



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

PERU

**POLITICAS
EN SALUD**

Gestión de la compensación

“Dotación y mecanismos de retención de Recursos Humanos en Salud para el primer nivel de atención”



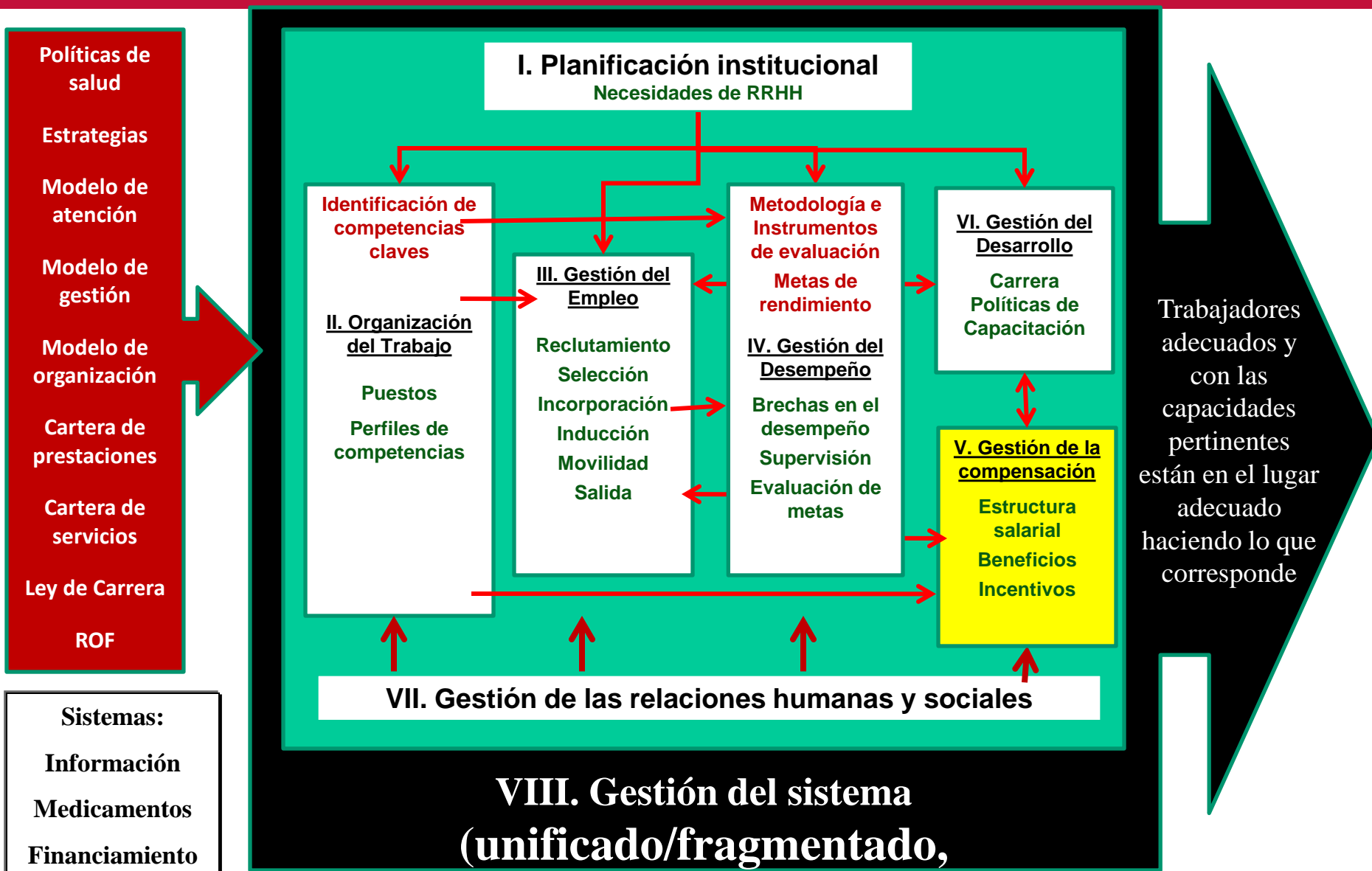
USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

