



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO/A COMERCIAL

TEMA

**“PROPUESTA DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN EL
ÁREA OPERATIVA DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA BANCO DE
MACHALA S.A.”**

Tutor

MSc. ROBERTO ROSENDO FLORES MONCAYO

Autores

RONNIE RAINIERO HIDALGO STAY

Guayaquil, 2018

REPOSITORIO



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO:

PROPUESTA DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN EL ÁREA OPERATIVA DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA BANCO DE MACHALA S.A.

AUTOR/ES:

RONNIE RAINIERO HIDALGO STAY

REVISORES:
INSTITUCIÓN:

UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA: Ingeniería Comercial

FECHA DE PUBLICACIÓN: 2018

N. DE PAGS: 88

ÁREAS TEMÁTICAS: EDUCACIÓN COMERCIAL Y ADMINISTRACIÓN

PALABRAS CLAVE: Descriptivo de cargo, Sueldos; valoración de cargos

RESUMEN:

El presente documento refleja el análisis y evaluación de los cargos que presenta el área de operaciones de la institución financiera Banco de Machala S.A. a través de la revisión del descriptivo de cada cargo y las funciones diarias desempeñadas por cada trabajador. Así mismo el efecto que tiene carga laboral con relación a la remuneración percibida sobre el desempeño en sus labores. Para llevar esto a cabo se realizaron encuestas a una muestra de la población seleccionada, consultando el nivel de conocimiento de sus funciones o descriptivo de cargo; dentro de la encuesta también se consideró otros factores importantes que afectan al desempeño como lo son el clima laboral y ambiente de trabajo. Con los resultados obtenidos se llega a la conclusión que el personal que conoce sus funciones es muy poco y a su vez los empleados que conocen sus funciones consideran que el descriptivo se encuentra incompleto ya que desempeñan más labores de las especificadas; se debe realizar las correcciones en los descriptivos y en algunos casos la nivelación salarial necesaria.

N. DE REGISTRO (en base de datos):

N. DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF:

SI

NO

CONTACTO CON AUTORES/ES:	Teléfono:	E-mail:
Ronnie Rainiero Hidalgo Stay	0981690006	hidalgostay@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PhD. RAFAEL ITURRALDE SOLORZANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: dordonezy@ulvr.edu.ec MSc. OSCAR MACHADO ÁLVAREZ Teléfono: 2596500 EXT. 203 omachadoa@ulvr.edu.ec	

Quito: Av. Whymper E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y Carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (593 2) 2509054

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los/Las estudiantes/egresados(as) **RONNIE RAINIERO HIDALGO STAY**, declaro (amos) bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación corresponde totalmente a los/las suscritos(as) y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar (PROPUESTA DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN EL ÁREA OPERATIVA DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA BANCO DE MACHALA S.A.).

Autor(es)(as):



RONNIE RAINIERO HIDALGO STAY

C.I. 0930976584

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación PROPUESTA DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN EL ÁREA OPERATIVA DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA BANCO DE MACHALA S.A., nombrado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

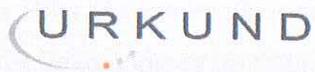
Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: "*PROPUESTA DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN EL ÁREA OPERATIVA DE LA INSTITUCIÓN FINANCIERA BANCO DE MACHALA S.A.*", presentado por los estudiantes **RONNIE RAINIERO HIDALGO STAY** como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de **INGENIERO COMERCIAL**, encontrándose apto para su sustentación

Firma: *Roberto Flores Moncayo*

MSc, ROBERTO ROSENDO FLORES MONCAYO

C.I. 090993869-8

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Formato de Trabajo de Titulación-tesis final 11-05-2018 sin anexos.docx (D38564317)
Submitted: 5/11/2018 5:00:00 PM
Submitted By: rfloresm@ulvr.edu.ec
Significance: 2 %

Sources included in the report:

<http://html.rincondelvago.com/metodos-cuantitativos-y-cualitativos-de-la-valoracion-de-cargos.html>

Instances where selected sources appear:

2

Rosado Flores m

AGRADECIMIENTO

A Dios por sus bendiciones, amor y por ser el guía de cada paso que daba y decisiones que he tomado en mi vida.

A mis hermanos, Mateo Hidalgo Stay y Giovanna Hidalgo Stay, que han sido, son y serán mis pilares para cumplir cada meta, por esa ayuda y compañía incondicional sino hubiera podido culminar esta gran etapa de mi vida.

A mis padres, Xavier Hidalgo Salazar y Jazmine Stay Ortega, quienes siempre han estado junto a mí brindándome su apoyo y ayudándome a ser la persona que en la actualidad soy.

A mi tutor, MSc. Roberto Flores Moncayo, que gracias a sus conocimientos, consejos, guía y su tiempo llevé a cabo mi trabajo de titulación.

A todas las personas que han aportado con su granito de arena, directa o indirectamente, gracias por su apoyo emocional.

DEDICATORÍA

A mis padres, Xavier Hidalgo Salazar y Jazmine Stay Ortega, por haberme guiado y haber dado esos consejos que han hecho de mí una persona de bien y luchador.

A mis hermanos, Mateo Hidalgo Stay y Giovanna Hidalgo Stay por todo su apoyo incondicional y ese amor tan especial que han hecho de mí, una fortaleza única para seguir adelante.

A mi familia, que son mi vida y mi corazón han sido ese bastón que me han ayudado a pararme y seguir adelante este logro es dedicado a ellos, por ser quienes me enseñaron que lo que se comienza se termina y que siempre hay que llegar a la meta o al sueño planteado.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
PORTADA	i
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES ..	iv
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	v
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO	vi
AGRADECIMIENTO	vii
DEDICATORÍA	viii
ÍNDICE GENERAL	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1 Planteamiento del problema de investigación	3
1.2 Formulación del problema de investigación	5
1.3 Sistematización del problema	5
1.4 Justificación del tema	6
1.5 Objetivo general	7
1.6 Objetivos específicos	7
1.7 Delimitación o alcance de la investigación	8
1.8 Idea a defender	8
Capítulo II MARCO TEÓRICO	9
2.1 Antecedentes referenciales	9
2.2.1 El salario	10
2.2.2 La valoración de funciones	12
2.2.3 Métodos de valoración	13
2.2.4 Métodos de Categorías predeterminadas o Clasificación por grados.	15
2.3 Marco Conceptual	19
2.4 Marco Legal	21
2.4.1 Artículo 8	21
2.4.2 Artículo 13	21
2.4.3 Artículo 15	21

2.4.4 Artículo 79	22
2.4.5 Acuerdo Ministerial No. MRL-2013-0139,	22
Capítulo III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	23
3.1 Tipo de investigación.....	23
3.2 Enfoque de la investigación	23
3.3 Población	23
3.4 Muestra	25
3.5 Encuestas a la población muestra	26
3.6 Entrevista a profesional	26
3.7 Resultados de las encuestas realizadas	27
3.7.1 Variable 1 – Género de la muestra.....	27
3.7.2 Variable 2 – Rango de edad de la muestra.....	28
3.7.3 Pregunta 1 ¿Tiene conocimiento de todas las funciones de su puesto de trabajo? Indique su nivel de formación en la siguiente escala:.....	29
3.7.4 Pregunta 2 ¿Con que regularidad se le recuerda lo importante de las actividades que desarrolla su puesto de trabajo?	30
3.7.5 Pregunta 3 ¿En cuánto tiempo logró aprender las actividades que desempeña su puesto de trabajo dentro de la compañía?	31
3.7.6 Pregunta 4 ¿Qué nivel académico, cree usted, que se requiere para ejercer las funciones desempeñas por los cargos del área operativa de la compañía?.....	32
3.7.7 Pregunta 5 De los siguientes rangos ¿En cuál se encuentra su ingreso económico mensual que percibe por sus actividades en relación de dependencia?	33
3.7.8 Pregunta 6 ¿Usted percibe reconocimientos económicos en relación con su buen desempeño o nivel de producción? (Bonos, comisiones, sueldo variable).....	34
3.7.8 Pregunta 7 En relación con sus funciones. ¿Cuál es su principal herramienta de trabajo?.....	35
3.7.9 Pregunta 8 Del ambiente de trabajo (instalaciones) ¿Cuál es la principal condición de trabajo bajo la que opera en su puesto de trabajo?	36
3.7.10 Pregunta 9 De acuerdo con las actividades que realiza ¿Qué tipo de esfuerzo requiere para cumplir con sus funciones de trabajo?	37
3.7.11 Pregunta 10 ¿Cuál es el principal riesgo de trabajo con el que se puede encontrar dentro de su área de trabajo?.....	38
3.7.12 Pregunta 11 Según las funciones que desempeña indique el nivel de responsabilidad escogiendo uno de los siguientes indicadores:	39
3.7.13 Pregunta 12 En relación a sus actividades diarias; ¿realiza funciones que no se encuentran en su descriptivo de cargo?	40
3.8 Análisis general de la encuesta realizada.....	41

3.9 Entrevista a expertos	42
3.10 Análisis general de las entrevistas a expertos	47
3.11 Análisis final	48
Capítulo IV INFORME FINAL (PROPUESTA)	49
4.1 Diseño de descriptivo de cargo actualizado	49
4.1.1 Descriptivo de cargo. - Recibidor-Pagador	49
4.1.2 Descriptivo de cargo. – Asistente de Servicios	50
4.1.3 Descriptivo de cargo. – Supervisor Operativo	51
4.1.4 Descriptivo de cargo. – Asesor Comercial	52
4.2 Rediseño de perfil de cargo	53
4.3 Análisis salarial	54
4.4 Diseño de nivelación salarial	54
4.5 Análisis de la proyección de la propuesta salarial	56
CONCLUSIONES	57
RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	59
ANEXOS	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Consecuencias de la problemática	5
Tabla 2. Delimitación de la investigación	8
Tabla 3. Evaluación de cargos por dimensión y factores.....	15
Tabla 4. Distribución de personal por area.....	25
Tabla 5. Cálculo de la muestra	27
Tabla 6. Género de la muestra	28
Tabla 7. Rango de edades de la muestra	29
Tabla 8. Nivel de conocimiento de funciones	30
Tabla 9. Regularidad de refuerzo de conocimiento de funciones	31
Tabla 10. Tiempo de aprendizaje.....	32
Tabla 11. Formación académica	33
Tabla 12. Rango de ingresos mensuales	34
Tabla 13. Bonificaciones por desempeño.....	35
Tabla 14. Principal herramienta de trabajo	36
Tabla 15. Condición de lugar de trabajo.....	37
Tabla 16. Tipo de esfuerzo laboral.....	38
Tabla 17. Riesgo laboral.....	39
Tabla 18. Nivel de responsabilidad	40
Tabla 19. Funciones adicionales.....	41
Tabla 20. Comparativo salarial en al código sectorial del I.E.S.S.	52
Tabla 21. Propuesta de escala salarial.....	52
Tabla 22. Proyección anual de la propuesta salarial.....	53

ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Figura 1 Métodos de valoración</i>	<i>14</i>
<i>Figura 2 Método de evaluación por puntos.....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 3 Personal por área.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 4 Fórmula para el cálculo de la muestra</i>	<i>25</i>
<i>Figura 5 Género de la muestra</i>	<i>27</i>
<i>Figura 6 Rango de edad de la muestra.....</i>	<i>28</i>
<i>Figura 7 Nivel de conocimiento de funciones</i>	<i>29</i>
<i>Figura 8 Regularidad de refuerzo de conocimiento de funciones.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 9 Tiempo de aprendizaje</i>	<i>31</i>
<i>Figura 10 Formación académica.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 11 Rango de ingresos mensuales.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 12 Bonificaciones por desempeño</i>	<i>34</i>
<i>Figura 13 Principal herramienta de trabajo</i>	<i>35</i>
<i>Figura 14 Condición de lugar de trabajo</i>	<i>36</i>
<i>Figura 15 Tipo de esfuerzo laboral.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 16 Riesgo laboral.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 17 Nivel de responsabilidad</i>	<i>39</i>
<i>Figura 18 Funciones adicionales</i>	<i>40</i>

ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo No. 1 Acuerdo Ministerial No. MRL-2013-0139.....</i>	59
<i>Anexo No. 2 Encuesta.....</i>	70
<i>Anexo No. 3 Cuestionario de entrevistas a profesional.....</i>	71

INTRODUCCIÓN

El Banco de Machala es una institución fundada el 16 de julio de 1962, las operaciones inicialmente se realizaron en la ciudad de Machala capital de la provincia del Oro, por el señor Dr. H.C. Don Estaban Quirola Figueroa.

Se forma como un Banco Comercial Privado, con el objetivo de impulsar el desarrollo de las actividades productivas de la provincia; cinco años después de la fundación inicia la expansión del Banco contando en la actualidad con una cobertura de oficinas a nivel nacional.

El Banco de Machala es una institución financiera de calificación AA+, la misma que fue otorgada por la calificadora de riesgo Class International Rating el 27 de diciembre del 2016; entre los valores que la institución tiene se puede mencionar la prudencia y vocación de servicio, ambos orientados a la buena atención al cliente externo e interno.

La misión de la institución es: “brindar soluciones financieras de calidad a nuestros clientes, con responsabilidad social contribuyendo al crecimiento y desarrollo del país, con un equipo humano comprometido dentro de un buen ambiente laboral, para generar valores a los accionistas”. (BancoDeMachala, 2017)

Considerando la misión el Banco busca crear un buen ambiente laborar para que su equipo humano se comprometa con sus labores, de esta forma el propósito de este proyecto de titulación es generar el ambiente buscado por la institución financiera.

El departamento de Recursos Humanos no pertenece a la mayoría de los procesos de la cadena de servicios que una institución financiera ofrece, no obstante, los servicios que ofrece a los otros departamentos es muy importante para el buen desempeño y operación; sin un sistema de selección adecuado la empresa no tendría el personal capacitado para ejecutar; también ofrece productos como los perfiles de cargos, manuales de funciones, factores de riesgos, condiciones ambientales y entre otros.

El análisis de los cargos dentro de una empresa es muy importante ya que de esta forma se puede agilizar los sistemas de trabajo, ayuda a calificar de manera precisa a los colaboradores, asigna las responsabilidades detalladas y establece el perfil apropiado para cubrir la necesidad de la empresa, de esta forma los trabajadores pueden realizar su contribución física e intelectual en sus actividades a cambio de la compensación salarial y demás beneficios no monetarios como crecimiento, reconocimiento, poder e integración, los que aportan a su realización espiritual.

La valoración de cargos se convierte en necesidad para la empresa cuando se presentan problemáticas como inconformidad salarial, estancamiento desmotivación, duplicidad de funciones, entre otros que serán indicados y manejados en esta investigación.

El presente proyecto busca estudiar los factores antes mencionados, investigar sobre las distintas metodologías desarrolladas para implementar en una empresa.

CAPÍTULO I DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema de investigación

El departamento de Recursos Humanos es parte fundamental de la administración de los trabajadores; partiendo desde el proceso de selección en donde se escogerá al personal adecuado para la correcta ejecución de los distintos procesos establecidos previamente por la empresa; pero esto no se da acabo si no se ejecuta una descripción de perfiles de cargos eficaz, la mayor parte del tiempo las empresas se encuentran con la dificultad al momento de seleccionar a un candidato ya que este no cumple con la experiencia, nivel académico o el valor agrado que la empresa busca.

De lo antes mencionado se puede resaltar tres aspectos vitales en el proceso de selección (experiencia laboral, conocimiento/instrucción, aporte o valor agregado); también nos encontramos que estos aspectos no son valorados y al momento de la selección solemos encontrarnos con inconformidad por parte del candidato frente a bajas remuneraciones versus las expectativas que tiene la empresa de la persona seleccionada.

En la actualidad dentro del área de operaciones del Institución Financiero Banco de Machala S.A. se puede observar inconformidad respecto a la remuneración percibida creando de esta forma un malestar, esto se refleja en la rotación del personal del área afectada, lo cual representa un 30% de la nómina general, quejas constantes e inconformidad respecto a los valores recibidos. Se puede observar la existencia de remuneraciones que no tienen relación respecto a las responsabilidades desempeñadas.

