en cuenta el número de personas retiradas y las entrevistas de egreso de los años (2007-2008).

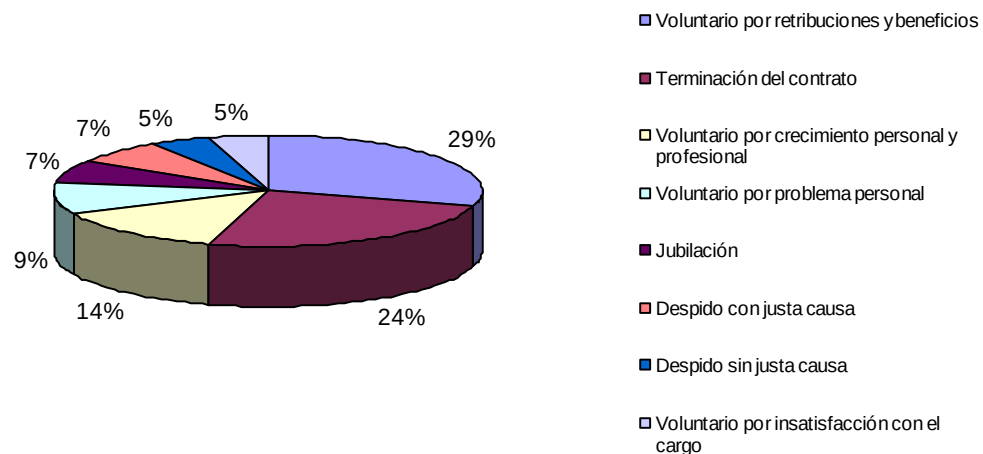
- Personal retirado en el año 2007: Se presentaron 44 trabajadores retirados de la Clínica Chicamocha. A continuación se muestra la tabla de datos, donde se especifican las causas de retiro.

Tabla 2. Causas de retiro del personal en el año 2007

CAUSA DE RETIRO	Nº DE TRABAJADORES RETIRADOS
Voluntario por retribuciones y beneficios	13
Terminación del contrato	11
Voluntario por crecimiento personal y profesional	6
Voluntario por problema personal	4
Jubilación	3
Despido con justa causa	3
Despido sin justa causa	2
Voluntario por insatisfacción con el cargo	2

Fuente. Autores del proyecto

Gráfica 3. Causas de retiro año 2007



Fuente. Autores del proyecto

Como se puede observar en la gráfica:

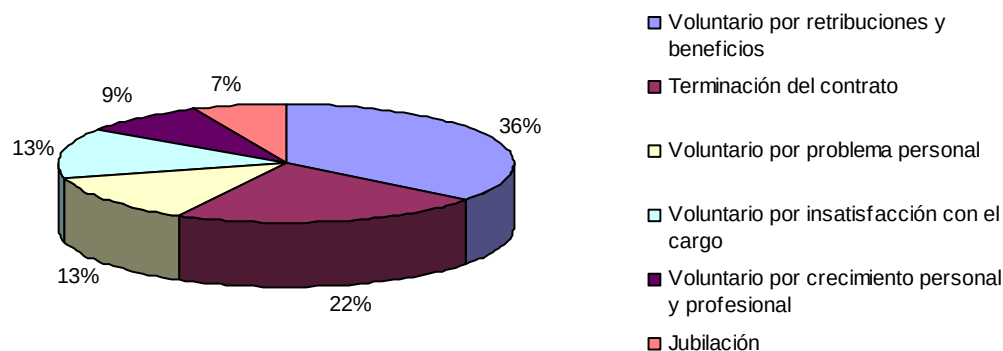
- Las principales causas del retiro de personal son el deseo de encontrar mejor remuneración salarial en un 29% y la terminación del contrato en un 24%.
 - El 14% de los trabajadores se retiran de la institución, al encontrar mejores opciones de desarrollo personal y profesional en otras empresas.
 - Los resultados generales soportan la información planteada en la formulación del problema, en el cual se muestra la preocupación por parte de la organización de diseñar estrategias competitivas a nivel interno y externo para tener trabajadores motivados y productivos que brinden un mejor servicio a los clientes.
- Personal Retirado en el año 2008: Se presentaron 45 trabajadores retirados de la Clínica Chicamocha. A continuación se muestra la tabla de datos, donde se especifican las causas de retiro.

Tabla 3. Causas de retiro del personal en el año 2008

CAUSA DE RETIRO	Nº DE TRABAJADORES RETIRADOS
Voluntario por retribuciones y beneficios	16
Terminación del contrato	10
Voluntario por problema personal	6
Voluntario por insatisfacción con el cargo	6
Voluntario por crecimiento personal y profesional	4
Jubilación	3

Fuente. Autores del proyecto

Gráfica 4. Causas de retiro año 2008



Fuente. Autores del proyecto

Como se puede observar en la gráfica:

- Al igual que en el año 2007 la principales causas de retiro fueron las mejores opciones laborales y la terminación del contrato comprendiendo el 36% y el 22 % respectivamente, si se compara el estudio de clima organizacional y las entrevistas de egreso, se evidencia la similitud en los resultados, por lo cual se confirma la situación de inconformidad que se ha venido presentando con respecto a la retribución y los beneficios de los trabajadores de la Clínica Chicamocha S.A.

- Los factores (problemas personales e insatisfacción con el cargo), constituyen un 26% del total de retiros, esta información es importante ya que sirve como base para el diseño del plan de incentivos y beneficios que se busca desarrollar en el proyecto.

7.3 ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS DE LA CLÍNICA CHICAMOCHA S.A

Actualmente, el manual de descripción de cargos **I-0202-01** (ver anexo B) de la Clínica Chicamocha, es una ayuda importante en la elaboración del proyecto, pero es necesario anexar algunos ítems que dicho manual no tiene o están incompletos en su contenido y que se consideran importantes para los procesos de valoración de cargos y selección del personal. A continuación se muestra la información que se adicionará al manual:

- **Grupos de requisitos y habilidades**

Nivel de iniciativa y autonomía

- **Grupo de responsabilidades**

Responsabilidades financieras (dineros y valores)

Responsabilidades físicas (equipos, materiales e insumos)

Responsabilidades humanas (supervisión de personal a cargos)

Responsabilidades por información confidencial

Responsabilidades por métodos y procesos

- **Nivel de esfuerzos**

Esfuerzo Mental

Esfuerzo físico

- **Condiciones De Trabajo**

Riesgos

Condiciones ambientales

8. ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS I – 0202 – 01

9.5 DESARROLLO DEL ANÁLISIS DE CARGOS

En el análisis de cargos se combina el método de encuesta y de entrevista, ya que es importante para el estudio que el trabajador no mal interprete las preguntas y así obtener la información que realmente se requiere del cargo. Además por ser una institución que presta servicios de salud, es más flexible y efectiva la implementación de esta herramienta. La metodología de trabajo es la siguiente:

Cuadro 2. Metodología para realizar análisis de descripción de cargos.

PROCESO	RESPONSABLE	METODOLOGÍA
Elección del método a utilizar para el análisis de descripción de cargos.	Autores del proyecto Coordinadora de recurso humano.	Estudio marco teórico.
Construcción del instrumento de análisis de información.	Autores del proyecto.	Diferentes formatos de referencias bibliograficas.
Validación del instrumento de recolección de información.	Director del proyecto de grado	Observación y análisis de borradores.
Concertación con los jefes de área para confirmar citas a sus trabajadores.	Director de Recurso Humano (Clínica Chicamocha S.A.)	Llamadas telefónicas o mediante el RealPopup (sistema de red de comunicación interna).
Implementación del instrumento a los trabajadores	Autores del proyecto	Encuesta-entrevista

Fuente. Autores del proyecto

9.5.1 Formato de análisis de cargos. Este formato de análisis de cargos es construido con base en citas bibliográficas que establecen algunos formatos estándares. El formato de análisis que se utiliza para recopilar la información de los trabajadores de la Clínica Chicamocha es ajustado de acuerdo a las necesidades de la institución. Dicho formato contiene (ver anexo A):

- **Identificación Del Puesto:** El presente numeral contiene la información básica de la persona entrevistada y del cargo específicamente. En el se encuentra el nombre del entrevistado, cargo, código, departamento, sección, cargo del jefe inmediato, horario de trabajo y sueldo.
- **Especificaciones Del Puesto:** En este numeral se presentan tres ítems muy importantes que son la educación enfocada a cursos que se han realizado o que son necesarios para el desempeño del cargo y que podrían ser la base para desarrollar planes de capacitación que incentiven al personal. Igualmente se encuentra un segundo ítem que analiza el criterio del trabajador con respecto a la experiencia requerida para el desempeño del cargo, además determina el tiempo de entrenamiento y las aspiraciones de ascenso del ocupante del cargo. El último ítem de este numeral se refiere al nivel de iniciativa y autonomía necesario para el desarrollo de las actividades.
- **Requisitos Por Responsabilidad:** Este numeral contiene 6 ítems ordenados de la siguiente manera. Inicia con la responsabilidad por supervisión que ejerce el ocupante del cargo sobre otros. El segundo ítem se refiere a las responsabilidades que tiene cada cargo respecto al manejo de maquinaria, equipos e insumos. El tercer ítem describe la responsabilidad por manejo dinero y/o valores. El cuarto ítem establece el contacto que debe sostener el cargo con clientes internos y externos. El quinto ítem hace referencia a la información confidencial que maneja el cargo y el sexto ítem es muy importante ya que describe el grado de responsabilidad en el proceso con respecto a la calidad y logro de objetivos.
- **Nivel De Esfuerzos:** Este numeral contiene dos ítems que son: El nivel de esfuerzo mental y físico que requiere el ocupante del cargo para el desarrollo de sus actividades.
- **Condiciones De Riesgos:** En este ítem el ocupante del cargo identificar los riesgos a los que está expuesto en su área de trabajo.
- **Condiciones Ambientales:** Como su nombre lo indica describe las condiciones ambientales del área de trabajo.

9.6 DESARROLLO DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Para realizar la actualización del manual de descripción de cargos es necesario efectuar unos cambios en el formato actual, debido a que se debe complementar con los ítems nombrados en el numeral 7.3. A continuación se observa la metodología que se utiliza en el desarrollo del manual de descripción de cargos.

Cuadro 3. Metodología para desarrollar el manual de descripción de cargos

PROCESO	RESPONSABLE	METODOLOGÍA
Construcción del formato de descripción de cargos.	Autores del proyecto	Basados en el formato I – 0202 – 01 y en formatos de referencias bibliograficas.
Validación del formato de descripción de cargos	Director del proyecto Coordinador de recurso humano.	Observación y análisis de borradores.
Transcribir y redactar información de las encuestas al formato de descripción de cargos.	Autores del proyecto	Basados en encuestas de análisis de cargos
Validación de la información de cada cargo transcrita en el manual de descripción de cargos.	Coordinador de cada área.	Observación y análisis.

Fuente. Autores del proyecto

Con el desarrollo del manual de descripción de cargos se busca que sea de gran ayuda en la ejecución de los siguientes criterios:

- Ayudar a la contratación y colocación de individuos adecuados en cada puesto de trabajo de la organización.
- Determinar las necesidades de entrenamiento en una organización
- Establecer y mantener una estructura de salarios sobre la cual se pueda asignar una remuneración justa y equitativa a cada uno de los empleados.
- Actualizar y mejorar la estructura orgánica.

9.6.1 Formato de descripción de cargos. El formato de descripción de cargos que se construye, contiene los siguiente ítems:

- 1) Identificación del puesto: Este ítem esta compuesto por el nombre del cargo, código, departamento y cargo del jefe inmediato. Con este ítem se busca conocer aspectos básicos del cargo.
- 2) Misión del cargo: En este ítem se expresa la razón de ser del cargo y el propósito para el cual se creó.
- 3) Perfil del cargo: Este ítem contiene los requisitos mínimos que el cargo requiere en relación a la educación, formación, experiencia, posibilidad de promoción y habilidades o competencias.
- 4) Funciones del cargo: Aquí se expresan cada una de las funciones principales, secundarias y ambientales que el cargo debe cumplir en su jornada laboral.
- 5) Especificaciones del puesto: Este ítem contiene la responsabilidad en el contacto con áreas de apoyo, comités interfuncionales, interrelación con otras áreas responsabilidad de autoridad en el manejo de recursos, responsabilidad por métodos y procesos, así como de la información confidencial.
- 6) Esfuerzos del cargo: Aquí se pueden encontrar dos clases de nivel de esfuerzo que son el mental y el físico.
- 7) Condiciones de trabajo: Este ítem contiene a los riesgos laborales y a las condiciones ambientales. Estos dos criterios evalúan bajo que condiciones el cargo debe desempeñar sus funciones.

Mediante este formato de descripción (Ver anexo C) de cargos se busca actualizar y complementar los ítems nombrados anteriormente para dar cumplimiento a los criterios de apoyo mencionados en el numeral 8.2

9.6.2 Actualización del manual de descripción de cargos. La descripción de cargos es una relación escrita de lo que realiza el trabajador, la forma como lo hace y las condiciones en que lo ejecuta; además se registran los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para desempeñar el cargo de forma satisfactoria.²⁵

Es de gran importancia actualizar las descripciones de cargos, ya que los cambios en éstos asumen muchas formas y suceden por variedad de razones; por ejemplo, se pueden presentar cambios en las instalaciones físicas, en la tecnología, en el servicio, en el proceso o equipo, originando así realiniamientos, cambios en la estructura corporativa. Estas actualizaciones requieren una acción rápida ya que cuando tardan en hacerse éstas tienden a perder efectividad, como herramienta administrativa.²⁶

Para realizar el diseño del sistema de compensación es necesario actualizar el manual de descripción de cargos debido a que la información que contiene dicho manual es la base para desarrollar la valoración de los cargos y la estructura de salarios que tiene como finalidad cumplir con los criterios de equidad interna, equidad individual y desarrollo de planes de promoción e incentivos.

En el presente proyecto se incluye como ejemplo la descripción del perfil de la coordinadora de relaciones humanas. Allí se puede observar el desarrollo de todos los ítems que se agregaron al manual de descripción de cargos que la Clínica Chicamocha tiene a su disposición (Ver anexo D)

²⁵ MORALES ARRIETA, Juan Antonio y VELANDIA HERRERA, Néstor Fernando. Estimación de las compensaciones para los sistemas basados en el puesto. Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Colombia: Mc Graw Hill, 1999.196-53 p.

²⁶ *Ibíd.*, p. 58.

9. MANUAL DE VALORACIÓN DE CARGOS

9.7 COMITÉ DE VALORACIÓN

El comité de valoración se constituye en la etapa inicial del proceso de valoración de cargos. Para conformarlo se tiene en cuenta que los participantes cumplan con las características necesarias, como tener pleno conocimiento de los cargos y de la organización.

El comité de valoración de la Clínica Chicamocha está conformado por:

- .
- Jefe de Planeación y Desarrollo
- Coordinadora de Enfermería General
- Jefe de Relaciones Humanas
- Autores del proyecto

Para la conformación de este comité se tiene en cuenta que:

El Jefe de planeación y desarrollo tiene conocimiento de todos los procesos del área asistencial y del área administrativa debido a que es el encargado de manejar los sistemas de gestión.

La coordinadora de enfermería general se selecciona por el conocimiento que posee del área asistencial, su antigüedad en la institución, por el compromiso y disponibilidad de tiempo.

El jefe de relaciones humanas es la encargada de liderar el desarrollo de este proyecto en la institución, tiene conocimiento de los perfiles de cada cargo y los procesos del área administrativa y asistencial.

La responsabilidad del comité en este proceso es tomar las decisiones pertinentes en cada etapa, teniendo en cuenta las propuestas de los autores del proyecto quienes tienen como función asesorar, encaminar el proceso y presentar diferentes opciones viables para el desarrollo del manual de valoración.

9.8 SELECCIÓN DEL MÉTODO DE VALORACIÓN

Por la naturaleza de los cargos se toma la decisión de realizar un manual de valoración para cada área (asistencial y administrativa), con el fin de:

- Facilitar la elección de los cargos claves.
- Evitar la selección de factores que resulten inadecuados para valorar algunos cargos.

9.9 DESARROLLO DEL MANUAL DE VALORACIÓN ÁREA ADMINISTRATIVA

Para los cargos administrativos se elige el método de perfiles y escalas guías de Hay. Este método es una combinación de la graduación por punto y el método de comparación de factores, se utiliza principalmente para los puestos administrativos y técnicos. Cabe resaltar que este método ya cuenta con un manual de valoración en el cual están estipulados tres tipos de factores compensables que se encuentran presentes en todos los cargos administrativos (factor habilidad, factor solución de problemas, factor responsabilidad).

9.3.1 Selección de los cargos claves área administrativa. Para seleccionar los cargos claves se estratifica la población de cargos en grupos de similar complejidad utilizando el nivel ocupacional como criterio principal. De cada uno de estos grupos se eligen los cargos más representativos dependiendo de su homogeneidad. A continuación se explica la selección de los cargos claves.

- Nivel Directivo: El Director Administrativo y Financiero se excluye de la valoración debido a que la junta directiva de la Clínica Chicamocha es la encargada de asignarle el salario e igualmente su porcentaje de incremento anual.
- Por la heterogeneidad que se presenta en las características y requisitos de los cargos, se eligen todos los cargos de los niveles coordinador, profesional, tecnólogo.
- Nivel Técnico: Todos los cargos se eligieron como cargos claves por su heterogeneidad, excepto al liquidador ya que su perfil es similar al técnico de facturación por lo cual se determina que el cargo clave debe ser el técnico de facturación.
- Nivel auxiliar: el mensajero sale de la valoración debido a la percepción que el comité tenía hacia el cargo en cuanto a sus funciones y salario. El auxiliar de caja principal, auxiliar de farmacia y la secretaria de cirugía son representantes del auxiliar de caja centro médico, auxiliar digitador de farmacia y secretaria de RX respectivamente.

Cuadro 4. Selección de los cargos claves área administrativa.

CARGOS ADMINISTRATIVOS		
NIVEL OCUPACIONAL	CARGOS	CARGOS CLAVES
DIRECTOR	Director Administrativo y Financiero	
COORDINADOR	Coordinador Planeación y Desarrollo	Coordinador Planeación y Desarrollo
	Coordinador Relaciones Humanas	Coordinador Relaciones Humanas
	Coordinador de Auditoría	Coordinador de Auditoría
	Coordinador Mantenimiento	Coordinador Mantenimiento
	Coordinador Sistemas	Coordinador Sistemas
	Coordinador Contabilidad	Coordinador Contabilidad
	Coordinador Atención al cliente	Coordinador Atención al cliente
	Coordinador Compras y Suministros	Coordinador Compras y Suministros
	Coordinador Facturación	Coordinador Facturación
	Coordinador de farmacia	Coordinador de farmacia
	Coordinador Mercadeo	Coordinador Mercadeo
PROFESIONAL	Psicóloga	Psicóloga
	Ingeniero de sistemas	Ingeniero de sistemas
	Auditor Medico	Auditor Medico
	Auditor De Costos y Procesos	Auditor De Costos y Procesos
TECNÓLOGO	Facilitadora del sistema de Gestión	Facilitadora del sistema de Gestión
	Tesorero	Tesorero
	Supervisora de Servicios Generales	Supervisora de Servicios Generales
TÉCNICOS	Técnico de sistemas	Técnico de sistemas
	Técnico de contabilidad	Técnico de contabilidad
	Técnico de facturación	Técnico de facturación
	Liquidador	
	Técnico de auditoría	Técnico de auditoría
	Secretaria de gerencia	Secretaria de gerencia
	Secretaria de dirección médica	Secretaria de dirección medica
AUXILIARES	Auxiliar de atención al cliente	Auxiliar de atención al cliente
	Auxiliar de conmutador	Auxiliar de conmutador
	Auxiliar de archivo historias clínicas	Auxiliar de archivo historias clínicas
	Auxiliar de citas médicas	Auxiliar de citas médicas
	Auxiliar de suministros	Auxiliar de suministros
	Auxiliar de almacén	Auxiliar de almacén
	Auxiliar contable	Auxiliar contable
	Auxiliar de honorarios médicos	Auxiliar de honorarios médicos
	Auxiliar de inventarios	Auxiliar de inventarios
	Auxiliar de caja centro médico	Auxiliar de caja principal
	Auxiliar de caja principal	
	Auxiliar administrativo de facturación	Auxiliar administrativo de facturación
	Auxiliar de comprobación	Auxiliar de comprobación
	Auxiliar de farmacia	Auxiliar de farmacia
	Auxiliar Digitador de farmacia	
	Auxiliar de mantenimiento	Auxiliar de mantenimiento
	Auxiliar de relaciones humanas	Auxiliar de relaciones humanas
	Auxiliar de Cartera	Auxiliar de Cartera
	Secretaria de cirugía	Secretaria de cirugía
	Secretaria de RX	
	Mensajero	

Fuente: Autores del proyecto

9.3.2 Aplicación del método área administrativa. Para desarrollar la valoración de los cargos es indispensable capacitar al comité en el manejo de la metodología HAY, la capacitación es realizada por los autores del proyecto y consiste en explicar cómo se aplica esta técnica a los cargos bajo estudio. Una vez realizada se procede a valorar cada uno de los cargos, para esto los integrantes del comité cuentan con tres tablas donde se especifican los factores y subfactores con su respectivo puntaje ya establecido por el autor del método (Ver anexo E). El objetivo de esta valoración es poder llegar a un consenso y ubicar al cargo en las tablas de valoración. Los factores y subfactores que componen las tres tablas son:

FACTOR HABILIDAD²⁷:

Es la suma de todas las habilidades o aptitudes necesarias para ejecutar la labor en forma aceptable sea cual sea su forma de adquisición.

- **HABILIDAD ESPECIALIZADA:** Mide el conocimiento requerido, en métodos, sistemas, estudios, técnicas y disciplinas científicas y el tiempo de experiencia que también requiere para lograr un desempeño óptimo en el puesto de trabajo. se compone de siete subfactores que son: básica, oficio o especialidad elemental, oficio o especialidad, oficio o especialidad avanzada, especialidad funcional, la mas alta especialización o técnica y maestría profesional.
- **HABILIDAD GERENCIAL:** Mide la habilidad necesaria para integrar y armonizar funciones distintas dentro de la empresa. Esta habilidad supone la necesidad de planear, organizar, dirigir y evaluar resultados. Esta compuesta por cuatro subfactores: mínima, homogénea, heterogénea y amplia.
- **HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS:** Mide el nivel de contacto y de relaciones interpersonales que requiere el cargo en el desempeño de sus labores. Se compone de tres subfactores donde se especifica el grado de interrelación con otras personas.

²⁷ AMAYA GALEANO, Miguel. Principales métodos de evaluación y valoración de cargos. Administración de salarios e incentivos: Teoría y práctica. Colombia: Escuela colombiana de ingeniería, 2003. 60 p.

FACTOR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:

Se refiere al pensamiento original en el puesto para: Identificar, definir y resolver el problema. Se piensa con lo que se sabe. La materia prima del pensamiento es el conocimiento de los hechos, principios y significados. Las nuevas ideas se construyen de algo que previamente ya existía en nosotros. Por lo tanto se evalúa esta habilidad, midiendo la intensidad del proceso mental que se emplea para analizar, evaluar, crear, razonar y formular conclusiones, por iniciativa propia. Este factor disminuye en la medida que este circunscrito por estándares y precedentes o en la medida en que es ayudado por otros.

La solución de problemas tiene dos dimensiones:

- **COMPLEJIDAD DE PENSAMIENTO:** Se refiere a la cantidad, calidad y profundidad de pensamiento que le permite encontrar las soluciones más adecuadas a los problemas a los que se enfrenta el puesto, de acuerdo con las exigencias específicas que se desprenden de su naturaleza. La información correspondiente se logra de las preguntas correspondientes a: Cuales son los problemas principales a los que se enfrenta el puesto y que es lo que hace cuando se enfrenta a dicho problema. Se compone de los siguientes subfactores: sencillo, con modelos, interpolación, adaptación y creativo.
- **MARCO DE REFERENCIA:** Se refiere a las reglas, antecedentes, métodos, procedimientos y/o principios que definen, orientan y/o regulan la actividad mental requerida. Esta compuesto por siete subfactores que son: rutina estricta, rutina, semi rutina, estandarizado, claramente definido, ampliamente definido y genéricamente definido.²⁸

²⁸ MORALES ARRIETA, Juan Antonio y VELANDIA HERRERA, Néstor Fernando. Métodos de Valoración Cuantitativos. Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Colombia: Mc Graw Hill, 1999.147 p.

FACTOR RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS

Se refiere a las responsabilidades del puesto en cuanto a las acciones que el ocupante debe emprender y a los resultados que debe lograr mediante esas acciones. Tiene tres dimensiones en el siguiente orden de importancia:

- **Libertad para Actuar:** Se refiere a las limitaciones bajo las que el ocupante del cargo debe tomar sus propias decisiones relacionadas con el que hacer y el como hacerlo cualquiera que sea la actividad específica. Esta compuesta por seis subfactores que son: preescrito, controlado, estandarizado, reglamentado en general, dirección general y orientación.
- **Magnitud:** Se refiere a los montos anuales sobre los que tiene responsabilidad el cargo al actuar. Generalmente estos montos pueden incluir: Administración de bienes (Producto, insumos, equipos, maquinaria, entre otros), Se selecciona el valor que más representa al cargo en sus responsabilidades. Este factor se compone de cuatro subfactores que son: muy pequeña, pequeña, mediana y grande.
- **Impacto:** Se refiere a la forma directa o indirecta en que las actividades del cargo afectan el logro de los objetivos principales de la empresa. Se compone de cuatro subfactores que son: remoto, contributivo, compartido y primario.²⁹

9.3.3 Valoración de los cargos administrativos. Después de analizar e interpretar cada uno de los factores y subfactores, se procede a realizar la valoración de los cargos. El comité elige el puntaje que le corresponde a cada puesto de acuerdo con el conocimiento que se tiene y con la ayuda del manual de descripción de cargos. En la tabla de valoración que se muestra a continuación se indican los valores escogidos por el comité y el puntaje final que le correspondió a cada cargo.

²⁹ *Ibíd.*, p.149.

Cuadro 5. Valoración de cargos administrativos

VALORACIÓN DE CARGOS								
Nº	CARGOS	HABILIDAD		PROBLEMAS		RESPONSABILIDAD		PUNTAJE TOTAL
		Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	Grado	Puntaje	
1	Coordinador Planeación y Desarrollo	F33	528	F4	57%	E2S	152	981
2	Coordinador Relaciones Humanas	F33	608	F4	57%	E2S	152	1107
3	Coordinador de Auditoría	G23	528	E4	50%	E2S	152	944
4	Coordinador Mantenimiento	E22	264	E3	38%	D4R	100	464
5	Coordinador Sistemas	E22	264	E3	38%	D5S	175	539
6	Coordinador Contabilidad	F22	400	D4	38%	D3S	132	684
7	Coordinador Atención al cliente	E22	264	F4	57%	D3S	115	529
8	Coordinador Compras y Suministros	F22	304	E3	38%	D4P	200	620
9	Coordinador Facturación	F33	608	F4	57%	E4S	264	1219
10	Coordinador de farmacia	D22	200	D3	33%	D4S	175	441
11	Coordinador Mercadeo	E22	230	E2	25%	D2R	57	345
12	Facilitadora del Sistema de Gestión	D12	132	D1	16%	C1S	43	196
13	Psicóloga	E22	230	D2	22%	C1C	38	319
14	Ingeniero de Sistemas	E22	230	D2	25%	C1C	38	326
15	Secretaría de Gerencia	B11	87	B1	14%	B2R	29	128
16	Secretaria de Dirección Médica	A11	66	B1	14%	B2R	25	100
17	Secretaria de Cirugía	B11	57	B1	12%	B2R	22	86
18	Auxiliar de Atención al Cliente	A11	57	C2	19%	B2C	33	101
19	Auxiliar de Conmutador	A11	50	A1	10%	A2R	14	69
20	Auxiliar de Archivo Historias Clínicas	A11	50	A1	10%	A2R	16	71
21	Auxiliar de Citas Médicas	A11	57	A1	10%	A2R	14	77
22	Auxiliar de Suministros	A11	66	A1	10%	A2R	16	89
23	Auxiliar de Almacén	A11	50	A1	10%	A3R	22	77
24	Auxiliar Contable	B11	87	B1	14%	B2R	22	121
25	Auxiliar de Honorarios Médicos	A12	66	B1	12%	B2R	22	96
26	Auxiliar de Inventarios	B12	100	D1	16%	C2R	38	154
27	Auxiliar de Caja Principal	B11	87	D1	16%	C2R	33	134
28	Auxiliar Administrativo de Facturación	A11	66	B1	12%	B2R	22	96
29	Auxiliar de Comprobación de Derecho	A12	76	C2	19%	B2R	22	112
30	Auxiliar de Farmacia	B11	87	C2	19%	B1R	22	126
31	Auxiliar de Mantenimiento	B11	76	C1	14%	C1R	29	116
32	Auxiliar de Relaciones Humanas	B22	100	C2	19%	C1R	29	148
33	Auxiliar de Cartera	B11	76	C2	19%	C2C	57	147
34	Tesorero	D21	175	D3	29%	C2C	43	269
35	Supervisor de Servicios Generales	B12	87	D1	19%	C4R	76	180
36	Técnico de Auditoría	A22	100	D2	22%	C2S	76	198
37	Técnico de Facturación	A22	100	D2	22%	C2S	76	198
38	Técnico de Contabilidad	B11	87	D2	22%	C2C	43	149
39	Técnico de Sistemas	B11	76	C2	19%	C1R	33	123
40	Auditor Médico	G22	460	E4	43%	D2S	115	773
41	Auditor de Costos y Procesos	E22	304	E4	43%	D2C	87	522

Fuente. Autores del proyecto

La metodología para ubicar el cargo en cada una de las tablas y registrar la información es la siguiente:

Tabla 1: Esta tabla evalúa el factor habilidad, el cual está compuesto por tres subfactores. De acuerdo con la información del perfil se ubica el grado en el que se encuentra el cargo en cada subfactor.

Primero se selecciona el grado de la habilidad especializada, segundo se ubica el grado de la habilidad gerencial y el grado de la habilidad de relaciones humanas. Con estos tres pasos podemos determinar las tres opciones de puntajes para el cargo, el puntaje que se elige finalmente para este factor depende del conocimiento y la percepción que los miembros del comité tienen de los cargos.

Ejemplo:

Cargo: Auxiliar de mantenimiento

Ubicación: B.1.1 → Relaciones Humanas
 ↓ ↓
 ↓ Mínima
 Oficio o especialidad elemental

Las opciones de puntaje son: 66, 76, 87, el comité toma la decisión mediante un consenso de asignarle 76 puntos para el factor habilidad.

Tabla 2: Evalúa el factor solución de problemas y está compuesta por los subfactores marco de referencia y solución de problemas. Para determinar el puntaje se realiza el mismo procedimiento de la tabla 1, la diferencia es que esta tabla solo evalúa dos subfactores.

Ejemplo:

Cargo: Auxiliar de Mantenimiento

Ubicación: C.1 → Complejidad de pensamiento
└─ Marco de referencia

Las opciones de puntaje son: 12% y 14%, el comité toma la decisión mediante un consenso de asignarle 14% como puntaje para el factor solución de problemas.

Tabla 3: Evalúa el factor de responsabilidad y está compuesta por los subfactores libertad para actuar, impacto y magnitud. La metodología para evaluar el cargo es la misma de la tabla 1, igualmente los puntajes son escogidos mediante un consenso del comité de valoración.

Ejemplo:

Cargo: Auxiliar de mantenimiento

Ubicación: C.1.R → Impacto (compartido)
└─ Magnitud (Grande)
↓
Libertad para actuar

Las opciones posibles de puntaje son: 66, 76,87, para este factor el comité toma la decisión de asignarle 66 puntos.

Cada uno de los puntajes obtenidos se registran en el formato de valoración con el fin de obtener el puntaje final para cada cargo. Estos puntajes finales determinan la complejidad de un cargo con respecto a otro.

Ejemplo:

Cargo: Auxiliar de mantenimiento

Puntaje Factor Habilidad: 76

Puntaje Factor Solución de problemas: 12%

Puntaje Factor Responsabilidad: 66

Puntaje Final = $76 + (12\% \times 76) + 66$

Puntaje final: 151

9.3.3.1 Ordenamiento de los cargos. El ordenamiento de los cargos se realiza del puntaje mayor al puntaje menor, de tal forma que se ubiquen del más complejo al menos complejo sin tener en cuenta los salarios. Este ordenamiento es vital para realizar el diagrama de dispersión.

Por medio de este ordenamiento se puede observar cuales cargos requieren un nuevo análisis respecto a su valoración bien sea por que están subvalorados o sobrevalorados.

Cuadro 6. Ordenamiento de cargos administrativos por puntaje

VALORACIÓN DE CARGOS ADMINISTRATIVOS			
Nº	CARGO	PUNTAJE (X)	SUELDO (Y)
1	Coordinador de Facturación	1219	\$ 4.000.000
2	Coordinador de Relaciones Humanas	1107	\$ 2.800.000
3	Coordinador de Planeación y Desarrollo	981	\$ 3.000.000
4	Coordinador de Auditoría	944	\$ 3.210.000
5	Auditor Médico	773	\$ 2.996.000
6	Coordinador de Contabilidad	684	\$ 1.500.000
7	Coordinador de Compras y Suministros	620	\$ 1.400.000
8	Coordinador de Sistemas	539	\$ 1.500.000
9	Coordinador de Atención al Cliente	529	\$ 1.500.000
10	Auditor de Costos y Procesos	522	\$ 1.284.000
11	Coordinador de Mantenimiento	464	\$ 1.500.000
12	Coordinador de Farmacia	441	\$ 900.000
13	Coordinador de Mercadeo	345	\$ 1.361.040
14	Ingeniero de Sistemas	326	\$ 1.350.000
15	Psicóloga	319	\$ 1.350.000
16	Tesorero	269	\$ 1.100.000
17	Técnico de Auditoría	198	\$ 784.667
18	Técnico de Facturación	198	\$ 856.000
19	Facilitadora del Sistema de Gestión	196	\$ 800.000
20	Supervisor de Servicios Generales	180	\$ 642.000
21	Auxiliar de Inventarios	154	\$ 601.126
22	Técnico de Contabilidad	149	\$ 700.000
23	Auxiliar de Relaciones Humanas	148	\$ 650.000
24	Auxiliar de Cartera	147	\$ 600.000
25	Auxiliar de Caja Principal	134	\$ 600.000
26	Secretaría de Gerencia	128	\$ 793.940
27	Auxiliar de Farmacia	126	\$ 600.000
28	Técnico de Sistemas	123	\$ 749.000
29	Auxiliar Contable	121	\$ 502.900
30	Auxiliar de Mantenimiento	116	\$ 550.000
31	Auxiliar de Comprobación	112	\$ 550.000
32	Auxiliar de Atención al Cliente	101	\$ 526.450
33	Secretaría de Dirección Médica	100	\$ 502.900
34	Auxiliar de Honorarios Médicos	96	\$ 600.000
35	Auxiliar Administrativo de Facturación	96	\$ 596.000
36	Auxiliar de Suministros	89	\$ 550.000
37	Secretaría de Cirugía	86	\$ 502.900
38	Auxiliar de Citas Médicas	77	\$ 550.000
39	Auxiliar de Almacén	77	\$ 550.000
40	Auxiliar de Archivo	71	\$ 550.000
41	Auxiliar de Conmutador	69	\$ 502.900

Fuente. Autores del proyecto.

9.4 DESARROLLO DEL MANUAL DE VALORACIÓN CARGOS ASISTENCIALES

La metodología seleccionada por el comité para el desarrollo del manual de valoración de los cargos asistenciales, es la de puntos por factor. Este método permite diseñar factores compensables que miden el contenido de los cargos y por consiguiente ofrecen una valoración objetiva y eficaz de los mismos. Es importante mencionar que en este método, los factores compensables son comunes a los cargos y se presentan en diversa intensidad lo que facilita determinar la presencia de cada factor en el cargo.

9.4.1 Selección de los cargos claves área asistencial. Como se realizó para los cargos administrativos, es necesario estratificar la población de cargos en grupos de similar complejidad. De cada uno de estos grupos se eligen los cargos más representativos dependiendo de su homogeneidad, a continuación se explica la selección de los cargos claves.

- Nivel Directivo: El director medico se excluye de la valoración debido a que la junta directiva es la encargada de asignarle el salario y su porcentaje de aumento anual.
- Nivel Coordinador: Para esta valoración no se tiene en cuenta los cargos de coordinador de instrumentación y coordinador de esterilización por que no están incluidos en la nómina de la clínica, esto se debe a que tienen un contrato de prestación de servicios y la Clínica los contrata por actividad. De los tres coordinadores de enfermería Unidad de cuidados intensivos adultos (UCIA), unidad de cuidados intensivos pediátrica (UCIP) y urgencias, se toma como cargo clave la coordinadora de enfermería UCIA. Los demás coordinadores son seleccionados como cargos claves.
- Nivel Profesional: El comité decide utilizar un solo cargo representativo para todas las enfermeras denominado enfermera profesional. Para el médico general de urgencias y médico hospitalario, se toma como cargo

clave el médico de urgencias. El instrumentador quirúrgico se omite de la valoración por no estar en la nómina de la clínica. Los otros cargos que se encuentran en este nivel son seleccionados para el proceso de valoración.

- Nivel Tecnólogo: Se elige el tecnólogo de radiología.
- Nivel Auxiliar: El comité determina un solo cargo representativo para todos los auxiliares, denominado auxiliar de enfermería. El auxiliar de instrumentación no se incluye en la valoración por no estar en nomina y los otros cargos auxiliar central de esterilización y camillero se eligen como cargos claves para la valoración.

Cuadro 7: Selección de los cargos claves área asistencial

Fuente. Autores del proyecto

CARGOS ASISTENCIALES		
NIVEL OCUPACIONAL	CARGOS	CARGOS CLAVES
DIRECTOR	Director médico	
COORDINADOR	Coordinador central de esterilización	
	Coordinador de instrumentación	
	Coordinador general de enfermería	Coordinador general de enfermería
	Coordinador de radiología	Coordinador de radiología
	Coordinador de enfermería UCIA	Coordinador de enfermería UCIA
	Coordinador de enfermería UCIP	Coordinador de enfermería UCIP
	Coordinador de enfermería urgencias	Coordinador de enfermería Urgencias
	Coordinador de enfermería de consulta externa	Coordinador de enfermería de consulta externa
	Coordinador médico de urgencias	Coordinador médico de urgencias
	Coordinador médico UCIA	Coordinador médico de UCIA
PROFESIONAL	Médico general de urgencias	Medico de urgencias
	Médico hospitalario	
	Médico general de consulta externa	Medico general de consulta externa
	Nutricionista	Nutricionista
	Químico farmacéutico	Químico farmacéutico
	Terapista	Terapista
	Médico especialista de UCIA	Medico especialista de UCIA
	Enfermero cove e infecciones	Enfermera cove e infecciones
	Enfermero de hospitalización	
	Enfermero de seguimiento	
	Enfermero de cirugía	
	Enfermero de urgencias	
	Enfermero de UCIA	
	Enfermero de UCIP	
	Instrumentadora quirúrgica	
TECNÓLOGO	Tecnólogo de radiología	Tecnólogo de radiología
AUXILIAR	Auxiliar de enfermería hospitalización	Auxiliar de Enfermería
	Auxiliar de seguimiento	
	Auxiliar de enfermería de urgencias	
	Auxiliar de enfermería Cirugía	
	Auxiliar de enfermería UCIP	
	Auxiliar de enfermería UCIA	
	Auxiliar de vacunación	
	Auxiliar de enfermería consulta externa	
	Auxiliar central de esterilización	Auxiliar central de esterilización
	Camillero	

9.4.2 Selección de los factores compensables. Para seleccionar los factores compensables es necesario tener en cuenta los siguientes criterios:

- Que este presente en todos o en la gran mayoría de cargos a valorar.
- Que sea significativo o importante para poder definir la complejidad del cargo.
- Que se presente con diferente intensidad en los diversos cargos de trabajo y que cada intensidad se pueda describir de manera precisa.
- Cada factor debe representar un componente distinto del contenido sin que haya superposición entre ellos.
- Que se tomen en consideración los requisitos mínimos para el desempeño del cargo, y no los del titular del mismo.

Después de analizar los criterios para la selección de los factores compensables, se escogen 8 factores que cumplen con cada uno de los criterios establecidos anteriormente. Los factores que se seleccionaron fueron:

Tabla 4. Selección y Definición de los factores Compensables.

GRUPO DE FACTORES COMPENSABLES	FACTORES COMPENSABLES	DEFINICIÓN DE LOS FACTORES	JUSTIFICACIÓN
Grupo de conocimientos y habilidades	Experiencia	Este factor considera el tiempo mínimo de desempeño en trabajos equivalentes en el área asistencial, para que una persona con los conocimientos específicos desempeñe un cargo satisfactoriamente.	En el área asistencial este factor es indispensable para definir el grado de complejidad que tiene un cargo, con respecto a la práctica de una actividad específica.
	Educación	Este factor mide el nivel de conocimientos básicos y específicos necesarios para el desempeño de un cargo determinado en el área asistencial.	Por el nivel de servicio que presta la institución, cada cargo requiere un cierto grado de educación. Además, las actividades que desarrollan los cargos asistenciales no se aprenden empíricamente.
	Nivel de autonomía	Este factor mide la capacidad que tiene el ocupante del cargo para tomar decisiones en el desarrollo de sus actividades.	Este factor es seleccionado debido a que las decisiones que se toman deben ser oportunas.

Fuente. Autores del Proyecto.

