www.pwc.com

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo

Metodología para analizar y proponer dotaciones óptimas para los Gobiernos Regionales

pwc

Contenidos

1	Objetivos
2	Ámbitos del proyecto
3	Principales actividades desarrolladas
4	Cadena de valor
5	Estructura organizacional
6	Estructura de cargos
7	Estructura de compensaciones y equidad
8	Proceso y dotaciones óptimas

Objetivos

1

1. Objetivos

Objetivo general

Contribuir al fortalecimiento de la gestión de personas de los gobiernos regionales, en el marco del sistema de mejora continua, mediante el estudio y propuesta de dotaciones óptimas para los Gobiernos Regionales.

Objetivo específico

Diseñar e implementar una metodología para analizar y proponer dotaciones óptimas para quince Gobiernos Regionales, considerando marco normativo vigente, definiciones estratégicas de cada Gobierno Regional y aspectos tales como:

- Procesos
- Puestos / cargos
- Cargas de trabajo

Ámbitos del proyecto

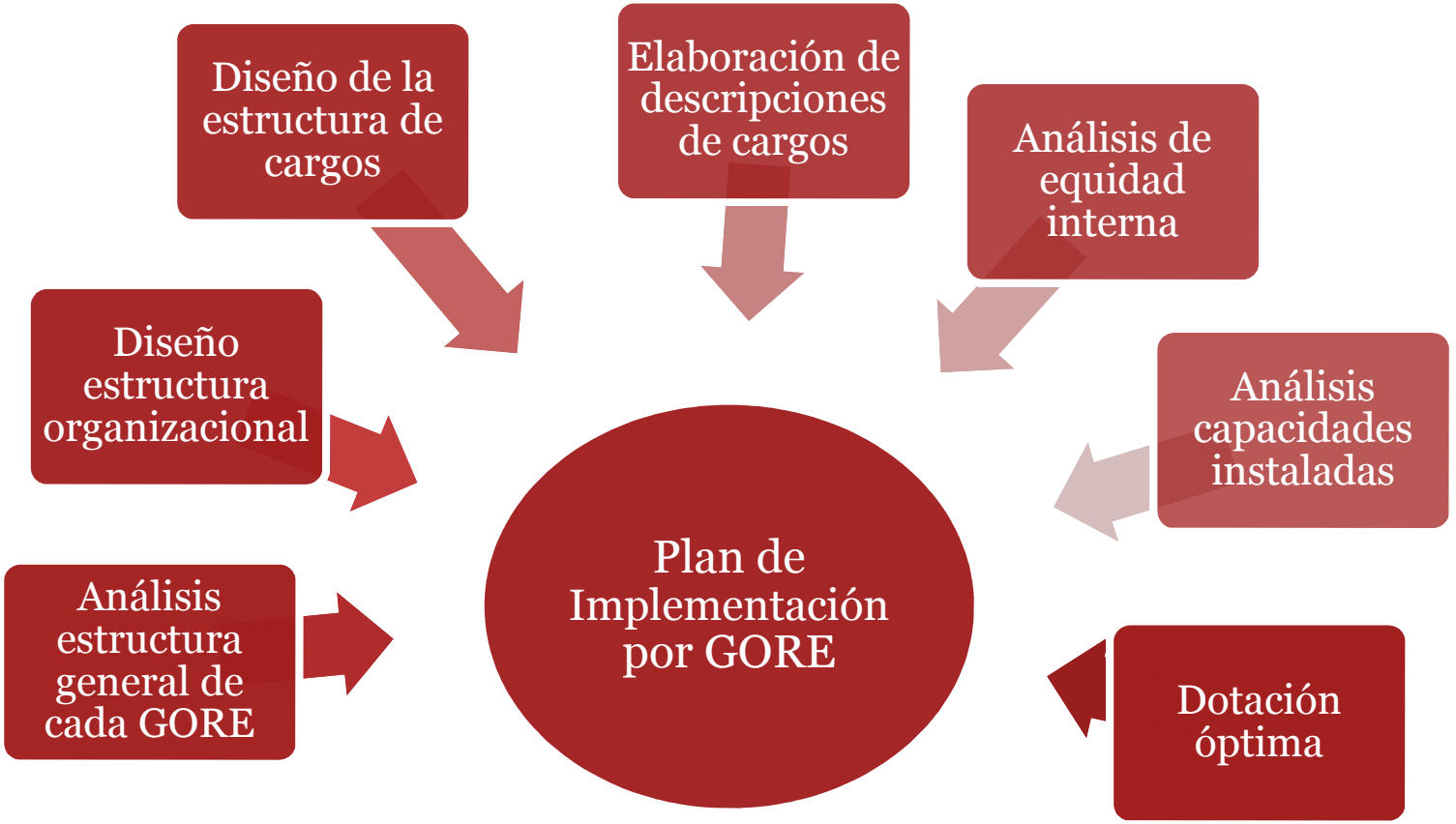
2

2. Ámbitos del proyecto

Dimensiones en las que se enmarca el desarrollo del proyecto:

2. Ámbitos del proyecto

Ámbitos alcanzados por el proyecto

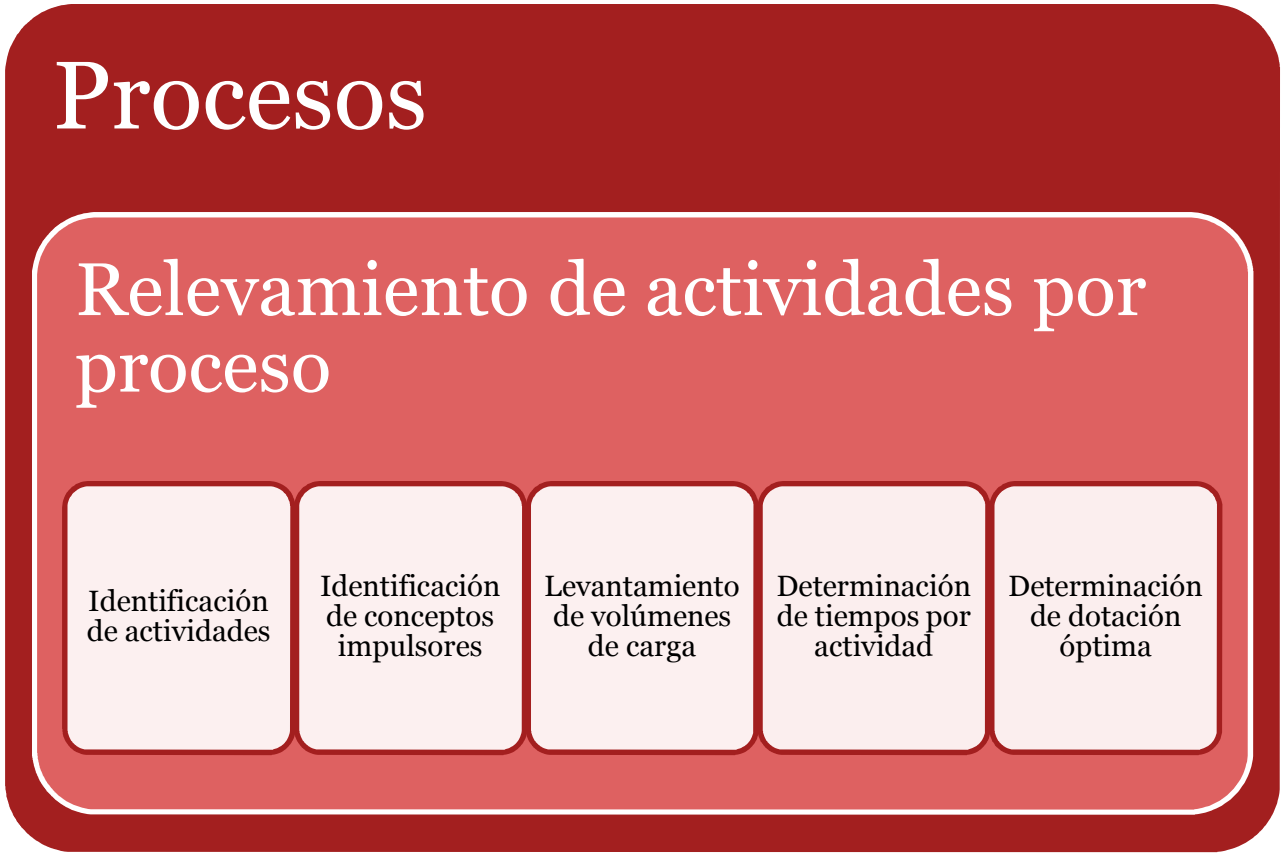


Principales actividades por ámbito

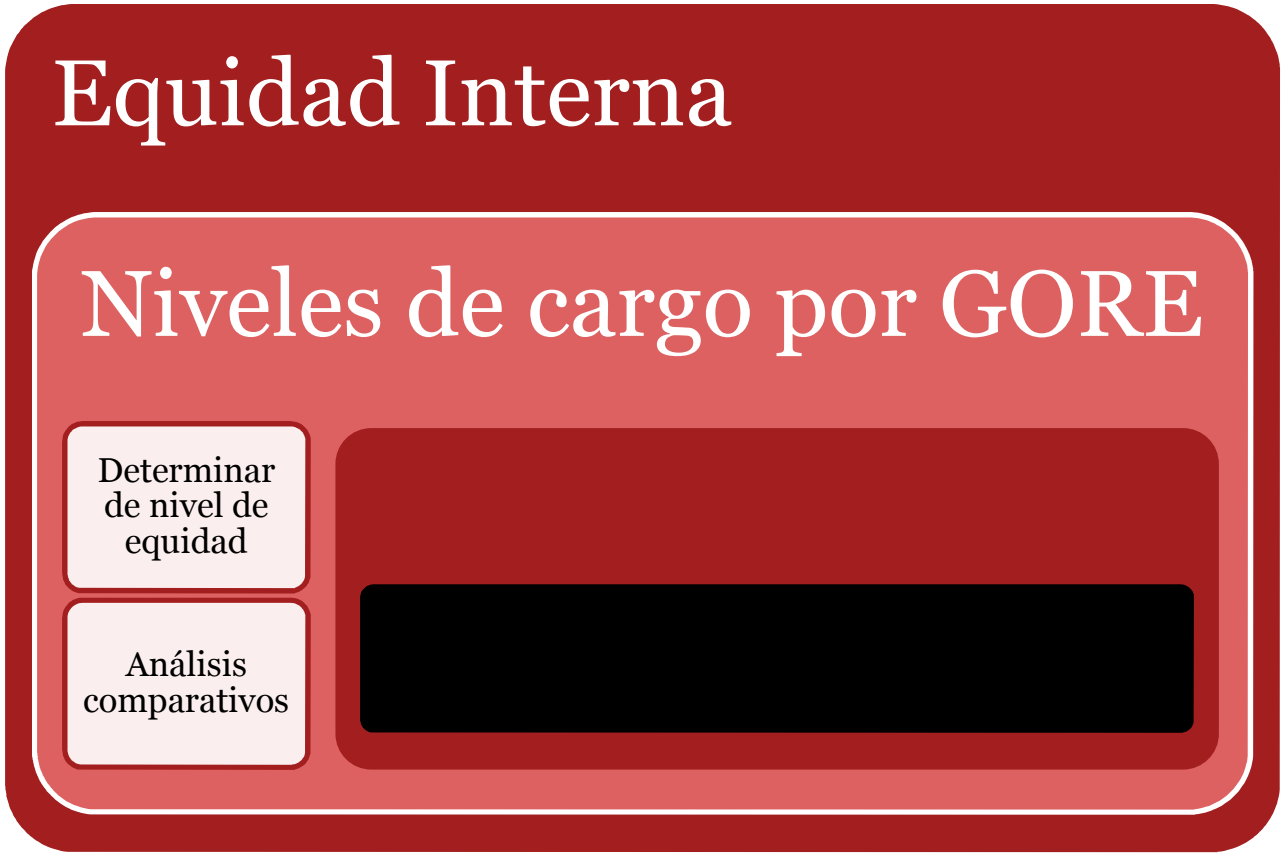
3

3. Principales actividades por ámbito

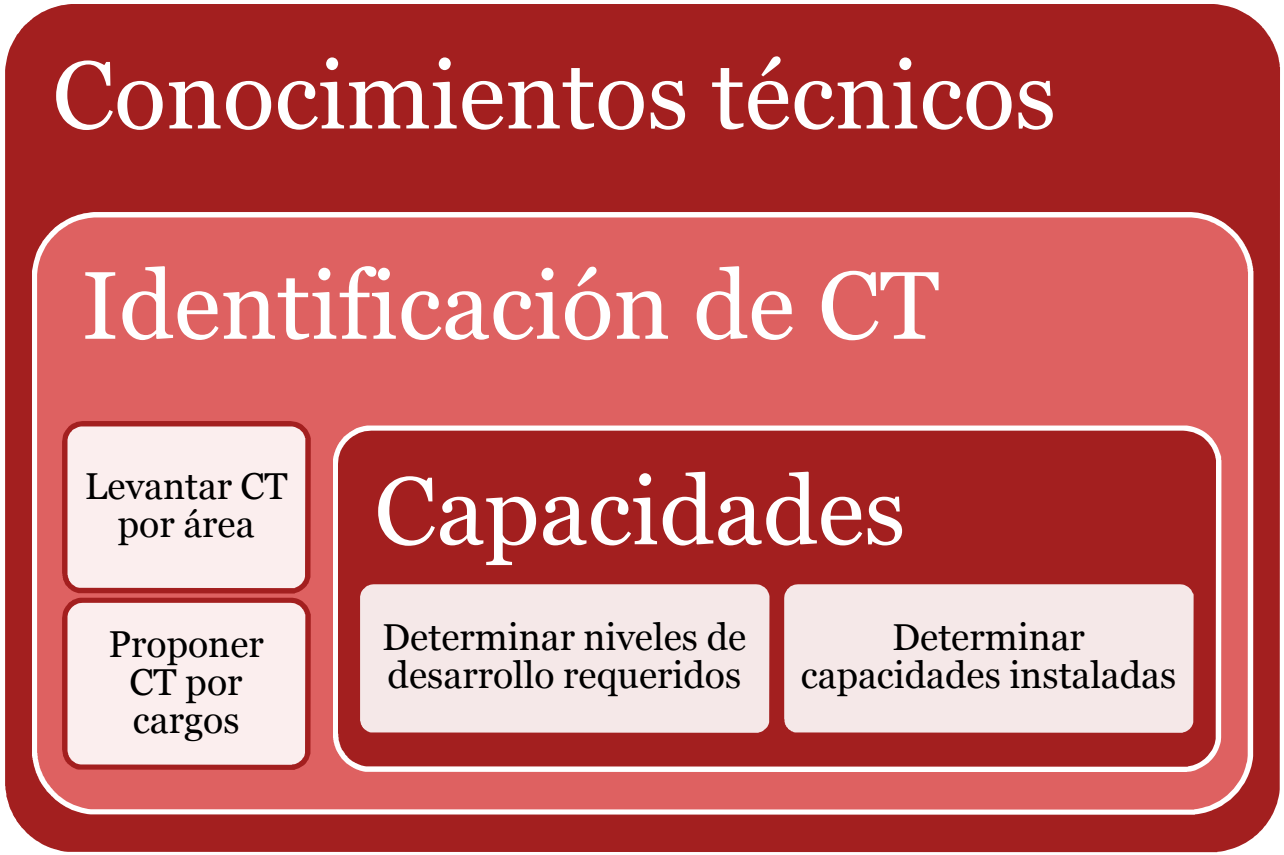
3. Principales actividades por ámbito



3. Principales actividades por ámbito

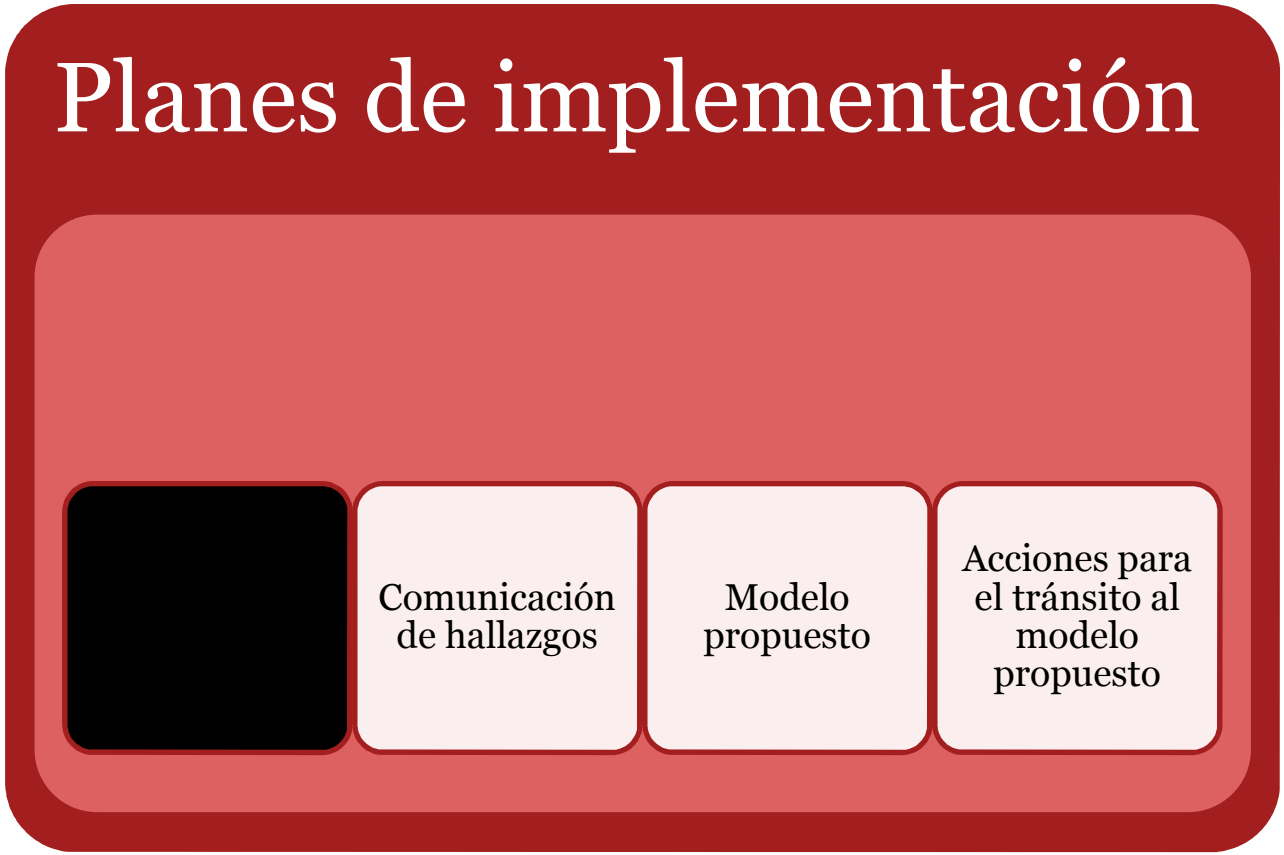


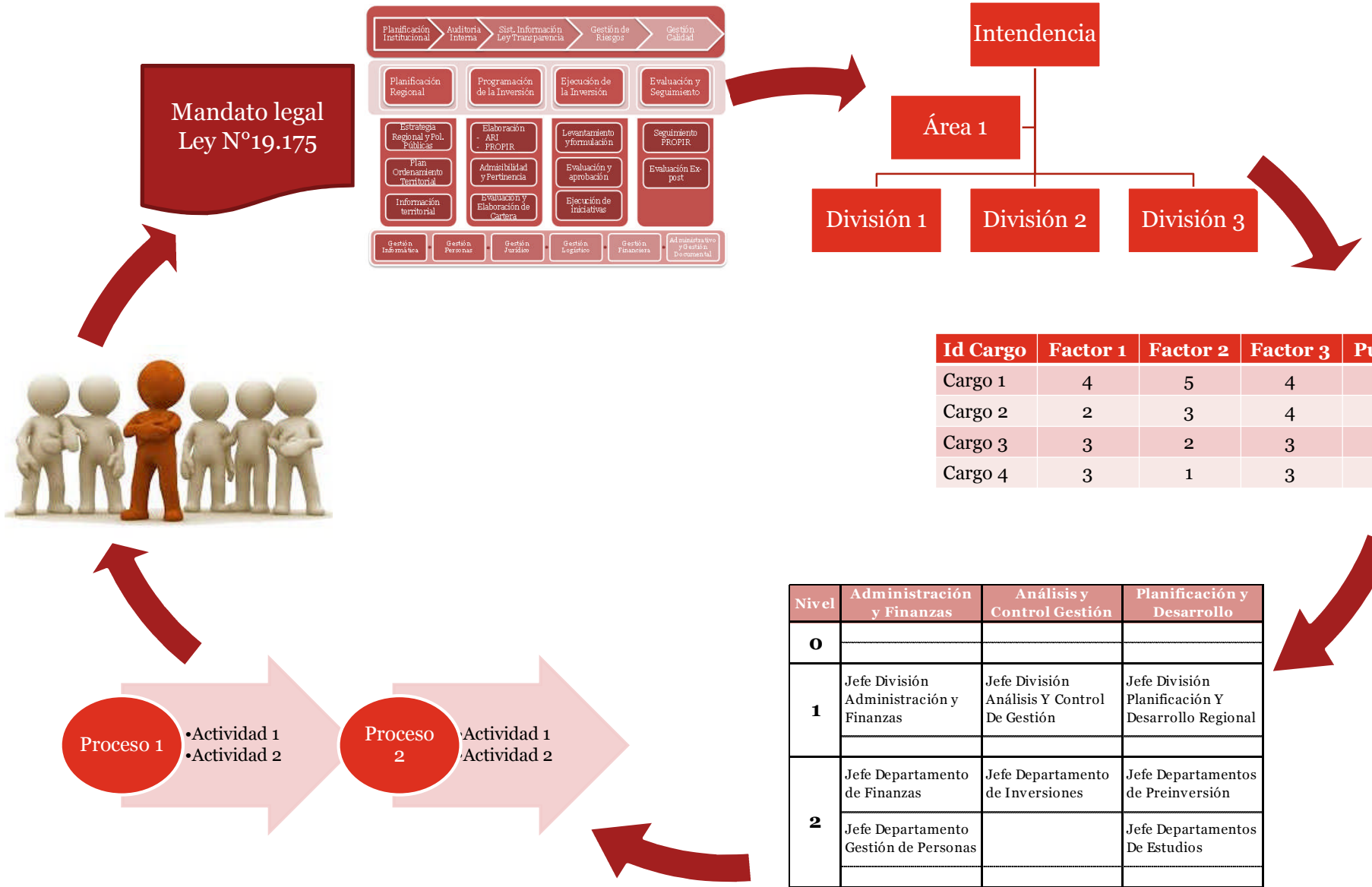
3. Principales actividades por ámbito



3. Principales actividades por ámbito

3. Principales actividades por ámbito





Id Cargo	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Puntaje
Cargo 1	4	5	4	**13**
Cargo 2	2	3	4	**9**
Cargo 3	3	2	3	**8**
Cargo 4	3	1	3	**7**