Según el Código de Trabajo capítulo IV Art. 79.- Igualdad de remuneración. - A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación (...) más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrán en cuenta para los efectos de la remuneración.

En base a la disposición mencionada con anterioridad, es conveniente realizar una investigación para comprobar si el artículo 79 del código de trabajo se cumple dentro del área que presente mayor inconformidad respecto a la remuneración; de igual forma se busca realizar la regularización de sueldo (en caso de ser factible), brindando de este modo un alivio económico a los empleados para que de esta manera genere un ambiente de “reconocimiento” a sus funciones realizadas y conocimientos previamente adquiridos en base a una evaluación previa, motivando a un buen desempeño, y por ende disminuir las quejas de los clientes ayudando a mejorar la imagen de la institución.

La valoración de los cargos se ha vuelto de suma importancia para las empresas ya que al momento de desear cubrir una vacante es recomendable realizar un análisis profundo de las funciones que este cargo desempeñara y que estas sean el reflejo del perfil de búsqueda de personal.

Otros de los problemas con los que una empresa se puede encontrar son las metas y objetivos que exigen cumplir a sus trabajadores, pero no tienen un proceso de reconocimiento por el cumplimiento afectando a largo plazo la motivación de los empleados.

Tabla 1. Consecuencias de la problemática

<i>Mala definición de perfiles de cargos</i>	-Se sobre valora un cargo y se vuelve difícil por cumplir con todos los requisitos solicitados. Por otra parte, los aspirantes crean una alta aspiración salarial.
<i>Desconocimiento de funciones</i>	-El desconocimiento de las funciones de un cargo, provoca confusión entre función, responsabilidad, tarea y actividad.
<i>Grandes diferencias en la escala salarial</i>	-Inconformidad en los colaboradores de cargos de igual nivel, ideas de preferencia hacia un grupo dentro de la empresa. -Desmotivación al momento de cumplir las metas
<i>Incorrecta o no aplicación de promociones internas</i>	-No hay oportunidad de crecimiento profesional dentro de la empresa -Escasas promociones salariales o ascensos

Elaborado por autor.

1.2 Formulación del problema de investigación

Considerando lo antes mencionado; nos formulamos la siguiente pregunta:

¿Existe realmente una subvaloración del personal del área de operaciones conforme a la relación remuneración-funciones?

1.3 Sistematización del problema

Para profundizar en este proyecto se debe plantear una sistematización la misma que se basa en las siguientes preguntas:

¿La distribución de los organigramas departamentales se encuentra correctamente asignada?

¿La distribución de funciones en los cargos del área de operaciones es la adecuada?

¿El incremento de carga laboral amerita el aumento salarial en los cargos cuyas funciones sean afectadas con este estudio?

1.4 Justificación del tema

Aplicando una metodología de valoración de cargos fundamentado en la experiencia laboral, conocimiento/instrucción, aporte o valor agregado del candidato y carga laboral a desempeñar en la empresa, se puede establecer reglas y normas imparciales que podrán permitir que los colaboradores tengan un trato justo en la definición de sueldos y esto a su vez facilitará la verificación de las remuneraciones, los ascensos laborales y la reducción de rotación disminuyendo el gasto que conlleva el proceso de selección para cubrir la vacante. Implementar una metodología de valoración de cargos ayudará a la óptima definición de funciones y responsabilidades de los cargos; esto aportará reduciendo la carga laboral y evitando que las funciones de los cargos se dupliquen.

La “Propuesta para diseñar un procedimiento para la evaluación y valoración de cargos en el área de operaciones en la Institución Financiera Banco de Machala S.A.” es un proyecto en el cual se busca la correcta distribución de las funciones dentro de los cargos sin crear una carga laboral excesiva, de igual forma con la implementación de este procedimiento se verán beneficiados ambas partes (empleados y empleadores).

El empleador podrá obtener un aumento en el desempeño de los colaboradores del personal del área de operaciones ya que, con la evaluación y valoración de cargos, las remuneraciones quedarán equilibradas respecto a las responsabilidades desempeñadas

por cada empleado, repercutiendo en la atención y satisfacción en los clientes actuales, disminuyen el nivel de quejas producido por la mala atención.

Por otra parte, los empleados obtendrán el beneficio de poder ganar un sueldo acorde a las funciones desempeñadas y según los resultados de la evaluación y valoración del cargo desempeñado.

La “Propuesta para diseñar un procedimiento para la evaluación y valoración de cargos en la Institución Financiera Banco de Machala” se encargará de generar un alivio económico a los cargos cuyas evaluaciones se hayan hecho acreedoras al ajuste de remuneración, obteniendo a su vez la mejora del desempeño laboral por parte de los colaboradores.

1.5 Objetivo general

Desarrollar un procedimiento para la valoración y clasificación de puestos en el área operativa, con la finalidad de establecer remuneraciones apropiadas acorde a sus funciones.

1.6 Objetivos específicos

- Analizar los puestos del área de operaciones y determinar cuáles son los cargos indispensables para el correcto funcionamiento de dicho departamento.
- Identificar las funciones asignadas a cada cargo y determinar si la distribución de funciones en el área a estudiar es la adecuada.
- Diseñar las nuevas funciones que realizarán los distintos cargos e implementar la nivelación de remuneración dependiendo de las tareas y responsabilidades a desempeñar por el cargo.

1.7 Delimitación o alcance de la investigación

La delimitación de la investigación se llevará de la siguiente forma:

Tabla 2. Delimitación de la investigación

Problema:	Descontento por sobre cargo de funciones y no compensación de lo mismo
Área Objetivo:	Área operativa ya que atiende a los clientes y pueden transmitir a estos su descontento creando malestar
Número de personas:	299
Propuesta:	Evaluar cargos y sus funciones y nivelar el sueldo de ser el caso
Período:	2017

Elaborado por autor.

Esta propuesta se llevará a cabo de manera trimestral por parte del departamento de Recursos Humanos, por medio de los respectivos jefes directos del área; esta evaluación consideraría los aspectos mencionados en el artículo 79 del Código de Trabajo: funciones, especialización y desempeño.

1.8 Idea a defender

Gestionar un procedimiento de Evaluación y Valoración de puestos generará mayor satisfacción respecto al ambiente laboral, esto con llevará a una mejor atención al cliente disminuyendo el nivel de reclamos y mejorando la imagen institucional.

El procedimiento una vez implementado ayudará también a la institución a evitar la sobrecontratación de personal innecesario.

Capítulo II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes referenciales

Análisis de roles en RRHH (Recursos Humanos). Formación. Experiencia. Conocimientos del personal. Método de comparación de factores. Perfiles y Escalas guías de Hay (INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGÍA ANTONIO JOSÉ DE SUCRE, Guarenas, 17 de Noviembre de 2012).

“Las metodologías de valoración de cargos son un procedimiento mediante el cual se aplican criterios de comparación para conseguir una valoración relativa interna entre los cargos, cuyo proceso la Administración de Recursos Humanos utiliza en forma técnica, basándose en un análisis completo de roles y competencias.”

HOMOLOGACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA INDUSTRIAL - PROPUESTA DE HERRAMIENTA (Díaz Gloria, Laguna María, Tejada Emerson y Urbina Franco, 2011)

“En una empresa industrial, líder en su rubro, encontramos muchos puestos similares y no contaban con un sistema valoración de puestos, que está ligado al análisis, tratando de justificar su valor real, para otorgarles una remuneración adecuada. Como solución se propone implementar una herramienta de homologación y valoración de puestos, que permita equiparar, reducir y unificar los puestos, de tal manera que solo queden los puestos necesarios y que estén valorados con un sistema comprobado y objetivo.”

DISEÑO DE UNA POLÍTICA SALARIAL Y UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE PARA LA EMPRESA INDUSTRIAS ALES C.A, Mero, Diana y Villa Verónica, 2014).

“El presente estudio tiene como objetivo realizar una propuesta de política salarial para los cargos del área de envase de la empresa INDUSTRIAS ALES C.A., esta investigación permitirá contribuir significativamente a la gestión de talento humano a través de una buena administración de salarios, teniendo en cuenta las funciones y el perfil del cargo así como el nivel de desempeño del empleado, y a la vez contribuir a la Organización con personal motivado, bajar los indicadores de rotación y aumentar la productividad y calidad de los productos.”

2.2.1 El salario

Podemos encontrar diferentes definiciones de lo que es el Salario, el Diccionario Enciclopédico Ilustrado Larousse define el salario "como la remuneración de la persona que trabaja por cuenta ajena en virtud de un contrato laboral, también otra definición dada al salario es: como toda la retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo".

- Según I. Chiavenato, este define el Salario como:" Salario es el total de las percepciones económicas de las trabajadoras, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena".

-Según Strauss y Sayles, este define el Salario como: "Es un procedimiento sistemático para establecer una estructura de remuneración".

- Mientras que Rafael Albuquerque, a este lo define como" Es toda compensación percibida por el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo, es decir, la remuneración por una actividad productiva".

Se considerará salario la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales por cuenta ajena, ya retribuyan el trabajo efectivo, cualquiera que sea la forma de remuneración, o los períodos de descanso computables como de trabajo.

El Código de trabajo de la República Dominicana " ley 16-92" establece textualmente en su artículo 192 el salario como la Retribución que el empleador debe pagar al trabajador como compensación del trabajo realizado. Se establece igualmente en el párrafo de este mismo artículo, que el salario se integra por el dinero en efectivo que debe ser pagado por hora, por día, por semana, por quincena o por mes al trabajador y por cualquier otro beneficio que obtenga por su trabajo. Esto nos quiere decir que el trabajo no solo puede ser pagado en dinero metálico sino también por medio de cualquier especie que le genere al trabajador un beneficio.

El salario es el elemento monetario principal en la negociación de un contrato de trabajo. Es la contraprestación en la relación bilateral, aunque en algunas ocasiones se tienen también en cuenta otras condiciones laborales como vacaciones, jornada, etc.

La remuneración salarial es uno de los aspectos de las condiciones de trabajo que más directamente influyen en la vida diaria de los trabajadores. Desde sus primeros años de existencia, el centro de la acción la Organización Internacional del Trabajo ha girado en torno al nivel de los salarios y la Organización ha luchado constantemente por establecer normas que garanticen y protejan el derecho de los trabajadores a percibir un salario justo. Según la Constitución de la OIT (1919) "la garantía de un salario vital adecuado" es uno de los objetivos cuya consecución es más urgente.

2.2.2 La valoración de funciones

Generalidades

Partimos del esquema de siempre. Debe tenerse en cuenta que el sistema de Gestión de los RR.HH. lo presentamos como un Sistema de Sistemas (Subsistemas). Esto quiere decir que los diferentes subsistemas funcionan en interrelación. Una disfunción en el subsistema de retribuciones puede tener y tiene repercusiones en el clima laboral, en la información, en la accidentabilidad, etc.

La Gestión del Factor Humano en las organizaciones implica la administración justa del fondo de salarios del personal.

El reparto de la masa salarial, las tensiones y fenómenos que aparecen en torno a los salarios, tanto de tipo humano como económico, no deben ser algo imprevisto en las organizaciones.

En las políticas del área de los RR.HH. tiene que aparecer definido el tratamiento que se debe dar a las retribuciones. Esta política y las acciones que de ella dimanen no son posibles, sin embargo, si antes de su elaboración no se conoce cuál es el valor que tiene cada puesto de trabajo de la organización.

Los métodos y técnicas que nos van a ayudar en la tarea de conocer el valor de los puestos que existen en una organización se engloba dentro de lo que llamamos Valoración de Puestos de Trabajo.

Determinación

El nivel de los salarios, así como las relaciones entre ellos, dentro de la Empresa, no deben dejarse al azar, ni derivar únicamente de la situación del mercado de trabajo. Su determinación es función de una serie de factores que se mueven en escalas muy elevadas, tales como la situación económica del país o del Sector Industrial, la zona en que esté ubicada la empresa, etc.

El nivel general de los salarios está determinado, pues, por varios factores:

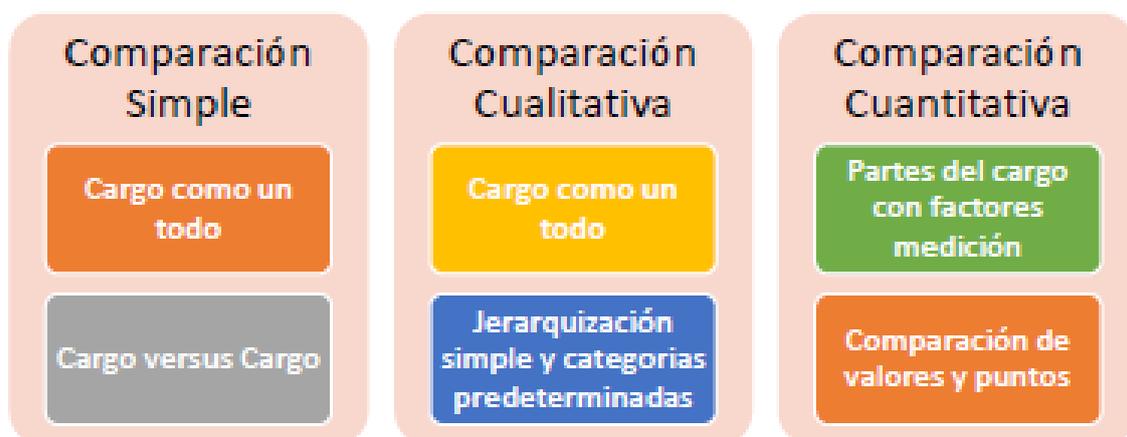
- Situación económica del país.
- Acción de los poderes públicos.
- Presión sindical.
- Coste de vida.
- Situación financiera de la empresa.
- Productividad.
- Comercialización de los productos y servicios.
- El mercado.

2.2.3 Métodos de valoración

Estas técnicas son los denominados métodos cualitativos y cuantitativo la valoración de cargos, estos buscan obtener información a partir de la descripción y el análisis de puesto para tomar decisiones comparativas respecto a ellos.

Es decir, los métodos de valoración de puestos es un proceso sistemático diseñado para establecer relaciones y diferencias en las funciones de cada puesto y los sueldos de una organización, permitiendo identificar la imputación relativa de todos y cada uno de ellos en la empresa

Figura 1 Métodos de valoración



Elaborado por autor.

Métodos cualitativos

Que no descomponen al puesto en factores, ni determinan qué tan complejo es. Simplemente ordenan o clasifican los puestos tomándolos como un todo.

-Ventajas: Sencillos por no requerir procedimientos estadísticos y matemáticos, fáciles, económicos.

-Desventajas: Difícil que los acepten los empleados, no considera los factores del puesto simplemente los jerarquizan uno frente a otro haciendo más difícil determinar los salarios que corresponden.

Los métodos cualitativos son los siguientes:

- Métodos de jerarquización
- Métodos de Categorías predeterminadas o Clasificación por grados
- Método de puntos
- Método de comparación.

Métodos de Jerarquización.

Se comparan los diferentes trabajos sin descomponerlos en factores y se ordenan desde al más complejo hasta el menos complejo.

Jerarquización ascendente - descendente.

- El jurado se encarga de estudiar los descriptivos de cargo de cada puesto.
- Se escoge el descriptivo más complicado y el menos complicado.
- Los puestos intermedios se jerarquizan por el jurado agrupándolos del más complicado y menos complicado.
- Debe haber concordancia aceptable entre los miembros del consejo para jerarquizar.

Comparación de parejas.

- Comparar en parejas cada uno de los puestos.
- Si dentro de la pareja que se compara existe un cargo más complicado que otro se le otorga un punto al menos complicado.
- Por último se realiza la sumatoria de todos los puntos obtenidos y se categorizan según los resultados.

2.2.4 Métodos de Categorías predeterminadas o Clasificación por grados.

Tabla 3. Evaluación de cargos por dimensión y factores

<i>Entorno de la organización</i>	Dificultades del entorno Impacto económico Relación del lugar de trabajo
<i>Marco de contribución</i>	Reducción de problemas Toma de decisiones rápidas y autónomas
<i>Perfil de factores de desempeño eficaz</i>	Formación académica Habilidades Estándares de gestión eficaz

Elaborado por autor.