PERU | POLITICAS
EN SALUD

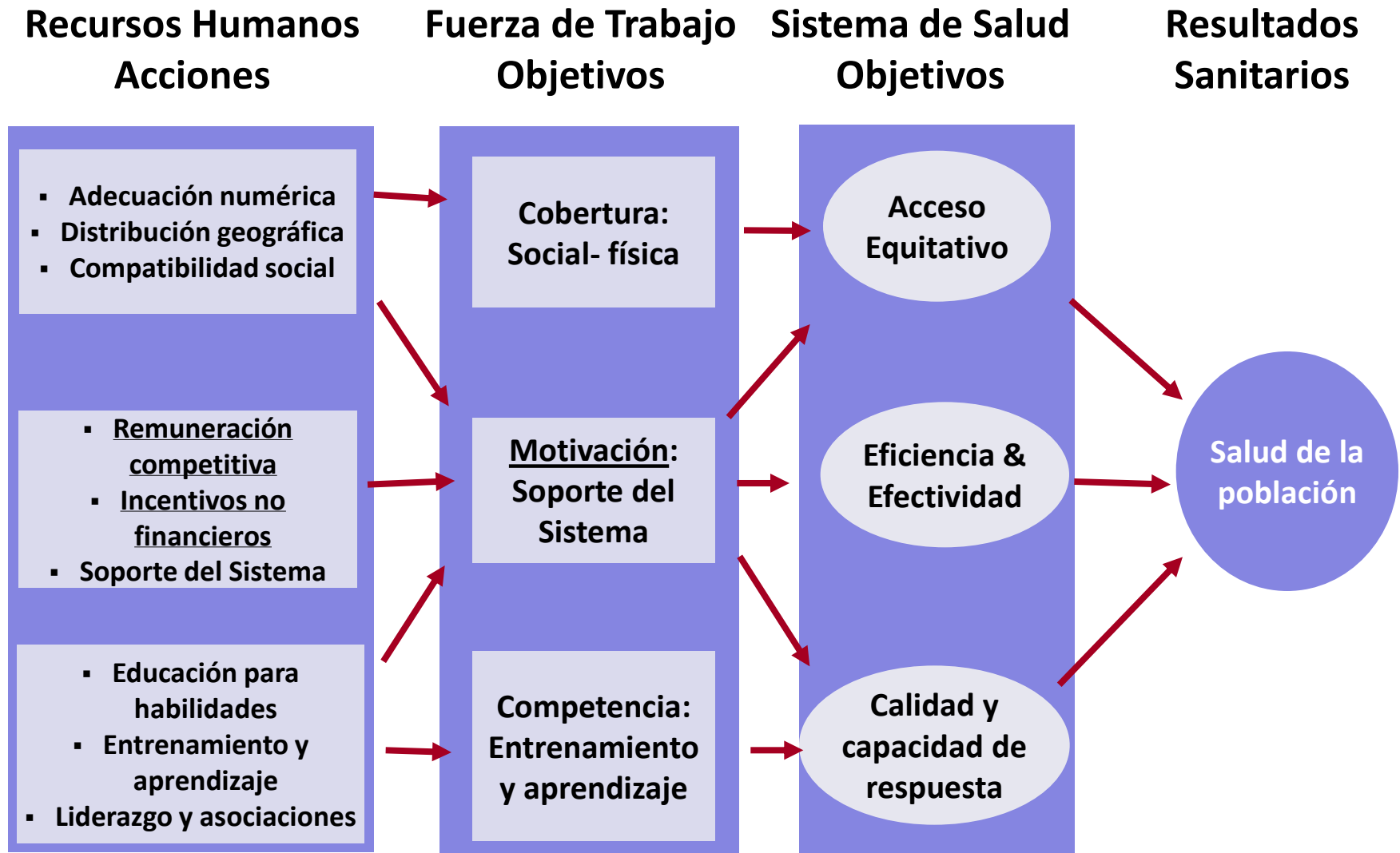


V. GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN

SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Propuesta del MINSA



GESTIÓN DEL TRABAJO Y SUS IMPLICANCIAS EN LA SALUD





USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

PERU

**POLITICAS
EN SALUD**

Compensación - Definición

- Contribuciones físicas e intelectuales a cambio de una compensación.
- Abarca mucho más que los pagos efectuados en la forma de sueldos y salarios. Incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.
- Leyes y disposiciones legales que señalan con claridad cuáles son las obligaciones de las instituciones respecto al personal que emplean.
- Todo profesional de los recursos humanos debe conocer los aspectos principales de la legislación laboral de su país.