Cuadro 4. (Continuación)

Grupo de responsabilidades	Responsabilidad por maquinaria y equipos	Este factor determina la responsabilidad por pérdidas o daños como resultado del desempeño de funciones que involucran acciones o decisiones en el manejo y control de maquinaria, insumos, equipos o materiales.	En el área asistencial la inversión en equipos que realiza la Clínica es alta, por lo tanto se le da reconocimiento al buen manejo que tienen los trabajadores para con los equipos.
	Responsabilidad por el trabajo de otros	El factor mide la responsabilidad para coordinar, planear, instruir y revisar la acción de subordinados. Para efectos de la valoración se considera el grado de complejidad de la supervisión y el nivel ocupacional de las personas.	Para la institución es importante reconocer la orientación y el manejo que tienen los cargos con respecto a otros.
	Responsabilidad por métodos y procesos	Este factor mide el grado de responsabilidad del cargo para garantizar el normal y óptimo flujo del proceso y la calidad del servicio. Cumplimiento de estándares y parámetros establecidos y el daño que puede ocasionar un error en el proceso.	Este factor se selecciona, ya que para la organización un buen flujo en el proceso, está asociado a la calidad en la atención al cliente. Además, la organización por estar certificada con la norma ISO 9001:2000, reconoce la importancia que cada cargo tiene en el proceso de prestación de servicios de salud.
Grupo de esfuerzos	Esfuerzo físico	Este factor mide la energía o despliegue muscular exigido por actividades como caminar, levantar peso, transportar, sujetar y su continuidad lo cual determina un nivel de cansancio.	La selección de estos dos factores se realiza, debido a que contribuyen al éxito y logro de los objetivos de un cargo, además afectan directamente a la persona.
	Esfuerzo mental	Este factor mide la intensidad del esfuerzo mental que se realiza en la ejecución del trabajo, como consecuencia de la aplicación de los sentidos, concentración, atención al detalle y análisis.	

Fuente. Autores del proyecto

9.4.3 Desarrollo de la escala de grados por factor. Debido a que la cantidad de características que mide un factor regularmente difiere de un cargo a otro, es necesario establecer niveles de factor o niveles de medición, con el propósito de que todos los cargos queden comprendidos en el factor, aunque en diferentes grados³⁰. Para definir los

³⁰ VARGAS MUÑOZ, Nelson Rafael. Evaluación de Cargos. Administración moderna de sueldos y salarios: un enfoque práctico. Colombia: Mc Graw Hill, 1994. 143 p.

grados de los factores compensables se tomó en cuenta el análisis y descripción de cargos, de esta forma se logra determinar las características de los grados y el número cargos que se presentan en cada uno de ellos.

Cuadro 8. Definición de grados del factor compensable educación

EDUCACION	
Grado	Descripción
1	Bachiller
2	Técnico
3	Tecnólogo
4	Profesional
5	Especialista

Fuente. Autores del Proyecto

Cuadro 9. Definición de grados del factor compensable experiencia

EXPERIENCIA	
Grado	Descripción
1	Requiere experiencia mínima de 3 meses
2	Requiere experiencia mínima de 6 meses
3	Requiere experiencia mínima de 12 meses
4	Requiere experiencia mínima de 24 meses
5	Requiere experiencia mínima de 36 meses

Fuente. Autores del Proyecto

Cuadro 10. Definición de grados del factor compensable Nivel de Autonomía

NIVEL DE AUTONOMÍA	
Grado	Descripción
1	Requiere de un mínimo nivel de autonomía, sigue instrucciones definidas y exactas en la ejecución de sus actividades.
2	Requiere de un mediano nivel de autonomía ya que para la ejecución de sus actividades sigue instructivos y procedimientos habituales como normas.
3	Requiere de un alto nivel de autonomía, la ejecución de sus actividades exigen en gran medida responsabilidad propia después de asignado y elegido algún método.
4	El nivel de autonomía es muy alto, tiene un amplio margen de elección y desarrollo de los métodos para la realización de sus actividades.

Fuente. Autores del proyecto

Cuadro 11. Definición de grados del factor compensable responsabilidad por maquinaria y equipos.

RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPOS	
Grado	Descripción
1	Responde por el manejo de maquinaria y equipos evaluados hasta en 20 SMMLV
2	Responde por el manejo de maquinaria y equipos evaluados en hasta en 40 SMMLV
3	Responde por el manejo de maquinaria y equipos evaluados hasta en 200 SMMLV
4	Responde por el manejo de maquinaria y equipos evaluados en mas de 201 SMMLV

Fuente. Autores del proyecto

Cuadro 12. Definición de grados del factor compensable responsabilidad por el trabajo de otros.

RESPONSABILIDAD POR EL TRABAJO DE OTROS	
Grado	Descripción
1	Responsabilidad muy baja, no tiene responsabilidad sobre otras personas
2	Responsabilidad baja, revisa e instruye indirectamente el trabajo a personal de nivel auxiliar.
3	Tiene responsabilidad media, instruye y revisa directa o indirectamente el trabajo a personal de nivel auxiliar, tecnólogo o profesional.
4	Tiene responsabilidad alta, planea, coordina, instruye y revisa directa o indirectamente el trabajo a personal de nivel técnico, tecnólogo o profesional.
5	Tiene responsabilidad muy alta, planea, coordina, instruye y revisa directamente el trabajo a personal de nivel auxiliar, tecnólogo, profesional y a coordinadores.

Fuente. Autores del proyecto

Cuadro 13. Definición de grados del factor compensable responsabilidad por métodos y procesos

RESPONSABILIDAD POR MÉTODOS Y PROCESOS	
Grado	Descripción
1	Responsabilidad baja. Sus labores son aisladas y no tienen secuencia con otros procesos, por lo tanto no afecta la calidad del servicio
2	Responsabilidad media. Ejecuta labores intermedias en el proceso, sus errores son detectables y corregibles sin ocasionar paradas en el proceso y pérdidas significativas de calidad del servicio
3	Responsabilidad Alta. En la ejecución de sus labores, los errores podrían ocasionar paradas en el proceso y perdidas leves en la calidad en el servicio
4	Responsabilidad muy Alta. Un error en sus tareas ocasiona pérdida significativa de la calidad del servicio y la suspensión del proceso hasta que se subsane la falla.

Fuente. Autores del proyecto

Cuadro 14. Matriz del factor esfuerzo mental

Frecuencia Intensidad	Esporádico (Menos del 10% al día)	Intermitente (Entre el 10 y el 65%)	Permanente (Mas del 65% del día)
Tareas que requieren poca concentración nivel de esfuerzo mental.	I	II	III
Tareas que requieren un mediano nivel de atención al detalle y análisis.	II	III	IV
Tareas que exigen alto nivel de concentración, atención al detalle, aplicación de los sentidos y análisis.	III	IV	V

Fuente: Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones. 118p.

Cuadro 15. Definición de grados del factor compensable esfuerzo mental

ESFUERZO MENTAL	
Grado	Descripción
1	Tareas que exigen poca concentración, esporádicamente
2	Tareas que exige poca concentración, intermitentemente; o que exige mediano nivel de atención al detalle y análisis esporádicamente
3	Tareas que exigen poca concentración mental permanente; o que requieren mediano nivel de atención al detalle y análisis de manera intermitente; o cuya exigencia es de alta concentración, atención al detalle, aplicación de los sentidos y análisis de manera esporádica.
4	Tareas que requieren mediano nivel de atención al detalle y análisis de manera permanente; o cuya exigencia es de alta concentración, atención al detalle, aplicación de los sentidos y análisis de manera intermitente.
5	Tareas que requieren permanentemente alta concentración, atención al detalle, aplicación de los sentidos y análisis.

Fuente. Autores del proyecto

Cuadro 16. Definición de grados del factor compensable esfuerzo físico

ESFUERZO FÍSICO	
Grado	Descripción
1	Se requiere de un esfuerzo físico bajo. Se adoptan posiciones fatigosas e incómodas esporádicamente
2	Se requiere de un esfuerzo físico mediano. Se adoptan posiciones fatigosas e incómodas intermitentemente, frecuentemente se deben hacer recorridos por todas las áreas de la institución.
3	Se requiere de un esfuerzo físico alto. Se adoptan posiciones muy fatigosas e incómodas, frecuentemente se levantan pesos superiores a los 20 Kg.

Fuente. Autores del proyecto

9.4.4 Valoración inicial mediante los grados para los cargos asistenciales. En este punto del estudio, se valoran los cargos con los grados respectivos sin tener en cuenta el puntaje y se registran en un manual de valoración inicial (Ver anexo H).

9.4.5 Ponderación de los factores compensables. La ponderación de los factores compensables se puede determinar mediante el consenso del comité, donde cada integrante selecciona un ordenamiento de los factores según su importancia para la organización. Una vez se establece el ordenamiento, se procede a fijar un porcentaje a los grupos de factores y a los factores que contiene cada uno de estos grupos, de tal forma que el producto de los dos porcentajes tiene por resultado el peso porcentual que le corresponde a cada factor compensable (Ver anexo G).

El siguiente paso es determinar la ponderación combinada de cada factor compensable; la cual se calcula mediante ponderaciones óptimas y estimadas que se establecen mediante procesos matemáticos que se presentan a continuación:

- Calcular desviación estándar para los factores compensables: Esta desviación estándar se halla con los grados, en los cuales los cargos fueron ubicados para su posterior valoración.

Cuadro 17. Desviación estándar de los factores compensables

Factor Compensable	Desviación
Educación	1,55
Experiencia	1,45
Nivel de Autonomía	1,37
Responsabilidad Por el Trabajo de Otros	0,97
Responsabilidad Por Métodos y Procesos	1,41
Responsabilidad por Maquinaria y Equipos	1,15
Esfuerzo Mental	1,49
Esfuerzo Físico	0,88

Fuente. Autores del proyecto

- Calcular ponderación óptima: Se determina al dividir 1 sobre la desviación estándar, de esta forma se calcula la ponderación óptima para cada factor compensable.

Cuadro 18. Ponderación óptima de los factores compensables

Factor Compensable	Ponderación óptima
Educación	0,65
Experiencia	0,69
Nivel de Autonomía	0,73
Responsabilidad Por el Trabajo de Otros	1,03
Responsabilidad Por Métodos y Procesos	0,71
Responsabilidad por Maquinaria y Equipos	0,87
Esfuerzo Mental	0,67
Esfuerzo Físico	1,13

Fuente. Autores del proyecto

- Calcular ponderación estimada: Esta ponderación es la misma que el comité establece por medio del ordenamiento de los factores compensables.
- Cálculo de la ponderación combinada: Como se dijo anteriormente la ponderación combinada encierra la ponderación óptima y estimada. Para su cálculo se requiere encontrar la sumatoria del producto de las dos ponderaciones óptimas y estimadas, después de realizar este paso se calcula el porcentaje final para cada factor multiplicando la ponderación óptima por la estimada y este valor se divide en la ponderación combinada. Esta ponderación se determina de la siguiente forma:

$$P.C = \frac{Po*Pe}{\Sigma(Po*Pe)}$$

Donde,

Po: Ponderación óptima

Pe: Ponderación estimada

P.C: Ponderación combinada

Cuadro 19. Ponderación combinada de los factores compensables

Factor Compensable	Ponderación Combinada
Educación	25%
Experiencia	13%
Nivel de Autonomía	5%
Responsabilidad Por el Trabajo de Otros	24%
Responsabilidad Por Métodos y Procesos	15%
Responsabilidad por Maquinaria y Equipos	2%
Esfuerzo Mental	8%
Esfuerzo Físico	9%
Total	100%

Fuente. Autores del proyecto

9.4.6 Corrección del manual de valoración. Con base en los datos obtenidos en la valoración inicial, se halla la correlación que existe entre los grados de los factores compensables. Para determinar la intensidad de la relación existente entre los factores es necesario aplicar el coeficiente de correlación de Pearson, donde dicho coeficiente plantea que un valor cercano a -1 ó 1 indica que los factores compensables están perfectamente correlacionados, y que utilizar los dos en el manual podría dar lugar a sobreclasificar el cargo. Si no existe relación entre los factores, el coeficiente de Pearson se acerca a cero indicando que la relación es poco intensa o débil, por lo tanto no existirá posibilidades de sobreclasificar el cargo. En el (Anexo H) se muestra un ejemplo de los respectivos cálculos que se deben realizar para determinar el coeficiente de correlación entre los factores. El siguiente paso es hallar las constantes “a” y “b” de la siguiente manera:

$$b = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sum x^2 - n\bar{x}^2}$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

Con los valores de a y b, se puede encontrar el coeficiente de correlación para cada pareja de factores. Para continuar con el ejemplo de correlación para los factores educación Vs experiencia, se procede a determinar el coeficiente de la siguiente forma:

$$r^2 = \frac{a\sum y + b\sum xy - n\bar{y}^2}{\sum y^2 - n\bar{y}^2}$$

Al conocer el coeficiente de correlación resulta pertinente analizar y observar el valor para determinar si este se acerca a cero. Aunque no existe un número específico para definir si el valor indica una correlación perfecta o una correlación débil, en lo posible dicho coeficiente no puede ser mayor a 0.85.³¹ Continuando con el ejemplo, se observa que el coeficiente de correlación para los factores experiencia Vs educación es de 0.80, por lo cual no hay necesidad de eliminar alguno de los dos factores debido a que su valor se encuentra bajo el parámetro que se considera normal.

A continuación se presentan los coeficientes resultantes al efectuar todos los cálculos vistos con anterioridad.

Tabla 5. Matriz de coeficientes de correlación de Pearson

FACTOR COMPENSABLE	FACTOR COMPENSABLE							
	Educación	Experiencia	Nivel de Autonomía	R. Por el Trabajo de Otros	R. Por Métodos y Procesos	R. Por Maquinaria y Equipos	Esfuerzo Mental	Esfuerzo Físico
	Educación	---	0,81	0,79	0,64	0,70	0,29	0,51
	Experiencia	---	---	0,77	0,64	0,21	0,29	0,51
	Nivel de Autonomía	---	---	---	0,45	0,88	0,25	0,43
	R. Por el Trabajo de Otros	---	---	---	---	0,45	0,11	0,54
	R. Por Métodos y Procesos	---	---	---	---	0,08	0,82	0,47
	R. Por Maquinaria y Equipos	---	---	---	---	---	0,27	0,34
	Esfuerzo Mental	---	---	---	---	---	---	0,41
	Esfuerzo Físico	---	---	---	---	---	---	---

Fuente. Autores del Proyecto

Al conocer los coeficientes de correlación entre factores compensables, se puede observar que en la mayoría de los casos el coeficiente es inferior a 0.85, lo que indica una relación débil y en consecuencia los factores están realizando mediciones diferentes.

Por otra parte se obtienen coeficientes que superaron el 0.85, razón por la cual es indispensable analizar y poner en consideración del comité la eliminación de alguno de los

³¹ MORALES ARRIETA y VELANDIA HERRERA, Op. cit., p130.

factores compensables. A continuación se presenta el análisis de los coeficientes y las decisiones que toma el comité de valoración.

- Experiencia Vs Esfuerzo Mental: el coeficiente de correlación que se obtiene es igual a 0.86, lo cual indica que los factores posiblemente están midiendo características similares en los cargos. De acuerdo con la percepción del comité es elemental el uso de estos factores en la valoración de los cargos.
- Nivel de Autonomía Vs Responsabilidad por métodos y procesos: el coeficiente de correlación es de 0.88 por lo que se considera que los dos factores son comunes en cuanto a las características que miden, de acuerdo con el análisis del comité, los cargos presentan la tendencia que a mayor nivel de autonomía, mayor la responsabilidad por métodos y procesos, sin embargo el comité considera que estos factores miden características diferentes en los cargos y por lo tanto no se eliminara ninguno de estos factores.
- Nivel de Autonomía Vs Esfuerzo mental: El resultado de este coeficiente es 0.90. El comité opina que a pesar de que el coeficiente es alto, los dos factores tienen diferentes criterios de medición como lo indica su definición donde: el nivel de autonomía mide la capacidad para tomar decisiones y el esfuerzo mental mide la intensidad del esfuerzo como consecuencia de la aplicación de los sentidos, concentración, atención al detalle y análisis. Por lo tanto el comité decide utilizar estos dos factores.

9.4.7 Asignación de Puntaje a los Grados. Para realizar la asignación de los puntajes a los grados es necesario establecer una base puntual que se aplicara al peso porcentual de cada factor, para definir esta base puntual se tiene en cuenta que el número de cargos es 18 y el número de factores compensables es de 8, por lo tanto en el desarrollo de este proyecto se utiliza una base puntual de 1000.

Una vez definida la base puntual, se multiplica por el peso porcentual final (Ver cuadro 18) para obtener el máximo puntaje posible del factor. Llegado a este punto, se establecen

cuales progresiones aplican a cada uno de los factores dependiendo de las diferencias que se presenten en cada uno de los grados.

Cuadro 20. Definición y descripción de la progresión para cada uno de los factores.

FACTOR	PROGRESIÓN	DESCRIPCIÓN
Educación	Aritmética	Para estos dos factores se utiliza la progresión aritmética, ya que el incremento de grado a grado guarda aproximadamente una misma proporción
Experiencia		
Nivel de Autonomía	Geométrica	Este grupo de factores requieren de una progresión que guarde una proporción de crecimiento en cada uno de los grados, es decir, que desde el grado uno empiece a aumentar el puntaje hasta el ultimo grado. Este tipo de progresión se utiliza cuando el primer grado presenta gran diferencia con el último.
Responsabilidad por el Trabajo de Otros		
Responsabilidad por Métodos y Procesos		
Responsabilidad por Maquinaria y equipos		
Esfuerzo Mental		
Esfuerzo Físico		

Fuente. Autores del proyecto

Al realizar los cálculos respectivos, se procede a ponderar cada uno de los grados. El puntaje del primer grado es el puntaje mínimo y a los demás grados se les suma la razón de incremento. A continuación se muestra los puntajes de los grados para los factores educación y experiencia.

Cuadro 21. Asignación del puntaje a los grados del factor educación

EDUCACIÓN		
Razón de incremento: 53,13		
Grado	Descripción	Puntaje
1	Bachiller	38
2	Técnico	91
3	Tecnólogo	144
4	Profesional	197
5	Especialista	250

Fuente. Autores del proyecto

Cuadro 22. Asignación del puntaje a los grados del factor experiencia

EXPERIENCIA		
Razón de incremento: 29,25		
Grado	Descripción	Puntaje
1	Requiere experiencia mínima de 3 meses	13
2	Requiere experiencia mínima de 6 meses	42
3	Requiere experiencia mínima de 12 meses	72
4	Requiere experiencia mínima de 24 meses	101
5	Requiere experiencia mínima de 36 meses	130

Fuente. Autores del proyecto

Es importante mencionar que los puntajes de los grados se obtienen a partir de la multiplicación del puntaje mínimo por la razón de incremento. De esta forma se hallan los grados intermedios de cada factor compensable.

Cuadro 23. Asignación del puntaje a los grados del factor nivel de iniciativa

NIVEL DE AUTONOMIA		
Razón de incremento: 2.15		
Grado	Descripción	Puntaje
1	Requiere de un mínimo nivel de autonomía, sigue instrucciones definidas y exactas en la ejecución de sus actividades.	5
2	Requiere de un mediano nivel de autonomía ya que para la ejecución de sus actividades sigue instructivos y procedimientos habituales como normas.	11
3	Requiere de un alto nivel de autonomía, la ejecución de sus actividades exigen en gran medida responsabilidad propia después de asignado y elegido algún método.	23
4	El nivel de autonomía es muy alto, tiene un amplio margen de elección y desarrollo de los métodos para la realización de sus actividades.	50

Fuente. Autores del proyecto

Cuadro 24. Asignación del puntaje a los grados del factor responsabilidad por el trabajo de otros.

RESPONSABILIDAD POR EL TRABAJO DE OTROS		
Razón de incremento: 2,11		
Grado	Descripción	Puntaje
1	Responsabilidad muy baja, no tiene responsabilidad sobre otras personas	12
2	Responsabilidad baja, revisa e instruye indirectamente el trabajo a personal de nivel auxiliar.	25
3	Tiene responsabilidad media, instruye y revisa directa o indirectamente el trabajo a personal de nivel auxiliar, tecnólogo o profesional.	54
4	Tiene responsabilidad alta, planea, coordina, instruye y revisa directa o indirectamente el trabajo a personal de nivel técnico, tecnólogo o profesional.	113
5	Tiene responsabilidad muy alta, planea, coordina, instruye y revisa directamente el trabajo a personal de nivel auxiliar, tecnólogo, profesional y a coordinadores.	240

Fuente. Autores del proyecto

Cuadro 25. Asignación del puntaje a los grados del factor responsabilidad por métodos y procesos.

RESPONSABILIDAD POR MÉTODOS Y PROCESOS		
Razón de incremento: 2,32		
Grado	Descripción	Puntaje
1	Responsabilidad baja. Sus labores son aisladas y no tienen secuencia con otros procesos, por lo tanto no afecta la calidad del servicio.	12
2	Responsabilidad media. Ejecuta labores intermedias en el proceso, sus errores son detectables y corregibles sin ocasionar paradas en el proceso y pérdidas significativas de calidad del servicio	28
3	Responsabilidad Alta. En la ejecución de sus labores, los errores podrían ocasionar paradas en el proceso y perdidas leves en la calidad en el servicio	65
4	Responsabilidad muy Alta. Un error en sus tareas ocasiona pérdida significativa de la calidad del servicio y la suspensión del proceso hasta que se subsane la falla.	150

Fuente. Autores del proyecto

Cuadro 26. Asignación del puntaje a los grados del factor responsabilidad por maquinaria y equipos.

RESPONSABILIDAD POR MAQUINARIA Y EQUIPOS		
Razón de incremento: 2.71		
Grado	Descripción	Puntaje
1	Responde por el manejo de maquinaria y equipos evaluados hasta en 20 SMMLV	1
2	Responde por el manejo de maquinaria y equipos evaluados en hasta en 40 SMMLV	2
3	Responde por el manejo de maquinaria y equipos evaluados hasta en 200 SMMLV	6
4	Responde por el manejo de maquinaria y equipos evaluados en mas de 201 SMMLV	18

Fuente. Autores del proyecto

Cuadro 27. Asignación del puntaje a los grados del factor esfuerzo mental.

ESFUERZO MENTAL		
Razón de incremento: 18,00		
Grado	Descripción	Puntaje
1	Tareas que exigen poca concentración, esporádicamente	8
2	Tareas que exige poca concentración, intermitentemente; o que exige mediano nivel de atención al detalle y análisis esporádicamente	26
3	Tareas que exigen poca concentración mental permanente; o que requieren mediano nivel de atención al detalle y análisis de manera intermitente; o cuya exigencia es de alta concentración, atención al detalle, aplicación de los sentidos y análisis de manera esporádica.	44
4	Tareas que requieren mediano nivel de atención al detalle y análisis de manera permanente; o cuya exigencia es de alta concentración, atención al detalle, aplicación de los sentidos y análisis de manera intermitente.	62
5	Tareas que requieren permanentemente alta concentración, atención al detalle, aplicación de los sentidos y análisis.	80

Fuente. Autores del proyecto

Cuadro 28. Asignación del puntaje a los grados del factor esfuerzo físico.

ESFUERZO FÍSICO		
Razón de incremento: 38,25		
Grado	Descripción	Puntaje
1	Se requiere de un esfuerzo físico bajo. Se adoptan posiciones fatigosas e incómodas esporádicamente	14
2	Se requiere de un esfuerzo físico mediano. Se adoptan posiciones fatigosas e incómodas intermitentemente, frecuentemente se deben hacer recorridos por todas las áreas de la institución.	52
3	Se requiere de un esfuerzo físico alto. Se adoptan posiciones muy fatigosas e incómodas, frecuentemente se levantan pesos superiores a los 20 Kg.	90

Fuente. Autores del proyecto

9.4.8 Valoración final de los cargos asistenciales. En esta etapa se determina la complejidad de los cargos de acuerdo al puntaje final que se obtiene a partir de la valoración de los factores compensables. Para realizar esta valoración es conveniente evaluar en un cargo todos los factores para así obtener el puntaje final y observar la complejidad del mismo con respecto a otro cargo (Ver anexo I).

9.4.9 Ordenamiento de los cargos asistenciales. Después de valorar cada uno de los cargos, es necesario organizarlos bien sea de mayor a menor, o viceversa. Esto con el fin de facilitar la interpretación del diagrama de dispersión y en consecuencia la construcción de la estructura salarial (Ver anexo J).

9.5 CONCLUSIONES DE LA VALORACIÓN DE CARGOS

Una vez efectuada la valoración de cargos administrativos y asistenciales, se puede concluir lo siguiente:

- Los integrantes del comité deben tener claras las funciones que van a desempeñar y ser conscientes de la importancia de las decisiones que se toman en esta etapa para evitar sobrevaloraciones o subvaloraciones en los cargos. En el desarrollo de la valoración de los cargos de la Clínica Chicamocha, se valoro cargo por cargo definiendo el puntaje final. Esto se hace con el fin de que los integrantes del comité puedan ir analizando los puntajes finales de un cargo con respecto a otro y de esta forma se evita incurrir en valoraciones de carácter afectivo.
- Para realizar un correcto proceso de valoración es necesario tener un manual de descripción de cargos bien estructurado y actualizado. Para el desarrollo de este proceso se combina la metodología de encuesta y entrevista de tal forma que el personal de la Clínica Chicamocha participe como fuente de información principal para complementar las características y requisitos de los cargos. Esto hace que el proceso de valoración sea mas objetivo, ya que la actualización del manual, brinda más parámetros para medir la complejidad de un cargo con respecto a otro.
- En la valoración del área asistencial es importante definir con claridad los factores compensables y los grados, ya que estos miden las características de los cargos a valorar. Se definen diferentes factores con sus respectivos grados adaptados a las necesidades de la Clínica, mediante el manual de descripción de cargos. Esto permite evidenciar que se presenten en todos los cargos con diferente intensidad.

10. ESTRUCTURA SALARIAL

10.1 DEFINICIÓN DEL SALARIO BÁSICO ACTUAL REPRESENTATIVO PARA CADA CARGO

Para asignar el salario básico actual de cada uno de los cargos es indispensable tener claro los siguientes criterios:

- Excluir los pagos por tiempo extra o recargo nocturno.
- Llevar todos los salarios a jornada equivalente a tiempo completo. Para el desarrollo del presente trabajo se tiene como base que el trabajador debe cumplir con 48 horas semanales.
- Para determinar el promedio ponderado de los salarios básicos actuales es necesario excluir los salarios extremos.
- Los salarios se deben establecer para todos los cargos teniendo en cuenta el mismo periodo, para el desarrollo del trabajo se tiene en cuenta un periodo mensual de pago.³²

10.2 EL SECTOR SALUD EN RELACIÓN CON LA CLÍNICA CHICAMOCHA

La Clínica Chicamocha es una institución prestadora de servicios de salud que busca, mejorar la calidad de vida de sus trabajadores diseñando estrategias para retener al mejor recurso humano y de esta manera destacarse como una organización competitiva en el mercado laboral.

³² MORALES ARRIETA, Juan Antonio y VELANDIA HERRERA, Néstor Fernando. Estimación de las compensaciones para los sistemas basados en el puesto. Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Colombia: Mc Graw Hill, 1999. 181 p.

10.2.1 Encuesta salarial. La encuesta salarial es una herramienta que permite conocer los salarios que paga cada una de las empresas en los cargos que la Clínica Chicamocha en particular esta estudiando. Para diligenciar la encuesta por lo regular se aprovechan las buenas relaciones interempresariales. Si lo anterior no es posible, puede recurrirse a las encuestas nacionales, desarrolladas por instituciones especializadas. En todo caso, hacer una encuesta salarial es investigar el mercado de mano de obra³³.

Uno de los objetivos que se plantean en el proyecto es el determinar la competitividad de los salarios de la institución en el sector, para lo cual la Clínica Chicamocha debe tener información acerca del sistema de compensación de las instituciones que considera su competencia directa por la similaridad en el nivel de complejidad de los servicios prestados como los son la Clínica Materno Infantil San Luis y la Clínica Bucaramanga.

10.2.2 Objetivo. La encuesta tiene como fin conocer el manejo del sistema de compensación en las empresas del sector que poseen cargos similares.

10.2.3 Responsable de Aplicar el Instrumento. En el sector salud los salarios se manejan con demasiada confidencialidad ya que son considerados como una ventaja competitiva de las instituciones, por lo tanto la dirección de la clínica Chicamocha en común acuerdo con los directivos de las instituciones que se creen son la competencia directa de la Clínica determinan una reunión en la que se aplicará el instrumento y se realizará un intercambio de información.

10.2.4 Descripción del Instrumento. El formato de encuesta que se aplica, está adecuado a los requerimientos de información de la Clínica Chicamocha y consta de tres partes (Ver anexo K).

³³VARGAS MUÑOZ, Nelson Rafael. Estimación de los salarios. Administración moderna de sueldos y salarios: Un enfoque práctico. Colombia: Mc Graw Hill, 1994.405 p.

- **Identificación de la Empresa:** Se registra el nombre de la institución encuestada, el nombre de la persona y su cargo.
- **Homologación de Cargos:** En este ítem se identifican los cargos de la Clínica Chicamocha con su respectivo salario y el cargo que se homologa de la institución encuestada con el salario.
- **Sistema de Compensación:** información general acerca de cómo realizan el manejo de salarios, beneficios e incentivos.

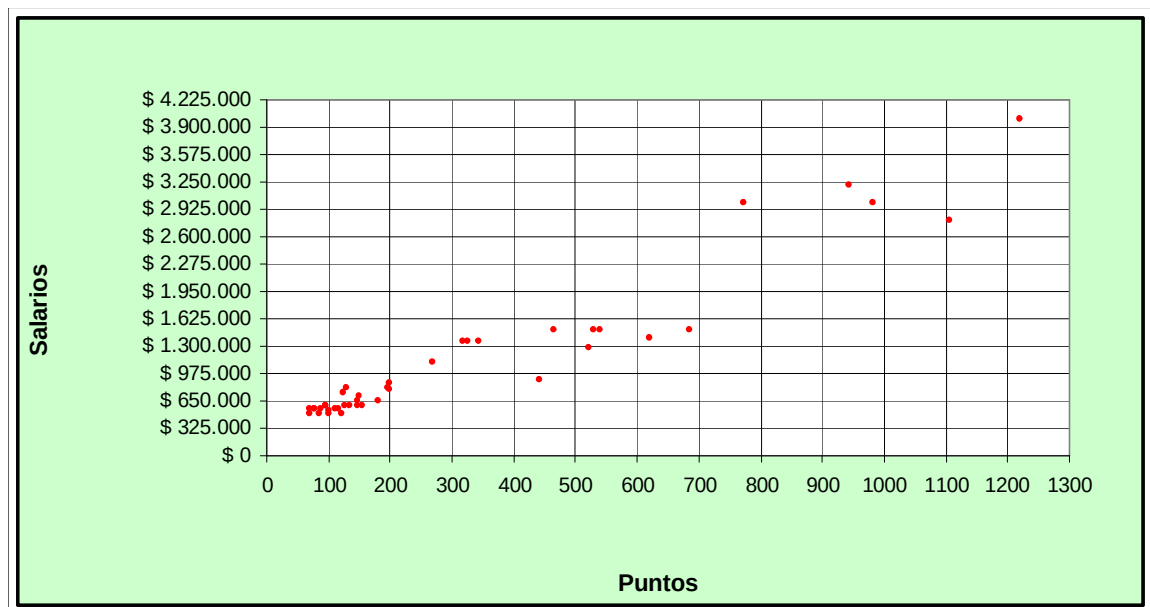
10.2.5 Conclusiones de los Resultados. Como se mencionó anteriormente por cuestiones de confidencialidad sólo se registran los resultados generales:

- De acuerdo con los datos obtenidos, las instituciones encuestadas manejan una estructura de salario único por cargo, esto se debe a que los salarios se asignan de acuerdo con la oferta y la demanda, es decir, para los cargos que no son especializados, la oferta es mayor y se les asigna el salario de acuerdo al entorno. Cuando los salarios tienen poca oferta, el aspirante del cargo tiene el poder de negociar su salario con la institución.
- En las dos instituciones los aumentos de salarios se definen de acuerdo al incremento establecido por el gobierno.
- Las instituciones encuestadas no manejan incentivos en su sistema de compensación.
- No utilizan ningún beneficio voluntario, los beneficios que se ofrecen a los trabajadores son los estipulados por la ley.

10.3 DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL

10.3.1 Diagrama de dispersión. La importancia de realizar el diagrama de dispersión es que permite observar como se agrupan los cargos en un plano cartesiano donde el eje horizontal indica el valor en puntos que requiere cada uno de los cargos y el eje vertical los salarios correspondientes a cada uno de los puntos del eje X.

Gráfica 5. Diagrama de dispersión área administrativa



Fuente. Autores del proyecto

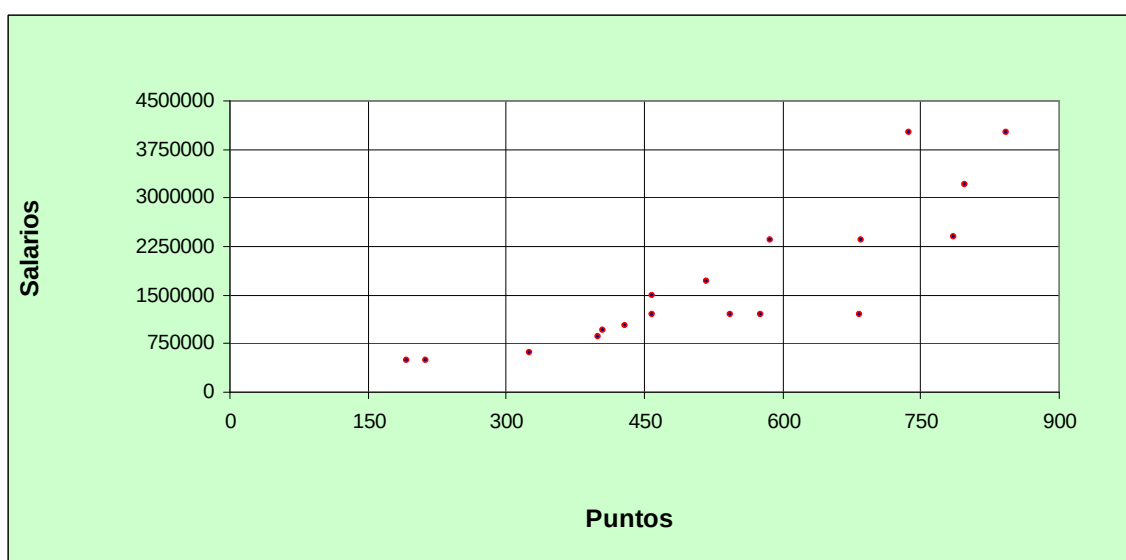
ANÁLISIS DEL DIAGRAMA DE DISPERSIÓN ÁREA ADMINISTRATIVA

Para analizar el diagrama de dispersión, inicialmente se debe estudiar la existencia de datos que están muy aislados, como se observa en el diagrama de dispersión del área administrativa donde los cargos que tienen un puntaje superior a 700 ya se alejan un poco del grupo principal de cargos. Estos cargos son: coordinador de facturación, coordinador de relaciones humanas, coordinador de planeación y desarrollo, coordinador de auditoria y auditor medico. Es posible que esta situación se presente debido a la falta de políticas

salariales o en algunos casos como sucede con el coordinador de facturación, al cual se le asignaron funciones adicionales, relacionadas con los convenios de la Clínica Chicamocha.

Ahora bien, según la forma en que se agrupan los datos en la gráfica se puede observar que los puntos adquieren una tendencia rectilínea a medida que las dos variables van creciendo, sin embargo en algunos casos los salarios no aumentan proporcionalmente con el puntaje, esto posiblemente se debe a la falta de políticas como se dijo anteriormente, ya que los salarios son asignados en algunos casos por medio de una negociación.

Gráfica 6. Diagrama de dispersión área asistencial



Fuente. Autores del proyecto

ANÁLISIS DEL DIAGRAMA DE DISPERSIÓN ÁREA ASISTENCIAL

Como se puede observar en el diagrama de dispersión, los cargos asistenciales adquieren una correlación curvilínea o parabólica. Esta tendencia muestra un crecimiento de los puntos de valoración con respecto a los salarios de los cargos, es por esto que los datos se terminan agrupando en forma de curva.

10.3.1.1 Coeficiente de Correlación.³⁴ Para determinar la fuerza de la relación que existe entre las variables (X,Y) se utiliza el coeficiente de correlación, el cual se define de la siguiente forma:

$$r = \frac{S(xy)}{\sqrt{S(x.x) * S(y.y)}}$$

Donde,

$$S(xx) = \sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}$$

$$S(yy) = \sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{n}$$

$$S(xy) = \sum XY - \frac{(\sum X)(\sum Y)}{n}$$

Con los datos que se presentan en el (Anexo L), se determina el coeficiente de correlación (r), el cual se debe encontrar en un rango de $-1 < r \leq 1$ de tal forma que si el coeficiente se acerca a 0 se obtiene una correlación débil y si se aproxima a 1 se dice que hay una correlación positiva fuerte entre las dos variables de estudio.

³⁴ MORALES ARRIETA, Juan Antonio y VELANDIA HERRERA, Néstor Fernando. Estimación de las compensaciones para los sistemas basados en el puesto. Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Colombia: Mc Graw Hill, 1999. 186-187 p.

Tabla 6. Cálculo del coeficiente de correlación área administrativa

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	0,581
$S(xy)$	10323072147,07
$S(yy)$	81876459800483,90
$S(xx)$	3853956,88

Fuente. Autores del Proyecto

Una vez realizados los cálculos respectivos, se observa que el valor del coeficiente de correlación es de 0.581. Esto indica que hay una correlación positiva fuerte, es decir, que las dos variables crecen a la par.

Tabla 7. Cálculo del coeficiente de correlación área asistencial

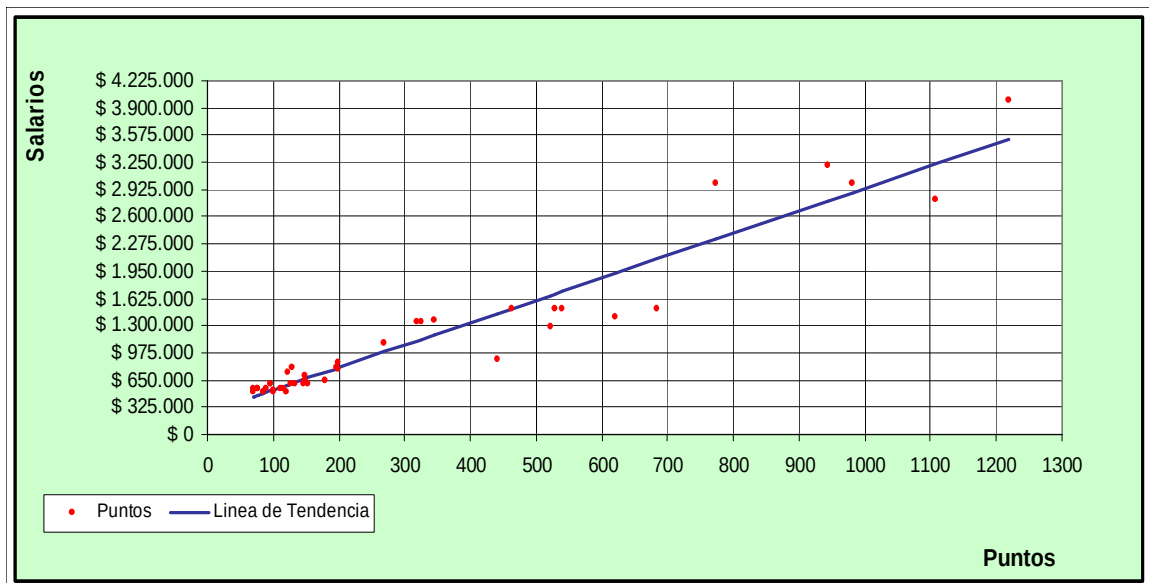
COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	0,792
$S(xy)$	3011446251,800
$S(yy)$	21514691180840,800
$S(xx)$	671542,550

Fuente. Autores del proyecto

En el área asistencial se puede observar que el coeficiente es de 0.792, indicando que hay una correlación positiva fuerte.

10.3.1.2 Estimación de la línea de tendencia. Para determinar la línea de tendencia que mejor se ajuste, es necesario tomar en consideración el análisis del diagrama de dispersión (Ver anexo M).

Gráfica 7. Línea de tendencia área administrativa



Fuente. Autores del proyecto

ANÁLISIS ÁREA ADMINISTRATIVA

De acuerdo con lo anterior, se puede decir que para el área administrativa la línea de tendencia corresponde a una recta expresada de la siguiente manera:

$$\hat{Y} = a + bx$$

Donde,

$\hat{Y}$ = Salario Estimado.

a = Salario mínimo para los cargos (cuando el puntaje es 0).

b = Valor en peso de cada punto.

x = Puntaje total de valoración.

$$b = \frac{n(\sum xy) - \{(\sum x)(\sum y)\}}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

$$a = \frac{\{(\sum y \sum x^2) - \{(\sum x)(\sum xy)\}}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

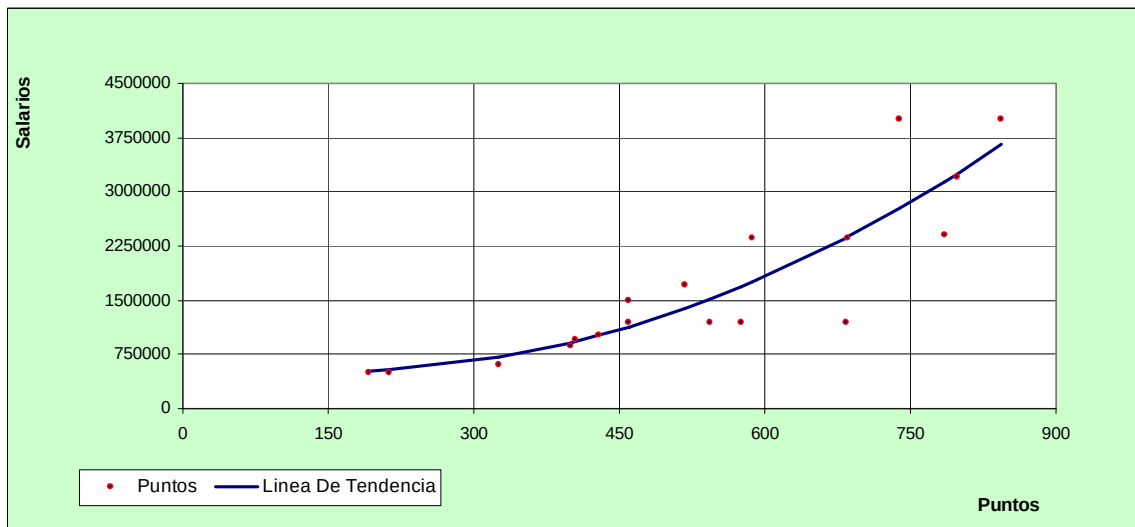
Una vez conocidas las incógnitas se procede a encontrar los valores de la línea de tendencia y para ello se reemplazaran los valores de X en la siguiente ecuación:

$$Y = 263102,10 + 2678,56X$$

De esta forma se puede encontrar la ecuación de la línea de tendencia de sueldos estimados. Es importante aclarar que al aplicar la ecuación de la línea de tendencia, lo que se busca es alinear o acercar los salarios a dicha línea, por eso al realizar un acercamiento al punto mas alto que es el Coordinador de facturación, se ven afectados algunos cargos como: Secretaria de cirugía, auxiliar de citas médicas, auxiliar de almacén, auxiliar de archivo y auxiliar de conmutador, que presentan el salario por debajo de lo establecido en la ley para el año 2008 (\$496.900)³⁵. Estos cargos serán ajustados para evitar descompensaciones en la estructura salarial.