Nivel	Administración y Finanzas	Análisis y Control Gestión	Planificación y Desarrollo
0			
1	Jefe División Administración y Finanzas	Jefe División Análisis Y Control De Gestión	Jefe División Planificación Y Desarrollo Regional
2	Jefe Departamento de Finanzas	Jefe Departamento de Inversiones	Jefe Departamentos de Preinversión
	Jefe Departamento Gestión de Personas		Jefe Departamentos De Estudios
3	Encargado Contable FNDR		Jefe Unidad URAI
	Profesional De Licitaciones		

Cadena de Valor

4.1 Definición Cadena de Valor

4.2 Origen Cadena de Valor

4.3 Elementos estratégicos para diseño de CV

4.4 Secuencia y relación estrategia - procesos

4.5 Matriz estratégica para diseño CV

4.6 Niveles de diseño de cadena de valor

4.7 Metodología de diseño Top - Down

4.8 Concepto Cadena de Valor en BPM

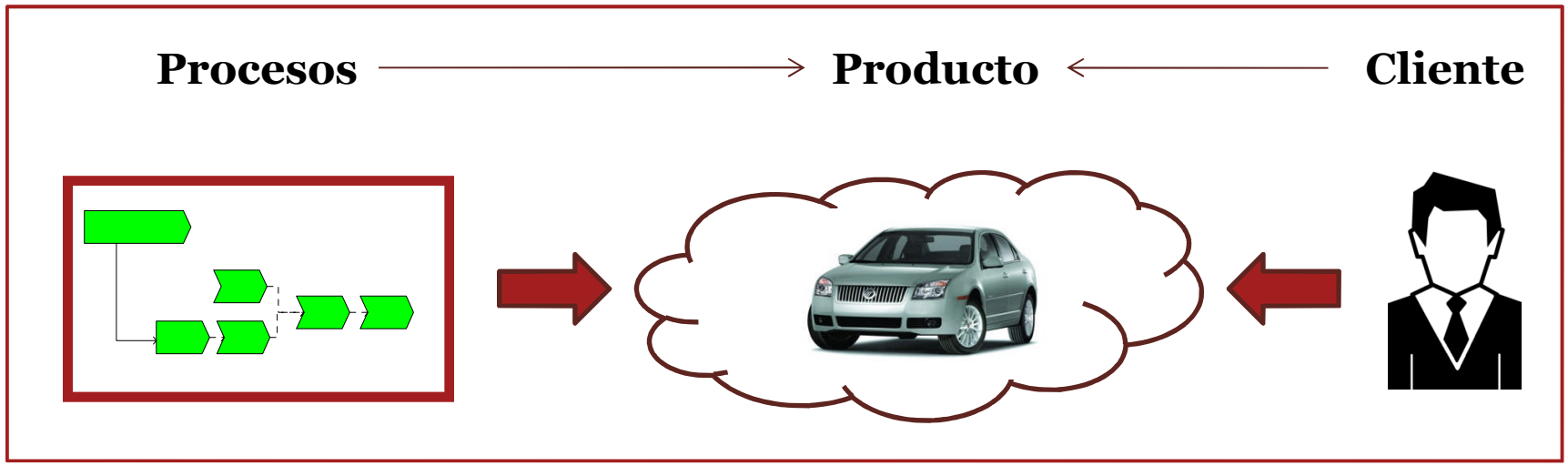
4

4.1 Definición Cadena de Valor

Cadena de Valor (De Procesos)

Es un modelo teórico-visual que describe y representa lógicamente las rutas e interrelaciones como la organización a través de sus procesos genera valor para el cliente

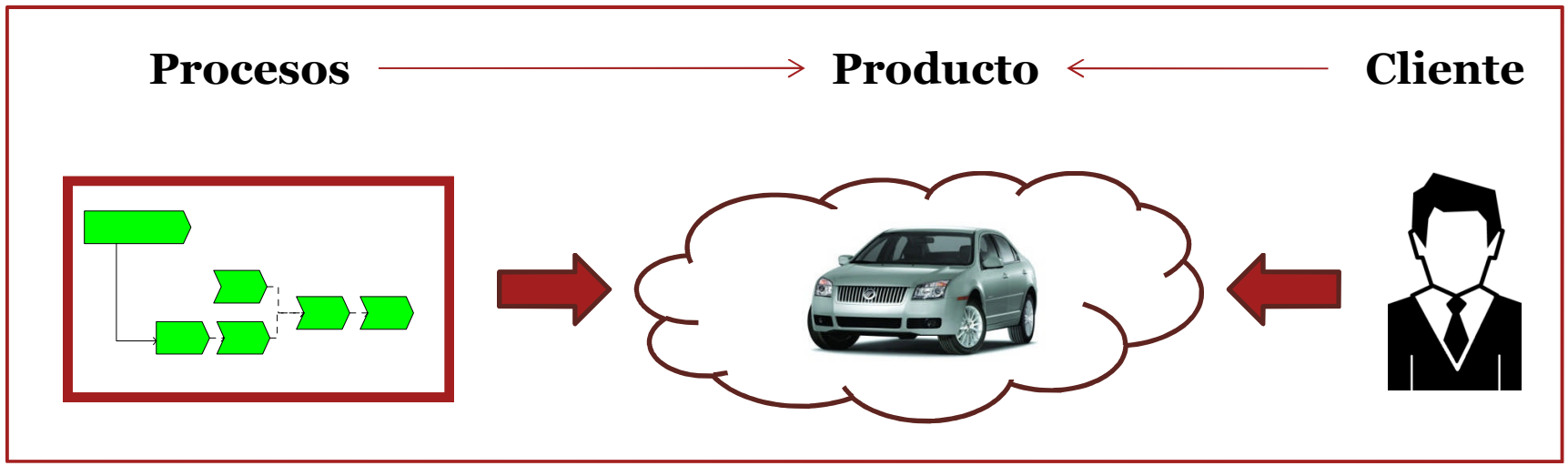
El sentido de la cadena de valor: El valor es percibido por el cliente con productos que lo satisfacen creados por los procesos



4.1 Definición Cadena de Valor

La Cadena de Valor como factor de Ventaja Competitiva:

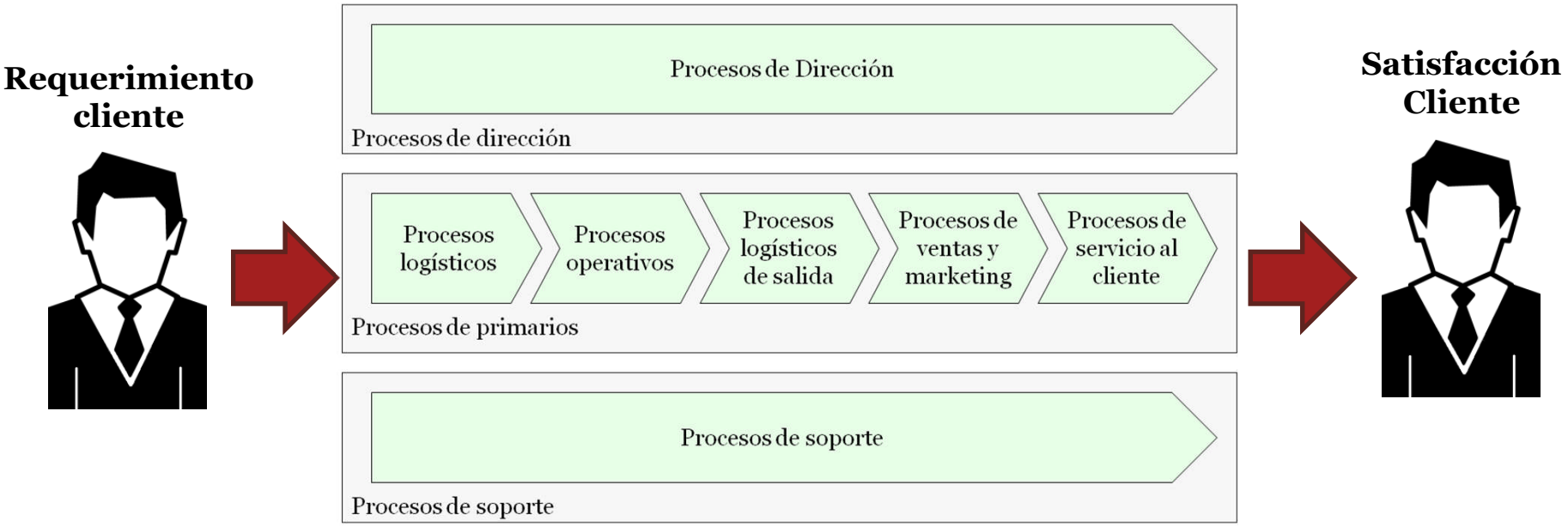
1. Los procesos "generan" los productos competitivos
2. Los procesos en sí, pueden ser la ventaja competitiva



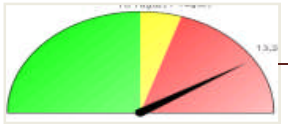
Lo que la organización le entrega al cliente (Productos) y como lo logra (procesos) representa una combinación única que se traduce en la VENTAJA COMPETITIVA en su mercado

4.2 Origen de la Cadena de Valor

Modelo Genérico Cadena de Valor de M. Porter:



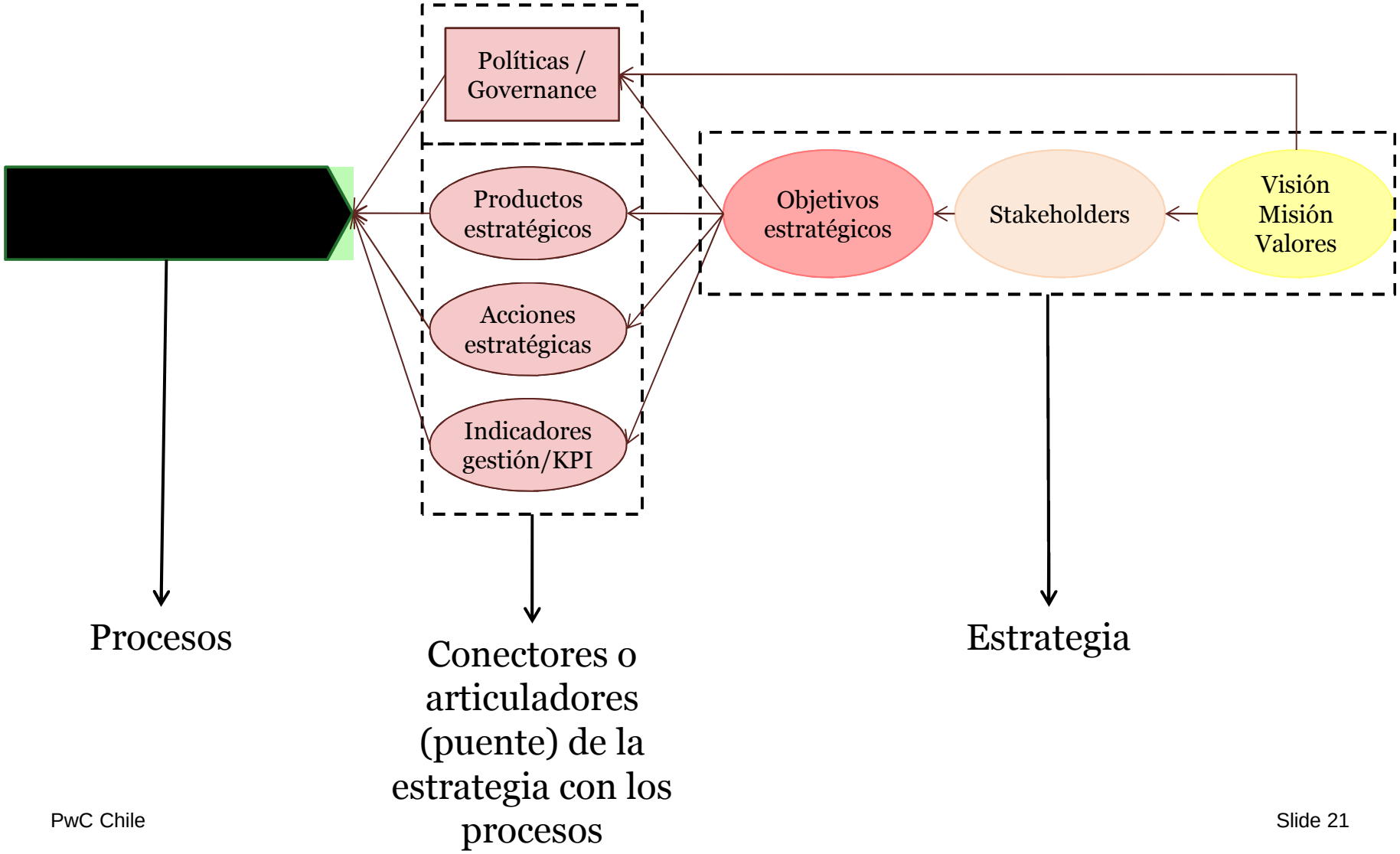
4.3 Elementos estratégicos para diseño CV

Productos Estratégicos	Productos estratégicos	**Son** los resultados tangibles o intangibles que agrupan los requerimientos que satisfacen (los objetivos de las relaciones con) a los stakeholders de la compañía
Acciones estratégicas		**Son** acciones concretas que definen como generar los productos estratégicos para satisfacer los stakeholders
Indicadores de gestión/KPIs estratégicos		**Son** referencias cualitativas o cuantitativas cuantificadas que permiten monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos
Valores y Políticas		**Son** los principios y criterios que guían la conducta humana y la toma de decisiones en la organización

Tienen en común: son derivadas de los objetivos estratégicos

Valores: derivados de la macro-estrategia
Políticas: derivadas de los objetivos estratégicos, sus productos, acciones e indicadores

4.4 Secuencia y relación estrategia-procesos



Estructura Organizacional

5.1 Diseño de la Organización

5.2 Tipos de estructura Organizacional

5.3 Retos de diseño de Estructura Organizacional

5.4 Metodología para diseño de estructura

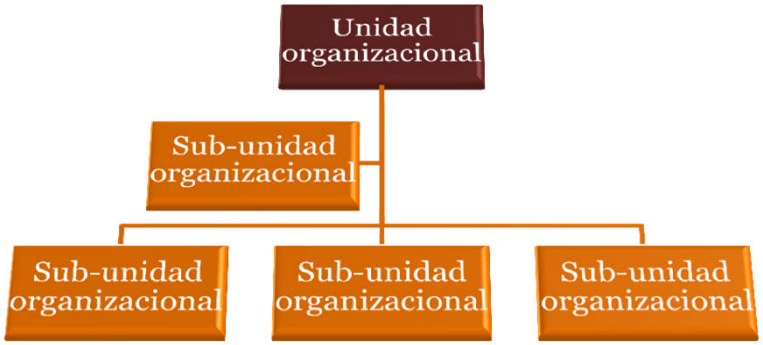
5.5 Impacto de CV en el Diseño Organizacional

5.6 Relación Cadena de Valor y Estructura

5

5.1 Diseño de la Organización

Elementos del diseño de la organización



La Estructura Organizacional es *la forma como los individuos se agrupan para trabajar juntos y gestionar el trabajo para lograr sus objetivos, definiendo las relaciones de subordinación y control*

5.2 Tipos de Estructura Organizacional

EO Funcional:

- Agrupación de especialización ocupacional similar o relacionada
- Control y coordinación principalmente a través de jerarquía vertical
- Responsabilidades individuales poco definidas
- Costo basado en planificación y presupuesto

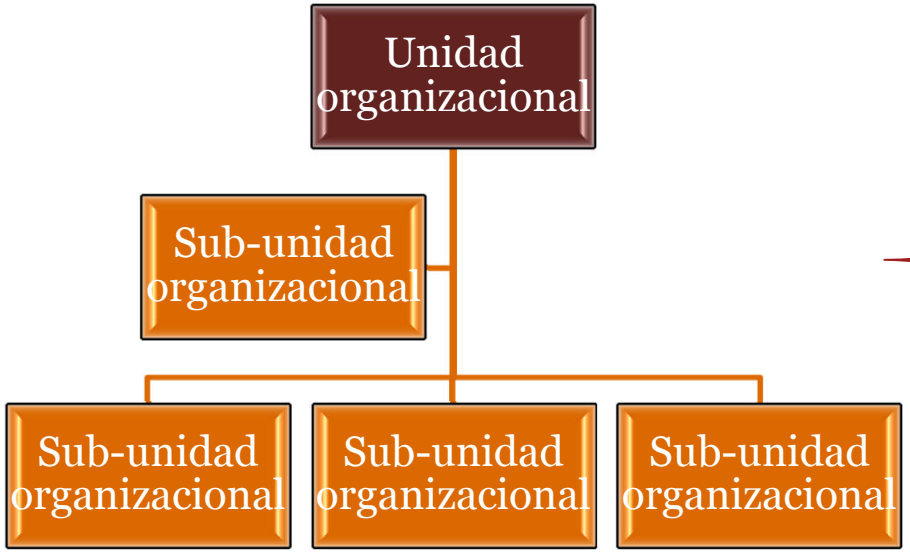
EO Divisional:

- Organizada por productos/servicios, mercados, regiones geográf. o clientes
- Agrupaciones relacionadas con los resultados organizacionales
- Enfoque de desarrollar y entregar resultados organizacionales
- Beneficio basado en planeación y presupuesto
- Divisiones autónomas grandes

EO Matricial:

- Combinación de departamentalización por función/división y por producto, proyecto o proceso
- Relaciones de subordinación duales
- Énfasis simultáneo en intereses divisionales y funcionales
- Planificación y presupuesto por áreas divisionales y funcionales

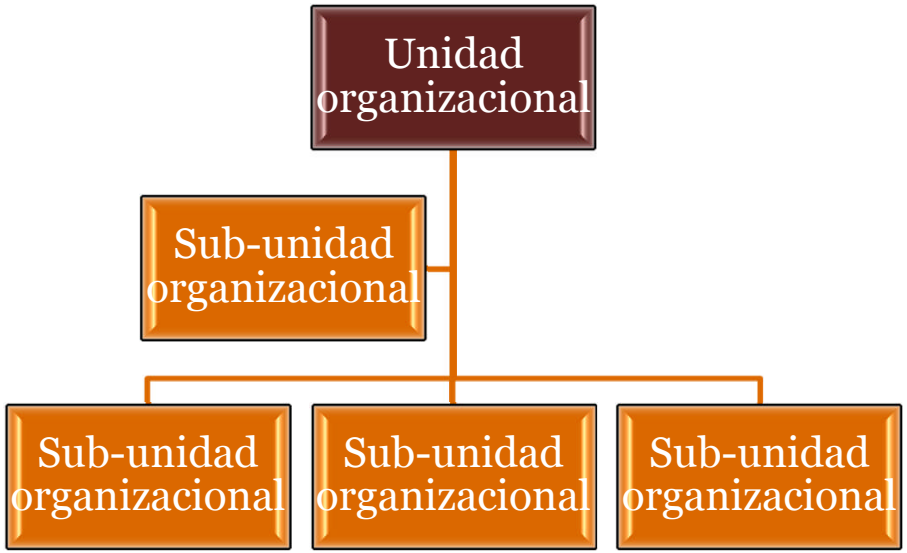
5.3 Retos de diseño de Estructura Organizacional



1. Definir niveles de diferenciación vertical y horizontal
2. Balancear Diferenciación e integración
3. Balancear Centralización y Descentralización
4. Balancear Estandarización y Ajuste Mutuo

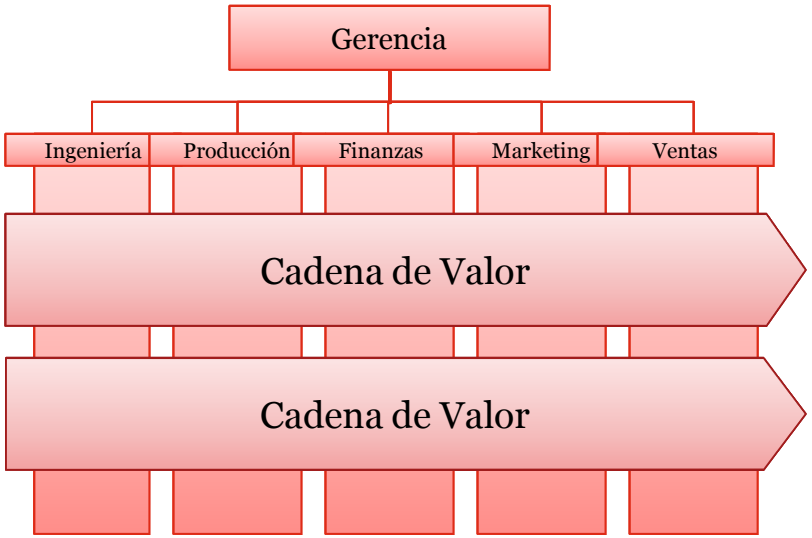
5.4 Metodología para diseño de estructura

No existe una formula única, o tipo de estructura que aplique adecuadamente a todos los casos



- Identificar las variables: inductores (internos y externos) y estrategia.
- Analizar costos y beneficios de las variables.
- Priorizar las variables en periodos de tiempo.
- Analizar y seleccionar la estructura con mayor afinidad (funcional, Divisional, Matricial, mix).
- Analizar requerimientos de implementación (elementos de diseño y areas de apoyo necesarias).
- Implementar: Recomendación: Top-down por unidades de negocio (1) core, (2) de apoyo y (3) gestión, estrategia (siguiendo la Cadena de Valor)

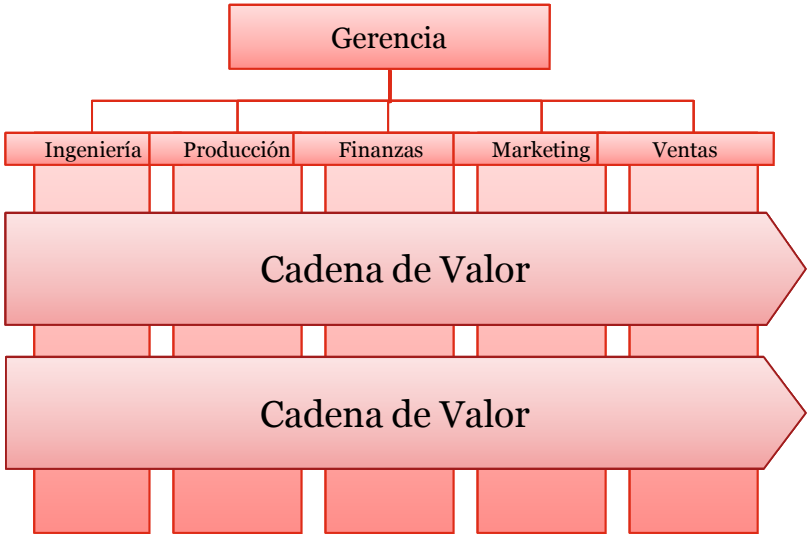
5.5 Impacto de Cadena de Valor en el Diseño Organizacional



- Los Procesos dicen “que hacemos” y la estructura “quienes somos y como nos organizamos para hacer eso mejor”
- Una estructura que considere los procesos incrementa la probabilidad de satisfacción de los clientes

- Una estructura que no considere las necesidades de sus procesos (horizontalidad para generar productos y servicios), siempre generará vacíos y conflictos de integración interna y de insatisfacción de clientes
- La Cadena de valor, llevada a detalle (procesos y flujos de actividades) define y alimenta (bottom-up) competencias, roles, cargos y por ende estructuras.