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

PERU

**POLITICAS
EN SALUD**

Compensación - Objetivos

- Incorporar personal calificado
- Retener a los trabajadores competentes
- Garantizar la equidad interna y la externa
- Alentar el desempeño adecuado
- Controlar los costos
- Cumplir con las disposiciones legales



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

PERU

**POLITICAS
EN SALUD**

Puntos que debe contemplar un sistema de remuneración

- Garantizar equidad interna y externa
- Reflejar la política y visión institucional
- Contar con la participación del trabajador.
- Asegurar presupuesto
- Ser equilibrado.
- Fortalecer el trabajo en equipo
- Ser más justo y permanente.
- Ser adaptable al cambio.
- Enlazar al método de remunerar con la Satisfacción del cliente.



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

PERU

**POLITICAS
EN SALUD**

OBJETIVOS DE UNA ESTRUCTURA SALARIAL

- Remunerar a cada trabajador de acuerdo al puesto que ocupa
- Recompensar adecuadamente por su desempeño
- Atraer y retener a los mejores candidatos
- Facilita movilización del personal y su desarrollo
- Lograr que los trabajadores participen, comprendan y acepten los sistemas de remuneraciones adoptados por la institución
- Mantener equilibrio entre los presupuestos institucionales y la remuneraciones de los trabajadores.