³⁵ Actualícese. Decreto 4868 de 30-12-2008. En: Actualícese [en línea]. (30 de Diciembre de 2008). Disponible en: <http://actualicese.com/normatividad/2008/12/30/decreto-4868-de-30-12-2008/> [citado el 20 de junio de 2009]

Gráfica 8. Línea de tendencia área asistencial



Fuente. Autores del proyecto

ANÁLISIS ÁREA ASISTENCIAL

Cuando se analiza el diagrama del área asistencial se puede observar que la línea de tendencia corresponde a una curva o parábola que se define de la siguiente forma.

$$\hat{Y} = aX^2 - bX + c$$

Donde,

$\hat{Y}$ = Salario Estimado.

a, b, c = Constantes numéricas

x = Puntaje total de valoración.

El procedimiento para calcular la ecuación de la línea de tendencia parabólica se realiza por medio del software (EXCEL). Una vez se encuentran las constantes numéricas, se procede a determinar los valores del $\hat{Y}$ para cada uno de los puntajes obtenidos en la valoración.

$$Y = 6,6141X^2 - 2044,7X + 670095$$

Con esta ecuación se pueden determinar los sueldos estimados para cada uno de los cargos bajo estudio.

10.3.1.3 Verificación de la Línea de Tendencia de Salarios. Para verificar la validez de la línea de tendencia de salarios es necesario partir de las propiedades matemáticas de una línea de tendencia mediante el método de mínimos cuadrados, es decir, los errores individuales positivos y negativos deben sumar cero.³⁶(Ver Anexo N)

Como se observa en el área asistencial, la suma de los errores individuales positivos y negativos no suma cero, esto se debe a que la estructura se desarrolló tomando en consideración todos los decimales de los valores calculados. Por este motivo no se considera que la línea de tendencia esté definida de forma errónea.

10.3.1.4 Confiabilidad de la línea de tendencia. Esta confiabilidad indica la variabilidad o dispersión de los valores observados alrededor de la línea de tendencia. Una línea será más exacta como estimar, cuando los puntos de datos caen cerca o a lo largo de ella. Para calcular la confiabilidad de dicha línea es necesario calcular el error estándar de estimación, para esto se utiliza la siguiente definición:

$$Se = \sqrt{\frac{\sum(Y - \hat{Y})^2}{n - 2}}$$

³⁶ MORALES ARRIETA, VELANDIA HERRERA, Op. cit., p. 190-191.

ÁREA ADMINISTRATIVA

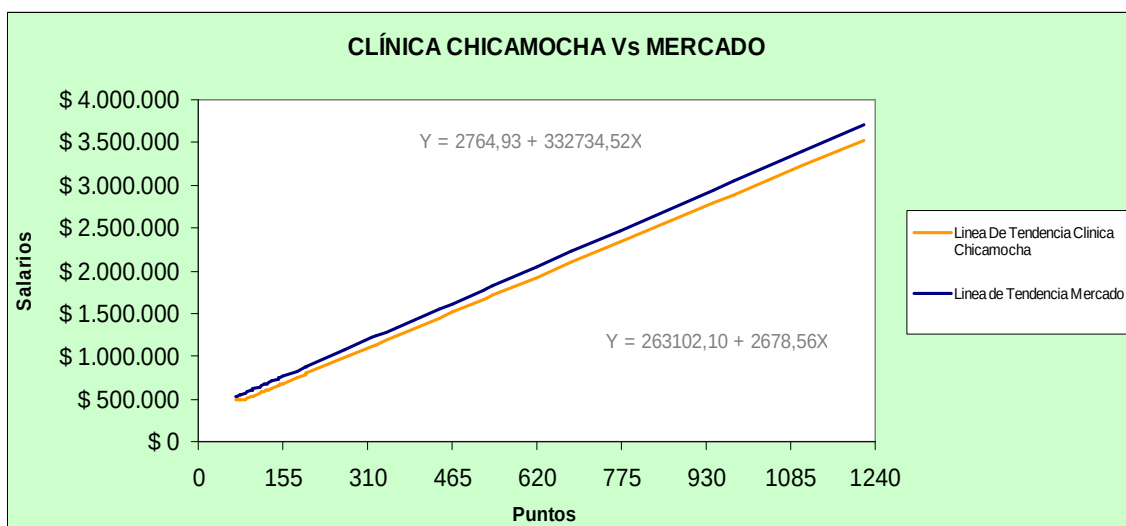
Al efectuar los cálculos para el área administrativa, se presenta que el error estándar de estimación es de \$ 250.537, lo que indica que la línea cubre la totalidad de los datos y por ende se puede concluir que es confiable.

ÁREA ASISTENCIAL

Respecto a esta área el error estándar de estimación calculado es de \$ 531.880, esto indica que la línea es confiable ya que los datos caen cerca de la curva.

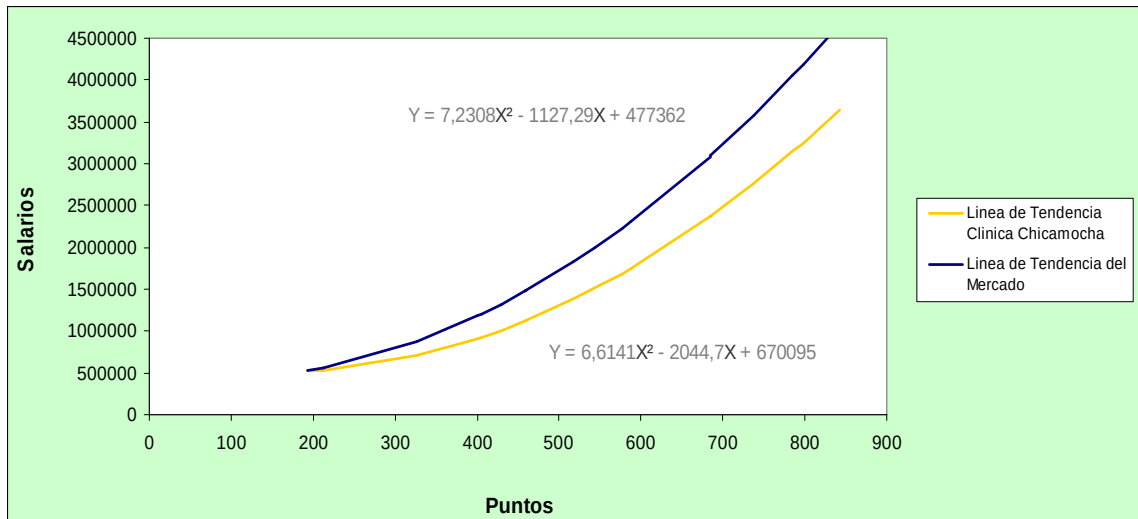
10.3.1.5 Comparación de la línea de tendencia con la línea del mercado. De acuerdo al estudio de los salarios del sector salud, es necesario determinar si es posible ajustar la línea de tendencia a la del mercado o acercarla de tal forma que se logre desarrollar una estructura bien competitiva (Ver anexo O). Cabe resaltar que para calcular la línea de tendencia del mercado es indispensable seguir el mismo procedimiento para calcular la línea de tendencia de los salarios actuales de la Clínica Chicamocha.

Gráfica 9. Línea de tendencia Clínica Chicamocha vs. línea de tendencia del mercado área administrativa



Fuente. Autores del proyecto

Gráfica 10. Línea de tendencia Clínica Chicamocha vs. línea de tendencia mercado área asistencial



Fuente. Autores del proyecto

Según los datos obtenidos en este comparativo, el comité decide trabajar con la línea tendencia estimada. Esto se debe a que no se encuentra gran diferencia entre la línea estimada de los salarios actuales con la línea del mercado, por esta razón la institución determina que es no es necesario invertir recursos financieros. En consecuencia es imposible realizar algún ajuste en las líneas de tendencias estimadas para las áreas administrativas y asistenciales.

10.3.2 Diseño de la escala salarial. Para el presente proyecto se analizan los tres tipos de escala y se recomienda para su futura implementación la que cumpla con las siguientes características:

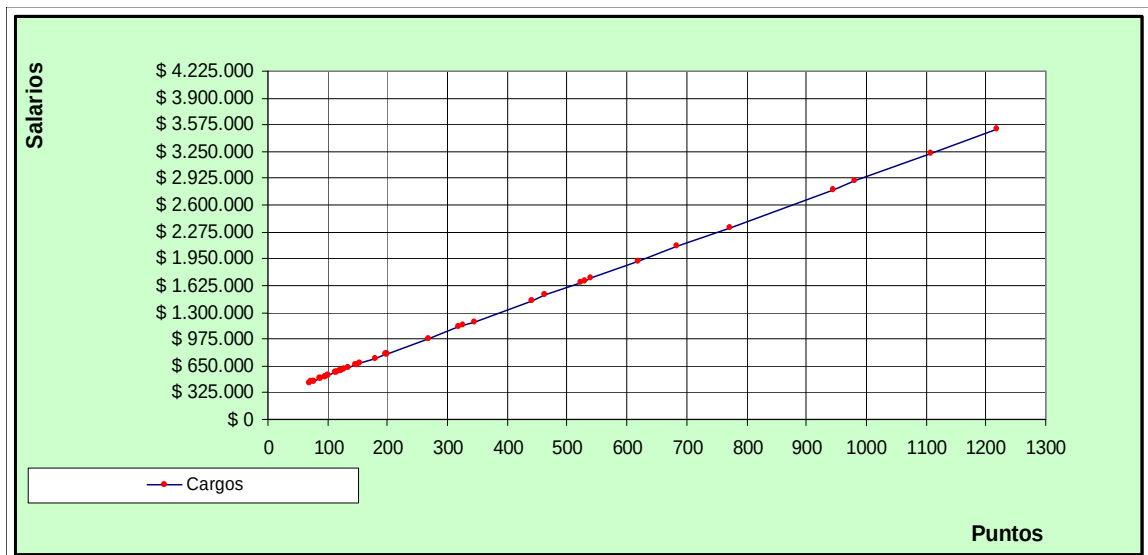
- La escala seleccionada debe generar un menor impacto económico para institución.
- Debe generar un menor impacto social en relación a los ajustes salariales para no perturbar el clima organizacional de la institución.

- Es necesario que la escala establezca un manejo de nómina práctico y dinámico.
- La escala debe ser una herramienta motivadora para los trabajadores de la Clínica Chicamocha.

10.3.2.1 Escala de salario básico por cargo. Este tipo de escala muestra la misma línea de tendencia que resultó de la valoración de cargos, es decir, que para cada cargo hay un salario diferente³⁷. Es por esto, que en este tipo de escala se aprovecha al máximo el proceso de valoración de cargos (Ver anexo P).

- **Gráfica de la escala del salario básico por cargo.** Como se dijo anteriormente, la gráfica del salario único por cargo muestra la misma línea de tendencia y en consecuencia niveles de complejidad diferentes para todos los cargos bajo estudio.

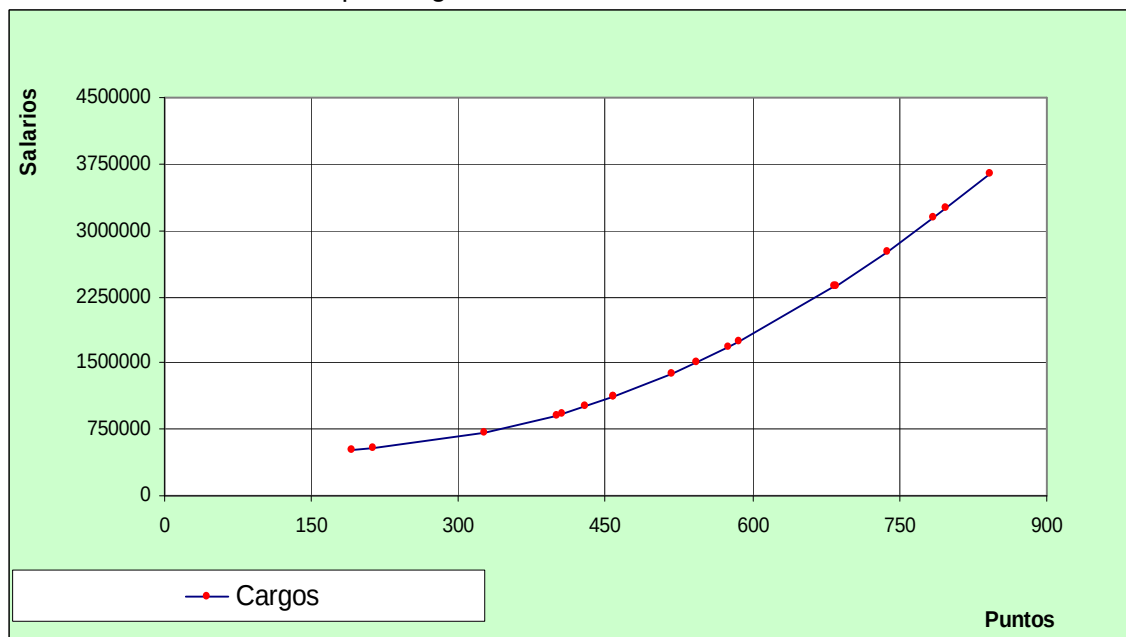
Gráfica 11. Salario básico por cargo área administrativa



Fuente. Autores del proyecto

³⁷ MORALES ARRIETA, VELANDIA HERRERA, Op. cit., p. 196.

Gráfica 12. Salario básico por cargo área asistencial



Fuente. Autores del proyecto

- **Análisis del Impacto económico y social para la escala de salario básico por cargo.** Una vez se conocen los salarios estimados en la estructura del salario básico por cargo, es indispensable establecer el impacto económico mediante la política de ajuste y el impacto social que dicha estructura requiere para su implementación. En el impacto económico muestra como se encuentra la institución en relación a los salarios estimados y la inversión que debe realizarse para poder implementar la estructura del salario básico por cargo (Ver anexo Q) y el impacto social hace referencia aceptación que tendrá en los trabajadores

- El impacto económico indica la inversión que debe realizar la Clínica Chicamocha al implementar la estructura salarial. Al desarrollarlo se puede deducir que para el área administrativa y asistencial el impacto económico aumenta en un 5.17% y 14.54% respectivamente, es decir, que en relación a la nomina actual crece mensualmente en \$3'920.658 para el área administrativa y \$32'.565.760 para el área asistencial.

- La escala de salario básico por cargo, refleja la línea de tendencia obtenida en la valoración. Al realizar la valoración y definir las políticas de ajuste, se hace énfasis en la importancia de la imparcialidad en el criterio de los miembros del comité, ya que un error en cualquiera de estos dos procesos genera desigualdad en los salarios y por lo tanto un mal clima laboral.
- Como su nombre lo indica la escala de salario básico por cargo, maneja un salario diferente para cada cargo. Por esta razón al analizar el impacto social que tendría en la institución su implementación, se puede inferir, que esta estructura dificulta los programas de ascensos o incrementos por mérito, ya que todos los cargos presentan salarios y niveles de complejidad heterogéneos.
- Este tipo de estructura dificulta el manejo de la nomina cuando se aplica a empresas que superan los 15 cargos. La Clínica Chicamocha al contar con 85 cargos entre administrativos y asistenciales, no se recomienda para su implementación.

10.3.2.2 Escala de salario básico por categoría. Esta escala salarial determina un sueldo para cada uno de las categorías, sin embargo los cargos mantienen diversa complejidad la cual se ve reflejada en el puntaje.

- **Definición de límites superiores e inferiores de las categorías.** Inicialmente el comité decide trabajar para el área administrativa con varias de categorías debido a que estos cargos presentan mayor heterogeneidad, es por esto que se establecen 7 categorías. De igual forma el comité establece para los cargos asistenciales 4 categorías, esto es debe a que los cargos de esta área tienen un nivel de complejidad homogéneo por lo tanto no se definen numerosas categorías.

Después de haber definido el número categorías se procede a encontrar los puntajes máximos y mínimos de cada una de ellas. Para este procedimiento es necesario recurrir a las progresiones y de esta forma escoger la que mejor agrupe los cargos. Cabe resaltar que en todas las categorías debe haber cargos para así evitar inconsistencias en la estructura salarial.

- Progresión Aritmética (Ver anexo V): Este tipo de progresión se utiliza cuando se requiere que la razón de incremento sea constante en cada uno de las categorías. Para observar como se agrupan los cargos mediante esta progresión, es necesario calcular la razón de incremento de la siguiente manera:

$$R = \frac{\text{Puntaje Máximo} - \text{Puntaje mínimo}}{n}$$

Donde,

R: Razón de incremento

n: Número de categorías

ÁREA ADMINISTRATIVA

La razón de incremento para el presente estudio es de 164.29, esta razón se le suma al puntaje mínimo de la valoración (69) para encontrar el límite superior de la primera categoría y así sucesivamente.

ÁREA ASISTENCIAL

La razón de incremento es de 162,75 y como se explico con anterioridad, dicha razón se le suma al puntaje mínimo de la valoración (192) para encontrar el límite superior de la primera categoría y así sucesivamente.

- Progresión Geométrica (Ver anexo S): Este tipo de progresiones se utiliza cuando se requiere que la razón de incremento vaya creciendo entre categorías. El cálculo de la razón se realiza de la siguiente manera:

$$R = \sqrt[n]{\frac{\text{Puntaje Máximo}}{\text{Puntaje mínimo}}}$$

Donde,

R: Razón de incremento

n: Número de categorías

ÁREA ADMINISTRATIVA

La razón de incremento es de 1.51, esta razón se multiplica por el puntaje mínimo de la valoración (69) para obtener el límite superior de la categoría y así se continúan con el mismo procedimiento hasta encontrar cada uno los límites inferiores y superiores.

ÁREA ASISTENCIAL

La razón de incremento es de 1.45 y como se explico anteriormente, esta razón se multiplica por el puntaje mínimo de la valoración (192) para obtener el limite superior de la categoría, de esta forma se sigue el mismo proceso para cada una de las categorías.

Cuando se realiza el análisis de las dos progresiones, se determina que la progresión geométrica es la metodología que mejor distribuye los cargos del área administrativa en cada categoría y así mismo la que ofrece excelentes condiciones de equidad. De igual manera para el área asistencial, la metodología que mejor distribuye los cargos es la aritmética.

- **Definición del salario medio por categoría.** Para definir el salario medio de cada categoría es indispensable conocer en primera instancia el puntaje medio y así determinar el salario para cada categoría mediante la formula de la línea de tendencia.

LÍNEA DE TENDENCIA ÁREA ADMINISTRATIVA

$$Y = 263102,10 + 2678,56X$$

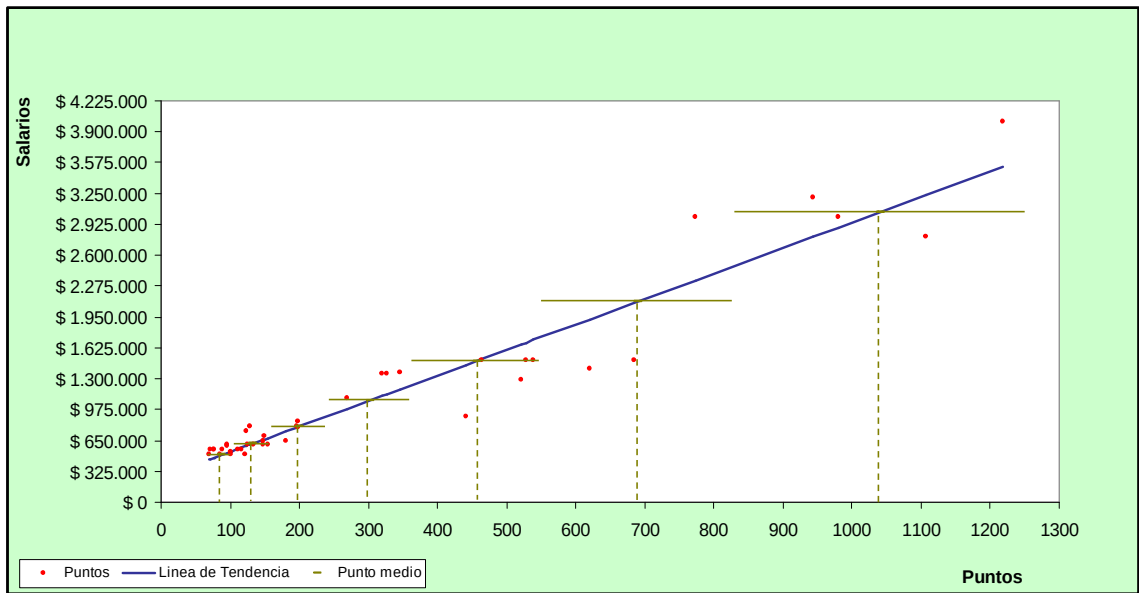
LÍNEA DE TENDENCIA ÁREA AREA ASISTENCIAL

$$Y = 6,6141X^2 - 2044,7x + 670095$$

Para encontrar los salarios medios de cada categoría, se reemplaza el puntaje medio en la formula de la línea de tendencia (Ver anexo T).

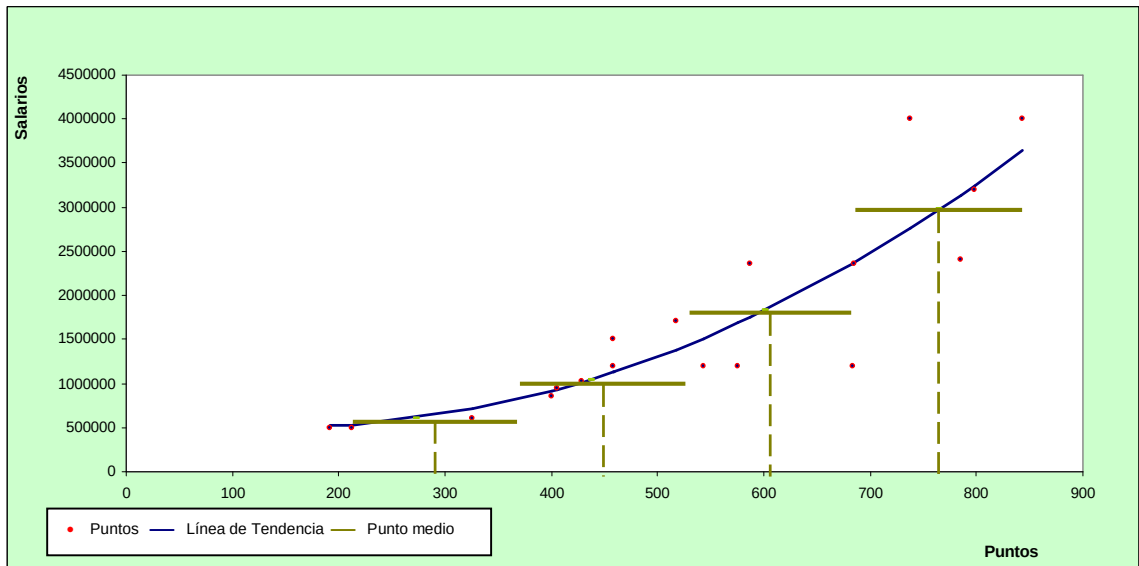
- **Grafica de la escala del salario básico por categoría.** Una vez se tienen todos los datos, se procede a realizar la grafica. Allí se muestran los cargos agrupados en cada una de las categorías con su respectivo salario medio.

Gráfica 13. Salario único por categoría área administrativa



Fuente. Autores del proyecto

Gráfica 14. Salario único por categoría área asistencial



Fuente. Autores del proyecto

➤ **Análisis del Impacto económico y social de la escala del salario básico por categoría.** Como se menciona con anterioridad, el análisis del impacto económico y social es determinante para seleccionar la estructura que mejor se ajuste a las necesidades de la Clínica Chicamocha (Ver anexo U).

- Debido a que uno de los criterios especifica que la estructura para ser seleccionada, deberá generar un menor impacto económico. En el área administrativa, dicho impacto aumenta alrededor del 5.36% con respecto al pago de nómina actual, lo cual indica que en cifras monetarias la institución debería realizar una inversión mensual de aproximadamente \$4'067.750. Mientras que para el área asistencial el impacto económico sería de \$47'536.216, indicando un crecimiento en la inversión de la nómina del 21.22%.
- Este tipo de estructuras si bien facilitan el manejo de la nómina, en ocasiones resultan un poco injustas para algunos cargos como se puede observar en la última categoría y en categorías intermedias donde los cargos tienen una complejidad muy diferente y por la tanto, no deberían ganar lo mismo.
- Ahora si la idea es analizar la estructura como una herramienta de motivación, se puede decir, que la escala al definir los salarios por categorías, no promueve ascensos que incentiven al personal a ganar un salario más alto. Esto se debe prácticamente a que en la estructura quedan estipulados 7 tipos de salarios para el área administrativa, 4 para el área asistencial y si un cargo tiene aspiraciones de ascensos, lo deberá hacer entre otras categorías porque en su mismo nivel de complejidad lo único que se puede efectuar es la transferencia.

10.3.2.3 Escala de intervalos salariales por categoría. Este escala es más compleja que las dos anteriores, ya que se debe decidir sobre los límites salariales, la amplitud, el traslape o superposición.

Teniendo en cuenta lo anterior, se determina que la escala de intervalos salariales por categoría se desarrolla mediante la metodología de porcentaje constante, ya que se espera que en las categorías se presenten ajustes salariales de manera equitativa.

Para efectos del proyecto se realiza una simulación con tres porcentajes del 5%,10%,15%, con los cuales se determina el aumento y la disminución del salario medio para encontrar el límite salarial superior e inferior respectivamente. Se seleccionan estos porcentajes, debido a que en este tipo de escalas no hay un parámetro dentro del cual se pueda trabajar y por ende los autores del proyecto con la supervisión de la directora, deciden escoger estos valores como referencia para construir la escala en el área administrativa y asistencial. Así mismo se procede a calcular la amplitud que hay entre el salario máximo y mínimo de cada categoría.

Por otra parte, si la estructura presenta traslape o superposición, es necesario calcular el porcentaje con el cual se traslapan las categorías y de esta forma determinar si es viable o no, utilizar este tipo de estructuras. Cabe resaltar que si el traslape promedio es mayor al 50%, no es recomendable hacer uso de este tipo de estructura ya que se presentan grandes diferencias respecto al salario máximo de una categoría con el salario mínimo de la categoría siguiente.

Es importante mencionar que según la percepción del comité, para la Clínica Chicamocha S.A es conveniente establecer tres clases o tramos salariales de tal forma que no se presenten demasiados salarios que dificulten el buen manejo de la nómina.

- **Método de porcentaje constante 5%.** Una vez se conocen los límites salariales y la amplitud de cada categoría, es necesario definir los tramos o clases salariales. Para este procedimiento se define la razón de incremento constante por medio de la cual cada clase o tramo salarial aumentara proporcionalmente (Ver anexo V).

- **Gráfica de la escala de intervalos salariales por categoría con porcentaje de 5%.** Al establecer las categorías, los límites salariales superiores e inferiores y la amplitud es importante expresar cada uno de los datos de forma muy detallada (Ver graficas 15-16)

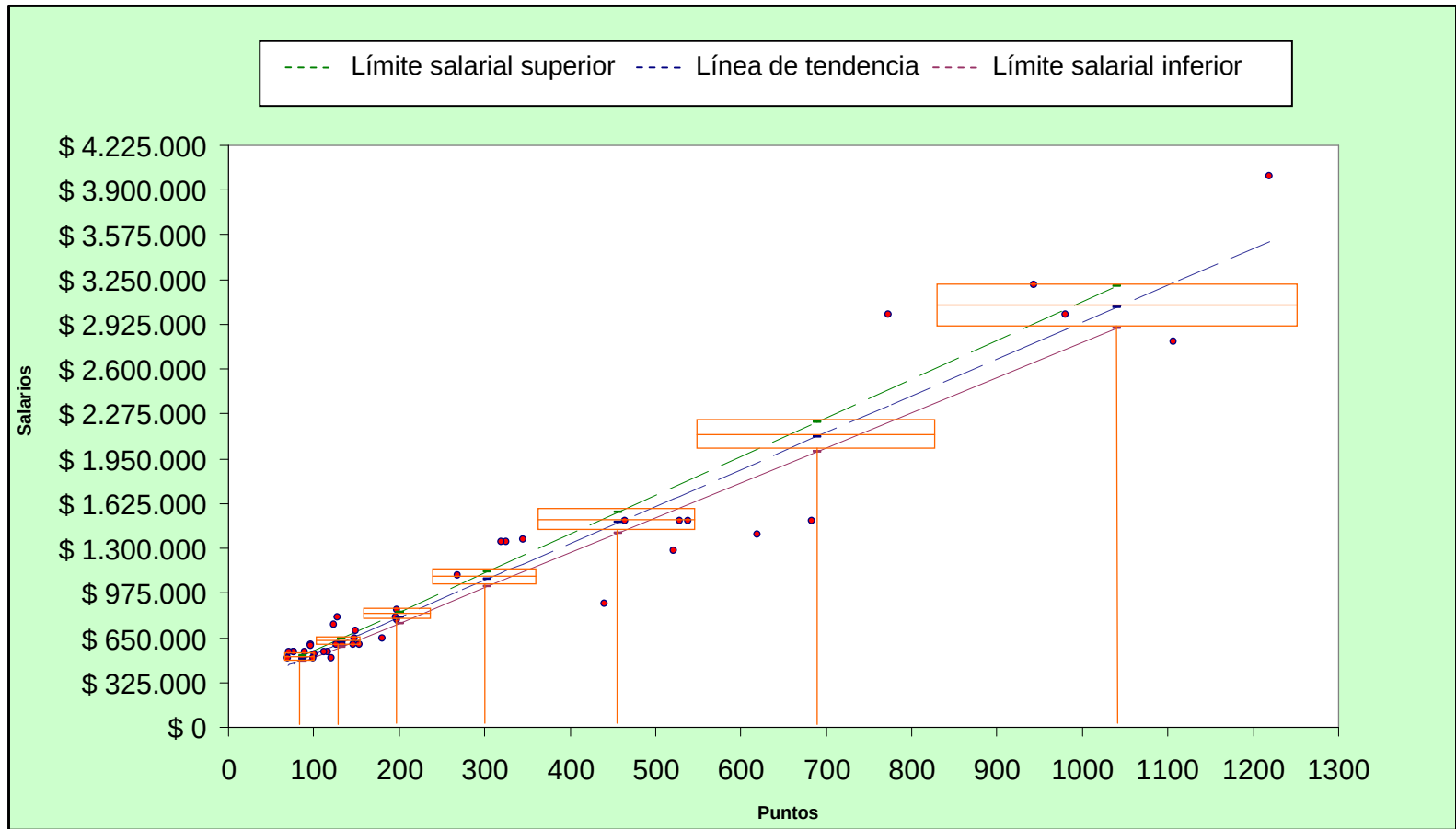
- **Análisis del impacto económico y social de la escala de intervalos salariales por categoría con porcentaje de 5%.** Es necesario efectuar los ajustes en los salarios de cada uno de los cargos para determinar el impacto económico y social que tiene la implementación de esta estructura con porcentaje del 5% (Ver anexo W).

- Al revisar el ajuste salarial que se aplica a esta escala, se puede decir que 24 cargos de los 41 que se encuentran bajo estudio para el área administrativa y 11 cargos de los 18 del área asistencial, se presentan con la condición de cargos subvalorados, es decir, que necesitan ser ajustados en la estructura y en consecuencia generan un impacto económico para la institución. De acuerdo a lo anterior, si la Clínica Chicamocha toma la decisión de implementar la estructura salarial con una escala del 5%, deberá realizar una inversión para el área administrativa y asistencial de \$3'230.995 y \$40'.034.545 respectivamente.

- La facilidad que tienen este tipo de escalas con respecto al manejo de la nómina, ayuda a realizar ajustes salariales con menor impacto social para el trabajador. Esto se debe básicamente a que en estructuras no traslapadas como la escala del 5%, el personal tiene la posibilidad de ir ascendiendo entre

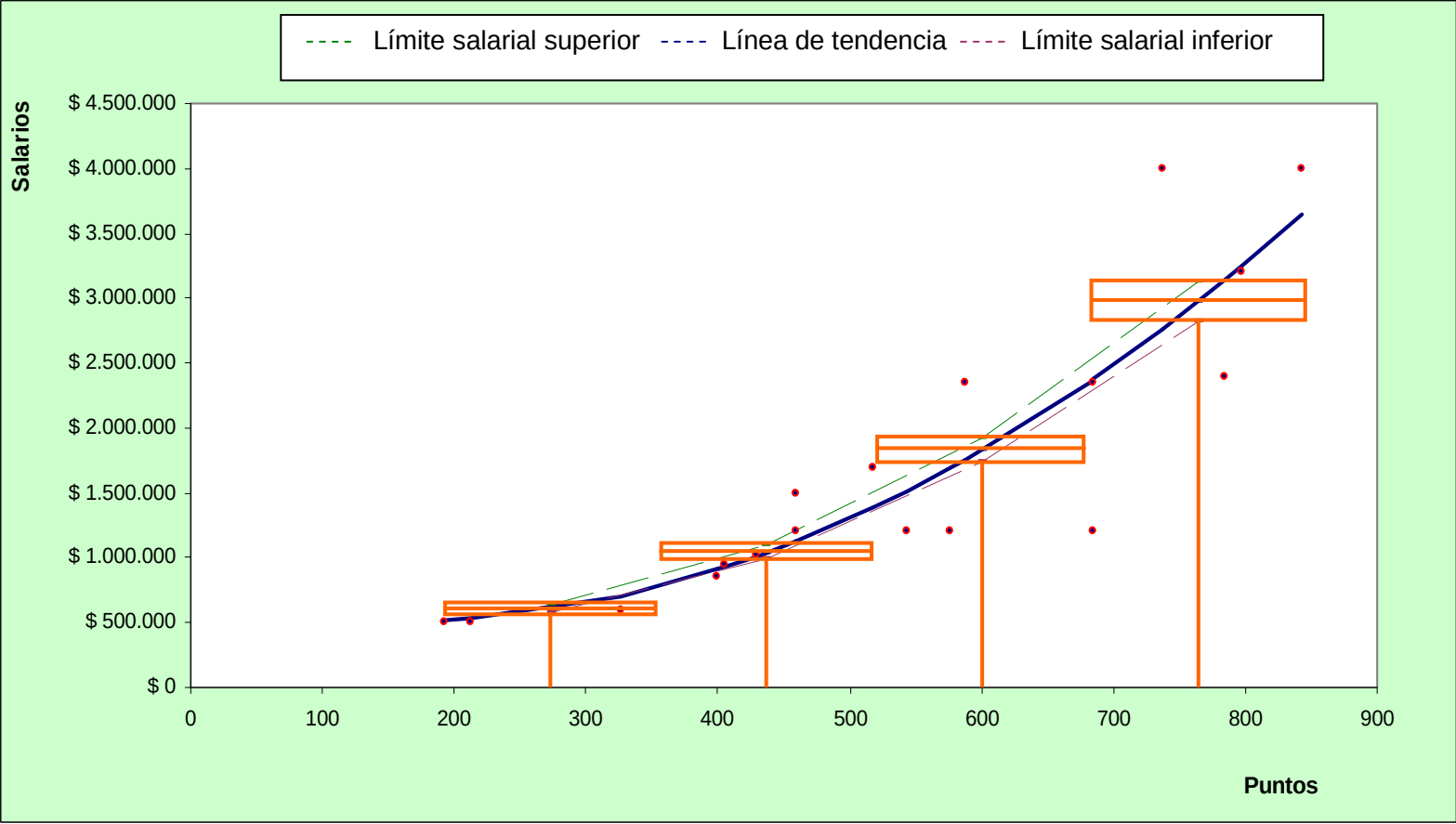
categorías y a su vez aumentando su salario. De igual manera es un escala que brinda motivación al personal que decida proyectarse profesionalmente en su misma categoría ya que sus ingresos aumentan de acuerdo al tramo salarial en el cual quede ubicado el cargo después de su promoción.

Gráfica 15. Escala de intervalos salariales por categoría con porcentaje de 5% área administrativa



Fuente. Autores del proyecto

Gráfica 16. Escala de intervalos salariales por categoría con porcentaje de 5% área asistencial



- **Método de porcentaje constante 10%.** Después de efectuar todas las operaciones para determinar los límites salariales, es importante encontrar los tramos o clases salariales de las categorías como se calcularon para el porcentaje anterior (Ver anexo X).

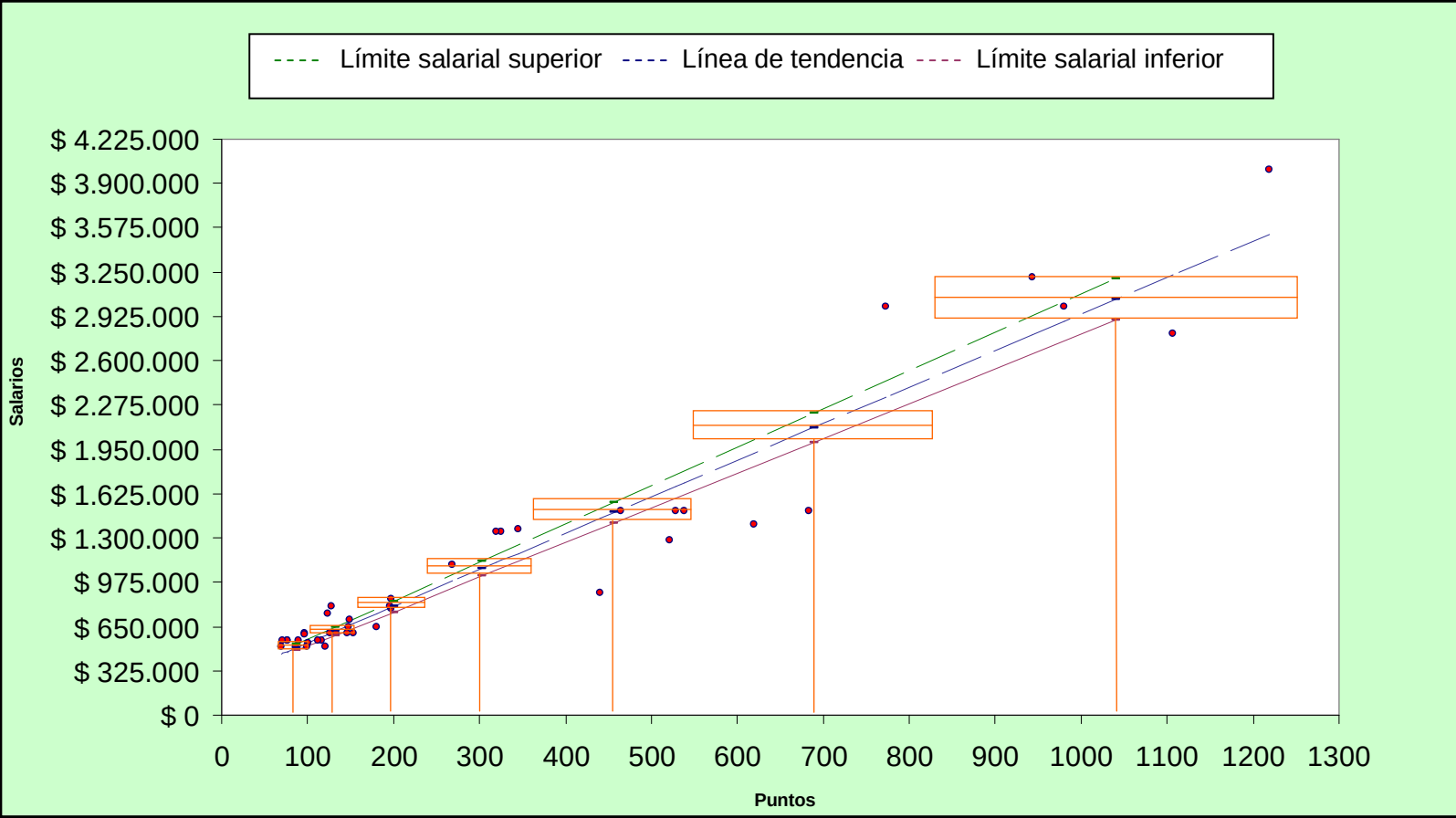
- **Gráfica de la escala de intervalos salariales por categoría con porcentaje de 10%** Al establecer los límites y tramos salariales de las categorías, es indispensable graficar cada uno de los cargos bajo estudio y observar como se agrupan y que tan lejos se encuentran de los límites (Ver gráficas 17-18).