En éstos se clasifica o encasilla cada puesto en uno de los grados o categorías correspondiente a una escala previamente establecida.

Elaborar el manual o escala de clasificación.

El objetivo es confeccionar una escala de categorías o grados para toda la empresa.

Métodos cuantitativos

Métodos de puntos por factor

Métodos de comparación de factores

Métodos de perfiles y escalas guías de Hay

Método de evaluación por puntos

Método total value

Método de Puntos por factor (Point Rating)

Es el que mide el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo reflejado en una escala de puntaje. Este sistema ideado por Merrill R. Lot en el año 1925, es el primer método de carácter analítico y el más utilizado por las empresas. Es 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. 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 el valor de relación. El sistema de puntos es un procedimiento cuantitativo para evaluar los puestos que determina el valor relativo del puesto al calcular el total de puntos que se le asignan.

El método de comparación de factores (The factorcomparison Method)

En 1926 Eugene Benge recibió de la Philadelphia Rapid Transit Company de Estados Unidos la petición de preparar un método para la ordenación de los salarios y

horarios de los trabajadores de la compañía debido a las insuficiencias que presentaba la aplicación del método de puntos. Benge y sus colaboradores, Samuel L. H. Burk y Edward N. Hay, bajo la supervisión de Thomas E. Mitten iniciaron una serie de trabajos que culminarían en el diseño de una nueva metodología que aunaría los principios de la valoración mediante puntos y de la ordenación que, posteriormente, sería conocido con el nombre de, método de comparación de factores, (Benge, Burk y Hay, 1941).

Método de Perfiles y Escalas Guías de Hay.

Es una combinación de:

- La graduación de puestos o categorías por punto.
- El método de comparación de factores.

Es utilizado de manera principal para puestos de nivel administrativo y técnico.

Los factores más importantes son:

Conocimiento requerido para hacer un trabajo (Competencia).

- El tipo de pensamiento necesario para resolver los problemas comunes.
- Las responsabilidades asignadas.
- Los puestos se clasifican por el orden de importancia en las estructuras, pero también se determinan las distancias entre categorías o posiciones.

Los factores se presentan en ciertos tipos de patrones que parecen característicos de algunas clases de puestos.

La evaluación de puestos se debe centrar en la naturaleza y requisitos del puesto en sí, y no en las habilidades, antecedentes, características o sueldo.

Método de evaluación por puntos

Este método fue creado por el norteamericano Merrill R. Lott y es el más perfeccionado y utilizado de los métodos para la evaluación de cargos. Esta técnica se caracteriza como cuantitativa ya que consiste en asignar valores numéricos (puntos) a

cada componente que conforma el cargo y de esta forma podemos obtener la sumatoria total de los valores numéricos. El método de evaluación por puntos se basa en un trabajo previo de análisis de cargos y exige las siguientes etapas:

1. elección de factores de evaluación. La identificación de los factores está directamente relacionada con los tipos de cargos que van a evaluarse. Más que de factores individuales, se habla de cuatro grupos de factores

- a. Habilidades
- b. Responsabilidades
- c. Esfuerzo
- d. Las condiciones de trabajo

Figura 2 Método de evaluación por puntos



Elaborado por autor.

Método Total value. (Método Cuantitativo)

Se establece la identidad de la organización mediante interrelacionar los tres dominios básicos:

- Propósitos (qué), Satisfacer sus grupos de interés, cumplir su razón de ser.
- Capacidades (cómo), Recursos, procesos, cultura, habilidad adaptativa.
- Competencias (quién). Disponibilidad de las personas comprometidas y capaces de poner en práctica las estrategias del negocio.
- Propósito - Capacidades: Ubica los procesos de mejoramiento y productividad.
- Propósito - Competencia: Identifica los procesos de creación del compromiso y definición de los roles y relaciones.
- Capacidades - Competencia: Establece los procesos de desarrollo personal y aprendizaje organizacional.

2.3 Marco Conceptual

Análisis De Puesto. - Análisis de las partes que conforma la complejidad de un puesto de trabajo y de las particulares que un individuo debe cumplir para desenvolverse con normalidad en el cargo o puesto.

Clasificación De Puestos. - Practica que se utiliza en el estudio del entorno de los puestos de trabajo para separarlos por variedad y estratos funcionales o laborales, y que busca un correcto establecimiento de los cargos administrativos dentro de la organización con una repartición enfocada de las responsabilidades y una equilibrada remuneración.

Competencias. - Se refiere a los mínimos de capacidades individuales con las cuales debe contar un colaborador para cumplir con las tareas intrínsecas a su cargo.

Complejidad del Puesto. - Es el grado de riesgo que a nivel de complejidad para el desempeño de un cargo.

Delegación. - Acción que reconoce conceder a un colaborador la responsabilidad de ejecutar un trabajo, otorgándole la potestad y libre albedrío necesario para llevar a cabo el trabajo, pero conservando la responsabilidad de las consecuencias finales.

Departamentalización. - Fase del estudio administrativo que se responsabiliza de examinar y dividir el trabajo, creando los niveles de especialidad y complejidad los segmentos o componentes del cargo, proporcionando figura al organigrama.

Experiencia En Labores Relacionadas Con El Puesto. - Destreza que está ligada directamente con las funciones de determinado puesto.

Puesto. - Se refiere a la descripción oficial del puesto determinada en un contexto básico. Según la definición de (Sala, 2015), el diseño del perfil del puesto se debe realizar en función de las tareas que el recurso humano efectúa dentro de su puesto de trabajo y su objetivo es especificar esas tareas al máximo.

Requisitos Académicos Y Técnicos. - File con documentos que soporte el nivel de estudios académicos y/o técnicos que se requieren para que una persona cumpla el perfil de un puesto.

Responsabilidades. - Es el listado oficial de las tareas que se deben realizar, según la forma del cargo y la periodicidad de este.

Superior Jerárquico. - Individuo que toma la responsabilidad de administrar a un grupo de personas en el avance de un trabajo.

2.4 Marco Legal

En este proyecto se pueden implementar normativas del código de trabajo vigente:

2.4.1 Artículo 8, en este se define que la contratación individual de trabajo se formaliza mediante un convenio o compromiso entre trabajador y empleador para prestar sus servicios de forma lícita y personal, bajo relación de dependencia, y a cambio de remuneración estipulada explícitamente dentro del convenio.

2.4.2 Artículo 13, se revisan tres puntos:

1.- **“Sueldo y jornal”**, considerando en que unidad de tiempo será calculada la remuneración pactada en el convenio o contrato de trabajo.

2.- **“Participación”**, se define que el trabajador tendrá derecho a la participación de utilidades en función al tiempo laborado dentro del periodo fiscal en el que el empleador las generase.

3.- **“Remuneración mixta”**, estipula que el trabajador deberá recibir de manera adicional al sueldo y salario, cuando este participa en la productividad del negocio, esta se considera como una retribución por su trabajo.

2.4.3 Artículo 15, establece que en toda contratación que se realiza por primera vez, deberá definirse un tiempo considerado de prueba, cuya duración máxima es de noventa días. Una vez culminado este periodo, y en caso de no notificar la terminación del contrato, el trabajador cambiara su a modalidad de trabajo a manera indefinida. El periodo de prueba solo podrá ser celebrado por una vez entre ambas partes.

2.4.4 Artículo 79, se define el término “Igualdad de remuneración” el cual indica que a trabajo igual corresponde igual remuneración, sin ningún tipo de discriminación; no obstante, para el pago de la remuneración también se podrá considerar la especialización y práctica en la ejecución de sus funciones.

2.4.5 Acuerdo Ministerial No. MRL-2013-0139, en este acuerdo se establece un método para la valoración de puestos a través de puntos del nivel jerárquico superior para el sector público, sin embargo este se podrá utilizar de modelo para su implementación en el sector privado, ya que la aplicación de este se basa de manera independiente a las características individuales de los trabajadores que ocupan los cargos y que debe ser realizada en relación a la situación actual de la compañía y del puesto de trabajo. (Anexo 1).

Capítulo III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

El proyecto sugiere una investigación de tipo descriptivo ya que en la actualidad dentro de la institución solo existes procedimientos para la evaluación de desempeño de los cargos nuevos; es decir esta investigación es un tema no aplicado en la Institución Financiera Banco de Machala y sugiere describir las variables del problema que actualmente presenta la institución.

3.2 Enfoque de la investigación

La investigación está dirigida inicialmente a la creación de un sistema de salarios el cual se ve como beneficio para empleados y empleador, sugiriendo un aumento en remuneración en cargos cuya tareas y responsabilidades lo amerite y una reestructuración de las funciones de los cargos dentro del área de operaciones de la Institución Financiera Banco de Machala.

3.3 Población

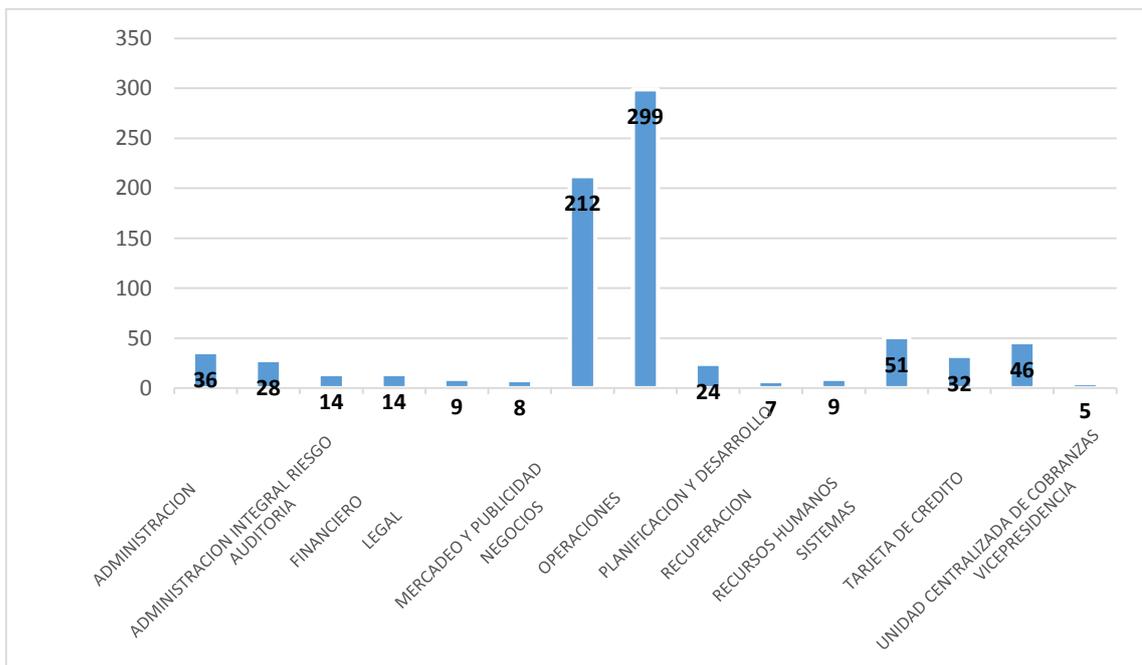
La población a la que está dirigida esta propuesta es el número total de empleados activos cuyos cargos pertenecen al área operativa según la nómina cerrada al mes de noviembre 2017.

Tabla 4. Distribución de personal por área

Áreas	Total
ADMINISTRACION	36
ADMINISTRACION INTEGRAL RIESGO	28
AUDITORIA	14
FINANCIERO	14
LEGAL	9
MERCADEO Y PUBLICIDAD	8
NEGOCIOS	212
OPERACIONES	299
PLANIFICACION Y DESARROLLO	24
RECUPERACION	7
RECURSOS HUMANOS	9
SISTEMAS	51
TARJETA DE CREDITO	32
UNIDAD CENTRALIZADA DE COBRANZAS	46
VICEPRESIDENCIA	5
Total general	794

Elaborado por autor.

Figura 3 Personal por área



Elaborado por autor.

3.4 Muestra

Al saber que la población tiene un límite; se decir se conoce el total del personal que labora dentro del área de operaciones del Banco de Machala según nómina al cierre de noviembre del 2017, se puede aplicar la fórmula del número de la muestra según los siguientes datos:

Figura 4 Fórmula para el cálculo de la muestra

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{E^2(N - 1) + Z^2 PQ}$$

Nota: (Rodriguez, 2005)

A continuación, se puede observar la descripción de las variables empleadas en esta fórmula.

- N: tamaño de la población objetivo, son 225 personal operativo a nivel nacional.
- Z: se obtiene según el nivel de confianza, resultando 1.65
- n/c: es el nivel de confianza utilizado, en este caso es de 90%.
- p: probabilidad de que el evento llegue a ocurrir, siendo comúnmente utilizado el 50%.
- q: probabilidad de que el evento no llegue a suceder, es el restante del porcentaje anterior, 50%.
- e: error máximo a tolerar en la muestra, 10%.

Tabla 5. Cálculo de la muestra

n/c = 90%	$n = \frac{Z^2(p)(q)(N)}{(N-1)e^2 + Z^2(p)(q)}$
z = 1.65	
p = 0.5	
q = 0.5	$n = \frac{(1.65)^2(0.5)(0.5)(299)}{(299-1)(0.1)^2 + (1.65)^2(0.5)(0.5)}$
N = 299	
e = 10%	
n = ?	$n = \frac{203.506875}{3.660625}$
	n = 56 personas

Elaborado por autor.

Según los resultados obtenidos se conoce que se debería encuestar a 56 personas para obtener un nivel de confianza de 90% con un margen de error de +/- 5.

3.5 Encuestas a la población muestra

Las encuestas estarán dirigidas al personal operativo para, de esta forma, conseguir información valiosa de la fuente principal sobre la implementación de la valoración de cargos y como la aplicación de esta afecta al área de mayor productividad de la institución financiera.

La aplicación de la encuesta se realizará de acuerdo con el tamaño de la muestra y hará uso de la encuesta con preguntas previamente realizadas. (Anexo 2).

3.6 Entrevista a profesional

Se realizó 2 entrevistas a expertos en el tema de la valoración de cargos para de esta forma conseguir las mejores herramientas para configurar los principales beneficios a ser obtenidos en la institución financiera. (Anexo 3).

3.7 Resultados de las encuestas realizadas

Continuación se revisa la información recolectada de las encuestas realizadas a la población muestra.

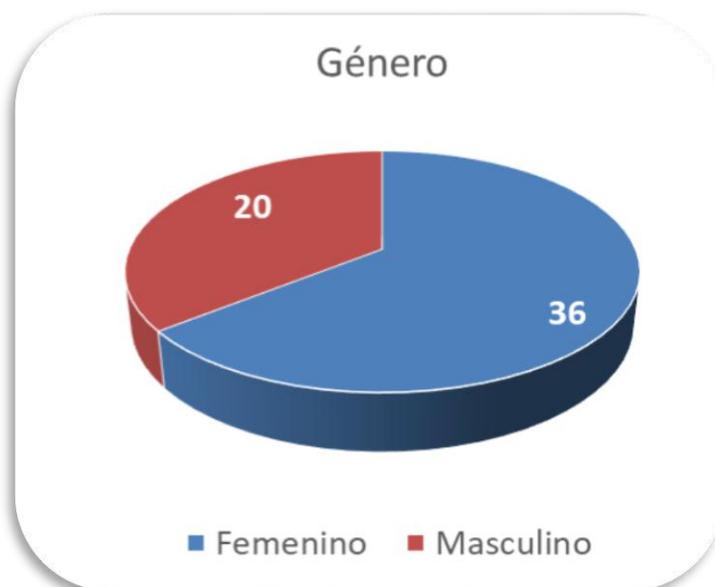
3.7.1 Variable 1 – Género de la muestra

Tabla 6. Género de la muestra

Respuesta	Población	Porcentaje
Femenino	36	64%
Masculino	20	36%
Total	56	100%

Elaborado por autor.