5.6 Relación Cadena de Valor y Estructura



Uno de los grandes drivers / inductores de Estructura Organizacional, es la cadena de valor de procesos ¿Por qué?

Porque la cadena de valor indica "lo que debemos hacer" para generar los productos/servicios que satisfacen a nuestros clientes/usuarios

Una estructura inadecuada puede impactar negativamente los productos y servicios de la organización y por ende a sus clientes, por dificultar la asignación de recursos, capacidades, autoridad, compensación, control, reportabilidad e integración requeridos para que opere exitosamente

Estructura de Cargos

6.1 Análisis y Gestión de Cargos

6.2 Herramientas y procesos de gestión de Cargos

6.3 Metodología de Clasificación de Cargos

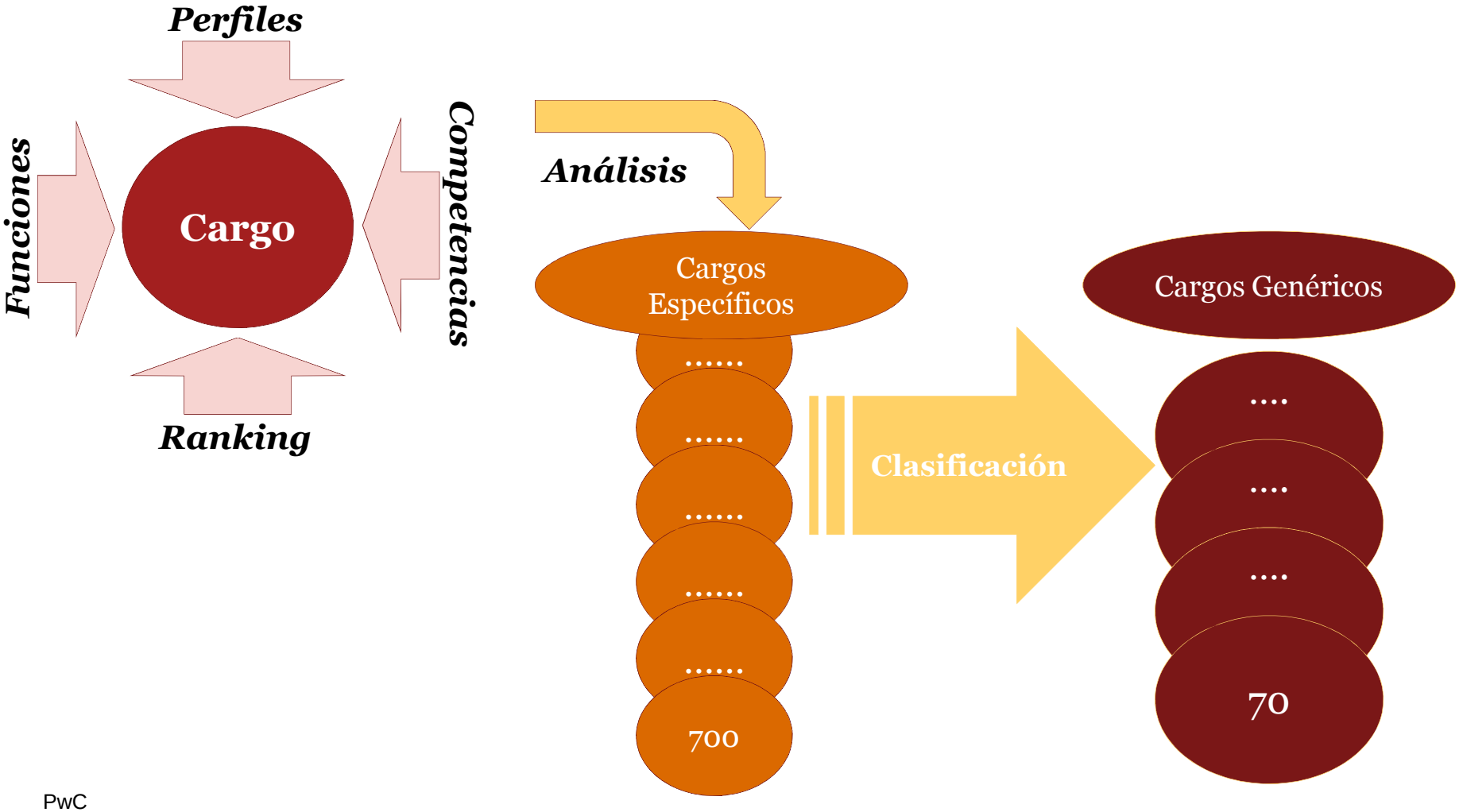
6.4 Metodología de Valoración de Cargos PwC

6.5 Homologación de Cargos

6

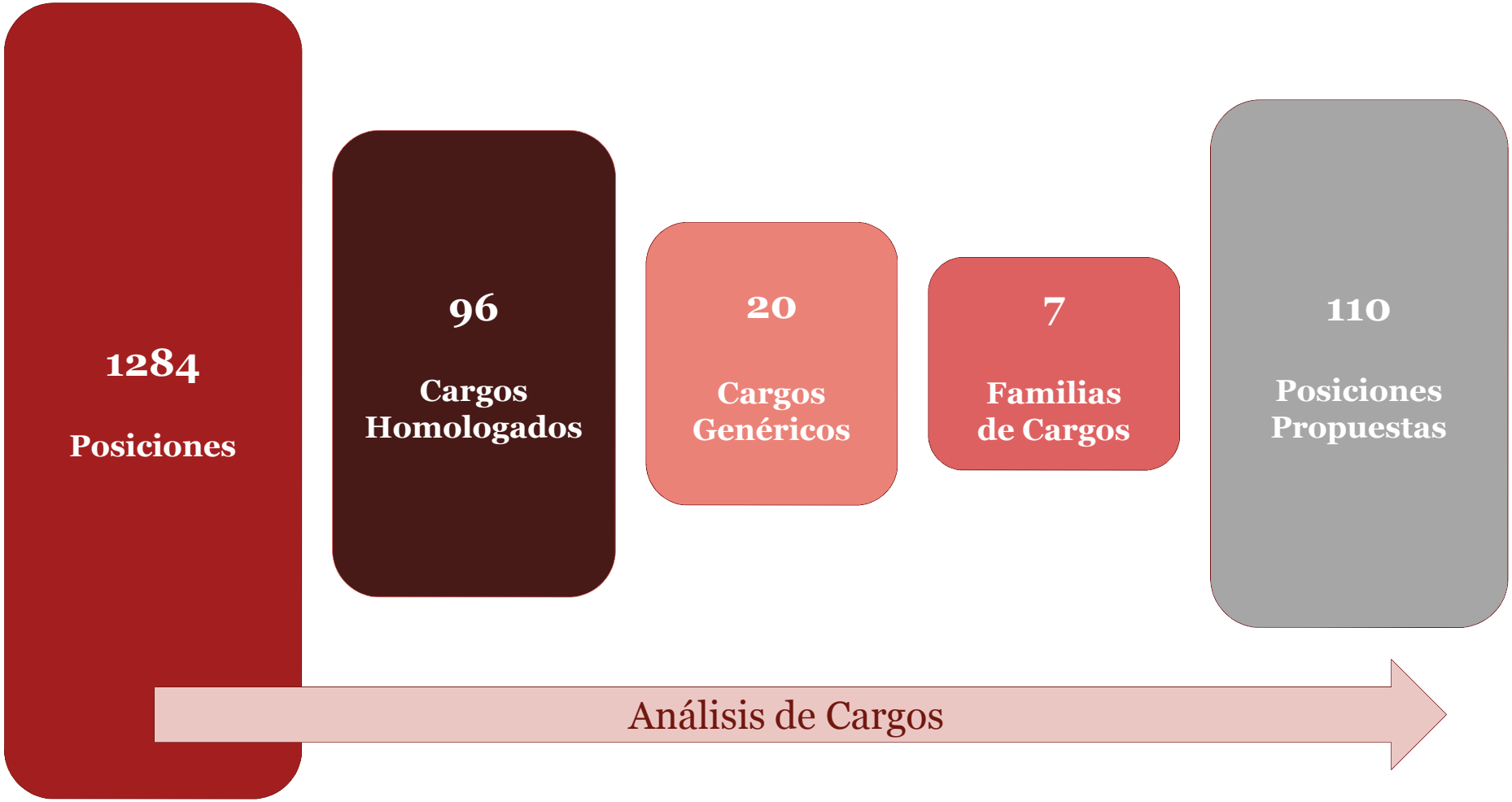
6.1 Análisis y Gestión de Cargos

Visión esquemática



6.1 Análisis y Gestión de Cargos

Secuencia de la estructura de cargos



6.2 Herramientas y procesos de gestión de Cargos

6.3 Metodología de Clasificación de Cargos

- ✓ ***Evaluación de Cargos***
- ✓ ***Valoración de Cargos***

Sistemas formales de medición del **valor relativo** de los **cargos/roles** dentro de la Organización, con el propósito de establecer una **jerarquía interna** que sirva como **base a otros sistemas de Gestión de Recursos Humanos.**

- Se centra en el cargo/rol, no en la persona
- Establece un conjunto ordenado de principios, reglas y criterios para establecer el valor relativo del cargo.
- Establece un orden jerárquico entre todos los cargos de la organización.
- Ha de estar en constante actualización.
- Armoniza la equidad interna y la competitividad externa
- Base de un sistema de remuneración objetivo, equilibrado y estructurado

6.4 Metodología de Valoración de Cargos PwC

Método de Puntos PwC de Valoración de Cargos

ÁMBITO	DIMENSIONES	FACTORES DE VALORACIÓN
Saber	**Destreza o Competencia**	**a)** Conocimientos **b)** Experiencia **c)** Complejidad de Gestión **d)** Tamaño de la Supervisión **e)** Contactos: **e.1.** Frecuencia **e.2**. Contenido/Negociación **e.3.** Tipo de personal contactado
Pensar	**Esfuerzo o Solución de Problemas**	**f)** Solución de Problemas
Hacer	**Resultado de las Decisiones o Responsabilidad**	**g)** Responsabilidad sobre resultados **h)** Autonomía en las decisiones **i)** Cifras afectadas

6.4 Metodología de Valoración de Cargos PwC

Factores :

1 Conocimientos

Describe el dominio técnico requerido por el Cargo, asociado a través de niveles de estudios formales

1	Enseñanza media completa clásica, comercial o técnica. (4° Medio de Liceo o Instituto Comercial o Industrial)
2	Carreras intermedias de 2 años que requieren título profesional, técnico de nivel superior. (Centro de formación técnica o Técnico Universitario).
3	Carrera profesional completa, sin grado académico de licenciado, duración 4 años. (Título de Instituto Profesional o Universidad, Ejemplo: Contador Auditor, Ingeniero de Ejecución).
4	Carrera profesional completa, con grado de licenciado, duración mínima 5 años. (Carrera Universitaria).
5	Estudios de especialización o magíster. (Requiere título profesional como requisito de ingreso).
6	Doctorado o estudios de valor e intensidad equivalentes.

Conocimientos - Dominio de Idioma

Requerimiento del cargo de dominio de un idioma diferente al país de origen de la Institución.

1	Nivel Básico: Capacidad de comprensión del idioma general o no se requiere.
2	Nivel Intermedio: Corresponde a la capacidad fluida de expresarse en forma oral y escrita.
3	Nivel Avanzado: Bilingüe.

2 Experiencia

Considera el tiempo total que demanda el adquirir las destrezas y habilidades prácticas necesarias para desempeñar el Cargo, las que deben desarrollarse antes de entrar a ocupar el Cargo.

1	Hasta un año.
2	Dos años.
3	De 3 años a 5 años.
4	De 6 años a 8 años.
5	de 9 a 11 años.
6	Más de 11 años.

6.4 Metodología de Valoración de Cargos PwC

Factores :

3 Complejidad de Gestión

Habilidad requerida para integrar actividades o funciones diferentes y el nivel de la visión integral de la Institución que debe tener el ocupante del cargo para un adecuado desempeño de la función.

1	Ejecución de una tarea específica y repetitiva.
2	Ejecución o supervisión de pocas tareas similares en objetivos y naturaleza.
3	Ejecución o supervisión de muchas tareas de naturaleza y objetivos similares, generalmente "Unidades".
4	Dirección de un "Departamento" que cubre secciones diferentes con objetivos homogéneos.
5	Dirección de una "División" o dirección de un área que tiene implicaciones significativas en el orden de la planeación general o resultados de la Institución.
6	Dirección de varias "Divisiones" heterogéneas, lo cual requiere una visión integral de la Institución.
7	Dirección de todas las funciones que componen una gestión organizacional de la Institución, con miras al cumplimiento de sus objetivos.
8	Dirección de las funciones tendientes al logro de todos los objetivos estratégicos de varias Instituciones que estan alineadas con el sistema.
9	Dirección de las funciones tendientes al logro de todos los objetivos estratégicos de varias Instituciones, con distintos objetivos.

4 Tamaño de Supervisión

Habilidad requerida por el Cargo para asignar, dirigir o controlar el trabajo de otras personas, dado el número de éstas que dependen funcionalmente de la posición, sea con supervisión directa o indirecta.

1	Hasta 1
2	2 - 10
3	11 - 40
4	41 - 100
5	101 - 300
6	301 - 1.000
7	1.001 - 4.000
8	4.001 - 7.000
9	Más de 7.000

6.4 Metodología de Valoración de Cargos PwC

Factores :

5 **Contactos**

Habilidades requeridas por el Cargo en términos de la relación con otras personas diferentes a los subordinados. Los contactos hacen referencia a personal externo a la Institución (Proveedores, Autoridades etc.) o personal interno no perteneciente a la misma área, es decir, que no reporte al mismo jefe.

Frecuencia del contacto:

1	Ocasional : Por lo menos una vez al mes.
2	Frecuente : Por lo menos una vez a la semana.
3	Continuo : Permanentemente.

Habilidad para negociar y obtener cooperación:

1	Normal habilidad para prestar servicio y obtener cooperación (cuando se trata con asuntos rutinarios).
2	Más de la normal habilidad para prestar servicio y obtener cooperación.
3	Buena habilidad para negociar y obtener cooperación (entrevistas, discusiones en grupo, representación de la Institución ante la comunidad, etc).
4	Muy buena habilidad para negociar y obtener cooperación.
5	Máxima habilidad en negociación y en obtener cooperación (negociaciones al más alto nivel acerca de los aspectos más vitales para la Institución con otras organizaciones y autoridades).

Tipo de personal contactado:

1	Interno : Prima el contacto con personal de la Intitución, no perteneciente a la misma dependencia.
2	Interno y externo : El Cargo se contacta primordialmente con personal interno pero también sus contactos externos son relevantes (o viceversa).
3	Externo : Prima el contacto con personal no vinculado laboralmente a la Institución.

6.4 Metodología de Valoración de Cargos PwC

Factores :

6 Solución de problemas

Habilidad analítica y creativa requerida para generar alternativas de solución a los problemas que enfrenta el Cargo, y así recomendar soluciones y/o alternativas de acción.

1	Los problemas son mínimos, por cuanto el trabajo es rutinario, simple y repetitivo, con instrucciones muy específicas, en cuanto a la secuencia y el tiempo.
2	El trabajo es básicamente repetitivo, aunque implica la interpretación de instrucciones para afrontar pequeñas variaciones.
3	Los problemas son típicos y las soluciones son encontradas fácilmente en procedimientos bien definidos o con base en prácticas anteriores.
4	Los problemas tienen mayor variabilidad pero, en general, pueden manejarse con los procedimientos definidos o por comparación con soluciones o situaciones anteriores.
5	Los problemas son relativamente variados y complejos para lograr los objetivos específicos, requiriendo mejoras en métodos o el establecimiento de técnicas y estándares.
6	Los problemas tienen elementos poco usuales que no se habían presentado anteriormente, se exige análisis y evaluación de varias posibilidades. Las guías y políticas dan un marco general pero no la respuesta. Se necesita creatividad y criterio para encontrar la mejor solución.
7	Los problemas son altamente complejos y nuevos requiriendo mucha investigación y alta creatividad. Las políticas y planes estratégicos de la empresa pueden dar alguna guía, pero la solución puede estar en modificar alguno de ellos.
8	Los problemas son de un alto nivel de complejidad, debido tanto a la impredecibilidad del medio como a la necesidad de proyección a largo plazo. La solución puede estar en desarrollar nuevos objetivos y estrategias para la Institución o redefinir la misión de la misma. Aquí se incluyen Cargos que implican la creación de modelos sofisticados de investigación científica.

Ponderador Solución de problemas

1	Bajo : Es un poco menos que lo definido en el ítem, pero no es el anterior.
2	Pleno o Medio : Es bastante equivalente a lo definido en el ítem.
3	Alto : Es un poco más que lo definido en el ítem, pero no es el siguiente.

6.4 Metodología de Valoración de Cargos PwC

Factores :

7 Responsabilidad por Resultados

Mide la influencia del Cargo en los resultados de la Institución.

1	Informativa. Sólo transmite información.
2	Indirecta. Da asesoría, apoyo e interpretación para que otros puedan realizar determinada labor.
3	Directa. El resultado de las decisiones es determinante en los logros finales.

8 Autonomía en la Decisiones

Describe el grado de autonomía que tiene el Cargo para tomar decisiones; es decir, el grado en que el Cargo puede actuar en forma independiente.

1	El titular del Cargo no puede tomar ninguna decisión. Todo está sujeto a las órdenes y aprobación del jefe.
2	El titular del Cargo puede tomar decisiones menores ajustándose a instrucciones y procedimientos de trabajo muy específicos. Recibe alta supervisión.
3	El titular del Cargo toma decisiones de acuerdo con instrucciones generales y guías de acción. Se controla periódicamente el desarrollo del trabajo.
4	El titular del Cargo toma decisiones complejas respaldadas en políticas muy específicas. Se supervisa el cumplimiento de metas.
5	El titular del Cargo toma decisiones complejas basado en políticas y objetivos funcionales. Se le controlan los resultados finales del área a su cargo.
6	El titular del Cargo toma decisiones de envergadura para el cumplimiento de los objetivos de la Institución.
7	El titular del Cargo sólo está sujeto a muy amplias políticas y guía general. Tiene una participación muy significativa en la fijación de los objetivos y estrategias globales en función de la misión de la Institución.

9 Cifras Afectadas por el Cargo (Cuantías económicas)

Considera la envergadura del cargo, midiendo en MM$ las cifras más significativas sobre las cuales el cargo ejerce alguna influencia, considerando los dos factores anteriores.

Cifras :Millones de pesos MM($), al año.													
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Irrelevantes.	Hasta 1.109	De 1.162 a 2.165	2.218 a 4.382	4.435 a 8.712	De 8.765 a 17.477	17.530 a 34.901	34.954 a 69.854	69.854 a 139.603	139.656 a 279.259	279.312 a 558.518	558.571 a 1.117.037	1.117.090 a 2.234.074	2.234.126 a 4.468.094

6.4 Metodología de Valoración de Cargos PwC

Valoración de Cargos PwC. Ejemplos de resultados

					1	1.1	2	3	4	5.1	5.2	5.3	6	6.1	7	8	9	
Subgerencia	Departamento	Unidad	Cargo	Estamento	Conocimiento	Idioma	Experiencia	Complej. Gestión	Tamaño Supervisión	Contactos			Solución de Problemas		Responsabilidad por resultados	Autonomía	Cifras afectadas	Puntaje del cargo
			Gerente General	Directivo	4	2	5	6	6	3	5	2	6	2	3	6	5	1.197
			Gerente General	Directivo	4	2	5	6	6	3	5	2	6	2	3	6	5	1.197
			Secretaria Gerencia General	Administrativo	2	2	4	2	1	3	2	2	3	3	2	3	1	339
			Relaciones Públicas	Jefe de Relaciones Públicas														
			Asesoría Jurídica	Asesor Le														
			Auditoría Interna	Jefe Aud Interna														
Subgerencia de Infraestructura y Desarrollo				Subgere Infraestr Desarrol														
Subgerencia de Infraestructura y Desarrollo		Unidad Planificación y Estudios		Analista														
Subgerencia de Infraestructura y Desarrollo		Unidad Planificación y Estudios		Analista Planifica														