- **Análisis del impacto económico y social de la escala de intervalos salariales por categoría con porcentaje de 10%** Como se han venido analizando los resultados del impacto económico, es indispensable que en el momento de la selección, se tengan en cuenta los criterios planteados anteriormente. (Ver anexo Y).

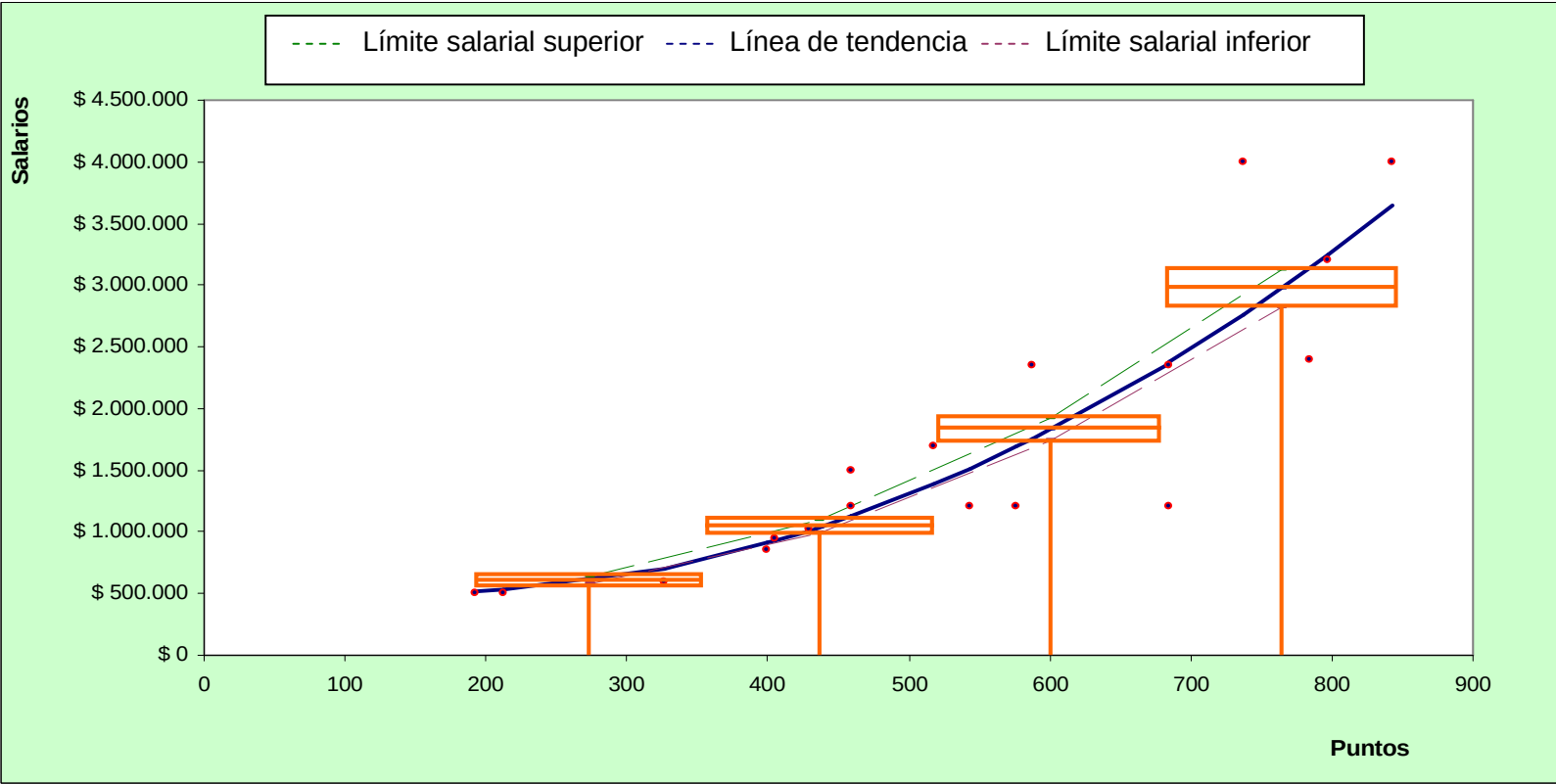
- En la escala del 10% se observa que 27 de 41 cargos administrativos y 12 de 18 cargos asistenciales, se encuentran subvalorados. Por tal motivo, realizar ajustes de acuerdo a esta escala del 10% le costaría a la Clínica Chicamocha \$3'563.024 para el área administrativa y \$33'331.925 para el área asistencial.

- Debido a que Clínica Chicamocha desea promover el ascenso como herramienta de motivación para el personal, esta escala es una opción que podrá implementar, ya que la amplitud y la diferencia entre categorías va aumentando para las dos áreas administrativas y asistenciales, lo cual implica que para el trabajador hay mayor motivación en el momento de que se presente un ascenso y en consecuencia un aumento de su salario.

Gráfica 17. Escala de intervalos salariales por categoría con porcentaje de 10% área administrativa



Gráfica 18. Escala de intervalos salariales por categoría con porcentaje de 10% área asistencial



Fuente. Autores del proyecto

- **Método de porcentaje constante 15%.** Igualmente para este porcentaje se calculan los tramos o clases salariales determinando los aumentos del salario en cada uno de las categorías. (Ver anexo Z).

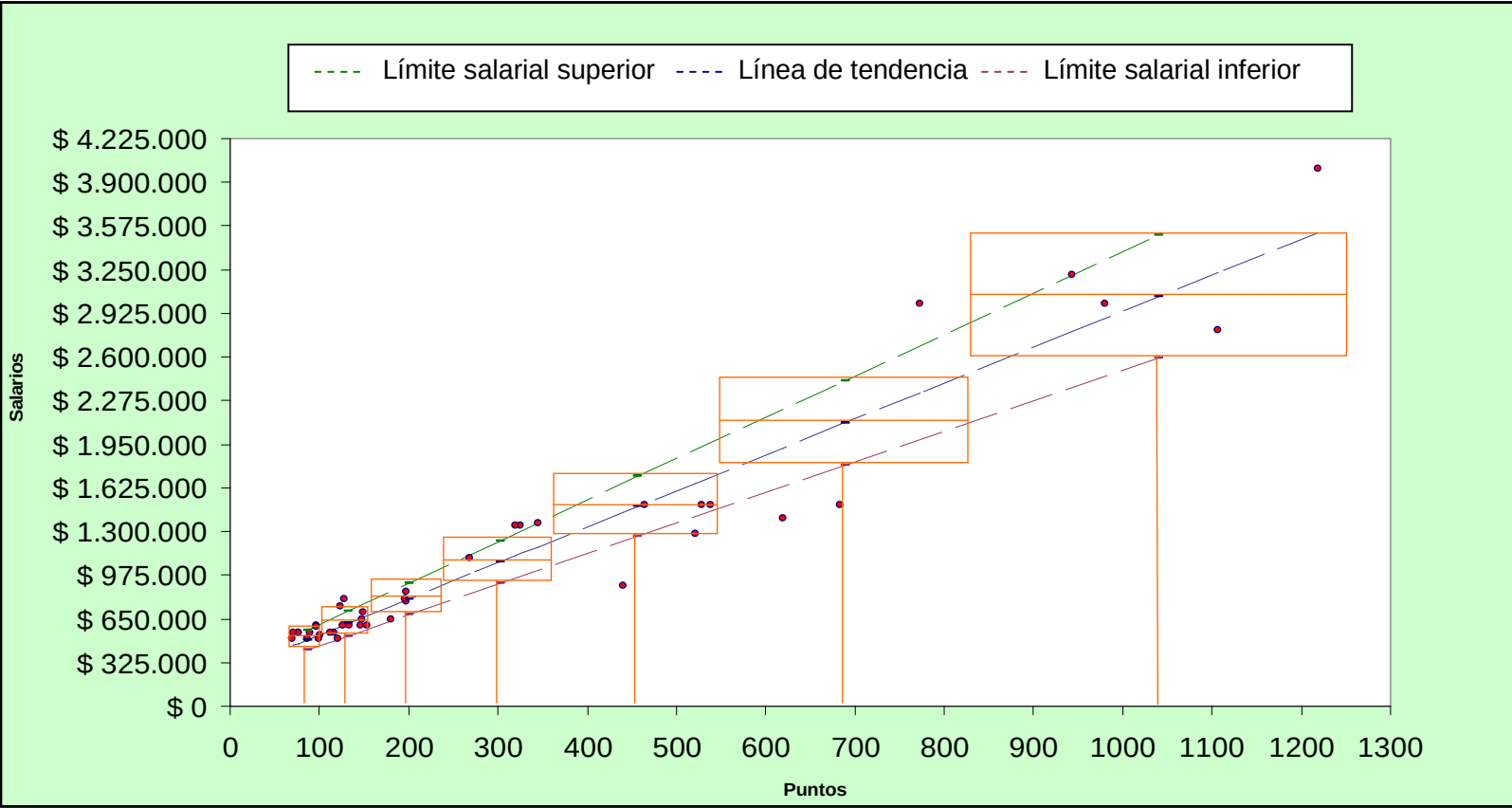
- **Gráfica de la escala de intervalos salariales por categoría con porcentaje de 15%.** Después de realizar los cálculos correspondientes para los límites y tramos salariales, se procede a plasmar los datos en una gráfica donde se especifique como se encuentran los cargos en relación al ajuste necesario para la presente estructura de salario de intervalos salariales por categoría (Ver gráfica 19-20).

- **Análisis del impacto económico y social de la escala de intervalos salariales por categoría con porcentaje de 15%.** Es indispensable analizar el impacto económico y social del área administrativa y asistencial. De esta manera se puede seleccionar la escala que se adapte a las necesidades de la organización (Ver anexo AB).
 - Cuando se aplica este porcentaje se observa que en la estructura para el área administrativa, se presenta traslape hasta la cuarta categoría, y después de esta no se da superposición entre las categorías 5, 6, 7. Cabe resaltar que el promedio del traslape es del 16.28%, con este porcentaje se evidencia la posibilidad de utilizar dicha escala ya que no supera el 50%. Sin embargo, dicha estructura podría llegar a generar un mal clima laboral con la presencia de nuevos cargos en la categoría (2, 3, 4) del tramo 1, esto se debe a que los cargos que se encuentran en la categoría (1, 2, 3) del tramo 3 tendrían un salario superior.

 - Ahora con respecto al área asistencial se puede afirmar que no se presenta traslape en las categorías y como se ha explicado, una estructura no traslapada genera mayor motivación para el personal de la Clínica Chicamocha en el momento de efectuarse un ascenso.

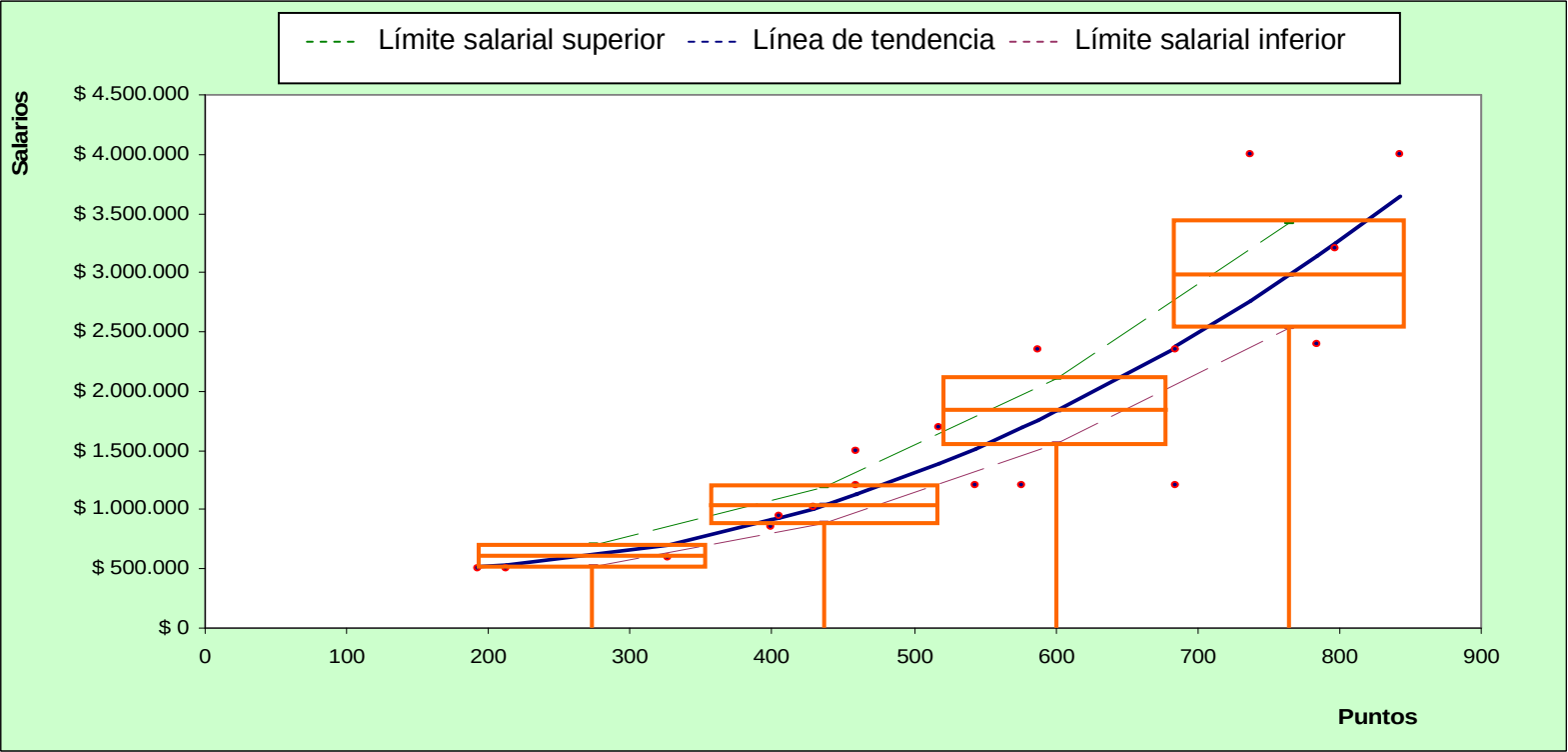
- Ahora cuando se aplica el 15% a la escala, se determina que el impacto económico para la Clínica en el área administrativa y asistencial es de \$4'768.368 y \$26'342.974 respectivamente, lo cual indica un aumento en la nómina actual de la institución.

Gráfica 19. Escala de intervalos salariales por categoría con porcentaje de 15% área administrativa



Fuente. Autores del proyecto

Gráfica 20. Escala de intervalos salariales por categoría con porcentaje de 15% área asistencial



Fuente. Autores del proyecto

10.3.2.4 Selección de escala salarial para el área administrativa y asistencial.

De acuerdo con los análisis de los resultados obtenidos en cada una de las estructuras, es conveniente establecer una propuesta basados en los criterios establecidos por la institución. Para esto se realiza un comparativo de las escalas salariales y el impacto socioeconómico.

Cuadro 29. Comparativo de la escala salarial para el área administrativa

IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO ESCALA SALARIAL		Nómina Actual	Nómina Estimada	Número de cargos ajustados	Impacto Económico
Salario básico por cargos		\$ 75'852.376	\$ 79'773.034	21	\$ 3'920.658
Salario básico por categoría		\$ 75'852.376	\$ 79.920.126	16	\$ 4.067.750
Intervalos salariales por categoría	5%	\$ 75.852.376	\$ 79.083.331	24	\$ 3.230.955
	10%	\$ 75.852.376	\$ 79.415.400	27	\$ 3.563.024
	15%	\$ 75.852.376	\$ 80.620.744	32	\$ 4.768.368

Fuente. Autores del proyecto

Cuadro 30. Comparativo de la escala salarial para el área asistencial

IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO ESCALA SALARIAL		Nómina Actual	Nómina Estimada	Número de cargos ajustados	Impacto Económico
Salario básico por cargos		\$ 223.995.276	\$ 256.561.036	10	\$ 32.565.760
Salario básico por categoría		\$ 223.995.276	\$ 271.531.492	11	\$ 47.536.216
Intervalos salariales por categoría	5%	\$ 223.995.276	\$ 264.029.821	11	\$ 40.034.545
	10%	\$ 223.995.276	\$ 257.327.201	12	\$ 33.331.925
	15%	\$ 223.995.276	\$ 250.338.250	12	\$ 26.342.974

Fuente. Autores del proyecto

PROPUESTA

Se recomienda para el presente proyecto que la estructura salarial que mejor se ajusta para el área administrativa y asistencial, es la escala de intervalos salariales con porcentaje del 10% y 15% respectivamente. La justificación de la propuesta se debe a lo siguiente:

- Las estructuras salariales en la cuales se determinan diferentes categorías, ayudan administrar eficientemente la nómina de la institución, esto se debe a que determinan un salario para cada categoría o para cierto número de tramos salariales. En las escalas seleccionadas se establecen 21 tipos de salario para el área administrativa y 12 para el área asistencial, lo cual indica que se pueden adaptar rápidamente a cualquier incremento porcentual de nómina, bien sean estipulados por el gobierno o por la institución.
- La escala seleccionada para el área administrativa genera una inversión de \$3.563.024, de acuerdo a esto se puede afirmar que a pesar de no ser la más económica, presenta resultados positivos en relación al impacto social. Esto se debe principalmente a tres razones: 1) Las distancias entre los tramos salariales son más amplias, por lo tanto se presenta mayor motivación para el personal con respecto al aumento de ingresos; 2) Los ajustes incluyen más cargos (27), esto implica menos personal inconforme y más personal motivado; 3) El hecho de ser una estructura con intervalos salariales se facilita la intervención del plan de promoción formulado en el presente proyecto.
- Para el área asistencial se puede deducir que la inversión de la escala de intervalos salariales con porcentaje del 15% es menor a las demás, esto se muestra claramente en el cuadro 30, donde el aumento de la nómina actual es del 11.76%. En el impacto social la estructura cumple con las mismas condiciones del área administrativa, donde el número de cargos al que se ajusta es de 12; además de presentarse diferencias de salarios en los tramos, también se evidencian en las categorías y de igual forma el personal se

beneficia con las posibilidades de promoción que la estructura brinda entre una y otra categoría.

11. DISEÑO DEL PLAN DE INCENTIVOS

Los incentivos son en esencia alicientes o instrumentos para impulsar acciones que posibiliten un cambio cualitativo al interior de una institución. Todos los sistemas económicos y sociales establecen conciente o inconcientemente un conjunto de incentivos que en principio determinan formas o líneas de comportamiento de sus actores institucionales y de la sociedad en general³⁸.

El plan de incentivos de la Clínica Chicamocha S.A. es un programa de bienestar social que se orienta principalmente hacia un cambio actitudinal en los trabajadores y al desarrollo integral del personal, mejorando de ésta forma su nivel de satisfacción, desempeño laboral y clima organizacional. Este programa es una herramienta que establece estrategias competitivas a nivel externo e interno, logrando equilibrar cuatro criterios de gran importancia como lo son: atraer el mejor recurso humano, retener los trabajadores con buen desempeño, motivar no solo en la parte económica sino emocional y en fomentar una cultura de trabajo comprometida con el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Los incentivos constituyen el elemento más dinámico y motivador que permite respaldar de una manera más directa la misión, la visión, la estrategia y los objetivos de la organización; por tanto, deben ser absolutamente compatibles con la cultura organizacional y estar integrados con los demás procesos de gestión del talento humano como lo son evaluación de desempeño y la capacitación.³⁹

³⁸ SERRANO GÓMEZ, Lupita. Administración de Personal: un desafío estratégico. Compensaciones. Colombia: División Editorial y de Publicaciones UIS, 2005. 175p

³⁹ MORALES ARRIETA, Juan Antonio y VELANDIA HERRERA, Néstor Fernando. Factores compensatorios basados en el rendimiento. Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Colombia: Mc Graw Hill, 1999.222 p.

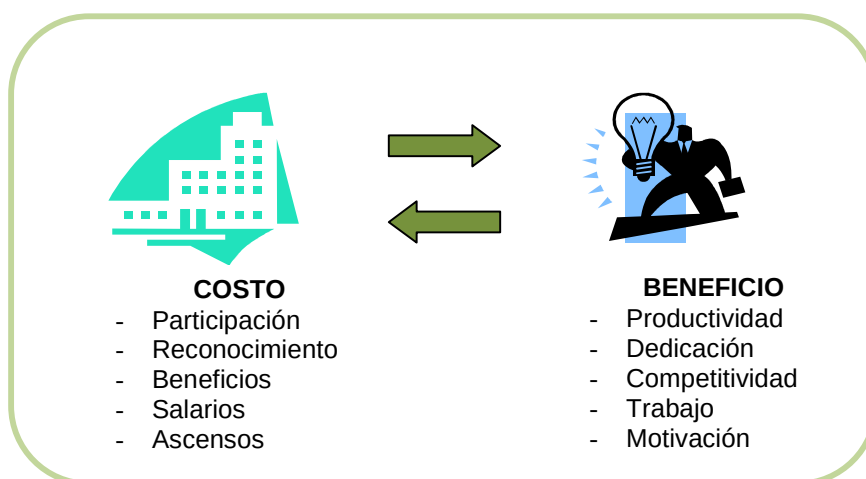
11.1 OBJETIVO DEL PLAN DE INCENTIVOS

El objetivo de diseñar un plan de incentivos es crear para la organización un sistema que le permitirá reconocer a los trabajadores su contribución en el logro de los objetivos organizacionales.

11.2 ESTRATEGIA DEL PLAN DE INCENTIVOS

Como se ha estudiado con anterioridad y según la percepción de los trabajadores, una de las debilidades significativas que se manifiestan en el transcurso de los años, es la baja oferta de beneficios extras por parte de la institución hacia su personal. Teniendo en cuenta este aspecto, para la Clínica Chicamocha es muy importante contar con un plan de incentivos que pueda generar un equilibrio en el costo y el beneficio, es decir que no sólo se estimule al empleado, sino que también ellos le retribuyan a la institución mediante la eficiencia, la productividad y el mejoramiento continuo de los procesos.

Figura 12. Relación costo - beneficio



Fuente. Autores del proyecto

11.3 DESARROLLO DEL PLAN DE INCENTIVOS

11.3.1 Etapa Preliminar. Para dar inicio al diseño del plan de incentivos, se parte de la cultura organizacional y de las directrices que da la gerencia del recurso humano referentes a las metas que desean alcanzar con este plan, los métodos que tienen para evaluar el desempeño de sus trabajadores y los recursos con los que cuenta la institución para el desarrollo e implementación de un plan de incentivos.

Esta información se complementa con la opinión de los trabajadores, con respecto a los diferentes incentivos que desearían recibir de la institución. Para obtener esta información se hace uso de la metodología de lluvia de ideas que consiste en brindar un espacio a los trabajadores para exponer sus ideas y sugerencias. Para la implementación de ésta metodología se determina una muestra de 216 empleados a los que se debe realizar esta actividad. El desarrollo consiste en entregar al personal, una vez terminan la encuesta de análisis ocupacional, un papel donde deben responder que tipo de incentivos les gustaría recibir de la institución.

De acuerdo con los resultados obtenidos y para efectos de este proyecto se clasifican las respuestas en incentivos monetarios y no monetarios.

- **Incentivos Monetarios:** como su nombre lo indica son los que están relacionados directamente con dinero.
- **Incentivos no Monetarios:** son los que están relacionados con aspectos que buscan brindar seguridad y comodidad al trabajador.

Esto permite darle un enfoque más claro al diseño del plan, además que le facilita a la institución por su naturaleza el diseño de incentivos en un futuro. A continuación se presenta una síntesis de las respuestas obtenidas:

Cuadro 31. Respuestas Trabajadores

INCENTIVOS MONETARIOS	INCENTIVOS NO MONETARIOS
Incentivos monetarios por el logro de objetivos	Reconocimientos por buen desempeño
Subsidio para Estudio	Días de Descanso
Aumento de salarios	Planes de Promoción

Fuente. Autores del Proyecto

Grafica 21. Porcentaje de incentivos monetarios y no monetarios



Fuente. Autores del Proyecto

De acuerdo con la gráfica y el cuadro, se puede observar que de la totalidad de trabajadores un 69% desearía recibir incentivos monetarios entre los cuales se encuentran un aumento salarial tema desarrollado y propuesto en este proyecto, reconocimientos monetarios por el buen desempeño y subsidios para tomar programas de estudios. El 31% restantes prefieren incentivos no monetarios como por ejemplo planes

de promoción, recibir reconocimiento de la institución por su buen desempeño y días de descanso.

Esta información permite evidenciar que al igual que los incentivos monetarios, los incentivos no monetarios pueden generar un cambio de actitud en el trabajador frente a su conducta y el resultado que se obtiene de la misma.

11.3.2 Etapa de Diseño. El segundo paso a seguir una vez se tiene la información base para el diseño de los incentivos es definir:

- **El Incentivo adecuado para la organización:** determinar si es monetario o no, dependiendo de las circunstancias de la organización.
- **Objetivos:** lo que la organización desea alcanzar con su implementación.
- **Alcance:** definir a quienes va dirigido.
- **Periodo de ejecución:** la frecuencia con la que se implementara el incentivo puede ser anual, semestral, mensual dependiendo de la organización.
- **Responsables:** Quienes serán las personas encargadas de llevar a cabo la implementación del incentivo.
- **Metodología:** Es la descripción de las actividades que se deben seguir para implementarlo.
- **Presupuesto:** se definen los recursos que se utilizaran en su implementación para que la gerencia o la asamblea general conozcan cuánto deben disponer y así determinar su aprobación y fecha de aplicación.
- **Políticas:** Son las orientaciones y requerimientos que rigen al trabajador para que este pueda acceder al incentivo.

Para cada uno de los incentivos que se diseñan en este proyecto se definen los ítems anteriormente nombrados; están descritos de manera individual lo que le facilitará a la dirección en el momento de decidir cuál de ellos es más adecuado de implementar en la organización. Cabe resaltar que a este tipo de planes es aconsejable realizarles una revisión anual ya que las necesidades de los trabajadores, las condiciones de la empresa y el entorno están sujetos a cambios y podrían generar modificaciones en su diseño.

11.3.2.1 Procedimiento para el diseño de incentivos

Cuadro 32. Procedimiento para el diseño de incentivos

PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE INCENTIVOS		
DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> B1[Definen las directrices de la organización] B1 --> B2[Identifican las necesidades de los trabajadores] B2 --> B3[Identifica el incentivo y sus objetivos.] B3 --> B4[Determina el alcance] B4 --> B5[Define el periodo de ejecución] B5 --> B6[Especifican los responsables] B6 --> B7[Describe la Metodología] B7 --> Fin((1)) Fin --> B3 </pre>	1. Las directrices deben ir encaminadas al logro de objetivos muy específicos que desea alcanzar la institución.	Gerencia o coordinadora de recursos humanos
	2. Para identificar las necesidades de los trabajadores se pueden utilizar diferentes metodologías como: buzón de sugerencias, lluvia de ideas, encuesta, entrevista, entre otros. Esto con el fin de que la dirección enfoque las directrices anteriormente planteadas.	Coordinación de recursos Humanos
	3. Se determina si el incentivo es monetario o no monetario. Estos deben ir acordes con los objetivos especificados en el paso 1 pues el cumplimiento de estos objetivos deben contribuir al cumplimiento de las directrices de la organización.	comité encargado de diseñar el incentivo (puede ser propuesto por cualquier trabajador)
	4. En el alcance se debe especificar a que áreas o personas va dirigido los incentivos.	Persona o comité encargado de diseñar el incentivo (puede ser propuesto por cualquier trabajador)
	5. Es la frecuencia con la que se va a entregar el incentivo y el periodo de duración del mismo	Persona o comité encargado de diseñar el incentivo (Puede ser propuesto por cualquier trabajador).
	6. Por lo general los responsables de ejecutar los incentivos es el área de recurso humano y la gerencia, sin embargo dependiendo del tipo de incentivo y el alcance puede ejecutarse por otra persona o comité que se considere pertinente.	Persona o comité encargado de diseñar el incentivo (Puede ser propuesto por cualquier trabajador).
	7. En la metodología se deben definir los pasos y las actividades necesarias para implementar el incentivo en caso de que sea aprobado.	Persona o comité encargado de diseñar el incentivo (Puede ser propuesto por cualquier trabajador).

Fuente. Autores del proyecto

Cuadro 32. (Continuación)

PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE INCENTIVOS		
DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
<pre> graph TD 1((1)) --> 8[Elabora un presupuesto] 8 --> 9[Definen las políticas] 9 --> 10{Cumple con las directrices de la institución} 10 -- No --> Fi((Fi)) 10 -- Si --> 11[/Diseño del incentivo/] 11 --> 12[Revisar por gerencia] 12 --> 13{¿Es aprobado?} 13 -- No --> Fin1((Fin)) 13 -- Si --> 14[Implementa] 14 --> Fin2((Fin)) </pre>	8.En el presupuesto se definen los costos y el impacto económico que tendrá la implementación del incentivo.	Persona o comité encargado de diseñar el incentivo
	9. Definir los requerimientos que deben cumplir los trabajadores para acceder a los incentivos.	Persona o comité encargado de diseñar el incentivo.
	10. Se debe determinar si el diseño del incentivo cumple con las directrices especificadas inicialmente, llegado el caso de que esto no ocurra es necesario iniciar con el procedimiento desde la delimitación de objetivos.	Persona o comité encargado de diseñar el incentivo (Puede ser propuesto por cualquier trabajador).
	11. Si el Diseño cumple con todos los parámetros se documenta.	Persona o comité encargado de diseñar el incentivo (Puede ser propuesto por cualquier trabajador).
	12. El documento con la propuesta se debe presenta a gerencia para que lo revise y de la autorización para su implementación.	Persona o comité encargado de diseñar el incentivo (Puede ser propuesto por cualquier trabajador).
	13. Todos los incentivos deben ser aprobados para su implementación, si no es aprobado.	Asamblea o gerencia
	14. Se implementa el incentivo en la organización.	Persona o comité encargado de diseñar el incentivo (Puede ser propuesto por cualquier trabajador).

Fuente. Autores del proyecto

11.4 PROPUESTA INCENTIVOS CLÍNICA CHICAMOCHA

Cuadro 33. Incentivo monetario por antigüedad

BONIFICACIÓN POR ANTIGÜEDAD	
OBJETIVO	Reconocer al trabajador el tiempo de servicio a la institución.
ALCANCE	Este incentivo va dirigido al personal del área asistencial.
PERIODO DE EJECUCION	Anualmente
RESPONSABLE	Comité.
POLÍTICAS BONIFICACIÓN POR ANTIGÜEDAD	• El trabajador deberá cumplir un periodo de 5 años consecutivos al servicio de la organización. • Debe contar con contrato directo. • Las evaluaciones de desempeño de los últimos 5 años deben tener una calificación superior al 85%. • Debe ser aprobada por dirección.
PRESUPUESTO	Siguiente pagina.
METODOLOGÍA	1. Se determina un comité que será conformado por gerencia, coordinadora de recurso humano y coordinador de planeación y desarrollo. 2. Se selecciona el personal que cumpla con estas políticas. 3. Se les entrega la bonificación en una reunión donde se reconocerán las cualidades del trabajador y se brindara el agradecimiento por el tiempo dedicado a la organización

Fuente. Autores del Proyecto

PRESUPUESTO INCENTIVO BONIFICACIÓN POR ANTIGÜEDAD

A continuación se plantean tres alternativas para la implementación de este incentivo y se define un presupuesto si la organización

Cargos que aplican para recibir el incentivo en el año 2010:

- Enfermera Profesional: 15
- Nutricionista: 1
- Auxiliares de enfermería: 43
- Terapeuta: 1
- Medico Hospitalario: 1
- Coordinador general de enfermería: 1
- Técnico de rayos X: 1
- Coordinador de rayos X: 1

Tabla 8. Alternativas de Bonificación

BONIFICACIÓN POR ANTIGÜEDAD 1	Consiste en entregar cada 5 años el 20% del salario por cada año trabajado. Ejemplo: • Enfermera Profesional= \$1'200.000 $\\$ 1'200.000 * 20\% = \\$ 240.000$ $\\$ 240.000 * 5 = \\$ 1'200.000$
BONIFICACIÓN POR ANTIGÜEDAD 2	Cada 5 años se entrega el 50% del salario por cada año trabajado. Ejemplo: • Enfermera Profesional: $\\$ 1'200.000 * 50\% = \\$ 600.000$ $\\$ 600.000 * 5 = \\$ 3'000.000$

Fuente. Autores del proyecto

Tabla 8. (Continuación)

BONIFICACIÓN POR ANTIGÜEDAD 3	Este incentivo se asocia a la estructura salarial de escala de intervalos por categoría, elegida para el área asistencial. Consiste en que el trabajador que cumpla 5 años en la institución y cumpla con las políticas para acceder a este incentivo pasa a la clase o la categoría siguiente dependiendo de su ubicación en la escala. Ejemplo: • Enfermera Profesional: está ubicada en la categoría 3 y la clase 1, por lo tanto pasa a la clase 2 de la misma categoría, su salario aumenta a \$ 1.829.512. En el año 2010 mensualmente la organización invierte \$355.085, al año \$4´261.020.
---	--

Fuente. Autores del proyecto

Cuadro 34. Presupuesto incentivo bonificación por antigüedad.

PRESUPUESTO INCENTIVO BONIFICACIÓN POR ANTIGÜEDAD					
CARGO	Nº	SALARIO	Alternativa		
			1	2	3
Enfermera Profesional	15	\$ 1'200.000	\$ 23'326.275	\$ 58'315.687	\$ 20'582.007
Nutricionista	1	\$ 1'040.116	\$ 1'040.116	\$ 2'600.291	\$1'872.216
Auxiliare de enfermería	43	\$ 605.423	\$ 26'033.170	\$15'135.575	\$ 46'859.706
Terapista	1	\$ 1'040.116	\$ 1'040.116	\$ 2'600.291	\$ 1'872.209
Medico Hospitalario	1	\$ 2'527.568	\$ 2'527.568	\$ 6'318.919	\$ 5'352.496
Tecnólogo de rayos X	1	\$ 884.099	\$ 884.099	\$ 2'210.247	\$ 1'872.209
Coordinador de rayos X.	1	\$ 1'555.085	\$ 1'555.085	\$ 3'887.712	\$ 3'293.121
Coordinadora de enfermería general	1	\$ 2'527.568	\$ 2'527.568	\$ 6'318.919	\$ 5'352.496
PRESUPUESTO ANUAL TOTAL			\$ 58'933.997	\$ 97'387.641	\$ 87'056.460

Fuente. Autores del proyecto

Cuadro 35. Incentivo monetario de subsidio de educación.

SUBSIDIO DE EDUCACIÓN	
OBJETIVO	Apoyar a los trabajadores que deseen mejorar su nivel de formación en relación a las necesidades de la institución.
ALCANCE	Aplica para el área y los trabajadores propuestos en el plan de formación que elija el comité.
PERIODO DE EJECUCION	Anual (junio)
RESPONSABLE	Comité.
POLÍTICAS SUBSIDIO DE EDUCACION	• Los programas deben ser avalados por la gerencia. • El programa debe darle valor agregado al trabajador en el desempeño de sus actividades. • El trabajador debe firmar una cláusula de permanencia en la institución de por lo menos tres años una vez terminado el programa.
PRESUPUESTO	La Clínica Chicamocha subsidia con el 10% al valor total del programa de formación seleccionado
METODOLOGÍA	1. Cada área será responsable de enviar como propuesta al área de relaciones humanas, un plan de formación este debe indicar: el contenido del programa, el objetivo, una justificación de cómo contribuye esto a la institución, número de personas que tomaran el programa, y el valor del programa total. 2. El comité estudia las propuestas junto con gerencia para determinar el plan de formación que será aprobado y el porcentaje de colaboración. Se pueden realizar alianzas estratégicas con algunas organizaciones educativas. 3. Se retroalimenta la decisión.

Fuentes. Autores del proyecto

Cuadro 36. Incentivo monetario de participación de utilidades

PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES	
OBJETIVO	Comprometer al trabajador con el cumplimiento de los objetivos de la organización al largo plazo.
ALCANCE	Para todos los trabajadores de la Organización
PERIODO DE EJECUCION	De acuerdo con el tiempo en el que se tenga programado el cumplimiento de la planeación estratégica de la institución.
RESPONSABLE	Asamblea
POLÍTICAS PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES	1. Previa aprobación de la asamblea- 2. Cumplimiento de los objetivos y metas trazadas en la planeación estratégica. 3. Tener como mínimo un año de vinculación directa con la organización. 4. Tener contrato directo con la organización durante el tiempo definido para el logro de los incentivos.
PRESUPUESTO	1% de las utilidades alcanzadas durante el periodo de la planeación estratégica.
METODOLOGÍA	1. Se determina un porcentaje de participación de utilidades del 1% para todos los trabajadores. 2. Se debe despertar el interés de los trabajadores, haciendo campañas de comunicación, por medio de la intranet, capacitaciones, etc., donde se dé a conocer en qué consiste el incentivo y cuáles son sus políticas. 3. Se debe retroalimentar anualmente a los trabajadores acerca de los objetivos alcanzados y del rendimiento de la institución con el fin de generar confianza y motivación hacia el plan. 4. Una vez finalizada el periodo se consigna a los trabajadores la cantidad correspondiente.

Fuente. Autores del proyecto

Cuadro 37. Incentivo no monetario al trabajador destacado

TRABAJADOR DESTACADO	
OBJETIVO	Destacar la labor y el esfuerzo de los trabajadores
ALCANCE	A todos los trabajadores de la organización por área administrativa y área asistencial.
PERIODO DE EJECUCIÓN	Bimensual
RESPONSABLE	Comité
METODOLOGIA	1. Bimensualmente se delimitaran los parámetros con los cuales se medirán al trabajador destacado, como por ejemplo el trabajador más puntual. 2. Por áreas se elegirá al trabajador que reúna las características anteriormente descritas. 3. Por medio de un sorteo se selecciona al trabajador destacado. 4. Se debe disponer en la institución de un lugar donde se pueda publicar (foto) al trabajador destacado. (opcional darle una carta firmada por gerencia, bono de algún restaurante).
PRESUPUESTO	Cuadro para publicar la foto, impresión de la foto, bono.
POLÍTICAS TRABAJADOR DESTACADO	1. Debe ser postulado y elegido por sus compañeros. 2. Debe cumplir con la totalidad de los requisitos establecidos para el trabajador destacado del mes.

Fuente. Autores del proyecto

11.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El primer paso para establecer un sistema de incentivos es reunir información sobre el tipo de recompensa que los empleados aspiran a recibir por su trabajo. Para definir cuáles son los incentivos que los trabajadores de la Clínica Chicamocha S.A. desean recibir de la institución se realiza una lluvia de ideas de la cual se concluye que un 69% de los 216 trabajadores que participaron de ésta actividad desean recibir incentivos monetarios como retribución a su esfuerzo y desempeño y el 31% buscan un reconocimiento no monetario.
- Los incentivos están estrechamente ligados al rendimiento o la productividad. En el diseño del plan de incentivos para la Clínica Chicamocha S.A se tiene en cuenta que los objetivos que se desean alcanzar con estos planes estén alineados con los objetivos organizacionales ya que de ésta manera se asegura que estos contribuyan con el logro del éxito organizacional.
- Se recomienda a la Clínica Chicamocha S.A conformar un comité responsable de implementar los incentivos propuestos en este plan y de estudiar el diseño de nuevos incentivos, los cuales pueden ser planteados por los trabajadores.
- La organización debe ser muy responsable a la hora de implementar y dar a conocer un incentivo ya que debe ser consciente que todo lo que se promete desde el inicio a los trabajadores debe cumplirse con el fin de no perder la credibilidad y restarle seriedad a este tipo de planes.
- Se debe realizar retroalimentación de cada actividad desarrollada lo que motivará al personal en la consecución de las metas.
- La idea del plan es mejorar la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a los reconocimientos y retribuciones que la institución les otorga como recompensa a su esfuerzo y dedicación, en ningún momento éstos planes se deben convertir en generadores de competencias y malos entendidos a nivel

interno por lo tanto se le recomienda a la organización diseñar y promover incentivos a los que tengan acceso la totalidad de los trabajadores de tal manera que solo dependa de su rendimiento su beneficio.

12. DISEÑO DE PLAN DE PROMOCIÓN

Un plan de promoción es una excelente estrategia cuando las organizaciones desean fomentar el desarrollo y crecimiento de su personal sin tener que crear falsas expectativas ofreciendo ascensos o transferencias que tal vez no se pueden llegar a cumplir⁴⁰.

El diseño de un plan de promoción de personal surge de las expectativas de los trabajadores y de la necesidad de la organización de hallar estrategias que le permitan motivar la lealtad y estabilidad laboral hacia la institución.

Como se observa en la (gráfica 5) uno de los incentivos que los trabajadores desearían recibir es tener posibilidades de ascenso dentro de la institución, ya que esto no solo contribuye con su formación profesional sino que ven recompensado su tiempo de servicio.

El desarrollo de este proyecto propone incluir un plan de promoción como estrategia institucional para retener a trabajadores calificados y administrar las necesidades de personal de la Clínica Chicamocha.

12.1 OBJETIVO

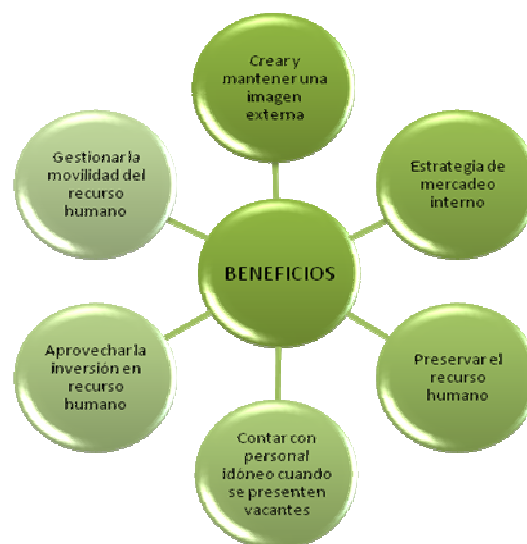
El diseño del plan de promoción tiene como objetivo crear una herramienta útil para la organización, que le permita integrar sus necesidades con las del personal.