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

PERU

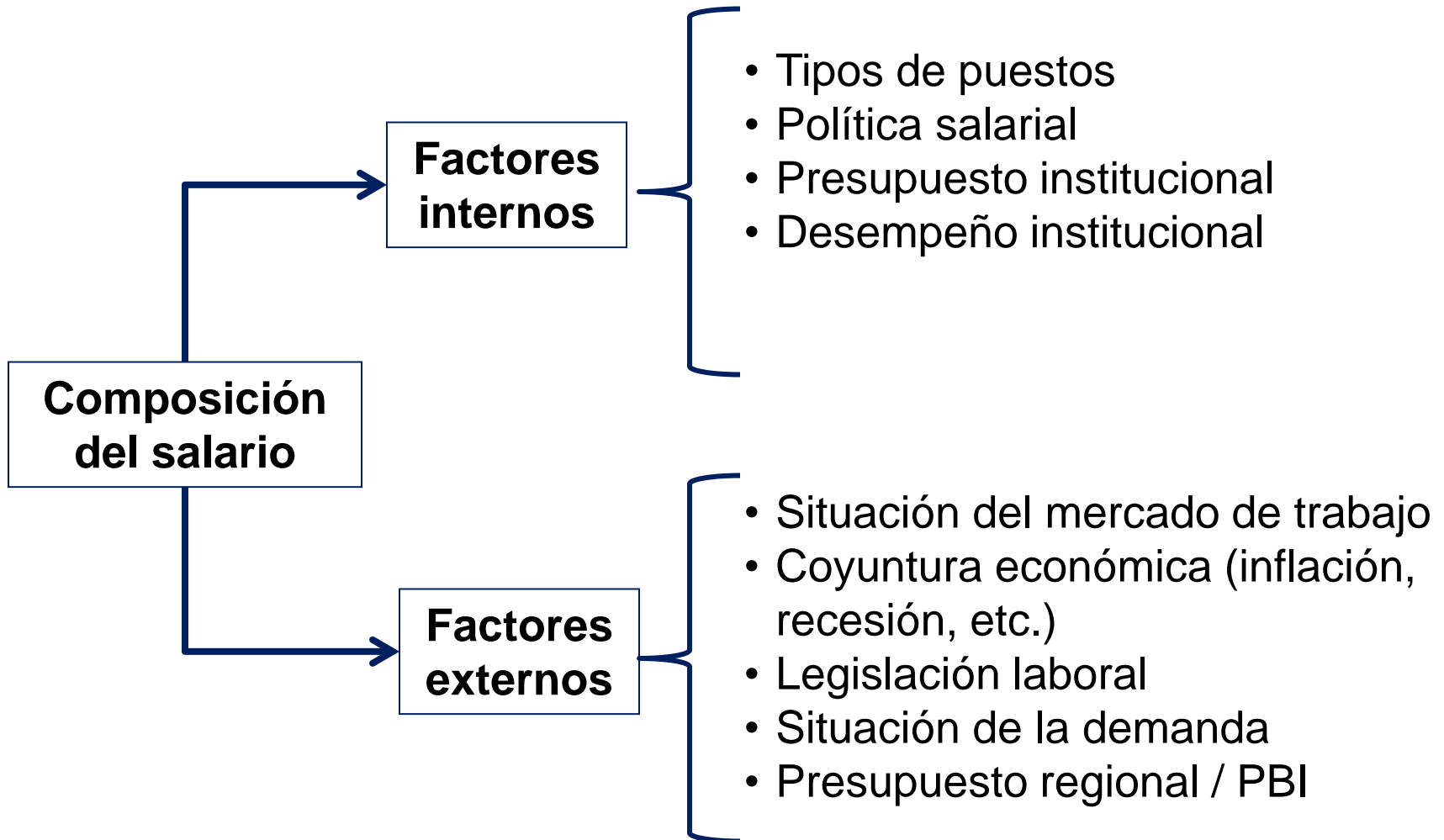
**POLITICAS
EN SALUD**

Métodos de compensación

- Salario
- Capitación
- Pago por servicio
- Pago por caso resuelto
- Combinación de métodos



COMPOSICIÓN DEL SALARIO





USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

PERU

**POLITICAS
EN SALUD**

GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN

OBJETO

Incluye la gestión del conjunto de compensaciones retributivas (salariales y extrasalariales) y no retributivas que la organización brinda a sus trabajadores en contraprestación a la contribución de éstos a los fines de la institución, que se expresa mediante su trabajo.

Incluye

- Sueldo o salarios
- Incentivos (monetarios o no monetarios)
- Beneficios (por ley y otros)



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

PERU

**POLITICAS
EN SALUD**

GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN

PROCESOS PRINCIPALES

- Diseño de estructuras salariales / Diseño de sistema de remuneraciones (escala salarial)
- Administración de salarios (planilla de pago)
- Administración de beneficios y bonificaciones (vacaciones, seguro de vida, seguro de salud, canasta, etc.)
- Administración de incentivos (sin efecto salarial)



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

PERU

**POLITICAS
EN SALUD**

GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN

PUNTOS CRÍTICOS

- Equidad interna
- Equidad externa
- Eficacia de las políticas de compensación
- La valoración de los puestos es determinante para el análisis de los sistemas de compensaciones.
- Incentivos ligados a indicadores cuantitativos y objetivos.
- Diversidad de esquemas remunerativos en el sector público.

REALIDAD:

Valor necesariamente elevado de ciertas especialidades o perfiles



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

PERU

**POLITICAS
EN SALUD**

GESTIÓN DE LA COMPENSACIÓN

PREGUNTAS

- ¿Tiene la institución sistemas justos de evaluación y recompensa?
- ¿Ve el personal una correlación adecuada entre remuneración y desempeño?
- ¿Todos los puestos valen igual a pesar de desarrollar la misma función?
- ¿El personal contratado tiene los mismos derechos que el personal nombrado?
- ¿Cuánto vale la estabilidad del personal nombrado?



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

PERU

**POLITICAS
EN SALUD**

Metodologías para definir una escala salarial



DISEÑO DE ESTRUCTURAS SALARIALES: Método de Jerarquización o Comparación simple

Ejemplo 1:

1. Criterio: Complejidad del puesto
2. Puesto mas complejo: Director
3. Puesto menos complejo: Médico asistencial
4. Establecer el salario máximo y mínimo
5. Definir puestos equivalentes

| Categoría: Puesto tipo | Salario | Equivalentes |
|-------------------------------|----------------|---------------------|
| A. Director General | Máximo (rango) | |
| B. Director Ejecutivo | | |
| C. Jefe de Red | | |
| D. Jefe de MR | | |
| E. Médico Asistencial | Mínimo (rango) | |



DISEÑO DE ESTRUCTURAS SALARIALES: Método de Jerarquización o Comparación simple

Ejemplo 1:

1. Criterio: Complejidad del puesto
2. Puesto mas complejo: Director
3. Puesto menos complejo: Médico asistencial
4. Establecer el salario máximo y mínimo
5. Definir puestos equivalentes

| Categoría: Puesto tipo | Salario | Equivalentes |
|-------------------------------|----------------|---------------------|
| A. Director General | 6999 – 8000 | |
| B. Director Ejecutivo | 5000 – 6999 | |
| C. Jefe de Red | 4000 – 4999 | |
| D. Jefe de MR | 3000 – 3999 | |
| E. Médico Asistencial | 2500 – 3000 | |



DISEÑO DE ESTRUCTURAS SALARIALES: Método de Jerarquización o Comparación simple

Ejemplo 2:

1. Criterio: Ubicación del EESS
2. EESS mas alejado de la capital de la Región: 7 días
3. EESS más cercano a la capital de la Región: 2 horas
4. Listados de distancias

| Categoría: Distancia | Salario |
|-----------------------------|----------------|
| A. Más de 7 días | Máximo (rango) |
| B. De 4 a 7 días | |
| C. De 1 a 3 días | |
| D. De 2 a 24 horas | |
| E. Menos de 2 horas | Mínimo (rango) |



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

PERU

**POLITICAS
EN SALUD**

DISEÑO DE ESTRUCTURAS SALARIALES: Método de Jerarquización o Comparación simple

Ejemplo 3:

1. Criterio: Quintil de pobreza
2. EESS ubicado en el quintil mas pobre
3. EESS ubicado en el quintil menos pobre

Ejemplo 4:

1. Criterio: Ruralidad
2. EESS ubicado en el área mas rural
3. EESS ubicado en el área mas urbana



DISEÑO DE ESTRUCTURAS SALARIALES: Método de Jerarquización o Comparación simple

Pasos:

Listar puestos en base a un criterio:

1. Definición de un límite superior y otro inferior
2. Definición de puestos de referencia o muestra o tipo
3. Comparación de los demás puestos con los puestos tipo

| Ventajas | Desventajas |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Es el método más simple• Rápido | <ul style="list-style-type: none">• Comparación global y superficial• No toma en cuenta ningún tipo de análisis• Poco exitoso, menos preciso.• Escala subjetiva de acuerdo con su importancia relativa en comparación con otros• Son jerarquizaciones globales, no establecen diferencias entre los puestos• Puestos altos, mejor pagados |



DISEÑO DE ESTRUCTURAS SALARIALES: Método de Escalas por Grados predeterminados

| Grado | | Definición | Puestos Tipo | Equivalentes | Salario (Rango) |
|---------|------------------------|--|---------------------|---|-----------------|
| Grado 1 | Puestos no calificados | Trabajo esencialmente rutinario, que requiere de poca precisión y de una experiencia limitada | Limpieza | Vigilancia Cocina | |
| Grado 2 | Puestos calificados | Requieren algo de experiencia general y específica para poder desempeñar diversas tareas de cierto grado de dificultad | Médico asistencial | Enfermera Obstetra Odontólogo | |
| Grado 3 | Puestos especializados | Requieren capacidades para resolver problemas de alta complejidad y/o manejar equipos de alta tecnología | Médico especialista | Enf especialista Odontólogo especialista | |



DISEÑO DE ESTRUCTURAS SALARIALES: Método de Evaluación por puntos - Grados

| Factor | Grado A | Grado B | Grado C | Grado D | Grado E |
|-------------------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------|-------------------|------------------------|
| Complejidad del puesto | Altamente especializado | Medianamente especializado | Poco especializado | No especializado | Puesto no calificado |
| Nivel de responsabilidad | Institucion a su cargo | Servicio a su cargo | Unidad a su cargo | Equipo a su cargo | No personal a su cargo |
| Calificación | Doctorado | Maestria / Especialidad | Titulo | Bachiller | Técnico |
| Ubicación del EESS: Ruralidad | Mas rural | Rural | Urbano marginal | Urbano | Mas urbano |
| Ubicación del EESS: Pobreza | Quintil I | Quintil II | Quintil III | Quintil IV | Quintil V |
| Ubicación del EESS: Distancia | Mas de 7 dias | De 4 a 7 días | De 1 a 3 días | De 2 a 24 horas | Menos de 2 horas |