Ejemplo

Categorización

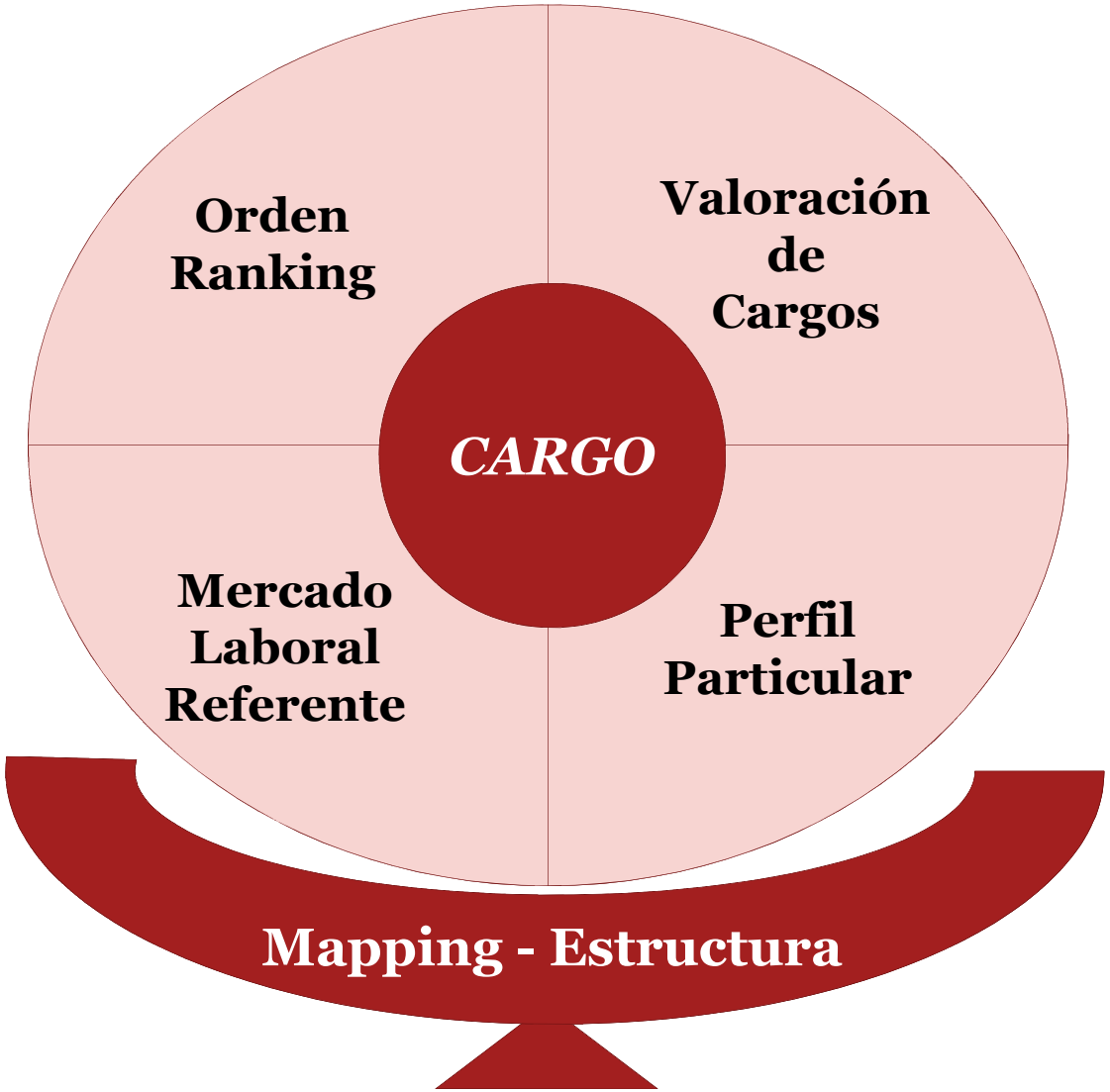
	GERENCIAS					
Ranking	Administración	Operaciones	Mantenimiento	Recursos Humanos	Desarrollo	Sustentabilidad
1	Gerente General					
2	Gerente de Administración	Gerente Operaciones				Gerente de Sustentabilidad
3			Gerente Mantenimiento	Gerente de Recursos Humanos	Gerente de Desarrollo	
4	Subgte. de Inversiones y Control de Gestión	Subgte. Técnico	Subgte. Comercial	Subgte. de Reclutamiento	Subgte. Desarrollo	Subgte. de Gestión Ambiental
	Subgte. Abastecimiento	Superintendente de Planta	Superintendente de Mantenimiento	Subgte. de Relaciones Laborales		
	Subgte. de contraloria	Superintendente de Patio				
5	Subgte. de Fiscalización de Terceros	Jefe Planta E	Subgte. Contratos	Subgte. de E. Organizacional	Subgte. de Proyectos	Subgte. de Comunicaciones
		Ingeniero Senior			Ingeniero Senior (Exp.)	
6	Jefe Contabilidad	Ingeniero Jefe R	Ingeniero Jefe Instrumentación	Jefe Administración de Personal	Ingeniero Senior	Jefe Proyecto
	Jefe de Remuneraciones y Tesoreria	Ingeniero Jefe Planta X	Ingeniero Jefe Laboratorio	Jefe Proyecto	Ingeniero Jefe	Ingeniero Senior
	Ingeniero Jefe Admin.	Ingeniero Jefe Electronica	Ingeniero Jefe Suministros			
		Ingeniero Jefe F	Ingeniero Jefe Mantenimiento			
		Ingeniero Jefe Productos Finales	Ingeniero Jefe Eléctrico			
		Ingeniero Jefe Productos	Ingeniero Jefe Mecánica			
7	Ingeniero Experto		Ingeniero Experto		Ingeniero Experto	Ingeniero Ambiental
8	Ingeniero	Ingeniero	Ingeniero	Ingeniero	Ingeniero	Epecialista Comunicaciones
						Especialista Sust. II
9	Ingeniero Junior	Ingeniero Junior	Ingeniero Junior	Ingeniero Junior	Ingeniero Junior	Ingeniero Junior

6.4 Metodología de Valoración de Cargos PwC

Cargo (Posición)	División	Nivel	1 CONOCI-MIENTOS	1.1 ID. NIV.	2 EXPERI-ENCIA	3 COMPLEJ. GESTION	4 TAMAÑO SUPERV.	5.1 CONTACTOS 1.FREC.	5.2 CONTACTOS 2.HABIL.	5.3 CONTACTOS 3.TIPO P.	6 SOLUCION PROBL. GRADO	6.1 SOLUCION PROBL. PONDER.	7 RESPONS. RESULT.	8 AUTONOM. DECISION	9 CIFRAS AFECT.	PUNTAJE TOTAL
Jefe División Administración y Finanzas	División Administración y Finanzas	1	4	1	5	6	4	3	4	2	6	3	3	5	9	1.103
Jefe División de Análisis y Control de Gestión	División Análisis y Control de Gestión	1	4	1	5	6	4	3	4	2	6	2	3	5	9	1.067
Jefe División de Planificación y Desarrollo Regional	División Planificación y Desarrollo	1	4	1	5	6	4	3	4	2	6	2	3	5	9	1.067
Secretaria Ejecutiva del CORE	Staff	1	4	1	5	6	4	3	4	2	6	2	3	5	9	1.067
Jefe Departamento de Administración	División Administración y Finanzas	2	4	1	4	4	3	3	4	2	6	2	3	4	8	825
Jefe Departamento de Finanzas	División Administración y Finanzas	2	4	1	4	4	3	3	4	2	6	2	3	5	7	846
Encargada Dpto. de Inversión y Gestión Local	División Análisis y Control de Gestión	2	4	1	4	4	3	3	4	2	6	2	3	4	8	825
Jefe Departamento de Ingeniería de Proyectos	División Análisis y Control de Gestión	2	4	1	4	4	3	3	4	2	5	2	3	5	8	837
Jefa Departamento Gestión Estratégica	División Planificación y Desarrollo	2	4	1	3	5	3	3	4	2	5	3	3	5	6	807
Jefe Departamento de Planificación Territorial	División Planificación y Desarrollo	2	4	1	3	5	3	3	4	2	6	2	3	4	7	809
Jefe Depatamento De Relaciones Internacionales	División Planificación y Desarrollo	2	4	3	3	5	3	3	4	2	5	3	3	5	6	873
Jefe Departamento Jurídico	Staff	2	4	1	4	4	3	3	4	2	6	2	3	5	7	846
Encargado de Departamento Informática	División Administración y Finanzas	3	4	1	3	4	2	3	4	2	6	2	3	4	6	734
Encargado Unidad de Contabilidad y Tesorería	División Administración y Finanzas	3	3	1	3	4	2	3	5	2	5	2	3	4	6	738
Encargado Unidad de Operaciones	División Administración y Finanzas	3	3	1	3	4	2	3	5	2	5	3	3	4	7	779
Encargado Unidad de Personas	División Administración y Finanzas	3	3	1	4	4	2	3	3	2	6	2	3	5	7	707
Encargado Unidad Técnica	División Análisis y Control de Gestión	3	4	1	3	4	2	3	5	2	5	2	3	4	6	788
Encargada Unidad Auditoría Interna	Staff	3	4	1	3	4	2	3	4	2	6	2	3	4	5	715
Encargado Unidad AsistenciaTecnica	Staff	3	3	1	4	4	2	3	3	2	6	2	3	5	7	707
Jefe Unidad de Comunicaciones	Staff	3	3	1	3	4	2	3	5	2	5	3	3	4	3	706
Encargado Oficina de Partes	División Administración y Finanzas	4	4	1	4	3	2	3	4	2	5	2	2	4	2	601
Encargado Unidad de Presupuesto e Inventario	División Administración y Finanzas	4	3	1	4	3	2	3	4	3	6	2	2	4	3	617
Administrador de Proyectos	División Análisis y Control de Gestión	4	4	1	4	3	2	3	4	2	5	2	3	3	4	645
Encargado de Electrificación Rural	División Análisis y Control de Gestión	4	3	1	3	3	2	3	4	3	5	3	3	4	3	612
Encargado de Presupuesto	División Análisis y Control de Gestión	4	4	1	4	3	2	3	4	2	6	1	3	2	3	640
Encargado de Puesta en Valor de Patrimonio	División Análisis y Control de Gestión	4	4	1	3	3	2	3	4	1	5	3	3	3	4	608
Encargado Fondos Concursables	División Análisis y Control de Gestión	4	4	1	4	3	2	3	4	2	5	2	3	3	4	645

Ejemplo

6.4 Diagrama de enfoque metodológico:



6.4 Metodología de Valoración de Cargos PwC

Posiciones

Ejemplo

GORE

Nivel	Rango	Administración y Finanzas	Análisis y Control Gestión	Planificación y Desarrollo	Staff
0	1500 - 2000				Administrador Regional
1	1000 - 1499	Jefe División Administración y Finanzas	Jefe División Análisis Y Control De Gestión	Jefe División Planificación y Desarrollo Regional	Secretario Ejecutivo
2	800 - 999	Jefe Departamento Contabilidad y Finanzas	Jefe Departamento de Inversiones	Jefe Departamento Planificación y Ordenamiento Territorial	Jefe Departamento Jurídico
		Jefe Departamento de Administración	Jefe Departamento Control de Gestión	Jefe Departamento Gestión del Desarrollo	
3	700 - 799	Encargado de Abastecimiento	Encargado Unidad Transferencia	Encargado Gestión Territorial	Auditor Interno
		Encargado de RR.HH.	Encargado Unidad Administración de Inversiones	Encargado Unidad Asesoría de Inversiones	Encargada Unidad de Mejoramiento de la Gestión
		Encargado Unidad Informática	Encargado Unidad Control de Obras Civiles	Encargado Unidad Evaluación de Inversiones	Encargado Unidad júridica
		Encargado Unidad de Contabilidad	Encargado Unidad Puesta en Marcha y Seguimiento Financiero	Encargado Unidad Planificación	Asesor Jurídico

Nivel	Rango	Administración y Finanzas	Análisis y Control Gestión	Planificación y Desarrollo	Staff
0	1500 - 2000				Jefa De Gabinete
1	1000 - 1499	Jefe División Administración y Finanzas	Jefe División Análisis Y Control De Gestión	Jefe División Planificación y Desarrollo Regional	Secretario Ejecutivo
2	800 - 999	Jefe Departamento Contabilidad y Finanzas	Jefe Departamento de Inversiones	Jefe Departamento Planificación y Ordenamiento Territorial	
		Jefe Departamento de Administración	Jefe Departamento Control de Gestión	Jefe Departamento Gestión del Desarrollo	
		Jefe Departamento de Desarrollo de las Personas			
3	700 - 799	Jefe Unidad de Informática		Encargado Unidad De Cultura	Jefe Asesoría Jurídica
		Encargado Gestión Documental		Encargado Unidad Social	Auditor Interno
		Encargado de Remuneraciones		Encargado Gestión Institucional	
		Encargado de Personal			
			e Cuentas		Encargado de Comunicaciones
					Asesor Gabinete
		Encargado Unidad de Oficina de Partes			
		Tesorero			
			al de Preinversión	Profesional FIC	Profesional De Apoyo Consejo Regional De Tarapacá
			al de Inversiones	Profesional Ordenamiento Territorial	Profesional Departamento De Jefatura De Gabinete
			al Control de Gestión	Profesional De Apoyo División De Planificación Y Desarrollo Regional	Profesional Departamento Gabinete Y Asesorías
		Jefe Departamento De Administración	Profesional De Apoyo División De Análisis Y Control De Gestión	Profesional De Apoyo Equipo Pirdt	Profesional Auditor Interno
		Profesional Departamento Desarrollo de las Personas	Profesional División Análisis Y Control De Gestión	Profesional Departamento De Gestión Del Desarrollo	Periodista
		Profesional de Informática	Fiscalizador Inversiones	Profesional Unidad De Coordinación De La Inversión Pública	Asesor Jurídico
				Profesional Departamento De Coordinación De La Inversión	
				Profesional De Patrimonio Cultural (Diplad)	
			n División Análisis y Control	Secretaria División Planificación y Desarrollo Regional	Secretaria Gabinete
					Técnico Secretaria Ejecutiva Del Consejo Regional
					Fotógrafo
			ativo Departamento De	Administrativo División Planificación Y Desarrollo Regional	Secretaria Actas
		Administración Y Finanzas	ativo Departamento Inversiones		Administrativo
			Administrativo División De Análisis Y Control De Gestión		Administrativo De Informaciones (Gab)
					Administrativo Departamento Comunicaciones
					Administrativo Gabinete Del Intendente
					Administrativo Secretaria Ejecutiva Consejo Regional
					Administrativo Departamento De Jefatura De Gabinete
9	100 - 199	Auxiliar Departamento De Administración	Apoyo División De Análisis Y Control De Gestión		Apoyo De Comunicaciones / Prensa (Gab)
		Auxiliar Departamento De Jefatura De Gabinete			
		Conductor			

6.4 Metodología de Valoración de Cargos PwC

Cargos Homologados

Ejemplo

GORE					
Nivel	**Rango**	**Administración y Finanzas**	**Análisis y Control Gestión**	**Planificación y Desarrollo**	**Staff**
0	1500 - 2000				Administrador Regional
1	1000 - 1499	Jefe División Administración y Finanzas	Jefe División Análisis y Control de Gestión	Jefe División Planificación y Desarrollo Regional	Secretario Ejecutivo CORE
2	800 - 999	Jefe Departamento Finanzas	Jefe Departamento Estudios e Inversiones	Jefe Departamento de Planificación	Jefe Departamento Jurídico
		Jefe Departamento de Personas		Jefe Departamento Gestión de Inversión y Desarrollo Regional	
		Jefe Departamento Administrativo			
3	700 - 799	Encargado Informática	Encargado Programa 2%	Encargado/a Unidad de Iniciativas de Interés Regional	Asesor Jurídico
		Encargado de Remuneraciones	Encargado de Control de Gestión	Encargado/a Unidad de Gestión de Información Territorial	Auditor Interno
		Encargado Contabilidad		Encargado/a Unidad de Saneamiento / MA	Encargado Unidad Regional de Asuntos Internacionales
		Encargado de Personal		Encargado/a Unidad Innovación y Emprendimiento	
		Encargado de Abastecimiento			

Nivel	Rango	Administración y Finanzas	Análisis y Control Gestión	Planificación y Desarrollo	Staff
0	1500 - 2000				Administrador Regional
1	1000 - 1499	Jefe División Administración y Finanzas	Jefe División Análisis y Control de Gestión	Jefe División Planificación y Desarrollo Regional	Secretario Ejecutivo CORE
				Jefe Departamento de Planificación	
				Jefe Departamento Gestión de Inversión y Desarrollo Regional	
	700 - 799	Encargado Informática		Encargado Programa 2%	Asesor Jurídico
		Encargado de Remuneraciones		Encargado de Gestión Institucional	Auditor Interno
4	600 - 699	Encargado Oficina de Partes	Encargado Cuentas / Control Gestión		Encargado de Comunicaciones
		Encargado de Servicios Generales			Asesor Staff
		Encargado Desarrollo / Soporte Informático			
		Encargado Bienestar / A. Personal			
		Encargado de Tesorería			
				Profesional DIPLADE	Profesional Asesor CORE
				Profesional Estudios e Inversiones	Abogado
					Profesional de Comunicaciones
					Profesional Auditoría
				Secretaria División DIPLADE	Secretaria Administrador Regional
		Analista de Soporte			
7	300 - 399	Técnico DAF			Secretaria CORE
					Fotógrafo
8	200 - 299	Administrativo Servicios Generales	Administrativo DACOG	Administrativo DIPLADE	Secretaria Administrativa
		Administrativo Financiero Contable			Administrativo Staff
9	100 - 199	Auxiliar DAF			Auxiliar Staff
		Conductor			

6.4 Metodología de Valoración de Cargos

PwCEstructura de Cargos por Niveles

Estructura de Cargos por Niveles	
NIVEL	Puntaje
0	1500 - 2000
1	1000 - 1499
2	800 - 999
3	700 - 799
4	600 - 699
5	500 - 599
6	400 - 499
7	300 - 399
8	200 - 299
9	100 - 199

6.4 Metodología de Valoración de Cargos PwC
Mapping de Cargos (Propuesta general)

Nivel	Administración y Finanzas									
		Administración				Finanzas				Personas
		Informática		Gestión Documental	Servicios Generales		Contabilidad	Abastecimiento	Tesorería	
0										
1	Jefe División Administración y Finanzas									
2			Jefe Departamento Administrativo			Jefe Departamento Finanzas				Jefe Departamento de Personas
3		Jefe Unidad Informática								
4				Encargado Unidad Gestión Documental	Encargado Unidad Servicios Generales		Encargado Unidad Contabilidad	Encargado Unidad Abastecimiento	Encargado Tesorería	Encargado Bienestar
5		Profesional Informática	Profesional Administración	Encargado Oficina de Partes		Profesional Gestión Financiera	Profesional de Contabilidad	Profesional de Abastecimiento		Profesional Desarrollo O.
										Experto Prevención de Riesgos
6	Secretaria División	Analista de Soporte			Encargado de Bodega	Analista Presupuesto 01	Analista Contable	Analista Compras		Analista Remuneraciones
7		Técnico Soporte	Secretaria Departamento	Técnico Gestión Documental	Técnico Servicios Generales	Secretaria Departamento			Técnico Tesorería	Secretaria Departamento
8				Administrativo Oficina de Partes	Bodeguero		Administrativo Contable	Administrativo de Abastecimiento		Administrativo Gestión de Personas
9					Conductor					
					Auxiliar					

6.4 Metodología de Valoración de Cargos PwC

Mapping de Cargos (Propuesta general)

Nivel	Análisis y Control Gestión					
		Estudios e Inversiones	Seguimiento y Control Proyectos			
				Transferencias de Capital	Iniciativas de Activos No Financieros	Programa 2%
0						
1	Jefe División Análisis y Control de Gestión					
2		Jefe Departamento Estudios e Inversiones	Jefe Departamento Seguimiento y Control de Proyectos			
3				Jefe Unidad Transferencias Capital	Jefe Unidad Iniciativas de Activos No Financieros	Jefe Unidad Programa 2%
4		Encargado Presupuesto Programa 02		Encargado de Seguimiento de Iniciativas de Inversión	Encargado de Seguimiento de Iniciativas de Inversión	
5		Profesional Estudios e Inversiones		Profesional Seguimiento y Control de Proyectos	Profesional Seguimiento y Control de Proyectos	Profesional Programa 2%
6	Secretaria División	Analista Formulación y Ejecución Presupuestaria				
7		Secretaria Departamento	Secretaria Departamento	Técnico Control Gestión	Técnico Control Gestión	Técnico Control Gestión
8				Administrativo	Administrativo	
9						

6.4 Metodología de Valoración de Cargos PwC
Mapping de Cargos (Propuesta general)

Nivel	Planificación y Desarrollo						
		Planificación			Gestión y Desarrollo Regional		
			Gestión Territorial	Innovación		Preinversión	Iniciativas Interés Regional
0							
1	Jefe División Planificación y Desarrollo Regional						
2		Jefe Departamento de Planificación			Jefe Departamento Gestión y Desarrollo Regional		
3			Jefe Unidad Gestión Información Territorial	Jefe Unidad Innovación y Emprendimiento		Jefe Unidad Preinversión	Jefe Unidad Iniciativas Interés Regional
4							
5			Profesional G. Territorial	Profesional Innovación		Profesional Preinversión	Profesional Asesor Proyectos
6	Secretaria División					Analista Preinversión	Analista A. Proyectos
7		Secretaria Departamento	Técnico I. Territorial		Secretaria Departamento		
8				Administrativo		Administrativo	
9							

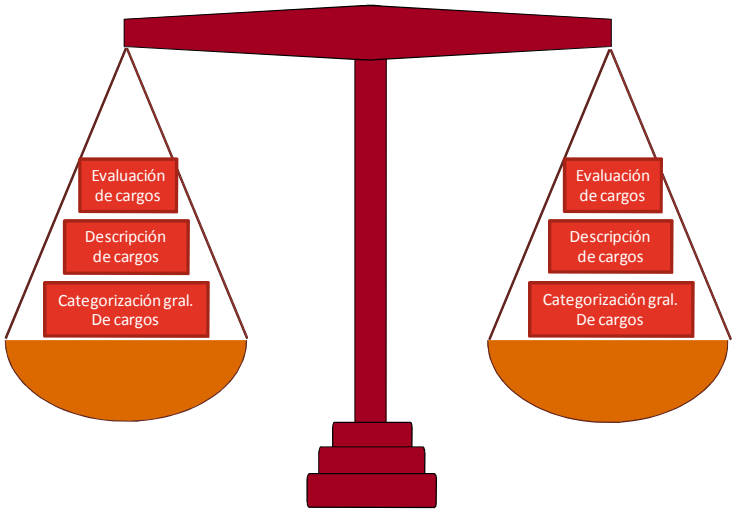
6.4 Metodología de Valoración de Cargos PwC

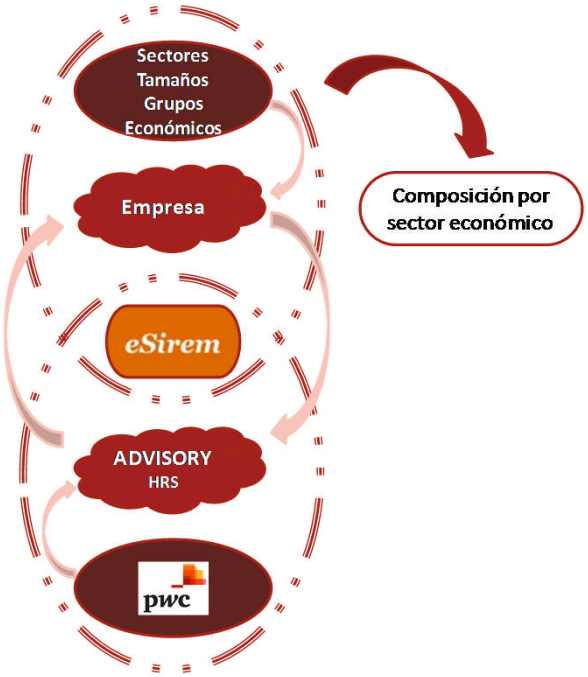
Mapping de Cargos (Propuesta general)

Nivel	Administración Regional					Staff	
		Jurídico					CORE
			Asuntos Internacionales	Gestión Institucional	Comunicaciones		
0	Administrador Regional						
1							Secretario Ejecutivo CORE
2		Jefe Departamento Jurídico				Jefe de Gabinete	
3		Asesor Jurídico	Jefe Unidad Regional Asuntos Internacionales	Jefe Unidad Gestión Institucional		Auditor Interno	
4		Encargado de Unidad de Transparencia			Encargado Unidad de Comunicaciones	Asesor Staff	
5		Abogado			Profesional de Comunicaciones	Profesional Auditoría	Profesional Asesor CORE
6	Secretaria Administrador Regional		Analista Asuntos Internacionales	Analista Gestión Institucional	Analista Comunicaciones / Medios	Secretaria Intendencia	
7		Secretaria Departamento			Fotógrafo / Gráfico		Secretaria CORE
		Técnico Jurídico					
8							Administrativo Staff
							Secretaria Administrativa
9						Conductor	Auxiliar
						Auxiliar	
	16					13	

6.5 Homologación de Cargos

La homologación de cargos, considera la descripción del cargo, su **Valoración**, la posición jerárquica y el perfil requerido. Haciendo luego la equivalencia con los diferentes cargos tipo definidos en los Estudios de Compensaciones de PwC.