⁴⁰ Equipo y talento.com. Planes de carrera, inversión o frustración: proyecto para el desarrollo profesional de los empleados. En: equipo y talento [en línea]. (22 de Junio., 2007). Disponible en: <http://www.equipoysytalento.com/reportajes/proyecto-para-el-desarrollo-profesional-de-los-empleados>[citado el 25 de febrero de 2009]

12.2 ESTRATEGIA DEL PLAN DE PROMOCIÓN

Conscientes de la importancia del recurso humano en una organización, el diseño de planes de promoción de la Clínica Chicamocha se fundamenta en promover el desarrollo profesional y personal en los trabajadores, ofreciéndoles opciones de ascenso como técnica para obtener mejores beneficios al contar con personal comprometido con la consecución de los objetivos propuestos por la organización.

Figura 13. Beneficios del plan de promoción para la Clínica Chicamocha



Fuente. Autores del Proyecto

Cabe resaltar que la Clínica Chicamocha no es la encargada de subsidiar el desarrollo profesional de su personal, el trabajador es el único responsable de su educación y por ende de su promoción. Sin embargo la institución ofrece flexibilidad en sus horarios para que el trabajador pueda acceder a los programas educativos en los cuales desea formarse.

12.3 DESARROLLO DEL PLAN DE PROMOCIÓN

El plan de promoción es un programa que indica los posibles cargos en los que se puede desempeñar un trabajador dependiendo de su área y del cumplimiento de las políticas impuestas por la institución.

Para el desarrollo de este proyecto en el plan de promoción solo se trabajan rutas de promoción verticales, debido a que las funciones de los cargos de una institución de salud son muy especializadas y la clínica no dispone de programas de capacitación que le brinde el entrenamiento y la experiencia requerida en el perfil. Por ejemplo si un auxiliar de contabilidad desea ser transferido al cargo de auxiliar administrativo de facturación, el auxiliar de contable no tendría la experiencia en el manejo de manuales tarifarios que exige el perfil de facturación y que solo se aprende con la practica.

Rutas de Promoción Vertical: Es la ruta en la cual el trabajador asciende y en consecuencia su salario aumenta.

Para el diseño de planes de promoción es muy importante tener en cuenta:

- **Definir con exactitud los objetivos que desea alcanzar la organización con la implementación de estos planes:** La organización debe determinar hacia donde se dirige y que desea alcanzar con la implementación de planes de promoción, por ejemplo aumentar la competitividad de los trabajadores, aumentar la satisfacción y motivación de los trabajadores, determinar la fuerza de trabajo a largo plazo, etc. Es importante recalcar que estos objetivos debe ser afines con la planeación estratégica de la organización.
- **Poseer una estructura organizacional bien definida:** esto le permite a los trabajadores ubicar su cargo en la estructura y determinar hacia donde puede proyectarse.
- **Contar con un manual de funciones:** un manual de funciones bien definido le permite conocer a los trabajadores que requisitos se requieren en cuanto a educación, experiencia, responsabilidades entre otros. para desempeñar un

cargo, con esto el trabajador determina los programas educativos a los que debe acceder y sus necesidades de entrenamiento.

- **Determinar las rutas promocionales:** Es la ruta que describe los cargos que un trabajador puede desempeñar dentro de la organización.
- **Definir Políticas de Promoción:** Son las orientaciones y directrices que define la organización y que debe cumplir un trabajador para que pueda ser promovido o transferido a otro cargo.

12.4 OBJETIVOS DEL PLAN DE PROMOCIÓN

- Motivar el desarrollo de los trabajadores.
- Comprometer a los trabajadores con el crecimiento y desarrollo de la institución.
- Retener al personal idóneo.
- Mejorar el desempeño del personal.

12.5 POLÍTICAS DE PROMOCIÓN

- Que se presente la vacante.
- Cumplir con el perfil.
- Que obtenga excelentes resultados en las pruebas de selección determinadas para cada cargo.
- Haber obtenido buenos resultados en las evaluaciones de desempeño.
- En la participación de los procesos las personas que no cumplen con algunos requisitos pero que aplican por su potencialidad deben pasar por un periodo de prueba determinado por la organización dependiendo del caso.
- El trabajador debe tener como mínimo dos años de antigüedad en la institución.

12.6 PROCEDIMIENTO DE PROMOCIÓN

Cuadro 38. Procedimiento de promoción

PROCEDIMIENTO DE PROMOCIÓN		
DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> 1[1. Divulgar el plan de promoción] 1 --> 2[2. Se presenta la vacante] 2 --> 3[3. Se convoca al personal] 3 --> 4[4. Se aplican las pruebas psicotécnicas y de conocimiento] 4 --> 5[5. Realizar Entrevista] 5 --> 6[6. Análisis de los resultados obtenidos] 6 --> 7{7. Cumple con los requisitos?} 7 -- No --> 2 7 -- Si --> 8[8. Otorga el cargo] 8 --> 3 8 --> FIN([FIN]) </pre>	1. Se debe divulgar por medio de campañas, comunicados, reuniones etc. en que consisten los planes de promoción y los requisitos para acceder a ellos.	Gerencia y Coordinación de Relaciones Humanas
	2. Presentan al departamento de relaciones humanas los requerimientos de personal.	Coordinadores de área
	3. Se Informa al personal interno sobre la vacante. El coordinador de área puede proponer a los trabajadores con potencialidades para desempeñar el cargo.	Sicóloga
	4. Técnica para determinar características de personalidad, conocimiento y habilidades , varían de acuerdo al cargo	Sicóloga
	5. Es el encuentro en el que el aspirante tiene la oportunidad de demostrar y comunicar su interés por el cargo	Sicóloga, coordinadores de área o jefes inmediatos
	6. De acuerdo con los resultados se estudia la potencialidad que el aspirante al cargo demostró tener en las pruebas aplicadas y la entrevista.	Sicóloga, Coordinadora de relaciones humanas y coordinadores de área o jefes inmediatos
	7. Determinar si el aspirante cumple con los requisitos definidos en el manual de descripción de cargos.	Sicóloga, coordinadores de área o jefes inmediatos
	8. La organización debe dar por terminado el contrato que posee actualmente el trabajador y generar un nuevo contrato con las especificaciones del nuevo cargo. No es necesario que el trabajador pase nuevamente por la inducción institucional, pero si es recomendable que realice un periodo puede ser de dos semanas en las responsabilidades y funciones del nuevo cargo.	Coordinadora de Relaciones Humanas.

Fuente. Autores del proyecto

Cuadro 38. (Continuación)

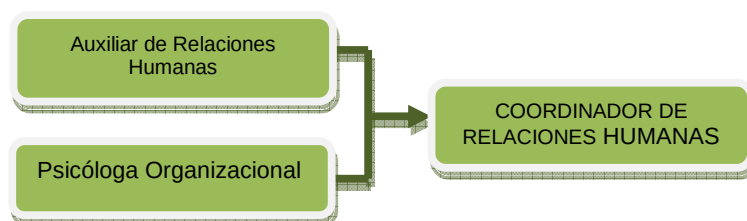
PROCEDIMIENTO DE PROMOCIÓN		
DIAGRAMA DE FLUJO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
<pre> graph TD 1((1)) --> 9[Analizar situación del trabajador] 9 --> 10{Tiene Potencialidad?} 10 -- No --> 2((2)) 10 -- Si --> 11[Realizar periodo de prueba] 11 --> 12{Cumple los objetivos?} 12 -- No --> 2 12 -- Si --> 3((3)) </pre>	9. En las situaciones en las que el trabajador no cumpla con requisitos como experiencia se puede tener en cuenta las habilidades que el trabajador demostró tener con respecto al cargo.	Coordinadora de Relaciones Humanas, psicóloga y coordinador de área.
	10. Si el trabajador tiene potencial pasa a la siguiente fase si no termina el procedimiento y se inicia nuevamente con la divulgación de la vacante.	Coordinadora de Relaciones Humanas, psicóloga y coordinador de área.
	11. El periodo de prueba se determina con la finalidad de evaluar el desempeño del trabajador durante un intervalo de tiempo que se considere necesario.	Coordinadora de Relaciones Humanas y coordinador de área.
	12. terminado el periodo de prueba se determina si el trabajador cumplió con los objetivos y desempeño esperado si es afirmativo el trabajador se le otorga el cargo, y si por el contrario no alcanzo el desempeño deseado se presenta nuevamente la vacante.	Coordinadora de Relaciones Humanas y coordinador de área

Fuente. Autores del proyecto

12.7 RUTAS DE PROMOCIÓN

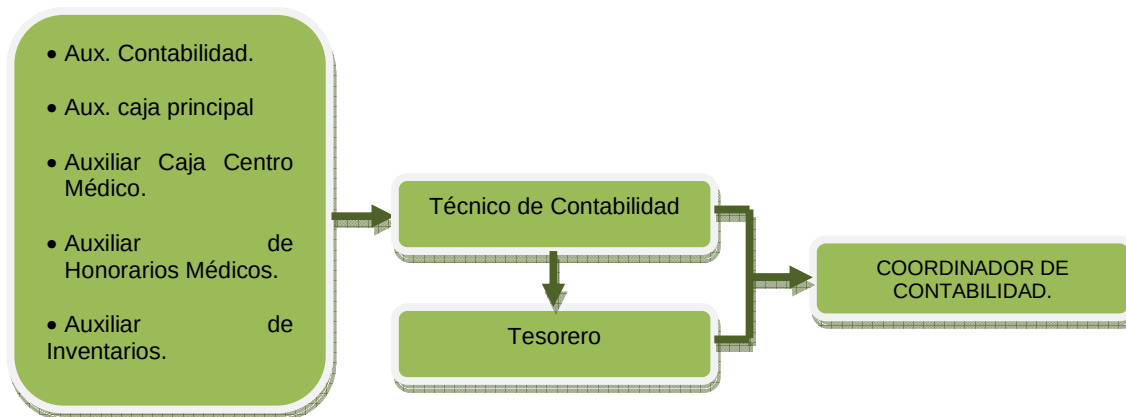
12.7.1 Rutas verticales cargos administrativos

Figura 14. Ruta vertical departamento relaciones humanas.



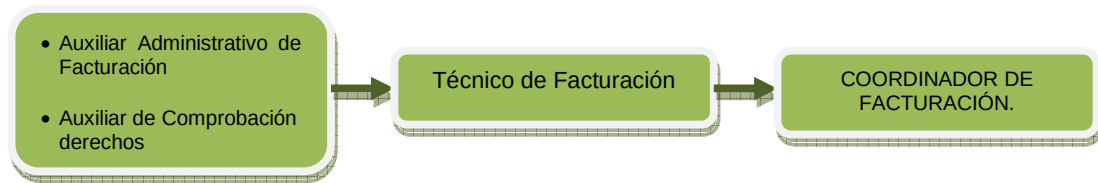
Fuente. Autores del proyecto.

Figura 15. Ruta vertical departamento contabilidad.



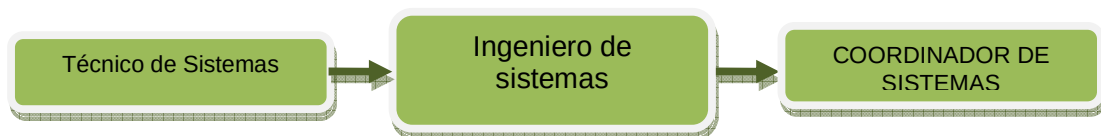
Fuente. Autores del proyecto.

Figura 16. Ruta vertical departamento facturación.



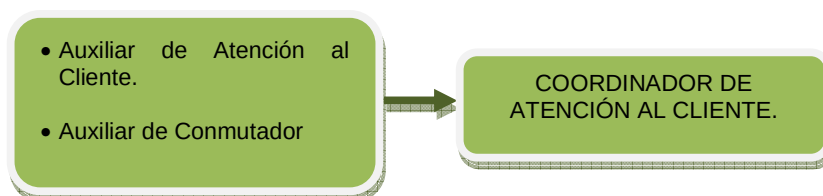
Fuente. Autores del proyecto.

Figura 17. Ruta Vertical Departamento Sistemas.



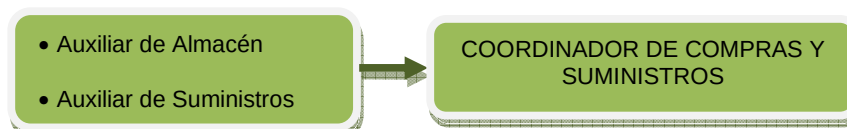
Fuente. Autores del proyecto.

Figura 18. Ruta vertical departamento de atención al cliente.



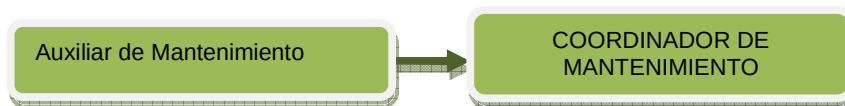
Fuente. Autores del proyecto

Figura 19. Ruta vertical departamento de compras y suministros.



Fuente. Autores del proyecto

Figura 20. Ruta vertical departamento de mantenimiento



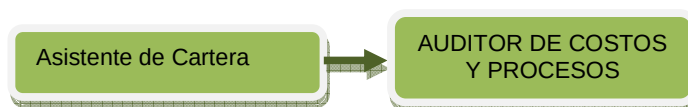
Fuente. Autores del proyecto

Figura 21. Ruta Vertical Departamento de farmacia



Fuente. Autores del proyecto

Figura 22. Ruta vertical dirección administrativa y financiera



Fuente. Autores del proyecto

12.7.2 Rutas verticales cargos asistenciales

Figura 23. Ruta vertical departamento de enfermería

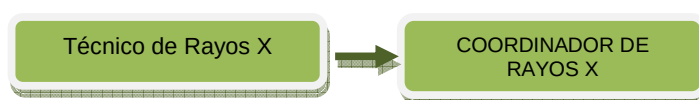


Fuente. Autores del proyecto

Las áreas a las que se hace referencia son las siguientes:

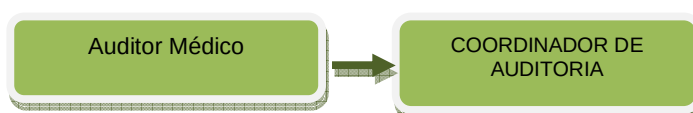
- Urgencias
- Cirugía
- Consulta externa
- UCI Pediátrica
- UCI Adultos
- Hospitalización

Figura 24. Ruta vertical departamento de radiología



Fuente. Autores del proyecto

Figura 25. Ruta vertical departamento de auditoría médica



Fuente. Autores del proyecto

12.8 ANÁLISIS DEL DISEÑO DEL PLAN DE PROMOCIÓN

- Para el diseño del presente plan la dirección de la Clínica Chicamocha establece que la formación y la educación son responsabilidades del trabajador, sin embargo, es conveniente que la gerencia fomente el desarrollo de este plan mediante la creación de semilleros de aprendizaje, liderados por los coordinadores de área.
- Los planes de promoción se deben dar a conocer a los trabajadores por medio de conferencias, campañas, etc. esto con la finalidad que se conozcan las oportunidades laborales que tienen en la institución y de esta manera se disminuya el retiro de personal. A los nuevos trabajadores estos planes se les debe dar a conocer en el proceso de selección.
- Es importante que el departamento de relaciones humanas realice seguimiento a los trabajadores con el fin de determinar las personas que con habilidades y potencialidades en su trabajo para fomentar su desarrollo.

13. CONCLUSIONES GENERALES

- La encuesta salarial es una herramienta que permite conocer los salarios que pagan en el sector salud con respecto a los que ofrece la Clínica Chicamocha. De acuerdo con los datos obtenidos del desarrollo de ésta encuesta se puede establecer que los salarios de la Clínica Chicamocha se encuentran por debajo de los salarios ofrecidos por instituciones del mismo nivel de servicio.
- Las estructuras no traslapadas generan mayor motivación con respecto al ascenso que un cargo puede llegar a tener entre categorías y tramos salariales. Para la Clínica Chicamocha se proponen las escalas de intervalos con porcentaje del 10% para el área administrativa y 15% para el área asistencial. De esto se percibe una relación entre el costo y el beneficio, ya que para mantener el personal motivado la Clínica deberá invertir aproximadamente \$44'102.295 en ajustes salariales. Para lo cual, lo mínimo que esperarían por parte de sus trabajadores es la permanencia en la institución asociado a una mayor productividad en la prestación de los servicios de salud.
- La participación de la dirección es indispensable para el desarrollo de este tipo de proyectos. Por tal motivo, para efectos del presente proyecto se percibe la necesidad de crear un comité encargado de avalar cada etapa del sistema de compensación, dicho comité tiene cuenta con la representación del área asistencial, directiva y administrativa. De lo anterior se puede concluir que la seriedad y el compromiso de los integrantes de un comité de valoración, de alguna u otra manera motivan al trabajador a participar del estudio.
- La equidad salarial en los trabajadores hace referencia a la igualdad en salarios entre cargos de similar complejidad. Para mantener este principio se valora el área asistencial por el método de puntos por factor y el área administrativa por el método de escalas y perfiles de Hay, esto con el fin de garantizar que los factores compensables de cada método estén acorde con las características de los cargos de cada área. y que los puntajes obtenidos se reflejen en la línea de tendencia de cada área

- La actualización del manual de descripción de cargos es muy importante para realizar un correcto proceso de valoración. Para esto, en el presente proceso se involucra al personal en la etapa de recolección de información, con la finalidad de construir un manual bien estructurado y con datos reales, de tal forma que se aproveche en la selección y definición de los factores compensables. De acuerdo a lo mencionado anteriormente, la actualización del manual de descripción de cargos de la Clínica Chicamocha sirve para cuantificar los grados de cada uno de los factores compensables y por ende a realizar un correcto proceso de valoración en el área administrativa y asistencial.
- A los trabajadores se les debe hacer partícipes en todo el proceso de implementación de un sistema de compensaciones pues son ellos lo que recibirán de forma directa los cambios generados por estos.
- Un incentivo aplicable es el que integra las expectativas de los trabajadores con las condiciones y necesidades de la institución. Inicialmente el departamento de relaciones humanas brinda información acerca de las condiciones actuales de la Clínica con respecto a los sistemas de incentivos. Como complemento a ésta información se desarrolla una lluvia de ideas que tiene como fin identificar los incentivos que el personal desea recibir. De acuerdo con esta información se diseña la propuesta de los incentivos aplicables que puede incluir la organización en su plan.
- Los incentivos deben respaldar de manera directa el cumplimiento de la misión, visión, estrategias y objetivos de la organización. El diseño del plan de incentivos para la Clínica Chicamocha describe, el objetivo, alcance, presupuesto, metodología, responsables y políticas de implementación, con el fin, que la organización tenga suficientes parámetros para determinar en que proporción un incentivo respalda lo anteriormente mencionado.
- De acuerdo a que la clínica Chicamocha no cuenta aun con un presupuesto establecido para la implementación de estos planes de incentivos. La

bonificación por antigüedad define la inversión total que se debe efectuar en una implementación establecida para el año 2010. teniendo en cuenta las alternativas propuestas, se requiere de una menor inversión en la alternativa 1 donde se propone entregar al trabajador cuando cumpla un periodo de 5 años consecutivos en la organización, un incentivo monetario equivalente a un salario. Esto le genera a la organización una inversión de \$ 58'933.997 para el año 2010.

- De acuerdo con lo establecido por el decreto 4868 del 30 de diciembre del año 2008 en relación al salario mínimo legal vigente, para el año 2009, el cual será equivalente a \$496.900. Esto indica que para la estructura salarial seleccionada para la Clínica Chicamocha, los salarios que se encuentran en la categoría y tramo 1, sean ajustados al siguiente tramo de la misma categoría, esto con el fin de que no se presenten descompensaciones en la asignación de salarios y en consecuencia una evasión de las leyes establecidas por el gobierno

14. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que se estudie la bonificación que se maneja en el área de enfermería de la clínica, ya que en la estructura propuesta en el presente proyecto, estos cargos generaron un gran impacto económico y es posible que esto se deba a que se manejan bonificaciones como parte del salario básico.
- Es indispensable que en un plan de incentivos se tenga en cuenta la totalidad de los trabajadores de la institución, ya que limitar su alcance a áreas determinadas podría ocasionar mal clima laboral en la institución. Como se presenta en el incentivo de bonificación por antigüedad el otorga al área asistencial lo que puede ocasionar inconformidad en los trabajadores del área administrativas al no sentir que tiempo en la institución es valorado.
- Para la implementación de la estructura salarial se recomienda que si la institución no cuenta con la capacidad económica de invertir en los ajustes de los salarios, se puede determinar un incremento al porcentaje establecido por el gobierno es decir que si para el año 2010 por ejemplo el gobierno decretó incrementar el 7.67% en los salarios, la institución puede establecer un aumento del 7.67% más 4 puntos.
- Se recomienda a la institución la creación de planes de formación liderados por los coordinadores de área ya que con esto posibilita la implementación de rutas de promociones horizontales y mixtas.
- Es importante la creación de un comité formal y permanente de compensaciones que se encargue de la actualización de las políticas del sistema de retribución y además que promueva la identificación del personal que cuenta con cualidades y habilidades para ser promovidos dentro de la institución.
- Se recomienda que una vez se tome la decisión de implementar este sistema de compensación se de a conocer a los trabajadores mediante Charlas, Conferencias u

otro espacio disponible que garantice, que ésta información llegará a todo el personal de la institución, de este modo se motiva al personal a comprometerse con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

AMAYA GALEANO, Miguel. Administración de salarios e incentivos: teoría y práctica. Colombia: Escuela Colombiana de Ingeniería, 2003.431p. ISBN 958-8060-37-0.

Colprensa/la patria. Médicos a recertificarse cada 5 años: estudio salarial. En: La Patria [en línea]. (8 de octubre., 2007). Disponible en: http://www.lapatria.com/Noticias/ver_noticia.aspx?CODNOT=23252&CODSEC=5 [citado en 16 de octubre de 2008]

Entrevista del departamento de psicología realizada al personal retirado de la Clínica Chicamocha S.A. R-0202-52 de 2007-2008.

ENTREVISTA al coordinador de Recursos Humanos de FRESKALECHE S.A, Girón, 3 de Septiembre de 2008.

MORALES ARRIETA, Juan Antonio y VELANDIA HERRERA, Néstor Fernando. Salarios: estrategia y sistema salarial y de compensaciones. Colombia: Mc Graw Hill, 1999.401 p. ISBN 958-41-0009-2.

MUÑOZ RAZO, Carlos. Como elaborar y asesorar una investigación de tesis. Primera edición. México: Prentice may Hispanoamericana S.A., 1998. 299 p. ISBN 970-17-0139-9.

PSIGMA CORPORATION, Informe de clima organizacional y microclimas realizado a la Clínica Chicamocha, 2007.

Recursos humanos. Compensaciones Laborales. En: recursos humanos [en línea]. Disponible en: <http://recursoshumanosperu.blogspot.com/2007/09/compensaciones-laborales.html> [citado en agosto de 2008]

SERRANO GÓMEZ, Lupita. Administración de Personal: un desafío estratégico.

Desarrollo de Personal. Colombia: División Editorial y de Publicaciones UIS, 2005. 312p.

VARGAS MUÑOZ, Nelson Rafael. Administración moderna de sueldos y salarios: un enfoque práctico. Colombia: Mc Graw Hill, 1994.405 p. ISBN 958-600-211-X.

ANEXOS

ANEXO A
FORMULARIO DE ANÁLISIS OCUPACIONAL

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Fecha:

--	--	--

Nombre del entrevistado:	
Cargo:	Código:
Departamento	Sección:
Cargo el Jefe Inmediato:	
Horario de Trabajo:	Sueldo:

1. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1.1 EDUCACIÓN
Indique los cursos que son necesarios para desempeñar el puesto ¿Cuál ha desarrollado?
1.2 EXPERIENCIA
¿Se necesita tener experiencia como requisito para entrar a ejercer el cargo? SI ____, NO ____, ¿Cuánto?
¿Cuánto tiempo le tomará a un empleado con la educación y experiencia requerida para familiarizarse totalmente con los detalles en general y desempeñar este trabajo razonablemente?
¿A que puesto aspira ser promovido como proyección profesional?
1.3 NIVEL DE INICIATIVA Y AUTONOMÍA
¿Qué tipo de decisiones toma con frecuencia en el desarrollo de sus actividades y como las implementa?

2. REQUISITOS POR RESPONSABILIDAD

2.1 RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION					
¿Debe usted supervisar a otras personas durante el desarrollo de sus labores?				Si	No
Si usted tiene la responsabilidad de supervisar otras personas, indique. Por supervisión directa o indirecta (personas que depende de usted) señalar:					
1. Tipo de supervisión: general por resultados, instrucción, revisión del trabajo, planeación del trabajo, coordinación de actividades, etc.					
2. El nivel ocupacional de las personas: directivo, ejecutivo, asesor profesional, técnico o auxiliar, practicantes.					
3. El número de personas en cada nivel ocupacional.					
TIPO DE SUPERVISION (Directa)			NIVEL OCUPACIONAL		CANTIDAD
TIPO DE SUPERVISION (Indirecta)			NIVEL OCUPACIONAL		CANTIDAD
2.2 RESPONSABILIDAD POR EL MANEJO DE MAQUINARIAS, EQUIPOS, MATERIALES E INSUMOS: indique el elemento de uso y su valor aproximado.					
Elementos a Cargo				Valor Aproximado	
2.3 RESPONSABILIDAD POR MANEJO DE DINERO Y/O VALORES					
¿Tiene usted responsabilidad por dinero y/o valores?				SI	NO
Cantidad En Moneda Legal		Diario	Semanal	Mensual	
2.4 RESPONSABILIDAD POR CONTACTO CON EL PUBLICO					
Tipo de contacto	Continuo	Con Frecuencia	En ocasiones	Nunca	Método
Empleados en otras áreas de la organización.					
Proveedores					
Publico en general					
Usuarios de los servicios de la clínica					
Instituciones del gobierno					
Otros (Especifique)					
2.5 INFORMACIÓN CONFIDENCIAL					
Tipo De Información					X
¿Información de alguna importancia con efectos leves?					
¿Información importante con efectos moderados para el cargo, área o institución?					
¿Información muy importante con daños muy graves? (Económico y/o Jurídico Imagen corporativa)					
¿Que tipo de información de carácter confidencial es la que usted maneja?					

2.6 Responsabilidad por Métodos y Procesos	
Indique con una X el grado de responsabilidad del cargo para garantizar el normal y óptimo flujo del proceso y la calidad del servicio final. Cumplimiento de estándares y parámetros establecidos y el daño que puede ocasionar un error en el proceso.	
Responsabilidad baja. Sus labores son aisladas y no tienen secuencia con otros procesos, por lo tanto no afecta la calidad del servicio final.	
Responsabilidad media. Ejecuta labores intermedias en el proceso, sus errores son detectables y corregibles sin ocasionar paradas en el proceso y pérdidas significativas de calidad en el servicio.	
Responsabilidad alta. En la ejecución de sus labores, los errores podrían ocasionar paradas en el proceso y pérdidas leves en la calidad en el servicio.	
Responsabilidad muy alta. Ejecuta labores primordiales en el proceso, sus errores no se pueden corregir ocasionando pérdidas por: dinero, imagen corporativa, insumos, clientes, afectando significativamente la calidad en el servicio.	

3. NIVEL DE ESFUERZO.

3.1 ESFUERZO MENTAL									
Si en el ejercicio de su cargo debe usted concentrar su atención, hasta el punto de producirle cansancio mental como consecuencia de la aplicación de los sentidos, concentración, atención al detalle y análisis. Determine el tipo de labor o actividad, la intensidad (B : bajo, M : medio y A : alto) del esfuerzo que usted realiza y el intervalo de tiempo durante el cual lo ejerce.									
Tipo De Labor	Nivel de concentración								
	Esporádico			Intermitente			Constante		
	B	M	A	B	M	A	B	M	A
3.2 ESFUERZO FÍSICO									
Determine el grado de un esfuerzo físico que se debe realizar en la ejecución de las labores de su cargo en las siguientes descripciones:									
Se requiere un esfuerzo físico ligero, se manejan objetos de poco peso, adoptan posiciones incómodas esporádicamente.									
Se requiere un esfuerzo físico mediano. Se manejan objetos de peso mediano. Se adoptan posiciones incómodas intermitentes.									
Se requiere un esfuerzo físico moderadamente grande. Se manejan objetos pesados. Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.									
Se requiere un esfuerzo físico extremadamente grande. Se manejan objetos muy pesados (más de 20 kilos). Se adoptan posiciones muy fatigosas e incómodas.									
¿Cuáles son las actividades que le exigen mayor esfuerzo físico?									

4. CONDICIONES DE RIESGOS

4.1 RIESGOS DEL CARGO

Si usted está expuesto a sufrir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales, indique el factor de riesgo al que esta expuesto, trate de determinar su probabilidad de ocurrencia.

Tipo de Riesgo	Probabilidad		
	Poca	Media	Alta
Factores Físicos: Energía electromagnética (rayos ionizantes y no ionizantes)			
Factores Químicos: (gases y vapores, líquidos)			
Factor Biológico (virus , bacterias)			
Factores Sicolaborales: (contenido de la tarea, organización del tiempo de trabajo, relaciones humanas, Gestión)			
Factores Ergonómicos: Carga estática y dinámica			

5. CONDICIONES AMBIENTALES

Determine el estado de las condiciones ambientales en las cuales regularmente debe ejecutar su trabajo.

FACTORES	Normal	Regular	Mala	Extrema
Iluminación				
Calor				
Frío				
Humedad				
Ruido				
Polvo				
Ventilación				
Olores				
Congestión				
Suciedad				
Otros, ¿Cuáles?				

ANEXO B

FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS DE LA CLÍNICA CHICAMOCHA

 Clínica Chicamocha S.A.	<i>Nombre:</i>	<i>Área:</i>
	MANUAL DE PERFIL DE CARGOS	
	<i>Código:</i>	<i>Cambios</i>

DEPARTAMENTO

Nombre del cargo:	Código:
Departamento/Servicio/Sección:	Cargo del jefe inmediato:
MISIÓN DEL CARGO	
PERFIL DEL CARGO	
FORMACION:	
HABILIDADES	
EDUCACIÓN	
EXPERIENCIA	

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
Responsabilidades Específicas
Responsabilidades Transversales
Responsabilidades Ambientales

 Clínica Chicamocha S.A.	Nombre:	Área:
	MANUAL DE PERFIL DE CARGOS	
	Código:	Cambios

COMPETENCIAS INSTITUCIONALES
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
COMPETENCIAS AMBIENTALES

Áreas de apoyo:	Autoridad en el manejo de recursos:
Comités interfuncionales	Interrelación con otras áreas:

ANEXO C
FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS ACTUALIZADO

 Clínica Chicamocha S.A.	Nombre:	Área:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	Código:
		Cambios
		I-0202-01

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del cargo:	Código:
Departamento:	Cargo del jefe inmediato:
2. MISIÓN DEL CARGO	
3. PERFIL DEL CARGO	
Educación:	
Formación:	
Experiencia:	
Nivel de iniciativa:	
HABILIDADES Y/O COMPETENCIAS	
Competencias Institucionales	
Competencias Específicas	
Competencias Ambientales	

 Clínica Chicamocha S.A.	Nombre:	Área:	
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	Código:	Cambios
		I-0202- 01	

4. FUNCIONES DEL CARGO
Funciones Principales
Funciones Secundarias
Responsabilidades Ambientales

 Clínica Chicamocha S.A.	Nombre:	Área:	
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	Código:	Cambios
		I-0202- 01	

5. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Áreas de Apoyo	Autoridad en el Manejo de Recursos
	➤ Financiero: ➤ Maquinaria y equipos: ➤ Humanos:
Comités Interfuncionales	Interrelación con Otras Áreas y Público
Información Confidencial	Métodos y Procesos
6. ESFUERZOS	
Esfuerzo Mental:	Esfuerzo Físico:
7. CONDICIONES DE TRABAJO	
Riesgos:	Condiciones Ambientales:

ANEXO D

EJEMPLO DE LA DESCRIPCIÓN DEL PERFIL PARA LA COORDINADORA DE RELACIONES HUMANAS

 Clínica Chicamocha S.A.	<i>Nombre:</i>	<i>Área:</i>
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	GESTIÓN DE RELACIONES HUMANAS
	<i>Código:</i>	<i>Cambios</i>
	I-0202- 01	4

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del cargo: COORDINADOR DE RELACIONES HUMANAS	Código: 2105
Departamento: DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Cargo del jefe inmediato: DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
2. MISIÓN DEL CARGO	
Garantizar a la institución la buena ejecución de los procesos de Gestión Humana (Selección, Contratación, Evaluación, Capacitación, entre otros), asegurando el logro de la misión, políticas, y valores de la institución.	
3. PERFIL DEL CARGO	
Educación: Profesional en áreas administrativas y/o de las ciencias sociales.	
Formación: Manejo de Nómina Norma ISO 9000	
Experiencia: Mínimo un (1) año en cargos afines.	
Nivel de iniciativa: Para la ejecución del trabajo los objetivos están delineados, el trabajo es evaluado con base en los resultados generales y hay amplio margen de elección y desarrollo de los métodos.	
HABILIDADES Y/O COMPETENCIAS	
Competencias Institucionales	Orientación al Servicio Comunicación Asertiva Trabajo en Equipo
Competencias Específicas	Autocontrol Liderazgo Objetividad Organización y planeación
Competencias Ambientales	Control Operacional Gestión del Cuidado Ambiental Orientación Ambiental Racionalización de Recursos

 Clínica Chicamocha S.A.	Nombre:	Área:	
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	GESTIÓN DE RELACIONES HUMANAS	
		Código:	Cambios
		I-0202- 01	4

4. FUNCIONES DEL CARGO

Funciones Principales

- Garantizar y supervisar el proceso de la nómina para pagos mensualmente, con información veraz teniendo presente las novedades del personal.
- Garantizar el pago mensual a todos los empleados y la cancelación de las prestaciones sociales como: Salud, pensión, cesantías, ARP, caja de compensación, vacaciones.
- Garantizar el control de las novedades del personal del Clínica.
- Garantizar el pago oportuno y veraz del personal supernumerario que labora en la clínica.
- Verificar y coordinar con el departamento de contabilidad el pago oportuno a las entidades y proveedores externos (Libranzas, embargos, fondos de empleados, entre otros).
- Gestionar el contrato de trabajo del personal.
- Programar, realizar y evaluar las actividades de inducción del nuevo personal que ingresa a la clínica.
- Garantizar la ejecución del proceso de valoración del desempeño del personal de la Clínica.
- Supervisar los procesos internos de gestión humana de las empresas outsourcing cumplan con los requisitos de calidad y seguridad industrial.
- Garantizar la capacitación del personal (identificación, programación, ejecución y seguimiento) para mejorar el desempeño laboral de los empleados.
- Ejecutar y evaluar el programa de bienestar social para el personal que labora en la institución.
- Supervisar la afiliación a EPS, ARP, pensión y cesantías del personal que ingresa a la Clínica.
- Expedir certificaciones salariales, tiempos de servicio, laborales DIAN, del personal de la Clínica que lo requiera.
- Participar activamente en todas las actividades desarrolladas por Comité Paritario de Salud Ocupacional.
- Desarrollar actividades tendientes al mantenimiento y mejoramiento del clima laboral del personal de la clínica.
- Coordinar el programa de salud ocupacional de la institución.
- Ejecutar todas las demás responsabilidades que le sean asignadas por su jefe inmediato y que sean afines con la naturaleza de su cargo.

 Clínica Chicamocha S.A.	Nombre:	Área:	
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	GESTIÓN DE RELACIONES HUMANAS	
		Código:	Cambios
		I-0202- 01	4

4. FUNCIONES DEL CARGO

Funciones Secundarias

- Realizar y presentar los resultados de la evaluación de desempeño del personal a su cargo de acuerdo a las políticas y procedimientos del departamento de relaciones humanas.
- Solicitar bimensualmente al almacén el pedido de papelería y suministros requerido en el Departamento.
- Planear y asegurar el cumplimiento de los horarios del personal a cargo.
- Asistir y programar a las actividades de formación continua del personal del Departamento y/o servicio.
- Realizar, dar seguimiento mensual y presentar a la Dirección Administrativa y Financiera los indicadores de gestión y desempeño que permitan el control de las actividades y la búsqueda de alternativas de solución.
- Programar, efectuar y controlar mensualmente las reuniones de grupo natural con el fin de mantener al personal permanentemente actualizado sobre las actividades laborales de la institución y como medio de participación de los funcionarios en el desarrollo de nuevas alternativas de mejoramiento.
- Reportar oportunamente la ocurrencia de accidentes de trabajo en horario laboral.
- Mantener actualizado y debidamente documentados los procedimientos relacionados con el Departamento a su cargo y divulgarlos a las demás dependencias involucradas.
- Velar por el buen manejo de los activos fijos, útiles de papelería y demás elementos suministrados por la Clínica para el desarrollo de las actividades.
- Apoyar el proceso de entrenamiento e inducción del personal que ingresa al servicio o Departamento.
- Promover un clima de cooperación en el departamento y con todas las personas de la Clínica.
- Desarrollar actividades tendientes al mejoramiento y mantenimiento de la calidad del servicio en el Servicio o departamento.
- Cumplir y promover el cumplimiento de las normas éticas y legales que rigen el ejercicio de la profesión.
- Ejecutar todas las demás responsabilidades que le sean asignadas por su jefe inmediato que sean afines con la naturaleza de su cargo.

 Clínica Chicamocha S.A.	Nombre:	Área:
	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS	GESTIÓN DE RELACIONES HUMANAS
		Código: Cambios I-0202- 01 4

4. FUNCIONES DEL CARGO

Responsabilidades Ambientales

- Divulgar las responsabilidades y competencias ambientales en todas las áreas de la institución.
- Verificar que todo el personal tenga evaluación ambiental.
- Asegurar que el personal que ingresa a la institución reciba inducción del sistema de gestión ambiental.
- Programar capacitación en temas ambientales según las necesidades identificadas.
- Utilizar de forma responsable los recursos empleados en el ejercicio del cargo por medio de la optimización y racionalización de los mismos (energía, agua y materias primas).
- Disponer de forma adecuada los residuos sólidos y peligrosos generados en el área teniendo en cuenta la normatividad vigente.
- Conocer el sistema de Gestión Ambiental por medio de la identificación de aspectos ambientales significativos de los departamentos administrativos (solo para coordinadores)
- Conocer e interpretar la política ambiental de la institución y las tareas que cada uno ejerce desde su puesto de trabajo para contribuir a su cumplimiento.