Figura 5 Género de la muestra



Elaborado por autor.

Análisis:

De la muestra encuestada se puede observar que la mayor fuerza laboral la forma el género femenino con 36 mujeres equivalente a 64%; mientras que el otro grupo en menor número con 20 hombres siendo el 36% de la muestra.

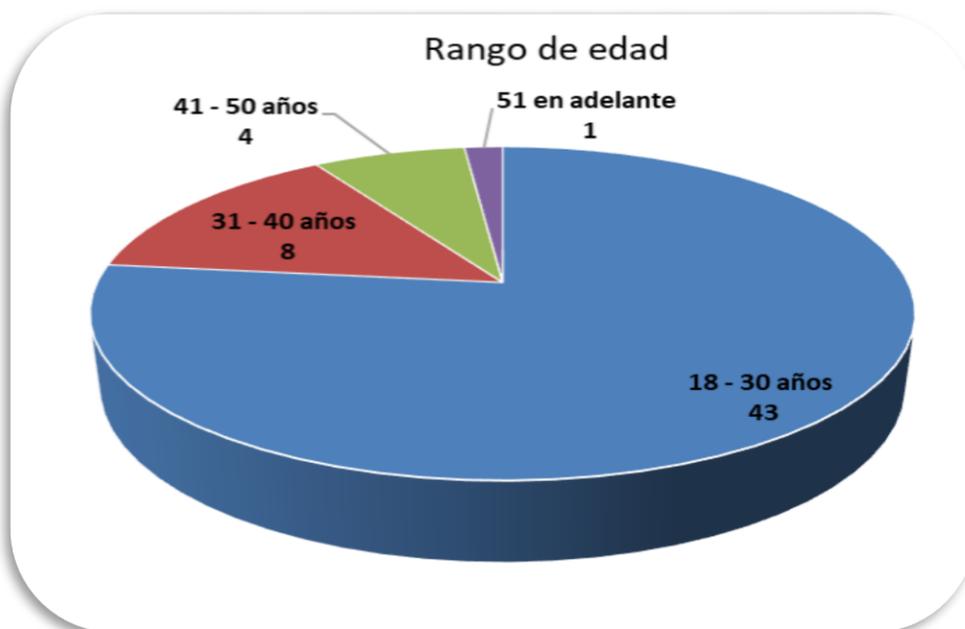
3.7.2 Variable 2 – Rango de edad de la muestra

Tabla 7. Rango de edades de la muestra

Respuesta	Población	Porcentaje
18 - 30 años	43	77%
31 - 40 años	8	14%
41 - 50 años	4	7%
51 en adelante	1	2%
TOTAL	56	100%

Elaborado por autor.

Figura 6 Rango de edad de la muestra



Elaborado por autor.

Análisis:

Se puede apreciar que el principal grupo está formado por las personas de la muestra cuyas edades oscilan entre los 18 y 30 años con el 77% de la muestra mientras el grupo con menor número de personas es el de 51 años en adelante con 1 persona; si contrastamos este resultado se puede saber que la mayoría de las personas que labora en la institución está formado por personas jóvenes.

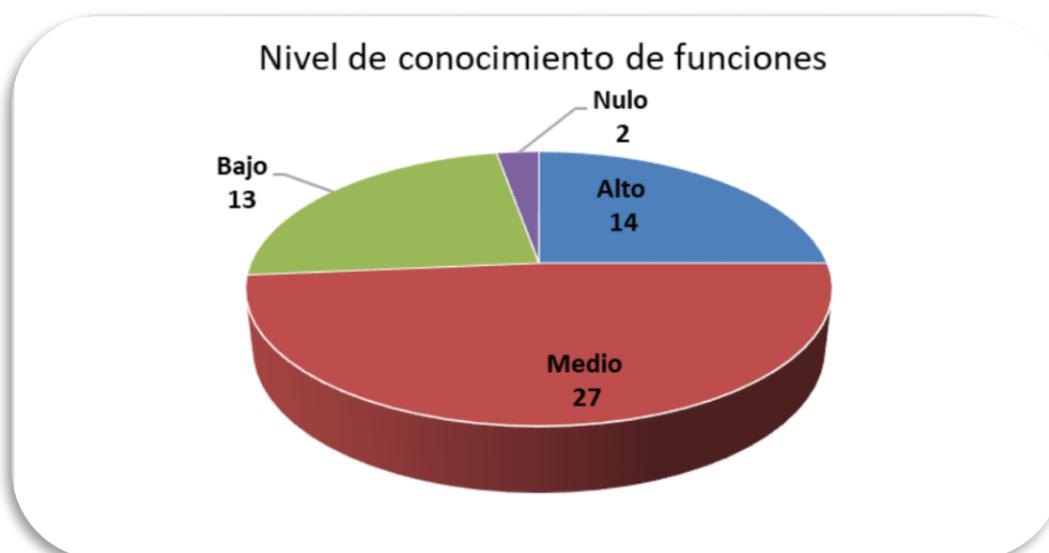
3.7.3 Pregunta 1 ¿Tiene conocimiento de todas las funciones de su puesto de trabajo? Indique su nivel de formación en la siguiente escala:

Tabla 8. Nivel de conocimiento de funciones

Respuesta	Población	Porcentaje
Alto	14	25%
Medio	27	49%
Bajo	13	24%
Nulo	2	3%
TOTAL	56	100%

Elaborado por autor.

Figura 7 Nivel de conocimiento de funciones



Elaborado por autor.

Análisis:

El 49% de las personas que fueron encuestadas afirmaron tener un alcance medio de conocimiento de sus obligaciones laborales, mientras un 25% del personal que realizó la encuesta informaron poseer un alcance alto de conocimiento. No obstante, el 23% pronunció poseer un nivel bajo de conocimiento de sus funciones, con estos datos se puede concluir que la mitad de la población no conoce sus funciones al 100%.

3.7.4 Pregunta 2 ¿Con que regularidad se le recuerda lo importante de las actividades que desarrolla su puesto de trabajo?

Tabla 9. Regularidad de refuerzo de conocimiento de funciones

Respuesta	Población	Porcentaje
Muy regular	11	19%
Regular	16	28%
Poco regular	18	32%
Nada regular	12	21%
TOTAL	56	100%

Elaborado por autor.

Figura 8 Regularidad de refuerzo de conocimiento de funciones



Elaborado por autor.

Análisis:

Entre la regularidad de refuerzo de conocimientos podemos ver que el indicador más alto es de “poco regular” con el 32% de la muestra; esto quiere decir que 18 personas seguido del indicador “nada regular” con el 21% de la muestra es decir 12 personas; en otras palabras, el 53% (30 personas) coinciden en indicar que muy pocas son las veces en que la institución refuerza el conocimiento de los colaboradores con respecto a las funciones de cada cargo en el área de operaciones.

3.7.5 Pregunta 3 ¿En cuánto tiempo logró aprender las actividades que desempeña su puesto de trabajo dentro de la compañía?

Tabla 10. Tiempo de aprendizaje

Respuesta	Población	Porcentaje
12 meses o más	5	10%
6 - 12 meses	12	21%
3 - 6 meses	23	42%
0 - 3 meses	16	28%
TOTAL	56	100%

Elaborado por autor.

Figura 9 Tiempo de aprendizaje



Elaborado por autor.

Análisis:

En relación al tiempo que un trabajador demora en instruirse en las actividades propias de su cargo de trabajo se encuentra con el mayor porcentaje a la opción de 3 a 6 meses con el 41% de manifestación, continuada por la opción 0 a 3 meses que se refleja en un 28% en otras palabras como resultado se encuentra un 69% que las actividades de los cargos operativos no requieren de un tiempo excesivo de aprendizaje.

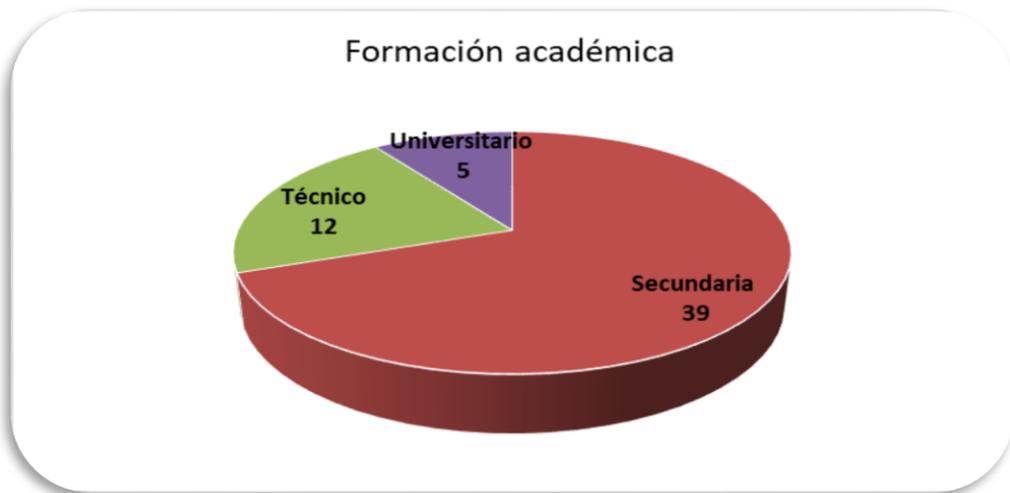
3.7.6 Pregunta 4 ¿Qué nivel académico, cree usted, que se requiere para ejercer las funciones desempeñadas por los cargos del área operativa de la compañía?

Tabla 11. Formación académica

Respuesta	Población	Porcentaje
Primaria	0	0%
Secundaria	39	69%
Técnico	12	21%
Universitario	5	10%
TOTAL	56	100%

Elaborado por autor.

Figura 10 Formación académica



Elaborado por autor.

Análisis:

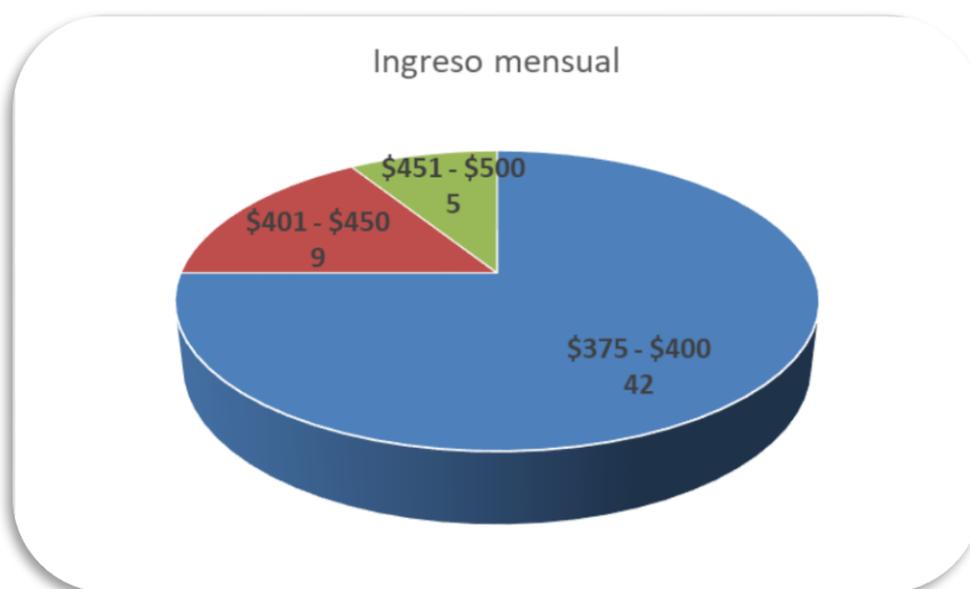
Los resultados a esta pregunta concluyeron que el 69% cree que el nivel de secundaria es la educación mínima para ejercer sus funciones, por otro lado, el 21% estuvo de acuerdo que el nivel académico mínimo debe ser el Técnico. Como resultado se obtiene que para ejercer un cargo en el área operativa de la institución no es necesario poseer un Título de tercer nivel.

3.7.7 Pregunta 5 De los siguientes rangos ¿En cuál se encuentra su ingreso económico mensual que percibe por sus actividades en relación de dependencia?

Tabla 12. Rango de ingresos mensuales

Respuesta	Población	Porcentaje
\$375 - \$400	42	75.00%
\$401 - \$450	9	16.07%
\$451 - \$500	5	8.93%
\$501 o más	0	0%
TOTAL	56	100%

Figura 11 Rango de ingresos mensuales



Elaborado por autor.

Análisis:

En relación con los ingresos mensuales de la muestra se encuentra que la mayoría se grupa en el rango de “\$375 a \$400” representado por un 75%, continuo por una agrupación que recibe ingresos en el rango de “\$401 a \$450”, con por un 16%; es decir que el 91% de la muestra recibe poco más del sueldo básico unifico (\$375); de esta forma surge una insatisfacción salarial la cual puede repercutir en el desenvolvimiento laboral.

3.7.8 Pregunta 6 ¿Usted percibe reconocimientos económicos en relación con su buen desempeño o nivel de producción? (Bonos, comisiones, sueldo variable)

Tabla 13. Bonificaciones por desempeño

Respuesta	Población	Porcentaje
Siempre	4	7%
A veces	20	36%
Medio	25	44%
Nunca	7	13%
TOTAL	56	100%

Elaborado por autor.

Figura 12 Bonificaciones por desempeño



Elaborado por autor.

Análisis:

Se puede observar que los porcentajes más altos son 44% y 36% los cuales representan a las respuestas “Medio” y “A veces” respectivamente; esto quiere decir que de la muestra de 56 personas 45 de ellas han recibido bonificaciones al menos una o dos veces en el tiempo que llevan laborando para la compañía. Esta variable compensaría los resultados de la variable anterior ya que nivelaría el bajo ingreso mensual; al no ser así el descontento aumenta entre los colaboradores.

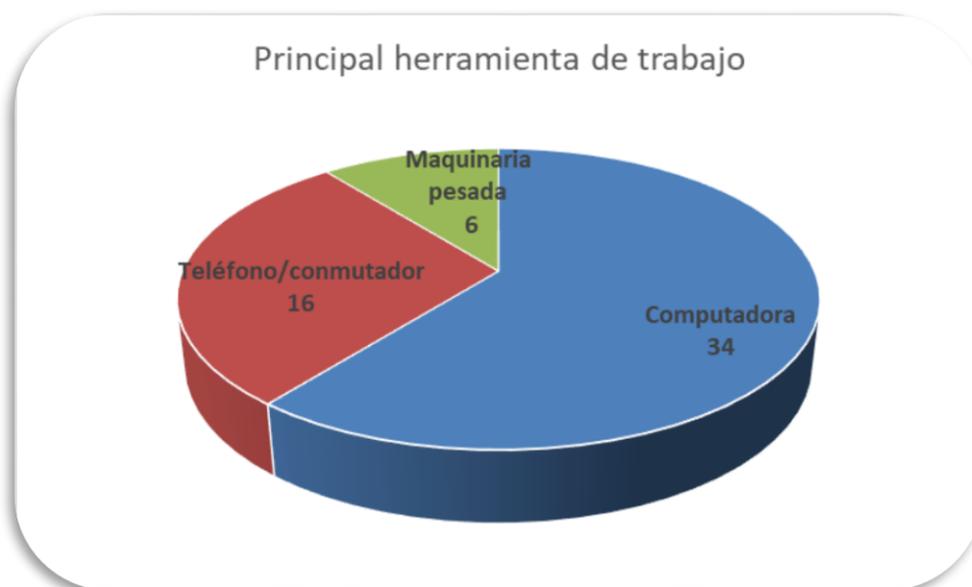
3.7.8 Pregunta 7 En relación con sus funciones. ¿Cuál es su principal herramienta de trabajo?

Tabla 14. Principal herramienta de trabajo

Respuesta	Población	Porcentaje
Computadora	34	61%
Teléfono/conmutador	16	29%
Maquinaria pesada	6	11%
Maquinaria producción	0	0%
TOTAL	56	100%

Elaborado por autor.

Figura 13 Principal herramienta de trabajo



Elaborado por autor.