Las homologaciones de cargos deben ser realizadas sobre la base de las **funciones del cargo**, teniendo en cuenta la **importancia relativa** de éstos al interior de la organización, complementada con la información de sus pares en el mercado y visualizando los perfiles generales que son requeridos.

6.5 Análisis y Homologación de Cargo

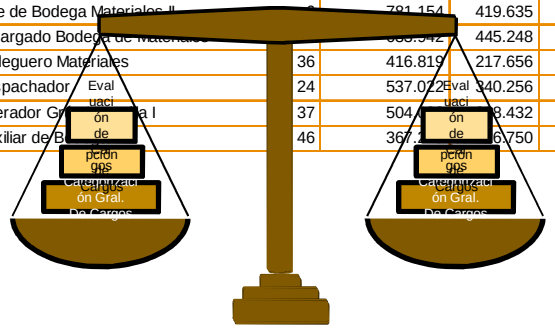
Remuneración Fija por Cargo Con Percentiles

Características

Muestra: *Encuesta General*

Número de Empresas: 235

Area	Cargo Empresa	Ocup.	Promedio Ponderado [$]	Minimo [$]	Percentil 25 [$]	Percentil 50 [$]	Percentil 75 [$]	Maximo [$]	Coef. Var. %
Producción	Supervisor de Producción II	45	646.944	367.623	545.864	578.214	665.767	847.152	19
	Jefe de Turno	24	1.101.652	751.464	1.010.427	1.087.581	1.208.445	1.327.777	13
	Trabajador Calificado	307	394.043	322.292	385.000	435.401	584.691	913.008	30
	Trabajador Semi-Calificado	171	348.952	269.477	334.443	369.617	410.810	798.529	20
	Trabajador Sin Calificación	833	264.416	239.219	302.749	308.547	336.387	631.056	20
	Operador I	386	603.463	315.134	411.811	543.544	635.545	1.350.572	34
	Operador II	241	484.383	286.806	425.583	480.048	604.783	781.137	23
	Operador de Caldera I	13	569.919	438.295	514.665	556.499	619.899	824.777	19
	Asistente de Control de la Producción	8	644.943	447.284	543.696	579.564	843.218	1.020.244	34
Calidad	Inspector de Calidad I	46	638.559	484.555	573.028	692.223	779.150	973.521	20
	Inspector de Calidad II	24	497.300	320.843	441.620	490.983	539.752	685.698	21
	Asistente Control de Calidad	14	450.764	389.927	406.218	455.258	510.005	669.225	21
	Laboratorista I	29	642.959	457.647	544.763	692.557	810.492	1.138.368	29
	Laboratorista II	10	516.318	433.127	462.035	486.584	536.648	706.563	18
	Asistente de Laboratorio	6	412.995	346.288	392.547	356.576	500.472	616.879	25
Mantención	Mecánico II	33	517.453	325.876	498.476	547.923	628.691	697.682	22
	Asistente de Mecánico	9	363.858	240.337	308.875	330.840	389.100	499.433	28
	Electromecánico I	18	771.713	472.776	743.806	770.393	874.791	1.081.388	24
	Pañolero	9	507.527	416.633	429.195	559.943	608.050	659.266	20
Logística	Asistente de Logística	11	602.445	387.061	517.173	592.662	703.032	1.184.666	36
	Bodeguero Productos Terminados	35	439.524	293.750	375.103	457.722	511.769	616.940	21
	Jefe de Bodega Materiales II	2	781.154	419.635	830.188	955.601	1.003.645	1.058.223	30
	Encargado Bodega de Materiales	2	538.542	445.248	540.376	598.813	740.294	926.905	22
	Bodeguero Materiales	36	416.819	217.656	312.004	366.748	480.681	657.157	33
	Despachador	24	537.022	340.256	522.513	571.303	632.185	670.814	19
	Operador Grúa Horquilla I	37	504.[illegible]	368.432	455.489	516.913	618.410	657.275	20
	Auxiliar de Bodega	46	367.[illegible]	286.750	306.966	347.639	454.148	626.963	28



Mercado Laboral Referente

Ejemplo

ivo de Remuneraciones brutas por Persona

			Remuneración Bruta Mensual	Mínimo Escala	Promedio Escala	Máximo Escala	Bajo Mínimo	Renta / Promedio	Sobre Máximo
			11.611.766	7.348.530	9.779.040	12.247.551		1,2	
			6.372.659	5.024.955	6.281.194	7.851.492		1,0	
			4.718.390	3.768.716	5.024.955	6.281.194		0,9	
			6.168.048	5.024.955	6.281.194	7.851.492		1,0	
			3.988.719	5.024.955	6.281.194	7.851.492	20,6%	0,6	
			3.668.497	3.768.716	5.024.955	6.281.194	2,7%	0,7	
			5.756.331	5.024.955	6.281.194	7.851.492		0,9	
			4.596.989	3.768.716	5.024.955	6.281.194		0,9	
			4.419.625	3.768.716	5.024.955	6.281.194		0,9	
			3.060.545	2.414.654	3.219.542	4.024.428		1,0	
3		**Gerente Marketing**	**3.870.779**	2.414.654	3.219.542	4.024.428		1,2	
3		**Jefe Procesos**	**2.319.072**	2.414.654	3.219.542	4.024.428	4,0%	0,7	
4		**Account Executive**	**1.834.561**	1.238.364	1.651.152	2.063.940		1,1	
4		**Account Executive**	**1.563.896**	1.238.364	1.651.152	2.063.940		0,9	
4		**Account Executive**	**1.090.885**	1.238.364	1.651.152	2.063.940	11,9%	0,7	
4		**Account Manager**	**2.398.131**	1.238.364	1.651.152	2.063.940		1,5	16,2%
4		**Account Manager**	**2.666.661**	1.238.364	1.651.152	2.063.940		1,6	29,2%
4		**Account Manager**	**2.525.541**	1.238.364	1.651.152	2.063.940		1,5	22,4%
4		**Account Manager**	**2.899.577**	1.238.364	1.651.152	2.063.940		1,8	40,5%
4		**Account Manager**	**1.510.510**	1.238.364	1.651.152	2.063.940		0,9	
4		**Account Manager Retail**	**2.094.864**	1.238.364	1.651.152	2.063.940		1,3	1,5%
4		**Account Manager Retail**	**1.298.960**	1.238.364	1.651.152	2.063.940		0,8	
4		**Contador General**	**1.547.845**	1.238.364	1.651.152	2.063.940		0,9	
4		**Planificación Financiera**	**1.522.260**	1.238.364	1.651.152	2.063.940		0,9	

Estructura de Compensaciones

7.1 Las compensaciones

7.2 Concepto de Compensación Total

7.3 Estudio de Compensaciones de Mercado

7.4 ¿Qué es una Estructura Salarial?

7.5 La curva de regresión

7.6 Elementos de una estructura salarial

7.7 De la Equidad Interna a la Competitividad Externa

7.8 Equidad Interna

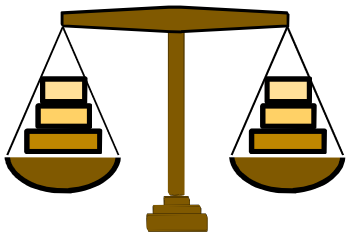
7.9 Competitividad

7

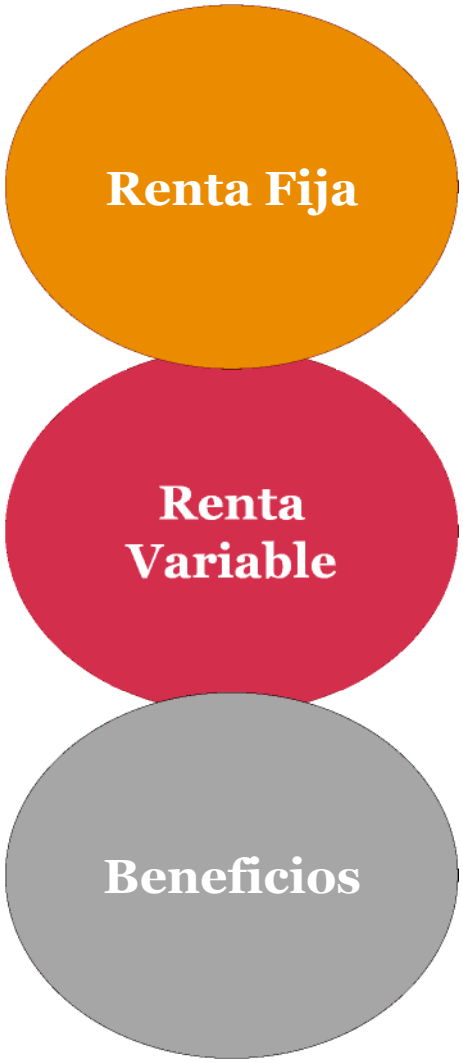
7.1 Las compensaciones

La Compensación incluye todo tipo de recompensas, intrínsecas y extrínsecas, que son recibidas por el empleado como resultado de su trabajo en la organización.

- ***Recompensas Extrínsecas*** : Sueldo Base o salario, cualquier incentivo o bono, cualquier beneficio, controlado y distribuido directamente por la organización.
- **Recompensas Intrínsecas** : recompensas internas del individuo, derivadas de su involucramiento en ciertas actividades o tareas (satisfacción laboral, sentido de compromiso, autonomía, refuerzo positivo o feedback, reconocimiento, oportunidades de crecimiento y aprendizaje)
- Las Compensaciones Extrínsecas e Intrínsecas están fuertemente relacionadas



7.2 Concepto de Compensación Total



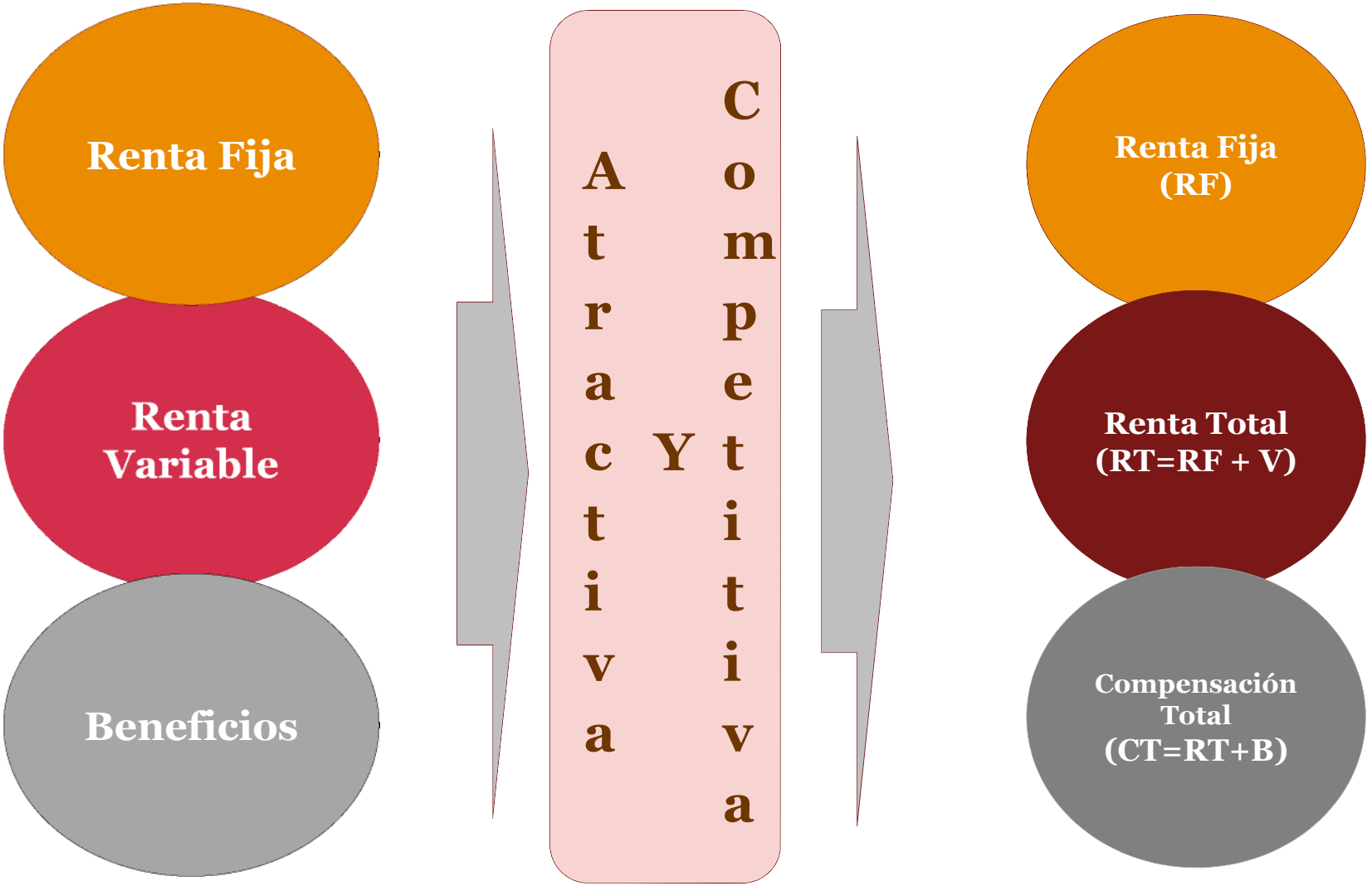
- ***Equilibrio con el mercado***
- ***Enfatiza en cargos y destrezas***
- ***Plataforma de la remuneración***

- ***Flexibiliza***
- ***Lidera o apoya cambios***
- ***Facilita la alianza o partnership***

- ***Complementa la remuneración***
- ***Flexible a necesidades***
- ***Consistente a la organización***

Atractiva y Competitiva

7.2 Concepto de Compensación Total



7.3 Estudio de Compensaciones de Mercado.

El objetivo principal de un estudio retributivo de mercado es…

… aportar la información sobre la situación actual, evolución y tendencia en cuanto a las prácticas retributivas de mercado:

- Niveles salariales por cargo - rol - categoría - familia - …
- Incrementos salariales
- Retribución Variable / Incentivos
- Retribución Total
- Políticas sobre retribución en especie y beneficios sociales
- Tendencias retributivas

Existen dos tipos de fuentes de datos…

- **Basadas en la definición estandarizada de cargos**
- **Basadas en niveles de valoración de cargos**

7.4 ¿Qué es una Estructura Salarial?

La estructura salarial es el pilar en el que se apoyan las organizaciones para definir los niveles retributivos de los distintos cargos, basándose en:

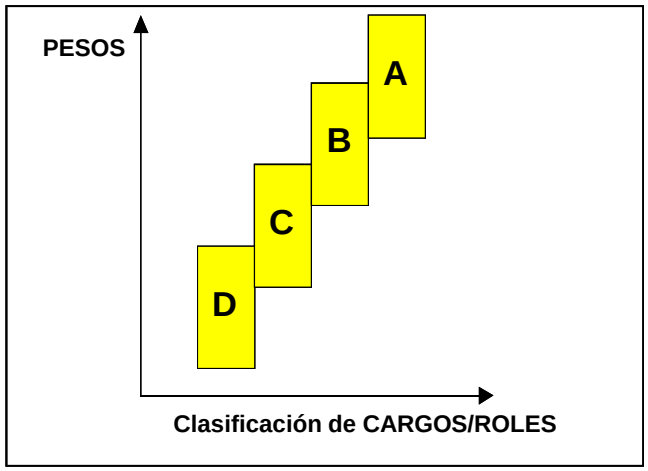
- ✓ El **valor interno**, que se le otorga al cargo mediante sistemas de Valoración de cargos
- ✓ El **valor externo**, obtenido mediante estudios de mercado.

La estructura salarial con más rigor es la que analiza ambos valores ya que, de esta manera, se obtiene una visión más amplia de la realidad.

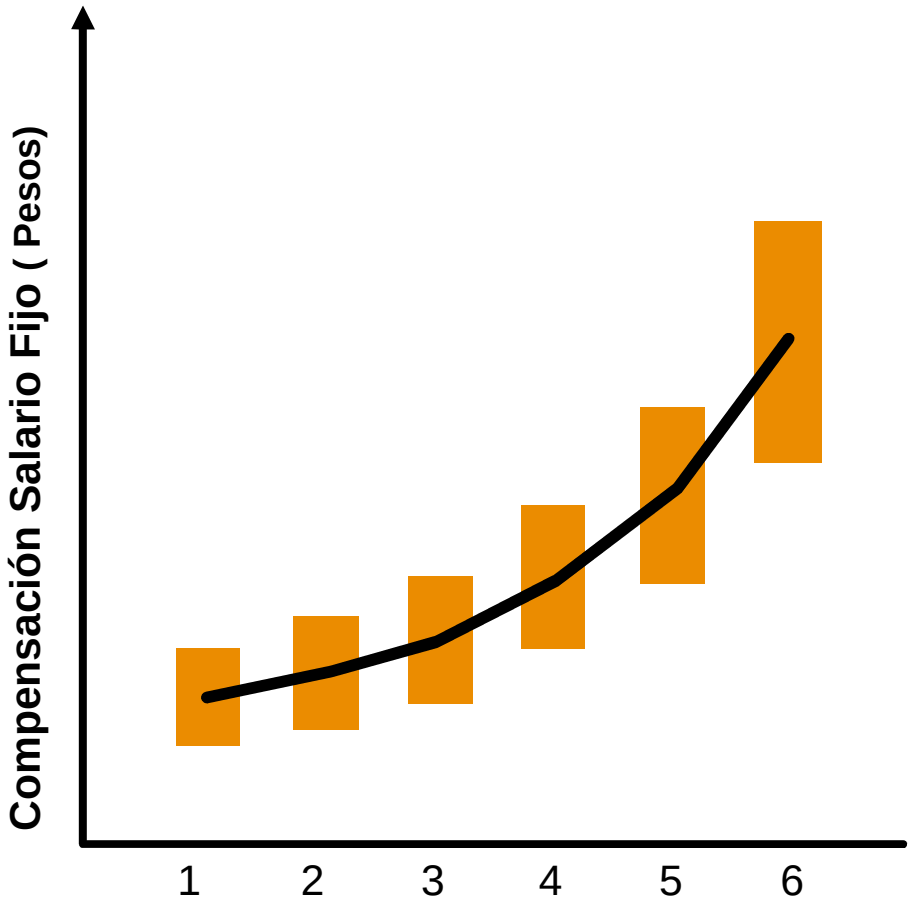
La estructura salarial está compuesta por **bandas**.

Una **banda** representa un grupo de cargos con características similares en materia de aportación a la organización.

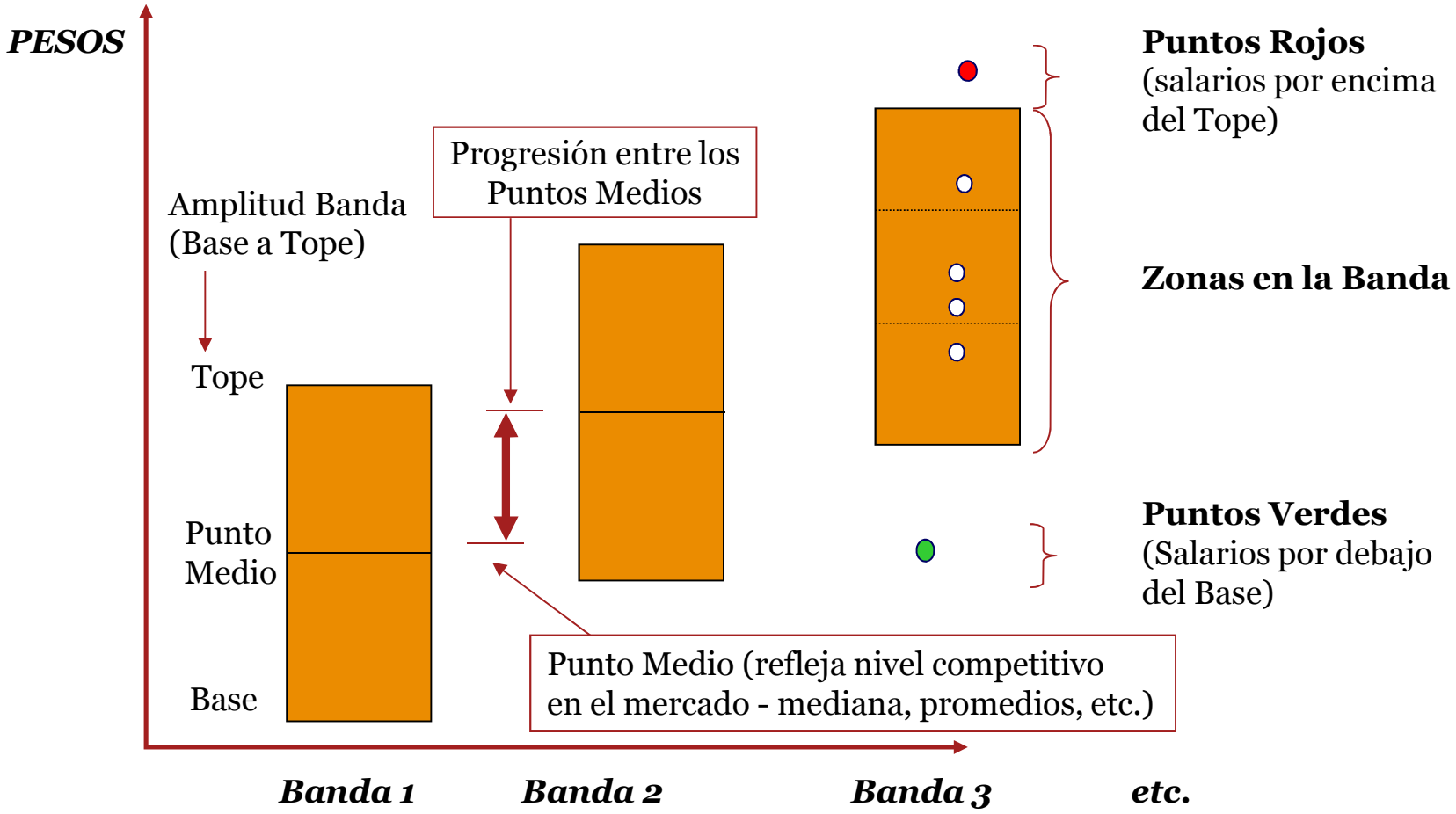
Cada **banda** relaciona un cargo con su correspondiente nivel retributivo.