 Clínica Chicamocha S.A.	Nombre:	Área:	
	MANUAL DE PERFIL DE CARGOS	GESTIÓN DE RELACIONES HUMANAS	
		Código: I-0202- 01	Cambios 4

5. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Áreas de Apoyo	Autoridad en el Manejo de Recursos
➤ Todas las áreas que hacen parte de la Clínica.	➤ Financiero: Manejo de Nómina (cuenta electrónica). ➤ Maquinaria y equipos: Elementos y Equipos utilizados para el desarrollo de las actividades del departamento avaluados en 4 SMMLV. ➤ Humanos: Personal a cargo.
Comités Interfuncionales	Interrelación con Otras Áreas
➤ Comité Paritario de Salud Ocupacional - COPASO. ➤ Equipo Natural ➤ Comité Administrativo	➤ Todas las áreas de la Clínica Chicamocha.
Información Confidencial	Métodos y Procesos
➤ El ocupante del cargo conoce la historia laboral del personal.	➤ En la ejecución de sus labores; los errores no se pueden detectar ni corregir ocasionando paradas en el proceso y pérdidas significativas de dinero, imagen corporativa, insumos, clientes y afectando la calidad en el servicio.
6. ESFUERZOS	
Esfuerzo Mental: El ocupante del cargo requiere un esfuerzo mental al realizar la supervisión de la nomina, cumplimiento de la legislación y en la ejecución de los procesos de evaluación de desempeño y formación.	Esfuerzo Físico: El ocupante del cargo adopta posiciones incómodas esporádicamente.
7. CONDICIONES DE TRABAJO	
Riesgos: El ocupante del cargo está expuesto a riesgos de tipo ergonómico, sicolaboral y biológico.	Condiciones Ambientales: Debe ejecutar sus labores bajo condiciones ambientales normales

ANEXO E
TABLAS DE VALORACIÓN HAY

FACTOR HABILIDAD		HABILIDAD GERENCIAL											
		1. MINIMA Ejecución actividades muy específicas en objetivo y contenido con conocimiento apropiado.			2. HOMOGENEA Integración de distintas funciones, relativamente homogéneas en naturaleza y objetivos. Incluye actividades de apoyo a gerentes de otras áreas.			3. HETEROGENEA Integración de diversas funciones en objetivos.			4. AMPLIA Comprende la totalidad de los procesos principales de un centro de costos. Abarca e panorama de la Gerencia general en la empresa.		
RELACIONES HUMANAS		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
HABILIDAD ESPECIALIZADA	A. BÁSICA Educación básica (bachillerato), con experiencia de 6-12 meses en cargos similares.	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152
		57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175
		66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
	B. OFICIO O ESPECIALIDAD ELEMENTAL Estudios técnicos con experiencia hasta de 12 meses.	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
		76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
		87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
	C. OFICIO O ESPECIALIDAD Estudios técnicos en un área específica y experiencia mínima de 24 meses que le da pericia en procedimientos o sistemas, que pueden incluir destreza en el uso de equipo especializado.	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
		100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
		115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
	D. OFICIO O ESPECIALIDAD AVANZADA Carrera intermedia (Tecnólogo) con experiencia hasta de 36 meses.	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
		132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
		152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
	E. ESPECIALIZACION FUNCIONAL Estudios universitarios (profesional) y experiencia hasta de 12 meses.	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
		175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528
		200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
	F. LA MÁS ALTA ESPECIALIZACION O TECNICA Estudios Universitarios (profesional) y con experiencia mínima de 24 meses.	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
		230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700
		264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
	G. MAESTRIA PROFESIONAL Estudios Universitarios más especialización y experiencia mínima de 24 meses.	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
		304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920
		350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1060

RELACIONES HUMANAS	1	Por su naturaleza no requiere ejercer una especial influencia sobre otras personas para lograr su cometido; es suficiente trato amable y cortés con los demás.
	2	Por su naturaleza están sujetos a tratar con subordinados o superiores en situaciones más difíciles; en cuyas relaciones no basta una mera cortesía, sino que es necesario influir en ellos para lograr los objetivos del puesto. Debe interactuar con otros que se localizan fuera de su unidad de organización o de la misma empresa.
	3	Nivel reservado para los puestos que exigen una habilidad especial para motivar, convencer o desarrollar personas con relación al logro de los resultados previstos para dichos puestos. El desempeño del trabajo requiere saber establecer un clima de confianza tal que permita obtener de los demás la conducta que se desea para la obtención de los resultados. Los resultados del puesto sólo se pueden obtener a través de las personas a las que es necesario desarrollar y motivar.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS		COMPLEJIDAD DE PENSAMIENTO				
		1. SENCILLO	2. CON MODELOS	3. INTERPOLACIÓN	4. ADAPTACIÓN	5. CREATIVO
		Lleva implícito un aprendizaje de cosas simples repetitivas de modo estable	Elección de cosas aprendidas, en situaciones que se ajustan a patrones o modelos claramente definidos.	Implica hallarse ante un número de soluciones precedentes distintas que presentan algunas diferencias con la solución buscada. Es necesario seleccionar una situación de entre un número complejo que guarde parecido con ella.	Pensamientos analíticos, interpretativos, o constructivos dentro del cual el responsable debe analizar y estudiar el problema para definirlo, desarrollar alternativas y recomendar o ejecutar la acción que permita resolverlo	En este nivel se aplica el pensamiento totalmente innovador. El puesto exige pensamiento conceptual o imaginativo en situaciones de investigación en las cuales el método es incierto.
MARCO DE REFERENCIA	A. RUTINA Estricta Razonamiento limitado por reglas detalladas o instrucciones específicas	10% 12%	14% 16%	19% 22%	25% 29%	33% 38%
	B. RUTINA Razonamiento dentro de instrucciones establecidas	12% 14%	16% 19%	22% 25%	29% 33%	38% 43%
	C. SEMI – RUTINA Razonamiento dentro de procedimientos y precedentes bien definidos, algo diversificados	14% 16%	19% 22%	25% 29%	33% 38%	43% 50%
	D. ESTANDARIZADO Razonamiento dentro de procedimientos sustancialmente diversificados y estándares especializados	16% 19%	22% 25%	29% 33%	38% 43%	50% 57%
	E. CLARAMENTE DEFINIDO Razonamiento dentro de políticas y principios claramente definidos	19% 22%	25% 29%	33% 38%	43% 50%	57% 66%
	F. AMPLIAMENTE DEFINIDO Razonamiento dentro de políticas generales y objetivos finales	22% 25%	29% 33%	38% 43%	50% 57%	66% 76%
	G. GENÉRICAMENTE DEFINIDO Razonamiento dentro de políticas amplias y misión de la empresa	25% 29%	33% 38%	43% 50%	57% 66%	76% 87%

FACTOR RESPONSABILIDAD		MAGNITUD															
		1. MUY PEQUEÑA: El ocupante del cargo tiene responsabilidad en el manejo de equipos, herramientas e insumos, avaluados hasta en 1 SMMLV				2. PEQUEÑA: El ocupante del cargo tiene responsabilidad en el manejo de equipos, herramientas e insumos, avaluados entre 2 y 5 SMMLV				3, MEDIANA: El ocupante del cargo tiene responsabilidad en el manejo de equipos, herramientas e insumos, avaluados entre 6 y 30 SMMLV				4, GRANDE: El ocupante del cargo tiene responsabilidad en el manejo de equipos, herramientas e insumos, avaluados en mas de 30 SMMLV			
IMPACTO		R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P
LIBERTAD PARA ACTUAR	A. PRESCRITO Estos puestos están sujetos a órdenes e instrucciones directas y detalladas, así como a la supervisión general del jefe.	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57
		12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66
		14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76
	B. CONTROLADO Estos puestos están sujetos a instrucciones y rutinas de trabajo establecidas, así como a una supervisión general por el jefe.	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87
		19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100
		22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115
	C. ESTANDARIZADO Están sujetos a prácticas y procedimientos estandarizados, instrucciones generales de trabajo y supervisión sobre el avance.	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132
		29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152
		33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175
	D. REGLAMENTADO EN GENERAL Prácticas y procedimientos respaldados en precedentes o políticas muy específicas y supervisión general.	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200
		43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230
		50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264
	E. DIRECCIÓN GENERAL Están sujetos a prácticas amplias, políticas funcionales y metas, dirección general. Toma de decisiones bajo dirección general.	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304
		66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350
		76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400
	F. ORIENTACIÓN Estos puestos están sujetos sólo a amplias políticas y orientación general. Toma de decisiones de acuerdo a políticas generales.	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460
		100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528
		115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608

IMPACTO	R. Remoto	Servicios de información o registro para ser usados por otros con relación a algún resultado final importante, cuando una tarea se realiza como un trabajo del que apenas se sabe la utilización que va a dársele.
	C. Contributivo	Servicios de interpretación, consejo, asesoría o recursos para ser usados por otros al actuar. Se refiere a los casos en que las decisiones y las acciones son llevadas a cabo por otras personas como resultado de la interpretación o asesoramiento proporcionado por el puesto.
	S. Compartido	Participa directamente con otros dentro o fuera de su unidad organizacional en el logro de los resultados finales. En este caso, los resultados se obtienen con base en acciones conjuntas.
	P. Primario	Impacto directo y determinante en los resultados finales en dónde la responsabilidad no se comparte con otras personas. Los resultados están dirigidos y controlados por un solo individuo.

ANEXO F
MANUAL DE VALORACIÓN INICIAL DE GRADOS

FACTORES COMPENSABLES		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
		Educación	Experiencia	Nivel de Autonomía	R. Por el Trabajo de Otros	R. Por Métodos y Procesos	R. Por Maquinaria y Equipos	Esfuerzo Mental	Esfuerzo Físico
Nº De Grados Por Factor		5	5	4	5	4	4	5	3
Nº	CARGOS	GRADO DE VALORACIÓN DEL FACTOR							
1	Coordinador general de enfermería	5	5	3	5	3	1	4	1
2	Coordinador de radiología	4	4	3	4	3	1	4	1
3	Coordinador de enfermería UCIA	5	4	3	4	3	4	4	2
4	Coordinador de enfermería de consulta externa	4	3	2	3	3	2	3	1
5	Coordinador médico de urgencias	5	4	4	4	4	2	5	2
6	Coordinador médico UCIA	5	5	4	4	4	4	5	2
7	Químico Farmacéutico	4	4	3	1	3	3	4	2
8	Nutricionista	4	3	3	1	2	1	3	2
9	Terapeuta	4	2	2	1	2	1	4	2
10	Médico General de Consulta Externa	4	4	4	1	4	1	4	1
11	Médico especialista de UCIA	5	5	4	2	4	1	5	2
12	Enfermera Cove e Infecciones	4	3	2	3	2	1	3	2
13	Enfermero Profesional	4	4	3	2	3	4	4	2
14	Auxiliar de enfermería	2	3	2	1	2	2	3	3
15	Auxiliar Central de esterilización	1	1	1	1	2	4	2	2
16	Camillero	1	2	1	1	1	3	1	3
17	Tecnólogo de radiología	3	3	2	1	3	4	2	2
18	Medico de Urgencias	4	4	4	3	4	1	5	2

ANEXO G
PONDERACIÓN DE LOS FACTORES COMPENSABLES

Grupo de factores	%	Factor Compensable	%	Porcentaje Final (%)
Grupo De habilidades	50%	Educación	60%	30%
		Experiencia	30%	15%
		Nivel de iniciativa y autonomía	10%	5%
Total			100%	50%
Grupo De Responsabilidades	35%	Trabajo por otros	50%	18%
		Métodos y procesos	45%	16%
		Maquinaria y equipos	5%	2%
Total			100%	35%
Grupo De Esfuerzos	15%	Esfuerzo mental	60%	9%
		Esfuerzo físico	40%	6%
Total			100%	15%
TOTAL	100%			100%

ANEXO H
EJEMPLO DE CORRELACIÓN ENTRE EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA

PUESTOS	N° DEL GRADO ASIGNADO EN LA VALORACIÓN		X ²	Y ²	XY	(X-Y)	(X-Y) ²	(X+Y)
	Educación (X)	Experiencia (Y)						
Coordinador general de enfermería	5	5	25	25	25	0	0	10
Coordinador de radiología	4	4	16	16	16	0	0	8
Coordinador de enfermería UCIA	5	4	25	16	20	1	1	9
Coordinador de enfermería de consulta externa	4	3	16	9	12	1	1	7
Coordinador médico de urgencias	5	4	25	16	20	1	1	9
Coordinador médico UCIA	5	5	25	25	25	0	0	10
Químico Farmacéutico	4	4	16	16	16	0	0	8
Nutricionista	4	3	16	9	12	1	1	7
Terapeuta	4	2	16	4	8	2	4	6
Médico General de Consulta Externa	4	4	16	16	16	0	0	8
Médico especialista de UCIA	5	5	25	25	25	0	0	10
Enfermera Cove e Infecciones	4	3	16	9	12	1	1	7
Enfermero Profesional	4	4	16	16	16	0	0	8
Auxiliar de enfermería	2	3	4	9	6	-1	1	5
Auxiliar Central de esterilización	1	1	1	1	1	0	0	2
Camillero	1	2	1	4	2	-1	1	3
Tecnólogo de radiología	3	3	9	9	9	0	0	6
Médico de Urgencias	4	4	16	16	16	0	0	8
SUMATORIA	68	63	284	241	257	5	11	131
MEDIA	3,78	3,5						

COEFICIENTE DE CORRELACIÓN		0,81
b	Pendiente de la línea de regresión	0,700819672
a	Corte de la línea de regresión con el eje Y	0,852459016

ANEXO I
VALORACIÓN FINAL DE CARGOS ASISTENCIALES

FACTORES COMPENSABLES		F1		F2		F3		F4		F5		F6		F7		F8		PUNTAJE TOTAL
		Educación		Experiencia		Nivel de Autonomía		R. Por el Trabajo de Otros		R. Por Métodos y Procesos		R. Por Maquinaria y Equipos		Esfuerzo Mental		Esfuerzo Físico		
Nº	PUESTOS	Grado	Puntaj	Grado	Puntaj	Grado	Puntaj	Grado	Puntaj	Grado	Puntaj	Grado	Puntaj	Grado	Puntaj	Grado	Puntaj	
1	Coordinador general de enfermería	5	250	5	130	3	23	5	240	3	65	1	1	4	62	1	14	785
2	Coordinador de radiología	4	197	4	101	3	23	4	113	3	65	1	1	4	62	1	14	576
3	Coordinador de enfermería UCIA	5	250	4	101	3	23	4	113	3	65	4	18	4	62	2	52	684
4	Coordinador de enfermería de consulta externa	4	197	3	72	2	11	3	54	3	65	2	2	3	44	1	14	459
5	Coordinador médico de urgencias	5	250	4	101	4	50	4	113	4	150	2	2	5	80	2	52	798
6	Coordinador médico UCIA	5	250	5	130	4	50	4	113	4	150	4	18	5	80	2	52	843
7	Químico Farmacéutico	4	197	4	101	3	23	1	12	3	65	3	6	4	62	2	52	518
8	Nutricionista	4	197	3	72	3	23	1	12	2	28	1	1	3	44	2	52	429
9	Terapista	4	197	2	42	2	11	1	12	2	28	1	1	4	62	2	52	405
10	Médico General Consulta Externa	4	197	4	101	4	50	1	12	4	150	1	1	4	62	1	14	587
11	Médico especialista de UCIA	5	250	5	130	4	50	2	25	4	150	1	1	5	80	2	52	738
12	Enfermera Cove e Infecciones	4	197	3	72	2	11	3	54	2	28	1	1	3	44	2	52	459
13	Enfermero Profesional	4	197	4	101	3	23	2	25	3	65	4	18	4	62	2	52	543
14	Auxiliar de enfermería	2	91	3	72	1	5	1	12	2	28	2	2	2	26	3	90	326
15	Auxiliar Central de esterilización	1	38	1	13	1	5	1	12	2	28	4	18	2	26	2	52	192
16	Camillero	1	38	2	42	1	5	1	12	1	12	3	6	1	8	3	90	213
17	Tecnólogo de radiología	3	144	3	72	2	11	1	12	3	65	4	18	2	26	2	52	400
18	Médico de Urgencias	4	197	4	101	4	50	3	54	4	150	1	1	5	80	2	52	685

ANEXO J
CARGOS ASISTENCIALES ORGANIZADOS POR PUNTAJE

VALORACIÓN DE CARGOS ASISTENCIALES			
Nº	PUESTOS	PUNTAJE (X)	SALARIO (Y)
1	Coordinador médico UCIA	843	\$ 4.000.000
2	Coordinador médico de urgencias	798	\$ 3.200.000
3	Coordinador general de enfermería	785	\$ 2.400.000
4	Médico especialista de UCIA	738	\$ 4.000.000
5	Medico de Urgencias	685	\$ 2.354.000
6	Coordinador de enfermería UCIA	684	\$ 1.200.000
7	Médico General Consulta Externa	587	\$ 2.354.000
8	Coordinador de radiología	576	\$ 1.200.000
9	Enfermero Profesional	543	\$ 1.200.000
10	Químico Farmacéutico	518	\$ 1.700.000
11	Coordinador de enfermería de consulta externa	459	\$ 1.500.000
12	Enfermera Cove e Infecciones	459	\$ 1.200.000
13	Nutricionista	429	\$ 1.020.780
14	Terapista	405	\$ 952.728
15	Tecnólogo de radiología	400	\$ 856.000
16	Auxiliar de enfermería	326	\$ 600.000
17	Camillero	213	\$ 496.900
18	Auxiliar Central de esterilización	192	\$ 496.900

ANEXO K
ENCUESTA SALARIAL

ENCUESTA SALARIAL	
Nombre de la Institución:	
Nombre Del Entrevistado:	Cargo:

HOMOLOGACIÓN CARGOS ADMINISTRATIVOS			
Clínica Chicamocha		Institución Encuestada	
Cargo	Salario	Cargo	Salario
Coordinador Planeación y Desarrollo			
Coordinador Relaciones Humanas			
Coordinador de Auditoria			
Coordinador Mantenimiento			
Coordinador Sistemas			
Coordinador Contabilidad			
Coordinador Atención al cliente			
Coordinador Compras y Suministros			
Coordinador Facturación			
Coordinador de farmacia			
Coordinador Mercadeo			
Facilitadora del Sistema de Gestión			
Psicóloga			
Ingeniero de Sistemas			
Secretaría de Gerencia			
Secretaría de Dirección Médica			
Secretaría de Cirugía			
Auxiliar de Atención al Cliente			
Auxiliar de Conmutador			
Auxiliar de Archivo Historias Clínicas			
Auxiliar de Citas Médicas			
Auxiliar de Suministros			
Auxiliar de Almacén			
Auxiliar Contable			
Auxiliar de Honorarios Médicos			
Auxiliar de Inventarios			

HOMOLOGACIÓN CARGOS ADMINISTRATIVOS			
Clínica Chicamocha		Institución Encuestada	
Cargo	Salario	Cargo	Salario
Auxiliar Administrativo de Facturación			
Auxiliar de Comprobación de Derecho			
Auxiliar de Farmacia			
Auxiliar de Mantenimiento			
Auxiliar de Relaciones Humanas			
Auxiliar de Cartera			
Tesorero			
Supervisor de Servicios Generales			
Técnico de Auditoría			
Técnico de Facturación			
Técnico de Contabilidad			
Técnico de Sistemas			
Auditor Médico			
Auditor de Costos y Procesos			
Auxiliar de Caja Principal			

HOMOLOGACIÓN CARGOS ASISTENCIALES			
Clínica Chicamocha		Institución Encuestada	
Cargo	salario	Cargo	Salario
Director Medico			
Coordinador central de esterilización			
Coordinador de instrumentación			
Coordinador general de enfermería			
Coordinador de radiología			
Coordinador de enfermería UCIA			
Coordinador de Enfermería UCIP			
Coordinador de Enfermería Urgencias			
Coordinador de enfermería de consulta externa			
Coordinador médico de urgencias			
Coordinador médico UCIA			
Medico general de urgencias			
medico hospitalario			
Medico General de Consulta Externa			
Nutricionista			
Químico Farmacéutico			
Terapista			
Médico especialista de UCIA			
Enfermero Cove e infecciones			
Enfermero de Hospitalización			
Enfermero de seguimiento			
Enfermero de cirugía			
enfermero de urgencias			
enfermero de UCIA			
enfermero de UCIP			
Instrumentadora quirúrgica			
Tecnólogo de radiología			
Auxiliar de enfermería hospitalización			
Auxiliar de seguimiento			
Auxiliar de enfermería de urgencias			
Auxiliar de enfermería Cirugía			
Auxiliar de enfermería UCIP			
Auxiliar de enfermería UCIA			
Auxiliar de Vacunación			
Auxiliar de enfermería consulta externa			
Auxiliar Central de esterilización			
Camillero			

SISTEMA DE COMPENSACIÓN

¿Qué metodología utiliza para asignar salarios?

¿Qué criterios utilizan para realizar aumentos en el salario?

Legal ☐ Antigüedad ☐ Méritos ☐ Desempeño ☐ otro ☐

¿Cuál?

¿Usan algún sistema de incentivos? Si ☐ No ☐

¿Cuál? _____

¿Qué beneficios ofrecen a los trabajadores?

Legales ☐ Voluntarios ☐

¿Cuáles? _____

ANEXO L
DATOS PARA CALCULAR COEFICIENTE DE CORRELACIÓN

CARGOS ADMINISTRATIVOS	ORDENAMIENTO ASIGNADO		X ²	Y ²	XY
	Puntos de Valoración (X)	Sueldo Actual (Y)			
Coordinador de Facturación	1219	\$ 4.000.000	1485961	16000000000000	4876000000
Coordinador de Relaciones Humanas	1107	\$ 2.800.000	1225449	7840000000000	3099600000
Coordinador de Planeación y Desarrollo	981	\$ 3.000.000	962361	9000000000000	2943000000
Coordinador de Auditoria	944	\$ 3.210.000	891136	10304100000000	3030240000
Auditor Médico	773	\$ 2.996.000	597529	8976016000000	2315908000
Coordinador de Contabilidad	684	\$ 1.500.000	467856	2250000000000	1026000000
Coordinador de Compras y Suministros	620	\$ 1.400.000	384400	1960000000000	868000000
Coordinador de Sistemas	539	\$ 1.500.000	290521	2250000000000	808500000
Coordinador de Atención al Cliente	529	\$ 1.500.000	279841	2250000000000	793500000
Auditor de Costos y Procesos	522	\$ 1.284.000	272484	1648656000000	670248000
Coordinador de Mantenimiento	464	\$ 1.500.000	215296	2250000000000	696000000
Coordinador de Farmacia	441	\$ 900.000	194481	810000000000	396900000
Coordinador de Mercadeo	345	\$ 1.361.040	119025	1852429881600	469558800
Ingeniero de Sistemas	326	\$ 1.350.000	106276	1822500000000	440100000
Psicóloga	319	\$ 1.350.000	101761	1822500000000	430650000
Tesorero	269	\$ 1.100.000	72361	1210000000000	295900000
Técnico de Auditoria	198	\$ 784.667	39204	615702300889	155364066
Técnico de Facturación	198	\$ 787.909	39204	620800592281	156005982
Facilitadora del Sistema de Gestión	196	\$ 800.000	38416	640000000000	156800000
Supervisor de Servicios Generales	180	\$ 642.000	32400	412164000000	115560000
Auxiliar de Inventarios	154	\$ 601.126	23716	361352467876	92573404
Técnico de Contabilidad	149	\$ 700.000	22201	490000000000	104300000
Auxiliar de Relaciones Humanas	148	\$ 650.000	21904	422500000000	96200000
Auxiliar de Cartera	147	\$ 600.000	21609	360000000000	88200000
Auxiliar de Caja Principal	134	\$ 600.000	17956	360000000000	80400000
Secretaria de Gerencia	128	\$ 793.940	16384	630340723600	101624320
Auxiliar de Farmacia	126	\$ 580.863	15876	337401824769	73188738
Técnico de Sistemas	123	\$ 749.000	15129	561001000000	92127000
Auxiliar Contable	121	\$ 502.900	14641	252908410000	60850900
Auxiliar de Mantenimiento	116	\$ 550.000	13456	302500000000	63800000
Auxiliar de Comprobación	112	\$ 550.000	12544	302500000000	61600000
Auxiliar de Atención al Cliente	101	\$ 526.450	10201	277149602500	53171450
Secretaria de Dirección Médica	100	\$ 502.900	10000	252908410000	50290000
Auxiliar de Honorarios Médicos	96	\$ 600.000	9216	360000000000	57600000
Auxiliar Administrativo de Facturación	96	\$ 596.000	9216	355216000000	57216000
Auxiliar de Suministros	89	\$ 550.000	7921	302500000000	48950000
Secretaria de Cirugía	86	\$ 502.900	7396	252908410000	43249400
Auxiliar de Citas Médicas	77	\$ 550.000	5929	302500000000	42350000
Auxiliar de Almacén	77	\$ 550.000	5929	302500000000	42350000
Auxiliar de Archivo	71	\$ 550.000	5041	302500000000	39050000
Auxiliar de Conmutador	69	\$ 502.900	4761	252908410000	34700100
SUMATORIA	13174	46074595	8086988	81876464033515	25127626160
MEDIA	321	1123771	197244	1996986927647	612868931

CARGOS ASISTENCIALES	ORDENAMIENTO ASIGNADO		X ²	Y ²	XY
	Puntos de Valoración (X)	Sueldo Actual (Y)			
Coordinador médico UCIA	843	\$ 4.000.000	710649	16000000000000	3372000000
Coordinador médico de urgencias	798	\$ 3.200.000	636804	10240000000000	2553600000
Coordinador general de enfermería	785	\$ 2.400.000	616225	57600000000000	1884000000
Médico especialista de UCIA	738	\$ 4.000.000	544644	16000000000000	2952000000
Médico de Urgencias	685	\$ 2.354.000	469225	55413160000000	1612490000
Coordinador de enfermería UCIA	684	\$ 1.200.000	467856	14400000000000	8208000000
Médico General Consulta Externa	587	\$ 2.354.000	344569	55413160000000	1381798000
Coordinador de radiología	576	\$ 1.200.000	331776	14400000000000	6912000000
Enfermero Profesional	543	\$ 1.200.000	294849	14400000000000	6516000000
Químico Farmacéutico	518	\$ 1.700.000	268324	28900000000000	8806000000
Coordinador de enfermería de consulta externa	459	\$ 1.500.000	210681	22500000000000	6885000000
Enfermera Cove e Infecciones	459	\$ 1.200.000	210681	14400000000000	5508000000
Nutricionista	429	\$ 1.020.780	184041	1041991808400	437914620
Terapista	405	\$ 952.728	164025	907690641984	385854840
Tecnólogo de radiología	400	\$ 856.000	160000	732736000000	3424000000
Auxiliar de enfermería	326	\$ 600.000	106276	36000000000000	1956000000
Camillero	213	\$ 496.900	45369	246909610000	105839700
Auxiliar Central de esterilización	192	\$ 496.900	36864	246909610000	95404800
SUMATORIA	9640	30731308	5802858	73518869670384	19602401960
MEDIA	536	1707295	322381	4084381648355	1089022331

ANEXO M
CÁLCULO DE LA LÍNEA DE TENDENCIA

CARGOS ADMINISTRATIVOS	PUNTAJE	LINEA DE TENDENCIA (Y)
Coordinador de Facturación	1219	\$ 3.528.272
Coordinador de Relaciones Humanas	1107	\$ 3.228.273
Coordinador de Planeación y Desarrollo	981	\$ 2.890.774
Coordinador de Auditoria	944	\$ 2.791.667
Auditor Médico	773	\$ 2.333.632
Coordinador de Contabilidad	684	\$ 2.095.240
Coordinador de Compras y Suministros	620	\$ 1.923.812
Coordinador de Sistemas	539	\$ 1.706.848
Coordinador de Atención al Cliente	529	\$ 1.680.063
Auditor de Costos y Procesos	522	\$ 1.661.313
Coordinador de Mantenimiento	464	\$ 1.505.956
Coordinador de Farmacia	441	\$ 1.444.349
Coordinador de Mercadeo	345	\$ 1.187.207
Ingeniero de Sistemas	326	\$ 1.136.314
Psicóloga	319	\$ 1.117.564
Tesorero	269	\$ 983.636
Técnico de Auditoria	198	\$ 793.458
Técnico de Facturación	198	\$ 793.458
Facilitadora del Sistema de Gestión	196	\$ 788.101
Supervisor de Servicios Generales	180	\$ 745.244
Auxiliar de Inventarios	154	\$ 675.601
Técnico de Contabilidad	149	\$ 662.208
Auxiliar de Relaciones Humanas	148	\$ 659.530
Auxiliar de Cartera	147	\$ 656.851
Auxiliar de Caja Principal	134	\$ 622.030
Secretaria de Gerencia	128	\$ 605.958
Auxiliar de Farmacia	126	\$ 600.601
Técnico de Sistemas	123	\$ 592.566
Auxiliar Contable	121	\$ 587.208
Auxiliar de Mantenimiento	116	\$ 573.816
Auxiliar de Comprobación	112	\$ 563.101
Auxiliar de Atención al Cliente	101	\$ 533.637
Secretaria de Dirección Médica	100	\$ 530.959
Auxiliar de Honorarios Médicos	96	\$ 520.244
Auxiliar Administrativo de Facturación	96	\$ 520.244
Auxiliar de Suministros	89	\$ 501.494
Secretaria de Cirugía	86	\$ 493.459
Auxiliar de Citas Médicas	77	\$ 469.352
Auxiliar de Almacén	77	\$ 469.352
Auxiliar de Archivo	71	\$ 453.280
Auxiliar de Conmutador	69	\$ 447.923

CARGO ASISTENCIALES	PUNTAJE	LINEA DE TENDENCIA (Y)
Coordinador médico UCIA	843	\$ 3.646.716
Coordinador médico de urgencias	798	\$ 3.250.310
Médico especialista de UCIA	785	\$ 3.140.779
Coordinador general de enfermería	738	\$ 2.763.436
Médico de Urgencias	685	\$ 2.372.977
Coordinador de enfermería UCIA	684	\$ 2.365.967
Médico General de Consulta Externa	587	\$ 1.748.870
Coordinador de radiología	576	\$ 1.686.747
Enfermero Profesional	543	\$ 1.509.984
Químico Farmacéutico	518	\$ 1.385.662
Coordinador de enfermería de consulta externa	459	\$ 1.125.043
Enfermera Cove e Infecciones	459	\$ 1.125.043
Nutricionista	429	\$ 1.010.184
Terapista	405	\$ 926.869
Tecnólogo de radiología	400	\$ 910.471
Auxiliar de enfermería	326	\$ 706.443
Camillero	213	\$ 534.649
Auxiliar Central de esterilización	192	\$ 521.335

ANEXO N
CÁLCULO DE LA SUMA DE LOS ERRORES INDIVIDUALES

CARGOS ADMINISTRATIVOS	SUELDO ACTUAL (Y)	SUELDO ESTIMADO (Ŷ)	DIFERENCIA (Y-Ŷ)	(Y-Ŷ) ²
Coordinador de Facturación	\$ 4.000.000	\$ 3.528.272	\$ 471.728	\$ 222.527.073.999
Coordinador de Relaciones Humanas	\$ 2.800.000	\$ 3.228.273	-\$ 428.273	\$ 183.417.779.560
Coordinador de Planeación y Desarrollo	\$ 3.000.000	\$ 2.890.774	\$ 109.226	\$ 11.930.342.969
Coordinador de Auditoria	\$ 3.210.000	\$ 2.791.667	\$ 418.333	\$ 175.002.495.990
Auditor Médico	\$ 2.996.000	\$ 2.333.632	\$ 662.368	\$ 438.730.743.601
Coordinador de Contabilidad	\$ 1.500.000	\$ 2.095.240	-\$ 595.240	\$ 354.310.929.994
Coordinador de Compras y Suministros	\$ 1.400.000	\$ 1.923.812	-\$ 523.812	\$ 274.379.115.755
Coordinador de Sistemas	\$ 1.500.000	\$ 1.706.848	-\$ 206.848	\$ 42.786.249.708
Coordinador de Atención al Cliente	\$ 1.500.000	\$ 1.680.063	-\$ 180.063	\$ 32.422.586.208
Auditor de Costos y Procesos	\$ 1.284.000	\$ 1.661.313	-\$ 377.313	\$ 142.364.931.620
Coordinador de Mantenimiento	\$ 1.500.000	\$ 1.505.956	-\$ 5.956	\$ 35.474.351
Coordinador de Farmacia	\$ 900.000	\$ 1.444.349	-\$ 544.349	\$ 296.315.889.281
Coordinador de Mercadeo	\$ 1.361.040	\$ 1.187.207	\$ 173.833	\$ 30.217.961.521
Ingeniero de Sistemas	\$ 1.350.000	\$ 1.136.314	\$ 213.686	\$ 45.661.650.439
Psicóloga	\$ 1.350.000	\$ 1.117.564	\$ 232.436	\$ 54.026.410.523
Tesorero	\$ 1.100.000	\$ 983.636	\$ 116.364	\$ 13.540.591.229
Técnico de Auditoria	\$ 784.667	\$ 793.458	-\$ 8.791	\$ 77.279.450
Técnico de Facturación	\$ 787.909	\$ 793.458	-\$ 5.549	\$ 30.789.993
Facilitadora del Sistema de Gestión	\$ 800.000	\$ 788.101	\$ 11.899	\$ 141.592.292
Supervisor de Servicios Generales	\$ 642.000	\$ 745.244	-\$ 103.244	\$ 10.659.264.024
Auxiliar de Inventarios	\$ 601.126	\$ 675.601	-\$ 74.475	\$ 5.546.530.737
Técnico de Contabilidad	\$ 700.000	\$ 662.208	\$ 37.792	\$ 1.428.219.260
Auxiliar de Relaciones Humanas	\$ 650.000	\$ 659.530	-\$ 9.530	\$ 90.814.176
Auxiliar de Cartera	\$ 600.000	\$ 656.851	-\$ 56.851	\$ 3.232.045.604
Auxiliar de Caja Principal	\$ 600.000	\$ 622.030	-\$ 22.030	\$ 485.309.619
Secretaria de Gerencia	\$ 793.940	\$ 605.958	\$ 187.982	\$ 35.337.098.159
Auxiliar de Farmacia	\$ 580.863	\$ 600.601	-\$ 19.738	\$ 389.597.637
Técnico de Sistemas	\$ 749.000	\$ 592.566	\$ 156.434	\$ 24.471.742.069
Auxiliar Contable	\$ 502.900	\$ 587.208	-\$ 84.308	\$ 7.107.907.193
Auxiliar de Mantenimiento	\$ 550.000	\$ 573.816	-\$ 23.816	\$ 567.181.977
Auxiliar de Comprobación	\$ 550.000	\$ 563.101	-\$ 13.101	\$ 171.644.705
Auxiliar de Atención al Cliente	\$ 526.450	\$ 533.637	-\$ 7.187	\$ 51.654.620
Secretaria de Dirección Médica	\$ 502.900	\$ 530.959	-\$ 28.059	\$ 787.282.248
Auxiliar de Honorarios Médicos	\$ 600.000	\$ 520.244	\$ 79.756	\$ 6.360.972.913
Auxiliar Administrativo de Facturación	\$ 596.000	\$ 520.244	\$ 75.756	\$ 5.738.927.252
Auxiliar de Suministros	\$ 550.000	\$ 501.494	\$ 48.506	\$ 2.352.798.988
Secretaria de Cirugía	\$ 502.900	\$ 493.459	\$ 9.441	\$ 89.139.145
Auxiliar de Citas Médicas	\$ 550.000	\$ 469.352	\$ 80.648	\$ 6.504.169.835
Auxiliar de Almacén	\$ 550.000	\$ 469.352	\$ 80.648	\$ 6.504.169.835
Auxiliar de Archivo	\$ 550.000	\$ 453.280	\$ 96.720	\$ 9.354.723.709
Auxiliar de Conmutador	\$ 502.900	\$ 447.923	\$ 54.977	\$ 3.022.464.998
SUMA			0	\$ 2.448.173.547.187

CARGO ASISTENCIALES	SUELDO ACTUAL (Y)	SUELDO ESTIMADO (Y)	DIFERENCIA (Y-Y)	(Y-Y) ²
Coordinador médico UCIA	\$ 4.000.000	\$ 3.646.716	\$ 353.284	\$ 124.809.266.065
Coordinador médico de urgencias	\$ 3.200.000	\$ 3.250.310	-\$ 50.310	\$ 2.531.069.577
Médico especialista de UCIA	\$ 2.400.000	\$ 3.140.779	-\$ 740.779	\$ 548.753.930.566
Coordinador general de enfermería	\$ 4.000.000	\$ 2.763.436	\$ 1.236.564	\$ 1.529.089.832.631
Médico de Urgencias	\$ 2.354.000	\$ 2.372.977	-\$ 18.977	\$ 360.110.304
Coordinador de enfermería UCIA	\$ 1.200.000	\$ 2.365.967	-\$ 1.165.967	\$ 1.359.478.041.425
Médico General de Consulta Externa	\$ 2.354.000	\$ 1.748.870	\$ 605.130	\$ 366.182.410.211
Coordinador de radiología	\$ 1.200.000	\$ 1.686.747	-\$ 486.747	\$ 236.923.071.904
Enfermero Profesional	\$ 1.200.000	\$ 1.509.984	-\$ 309.984	\$ 96.089.876.225
Químico Farmacéutico	\$ 1.700.000	\$ 1.385.662	\$ 314.338	\$ 98.808.272.375
Coordinador de enfermería de consulta externa	\$ 1.500.000	\$ 1.125.043	\$ 374.957	\$ 140.592.825.266
Enfermera Cove e Infecciones	\$ 1.200.000	\$ 1.125.043	\$ 74.957	\$ 5.618.566.526
Nutricionista	\$ 1.020.780	\$ 1.010.184	\$ 10.596	\$ 112.269.323
Terapeuta	\$ 952.728	\$ 926.869	\$ 25.859	\$ 668.674.822
Tecnólogo de radiología	\$ 856.000	\$ 910.471	-\$ 54.471	\$ 2.967.089.841
Auxiliar de enfermería	\$ 600.000	\$ 706.443	-\$ 106.443	\$ 11.330.089.172
Camillero	\$ 496.900	\$ 534.649	-\$ 37.749	\$ 1.424.987.220
Auxiliar Central de esterilización	\$ 496.900	\$ 521.335	-\$ 24.435	\$ 597.058.591
SUMA			-\$ 177	\$ 4.526.337.442.041

ANEXO O
LÍNEA DE TENDENCIA CLÍNICA CHICAMOCHA VS LÍNEA DE TENDENCIA MERCADO

CARGOS ADMINISTRATIVOS	PUNTAJE	SALARIO ACTUAL	SALARIO ESTIMADO	CARGOS ADMINISTRATIVOS RELACIONADOS	SALARIO MERCADO	SALARIO ESTIMADO DEL MERCADO
Coordinador de Facturación	1219	\$ 4.000.000	\$ 3.527.264	Director Financiero	\$ 3.701.842	\$ 3.703.189
Coordinador de Relaciones Humanas	1107	\$ 2.800.000	\$ 3.227.873	Coordinador de Recurso Humano	\$ 3.000.000	\$ 3.393.517
Coordinador de Planeación y Desarrollo	981	\$ 3.000.000	\$ 2.891.058	Coordinador de Calidad	\$ 3.000.000	\$ 3.045.135
Coordinador de Auditoría	944	\$ 3.210.000	\$ 2.792.153	Coordinador de Auditoría	\$ 3.300.000	\$ 2.942.833
Auditor Médico	773	\$ 2.996.000	\$ 2.335.047	Auditor Medico	\$ 3.084.869	\$ 2.470.029
Coordinador de Contabilidad	684	\$ 1.500.000	\$ 2.097.138	Coordinador de Contabilidad	\$ 2.200.000	\$ 2.223.950
Coordinador de Compras y Suministros	620	\$ 1.400.000	\$ 1.926.057	Coordinador de Bienes y Servicios	\$ 1.850.921	\$ 2.046.994
Coordinador de Sistemas	539	\$ 1.500.000	\$ 1.709.533	Coordinador de sistemas	\$ 2.991.814	\$ 1.823.034
Coordinador de Atención al Cliente	529	\$ 1.500.000	\$ 1.682.802	Coordinador de Atención al Cliente	\$ 1.446.864	\$ 1.795.385
Auditor de Costos y Procesos	522	\$ 1.284.000	\$ 1.664.090	Asistente de Cartera	\$ 1.007.077	\$ 1.776.030
Coordinador de Mantenimiento	464	\$ 1.500.000	\$ 1.509.048	Coordinador de Mantenimiento	\$ 1.079.692	\$ 1.615.664
Coordinador de Farmacia	441	\$ 900.000	\$ 1.447.566	Coordinador de Servicios Farmacéuticos	\$ 1.541.225	\$ 1.552.071
Coordinador de Mercadeo	345	\$ 1.361.040	\$ 1.190.946	Coordinador de Mercadeo	\$ 1.250.000	\$ 1.286.637
Ingeniero de Sistemas	326	\$ 1.350.000	\$ 1.140.156	Programador de Sistemas	\$ 1.198.802	\$ 1.234.103
Psicóloga	319	\$ 1.350.000	\$ 1.121.444	Psicóloga	\$ 1.300.000	\$ 1.214.749
Tesorero	269	\$ 1.100.000	\$ 987.787	Asistente de Tesorería	\$ 1.130.296	\$ 1.076.502
Técnico de Auditoría	198	\$ 784.667	\$ 797.995	Auditor de cuentas	\$ 775.609	\$ 880.192
Técnico de Facturación	198	\$ 787.909	\$ 797.995	Técnico de Facturación	\$ 849.000	\$ 880.192
Facilitadora del Sistema de Gestión	196	\$ 800.000	\$ 792.649	Asistente de Calidad	\$ 945.361	\$ 874.662
Supervisor de Servicios Generales	180	\$ 642.000	\$ 749.879	Jefe de Servicios Generales	\$ 750.000	\$ 830.423
Auxiliar de Inventarios	154	\$ 601.126	\$ 680.377	Auxiliar Administrativo de Bienes y Servicios	\$ 714.698	\$ 758.534
Técnico de Contabilidad	149	\$ 700.000	\$ 667.011	Analista Contable	\$ 832.890	\$ 744.710
Auxiliar de Relaciones Humanas	148	\$ 650.000	\$ 664.338	Asistente de Recursos humanos	\$ 1.088.776	\$ 741.945
Auxiliar de Cartera	147	\$ 600.000	\$ 661.665	Agilizador de Cobros	\$ 642.651	\$ 739.180
Auxiliar de Caja Principal	134	\$ 600.000	\$ 626.914	Auxiliar de Caja	\$ 600.000	\$ 703.236
Secretaría de Gerencia	128	\$ 793.940	\$ 610.876	Secretaria de Gerencia	\$ 648.052	\$ 686.646
Auxiliar de Farmacia	126	\$ 580.863	\$ 605.529	Auxiliar de Servicios Farmacéuticos	\$ 694.579	\$ 681.116
Técnico de Sistemas	123	\$ 749.000	\$ 597.510	Técnico de Mantenimiento de Sistemas	\$ 568.886	\$ 672.821
Auxiliar Contable	121	\$ 502.900	\$ 592.164	Auxiliar contable	\$ 596.686	\$ 667.292
Auxiliar de Mantenimiento	116	\$ 550.000	\$ 578.798	Auxiliar de Mantenimiento	\$ 624.644	\$ 653.467
Auxiliar de Comprobación	112	\$ 550.000	\$ 568.105	Auditor de Cuentas	\$ 600.000	\$ 642.407
Auxiliar de Atención al Cliente	101	\$ 526.450	\$ 538.701	Auxiliar de Atención al Cliente	\$ 600.000	\$ 611.993
Secretaría de Dirección Médica	100	\$ 502.900	\$ 536.028	Secretaria	\$ 600.000	\$ 609.228
Auxiliar de Honorarios Médicos	96	\$ 600.000	\$ 525.335	Auxiliar Contable de Honorarios Médicos	\$ 648.052	\$ 598.168
Auxiliar Administrativo de Facturación	96	\$ 596.000	\$ 525.335	Auxiliar Administrativo AACC-Facturación	\$ 735.759	\$ 598.168
Auxiliar de Suministros	89	\$ 550.000	\$ 506.623	Asistente de Compras	\$ 665.485	\$ 578.814
Secretaría de Cirugía	86	\$ 502.900	\$ 498.604	Secretaria	\$ 523.300	\$ 570.519
Auxiliar de Citas Médicas	77	\$ 550.000	\$ 496.900	Auxiliar de Citas Medicas	\$ 550.000	\$ 545.634
Auxiliar de Almacén	77	\$ 550.000	\$ 496.900	Almacenista	\$ 586.311	\$ 545.634
Auxiliar de Archivo	71	\$ 550.000	\$ 496.900	Auxiliar de Historias Clínicas	\$ 542.728	\$ 529.045
Auxiliar de Conmutador	69	\$ 502.900	\$ 496.900	Operador de Conmutador	\$ 600.491	\$ 523.515