DISEÑO DE ESTRUCTURAS SALARIALES: Método de Evaluación por puntos: Puestos tipo

| Factor | Grado A | Grado B | Grado C | Grado D | Grado E |
|-------------------------------|----------------|-------------------------|-----------------|--------------------|------------------|
| Complejidad del puesto | Neuro pediatra | Pediatra | Médico | Enfermera | Limpieza |
| Nivel de responsabilidad | Director | Jefe de Departamento | Jefe de EESS | Médico asistencial | Limpieza |
| Calificación | Doctorado | Maestria / Especialidad | Título | Bachiller | Técnico |
| Ubicación del EESS: Ruralidad | Mas rural | Rural | Urbano marginal | Urbano | Mas urbano |
| Ubicación del EESS: Pobreza | Quintil I | Quintil II | Quintil III | Quintil IV | Quintil V |
| Ubicación del EESS: Distancia | Mas de 7 días | De 4 a 7 días | De 1 a 3 días | De 2 a 24 horas | Menos de 2 horas |



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

PERU

**POLITICAS
EN SALUD**

DISEÑO DE ESTRUCTURAS SALARIALES: Método de Evaluación por puntos – Ponderación

| Factor | Grado A | Grado B | Grado C | Grado D | Grado E |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|
| Complejidad del puesto | 650 | 600 | 500 | 100 | 25 |
| Nivel de responsabilidad | 100 | 80 | 60 | 40 | 20 |
| Calificación | 50 | 40 | 30 | 20 | 10 |
| Ubicación del EESS: Ruralidad | 35 | 30 | 25 | 20 | 15 |
| Ubicación del EESS: Pobreza | 75 | 60 | 45 | 30 | 15 |
| Ubicación del EESS: Distancia | 35 | 30 | 25 | 20 | 15 |
| Suma | 945 | 840 | 685 | 230 | 100 |
| Regla de tres | 4,725 | 4,200 | 3,425 | 1,150 | 500 |