7.5 La curva de regresión proporciona los puntos medios



7.6 Elementos de una estructura salarial

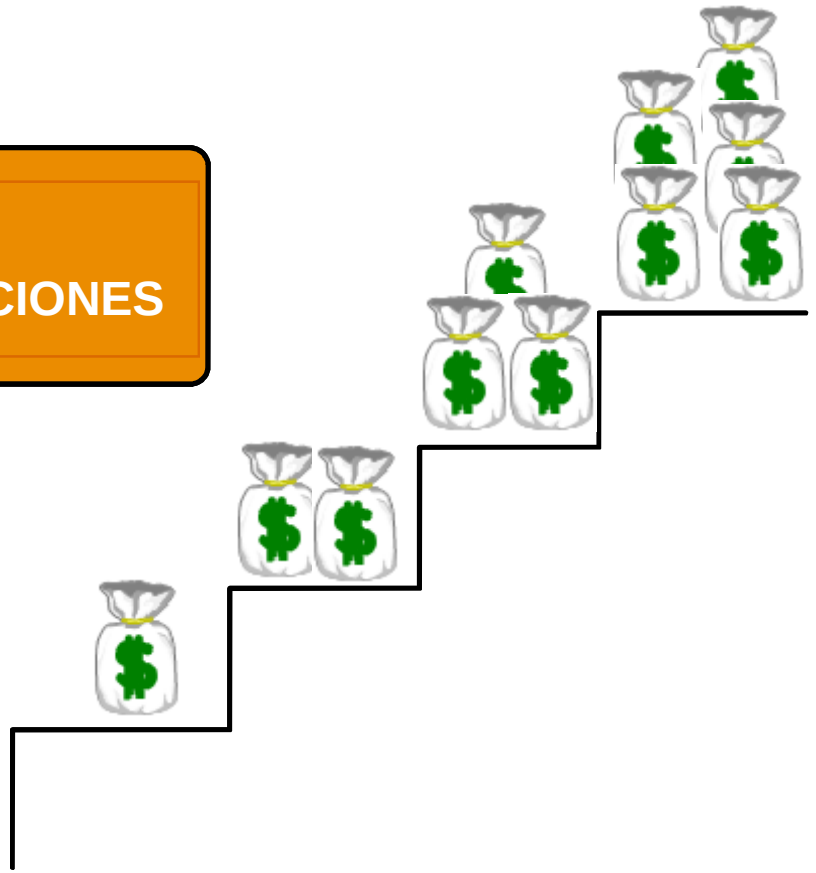


7.7 De la Equidad Interna a la Competitividad Externa

EQUIDAD INTERNA

EQUIDAD EXTERNA

ESCALA DE REMUNERACIONES

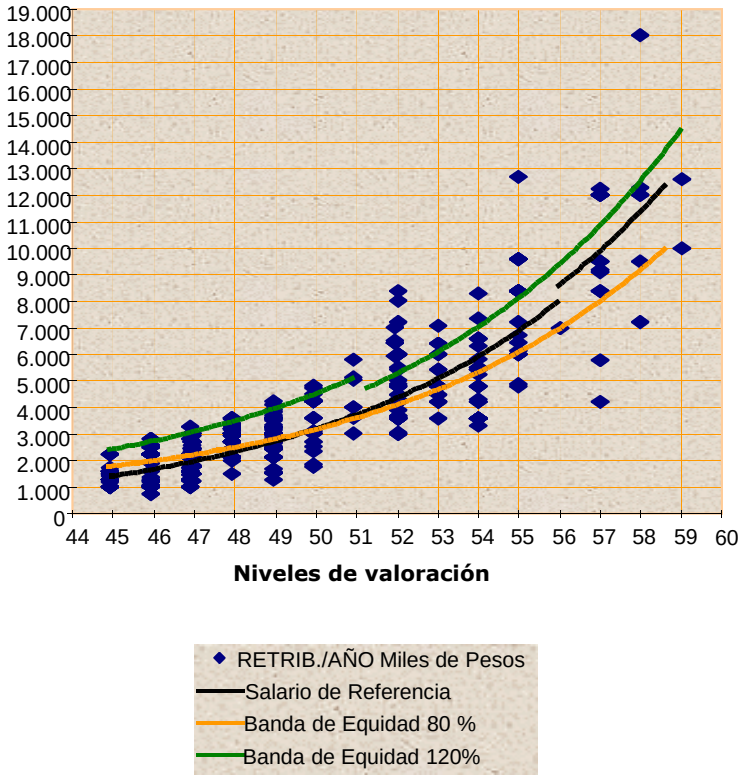


7.8 Equidad Interna

Equidad interna: aspecto de la Retribución que hace que exista una proporcionalidad y correspondencia entre el contenido de los cargos (*importancia relativa de los cargos según el resultado de la clasificación/Valoración*), y la retribución asignada a sus ocupantes.

7.8 Equidad Interna

Representación gráfica – Banda de equidad

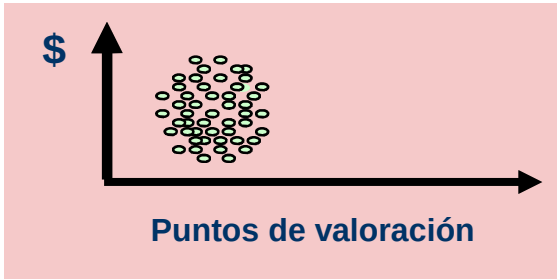


Curva de Regresión:

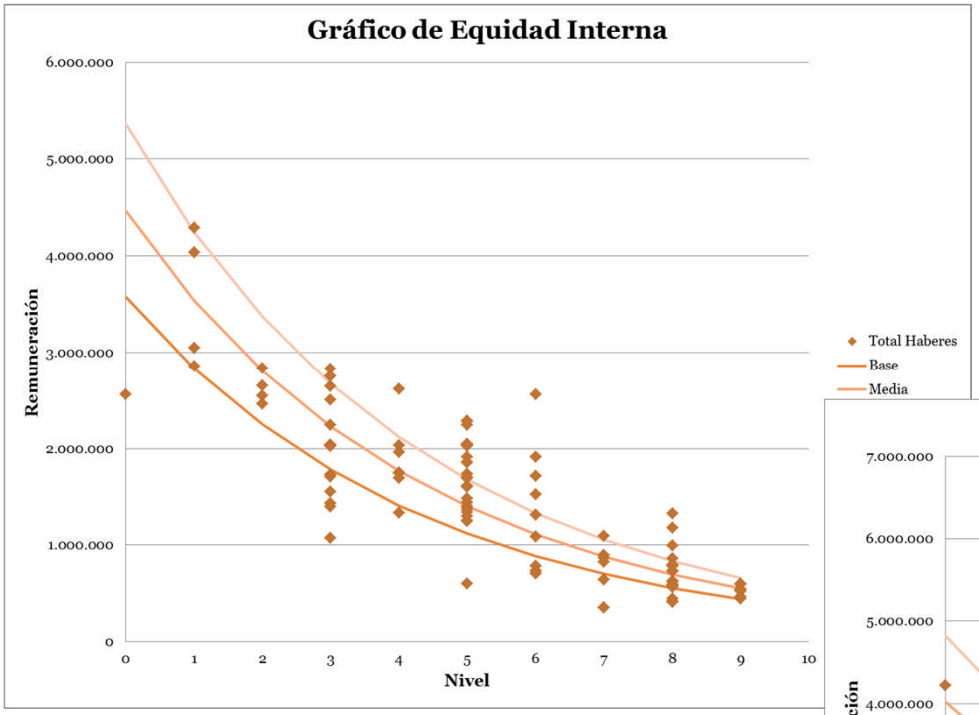
- ✓ En función de 2 variables: **contenido** organizativo de los cargos (Valoración) y **retribuciones** de los empleados.
- ✓ Determinación de la **nube** de puntos.
- ✓ Representación de la práctica salarial interna por medio de la curva.
- ✓ Identificación de **quiebres o prácticas paralelas**.
- ✓ Establecimiento de la **banda de equidad**: limites equivalentes a un +/- 20% de los valores de la curva de regresión para cada punto de Valoración.
- ✓ **Estudio** de desviaciones.
- ✓ Análisis de costos y **acciones correctoras**.

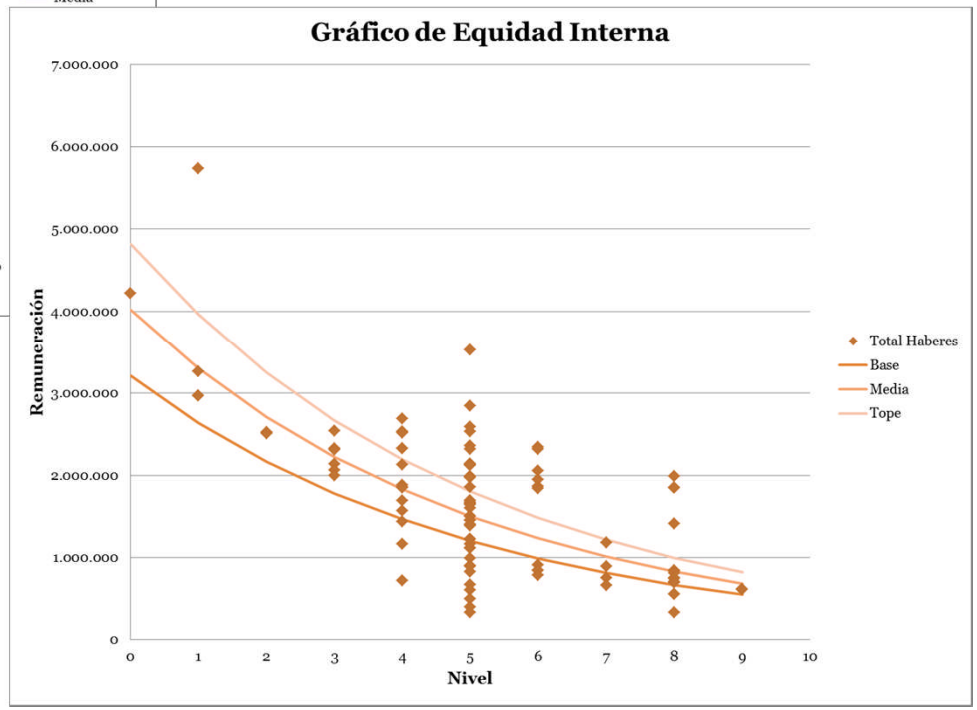
7.8 Equidad Interna

Posibles situaciones: ¿Qué nos indican?. ¿Cómo interpretarlas?

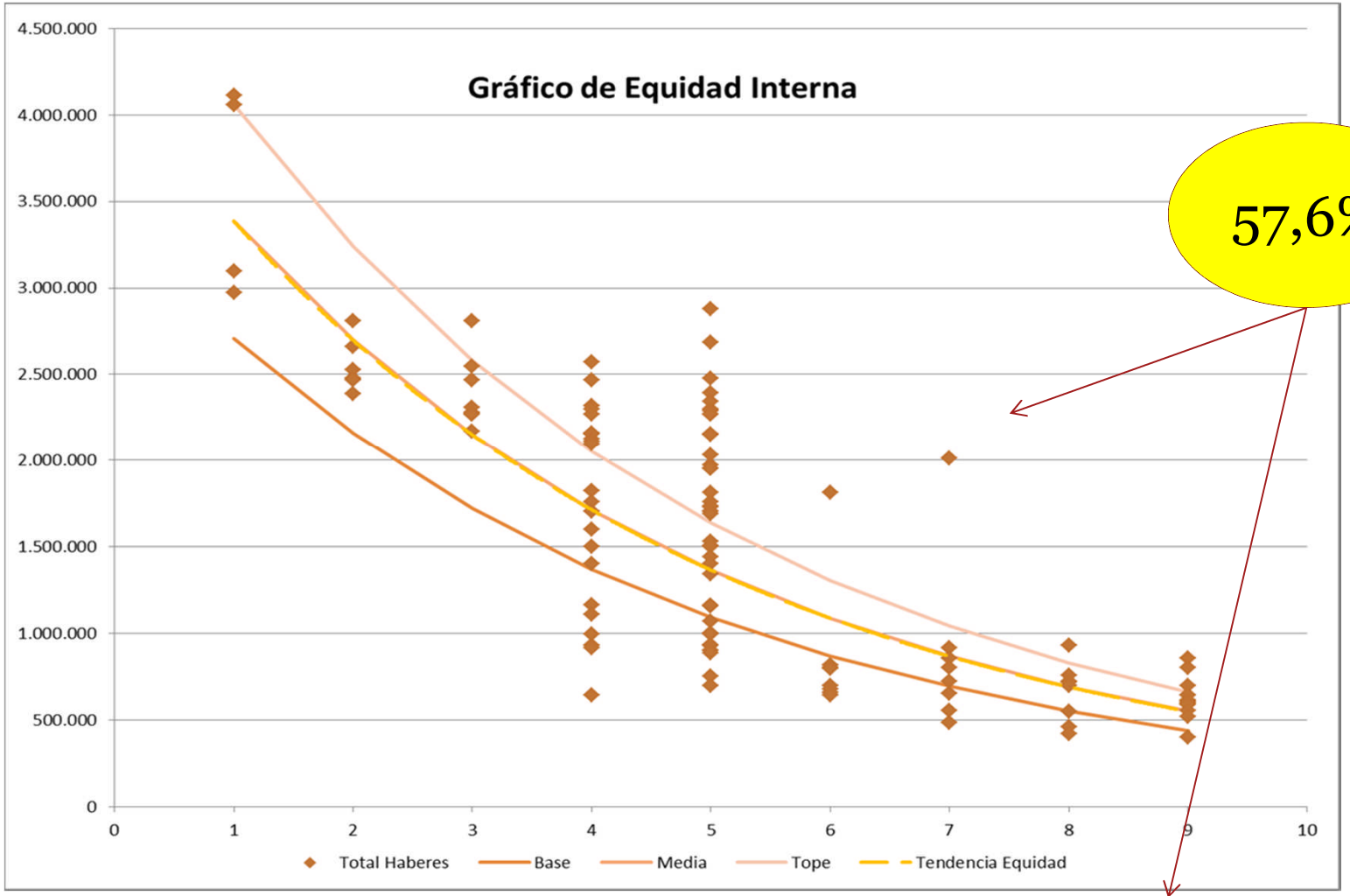


7.8 Equidad Interna





7.8 Gráfico Comparativo Equidad



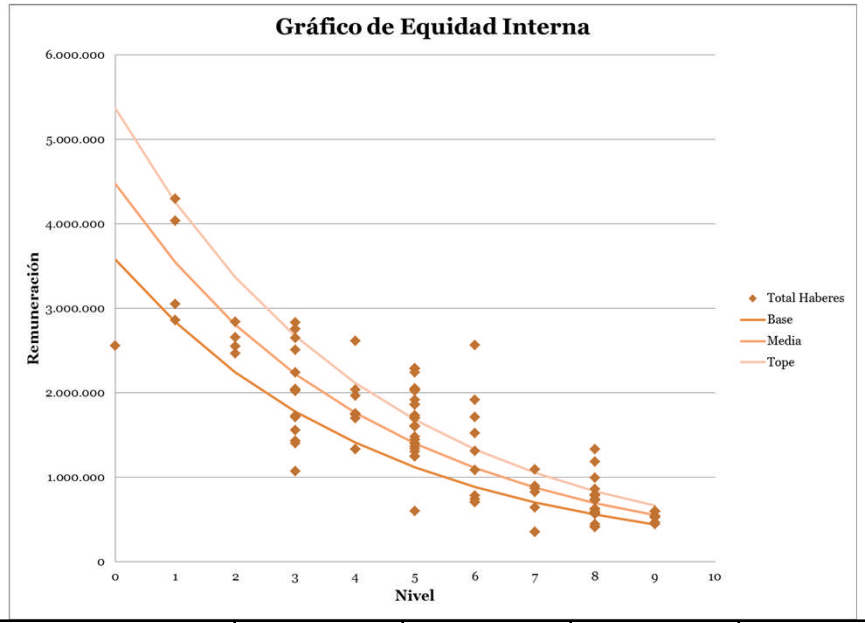
Porcentaje:	100%	90%	80%	70%	50%	30%	10%
Nivel de Equidad:	Optimo		Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo

7.8 Gráfico Comparativo Equidad

Cuadro Comparativo con Bandas de Equidad Interna

Estadísticas Generales :	Bajo Base		En Zona 1		En Zona 2		Sobre Tope		Renta
	Bajo ($)	Bajo (%)	Bajo Media ($)	Bajo Media (%)	Sobre Media ($)	Sobre Media (%)	Sobre ($)	Sobre (%)	Respecto Media Banda
Total Haberes mensualizados							**Indicador Equidad:**		**71,5%**
Nº de Personas por Zona:	20		33		25		33		111
% Nº Personas por Zona:	18,0%		29,7%		22,5%		29,7%		
Promedio $ y % por Zona:	266.368	23%	134.112	9%	132.892	9%	257.528	18%	104,8%

	Nº Personas	% Personas
Por Sobre Media :	58	52,3%
En Banda :	58	52,3%
En Banda y Sobre :	91	82,0%



Porcentaje:	100%	90%	80%	70%	50%	30%	10%
Nivel de Equidad:	Optimo		Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo

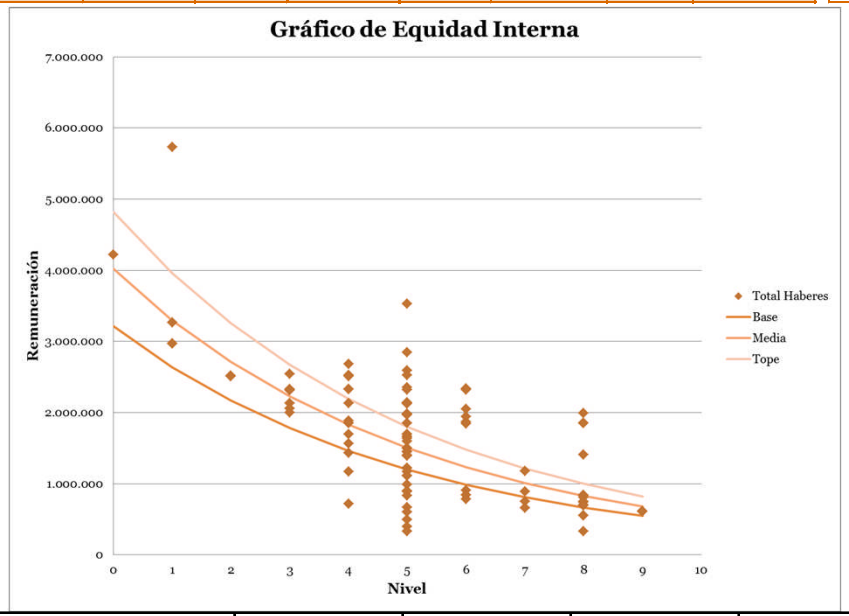
7.8 Gráfico Comparativo Equidad

Cuadro Comparativo con Bandas de Equidad Interna

Estadísticas Generales :	Bajo Base		En Zona 1		En Zona 2		Sobre Tope		Renta
	Bajo ($)	Bajo (%)	Bajo Media ($)	Bajo Media (%)	Sobre Media ($)	Sobre Media (%)	Sobre ($)	Sobre (%)	Respecto Media Banda
Total Haberes mensualizados									
Nº de Personas por Zona:	24		35		17		36		112
% Nº Personas por Zona:	21,4%		31,3%		15,2%		32,1%		
Promedio $ y % por Zona:	304.863	27%	132.715	10%	131.941	8%	538.872	34%	108,9%

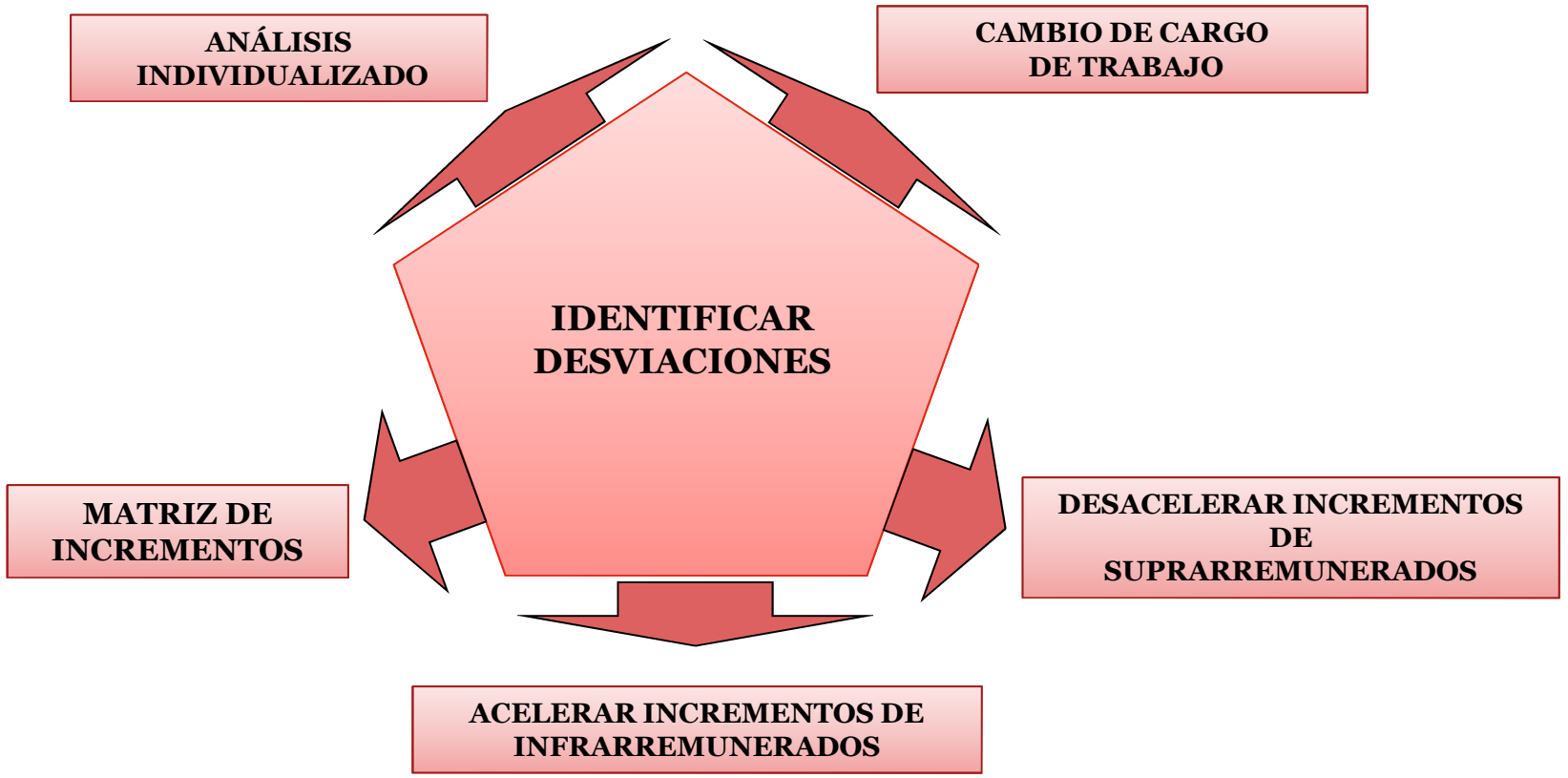
Indicador Equidad: 46,5%

	Nº Personas	% Personas
Por Sobre Media :	53	47,3%
En Banda :	52	46,4%
En Banda y Sobre :	88	78,6%