CARGOS ASISTENCIALES	PUNTAJE	SALARIO ACTUAL	SALARIO ESTIMADO	CARGOS ASISTENCIALES RELACIONADOS	SALARIO MERCADO	SALARIO ESTIMADO
Coordinador médico UCIA	843	\$ 4.000.000	\$ 3.646.716	Coordinador médico especialista	\$ 6.000.000	\$ 4.665.617
Coordinador médico de urgencias	798	\$ 3.200.000	\$ 3.250.310	Coordinador médico de urgencias	\$ 3.200.000	\$ 4.182.387
Coordinador general de enfermería	785	\$ 2.400.000	\$ 3.140.779	Coordinador de Servicios de Enfermería	\$ 2.400.000	\$ 4.048.239
Médico especialista de UCIA	738	\$ 4.000.000	\$ 2.763.436	Médico Especialista	\$ 6.000.000	\$ 3.583.634
Médico de Urgencias	685	\$ 2.354.000	\$ 2.372.977	Médico de Urgencias	\$ 2.419.505	\$ 3.098.040
Coordinador de enfermería UCIA	684	\$ 1.200.000	\$ 2.365.967	Coordinador de enfermería de UCIA	\$ 1.830.000	\$ 3.089.269
Médico General Consulta Externa	587	\$ 2.354.000	\$ 1.748.870	Médico General	\$ 2.100.000	\$ 2.307.152
Coordinador de radiología	576	\$ 1.200.000	\$ 1.686.747	Coordinador de rayos X	\$ 6.000.000	\$ 2.227.049
Enfermero Profesional	543	\$ 1.200.000	\$ 1.509.984	Jefe de Enfermería	\$ 1.750.000	\$ 1.997.238
Químico Farmacéutico	518	\$ 1.700.000	\$ 1.385.662	Químico Farmacéutico	\$ 2.000.000	\$ 1.833.623
Coordinador de enfermería de consulta externa	459	\$ 1.500.000	\$ 1.125.043	Coordinador de enfermería consulta externa	\$ 1.800.000	\$ 1.483.328
Enfermera Cove e Infecciones	459	\$ 1.200.000	\$ 1.125.043	Jefe de Enfermería	\$ 1.750.000	\$ 1.483.328
Nutricionista	429	\$ 1.020.780	\$ 1.010.184	Nutricionista	\$ 1.180.000	\$ 1.324.518
Terapeuta	405	\$ 952.728	\$ 926.869	Fisioterapeuta	\$ 1.137.000	\$ 1.206.842
Tecnólogo de radiología	400	\$ 856.000	\$ 910.471	Tecnólogo de Rayos X	\$ 1.070.885	\$ 1.183.374
Auxiliar de enfermería	326	\$ 600.000	\$ 706.443	Auxiliar de Enfermería	\$ 845.024	\$ 878.326
Camillero	213	\$ 496.900	\$ 534.649	Camillero	\$ 496.900	\$ 565.303
Auxiliar Central de esterilización	192	\$ 496.900	\$ 521.335	Auxiliar de esterilización	\$ 500.000	\$ 527.479

ANEXO P
ESCALA DE SALARIO ÚNICO POR CARGO

CARGOS ADMINISTRATIVOS	SALARIO ESTIMADO
Coordinador de Facturación	\$ 3.528.272
Coordinador de Relaciones Humanas	\$ 3.228.273
Coordinador de Planeación y Desarrollo	\$ 2.890.774
Coordinador de Auditoria	\$ 2.791.667
Auditor Médico	\$ 2.333.632
Coordinador de Contabilidad	\$ 2.095.240
Coordinador de Compras y Suministros	\$ 1.923.812
Coordinador de Sistemas	\$ 1.706.848
Coordinador de Atención al Cliente	\$ 1.680.063
Auditor de Costos y Procesos	\$ 1.661.313
Coordinador de Mantenimiento	\$ 1.505.956
Coordinador de Farmacia	\$ 1.444.349
Coordinador de Mercadeo	\$ 1.187.207
Ingeniero de Sistemas	\$ 1.136.314
Psicóloga	\$ 1.117.564
Tesorero	\$ 983.636
Técnico de Auditoria	\$ 793.458
Técnico de Facturación	\$ 793.458
Facilitadora del Sistema de Gestión	\$ 788.101
Supervisor de Servicios Generales	\$ 745.244
Auxiliar de Inventarios	\$ 675.601
Técnico de Contabilidad	\$ 662.208
Auxiliar de Relaciones Humanas	\$ 659.530
Auxiliar de Cartera	\$ 656.851
Auxiliar de Caja Principal	\$ 622.030
Secretaria de Gerencia	\$ 605.958
Auxiliar de Farmacia	\$ 600.601
Técnico de Sistemas	\$ 592.566
Auxiliar Contable	\$ 587.208
Auxiliar de Mantenimiento	\$ 573.816
Auxiliar de Comprobación	\$ 563.101
Auxiliar de Atención al Cliente	\$ 533.637
Secretaria de Dirección Médica	\$ 530.959
Auxiliar de Honorarios Médicos	\$ 520.244
Auxiliar Administrativo de Facturación	\$ 520.244
Auxiliar de Suministros	\$ 501.494
Secretaria de Cirugía	\$ 496.900
Auxiliar de Citas Médicas	\$ 496.900
Auxiliar de Almacén	\$ 496.900
Auxiliar de Archivo	\$ 496.900
Auxiliar de Conmutador	\$ 496.900

CARGOS ASISTENCIALES	SALARIO ESTIMADO
Coordinador médico UCIA	\$ 3.646.716
Coordinador médico de urgencias	\$ 3.250.310
Médico especialista de UCIA	\$ 3.140.779
Coordinador general de enfermería	\$ 2.763.436
Médico de Urgencias	\$ 2.372.977
Coordinador de enfermería UCIA	\$ 2.365.967
Médico General de Consulta Externa	\$ 1.748.870
Coordinador de radiología	\$ 1.686.747
Enfermero Profesional	\$ 1.509.984
Químico Farmacéutico	\$ 1.385.662
Coordinador de enfermería de consulta externa	\$ 1.125.043
Enfermera Cove e Infecciones	\$ 1.125.043
Nutricionista	\$ 1.010.184
Terapista	\$ 926.869
Tecnólogo de radiología	\$ 910.471
Auxiliar de enfermería	\$ 706.443
Camillero	\$ 534.649
Auxiliar Central de esterilización	\$ 521.335

ANEXO Q
IMPACTO ECONÓMICO DE LA ESTRUCTURA DE SALARIO BÁSICO POR CARGO

CARGOS ADMINISTRATIVOS	SALARIO ACTUAL	SALARIO ESTIMADO	DIFERENCIA	ESTADO	SALARIO AJUSTADO	Nº DE PERSONAS POR CARGOS	IMPACO SALARIO ACTUAL	IMPACO SALARIO AJUSTADO	
Coordinador de Facturación	\$ 4.000.000	\$ 3.528.272	\$ 471.728	Congela	\$ 4.000.000	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	
Coordinador de Relaciones Humanas	\$ 2.800.000	\$ 3.228.273	-\$ 428.273	Aumenta	\$ 3.228.273	1	\$ 2.800.000	\$ 3.228.273	
Coordinador de Planeación y Desarrollo	\$ 3.000.000	\$ 2.890.774	\$ 109.226	Congela	\$ 3.000.000	1	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	
Coordinador de Auditoría	\$ 3.210.000	\$ 2.791.667	\$ 418.333	Congela	\$ 3.210.000	1	\$ 3.210.000	\$ 3.210.000	
Auditor Médico	\$ 2.996.000	\$ 2.333.632	\$ 662.368	Congela	\$ 2.996.000	2	\$ 5.992.000	\$ 5.992.000	
Coordinador de Contabilidad	\$ 1.500.000	\$ 2.095.240	-\$ 595.240	Aumenta	\$ 2.095.240	1	\$ 1.500.000	\$ 2.095.240	
Coordinador de Compras y Suministros	\$ 1.400.000	\$ 1.923.812	-\$ 523.812	Aumenta	\$ 1.923.812	1	\$ 1.400.000	\$ 1.923.812	
Coordinador de Sistemas	\$ 1.500.000	\$ 1.706.848	-\$ 206.848	Aumenta	\$ 1.706.848	1	\$ 1.500.000	\$ 1.706.848	
Coordinador de Atención al Cliente	\$ 1.500.000	\$ 1.680.063	-\$ 180.063	Aumenta	\$ 1.680.063	1	\$ 1.500.000	\$ 1.680.063	
Auditor de Costos y Procesos	\$ 1.284.000	\$ 1.661.313	-\$ 377.313	Aumenta	\$ 1.661.313	1	\$ 1.284.000	\$ 1.661.313	
Coordinador de Mantenimiento	\$ 1.500.000	\$ 1.505.956	-\$ 5.956	Aumenta	\$ 1.505.956	1	\$ 1.500.000	\$ 1.505.956	
Coordinador de Farmacia	\$ 900.000	\$ 1.444.349	-\$ 544.349	Aumenta	\$ 1.444.349	1	\$ 900.000	\$ 1.444.349	
Coordinador de Mercadeo	\$ 1.361.040	\$ 1.187.207	\$ 173.833	Congela	\$ 1.361.040	1	\$ 1.361.040	\$ 1.361.040	
Ingeniero de Sistemas	\$ 1.350.000	\$ 1.136.314	\$ 213.686	Congela	\$ 1.350.000	1	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	
Psicóloga	\$ 1.350.000	\$ 1.117.564	\$ 232.436	Congela	\$ 1.350.000	1	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	
Tesorero	\$ 1.100.000	\$ 983.636	\$ 116.364	Congela	\$ 1.100.000	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	
Técnico de Auditoria	\$ 784.667	\$ 793.458	-\$ 8.791	Aumenta	\$ 793.458	1	\$ 784.667	\$ 793.458	
Técnico de Facturación	\$ 787.909	\$ 793.458	-\$ 5.549	Aumenta	\$ 793.458	11	\$ 8.666.999	\$ 8.728.037	
Facilitadora del Sistema de Gestión	\$ 800.000	\$ 788.101	\$ 11.899	Congela	\$ 788.101	1	\$ 800.000	\$ 788.101	
Supervisor de Servicios Generales	\$ 642.000	\$ 745.244	-\$ 103.244	Aumenta	\$ 745.244	1	\$ 642.000	\$ 745.244	
Auxiliar de Inventarios	\$ 601.126	\$ 675.601	-\$ 74.475	Aumenta	\$ 675.601	1	\$ 601.126	\$ 675.601	
Técnico de Contabilidad	\$ 700.000	\$ 662.208	\$ 37.792	Congela	\$ 700.000	1	\$ 700.000	\$ 700.000	
Auxiliar de Relaciones Humanas	\$ 650.000	\$ 659.530	-\$ 9.530	Aumenta	\$ 659.530	1	\$ 650.000	\$ 659.530	
Auxiliar de Cartera	\$ 600.000	\$ 656.851	-\$ 56.851	Aumenta	\$ 656.851	1	\$ 600.000	\$ 656.851	
Auxiliar de Caja Principal	\$ 600.000	\$ 622.030	-\$ 22.030	Aumenta	\$ 622.030	2	\$ 1.200.000	\$ 1.244.059	
Secretaria de Gerencia	\$ 793.940	\$ 605.958	\$ 187.982	Congela	\$ 793.940	1	\$ 793.940	\$ 793.940	
Auxiliar de Farmacia	\$ 580.863	\$ 600.601	-\$ 19.738	Aumenta	\$ 600.601	8	\$ 4.646.904	\$ 4.804.810	
Técnico de Sistemas	\$ 749.000	\$ 592.566	\$ 156.434	Congela	\$ 749.000	2	\$ 1.498.000	\$ 1.498.000	
Auxiliar Contable	\$ 502.900	\$ 587.208	-\$ 84.308	Aumenta	\$ 587.208	4	\$ 2.011.600	\$ 2.348.834	
Auxiliar de Mantenimiento	\$ 550.000	\$ 573.816	-\$ 23.816	Aumenta	\$ 573.816	4	\$ 2.200.000	\$ 2.295.262	
Auxiliar de Comprobación	\$ 550.000	\$ 563.101	-\$ 13.101	Aumenta	\$ 563.101	5	\$ 2.750.000	\$ 2.815.507	
Auxiliar de Atención al Cliente	\$ 526.450	\$ 533.637	-\$ 7.187	Aumenta	\$ 533.637	4	\$ 2.105.800	\$ 2.134.548	
Secretaria de Dirección Médica	\$ 502.900	\$ 530.959	-\$ 28.059	Aumenta	\$ 530.959	1	\$ 502.900	\$ 530.959	
Auxiliar de Honorarios Médicos	\$ 600.000	\$ 520.244	\$ 79.756	Congela	\$ 600.000	1	\$ 600.000	\$ 600.000	
Auxiliar Administrativo de Facturación	\$ 596.000	\$ 520.244	\$ 75.756	Congela	\$ 596.000	4	\$ 2.384.000	\$ 2.384.000	
Auxiliar de Suministros	\$ 550.000	\$ 501.494	\$ 48.506	Congela	\$ 550.000	1	\$ 550.000	\$ 550.000	
Secretaria de Cirugía	\$ 502.900	\$ 496.900	\$ 6.000	Congela	\$ 502.900	4	\$ 2.011.600	\$ 2.011.600	
Auxiliar de Citas Médicas	\$ 550.000	\$ 496.900	\$ 53.100	Congela	\$ 550.000	5	\$ 2.750.000	\$ 2.750.000	
Auxiliar de Almacén	\$ 550.000	\$ 496.900	\$ 53.100	Congela	\$ 550.000	1	\$ 550.000	\$ 550.000	
Auxiliar de Archivo	\$ 550.000	\$ 496.900	\$ 53.100	Congela	\$ 550.000	2	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	
Auxiliar de Conmutador	\$ 502.900	\$ 496.900	\$ 6.000	Congela	\$ 502.900	2	\$ 1.005.800	\$ 1.005.800	
INVERSIÓN DE LA ESTRUCTURA							\$ 75.852.376	\$ 79.773.034	\$ 3.920.658
PORCENTAJE DE INCREMENTO O DISMINUCIÓN									5,17%

CARGO	SALARIO ACTUAL	SALARIO ESTIMADO	DIFERENCIA	ESTADO	SALARIO AJUSTADO	Nº DE PERSONAS POR CARGOS	IMPACO SALARIO ACTUAL	IMPACO SALARIO AJUSTADO	
Coordinador medico UCIA	\$ 4.000.000	\$ 3.646.716	\$ 353.284	Congela	\$ 4.000.000	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	
Coordinador medico de urgencias	\$ 3.200.000	\$ 3.250.310	-\$ 50.310	Aumenta	\$ 3.250.310	1	\$ 3.200.000	\$ 3.250.310	
Coordinador general de enfermería	\$ 2.400.000	\$ 3.140.779	-\$ 740.779	Aumenta	\$ 3.140.779	1	\$ 2.400.000	\$ 3.140.779	
Medico especialista de UCIA	\$ 4.000.000	\$ 2.763.436	\$ 1.236.564	Congela	\$ 4.000.000	5	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	
Medico de Urgencias	\$ 2.354.000	\$ 2.372.977	-\$ 18.977	Aumenta	\$ 2.372.977	11	\$ 25.894.000	\$ 26.102.742	
Coordinador de enfermería UCIA	\$ 1.200.000	\$ 2.365.967	-\$ 1.165.967	Aumenta	\$ 2.365.967	5	\$ 6.000.000	\$ 11.829.833	
Medico General Consulta Externa	\$ 2.354.000	\$ 1.748.870	\$ 605.130	Congela	\$ 2.354.000	11	\$ 25.894.000	\$ 25.894.000	
Coordinador de radiología	\$ 1.200.000	\$ 1.686.747	-\$ 486.747	Aumenta	\$ 1.686.747	1	\$ 1.200.000	\$ 1.686.747	
Enfermero Profesional	\$ 1.200.000	\$ 1.509.984	-\$ 309.984	Aumenta	\$ 1.509.984	44	\$ 52.800.000	\$ 66.439.282	
Químico Farmacéutico	\$ 1.700.000	\$ 1.385.662	\$ 314.338	Congela	\$ 1.700.000	1	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	
Coordinador de enfermeria de consulta externa	\$ 1.500.000	\$ 1.125.043	\$ 374.957	Congela	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	
Enfermera Cove e Infecciones	\$ 1.200.000	\$ 1.125.043	\$ 74.957	Congela	\$ 1.200.000	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	
Nutricionista	\$ 1.020.780	\$ 1.010.184	\$ 10.596	Congela	\$ 1.020.780	1	\$ 1.020.780	\$ 1.020.780	
Terapista	\$ 952.728	\$ 926.869	\$ 25.859	Congela	\$ 952.728	7	\$ 6.669.096	\$ 6.669.096	
Tecnólogo de radiología	\$ 856.000	\$ 910.471	-\$ 54.471	Aumenta	\$ 910.471	6	\$ 5.136.000	\$ 5.462.826	
Auxiliar de enfermería	\$ 600.000	\$ 706.443	-\$ 106.443	Aumenta	\$ 706.443	104	\$ 62.400.000	\$ 73.470.061	
Camillero	\$ 496.900	\$ 534.649	-\$ 37.749	Aumenta	\$ 534.649	5	\$ 2.484.500	\$ 2.673.245	
Auxiliar Central de esterilización	\$ 496.900	\$ 521.335	-\$ 24.435	Aumenta	\$ 521.335	1	\$ 496.900	\$ 521.335	
INVERSIÓN DE LA ESTRUCTURA							\$ 223.995.276	\$ 256.561.036	\$ 32.565.760
PORCENTAJE DE INCREMENTO O DISMINUCIÓN									14,54%

ANEXO R
CATEGORÍAS CON PROGRESIÓN ARITMÉTICA

CATEGORÍA	CATEGORIAS CON PROGRESIONES CONSTANTES CARGOS ADMINISTRATIVOS		
	Prog. Aritmética		
	Límite inferior de la categoría	Límite superior de la categoría	Puestos clasificados en cada categoría con su respectivo puntaje de valoración
1	69	233	Auxiliar de Conmutador(69), Auxiliar de Archivo (71), Auxiliar de Almacén (77), Auxiliar de Citas Médicas (77), Secretaria de Cirugía (86), Auxiliar de Suministros (89), Auxiliar Administrativo de Facturación (96), Auxiliar de Honorarios Médicos (96), Secretaria de Dirección Médica (100), Auxiliar de Atención al Cliente (101), Auxiliar de Comprobación (112), Auxiliar de Mantenimiento (116), Auxiliar Contable (121), Técnico de Sistemas (123), Auxiliar de Farmacia (126), Secretaria de Gerencia (128), Auxiliar de Caja Principal (134), Auxiliar de Cartera (147), Auxiliar de Relaciones Humanas (148), Técnico de Contabilidad (149), Auxiliar de Inventarios (154), Supervisor de Servicios Generales (180), Facilitadora del Sistema de Gestión (196), Técnico de Facturación (198), Técnico de Auditoría (198).
2	234	399	Tesorero (269), Psicóloga (319), Ingeniero de Sistemas (326), Coordinador de Mercadeo (345),
3	400	564	Coordinador de Farmacia (441), Coordinador de mantenimiento (464), Auditor de Costos y Procesos (522), Coordinador de Atención al Cliente (529), Coordinador de Sistemas (539).
4	565	729	Coordinador de Compras y Suministros (620), Coordinador de Contabilidad (684).
5	730	894	Auditor Médico (773).
6	895	1060	Coordinador de Auditoria (944), Coordinador de Planeación y Desarrollo (981).
7	1061	1225	Coordinador de Relaciones Humanas (1107), Coordinador de Facturación (1219).

CATEGORÍA	CATEGORIAS CON PROGRESIONES CONSTANTES CARGOS ASISTENCIALES		
	Prog. Aritmética		
	Límite inferior de la categoría	Límite superior de la categoría	Puestos clasificados en cada categoría con su respectivo puntaje de valoración
1	192	355	Auxiliar de esterilización (192), Camillero (213), Auxiliar de enfermería (326).
2	356	519	Tecnólogo de Radiología (400), Terapeuta (405), Nutricionista (429), Enfermera Cove e Infecciones (459), Enfermera Coordinadora de Consulta Externa (459), Químico Farmacéutico (518).
3	520	682	Enfermero Profesional (543), Coordinador Radiólogo (576), Medico General Consulta Externa (587).
4	683	846	Coordinador de enfermería UCIA (684), Medico de Urgencias (685), Medico especialista de UCIA (738), Coordinador general de enfermería (785), Coordinador medico de urgencias (798), Coordinador medico UCIA (843).

ANEXO S
CATEGORÍAS CON PROGRESIÓN GEOMÉTRICA

CATEGORÍA	CATEGORIAS CON PROGRESIONES CRECIENTES CARGOS ADMINISTRATIVOS		
	Progresión Geométrica		
	Límite inferior de la categoría	Límite superior de la categoría	Puestos clasificados en cada categoría con su respectivo puntaje de valoración
1	69	104	Auxiliar de Conmutador(69), Auxiliar de Archivo (71), Auxiliar de Almacén (77), Auxiliar de Citas Médicas (77), Secretaria de Cirugía (86), Auxiliar de Suministros (89), Auxiliar Administrativo de Facturación (96), Auxiliar de Honorarios Médicos (96), Secretaria de dirección medica (100), Auxiliar de atención al cliente (101).
2	105	158	Auxiliar de Comprobación (112), Auxiliar de Mantenimiento (116), Auxiliar Contable (121), Técnico de Sistemas (123), Auxiliar de Farmacia (126), Secretaria de Gerencia (128), Auxiliar de Caja Principal (134), Auxiliar de Cartera (147), Auxiliar de Relaciones humanas (148), técnico de contabilidad (149), Auxiliar de inventarios (154).
3	159	240	Supervisor de Servicios Generales (180), Facilitadora del Sistema de Gestión (196), Técnico de Facturación (198), Técnico de Auditoria (198).
4	241	363	Tesorero (269), Psicóloga (319), Ingeniero de Sistemas (326), Coordinador de Mercadeo (345)
5	364	549	Coordinador de Farmacia (441), Coordinador de mantenimiento (464), Auditor de Costos y Procesos (522), Coordinador de Atención al Cliente (529), Coordinador de Sistemas (539).
6	550	829	Coordinador de Compras y Suministros (620), Coordinador de Contabilidad (684).Auditor Médico (773).
7	830	1251	Coordinador de Auditoria (944), Coordinador de Planeación y Desarrollo (981).Coordinador de Relaciones Humanas (1107), Coordinador de Facturación (1219).

CATEGORÍA	CATEGORIAS CON PROGRESIONES CRECIENTES CARGOS ASISTENCIALES		
	Prog. Aritmética		
	Límite inferior de la categoría	Límite superior de la categoría	Puestos clasificados en cada categoría con su respectivo puntaje de valoración
1	192	278	Auxiliar de esterilización (192), Camillero (213)
2	279	404	Auxiliar de enfermería (326), Tecnólogo de Radiología (400)
3	405	586	Terapista (405), Nutricionista (429), Enfermera Cove e Infecciones (459), Enfermera Coordinadora de Consulta Externa (459), Químico Farmacéutico (518), enfermero Profesional (543), Coordinador Radiólogo (576).
4	587	850	Medico General Consulta Externa (587), Coordinador de enfermería UCIA (684), Medico de Urgencias (685), Medico especialista de UCIA (738), Coordinador general de enfermería (785), Coordinador medico de urgencias (798), Coordinador medico UCIA (843).

ANEXO T
DEFINICIÓN DEL SALARIO MEDIO POR CATEGORÍA

CATEGORIA	PUNTAJE DE VALORACION MINIMO APROXIMADO	PUNTAJE MEDIO	PUNTAJE DE VALORACION MAXIMO APROXIMADO	SALARIO MEDIO	CARGOS ADMINISTRATIVOS
1	69	86	104	\$ 496.900	Auxiliar de Conmutador, Auxiliar de Archivo, Auxiliar de Almacén, Auxiliar de Citas Médicas, Secretaria de Cirugía, Auxiliar de Suministros, Auxiliar Administrativo de Facturación, Auxiliar de Honorarios Médicos, Secretaria de Dirección Médica, Auxiliar de Atención al Cliente.
2	105	132	158	\$ 615.658	Auxiliar de Comprobación, Auxiliar de Mantenimiento, Auxiliar Contable, Técnico de Sistemas, Auxiliar de Farmacia, Secretaria de Gerencia, Auxiliar de Caja Principal, Auxiliar de Cartera, Auxiliar de Relaciones Humanas, Técnico de Contabilidad, Auxiliar de Inventarios.
3	159	200	240	\$ 797.825	Supervisor de Servicios Generales, Facilitadora del Sistema de Gestión, Técnico de Facturación, Técnico de Auditoría.
4	241	302	363	\$ 1.072.383	Tesorero, Psicóloga, Ingeniero de Sistemas, Coordinador de Mercadeo.
5	364	457	549	\$ 1.486.191	Coordinador de Farmacia, Coordinador de mantenimiento, Auditor de Costos y Procesos, Coordinador de Atención al Cliente, Coordinador de Sistemas.
6	550	689	829	\$ 2.109.874	Coordinador de Compras y Suministros, Coordinador de Contabilidad, Auditor Médico.
7	830	1040	1251	\$ 3.049.876	Coordinador de Auditoría, Coordinador de Planeación y Desarrollo, Coordinador de Relaciones Humanas, Coordinador de Facturación.

CATEGORIA	PUNTAJE DE VALORACION MINIMO APROXIMADO	PUNTAJE MEDIO	PUNTAJE DE VALORACION MAXIMO APROXIMADO	SALARIO MEDIO	CARGOS ASISTENCIALES
1	192	273	355	\$ 605.423	Auxiliar de esterilización, Camillero, Auxiliar de enfermería.
2	356	437	519	\$ 1.040.116	Tecnólogo de Radiología, Terapista, Nutricionista, Enfermera Cove e Infecciones, Enfermera Coordinadora de Consulta Externa, Químico Farmacéutico.
3	520	601	682	\$ 1.829.512	Enfermero Profesional, Coordinador Radiólogo, Medico General Consulta Externa.
4	683	765	846	\$ 2.973.609	Coordinador de enfermería UCIA, Medico de Urgencias, Medico especialista de UCIA, Coordinador general de enfermería, Coordinador medico de urgencias, Coordinador medico UCIA.

ANEXO U
IMPACTO ECONÓMICO DE LA ESTRUCTURA DE SALARIO BÁSICO POR CATEGORÍA

CARGOS ADMINISTRATIVOS	SALARIO ACTUAL	SALARIO ESTIMADO	DIFERENCIA	ESTADO	SALARIO AJUSTADO	Nº DE PERSONAS POR CARGOS	IMPACO SALARIO ACTUAL	IMPACO SALARIO AJUSTADO
Coordinador de Facturación	\$ 4.000.000	\$ 3.049.876	\$ 950.124	Congela	\$ 4.000.000	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Coordinador de Relaciones Humanas	\$ 2.800.000	\$ 3.049.876	-\$ 249.876	Aumenta	\$ 3.049.876	1	\$ 2.800.000	\$ 3.049.876
Coordinador de Planeación y Desarrollo	\$ 3.000.000	\$ 3.049.876	-\$ 49.876	Aumenta	\$ 3.049.876	1	\$ 3.000.000	\$ 3.049.876
Coordinador de Auditoría	\$ 3.210.000	\$ 3.049.876	\$ 160.124	Congela	\$ 3.210.000	1	\$ 3.210.000	\$ 3.210.000
Auditor Médico	\$ 2.996.000	\$ 2.109.874	\$ 886.126	Congela	\$ 2.996.000	2	\$ 5.992.000	\$ 5.992.000
Coordinador de Contabilidad	\$ 1.500.000	\$ 2.109.874	-\$ 609.874	Aumenta	\$ 2.109.874	1	\$ 1.500.000	\$ 2.109.874
Coordinador de Compras y Suministros	\$ 1.400.000	\$ 2.109.874	-\$ 709.874	Aumenta	\$ 2.109.874	1	\$ 1.400.000	\$ 2.109.874
Coordinador de Sistemas	\$ 1.500.000	\$ 1.486.191	\$ 13.809	Congela	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Coordinador de Atención al Cliente	\$ 1.500.000	\$ 1.486.191	\$ 13.809	Congela	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Auditor de Costos y Procesos	\$ 1.284.000	\$ 1.486.191	-\$ 202.191	Aumenta	\$ 1.486.191	1	\$ 1.284.000	\$ 1.486.191
Coordinador de Mantenimiento	\$ 1.500.000	\$ 1.486.191	\$ 13.809	Congela	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Coordinador de Farmacia	\$ 900.000	\$ 1.486.191	-\$ 586.191	Aumenta	\$ 1.486.191	1	\$ 900.000	\$ 1.486.191
Coordinador de Mercadeo	\$ 1.361.040	\$ 1.072.383	\$ 288.657	Congela	\$ 1.361.040	1	\$ 1.361.040	\$ 1.361.040
Ingeniero de Sistemas	\$ 1.350.000	\$ 1.072.383	\$ 277.617	Congela	\$ 1.350.000	1	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000
Psicóloga	\$ 1.350.000	\$ 1.072.383	\$ 277.617	Congela	\$ 1.350.000	1	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000
Tesorero	\$ 1.100.000	\$ 1.072.383	\$ 27.617	Congela	\$ 1.100.000	1	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
Técnico de Auditoría	\$ 784.667	\$ 797.825	-\$ 13.158	Aumenta	\$ 797.825	1	\$ 784.667	\$ 797.825
Técnico de Facturación	\$ 787.909	\$ 797.825	-\$ 9.916	Aumenta	\$ 797.825	11	\$ 8.666.999	\$ 8.776.070
Facilitadora del Sistema de Gestión	\$ 800.000	\$ 797.825	\$ 2.175	Congela	\$ 800.000	1	\$ 800.000	\$ 800.000
Supervisor de Servicios Generales	\$ 642.000	\$ 797.825	-\$ 155.825	Aumenta	\$ 797.825	1	\$ 642.000	\$ 797.825
Auxiliar de Inventarios	\$ 601.126	\$ 615.658	-\$ 14.532	Aumenta	\$ 615.658	1	\$ 601.126	\$ 615.658
Técnico de Contabilidad	\$ 700.000	\$ 615.658	\$ 84.342	Congela	\$ 700.000	1	\$ 700.000	\$ 700.000
Auxiliar de Relaciones Humanas	\$ 650.000	\$ 615.658	\$ 34.342	Congela	\$ 650.000	1	\$ 650.000	\$ 650.000
Auxiliar de Cartera	\$ 600.000	\$ 615.658	-\$ 15.658	Aumenta	\$ 615.658	1	\$ 600.000	\$ 615.658
Auxiliar de Caja Principal	\$ 600.000	\$ 615.658	-\$ 15.658	Aumenta	\$ 615.658	2	\$ 1.200.000	\$ 1.231.316
Secretaria de Gerencia	\$ 793.940	\$ 615.658	\$ 178.282	Congela	\$ 793.940	1	\$ 793.940	\$ 793.940
Auxiliar de Farmacia	\$ 580.863	\$ 615.658	-\$ 34.795	Aumenta	\$ 615.658	8	\$ 4.646.904	\$ 4.925.262
Técnico de Sistemas	\$ 749.000	\$ 615.658	\$ 133.342	Congela	\$ 749.000	2	\$ 1.498.000	\$ 1.498.000
Auxiliar Contable	\$ 502.900	\$ 615.658	-\$ 112.758	Aumenta	\$ 615.658	4	\$ 2.011.600	\$ 2.462.631
Auxiliar de Mantenimiento	\$ 550.000	\$ 615.658	-\$ 65.658	Aumenta	\$ 615.658	4	\$ 2.200.000	\$ 2.462.631
Auxiliar de Comprobación	\$ 550.000	\$ 615.658	-\$ 65.658	Aumenta	\$ 615.658	5	\$ 2.750.000	\$ 3.078.289
Auxiliar de Atención al Cliente	\$ 526.450	\$ 496.900	\$ 29.550	Congela	\$ 526.450	4	\$ 2.105.800	\$ 2.105.800
Secretaria de Dirección Médica	\$ 502.900	\$ 496.900	\$ 6.000	Congela	\$ 502.900	1	\$ 502.900	\$ 502.900
Auxiliar de Honorarios Médicos	\$ 600.000	\$ 496.900	\$ 103.100	Congela	\$ 600.000	1	\$ 600.000	\$ 600.000
Auxiliar Administrativo de Facturación	\$ 596.000	\$ 496.900	\$ 99.100	Congela	\$ 596.000	4	\$ 2.384.000	\$ 2.384.000
Auxiliar de Suministros	\$ 550.000	\$ 496.900	\$ 53.100	Congela	\$ 550.000	1	\$ 550.000	\$ 550.000
Secretaria de Cirugía	\$ 502.900	\$ 496.900	\$ 6.000	Congela	\$ 502.900	4	\$ 2.011.600	\$ 2.011.600
Auxiliar de Citas Médicas	\$ 550.000	\$ 496.900	\$ 53.100	Congela	\$ 550.000	5	\$ 2.750.000	\$ 2.750.000
Auxiliar de Almacén	\$ 550.000	\$ 496.900	\$ 53.100	Congela	\$ 550.000	1	\$ 550.000	\$ 550.000
Auxiliar de Archivo	\$ 550.000	\$ 496.900	\$ 53.100	Congela	\$ 550.000	2	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
Auxiliar de Conmutador	\$ 502.900	\$ 496.900	\$ 6.000	Congela	\$ 502.900	2	\$ 1.005.800	\$ 1.005.800
INVERSIÓN DE LA ESTRUCTURA							\$ 75.852.376	\$ 79.920.126
PORCENTAJE DE INCREMENTO O DISMINUCIÓN								5,36%

CARGO ASISTENCIALES	SALARIO ACTUAL	SALARIO ESTIMADO	DIFERENCIA	ESTADO	SALARIO AJUSTADO	Nº DE PERSONAS POR CARGOS	IMPACO SALARIO ACTUAL	IMPACO SALARIO AJUSTADO	
Coordinador médico UCIA	\$ 4.000.000	\$ 2.973.609	\$ 1.026.391	Congelado	\$ 4.000.000	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	
Coordinador médico de urgencias	\$ 3.200.000	\$ 2.973.609	\$ 226.391	Congelado	\$ 3.200.000	1	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	
Coordinador general de enfermería	\$ 2.400.000	\$ 2.973.609	-\$ 573.609	Aumento	\$ 2.973.609	1	\$ 2.400.000	\$ 2.973.609	
Médico especialista de UCIA	\$ 4.000.000	\$ 2.973.609	\$ 1.026.391	Congelado	\$ 4.000.000	5	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	
Médico de Urgencias	\$ 2.354.000	\$ 2.973.609	-\$ 619.609	Aumento	\$ 2.973.609	11	\$ 25.894.000	\$ 32.709.699	
Coordinador de enfermería UCIA	\$ 1.200.000	\$ 2.973.609	-\$ 1.773.609	Aumento	\$ 2.973.609	5	\$ 6.000.000	\$ 14.868.045	
Médico General Consulta Externa	\$ 2.354.000	\$ 1.829.512	\$ 524.488	Congelado	\$ 2.354.000	11	\$ 25.894.000	\$ 25.894.000	
Coordinador de radiología	\$ 1.200.000	\$ 1.829.512	-\$ 629.512	Aumento	\$ 1.829.512	1	\$ 1.200.000	\$ 1.829.512	
Enfermero Profesional	\$ 1.200.000	\$ 1.829.512	-\$ 629.512	Aumento	\$ 1.829.512	44	\$ 52.800.000	\$ 80.498.517	
Químico Farmacéutico	\$ 1.700.000	\$ 1.040.116	\$ 659.884	Congelado	\$ 1.700.000	1	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	
Coordinador de enfermería de consulta externa	\$ 1.500.000	\$ 1.040.116	\$ 459.884	Congelado	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	
Enfermera Cove e Infecciones	\$ 1.200.000	\$ 1.040.116	\$ 159.884	Congelado	\$ 1.200.000	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	
Nutricionista	\$ 1.020.780	\$ 1.040.116	-\$ 19.336	Aumento	\$ 1.040.116	1	\$ 1.020.780	\$ 1.040.116	
Terapista	\$ 952.728	\$ 1.040.116	-\$ 87.388	Aumento	\$ 1.040.116	7	\$ 6.669.096	\$ 7.280.814	
Tecnólogo de radiología	\$ 856.000	\$ 1.040.116	-\$ 184.116	Aumento	\$ 1.040.116	6	\$ 5.136.000	\$ 6.240.698	
Auxiliar de enfermería	\$ 600.000	\$ 605.423	-\$ 5.423	Aumento	\$ 605.423	104	\$ 62.400.000	\$ 62.963.947	
Camillero	\$ 496.900	\$ 605.423	-\$ 108.523	Aumento	\$ 605.423	5	\$ 2.484.500	\$ 3.027.113	
Auxiliar Central de esterilización	\$ 496.900	\$ 605.423	-\$ 108.523	Aumento	\$ 605.423	1	\$ 496.900	\$ 605.423	
INVERSIÓN DE LA ESTRUCTURA							\$ 223.995.276	\$ 271.531.492	\$ 47.536.216
PORCENTAJE DE INCREMENTO O DISMINUCIÓN									21,22%

ANEXO V
DEFINICIÓN DE LOS LÍMITES Y TRAMOS SALARIALES CON PORCENTAJE DEL 5%

Área Administrativa

CATEGORIA	PUNTAJE DE VALORACION MINIMO	PUNTAJE MEDIO	PUNTAJE DE VALORACION MAXIMO	LIMITE SALARIAL INFERIOR	SALARIO MEDIO	LIMITE SALARIAL SUPERIOR	AMPLITUD SALARIAL
1	69	86	104	\$ 470.052	\$ 494.792	\$ 519.531	\$ 49.479
2	105	132	158	\$ 584.875	\$ 615.658	\$ 646.441	\$ 61.566
3	159	200	240	\$ 757.933	\$ 797.825	\$ 837.716	\$ 79.782
4	241	302	363	\$ 1.018.763	\$ 1.072.383	\$ 1.126.002	\$ 107.238
5	364	457	549	\$ 1.411.881	\$ 1.486.191	\$ 1.560.500	\$ 148.619
6	550	689	829	\$ 2.004.380	\$ 2.109.874	\$ 2.215.368	\$ 210.987
7	830	1040	1251	\$ 2.897.383	\$ 3.049.876	\$ 3.202.370	\$ 304.988

TRAMO \ CATEGORÍA	CATEGORÍA C1	CATEGORÍA C2	CATEGORÍA C3	CATEGORÍA C4	CATEGORÍA C5	CATEGORÍA C6	CATEGORÍA C7
r	\$ 24.740	\$ 30.783	\$ 39.891	\$ 53.619	\$ 74.310	\$ 105.494	\$ 152.494
1	\$ 470.052	\$ 584.875	\$ 757.933	\$ 1.018.763	\$ 1.411.881	\$ 2.004.380	\$ 2.897.383
2	\$ 496.900	\$ 615.658	\$ 797.825	\$ 1.072.383	\$ 1.486.191	\$ 2.109.874	\$ 3.049.876
3	\$ 519.531	\$ 646.441	\$ 837.716	\$ 1.126.002	\$ 1.560.500	\$ 2.215.368	\$ 3.202.370

Área Asistencial

CATEGORÍA	PUNTAJE DE VALORACION MINIMO	PUNTAJE MEDIO	PUNTAJE DE VALORACION MAXIMO	LIMITE SALARIAL INFERIOR	SALARIO MEDIO	LIMITE SALARIAL SUPERIOR	AMPLITUD SALARIAL
1	192	274	355	\$ 575.151	\$ 605.423	\$ 635.694	\$ 60.542
2	356	438	519	\$ 988.110	\$ 1.040.116	\$ 1.092.122	\$ 104.012
3	520	602	683	\$ 1.738.036	\$ 1.829.512	\$ 1.920.987	\$ 182.951
4	684	766	847	\$ 2.824.929	\$ 2.973.609	\$ 3.122.289	\$ 297.361

TRAMO	CATEGORÍA	CATEGORÍA C1	CATEGORÍA C2	CATEGORÍA C3	CATEGORÍA C4
r		\$ 30.271	\$ 52.006	\$ 91.476	\$ 148.680
1		\$ 575.151	\$ 988.110	\$ 1.738.036	\$ 2.824.929
2		\$ 605.423	\$ 1.040.116	\$ 1.829.512	\$ 2.973.609
3		\$ 635.694	\$ 1.092.122	\$ 1.920.987	\$ 3.122.289