Análisis:

En la relación a las herramientas de trabajo se puede ver que la principal respuesta es “computadora” con el 61% de la muestra es decir 34 personas concordaron con esta respuesta. Por otro lado; la respuesta con mayor afluencia que continua a la ya mencionada es el uso de “teléfono/conmutador” con el 29% (16 personas); según estas respuestas se puede decir que la mayoría de personal hace use del esfuerzo de tipo mental para atender a los clientes externos.

3.7.9 Pregunta 8 Del ambiente de trabajo (instalaciones) ¿Cuál es la principal condición de trabajo bajo la que opera en su puesto de trabajo?

Tabla 15. Condición de lugar de trabajo

Respuesta	Población	Porcentaje
Calor	4	7%
Frío	21	38%
Ruido	12	21%
Humedad	19	35%
TOTAL	56	100%

Elaborado por autor.

Figura 14 Condición de lugar de trabajo



Elaborado por autor.

Análisis:

Se observa que el 72% de la muestra trabaja en temperaturas frías y húmedas, y le continua un 21% que indica realizar sus labores con ruido. Con esto se podría indicar que los trabajadores son expuestos a temperaturas alto por el uso de aire acondicionado en la institución y de igual forma el ruido el cual es generado por las maquinas, obsoletas, que utilizan para contar el dinero; hay que tomar en cuenta que estas condiciones podrían afectar a los colaboradores en su salud.

3.7.10 Pregunta 9 De acuerdo con las actividades que realiza ¿Qué tipo de esfuerzo requiere para cumplir con sus funciones de trabajo?

Tabla 16. Tipo de esfuerzo laboral

Respuesta	Población	Porcentaje
Mental	47	85%
Físico	9	15%
TOTAL	56	100%

Elaborado por autor.

Figura 15 Tipo de esfuerzo laboral



Elaborado por autor.

Análisis:

Se comprueba que en la institución financiero se requiere de un mayor esfuerzo mental ya que el 85% de la muestra acuerda esto, en contraste con la muestra que acordó que su trabajo conlleva más esfuerzo físico formando solo el 15%.

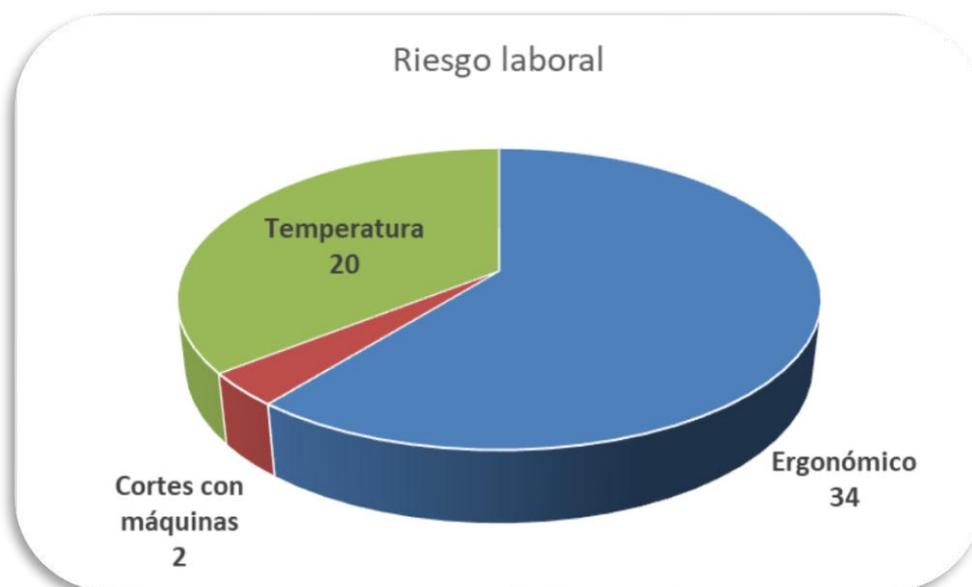
3.7.11 Pregunta 10 ¿Cuál es el principal riesgo de trabajo con el que se puede encontrar dentro de su área de trabajo?

Tabla 17. Riesgo laboral

Respuesta	Población	Porcentaje
Ergonómico	34	61%
Cortes con máquinas	2	4%
Temperatura	20	36%
Ambienta	0	0%
TOTAL	56	100%

Elaborado por autor.

Figura 16 Riesgo laboral



Elaborado por autor.

Análisis:

Se determina que los factores más altos de riesgo laboral son el ergonómico y la temperatura con el 61% y 36% respectivamente; el primer riesgo mencionado se debe a que por las labores diarias se mantiene una puesta sobre un asiento; respecto al segundo riesgo alto tiene concordancia en relación a las respuestas en la pregunta 8 ya que en la misma indica que el ambiente laboral es frío y húmedo.

3.7.12 Pregunta 11 Según las funciones que desempeña indique el nivel de responsabilidad escogiendo uno de los siguientes indicadores:

Tabla 18. Nivel de responsabilidad

Respuesta	Población	Porcentaje
Toma de decisiones	5	9%
Confidencialidad	8	14%
Alto manejo de dinero	26	46%
Manejo de clientes	17	30%
TOTAL	56	100%

Elaborado por autor.

Figura 17 Nivel de responsabilidad



Elaborado por autor.

Análisis:

Debido al giro del negocio es lógico que la respuesta con mayor porcentaje se la de “Alto manejo de dinero” con un 46% seguido de “Manejo de clientes” con el 30%, de esta forma se puede determinar que las funciones del área operativo son alta importación para la institución ya que de esta área depende la satisfacción de los clientes externos.

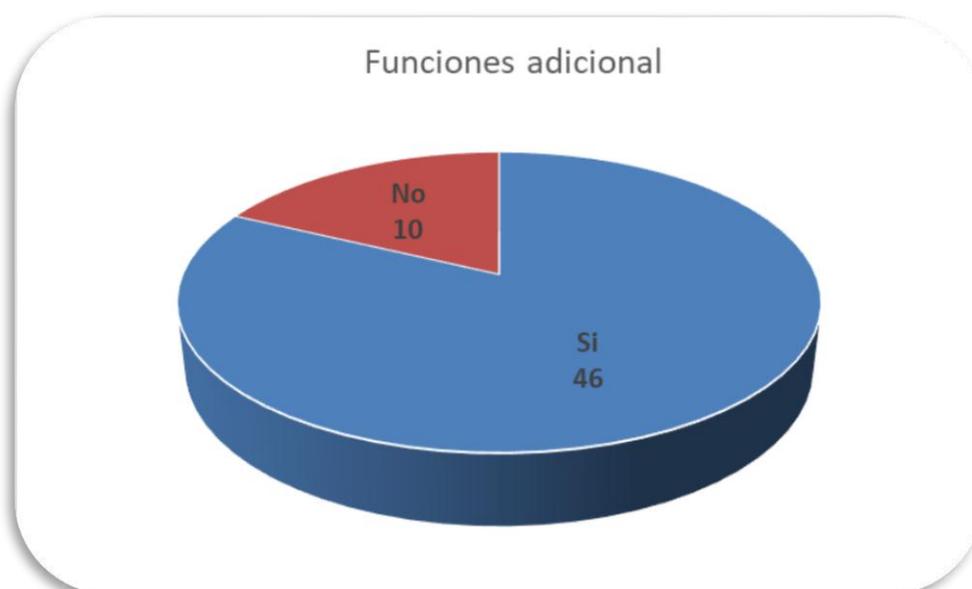
3.7.13 Pregunta 12 En relación a sus actividades diarias; ¿realiza funciones que no se encuentran en su descriptivo de cargo?

Tabla 19. Funciones adicionales

Respuesta	Población	Porcentaje
Si	46	85%
No	10	15%
TOTAL	56	100%

Elaborado por autor.

Figura 18 Funciones adicionales



Elaborado por autor.

Análisis:

Con relación a los resultados obtenidos, podemos observar que el 85% de la muestra indica que dentro de sus labores diarias realiza actividades que se encuentra fuera del descriptivo de cargo; esto también se podrían influenciar por el desconocimiento del descriptivo el cual según la pregunta uno mantiene un conocimiento medio alto entre los colaboradores de la muestra.

3.8 Análisis general de la encuesta realizada

Estas encuestas fueron enviadas a los correos de los participantes a través del aplicativo Google Forms; y el tiempo que utilizado para recolectar, tabular y agrupar la información fue de aproximadamente un mes y medio.

Según los resultados obtenidos en las encuestas como punto principal se puede mencionar el desconocimiento del descriptivo de cargo por parte de los colaboradores, también se debe considerar que la compañía tiene un bajo porcentaje de refuerzo de la información de los descriptivos hacia los trabajadores reforzando de esta forma los resultados obtenidos en la pregunta 1.

Otro punto que mencionar es la información obtenida sobre los ingresos mensuales ya que, en su mayoría rodea el sueldo básico unificado causando malestar en los trabajadores; para reafirmar esta información hay que considerar los resultados de la pregunta 12, donde el 85% de la muestra indica que realiza actividades que se encuentran fuera de su descriptivo de cargo ya que estas no se encuentran especificadas en el mismo.

Se debe tener en cuenta que otro motivo de descontento entre los trabajadores se debe al ambiente de trabajo y los riesgos de trabajo a los que se encuentran sometidos; lo cual afecta el desenvolvimiento y desempeño de las actividades de estos.

3.9 Entrevista a expertos

Nombre: Danela Verónica Bravo Pino

Cargo: Gerente Nacional de Recursos Humanos

Empresa: Banco de Machala

1. ¿Qué factores considera usted que es de mayor importancia para elaborar la valoración de cargos dentro de una empresa?

Creo que, los factores a considerar son varios; pero entre los más importantes se podrían mencionar los siguientes:

- ❖ La igualdad entre los diferentes cargos
- ❖ Los descriptivos de cargos deben estar actualizados
- ❖ Los descriptivos deben ser creados con relación al mercado laboral actual
- ❖ Dejar claro que la valoración va dirigida al cargo y no al colaborador

2. ¿Cree usted que, bajo el sistema de valoración actual que tiene su empresa, los colaboradores están aportando valor al servicio y a la compañía?

Desde luego, con esto se simplifica el trabajo y se evita la posible duplicación de labores, también aclara las funciones, jerarquía de cargos y nivel de responsabilidad reduciendo de esta forma la rotación del personal y aumentando la moral de los colaboradores.

3. ¿Considera que el sistema educativo ecuatoriano actual tiene la suficiente información para preparar a postulantes competentes?

Para considerar a una persona como un postulante competente se deben considerar varios aspectos; pero fijándonos en el ámbito educativo se podría decir que las instituciones aportan con un conocimiento base (estándar) y queda en mano de cada persona enriquecer este conocimiento

con una auto-enseñanza; por ejemplo, temas de política, cultura entre otros.

4. ¿Piensa usted que en la actualidad las empresas están explotando los beneficios que ofrece la valoración de cargos?

Realmente no; porque la valoración de cargos es una cultura nueva, por esto muchas empresas optan por no especializarse aun en este tema hasta no ver una aplicación amplia de la misma en la competencia.

5. A nivel de la tecnología actual ¿cree que los candidatos o postulantes requieren de un alto nivel de preparación para hacer uso de la maquinaria?

Actualmente se vive en una sociedad que es muy cambiante en los temas de tecnologías, por esta razón sí es importante que un candidato tenga los conocimientos básicos, así con una capacitación adecuada, se podrá moldear este conocimiento y convertirlo en una ventaja para la institución.

6. ¿En la actualidad con qué sistema miden ustedes la rotación del personal, su ayuda con su opción sobre esto?

La empresa actualmente no cuenta con un sistema de medición de rotación ya que solo se maneja con un indicador que consiste en un porcentaje entre los ingresos y salidas a nivel mensual; no obstante, el sistema de nómina que se maneja permite llevar un registro de los motivos de salida del personal; con esto y un análisis se puede determinar los puntos críticos de la rotación que se presente.

7. ¿La empresa para la que labora tiene el descriptivo de cada cargo actualizado?

Sí, los descriptivos se encuentran actualizados y disponibles en la intranet para que cada empleado tenga acceso a estos; de igual forma al momento de vincular a una persona a la institución, el departamento de selección realiza la entrega del descriptivo.

8. ¿Existen funciones o actividades que desempeñan los cargos las cuales no se encuentran especificadas dentro de los descriptivos de cargos?

A lo largo del día a día surgen actividades que los colaboradores deben realizar sin necesidad de que estas se encuentren registradas en el descriptivo de su cargo; estas actividades se podrían evaluar como parte de la proactividad que cada empleado tiene, esto conlleva a que el trabajador pueda llegar a tener una alta carga laboral.

Nombre: Lorena Alexandra Hidalgo Salazar

Cargo: Jefe de Compensación y retribución al personal

Empresa: Agripac S.A.

1. ¿Qué factores considera usted que es de mayor importancia para elaborar la valoración de cargos dentro de una empresa?

Para realizar una valoración de cargos lo primero que toda empresa debe considerar es tener definido completamente las funciones de todos los cargos de la institución.

2. ¿Cree usted que, bajo el sistema de valoración actual que tiene su empresa, los colaboradores están aportando valor al servicio y a la compañía?

Sí, al ser la persona encarga de realizar el pago de la remuneración de los empleados puedo evidenciar que no existente grandes diferencias entre los sueldos de empleados con el mismo cargo; por esto se podría decir que se lleva una buena valoración de cargo y esto evita descontentos por parte de los empleados motivándolos a realizar su trabajo de la forma más óptima.

3. ¿Considera que el sistema educativo ecuatoriano actual tiene la suficiente información para preparar a postulantes competentes?

El sistema educativo actual aporta con una base sólida en la preparación de los candidatos; por supuesto hay candidatos que se preparan muchos más con seminarios o cursos dándoles una mayor competitividad en el mercado laboral.

4. ¿Piensa usted que en la actualidad las empresas están explotando los beneficios que ofrece la valoración de cargos?

No, ya que no son muchas las empresas que implementan una valoración de cargos.

5. A nivel de la tecnología actual ¿cree que los candidatos o postulantes requieren de un alto nivel de preparación para hacer uso de la maquinaria?

Si se considera la situación actual en el tema de tecnología, los conocimientos sobre esta son muy importante al momento de seleccionar a un candidato ya que de esto depende el tiempo en que el colaborador se adapta a sus funciones.

6. ¿En la actualidad con qué sistema miden ustedes la rotación del personal, su ayuda con su opción sobre esto?

La empresa maneja reportes sobre los motivos de salida; de esta forma se encuentra las razones por la que se produce la rotación y al mismo tiempo se toma las medidas correctivas para disminuir los niveles altos encontrados.

7. ¿La empresa para la que labora tiene el descriptivo de cada cargo actualizado?

La empresa se dedica a mantener actualizado los descriptivos de cargos e informar a los trabajadores sobre los cambios realizados en los mismos.

8. ¿Existen funciones o actividades que desempeñan los cargos las cuales no se encuentran especificadas dentro de los descriptivos de cargos?

Si, ciertamente hay labores que se les encomienda a los trabajadores las cuales no se encuentran en el descriptivo de cargo; no obstante, como ya se mencionó, los descriptivos se encuentran actualizados.

3.10 Análisis general de las entrevistas a expertos

Fue muy grato tener este acercamiento con las dos expertas en manejo de personal; como análisis a estas entrevistas cabe recalcar que el mercado laboral en la actualidad pide personal que se encuentre preparado para cambios y que se adapte a estos con mucha facilidad; ambas entrevistadas coincidieron en que cierta mente al actividades las cuales no se especifican en el manual de funciones de las empleados, pero lo importante es que los empleados puedan realizar estas actividades de manera eficaz como parte de su proactividad, la cual es muy solicitada por las empresas en la actualidad.

También cabe mencionar que las funciones adicionales que realizan los trabajadores deben ser agregadas al descriptivo de cargo para de cierta forma evitar mal entendidos con respecto a las funciones que desempeña este en la empresa.