Porcentaje:	100%	90%	80%	70%	50%	30%	10%
Nivel de Equidad:	Optimo		Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo

7.8 Soluciones a desviaciones de Equidad Interna



CUMPLIMIENTO DE LA NORMATIVA LEGAL

7.9 Competitividad

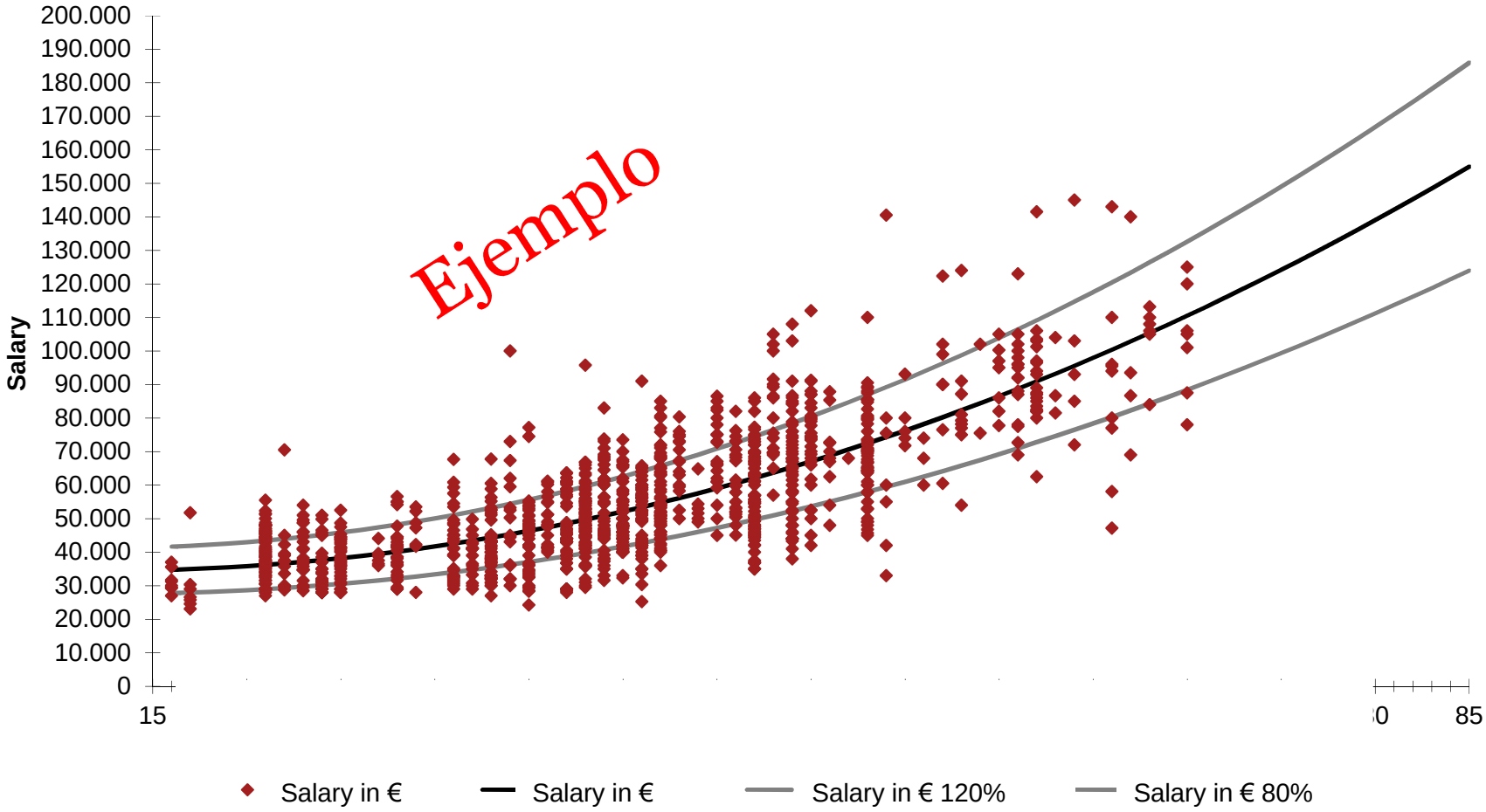
***Competitividad externa**: aspecto de la retribución que permite comparar la política retributiva de la entidad frente a las prácticas de mercado.*

Los objetivos de una política retributiva posicionada frente a mercado son:

- Atraer y retener a los recursos humanos más valiosos para la organización
- Posicionar la imagen de la entidad frente al mercado
- Garantizar unos niveles retributivos óptimos para los empleados

7.9 Competitividad

Gráfico de Competitividad externa



Procesos y dotaciones óptimas

8.1 ¿Qué es un proceso?

8.2 Tipos de procesos

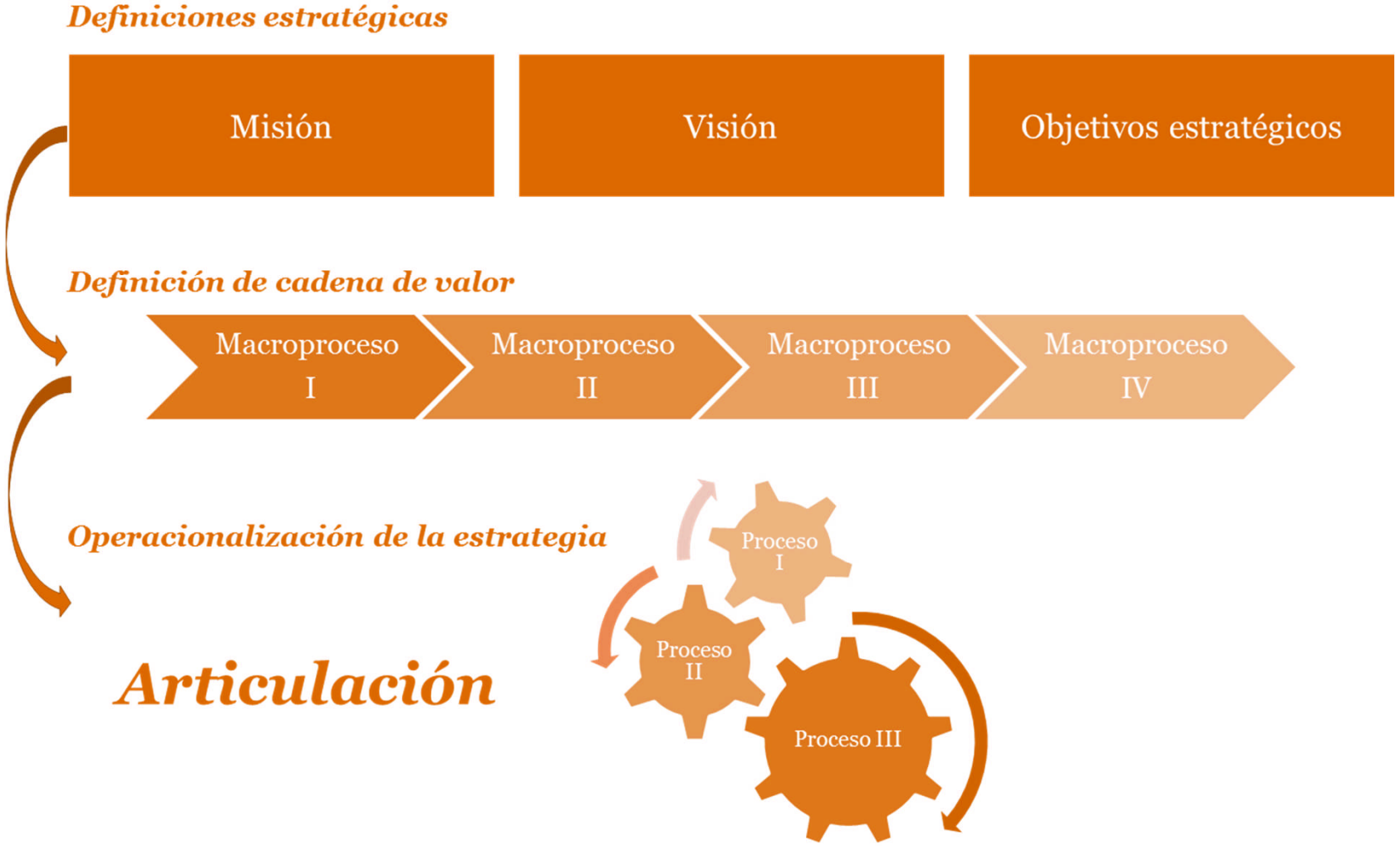
8.3 Relevamiento de procesos y cargas de trabajo

8.4 ¿Cómo determinar cargas de trabajo?

8

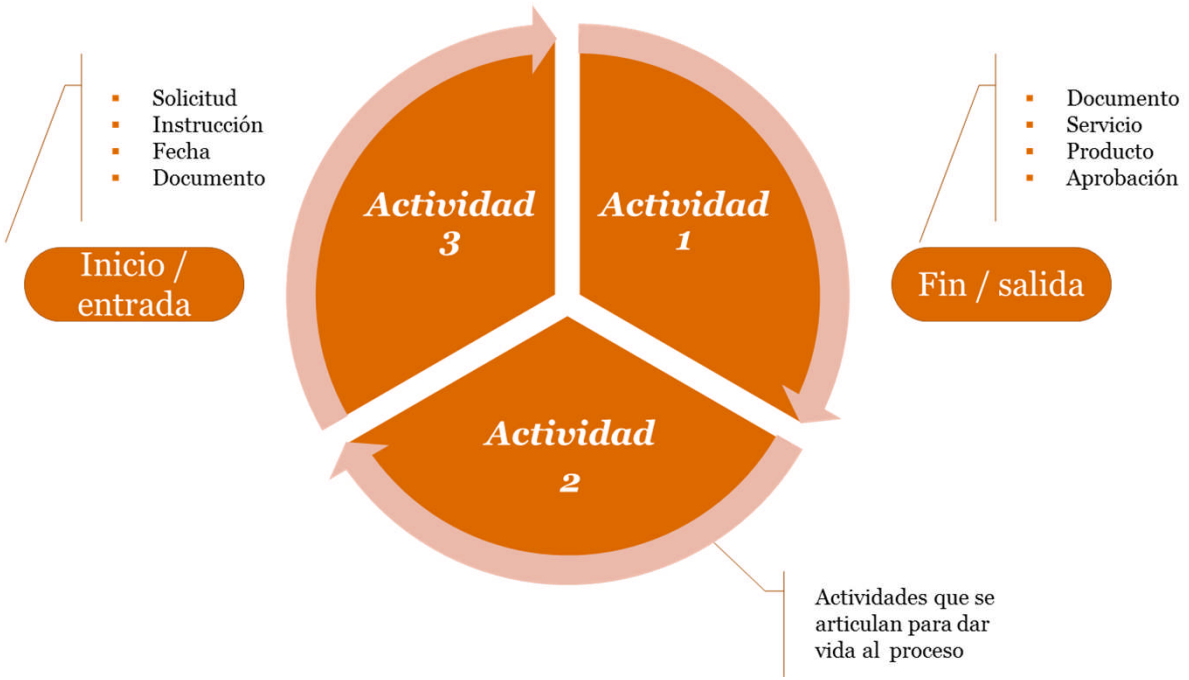
8.1 ¿Qué es un proceso?

Y cómo llegamos aquí?...



8.1 ¿Qué es un proceso?

"Un proceso de *negocios* es un conjunto de actividades que se articulan para *transformar* elementos de entrada en resultados concretos de valor para un cliente"

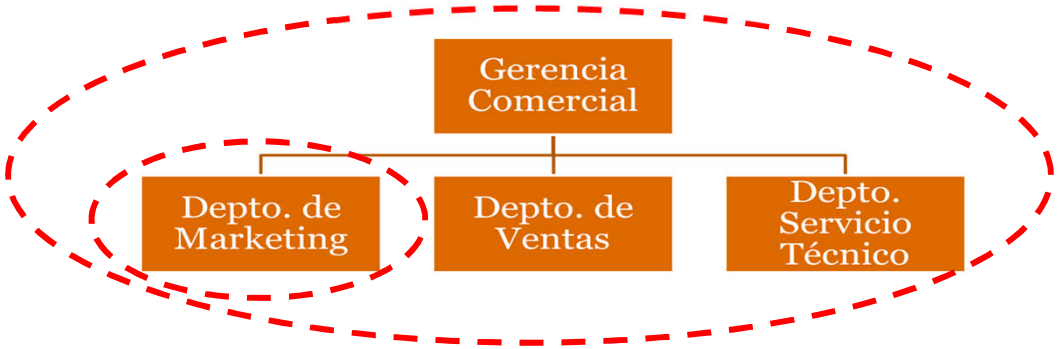


8.1 ¿Qué es un proceso?

NO es un proceso

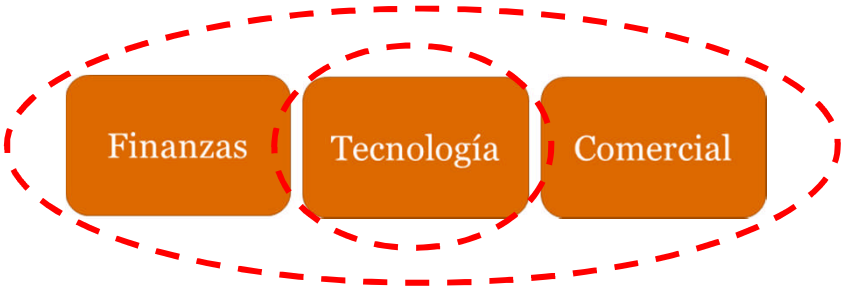
No son objetivos estratégicos ni resultados de una buena gestión

No es un área



No es un organigrama

No son áreas de especialización



No son productos

8.2 Tipos de procesos

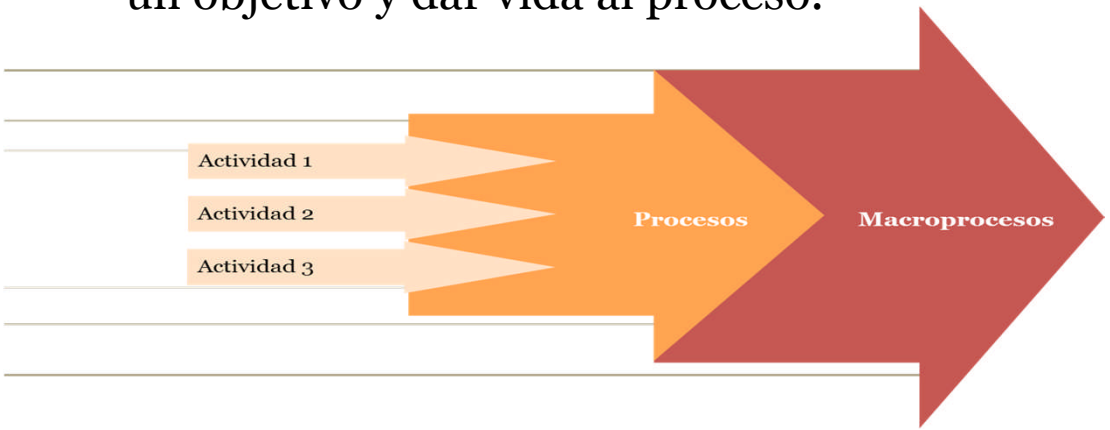
Niveles de los procesos

Macroprocesos conjunto de procesos que contribuyen, en forma sistémica, a satisfacer los requerimientos de “un cliente”.

Procesos conjunto de sub-procesos que ocurren y “deben ocurrir” para lograr un fin determinado.

Subprocesos Etapas de los procesos que se enlazan organizadamente para apoyar la ocurrencia del proceso.

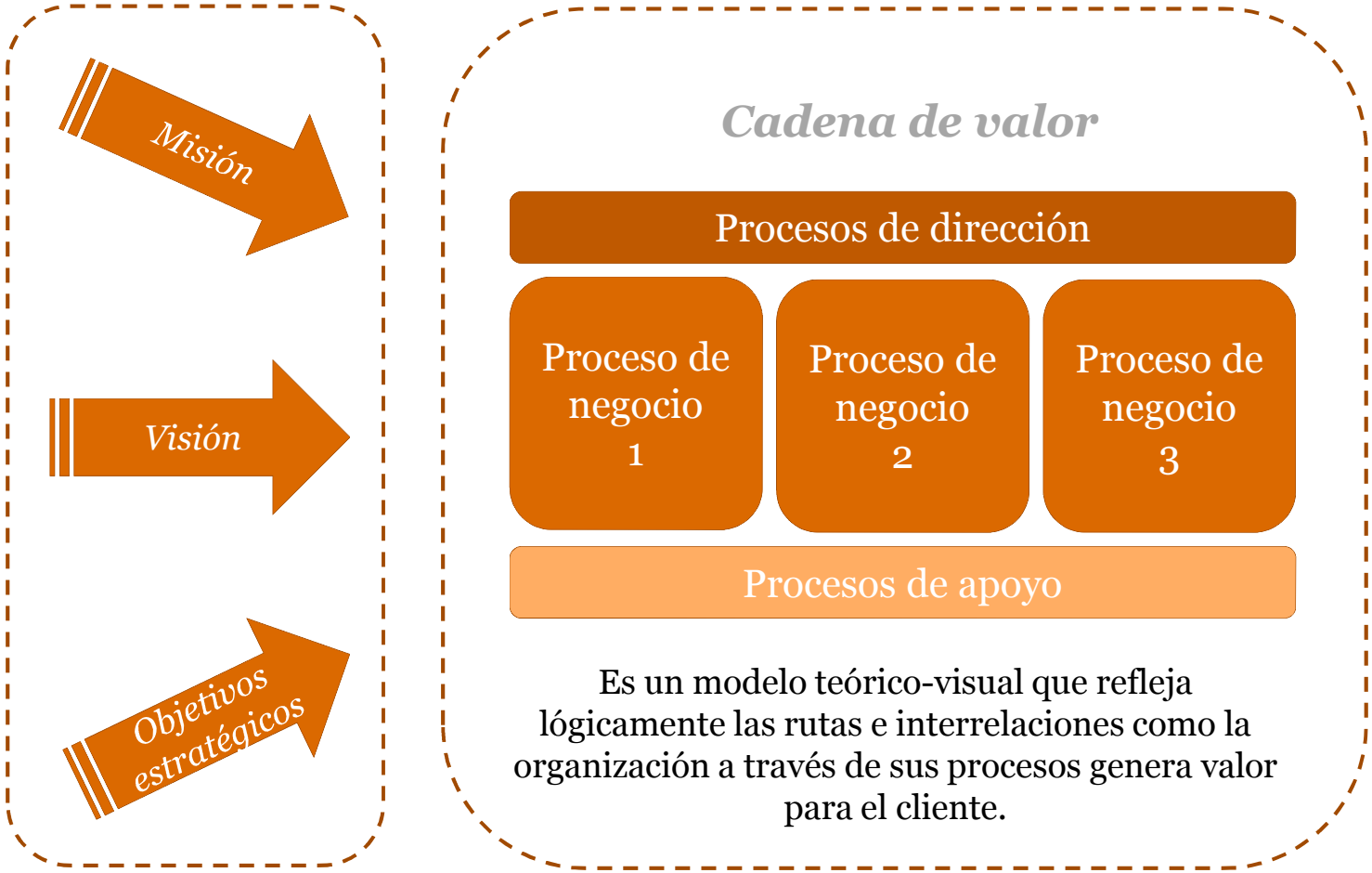
Actividades conjunto de tareas articuladas en forma lógica para lograr un objetivo y dar vida al proceso.