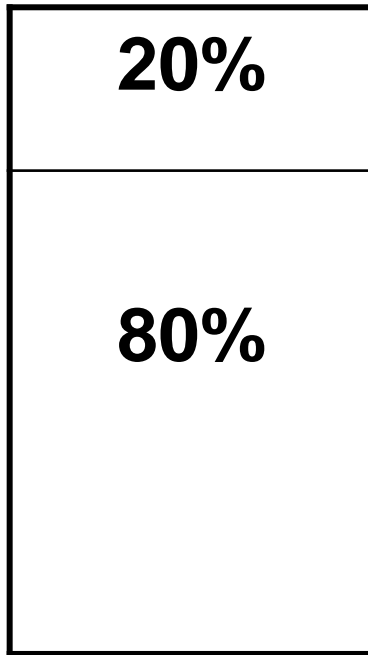


USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

PERU

**POLITICAS
EN SALUD**

DISEÑO DE ESTRUCTURAS SALARIALES: Componentes del pago por competencias



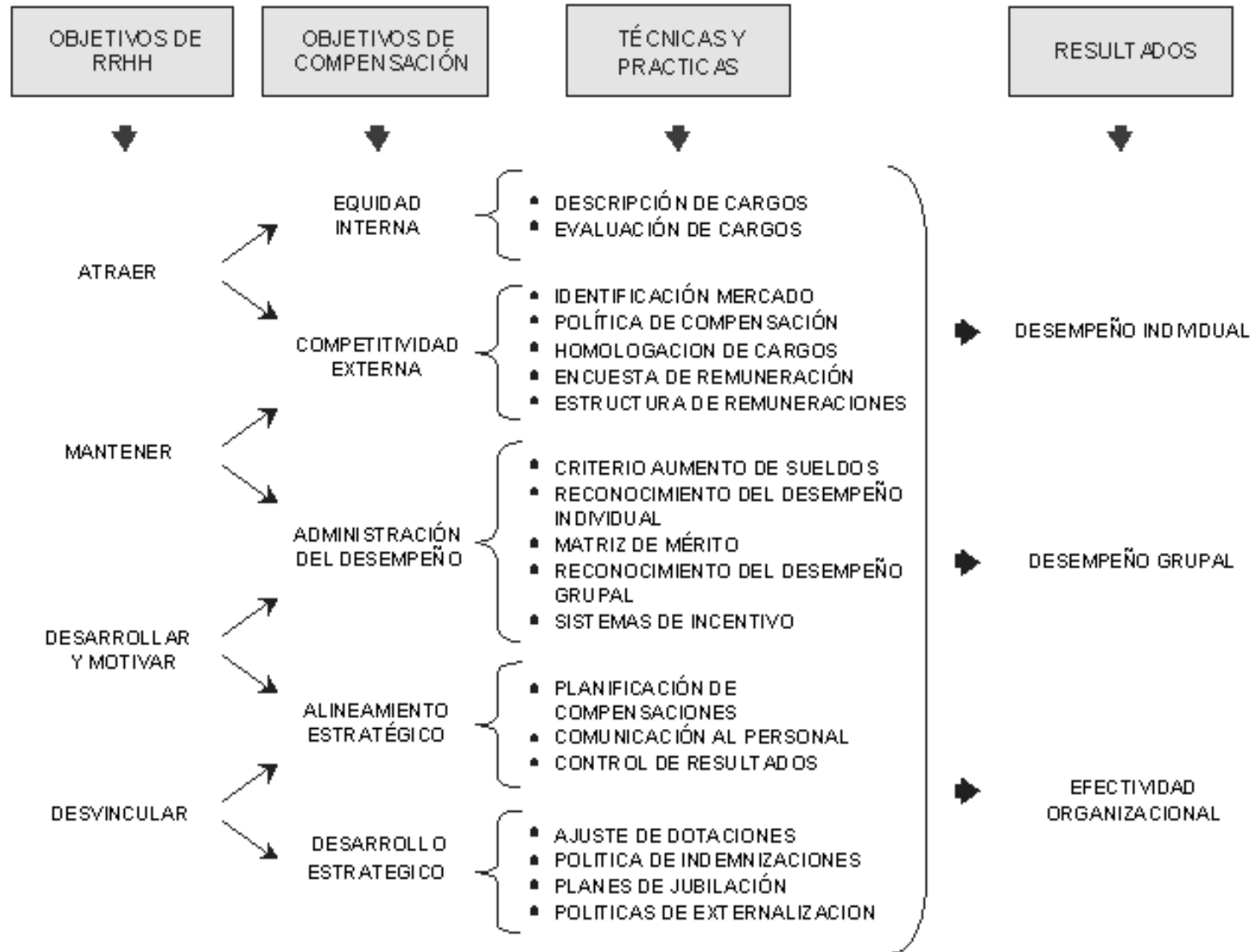
Componente individual
Resultados y metas logrados

Salario: Remuneración base



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

PERU | POLITICAS EN SALUD





USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

PERU

**POLITICAS
EN SALUD**

Errores típicos

- **Inequidad de compensación interna**
- **Falta de competitividad de compensación:** “ Hago como que trabajo porque la empresa hace como que me paga “.
- **Pagar por nombre de puestos:** Consistiría en pagar la misma remuneración a quienes tienen puestos con el mismo nombre (como el de director o de gerente), pero con responsabilidades, funciones y alcances notoriamente distintos.
- **Otorgar aumentos generales a todo el personal:** Independientemente de niveles jerárquicos, del desempeño individual y de las aportaciones que realice cada empleado.
- **Sobrepagar a unos puestos y subpagar a otros**
- **Remunerar sólo compensaciones fijas:** Quiere decir no incorporar pagos variables según se logren objetivos predeterminados.



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

PERU

**POLITICAS
EN SALUD**

Algunas conclusiones previas

- Los trabajadores deben ser informados y debemos facilitar su toma de conciencia sobre la bases del Sistema de Remuneración.
- Estructurar un sistema de remuneración, no significa encontrar una solución para la nómina mensual, por el contrario significa definir como cada empleado comprende sus propias metas y las de la empresa, y luego como cada trabajador relaciona e integra esto dos grupos de metas.
- El reto no es diseñar un Sistema perfecto, sino desarrollar un proceso continuo que minimice las distorsiones y convenza a los trabajadores de dar lo mejor de sí aun cuando falten incentivos.



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMERICA

PERU

**POLITICAS
EN SALUD**

Gracias