3.11 Análisis final

Entre las entrevistas y las encuestas realizadas se debe recalcar que ambas partes (empleador y trabajadores) presentan ciertas condiciones para poder mantener una relación laboral óptima; el empleador solicita un trabajador instruido y capaz de adaptarse a las condiciones que se puedan presentar en la jornada, por otro lado los trabajadores solicitan infraestructuras y herramientas de trabajo óptimas, una remuneración competente relacionada a la carga laboral asignada.

Una vez resueltas las condiciones presentadas por ambas partes se podrá crear el ambiente de trabajo magnífico para un desenvolvimiento eficiente y eficaz; mejorando paulatinamente la atención al cliente.

Capítulo IV INFORME FINAL (PROPUESTA)

4.1 Diseño de descriptivo de cargo actualizado

En la institución el área operativa es una de las más importantes ya que dentro de esta se encuentra personal el cual se va a relacionar directamente con el cliente externo como lo son el cargo de Recibidor-Pagador, Asistente de Servicios, Supervisor Operativo y Asesor comercial; con el fin de poder ofrecer un mejor servicio a los clientes se establece el descriptivo de cargo actualizado de estos cargos.

4.1.1 Descriptivo de cargo. - Recibidor-Pagador

Anterior

ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS A CADA CARGO
✓ Manejo de efectivo
✓ Control de ingresos y egresos
✓ Atención al cliente
✓ Control y cierre de caja.
✓ Cuadre de caja diario

Propuesto

ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS A CADA CARGO	INDICADORES DE GESTION
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios y otros documentos de valor. ✓ Registra directamente operando una computadora o caja los movimientos de entrada y salida de dinero. ✓ Realiza cuadro de caja. Suministra a su superior los movimientos diarios de caja. ✓ Sellar, estampar recibos de ingresos por caja, planillas y otros documentos. ✓ Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la empresa. ✓ Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. ✓ Realiza cualquier otra tarea a fin de que le sea asignada. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de clientes atendidos en el transcurso del día. ✓ Rapidez al momento de atender a los clientes. ✓ Satisfacción de la clientela al momento de culminar su transacción. ✓ Número de errores al momento de realizar las transacciones solicitadas.

4.1.2 Descriptivo de cargo. – Asistente de Servicios

Anterior

ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS A CADA CARGO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender requerimientos de manera presencial ✓ Gestionar los problemas suscritos con la presentación del servicio.

Propuesto

ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS A CADA CARGO	INDICADORES DE GESTION
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recibir, tramitar y responder juntamente con el Recibidor-Pagador, garantizando el cumplimiento de los procedimientos establecidos y la normatividad vigente. ✓ Contribuir a la satisfacción de los clientes que consultan o hacen requerimientos del servicio a brindar por parte de la organización. ✓ Atender a los clientes eficazmente conforme a las políticas corporativas. ✓ Emitir los documentos o efectuar trámites cumpliendo los estándares establecidos por la organización. ✓ Elaborar reportes semanales de los estados de los trámites en proceso y finalizados. ✓ Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. ✓ Realiza cualquier otra tarea a fin de que le sea asignada. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de clientes atendidos en el transcurso del día. ✓ Rapidez al momento de atender a los clientes. ✓ Satisfacción de la clientela al momento de culminar su transacción. ✓ Número de errores al momento de realizar las transacciones solicitadas.

4.1.3 Descriptivo de cargo. – Supervisor Operativo

Anterior

ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS A CADA CARGO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisar el desembolso de crédito individual y banca comunal. ✓ Controlar el cumplimiento de las políticas, procedimientos y normativas de la institución. ✓ Coordinar la custodia de los documentos que se encuentran en el archivo ✓ Reportes de saldos de bóveda.

Propuesto

ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS A CADA CARGO	INDICADORES DE GESTION
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Controlar y gestionar la regularización de errores operativos. ✓ Realizar arqueo y cuadros a las áreas operativas y cajeros automático de la agencia. ✓ Supervisar y verificar el cumplimiento de los procedimientos y políticas aplicables al personal del área operativa. ✓ Monitorear y evaluar la atención que el personal operativo brinda al socio. ✓ Conocer las funciones desempeñadas por el Recibidor-Pagador y el Asistente de Servicios; en caso de necesitar cubrir el cargo. ✓ Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. ✓ Realiza cualquier otra tarea a fin de que le sea asignada. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiempo ocupado para el cierre y cuadro de caja diario. ✓ Cumplimiento en los horarios de atención establecido en las agencias. ✓ Nivel de respuesta ante los inconvenientes que se presenten.

4.1.4 Descriptivo de cargo. – Asesor Comercial

Anterior

ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS A CADA CARGO
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Prospección de clientes potenciales ✓ Gestión comercial de clientes en campo ✓ Telemercadeo ✓ Cita de clientes ✓ Cierre de negociaciones

Propuesto

ACTIVIDADES BÁSICAS ASOCIADAS A CADA CARGO	INDICADORES DE GESTION
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buscar potenciales inversionistas y realizar los contactos correspondientes. ✓ Comercializar los servicios que oferta la institución, mediante la gestión de campo. ✓ Administrar el portafolio de cartera de socios e inversionistas. ✓ Realizar captaciones de recursos financieros y negociar con los socios o clientes los términos de las mismas. ✓ Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. ✓ Realiza cualquier otra tarea a fin de que le sea asignada. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantenimiento y aumento de cartera de clientes. ✓ Rapidez para concretar contratos con los clientes. ✓ Número de contratos concretados en el mes.

4.2 Rediseño de perfil de cargo

Como resultado de la investigación realizada y tomando en cuenta la información de las encuestas realizadas se propone realizar un rediseño de los perfiles de candidatos que puedan aplicar a las vacantes que se presentan.

Perfil de candidatos (actual)	Perfil de candidatos (propuesto)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Profesiones con título a fines al cargo ✓ Sexo: Femenino ✓ Edad: entre 20 y 23 ✓ 2 años de experiencia en cargos similares ✓ Alto nivel de responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudiantes universitarios en carreras afines (horario nocturno) ✓ Sexo: Indistinto ✓ Edad: entre 18 y 28 ✓ 1 año de experiencia en cargos similares o con conocimientos comprobados en el área ✓ Alto nivel de responsabilidad

4.3 Análisis salarial

Como es de conocimiento general, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (I.E.S.S.) año a año establece el sueldo mínimo sectorial para los distintos cargos que desempeña cada trabajador; no todos los cargos constan dentro de esta tabla no obstante es responsabilidad de cada empleador afiliar a cada trabajador con el código sectorial que se adapta de mejor manera al cargo establecido por la institución.

Dentro de esta tabla los códigos sectoriales se especifican según la actividad económica de la empresa y es responsabilidad del empleador hacer uso únicamente de los sectoriales correspondientes al giro de la empresa afiliadora.

Tabla 20. Comparativo salarial en el código sectorial del I.E.S.S.

CARGO / ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2017	CARGO INSTITUCIONAL	Sueldo
JEFE DE CAJEROS/CANALES	1811749900013	381.05	SUPERVISOR OPERATIVO	550.00
ASISTENTE DE OPERACIONES	1811749900049	377.90	ASISTENTE DE BOVEDA	375.00
			ASISTENTE DE SERVICIOS	400.00
			VOLANTE OPERATIVO	375.00
CAJERO FINANCIERO	1811749900031	379.94	CAJERO PRINCIPAL	450.00
EJECUTIVO DE NEGOCIOS BANCA DE PERSONAS	1811749900008	381.48	ASESOR COMERCIAL	500.00
MENSAJERO / REPARTIDOR	1910000000034	379.58	MENSAJERO	400.00
RECAUDADOR COBRADOR	1811749900057	377.90	RECIBIDOR-PAGADOR	375.00

Elaborado por autor.

4.4 Diseño de nivelación salarial

Según la investigación realizada se propone la siguiente escala salarial para crear una equidad con relación a los pagos de sueldos:

Tabla 21. Propuesta de escala salarial

CARGO	SUELDO	BONO POR MANEJO DE DINERO	BONO CAJA INTERNA
ASESOR COMERCIAL	500		
ASISTENTE DE BOVEDA	375	80	
ASISTENTE DE SERVICIOS	400		
CAJERO PRINCIPAL	450	80	
RECIBIDOR-PAGADOR	375	80	35
SUPERVISOR OPERATIVO	550		
VOLANTE OPERATIVO	375		
MENSAJERO	400		

Elaborado por autor.

En los cargos que realizan funciones donde implique el uso, traslado y custodia de dinero se adiciona el “Bono por manejo de dinero” creando de esta forma la idea de una mayor responsabilidad para este tipo de cargos.

De igual forma se crea el “Bono de caja interna” el cual corresponde a la función adicional del Recibidor-Pagador de procesar transacciones internas de la institución tales como los créditos o débitos por nómina de recursos humanos, captación/activación de cheque girados por personal interno encargado de esto, corrección en errores de transacciones realizadas por los otros Recibidores-Pagadores, pago a proveedores; entre otras actividades.

Dentro del cuadro no se divisa, pero se propone un pago adicional al Supervisor Operativo llamado “Bono de Agencia” el cual dependerá de la afluencia de clientes en la agencia asignada al Supervisor.

4.5 Análisis de la proyección de la propuesta salarial

Tabla 22. Proyección anual de la propuesta salarial

CARGO	# EMPLE	N.R.	R.A.	N.R. MENSUAL	R.A. MENSUAL	N.R. ANUAL	R.A. ANUAL	
ASESOR COMERCIAL	20	\$500.00	\$450.00	\$ 10,000.00	\$ 9,000.00	\$ 120,000.00	\$ 108,000.00	
ASISTENTE DE BOVEDA	25	\$455.00	\$375.00	\$ 11,375.00	\$ 9,375.00	\$ 136,500.00	\$ 112,500.00	
ASISTENTE DE SERVICIOS	30	\$400.00	\$400.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 144,000.00	\$ 144,000.00	
CAJERO PRINCIPAL	18	\$530.00	\$400.00	\$ 9,540.00	\$ 7,200.00	\$ 114,480.00	\$ 86,400.00	
RECIBIDOR-PAGADOR	140	\$490.00	\$375.00	\$ 68,600.00	\$ 52,500.00	\$ 823,200.00	\$ 630,000.00	
SUPERVISOR OPERATIVO	25	\$550.00	\$550.00	\$ 13,750.00	\$ 13,750.00	\$ 165,000.00	\$ 165,000.00	
VOLANTE OPERATIVO	24	\$375.00	\$375.00	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 108,000.00	\$ 108,000.00	
MENSAJERO	17	\$400.00	\$375.00	\$ 6,800.00	\$ 6,375.00	\$ 81,600.00	\$ 76,500.00	
	299					\$ 1,692,780.00	\$ 1,430,400.00	18%

Elaborado por autor.

Al realizar la proyección anual de la nueva propuesta salarial se puede observar que el aumento del costo de la nómina es del 18% es decir 1.5% a nivel mensual; el porcentaje es bajo considerando que de esta forma se podría mejorar el ambiente laboral entre los otros aspectos revisados en el capítulo 3; se debe recordar que con un buen ambiente de trabajo se puede reducir la rotación de personal disminuyendo también las indemnizaciones que se deberían cancelar al momento de liquidar al personal.

CONCLUSIONES

Una vez culminado la investigación a través de encuestas y entrevistas he llegado a la resolución de que realmente se presentan inconvenientes por desconocimiento de la metodología de valoración de cargos lo cual repercute un bajo rendimiento en la productividad.

La errónea definición de los descriptivos está ocasionando una desvalorización y sobrevalorización de cargos, lo que influye directamente en el cumplimiento esperado de las funciones.

También pude concluir que el conocimiento de las funciones no es total en el área de operaciones, por lo que origina malestar con respecto al desempeño de sus tareas.

Se puede confirmar que una de las razones de la rotación del personal se debe a la inconformidad con relación a la remuneración percibida en contraste a las funciones desempeñadas por los colaboradores.

Se evidencia que los colaboradores del área de operación se entran expuestos a riesgos laborales los cuales podrían interferir con el rendimiento óptimo de los mismos; de igual forma por parte de los colaboradores se muestra que no poseen conocimiento sobre la responsabilidad que tienen sobre las herramientas otorgadas por la institución.

RECOMENDACIONES

En consecuencia, a lo investigado en la propuesta con relación a la no actualización de descriptivos y la falta de valoración de los cargos actualizados, se sugiere realizar un análisis implementando la metodología de puntos por factores tomando como punto inicial las necesidades internas de la empresa a través de un muestreo de cargos aleatorios y con las conclusiones obtenidas se podrá establecer que es la metodología más acta ya que de esta forma se puede identificar el grado de prioridad de cada competencia que valuada.

En lo que respecta a los descriptivos de cargos puedo sugerir que se realice una recopilación de la información de todos los niveles de puestos existentes y en base a esta realizar las actualizaciones de cada descriptivo, considerados en el método de valoración de puntos por factores.

En referencia a la relación desempeño – compensación económica, se recomiendo a la institución financiera, definir una valoración de cargos considerando el control de costos, de esta forma se podría crear un ambiente comparativo como base de control de equidad.

En el tema de riesgo laboral y toda condición relacionada que afecta al desempeño de los colaboradores, se recomiendo tomarlos en consideración como un aspecto de carácter esencial dentro de la construcción del sistema de valoración de cargos, con el objetivo de eliminar las condiciones que no permitan del correcto desempeño de los cargos para una correcta valoración.

Por último sugiero definir niveles de responsabilidad de cada cargo para así facilitar la comprensión de las necesidades de los mismos y su vez aportando a un correcto desempeño de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

Arias, J. D. (2002). Dialnet. Obtenido de Perspectivas recientes en el estudio de la motivación: La teoría de la orientación de la meta.:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=281679&info=resumen&idioma=EN>

G

Capacho, J. (2011). Evaluación del aprendizaje en espacios virtuales - TIC.

Medellín: ECOE.

E., F. F. (2014). Organización de Empresas 4ta. Edición. MCGRAW HILL.

Espinosa García J.A., G. O. (2010). Manual de Administración de ranchos pecuarios con base a uso de registros técnicos y económicos. Obtenido de http://www.sagarpa.gob.mx/desarrollorural/asistenciacapacitacion/documents/centros%20de%20evaluacion/utes/pecuaria/manual_de_administracion_de_ranchos_ganaderos.pdf

FAO. (2016). <http://www.fao.org>. Obtenido de <http://www.fao.org/americas/perspectivas/produccion-pecuaria/es/>

Fernández Guevara J. M. (2010). La descripción y la valoración de cargos influye en el desarrollo de las funciones del talento humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Tungurahua. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato: <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1629>

Franklin E. (2014). Organización de Empresas 4ta. Edición. McGraw Hill. Recuperado el 29 de noviembre de 2013, de <http://www.skyscraperlife.com/latin-bar/34891-%BFcu%EIntos-tlc-tiene-tu-pa%EDs-y-con-que-pa%EDses-3.html>

Galicia, L. (2010). Manual Planificación y Gestión Recursos Humanos. Obtenido de http://www.bicgalicia.org/files/Manuais_Xestion/cast/PlanificacionEXestionRecursosHUMANOS_cas.pdf.

Galicia, L. A. (2009). Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. México 5ta. Edición.: Trillas.

Griffin, R. (2011). Administración. Cengage Learning Editores.

Ibáñez, J. R. (1996). El estudio de los puestos de trabajo. Ediciones Diaz de Santos.

Jiménez, D. P. (2007). Manual de Recursos Humanos- 3ra. Edición. Madrid: Esic.

Ministerio Relaciones Laborales. (09 de 2013). <http://www.trabajo.gob.ec>.
Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/09/2013-Acuerdo-139-Norma-T%C3%A9cnica-de-valoraci%C3%B3n-de-puestos-por-puntos-del-Nivel-Jer%C3%A1rquico-Superior.pdf>

OECD. (2012). Perspectivas económicas de América Latina 2013 Políticas de pymes para el cambio estructural: Políticas de pymes para el cambio estructural. OECD Publishing.

Oltra, V., Curós, P., Díaz, C., Rodríguez, J., Teba, R., & Tejero, J. (2011). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.