8.2 Tipos de procesos

agrupa procesos relacionados con la planeación estratégica y la definición de directrices para la operación de los procesos	1 de Dirección
agrupa procesos relacionados con la producción de bienes tangibles	2 Operativos
agrupa procesos relacionados al diseño, planificación y control requeridos para la eficiencia de la organización	3 Técnicos
agrupa todos los procesos de naturaleza comercial, desde la fase de creación como cliente hasta la baja de servicios.	4 Comerciales
agrupa las actividades que apoyan indirectamente el desarrollo de los procesos, permitiendo el normal funcionamiento de la organización.	5 De apoyo

8.2 Tipos de procesos



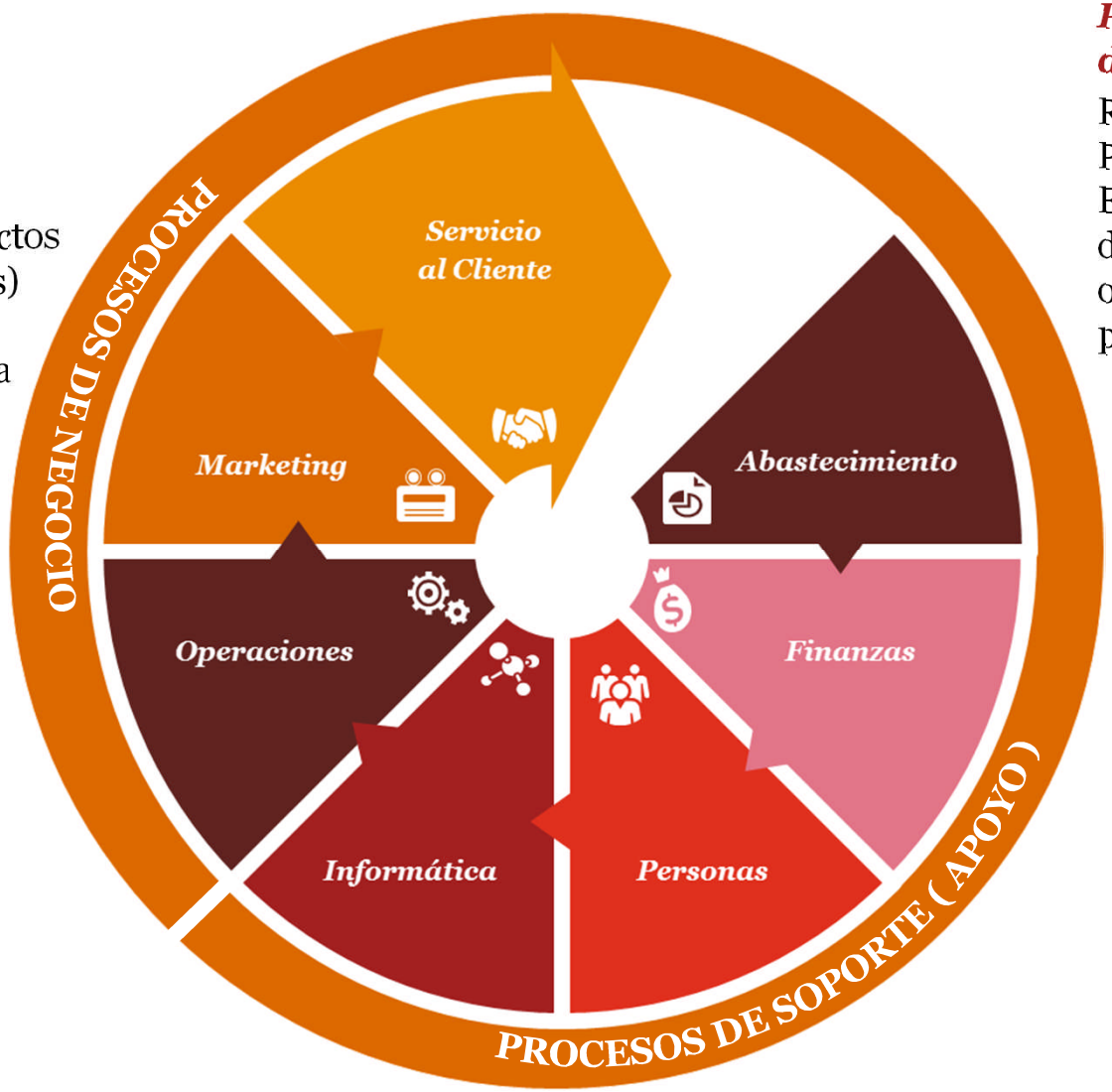
Qué hacer

Cómo hacerlo

8.2 Tipos de procesos

Procesos de negocio

Responsables de generar los productos (Bienes / servicios) para el logro de la Misión Estratégica



Procesos de dirección

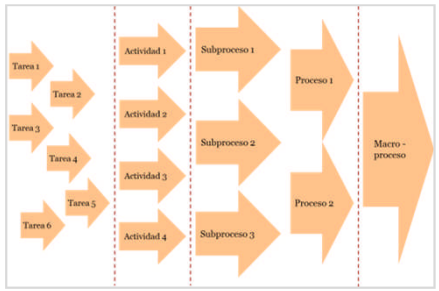
Responsables de Planeación Estratégica, y trazar directrices para la operación de los procesos

Procesos de soporte

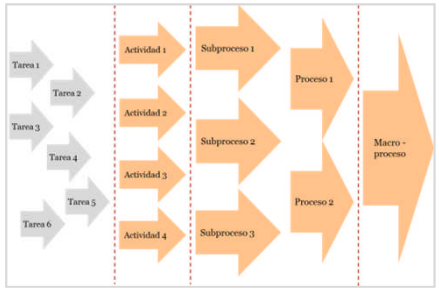
Suministran los recursos y servicios necesarios para el cumplimiento de los objetivos de cada proceso.

8.3 Relevamiento de procesos y cargas de trabajo

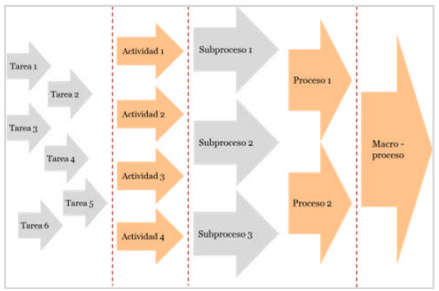
Determinar el objetivo y nivel de desagregación requerido



- Diagramación de procesos
- Descripción de procedimientos
- Identificar oportunidades de mejora
- Determinar límites de responsabilidad por unidad funcional



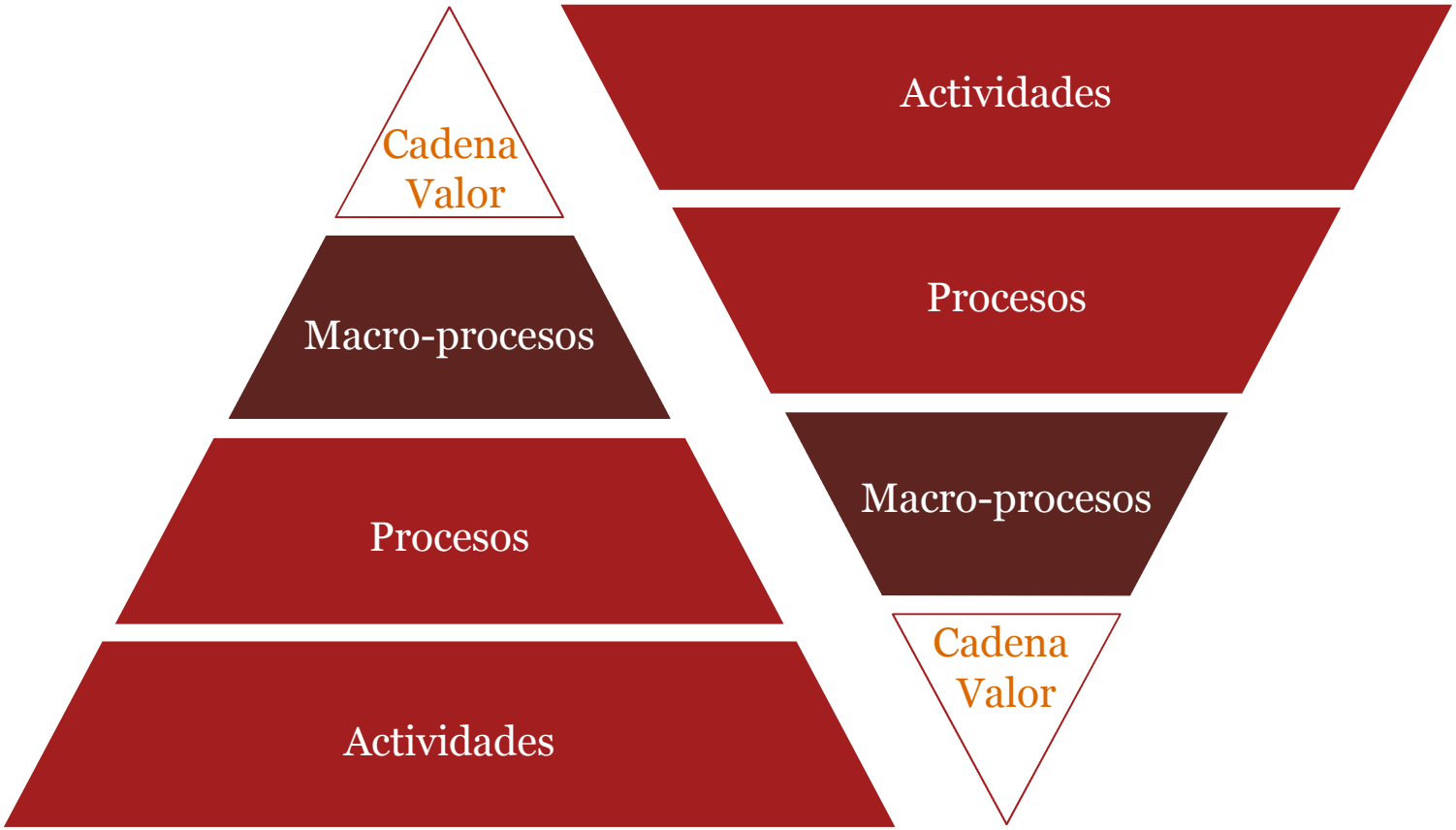
- Diagramación de procesos
- Descripción de procedimientos
- Determinar límites de responsabilidad por unidad funcional
- Determinación de cargas de trabajo / dotación



- Elaboración de descripciones de cargos
- Establecer KPI´s

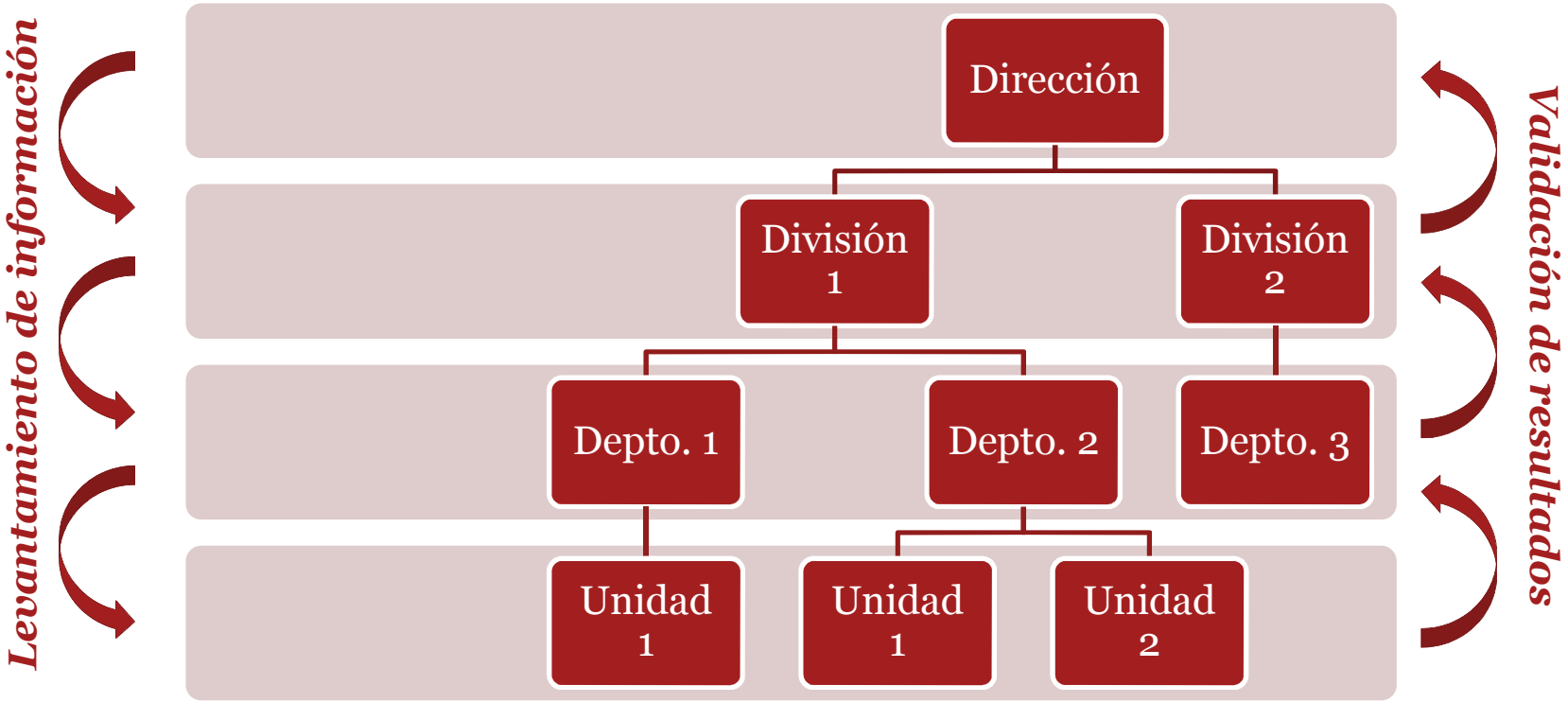
8.3 Relevamiento de procesos y cargas de trabajo

Definir estrategia de relevamiento



8.3 Relevamiento de procesos y cargas de trabajo

Definir fuentes de información / validación



8.3 Relevamiento de procesos y cargas de trabajo

Otras definiciones....

- Personas claves (relevamiento y validación).
- Mecanismo de relevamiento de información (presencial, on-line, etc.).
- Instancias de validación (jefaturas, benchmark, etc.).
- Instancias de actualización (cambios tecnológicos, asociados a un factor de temporalidad, etc.).
- Responsables de la actualización (RRHH, Gestión Institucional, etc.).

8.3 Relevamiento de procesos y cargas de trabajo

Ciclo de acción para la determinación de cargas de trabajo

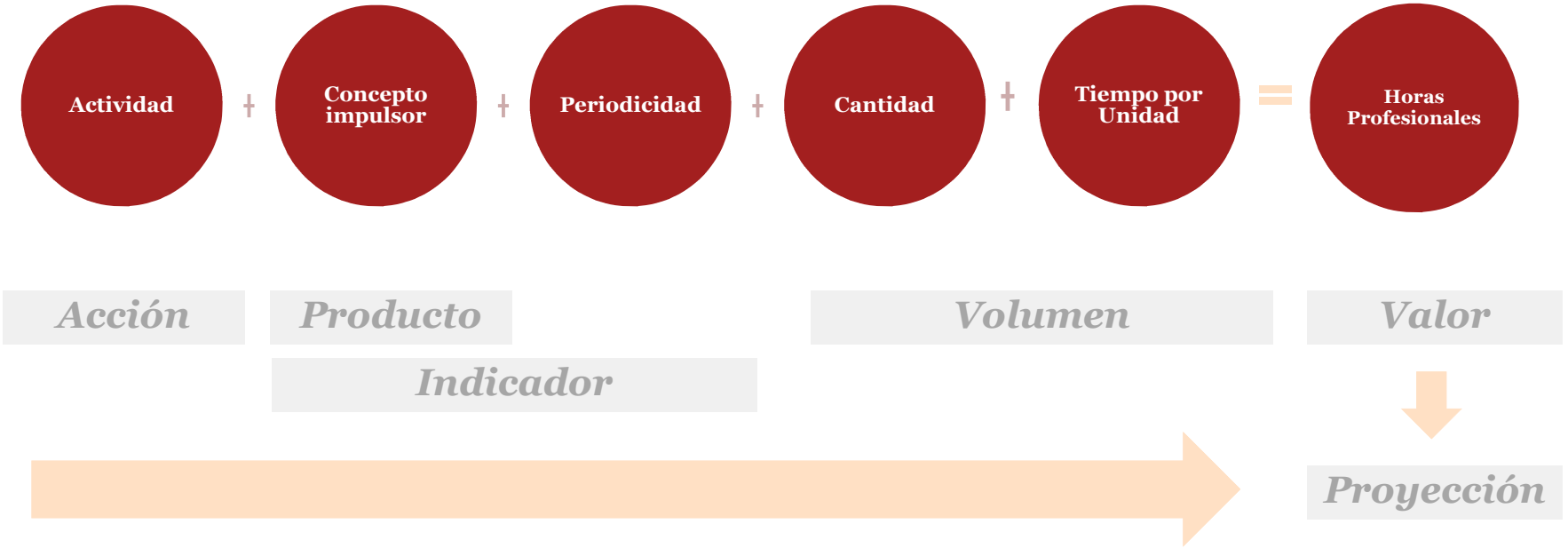
8.3 Relevamiento de procesos y cargas de trabajo

Variables a relevar para la determinación de cargas de trabajo

Actividades	tareas articuladas en forma lógica para lograr un objetivo y dar vida al proceso.	
Concepto impulsor	Variable que "impulsa" la actividad y que permite dimensionar la carga de trabajo.	***Indicador***
Periodicidad	Frecuencia con que se mide la ocurrencia de la actividad.	
Cantidad	Número de veces en que ocurre la actividad, condicionada al concepto impulsor.	
Tiempo por unidad	Tiempo requerido para generar ***un*** concepto impulsor	

8.3 Relevamiento de procesos y cargas de trabajo

Sentido del ciclo de acción para la determinación de cargas de trabajo



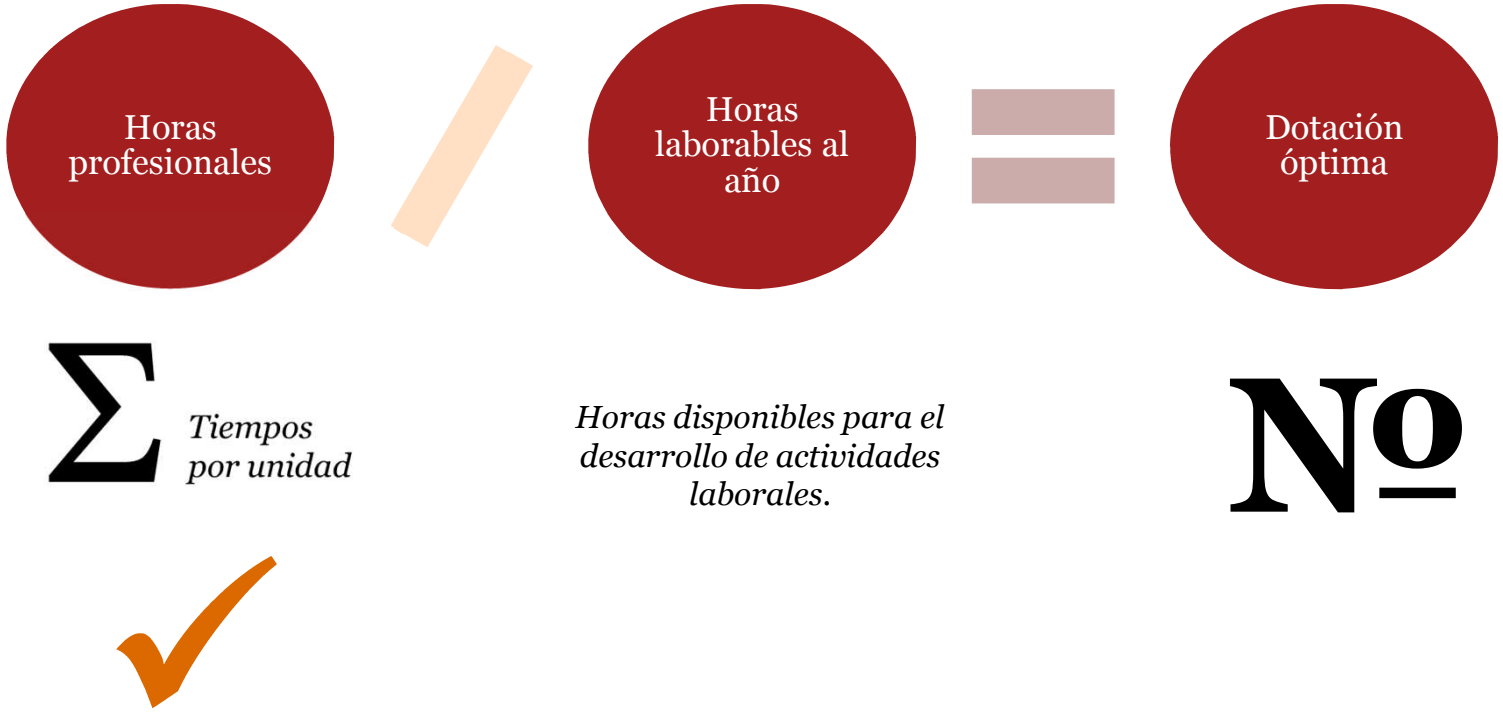
8.3 Relevamiento de procesos y cargas de trabajo

Consideraciones para el análisis de información relevada

- Hacer comparable la información:
  - Verificar la periodicidad con que se informan las actividades relevadas, antes de proyectar.
  - Tiempos por unidad deben ser convertidos a la misma expresión (Horas).
  - Anualizar información relevada.

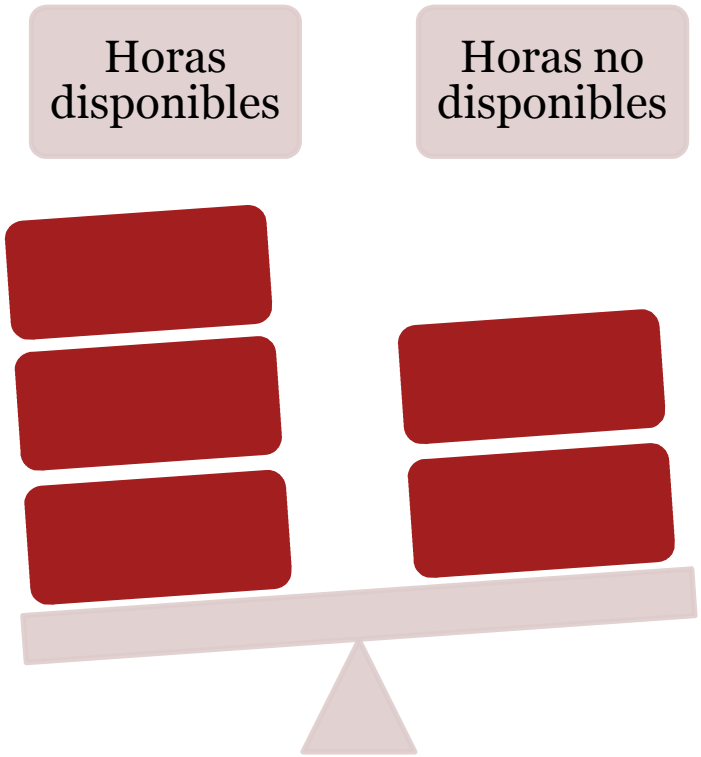
8.4 ¿Cómo determinar cargas de trabajo?

Información requerida para la determinación de dotación óptima



8.4 ¿Cómo determinar cargas de trabajo?

Determinación de horas efectivamente laborables al año



Al universo de horas disponibles al año, deben descontarse las variables que afectan a la organización y que impactan en la reducción de horas efectivamente laborables.

8.4 ¿Cómo determinar cargas de trabajo?

Fórmula de cálculo

8.4 ¿Cómo determinar cargas de trabajo?

Consideraciones para el análisis de información relevada

- Hacer comparable la información:
  - Verificar la periodicidad con que se determinan valores a de las variables contenidas en la fórmula.
  - Tiempos por unidad deben ser convertidos a la misma expresión (Horas).
- Recomendaciones:
  - Utilizar información pública / por comparabilidad de la información y objetividad del análisis.
  - Incorporar indicadores de rendimiento (productividad).

Vínculos que generan confianza

© 2014 PricewaterhouseCoopers Consultores, Auditores y Compañía Limitada. Todos los derechos reservados. Prohibida su reproducción total o parcial. “PwC” se refiere a la red de firmas miembros de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.