ANEXO W
IMPACTO ECONÓMICO DE LA ESCALA DE INTERVALOS SALARIALES POR CATEGORÍA

CARGO ADMINISTRATIVOS	CATEGORIA Y TRAMO	SALARIO ACTUAL	SALARIO ESTIMADO	DIFERENCIA	ESTADO	SALARIO AJUSTADO	Nº DE PERSONAS POR CARGOS	IMPACO SALARIO ACTUAL	IMPACO SALARIO AJUSTADO
Coordinador de Facturación	C7-3	\$ 4.000.000	\$ 3.202.370	\$ 797.630	Congelado	\$ 4.000.000	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Coordinador de Relaciones Humanas	C7-1	\$ 2.800.000	\$ 2.897.383	-\$ 97.383	Aumento	\$ 2.897.383	1	\$ 2.800.000	\$ 2.897.383
Coordinador de Planeación y Desarrollo	C7-2	\$ 3.000.000	\$ 3.049.876	-\$ 49.876	Aumento	\$ 3.049.876	1	\$ 3.000.000	\$ 3.049.876
Coordinador de Auditoría	C7-3	\$ 3.210.000	\$ 3.202.370	\$ 7.630	Congelado	\$ 3.210.000	1	\$ 3.210.000	\$ 3.210.000
Auditor Médico	C6-3	\$ 2.996.000	\$ 2.215.368	\$ 780.632	Congelado	\$ 2.996.000	2	\$ 5.992.000	\$ 5.992.000
Coordinador de Contabilidad	C6-1	\$ 1.500.000	\$ 2.004.380	-\$ 504.380	Aumento	\$ 2.004.380	1	\$ 1.500.000	\$ 2.004.380
Coordinador de Compras y Suministros	C6-1	\$ 1.400.000	\$ 2.004.380	-\$ 604.380	Aumento	\$ 2.004.380	1	\$ 1.400.000	\$ 2.004.380
Coordinador de Sistemas	C5-3	\$ 1.500.000	\$ 1.560.500	-\$ 60.500	Aumento	\$ 1.560.500	1	\$ 1.500.000	\$ 1.560.500
Coordinador de Atención al Cliente	C5-3	\$ 1.500.000	\$ 1.560.500	-\$ 60.500	Aumento	\$ 1.560.500	1	\$ 1.500.000	\$ 1.560.500
Auditor de Costos y Procesos	C5-1	\$ 1.284.000	\$ 1.411.881	-\$ 127.881	Aumento	\$ 1.411.881	1	\$ 1.284.000	\$ 1.411.881
Coordinador de Mantenimiento	C5-3	\$ 1.500.000	\$ 1.560.500	-\$ 60.500	Aumento	\$ 1.560.500	1	\$ 1.500.000	\$ 1.560.500
Coordinador de Farmacia	C5-1	\$ 900.000	\$ 1.411.881	-\$ 511.881	Aumento	\$ 1.411.881	1	\$ 900.000	\$ 1.411.881
Coordinador de Mercadeo	C4-3	\$ 1.361.040	\$ 1.126.002	\$ 235.038	Congelado	\$ 1.361.040	1	\$ 1.361.040	\$ 1.361.040
Ingeniero de Sistemas	C4-3	\$ 1.350.000	\$ 1.126.002	\$ 223.998	Congelado	\$ 1.350.000	1	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000
Psicóloga	C4-3	\$ 1.350.000	\$ 1.126.002	\$ 223.998	Congelado	\$ 1.350.000	1	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000
Tesorero	C4-3	\$ 1.100.000	\$ 1.126.002	-\$ 26.002	Aumento	\$ 1.126.002	1	\$ 1.100.000	\$ 1.126.002
Técnico de Auditoría	C3-2	\$ 784.667	\$ 797.825	-\$ 13.158	Aumento	\$ 797.825	1	\$ 784.667	\$ 797.825
Técnico de Facturación	C3-2	\$ 787.909	\$ 797.825	-\$ 9.916	Aumento	\$ 797.825	11	\$ 8.666.999	\$ 8.776.070
Facilitadora del Sistema de Gestión	C3-3	\$ 800.000	\$ 837.716	-\$ 37.716	Aumento	\$ 837.716	1	\$ 800.000	\$ 837.716
Supervisor de Servicios Generales	C3-1	\$ 642.000	\$ 757.933	-\$ 115.933	Aumento	\$ 757.933	1	\$ 642.000	\$ 757.933
Auxiliar de Inventarios	C2-2	\$ 601.126	\$ 615.658	-\$ 14.532	Aumento	\$ 615.658	1	\$ 601.126	\$ 615.658
Técnico de Contabilidad	C2-3	\$ 700.000	\$ 646.441	\$ 53.559	Congelado	\$ 700.000	1	\$ 700.000	\$ 700.000
Auxiliar de Relaciones Humanas	C2-3	\$ 650.000	\$ 646.441	\$ 3.559	Congelado	\$ 650.000	1	\$ 650.000	\$ 650.000
Auxiliar de Cartera	C2-2	\$ 600.000	\$ 615.658	-\$ 15.658	Aumento	\$ 615.658	1	\$ 600.000	\$ 615.658
Auxiliar de Caja Principal	C2-2	\$ 600.000	\$ 615.658	-\$ 15.658	Aumento	\$ 615.658	2	\$ 1.200.000	\$ 1.231.316
Secretaria de Gerencia	C2-3	\$ 793.940	\$ 646.441	\$ 147.499	Congelado	\$ 793.940	1	\$ 793.940	\$ 793.940
Auxiliar de Farmacia	C2-1	\$ 580.863	\$ 584.875	-\$ 4.012	Aumento	\$ 584.875	8	\$ 4.646.904	\$ 4.678.999
Técnico de Sistemas	C2-3	\$ 749.000	\$ 646.441	\$ 102.559	Congelado	\$ 749.000	2	\$ 1.498.000	\$ 1.498.000
Auxiliar Contable	C2-1	\$ 502.900	\$ 584.875	-\$ 81.975	Aumento	\$ 584.875	4	\$ 2.011.600	\$ 2.339.500
Auxiliar de Mantenimiento	C2-1	\$ 550.000	\$ 584.875	-\$ 34.875	Aumento	\$ 584.875	4	\$ 2.200.000	\$ 2.339.500
Auxiliar de Comprobación	C2-1	\$ 550.000	\$ 584.875	-\$ 34.875	Aumento	\$ 584.875	5	\$ 2.750.000	\$ 2.924.374
Auxiliar de Atención al Cliente	C1-3	\$ 526.450	\$ 519.531	\$ 6.919	Congelado	\$ 526.450	4	\$ 2.105.800	\$ 2.105.800
Secretaria de Dirección Médica	C1-3	\$ 502.900	\$ 519.531	-\$ 16.631	Aumento	\$ 519.531	1	\$ 502.900	\$ 519.531
Auxiliar de Honorarios Médicos	C1-3	\$ 600.000	\$ 519.531	\$ 80.469	Congelado	\$ 600.000	1	\$ 600.000	\$ 600.000
Auxiliar Administrativo de Facturación	C1-3	\$ 596.000	\$ 519.531	\$ 76.469	Congelado	\$ 596.000	4	\$ 2.384.000	\$ 2.384.000
Auxiliar de Suministros	C1-3	\$ 550.000	\$ 519.531	\$ 30.469	Congelado	\$ 550.000	1	\$ 550.000	\$ 550.000
Secretaria de Cirugía	C1-3	\$ 502.900	\$ 519.531	-\$ 16.631	Aumento	\$ 519.531	4	\$ 2.011.600	\$ 2.078.125
Auxiliar de Citas Médicas	C1-3	\$ 550.000	\$ 519.531	\$ 30.469	Congelado	\$ 550.000	5	\$ 2.750.000	\$ 2.750.000
Auxiliar de Almacén	C1-3	\$ 550.000	\$ 519.531	\$ 30.469	Congelado	\$ 550.000	1	\$ 550.000	\$ 550.000
Auxiliar de Archivo	C1-3	\$ 550.000	\$ 519.531	\$ 30.469	Congelado	\$ 550.000	2	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000
Auxiliar de Conmutador	C1-3	\$ 502.900	\$ 519.531	-\$ 16.631	Aumento	\$ 519.531	2	\$ 1.005.800	\$ 1.039.063
INVERSIÓN DE LA ESTRUCTURA								\$ 75.852.376	\$ 79.083.331
PORCENTAJE DE INCREMENTO O DISMINUCIÓN									4,26%

CARGOS ASISTENCIALES	CATEGORÍA Y TRAMO	SALARIO ACTUAL	SALARIO ESTIMADO	DIFERENCIA	ESTADO	SALARIO AJUSTADO	Nº DE PERSONAS POR CARGOS	IMPACO SALARIO ACTUAL	IMPACO SALARIO AJUSTADO	
Coordinador médico UCIA	C4-3	\$ 4.000.000	\$ 3.122.289	\$ 877.711	Congelado	\$ 4.000.000	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	
Coordinador médico de urgencias	C4-3	\$ 3.200.000	\$ 3.122.289	\$ 77.711	Congelado	\$ 3.200.000	1	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	
Coordinador general de enfermería	C4-1	\$ 2.400.000	\$ 2.824.929	-\$ 424.929	Aumento	\$ 2.824.929	1	\$ 2.400.000	\$ 2.824.929	
Médico especialista de UCIA	C4-3	\$ 4.000.000	\$ 3.122.289	\$ 877.711	Congelado	\$ 4.000.000	5	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	
Médico de Urgencias	C4-1	\$ 2.354.000	\$ 2.824.929	-\$ 470.929	Aumento	\$ 2.824.929	11	\$ 25.894.000	\$ 31.074.214	
Coordinador de enfermería UCIA	C4-1	\$ 1.200.000	\$ 2.824.929	-\$ 1.624.929	Aumento	\$ 2.824.929	5	\$ 6.000.000	\$ 14.124.643	
Médico General Consulta Externa	C3-3	\$ 2.354.000	\$ 1.920.987	\$ 433.013	Congelado	\$ 2.354.000	11	\$ 25.894.000	\$ 25.894.000	
Coordinador de radiología	C3-1	\$ 1.200.000	\$ 1.738.036	-\$ 538.036	Aumento	\$ 1.738.036	1	\$ 1.200.000	\$ 1.738.036	
Enfermero Profesional	C3-1	\$ 1.200.000	\$ 1.738.036	-\$ 538.036	Aumento	\$ 1.738.036	44	\$ 52.800.000	\$ 76.473.591	
Químico Farmacéutico	C2-3	\$ 1.700.000	\$ 1.092.122	\$ 607.878	Congelado	\$ 1.700.000	1	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	
Coordinador de enfermería de consulta externa	C2-3	\$ 1.500.000	\$ 1.092.122	\$ 407.878	Congelado	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	
Enfermera Cove e Infecciones	C2-3	\$ 1.200.000	\$ 1.092.122	\$ 107.878	Congelado	\$ 1.200.000	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	
Nutricionista	C2-2	\$ 1.020.780	\$ 1.040.116	-\$ 19.336	Aumento	\$ 1.040.116	1	\$ 1.020.780	\$ 1.040.116	
Terapista	C2-1	\$ 952.728	\$ 988.110	-\$ 35.382	Aumento	\$ 988.110	7	\$ 6.669.096	\$ 6.916.773	
Tecnólogo de radiología	C2-1	\$ 856.000	\$ 988.110	-\$ 132.110	Aumento	\$ 988.110	6	\$ 5.136.000	\$ 5.928.663	
Auxiliar de enfermería	C1-2	\$ 600.000	\$ 605.423	-\$ 5.423	Aumento	\$ 605.423	104	\$ 62.400.000	\$ 62.963.947	
Camillero	C1-1	\$ 496.900	\$ 575.151	-\$ 78.251	Aumento	\$ 575.151	5	\$ 2.484.500	\$ 2.875.757	
Auxiliar Central de esterilización	C1-1	\$ 496.900	\$ 575.151	-\$ 78.251	Aumento	\$ 575.151	1	\$ 496.900	\$ 575.151	
INVERSIÓN DE LA ESTRUCTURA								\$ 223.995.276	\$ 264.029.821	\$ 40.034.545
PORCENTAJE DE INCREMENTO O DISMINUCIÓN										17,87%

ANEXO X
DEFINICIÓN DE LOS LÍMITES SALARIALES CON PORCENTAJE DEL 10%

Área Administrativa

CATEGORÍA	PUNTAJE DE VALORACIÓN MÍNIMO	PUNTAJE MEDIO	PUNTAJE DE VALORACIÓN MÁXIMO	LÍMITE SALARIAL INFERIOR	SALARIO MEDIO	LÍMITE SALARIAL SUPERIOR	AMPLITUD SALARIAL
1	69	86	104	\$ 445.313	\$ 494.792	\$ 544.271	\$ 98.958
2	105	132	158	\$ 554.092	\$ 615.658	\$ 677.224	\$ 123.132
3	159	200	240	\$ 718.042	\$ 797.825	\$ 877.607	\$ 159.565
4	241	302	363	\$ 965.144	\$ 1.072.383	\$ 1.179.621	\$ 214.477
5	364	457	549	\$ 1.337.572	\$ 1.486.191	\$ 1.634.810	\$ 297.238
6	550	689	829	\$ 1.898.887	\$ 2.109.874	\$ 2.320.861	\$ 421.975
7	830	1040	1251	\$ 2.744.889	\$ 3.049.876	\$ 3.354.864	\$ 609.975

TRAMO \ CATEGORÍA	CATEGORÍA C1	CATEGORÍA C2	CATEGORÍA C3	CATEGORÍA C4	CATEGORÍA C5	CATEGORÍA C6	CATEGORÍA C7
r	\$ 49.479	\$ 61.566	\$ 79.782	\$ 107.238	\$ 148.619	\$ 210.987	\$ 304.988
1	\$ 445.313	\$ 554.092	\$ 718.042	\$ 965.144	\$ 1.337.572	\$ 1.898.887	\$ 2.744.889
2	\$ 496.900	\$ 615.658	\$ 797.825	\$ 1.072.383	\$ 1.486.191	\$ 2.109.874	\$ 3.049.876
3	\$ 544.271	\$ 677.224	\$ 877.607	\$ 1.179.621	\$ 1.634.810	\$ 2.320.861	\$ 3.354.864

Área Asistencial

CATEGORÍA	PUNTAJE DE VALORACIÓN MÍNIMO	PUNTAJE MEDIO	PUNTAJE DE VALORACIÓN MÁXIMO	LÍMITE SALARIAL INFERIOR	SALARIO MEDIO	LÍMITE SALARIAL SUPERIOR	AMPLITUD SALARIAL
1	69	273	355	\$ 544.880	\$ 605.423	\$ 665.965	\$ 121.085
2	105	437	519	\$ 936.105	\$ 1.040.116	\$ 1.144.128	\$ 208.023
3	159	601	682	\$ 1.646.561	\$ 1.829.512	\$ 2.012.463	\$ 365.902
4	241	765	846	\$ 2.676.248	\$ 2.973.609	\$ 3.270.970	\$ 594.722

TRAMO \ CATEGORÍA	CATEGORÍA C1	CATEGORÍA C2	CATEGORÍA C3	CATEGORÍA C4
r	\$ 60.542	\$ 104.012	\$ 182.951	\$ 297.361
1	\$ 544.880	\$ 936.105	\$ 1.646.561	\$ 2.676.248
2	\$ 605.423	\$ 1.040.116	\$ 1.829.512	\$ 2.973.609
3	\$ 665.965	\$ 1.144.128	\$ 2.012.463	\$ 3.270.970

ANEXO Y
IMPACTO ECONÓMICO DE LA ESCALA DE INTERVALOS SALARIALES POR CATEGORÍA

CARGOS ADMINISTRATIVOS	CATEGORIA Y TRAMO	SALARIO ACTUAL	SALARIO ESTIMADO	DIFERENCIA	ESTADO	SALARIO AJUSTADO	Nº DE PERSONAS POR CARGOS	IMPACO SALARIO ACTUAL	IMPACO SALARIO AJUSTADO	
Coordinador de Facturación	C7-3	\$ 4.000.000	\$ 3.354.864	\$ 645.136	Congela	\$ 4.000.000	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	
Coordinador de Relaciones Humanas	C7-2	\$ 2.800.000	\$ 3.049.876	-\$ 249.876	Aumenta	\$ 3.049.876	1	\$ 2.800.000	\$ 3.049.876	
Coordinador de Planeación y Desarrollo	C7-2	\$ 3.000.000	\$ 3.049.876	-\$ 49.876	Aumenta	\$ 3.049.876	1	\$ 3.000.000	\$ 3.049.876	
Coordinador de Auditoría	C7-3	\$ 3.210.000	\$ 3.354.864	-\$ 144.864	Aumenta	\$ 3.354.864	1	\$ 3.210.000	\$ 3.354.864	
Auditor Médico	C6-3	\$ 2.996.000	\$ 2.320.861	\$ 675.139	Congela	\$ 2.996.000	2	\$ 5.992.000	\$ 5.992.000	
Coordinador de Contabilidad	C6-1	\$ 1.500.000	\$ 1.898.887	-\$ 398.887	Aumenta	\$ 1.898.887	1	\$ 1.500.000	\$ 1.898.887	
Coordinador de Compras y Suministros	C6-1	\$ 1.400.000	\$ 1.898.887	-\$ 498.887	Aumenta	\$ 1.898.887	1	\$ 1.400.000	\$ 1.898.887	
Coordinador de Sistemas	C5-3	\$ 1.500.000	\$ 1.634.810	-\$ 134.810	Aumenta	\$ 1.634.810	1	\$ 1.500.000	\$ 1.634.810	
Coordinador de Atención al Cliente	C5-3	\$ 1.500.000	\$ 1.634.810	-\$ 134.810	Aumenta	\$ 1.634.810	1	\$ 1.500.000	\$ 1.634.810	
Auditor de Costos y Procesos	C5-1	\$ 1.284.000	\$ 1.337.572	-\$ 53.572	Aumenta	\$ 1.337.572	1	\$ 1.284.000	\$ 1.337.572	
Coordinador de Mantenimiento	C5-3	\$ 1.500.000	\$ 1.634.810	-\$ 134.810	Aumenta	\$ 1.634.810	1	\$ 1.500.000	\$ 1.634.810	
Coordinador de Farmacia	C5-1	\$ 900.000	\$ 1.337.572	-\$ 437.572	Aumenta	\$ 1.337.572	1	\$ 900.000	\$ 1.337.572	
Coordinador de Mercadeo	C4-3	\$ 1.361.040	\$ 1.179.621	\$ 181.419	Congela	\$ 1.361.040	1	\$ 1.361.040	\$ 1.361.040	
Ingeniero de Sistemas	C4-3	\$ 1.350.000	\$ 1.179.621	\$ 170.379	Congela	\$ 1.350.000	1	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	
Psicóloga	C4-3	\$ 1.350.000	\$ 1.179.621	\$ 170.379	Congela	\$ 1.350.000	1	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000	
Tesorero	C4-3	\$ 1.100.000	\$ 1.179.621	-\$ 79.621	Aumenta	\$ 1.179.621	1	\$ 1.100.000	\$ 1.179.621	
Técnico de Auditoría	C3-2	\$ 784.667	\$ 797.825	-\$ 13.158	Aumenta	\$ 797.825	1	\$ 784.667	\$ 797.825	
Técnico de Facturación	C3-2	\$ 787.909	\$ 797.825	-\$ 9.916	Aumenta	\$ 797.825	11	\$ 8.666.999	\$ 8.776.070	
Facilitadora del Sistema de Gestión	C3-3	\$ 800.000	\$ 877.607	-\$ 77.607	Aumenta	\$ 877.607	1	\$ 800.000	\$ 877.607	
Supervisor de Servicios Generales	C3-1	\$ 642.000	\$ 718.042	-\$ 76.042	Aumenta	\$ 718.042	1	\$ 642.000	\$ 718.042	
Auxiliar de Inventarios	C2-2	\$ 601.126	\$ 615.658	-\$ 14.532	Aumenta	\$ 615.658	1	\$ 601.126	\$ 615.658	
Técnico de Contabilidad	C2-3	\$ 700.000	\$ 677.224	\$ 22.776	Congela	\$ 700.000	1	\$ 700.000	\$ 700.000	
Auxiliar de Relaciones Humanas	C2-3	\$ 650.000	\$ 677.224	-\$ 27.224	Aumenta	\$ 677.224	1	\$ 650.000	\$ 677.224	
Auxiliar de Cartera	C2-2	\$ 600.000	\$ 615.658	-\$ 15.658	Aumenta	\$ 615.658	1	\$ 600.000	\$ 615.658	
Auxiliar de Caja Principal	C2-2	\$ 600.000	\$ 615.658	-\$ 15.658	Aumenta	\$ 615.658	2	\$ 1.200.000	\$ 1.231.316	
Secretaria de Gerencia	C2-3	\$ 793.940	\$ 677.224	\$ 116.716	Congela	\$ 793.940	1	\$ 793.940	\$ 793.940	
Auxiliar de Farmacia	C2-2	\$ 580.863	\$ 615.658	-\$ 34.795	Aumenta	\$ 615.658	8	\$ 4.646.904	\$ 4.925.262	
Técnico de Sistemas	C2-3	\$ 749.000	\$ 677.224	\$ 71.776	Congela	\$ 749.000	2	\$ 1.498.000	\$ 1.498.000	
Auxiliar Contable	C2-1	\$ 502.900	\$ 554.092	-\$ 51.192	Aumenta	\$ 554.092	4	\$ 2.011.600	\$ 2.216.368	
Auxiliar de Mantenimiento	C2-1	\$ 550.000	\$ 554.092	-\$ 4.092	Aumenta	\$ 554.092	4	\$ 2.200.000	\$ 2.216.368	
Auxiliar de Comprobación	C2-1	\$ 550.000	\$ 554.092	-\$ 4.092	Aumenta	\$ 554.092	5	\$ 2.750.000	\$ 2.770.460	
Auxiliar de Atención al Cliente	C1-3	\$ 526.450	\$ 544.271	-\$ 17.821	Aumenta	\$ 544.271	4	\$ 2.105.800	\$ 2.177.084	
Secretaria de Dirección Médica	C1-3	\$ 502.900	\$ 544.271	-\$ 41.371	Aumenta	\$ 544.271	1	\$ 502.900	\$ 544.271	
Auxiliar de Honorarios Médicos	C1-3	\$ 600.000	\$ 544.271	\$ 55.729	Congela	\$ 600.000	1	\$ 600.000	\$ 600.000	
Auxiliar Administrativo de Facturación	C1-3	\$ 596.000	\$ 544.271	\$ 51.729	Congela	\$ 596.000	4	\$ 2.384.000	\$ 2.384.000	
Auxiliar de Suministros	C1-3	\$ 550.000	\$ 544.271	\$ 5.729	Congela	\$ 550.000	1	\$ 550.000	\$ 550.000	
Secretaria de Cirugía	C1-3	\$ 502.900	\$ 544.271	-\$ 41.371	Aumenta	\$ 544.271	4	\$ 2.011.600	\$ 2.177.084	
Auxiliar de Citas Médicas	C1-3	\$ 550.000	\$ 544.271	\$ 5.729	Congela	\$ 550.000	5	\$ 2.750.000	\$ 2.750.000	
Auxiliar de Almacén	C1-3	\$ 550.000	\$ 544.271	\$ 5.729	Congela	\$ 550.000	1	\$ 550.000	\$ 550.000	
Auxiliar de Archivo	C1-3	\$ 550.000	\$ 544.271	\$ 5.729	Congela	\$ 550.000	2	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	
Auxiliar de Conmutador	C1-3	\$ 502.900	\$ 544.271	-\$ 41.371	Aumenta	\$ 544.271	2	\$ 1.005.800	\$ 1.088.542	
INVERSIÓN DE LA ESTRUCTURA								\$ 75.852.376	\$ 79.415.400	\$ 3.563.024
PORCENTAJE DE INCREMENTO O DISMINUCIÓN										4,70%

CARGOS ASISTENCIALES	CATEGORÍA Y TRAMO	SALARIO ACTUAL	SALARIO ESTIMADO	DIFERENCIA	ESTADO	SALARIO AJUSTADO	Nº DE PERSONAS POR CARGOS	IMPACO SALARIO ACTUAL	IMPACO SALARIO AJUSTADO	
Coordinador médico UCIA	C4-3	\$ 4.000.000	\$ 3.270.970	\$ 729.030	Congelado	\$ 4.000.000	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	
Coordinador médico de urgencias	C4-3	\$ 3.200.000	\$ 3.270.970	-\$ 70.970	Aumento	\$ 3.270.970	1	\$ 3.200.000	\$ 3.270.970	
Coordinador general de enfermería	C4-1	\$ 2.400.000	\$ 2.676.248	-\$ 276.248	Aumento	\$ 2.676.248	1	\$ 2.400.000	\$ 2.676.248	
Médico especialista de UCIA	C4-3	\$ 4.000.000	\$ 3.270.970	\$ 729.030	Congelado	\$ 4.000.000	5	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	
Médico de Urgencias	C4-1	\$ 2.354.000	\$ 2.676.248	-\$ 322.248	Aumento	\$ 2.676.248	11	\$ 25.894.000	\$ 29.438.729	
Coordinador de enfermería UCIA	C4-1	\$ 1.200.000	\$ 2.676.248	-\$ 1.476.248	Aumento	\$ 2.676.248	5	\$ 6.000.000	\$ 13.381.241	
Médico General Consulta Externa	C3-3	\$ 2.354.000	\$ 2.012.463	\$ 341.537	Congelado	\$ 2.354.000	11	\$ 25.894.000	\$ 25.894.000	
Coordinador de radiología	C3-1	\$ 1.200.000	\$ 1.646.561	-\$ 446.561	Aumento	\$ 1.646.561	1	\$ 1.200.000	\$ 1.646.561	
Enfermero Profesional	C3-1	\$ 1.200.000	\$ 1.646.561	-\$ 446.561	Aumento	\$ 1.646.561	44	\$ 52.800.000	\$ 72.448.666	
Químico Farmacéutico	C2-3	\$ 1.700.000	\$ 1.144.128	\$ 555.872	Congelado	\$ 1.700.000	1	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	
Coordinador de enfermería de consulta externa	C2-3	\$ 1.500.000	\$ 1.144.128	\$ 355.872	Congelado	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	
Enfermera Cove e Infecciones	C2-3	\$ 1.200.000	\$ 1.144.128	\$ 55.872	Congelado	\$ 1.200.000	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	
Nutricionista	C2-2	\$ 1.020.780	\$ 1.040.116	-\$ 19.336	Aumento	\$ 1.040.116	1	\$ 1.020.780	\$ 1.040.116	
Terapista	C2-1	\$ 952.728	\$ 1.040.116	-\$ 87.388	Aumento	\$ 1.040.116	7	\$ 6.669.096	\$ 7.280.814	
Tecnólogo de radiología	C2-1	\$ 856.000	\$ 936.105	-\$ 80.105	Aumento	\$ 936.105	6	\$ 5.136.000	\$ 5.616.628	
Auxiliar de enfermería	C1-2	\$ 600.000	\$ 605.423	-\$ 5.423	Aumento	\$ 605.423	104	\$ 62.400.000	\$ 62.963.947	
Camillero	C1-1	\$ 496.900	\$ 544.880	-\$ 47.980	Aumento	\$ 544.880	5	\$ 2.484.500	\$ 2.724.402	
Auxiliar Central de esterilización	C1-1	\$ 496.900	\$ 544.880	-\$ 47.980	Aumento	\$ 544.880	1	\$ 496.900	\$ 544.880	
INVERSIÓN DE LA ESTRUCTURA								\$ 223.995.276	\$ 257.327.201	\$ 33.331.925
PORCENTAJE DE INCREMENTO O DISMINUCIÓN										14,88%

ANEXO Z
DEFINICIÓN DE LOS LÍMITES SALARIALES CON PORCENTAJE DEL 15%

Área Administrativa

CATEGORÍA	PUNTAJE DE VALORACIÓN MÍNIMO	PUNTAJE MEDIO	PUNTAJE DE VALORACIÓN MÁXIMO	LÍMITE SALARIAL INFERIOR	SALARIO MEDIO	LÍMITE SALARIAL SUPERIOR	AMPLITUD SALARIAL	TRASLAPE
1	69	86	104	\$ 420.573	\$ 494.792	\$ 569.010	\$ 148.438	30,79%
2	105	132	158	\$ 523.309	\$ 615.658	\$ 708.006	\$ 184.697	16,16%
3	159	200	240	\$ 678.151	\$ 797.825	\$ 917.498	\$ 239.347	2,50%
4	241	302	363	\$ 911.525	\$ 1.072.383	\$ 1.233.240	\$ 321.715	
5	364	457	549	\$ 1.263.262	\$ 1.486.191	\$ 1.709.119	\$ 445.857	
6	550	689	829	\$ 1.793.393	\$ 2.109.874	\$ 2.426.355	\$ 632.962	
7	830	1040	1251	\$ 2.592.395	\$ 3.049.876	\$ 3.507.358	\$ 914.963	

CATEGORÍA TRAMO	CATEGORÍA C1	CATEGORÍA C2	CATEGORÍA C3	CATEGORÍA C4	CATEGORÍA C5	CATEGORÍA C6	CATEGORÍA C7
r	\$ 74.219	\$ 92.349	\$ 119.674	\$ 160.857	\$ 222.929	\$ 316.481	\$ 457.481
1	\$ 420.573	\$ 523.309	\$ 678.151	\$ 911.525	\$ 1.263.262	\$ 1.793.393	\$ 2.592.395
2	\$ 496.900	\$ 615.658	\$ 797.825	\$ 1.072.383	\$ 1.486.191	\$ 2.109.874	\$ 3.049.876
3	\$ 569.010	\$ 708.006	\$ 917.498	\$ 1.233.240	\$ 1.709.119	\$ 2.426.355	\$ 3.507.358

Área Asistencial

CATEGORÍA	PUNTAJE DE VALORACIÓN MÍNIMO	PUNTAJE MEDIO	PUNTAJE DE VALORACIÓN MÁXIMO	LÍMITE SALARIAL INFERIOR	SALARIO MEDIO	LÍMITE SALARIAL SUPERIOR	AMPLITUD SALARIAL
1	69	273	355	\$ 514.609	\$ 605.423	\$ 696.236	\$ 181.627
2	105	437	519	\$ 884.099	\$ 1.040.116	\$ 1.196.134	\$ 312.035
3	159	601	682	\$ 1.555.085	\$ 1.829.512	\$ 2.103.939	\$ 548.854
4	241	765	846	\$ 2.527.568	\$ 2.973.609	\$ 3.419.650	\$ 892.083

TRAMO \ CATEGORÍA	CATEGORÍA C1	CATEGORÍA C2	CATEGORÍA C3	CATEGORÍA C4
r	\$ 90.813	\$ 156.017	\$ 274.427	\$ 446.041
1	\$ 514.609	\$ 884.099	\$ 1.555.085	\$ 2.527.568
2	\$ 605.423	\$ 1.040.116	\$ 1.829.512	\$ 2.973.609
3	\$ 696.236	\$ 1.196.134	\$ 2.103.939	\$ 3.419.650

ANEXO AB

IMPACTO ECONÓMICO DE LA ESCALA DE INTERVALOS SALARIALES POR CATEGORÍA CON PORCENTAJE 15%

CARGO ADMINISTRATIVOS	CATEGORÍA Y TRAMO	SALARIO ACTUAL	SALARIO ESTIMADO	DIFERENCIA	ESTADO	SALARIO AJUSTADO	Nº DE PERSONAS POR CARGOS	IMPACO SALARIO ACTUAL	IMPACO SALARIO AJUSTADO
Coordinador de Facturación	C7-3	\$ 4.000.000	\$ 3.507.358	\$ 492.642	Congelado	\$ 4.000.000	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
Coordinador de Relaciones Humanas	C7-2	\$ 2.800.000	\$ 3.049.876	-\$ 249.876	Aumento	\$ 3.049.876	1	\$ 2.800.000	\$ 3.049.876
Coordinador de Planeación y Desarrollo	C7-2	\$ 3.000.000	\$ 3.049.876	-\$ 49.876	Aumento	\$ 3.049.876	1	\$ 3.000.000	\$ 3.049.876
Coordinador de Auditoría	C7-3	\$ 3.210.000	\$ 3.507.358	-\$ 297.358	Aumento	\$ 3.507.358	1	\$ 3.210.000	\$ 3.507.358
Auditor Médico	C6-3	\$ 2.996.000	\$ 2.426.355	\$ 569.645	Congelado	\$ 2.996.000	2	\$ 5.992.000	\$ 5.992.000
Coordinador de Contabilidad	C6-1	\$ 1.500.000	\$ 1.793.393	-\$ 293.393	Aumento	\$ 1.793.393	1	\$ 1.500.000	\$ 1.793.393
Coordinador de Compras y Suministros	C6-1	\$ 1.400.000	\$ 1.793.393	-\$ 393.393	Aumento	\$ 1.793.393	1	\$ 1.400.000	\$ 1.793.393
Coordinador de Sistemas	C5-3	\$ 1.500.000	\$ 1.709.119	-\$ 209.119	Aumento	\$ 1.709.119	1	\$ 1.500.000	\$ 1.709.119
Coordinador de Atención al Cliente	C5-3	\$ 1.500.000	\$ 1.709.119	-\$ 209.119	Aumento	\$ 1.709.119	1	\$ 1.500.000	\$ 1.709.119
Auditor de Costos y Procesos	C5-2	\$ 1.284.000	\$ 1.486.191	-\$ 202.191	Aumento	\$ 1.486.191	1	\$ 1.284.000	\$ 1.486.191
Coordinador de Mantenimiento	C5-3	\$ 1.500.000	\$ 1.709.119	-\$ 209.119	Aumento	\$ 1.709.119	1	\$ 1.500.000	\$ 1.709.119
Coordinador de Farmacia	C5-1	\$ 900.000	\$ 1.263.262	-\$ 363.262	Aumento	\$ 1.263.262	1	\$ 900.000	\$ 1.263.262
Coordinador de Mercadeo	C4-3	\$ 1.361.040	\$ 1.233.240	\$ 127.800	Congelado	\$ 1.361.040	1	\$ 1.361.040	\$ 1.361.040
Ingeniero de Sistemas	C4-3	\$ 1.350.000	\$ 1.233.240	\$ 116.760	Congelado	\$ 1.350.000	1	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000
Psicóloga	C4-3	\$ 1.350.000	\$ 1.233.240	\$ 116.760	Congelado	\$ 1.350.000	1	\$ 1.350.000	\$ 1.350.000
Tesorero	C4-3	\$ 1.100.000	\$ 1.233.240	-\$ 133.240	Aumento	\$ 1.233.240	1	\$ 1.100.000	\$ 1.233.240
Técnico de Auditoría	C3-2	\$ 784.667	\$ 797.825	-\$ 13.158	Aumento	\$ 797.825	1	\$ 784.667	\$ 797.825
Técnico de Facturación	C3-2	\$ 787.909	\$ 797.825	-\$ 9.916	Aumento	\$ 797.825	11	\$ 8.666.999	\$ 8.776.070
Facilitadora del Sistema de Gestión	C3-3	\$ 800.000	\$ 917.498	-\$ 117.498	Aumento	\$ 917.498	1	\$ 800.000	\$ 917.498
Supervisor de Servicios Generales	C3-1	\$ 642.000	\$ 678.151	-\$ 36.151	Aumento	\$ 678.151	1	\$ 642.000	\$ 678.151
Auxiliar de Inventarios	C2-2	\$ 601.126	\$ 615.658	-\$ 14.532	Aumento	\$ 615.658	1	\$ 601.126	\$ 615.658
Técnico de Contabilidad	C2-3	\$ 700.000	\$ 708.006	-\$ 8.006	Aumento	\$ 708.006	1	\$ 700.000	\$ 708.006
Auxiliar de Relaciones Humanas	C2-3	\$ 650.000	\$ 708.006	-\$ 58.006	Aumento	\$ 708.006	1	\$ 650.000	\$ 708.006
Auxiliar de Cartera	C2-2	\$ 600.000	\$ 615.658	-\$ 15.658	Aumento	\$ 615.658	1	\$ 600.000	\$ 615.658
Auxiliar de Caja Principal	C2-2	\$ 600.000	\$ 615.658	-\$ 15.658	Aumento	\$ 615.658	2	\$ 1.200.000	\$ 1.231.316
Secretaria de Gerencia	C2-3	\$ 793.940	\$ 708.006	\$ 85.934	Congelado	\$ 793.940	1	\$ 793.940	\$ 793.940
Auxiliar de Farmacia	C2-2	\$ 580.863	\$ 615.658	-\$ 34.795	Aumento	\$ 615.658	8	\$ 4.646.904	\$ 4.925.262
Técnico de Sistemas	C2-3	\$ 749.000	\$ 708.006	\$ 40.994	Congelado	\$ 749.000	2	\$ 1.498.000	\$ 1.498.000
Auxiliar Contable	C2-1	\$ 502.900	\$ 523.309	-\$ 20.409	Aumento	\$ 523.309	4	\$ 2.011.600	\$ 2.093.236
Auxiliar de Mantenimiento	C2-2	\$ 550.000	\$ 615.658	-\$ 65.658	Aumento	\$ 615.658	4	\$ 2.200.000	\$ 2.462.631
Auxiliar de Comprobación	C2-2	\$ 550.000	\$ 615.658	-\$ 65.658	Aumento	\$ 615.658	5	\$ 2.750.000	\$ 3.078.289
Auxiliar de Atención al Cliente	C1-1	\$ 526.450	\$ 569.010	-\$ 42.560	Aumento	\$ 569.010	4	\$ 2.105.800	\$ 2.276.042
Secretaria de Dirección Médica	C1-1	\$ 502.900	\$ 569.010	-\$ 66.110	Aumento	\$ 569.010	1	\$ 502.900	\$ 569.010
Auxiliar de Honorarios Médicos	C1-1	\$ 600.000	\$ 569.010	\$ 30.990	Congelado	\$ 600.000	1	\$ 600.000	\$ 600.000
Auxiliar Administrativo de Facturación	C1-1	\$ 596.000	\$ 569.010	\$ 26.990	Congelado	\$ 596.000	4	\$ 2.384.000	\$ 2.384.000
Auxiliar de Suministros	C1-1	\$ 550.000	\$ 569.010	-\$ 19.010	Aumento	\$ 569.010	1	\$ 550.000	\$ 569.010
Secretaria de Cirugía	C1-1	\$ 502.900	\$ 569.010	-\$ 66.110	Aumento	\$ 569.010	4	\$ 2.011.600	\$ 2.276.042
Auxiliar de Citas Médicas	C1-1	\$ 550.000	\$ 569.010	-\$ 19.010	Aumento	\$ 569.010	5	\$ 2.750.000	\$ 2.845.052
Auxiliar de Almacén	C1-1	\$ 550.000	\$ 569.010	-\$ 19.010	Aumento	\$ 569.010	1	\$ 550.000	\$ 569.010
Auxiliar de Archivo	C1-1	\$ 550.000	\$ 569.010	-\$ 19.010	Aumento	\$ 569.010	2	\$ 1.100.000	\$ 1.138.021
Auxiliar de Conmutador	C1-1	\$ 502.900	\$ 569.010	-\$ 66.110	Aumento	\$ 569.010	2	\$ 1.005.800	\$ 1.138.021
INVERSIÓN DE LA ESTRUCTURA								\$ 75.852.376	\$ 80.620.744
PORCENTAJE DE INCREMENTO O DISMINUCIÓN									6,29%

CARGO ASISTENCIALES	CATEGORÍA Y TRAMO	SALARIO ACTUAL	SALARIO ESTIMADO	DIFERENCIA	ESTADO	SALARIO AJUSTADO	Nº DE PERSONAS POR CARGOS	IMPACO SALARIO ACTUAL	IMPACO SALARIO AJUSTADO	
Coordinador medico UCIA	C4-3	\$ 4.000.000	\$ 3.419.650	\$ 580.350	Congelado	\$ 4.000.000	1	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	
Coordinador medico de urgencias	C4-3	\$ 3.200.000	\$ 3.419.650	-\$ 219.650	Aumento	\$ 3.419.650	1	\$ 3.200.000	\$ 3.419.650	
Coordinador general de enfermería	C4-1	\$ 2.400.000	\$ 2.527.568	-\$ 127.568	Aumento	\$ 2.527.568	1	\$ 2.400.000	\$ 2.527.568	
Medico especialista de UCIA	C4-3	\$ 4.000.000	\$ 3.419.650	\$ 580.350	Congelado	\$ 4.000.000	5	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	
Medico de Urgencias	C4-1	\$ 2.354.000	\$ 2.527.568	-\$ 173.568	Aumento	\$ 2.527.568	11	\$ 25.894.000	\$ 27.803.244	
Coordinador de enfermería UCIA	C4-1	\$ 1.200.000	\$ 2.527.568	-\$ 1.327.568	Aumento	\$ 2.527.568	5	\$ 6.000.000	\$ 12.637.838	
Medico General Consulta Externa	C3-3	\$ 2.354.000	\$ 2.103.939	\$ 250.061	Congelado	\$ 2.354.000	11	\$ 25.894.000	\$ 25.894.000	
Coordinador de radiología	C3-1	\$ 1.200.000	\$ 1.555.085	-\$ 355.085	Aumento	\$ 1.555.085	1	\$ 1.200.000	\$ 1.555.085	
Enfermero Profesional	C3-1	\$ 1.200.000	\$ 1.555.085	-\$ 355.085	Aumento	\$ 1.555.085	44	\$ 52.800.000	\$ 68.423.740	
Químico Farmacéutico	C2-3	\$ 1.700.000	\$ 1.196.134	\$ 503.866	Congelado	\$ 1.700.000	1	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	
Coordinador de enfermería de consulta externa	C2-3	\$ 1.500.000	\$ 1.196.134	\$ 303.866	Congelado	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	
Enfermera Cove e Infecciones	C2-3	\$ 1.200.000	\$ 1.196.134	\$ 3.866	Congelado	\$ 1.200.000	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	
Nutricionista	C2-2	\$ 1.020.780	\$ 1.040.116	-\$ 19.336	Aumento	\$ 1.040.116	1	\$ 1.020.780	\$ 1.040.116	
Terapista	C2-2	\$ 952.728	\$ 1.040.116	-\$ 87.388	Aumento	\$ 1.040.116	7	\$ 6.669.096	\$ 7.280.814	
Tecnólogo de radiología	C2-1	\$ 856.000	\$ 884.099	-\$ 28.099	Aumento	\$ 884.099	6	\$ 5.136.000	\$ 5.304.593	
Auxiliar de enfermería	C1-2	\$ 600.000	\$ 605.423	-\$ 5.423	Aumento	\$ 605.423	104	\$ 62.400.000	\$ 62.963.947	
Camillero	C1-1	\$ 496.900	\$ 514.609	-\$ 17.709	Aumento	\$ 514.609	5	\$ 2.484.500	\$ 2.573.046	
Auxiliar Central de esterilización	C1-1	\$ 496.900	\$ 514.609	-\$ 17.709	Aumento	\$ 514.609	1	\$ 496.900	\$ 514.609	
INVERSIÓN DE LA ESTRUCTURA								\$ 223.995.276	\$ 250.338.250	\$ 26.342.974
PORCENTAJE DE INCREMENTO O DISMINUCIÓN										11,76%