PRONACA. (2011). <http://www.pronaca.com/>. Obtenido de <http://www.pronaca.com/>:
http://www.pronaca.com/site/IRSP/2011/esp/inf_resp_soc_2011_esp.pdf

Rincón, C. (2011). Costos para pyme. ECOE.

Sala, G. (2015). Gestión de un pequeño comercio. EDITEX.

104

SINAGAP. (30 de 05 de 2016). <http://sinagap.agricultura.gob.ec>. Obtenido de <http://sinagap.agricultura.gob.ec>: <http://sinagap.agricultura.gob.ec/productos/boletines-agroeconomicos/boletines-tematicos-nacionales/file/1873-abril-2016>

Torrent, J., & Ficapal, P. (2011). TIC, conocimiento, redes y trabajo. Barcelona: UOC.

VDATOS2. (2014). Aplicaciones Ecuador en Cifras. Obtenido de <http://aplicaciones3.ecuadorencifras.gob.ec/VDATOS2-war/paginas/administracion/dashEmpresas.xhtml>

Víctor Oltra Comorera, M. P., Rodríguez, J., Teba, R., & Tejero, J. (2011). Desarrollo del factor humano. Madrid: UOC.

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – Sueldo básico según código sectorial.

<http://www.iess.gob.ec>

ANEXOS

Anexo No. 1 Acuerdo Ministerial No. MRL-2013-0139



ACUERDO MINISTERIAL No. MRL – 2013-0139

EL MINISTRO DE RELACIONES LABORALES

CONSIDERANDO:

- Que, el inciso tercero del artículo 100 de la Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP señala que las y los servidores públicos que cumplan con las características y requisitos para ser considerados del nivel jerárquico superior serán incorporados en los grados de valoración que les corresponda, previo estudios y el dictamen favorable del Ministerio de Relaciones Laborales y del Ministerio de Finanzas;
- Que, el artículo 170 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público establece que el nivel jerárquico superior estará estructurado por los puestos comprendidos en el artículo 83 de la Ley Orgánica del Servicio Público – LOSEP; y que el Ministerio de Relaciones Laborales establecerá la metodología correspondiente para su estructuración y conformación;
- Que, el artículo 171 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público determina que los puestos del nivel jerárquico superior serán descritos y valorados para garantizar su clasificación adecuada; equidad en la aplicación del sistema integrado del talento humano en las instituciones del Estado; y, servirá para garantizar el desempeño de los ocupantes de los mismos;
- Que, es necesario establecer una metodología de valoración de puestos por puntos, respondiendo a criterios de proporcionalidad relacionados con los factores de Conocimiento, Experiencia y Habilidades, Solución de Problemas y niveles de Responsabilidad requeridos para el ejercicio de los diferentes puestos ubicados en el nivel jerárquico superior de las instituciones pertenecientes a la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva; y,
- En ejercicio de las atribuciones que le confiere el literal a) del artículo 51, y artículo 171 de su Reglamento General,

ACUERDA:

EMITIR LA NORMA TÉCNICA DE VALORACIÓN DE PUESTOS POR PUNTOS DEL NIVEL JERÁRQUICO SUPERIOR DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CENTRAL E INSTITUCIONAL Y QUE DEPENDEN DE LA FUNCIÓN EJECUTIVA

CAPÍTULO I DEL OBJETO Y ÁMBITO

Art. 1.- Objeto.- Esta norma técnica tiene por objeto establecer la metodología de valoración de puestos por puntos del nivel jerárquico superior de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva.

Art. 2.- Ámbito.- Las disposiciones de esta norma técnica son de aplicación obligatoria para las y los servidores públicos que se encuentran comprendidos en el nivel





jerárquico superior de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva.

Están excluidos del ámbito de la presente norma las y los miembros activos de las Fuerzas Armadas, Policía Nacional y Cuerpo de Bomberos, quienes se regirán por las disposiciones del artículo 115 de la LOSEP; los miembros activos de la Comisión de Tránsito del Ecuador, los docentes del Sistema Nacional de Educación, los docentes e investigadores del Sistema de Educación Superior, las y los obreros bajo el Código de Trabajo y las o los servidores de las empresas públicas.

CAPÍTULO II DE LA METODOLOGÍA PARA LA VALORACIÓN

Art. 3.- De la metodología.- Para efectos de la aplicación de la presente normativa, se establece una metodología de valoración de puestos por puntos con el fin de evaluar a cada uno de los puestos del nivel jerárquico superior dentro del contexto de la Administración Pública Central, Institucional y Dependiente, a través de la comparación con una serie de factores, subfactores y niveles de desarrollo, con el fin de determinar su peso relativo dentro de la Función Ejecutiva.

Art. 4.- De la aplicación.- Es responsabilidad del Ministerio de Relaciones Laborales, la aplicación de las disposiciones establecidas en esta Norma Técnica, relacionadas con la metodología de valoración de puestos por puntos para los puestos del nivel jerárquico superior de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva.

Art. 5.- De los sustentos de la metodología de valoración de puestos por puntos.- Para la aplicación de la metodología de valoración de puestos por puntos se considerarán los siguientes sustentos:

- 5.1 El trabajo de valoración está orientado a un análisis del puesto, independientemente de las características individuales de su ocupante;
- 5.2 Para la valoración de los puestos se requiere de información común, mínima y básica, que se desprende del Estatuto o Reglamento Orgánico Institucional, del Presupuesto Institucional aprobado por parte del Ministerio de Finanzas e información complementaria que será proporcionada por la institución;
- 5.3 El análisis de cada puesto se realizará tomando en cuenta sus circunstancias actuales;
- 5.4 Considerará una serie de factores, subfactores y niveles de desarrollo que son comunes a todos los puestos, independientemente, de la institución pública, de la persona o el lugar de trabajo en el que se encuentre; y,
- 5.5 Permitirá ejercicios de comparación entre los diferentes puestos del nivel jerárquico superior, que se encuentran ubicados dentro de la Administración Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva.

Art. 6.- De los factores y subfactores.- La metodología de valoración de puestos por





puntos permite comparar los puestos de acuerdo a tres (3) factores comunes que son: Conocimiento, Experiencia y Habilidades; Solución de Problemas; y, Responsabilidad, los cuales son medidos a través de ocho (8) subfactores, que se detallan a continuación:

FACTORES	SUBFACTORES
CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA Y HABILIDADES	AMPLITUD Y PROFUNDIDAD DEL CONOCIMIENTO
	COMPETENCIA GERENCIAL
	DESTREZAS EN RELACIONES HUMANAS
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	ÁMBITO DEL PENSAMIENTO
	COMPLEJIDAD DE LOS PROBLEMAS
RESPONSABILIDAD	LIBERTAD PARA ACTUAR
	MAGNITUD
	IMPACTO DEL PUESTO

Cada subfactor contará a su vez con distintos niveles de desarrollo, cuyas exigencias aumentarán progresivamente conforme las características que se analicen.

Art. 7.- Del factor de Conocimiento, Experiencia y Habilidades.- Constituyen el conjunto de conocimiento, experiencia y habilidades requeridas para desempeñar adecuadamente el puesto.

Este factor será medido a través de los siguientes subfactores:

- a) **Amplitud y Profundidad del Conocimiento.-** A través de este subfactor se estima el nivel de alcance (variedad) y profundidad (nivel de detalle) de los conocimientos y habilidades que son necesarios para el desempeño óptimo de un puesto dentro del nivel jerárquico superior.

En este análisis se considerarán desde las nociones básicas requeridas en un puesto de trabajo, y a medida que uno recorre en la escala, se proporciona un reconocimiento a la creciente especialización.

- b) **Competencia Gerencial.-** Con este subfactor se medirá el nivel de alcance de las habilidades gerenciales requeridas por el puesto para gestionar los procesos, actividades o recursos (variedad de funciones / cantidad de recursos). Esto incluye la capacidad de administrar las actividades de un grupo de trabajo o institución, utilizando herramientas estratégicas que faciliten anticiparse a eventos futuros.



- c) **Destrezas en Relaciones Humanas:** Para la aplicación de este subfactor se considerará las habilidades de interactuar efectivamente con las personas, dentro o fuera de la institución, para la consecución de los objetivos.

Se analizará el interfaz o nivel de interacción necesaria para relacionarse con autoridades, servidores, subordinados y/o clientes externos, y producir los resultados finales que requiere la institución.

En la Tabla No. 1 "*Guía para medir el Conocimiento, Experiencia y Habilidades (C.E.H.)*", se encontrarán descritos los distintos niveles de desarrollo y sus definiciones para cada uno de los subfactores mencionados, los cuales serán comparados con el grado de complejidad que se requiera para el puesto.

Asimismo, se adjunta la Tabla No. 1-A "*Lenguaje Estándar y Ampliado*", a fin de proveer una explicación al detalle de cada uno de los niveles de desarrollo, en caso que se requiera.

Art. 8.- Del factor Solución de Problemas.- Considera la calidad y autonomía del pensamiento requerido por el puesto, a fin de obtener soluciones adecuadas a las diversas situaciones de trabajo.

Este factor será medido a través de los siguientes subfactores:

- a) **Ámbito del Pensamiento.-** Este subfactor permite medir la autonomía que posee el puesto para identificar, definir y resolver problemas para el cumplimiento de las responsabilidades determinadas dentro del marco institucional.
- b) **Complejidad de los Problemas.-** Considera la naturaleza de los problemas encontrados y la complejidad del proceso mental requerido para construir soluciones a los mismos.

Los niveles de desarrollo que presenta este subfactor miden desde problemas simples hasta problemas muy complejos.

En la Tabla No. 2 "*Guía para medir la Solución de Problemas (S.P.)*" se encontrarán descritos los distintos niveles de desarrollo y sus definiciones para cada uno de los subfactores, los cuales serán comparados con el grado de complejidad que se requiera para el puesto.

Así también, se adjunta la Tabla No. 2-A "*Lenguaje Estándar y Ampliado*", a fin de brindar una explicación al detalle de cada uno de los niveles de desarrollo para los dos subfactores mencionados.

Art. 9.- Del factor de Responsabilidad.- Toma en cuenta la condición de responder o ser responsable por acciones, decisiones y consecuencias dentro de la institución. Implica la medición del aporte del puesto en los resultados finales.

Este factor será medido a través de los siguientes subfactores:

- a) **Libertad para Actuar.-** Mide el grado o nivel de autonomía que mantiene el puesto





para realizar sus diferentes actividades dentro de la Institución.

Este análisis debe considerar el grado de control, guía, orientación y dirección que recibe.

- b) **Magnitud.**- Está relacionado con indicadores típicos o medidas de magnitud que se establecen para conocer el impacto de un puesto dentro de la institución.

Para efectos de las instituciones de la Administración Central, Institucional y Dependiente, la medida de magnitud será el Presupuesto Institucional asignado, el grado de contribución a los objetivos institucionales, ó el presupuesto asignado a cada uno de los puestos de trabajo.

- c) **Impacto del Puesto.**- Mide el grado de incidencia de los puestos dentro de la institución, basado en el tipo de magnitud que se analiza.

En la Tabla No. 3 "Guía para medir la Responsabilidad (R)" se encontrarán descritos los distintos niveles de desarrollo y sus definiciones para cada uno de los subfactores mencionados, los cuales serán comparados con el grado de complejidad que se requiera para el puesto.

Así también, se adjunta la Tabla No. 3-A "Lenguaje Estándar y Ampliado", a fin de brindar una explicación al detalle de cada uno de los niveles de desarrollo.

CAPÍTULO III DEL PROCEDIMIENTO

Art. 10.- Requisitos previos.- A fin de proceder con el análisis y valoración por puntos de los puestos ubicados en el nivel jerárquico superior de la Administración Pública Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva, se deberá contar con los siguientes requisitos:

- a) **Estatuto o Reglamento Orgánico Institucional.**- Que determine la estructura orgánica y atribuciones y responsabilidades de las unidades administrativas cuyos responsables son puestos del nivel jerárquico superior excluidos los de carrera.

En el caso de los puestos de Gerentes de Proyectos y Asesores, se observarán las actividades definidas por sus respectivos contratos.

- b) **Presupuesto institucional.**- Se deberá contar con la información del presupuesto institucional aprobado para el ejercicio fiscal que transcurre, proporcionado por el Ministerio de Finanzas.
- c) **Estructura Ocupacional.**- Constituye el índice o listado de todos los puestos del nivel jerárquico superior que mantiene la institución de acuerdo a su estructura organizacional.
- d) **Información complementaria.**- Considerará las dimensiones, cifras estadísticas y demás informaciones relacionadas con el puesto, obtenidas a través de la herramienta Gobierno por Resultados (GPR).





Art. 11.- Información para la valoración por puntos del puesto.- Los requisitos previos establecidos en el artículo 10 de la presente normativa, permitirán contar con la documentación de sustento necesaria para la aplicación de la metodología de valoración de puestos por puntos para cada uno de los puestos del nivel jerárquico superior de la institución.

Art. 12.- Análisis del Perfil Corto.- Constituye el punto de partida para determinar si el puesto analizado tiene mayor tendencia a la obtención de resultados materiales (Responsabilidad) o a la obtención de resultados intelectuales (Solución de Problemas).

Para la elección del Perfil Corto adecuado, considérese lo siguiente:

DESCRIPCIÓN DEL PERFIL CORTO (Perfil Introdutorio)	
VALORACIÓN	DESCRIPCIÓN
+4	Estos roles también son altamente visibles y responsables, puesto que suelen asociarse con alto volumen, tecnologías/ procesos/ productos/ mercados relativamente simples. En roles de este tipo, los problemas se resuelven rápidamente y/o se refieren a otros.
+3	Asociados con roles altamente visibles y responsables, que deben mostrar un desempeño mensurable – costo, volumen, servicio, ventas. Cuando involucra supervisión/ gerencia, esto se logra a través de direcciones claras y/o control de recursos.
+2	Este Perfil se asocia con la entrega de servicios de soporte, bien sea personalmente o gerencialmente a través de otros. El énfasis está en el logro de estándares de servicio internos que probablemente incluyan puntualidad y/o efectividad en costos.
+1	Asociados con roles administrativos o de soporte funcional. En puestos de mayor tamaño, se requiere que las posiciones de este tipo desarrollen, implementen y asesoren sobre la aplicación de políticas, mientras que los puestos más pequeños tendrán volúmenes bajos y serán requeridos para roles de procesos administrativos donde exista algún grado de flexibilidad en términos de las escalas temporales sobre las cuales requieren trabajar.
0	Este perfil suele estar asociado a roles de soporte funcionales que se concentran en el desarrollo de procesos, políticas, estrategias, con participación limitada en implementación y aplicación. Los puestos de este tipo se percibirán como posiciones de back-office. El Perfil también se ve en puestos gerenciales responsables por actividades de desarrollo a largo plazo que pueden por sí mismas atraer un Perfil P ₁ pero donde esto esté equilibrado por la naturaleza de las metas de la gestión.





-1	Las posiciones se ocupan de actividades de desarrollo que están probablemente muy enfocadas y que se extienden sobre una escala de tiempo significativa (meses). La naturaleza del desarrollo es tal que excluyen al ocupante del puesto de tener una participación significativa en las actividades cotidianas. Los resultados suelen tener la forma de recomendaciones sobre estrategias de negocios, procesos de negocios, diseño de productos y servicios.
-2	Los puestos de este tipo trabajan en investigación o diseño conceptual. El conocimiento y las ideas que el ocupante del puesto aporta a la organización son claramente más importantes que su contribución para resultados finales inmediatos (por ejemplo, investigación aplicada).

Se seleccionará el Perfil Corto adecuado y su valoración la cual será utilizada para considerar el equilibrio entre la solución de problemas y la responsabilidad, reflejando la naturaleza del puesto.

Art. 13.- Del Formato de Registro.- Para el análisis y medición del puesto, se utilizará la Tabla No. 5 "*Registro de Valoraciones*" a través del cual se ubicará la información analizada dentro de cada uno de los factores y subfactores.

Art. 14.- Análisis de Conocimiento, Experiencia y Habilidades.- Una vez definido el Perfil Corto para el puesto, se procede a evaluar el factor de Conocimiento, Experiencia y Habilidades, para lo cual se utilizará la Tabla No. 1 "*Guía para medir Conocimiento, Experiencia y Habilidades (C.E.H.)*".

El análisis de cada factor, subfactor y nivel de desarrollo se lo realizará en comparación con la información general obtenida para cada puesto, conforme lo determina esta Norma Técnica.

Con la mencionada tabla se realizarán los siguientes pasos:

- 14.1 Se analizarán cada uno de los diferentes niveles de desarrollo para el subfactor "Amplitud y Profundidad del Conocimiento", que se encuentran ubicados al costado izquierdo de la mencionada tabla. Una vez definido el nivel correspondiente, se lo trasladará a la Tabla No. 5.
- 14.2 A continuación, se analizarán cada uno de los diferentes niveles de desarrollo para "Competencias Gerenciales", los cuales se encuentran en la parte superior de la tabla. Una vez definido el nivel correspondiente, se lo trasladará a la Tabla No. 5.
- 14.3 Después, se analizarán los diferentes niveles de desarrollo para el subfactor "Destrezas en Relaciones Humanas", cuya información se encuentra ubicada en la parte inferior de la tabla. Una vez definido el nivel de desarrollo más adecuado, se lo trasladará a la Tabla No. 5.
- 14.4 Con la información obtenida del análisis de los subfactores "Amplitud y Profundidad del Conocimiento", "Competencia Gerencial" y "Destrezas en





Relaciones Humanas", se procederá a ubicar el cuadrante donde se intersecan sus datos, dentro de los valores de la Tabla No. 1.

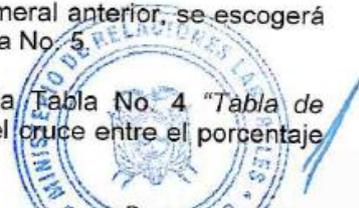
- 14.5 Cada cuadrante estará conformado por una serie de tres números, con crecimiento ascendente. Estos números indicarán si el análisis del factor y sus subfactores mantiene una tendencia Centrada, Pesada (la puntuación más alta del cuadrante) ó Liviana (la puntuación más baja del cuadrante) conforme la información consignada, con lo cual procederá a realizar el análisis correspondiente.
- 14.6 Una vez efectuado el análisis correspondiente, la tendencia aprobada será ubicada en la Tabla No. 5, concluyendo de esta manera la valoración del primer factor.

En caso de requerirse una explicación al detalle de cada nivel de desarrollo, se utilizará la Tabla No. 1-A "*Lenguaje Estándar y Ampliado*" que acompañará a la tabla citada anteriormente.

Art. 15.- Análisis de Solución de Problemas.- Una vez concluido el análisis del factor "Conocimiento, Experiencia y Habilidades", se procederá a evaluar el factor "Solución de Problemas", para lo cual se utilizará la Tabla No. 2 "*Guía para medir Solución de Problemas (S.P.)*".

Con esta tabla se realizarán los siguientes pasos:

- 15.1 Se analiza cada uno de los diferentes niveles de desarrollo del subfactor "Ámbito del Pensamiento", que se encuentran ubicados en el costado izquierdo de la mencionada tabla. Una vez definido el nivel correspondiente se procede a trasladar la información en la Tabla No. 5.
- 15.2 A continuación, se analizará cada uno de los diferentes niveles de desarrollo del subfactor "Complejidad de los Problemas", que se encuentra en la parte superior de la tabla mencionada. Una vez definido el nivel correspondiente, la información será consignada en la Tabla No. 5.
- 15.3 Con la información obtenida de los subfactores "Ámbito del Pensamiento" y "Complejidad de los Problemas", se procederá a ubicar el cuadrante donde se intersecan sus datos, dentro de los porcentajes de la Tabla No. 2 "*Guía para medir la Solución de Problemas*".
- 15.4 Como se observa, cada cuadrante estará conformado por dos porcentajes, a cada costado. Estas ponderaciones indicarán si el puesto analizado mantiene una tendencia hacia el "Ámbito del Pensamiento" ó a la "Complejidad de los Problemas", procediéndose al análisis correspondiente.
- 15.5 Luego del análisis de las tendencias referido en el numeral anterior, se escogerá el porcentaje más adecuado, consignándolo en la Tabla No. 5.
- 15.6 Para ubicar el puntaje de este factor, se utilizará la Tabla No. 4 "*Tabla de Valoración de Puestos*". En éste se deberá observar el cruce entre el porcentaje





obtenido para el factor "Solución de Problemas" y el total del factor "Conocimiento, Experiencia y Habilidades".

15.7 La puntuación del caso será consignada en el Tabla No. 5. Con ello se concluye la valoración del segundo factor.

En caso de requerirse una explicación al detalle de cada nivel de desarrollo, se utilizará el Formato No. 2-A "Lenguaje Estándar y Ampliado" que acompañará a la tabla citada anteriormente.

Art. 16.- Análisis de Responsabilidad.- Terminado el análisis del factor "Solución de Problemas", se procederá a evaluar el factor "Responsabilidad", para lo cual se utilizará la Tabla No. 3 "Guía para medir Responsabilidad (R)".

Con esta tabla se realizarán los siguientes pasos:

16.1 Se analizará cada uno de los diferentes niveles de desarrollo del subfactor "Libertad para Actuar", que se encuentran ubicados en el costado izquierdo de la mencionada tabla. Una vez definido el nivel correspondiente, se procederá a trasladar la información en la Tabla No. 5.

16.2 A continuación, se analizará cada uno de los diferentes niveles de desarrollo del subfactor "Magnitud", que se encuentra en la parte superior de la tabla mencionada. Estos niveles de desarrollo serán comparados con la información general del puesto sujeto al proceso de análisis, y se definirá el nivel correspondiente. Esta información será trasladada en la Tabla No. 5.

16.3 Asimismo, se procederá a analizar el subfactor "Impacto del Puesto". Estos niveles de desarrollo serán comparados, considerando el tipo de Magnitud utilizada en el numeral anterior y su nivel de importancia correspondiente. Estos datos serán consignados en la Tabla No. 5.

16.4 Con la información de los subfactores "Libertad para Actuar", "Magnitud" e "Impacto del Puesto", se procederá a ubicar el cuadrante correspondiente dentro de la Tabla No. 3 "Guía para medir Responsabilidad (R)".

16.5 Cada cuadrante estará conformado por tres números con crecimiento ascendente. Estos números indicarán si el análisis del factor y sus subfactores mantiene una tendencia Centrada, Pesada (la puntuación más alta del cuadrante) ó Liviana (la puntuación más baja del cuadrante) conforme la información consignada. En este sentido, se procederá a realizar el análisis correspondiente.

16.6 Una vez efectuado el análisis correspondiente, la tendencia aprobada será consignada en la Tabla No. 5, concluyendo de esta manera la valoración del tercer factor.

Art. 17.- Del puntaje total del puesto.- El puntaje total del puesto será el resultado de sumar el total de cada uno de los factores de "Conocimiento, Experiencia y Habilidades", "Solución de Problemas" y "Responsabilidad", consignados en la Tabla No. 5.





Art. 18.- Validación de la valoración.- Para la validación de la valoración del puesto se utilizará la puntuación total del factor de "Solución de Problemas", la cual será ubicada dentro de los "Intervalos de Valoración" establecidos en la Tabla No. 4 de esta Norma Técnica. Con este valor se contarán en la parte superior de la tabla el número de intervalos que se encuentran, sea hacia la derecha o hacia la izquierda, hasta alcanzar el puntaje total establecido para el factor de "Responsabilidad" dentro de la misma tabla.

El número de intervalos entre estos factores constituirán "los pasos de comparación". Estos pasos de comparación serán confrontados con aquellos escogidos en esta norma para el "Perfil Corto".

Con ello, se revisa si tiene los mismos números de pasos que se estimaron inicialmente. En caso de no coincidir los "pasos de comparación" con el número estimado en el "Perfil Corto", se deberá realizar una revisión al proceso de valoración, en su totalidad.

CAPÍTULO IV DE LOS COMITÉS DE VALORACIÓN

Art. 19.- De los Comités de Valoración de Puestos.- Los Comités de Valoración de Puestos por Puntos, son cuerpos colegiados que se reunirán para analizar, validar ó proponer cambios en la valoración efectuada para los puestos del nivel jerárquico superior de la Administración Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva, conforme el procedimiento determinado en esta Norma Técnica.

Art. 20.- De las atribuciones de los Comités de Valoración de Puestos.- Los Comités de Valoración de Puestos tienen las siguientes atribuciones:

- a) Conocer las valoraciones de los puestos;
- b) Validar las valoraciones de los puestos; y,
- c) Solicitar al Ministerio de Relaciones Laborales, si es del caso, los ajustes necesarios a las valoraciones definidas.

Art. 21.- De la conformación de los Comités de Valoración de Puestos y sus niveles.- Será responsabilidad del Ministerio de Relaciones Laborales, la conformación de los Comités de Valoración de Puestos, previa convocatoria correspondiente.

A fin de proceder a la revisión y validación de la valoración de los distintos puestos, se considerarán los siguientes niveles:

NIVEL DE APROBACIÓN	INTEGRANTES DEL COMITÉ	PUESTOS SUJETOS A REVISIÓN
PRIMER NIVEL	Presidenta/e de la República o su delegada/o.	Presidente de la República, Vicepresidente de la República, Ministros de Coordinación, Ministros Sectoriales, y Secretarios Nacionales.





PRIMERA.- RESPONSABILIDAD.- El incumplimiento de esta norma por parte de las instituciones del Estado determinadas en el artículo 3 de la LOSEP, será comunicado por el Ministerio de Relaciones Laborales a la respectiva autoridad nominadora y a la Contraloría General del Estado, a efectos de que se determinen las responsabilidades y sanciones a que hubiere lugar, en observancia y concordancia con el artículo 134 y Disposición General Sexta de la mencionada ley.

Para el caso de las instituciones de la Función Ejecutiva que no dieran cumplimiento a las disposiciones de la presente norma, el Ministerio de Relaciones Laborales, a través de los informes motivados de gestión de control, intervendrá en las UATH y podrá establecer responsabilidades y sanciones administrativas a que hubiere lugar, conforme a la Disposición General Décima de la LOSEP.

SEGUNDA.- CRITERIO DE APLICACIÓN.- En los casos de duda que surjan de la aplicación del presente Acuerdo, el Ministerio de Relaciones Laborales absolverá las consultas y sus respuestas serán de aplicación obligatoria, conforme lo determina el literal i) del artículo 51 de la LOSEP.

TERCERA.- DE LAS VALORACIONES Y SU REGISTRO.- El Ministerio de Relaciones Laborales mantendrá un registro histórico de la valoración inicial y de las valoraciones que se realicen posteriormente, para los puestos del nivel jerárquico superior de la Administración Central, Institucional y dependiente de la Función Ejecutiva conforme lo establecido en esta norma técnica.

El presente Acuerdo Ministerial entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en la ciudad de San Francisco de Quito, Distrito Metropolitano a, **21 AGO 2013**

Dr. Francisco Vacas Dávila

MINISTRO DE RELACIONES LABORALES

ACCIÓN	NOMBRE	FIRMA	CARGO
Elaborado por:	Dra. Maira Celi Ing. Doris Pacheco		Analistas de Políticas y Normas del Servicio Público
Revisado por:	Eco. Eduardo Molina		Director de Políticas y Normas del Servicio Público (E)
Revisado por:	Dr. Carlos Garcés		Subsecretario de Políticas y Normas
Aprobado por:	Eco. Iván Tapia		Viceministro del Servicio Público

Anexo No. 2 Encuesta



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
 CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL AREA OPERATIVA DE LA INSTITUCION FINANCIERA
 BANCO DE MACHALA S.A.
 NOTA: Por favor responda la encuesta con la mayor sinceridad posible, marque con una (X)
 y seleccion una sola opción.

Género: Femenino Masculino Rango de edad: 18 - 25 26 - 33 34 - 41 42 - 49 50 - en adelante

1. ¿Tiene conocimiento de todas las funciones de su puesto de trabajo? Inque su nivel de formación en la siguiente escala:			
Alto	<input type="checkbox"/>	Bajo	<input type="checkbox"/>
Medio	<input type="checkbox"/>	Nulo	<input type="checkbox"/>
2. ¿Con que regularidad se le recuerda lo importante de las actividades que desarrolla su puesto de trabajo?			
Muy regular	<input type="checkbox"/>	Poco regular	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>	Nada regular	<input type="checkbox"/>
3. ¿En cuanto tiempo logró aprender las actividades que desempeña su puesto de trabajo dentro de la compañía?			
12 meses o mas	<input type="checkbox"/>	3 - 6 meses	<input type="checkbox"/>
6 - 12 meses	<input type="checkbox"/>	0 - 3 meses	<input type="checkbox"/>
4. ¿Qué nivel académico, cree usted, que se requiere para ejercer las funciones desempeñas por los cargos del área operativa de la compañía?			
Primaria	<input type="checkbox"/>	Técnico	<input type="checkbox"/>
Secundaria/Bachiller	<input type="checkbox"/>	Universitario	<input type="checkbox"/>
5. De los siguientes rangos ¿En cuál se encuentra su ingreso económico mensual que percibe por sus actividades en relación de dependencia?			
\$366 - \$375	<input type="checkbox"/>	\$387 - \$397	<input type="checkbox"/>
\$376 - \$386	<input type="checkbox"/>	\$398 o más	<input type="checkbox"/>
6. ¿Usted percibe reconocimientos económicos en relación a su buen desempeño o nivel de producción? (Bonos, comisiones, sueldo variable)			
Siempre	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
7. En relación a sus funciones. ¿Cuál es su principal herramienta de trabajo?			
Computadora	<input type="checkbox"/>	Maquinaria pesada	<input type="checkbox"/>
Telefono/conmutador	<input type="checkbox"/>	Maquinaria producción	<input type="checkbox"/>
8. Del ambiente de trabajo (instalaciones) ¿Cuál es la principal condición de trabajo bajo la que opera en su puesto de trabajo?			
Calor	<input type="checkbox"/>	Ruido	<input type="checkbox"/>
Frío	<input type="checkbox"/>	Humedad	<input type="checkbox"/>
9. De acuerdo a las actividades que realiza ¿Qué tipo de esfuerzo requiere para cumplir con sus funciones de trabajo?			
Mental	<input type="checkbox"/>	Físico	<input type="checkbox"/>
10. ¿Cuál es el principal riesgo de trabajo con el que se puede encontrar dentro de su área de trabajo?			
Ergonómico	<input type="checkbox"/>	Temperatura	<input type="checkbox"/>
Cortes con máquinas	<input type="checkbox"/>	Ambiental	<input type="checkbox"/>
11. Según las funciones que desempeña indique el nivel de responsabilidad escogiendo uno de los siguientes indicadores:			
Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	Alto manejo de dinero	<input type="checkbox"/>
Confidencialidad	<input type="checkbox"/>	Manejo de clientes	<input type="checkbox"/>

Anexo No. 3 Cuestionario de entrevistas a profesional



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

ENTREVISTA DIRECCIONADA A EXPERTOS EN TALENTO HUMANO

1.- ¿Qué factores considera usted que es de mayor importancia para elaborar la valoración de cargos dentro de una empresa?

2.- ¿Cree usted que bajo el sistema de valoración actual, que tiene su empresa, los empleados están agregando valor al servicio y a la empresa?

3.-¿Considera que el sistema educativo ecuatoriano actual tiene la suficiente instrucción para preparar a postulantes competentes?

4.-¿Piensa usted que actualmente las empresas están aprovechando las ventajas que ofrece la valoración de cargos?

5.-¿A nivel de la tecnología actual, cree que los camdidatos o pstulantes requieren un alto nivel de preparación para hacer uso de la maquinaria?

6.-¿En la actualidad con qué sistema miden ustedes la rotación del personal, su ayuda con su opinión sobre esto?

7.- ¿La empresa para la que labora tiene el descriptivo de cada cargo actualizado ?
