



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

Elaboración de una Propuesta de Valoración de Cargos utilizando el Método de Puntos para una empresa de Servicios Financieros en la ciudad de Guayaquil

**AUTORES:**

Fiallos Hurtado Diana Gabriela  
Aguilar Sánchez Teodulfo German

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
INGENIERO/LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUTOR:**

Ing. Christian Mendoza, PhD.

**Guayaquil, Ecuador**

**01 de septiembre del 2021**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

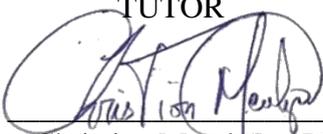
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Fiallos Hurtado, Diana Gabriela y Aguilar Sánchez, Teodulfo German**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero Comercial/Licenciada en Administración de Empresas**.

TUTOR

f.   
(Ing. Christian Mendoza , PhD.)

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. \_\_\_\_\_  
(Econ. Lucía Magdalena Pico Versoza, Mgs.)

**Guayaquil, al 01 día del mes de septiembre del año 2021**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, **Aguilar Sánchez, Teodulfo German y Fiallos Hurtado, Diana Gabriela**

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación **“Elaboración de una Propuesta de Valoración de Cargos utilizando el Método de Puntos para una empresa de servicios financieros en la ciudad de Guayaquil”** previa a la obtención del Título de: **Ingeniero Comercial/Licenciada en Administración de Empresas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizó del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, al 01 día del mes de septiembre del año 2021**

LOS AUTORES

f.   
Aguilar Sánchez, Teodulfo German

f.   
Fiallos Hurtado, Diana Gabriela



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACION**

Nosotros, **Aguilar Sánchez, Teodulfo German y Fiallos Hurtado, Diana Gabriela**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **“Elaboración de una Propuesta de Valoración de cargos utilizando el Método de Puntos para una empresa de servicios financieros en la ciudad de Guayaquil”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, al 01 día del mes de septiembre del año 2021**

LOS AUTORES

f.   
Aguilar Sánchez, Teodulfo German

f.   
Fiallos Hurtado, Diana Gabriela

## REPORTE URKUND

← → ↻ secure.orkund.com/old/view/106629574-340007-887442#q1bKLvayio7VUSrOTM/LTMtMTsxLTIWYmqqFAA== ☆ ⚙ C

**URKUND** Ruth Sabrina Rojas Dávila (sabrina.rojas) ▾

**Documento** [teodulfo.aguilar\\_diana.fiallos\\_100%.docx](#) (D111905893)

**Presentado** 2021-09-01 02:57 (-05:00)

**Presentado por** ronmen@hotmail.com

**Recibido** sabrina.rojas.ucsg@analysis.orkund.com

0% de estas 55 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

**Lista de fuentes** Bloques

+	Categoría	Enlace/nombre de archivo	👤 ↻
+	>	<a href="#">Teodulfo_Aguilar-Diana Fiallos tesis50%.docx</a>	
+		<a href="https://core.ac.uk/download/pdf/143440021.pdf">https://core.ac.uk/download/pdf/143440021.pdf</a>	
+		<a href="https://orgeburitica.files.wordpress.com/2011/01/salarios1.pdf">https://orgeburitica.files.wordpress.com/2011/01/salarios1.pdf</a>	
+		<a href="https://repositorio.unan.edu.ni/7282/1/6688.pdf">https://repositorio.unan.edu.ni/7282/1/6688.pdf</a>	
+	<b>Fuentes alternativas</b>		
+		<a href="#">Tesis Jonathan Basurto Quisintuña-María José Flores Parra-50%.docx</a>	

📄 ⏪ ⏩ ⏴ ⏵ ⏶ ⏷ ⏸ ⏹ ⏺ ⏻ ⏼ ⏽ ⏾ ⏿ ⚠ 1 Advertencias. 🔄 Reiniciar 📄 Exportar 🔄 Compartir



Ing. Christian Ronny Mendoza Villavicencio.  
**TUTOR**



Aguilar Sánchez, Teodulfo German CI #  
1204982126  
**Estudiante**



Fiallos Hurtado, Diana Gabriela  
CI # 0927475244  
**Estudiante**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradecer a Dios por toda su bondad, Agradezco a cada una de las personas que han sido apoyo fundamental para lograr los objetivos propuestos, ya que con su apoyo, amor y comprensión fortalecieron mi esperanza por este logro, a todos aquellos en confiaron en mí y fueron el sustento en todo momento para traspasar obstáculos que se presentaron en el trayecto de este trabajo, a cada uno de los que con su apoyo me permitieron permanecer con empeño, dedicación y cariño.

Y agradecer a todos los maestros de la UCSG que contribuyeron con sus conocimientos, por el apoyo constante y la guía diaria.

**Diana Gabriela Fiallos Hurtado**

Eternamente agradeceré a Dios por brindarme la vida, la salud y permitir el conocimiento y el entendimiento para la humanidad.

Agradezco a mis padres, mi esposa, mis hijas hermanos y toda la familia que me brindó su apoyo de una manera u otra, a ellos que siempre estuvieron a mi lado, confiando en que lo lograría.

A cada uno de los docentes de la UCSG, quienes no dudaron en compartir de su experiencia, conocimiento y motivación para que yo también pueda convertirme en un profesional. De manera especial a las Lcdas. Jesús Rosales y Rosa Montalván por estar tan pendiente de mi progreso desde SED C.A. Salitre.

Agradezco a todos mis compañeros por brindarme su amistad y hacer de este camino más ameno en su compañía y apoyo.

**Teodulfo German Aguilar Sánchez**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado especialmente a Santiago Forero, hijo mío, el día que leas esto, ten presente que eres mi motor e impulso diario, todo lo hago por ti y por el futuro de nuestra familia, todos mis logros son tuyos.

A mi madre, mi padre y mis queridas hermanas, todo se lo debo a ustedes, mi hermosa familia, por creer en mí y apoyarme en todo este trayecto, por no dejarme sola, por estar conmigo en cada etapa, gracias por tanto amor.

A mi amado Daniel, mi pilar, por su paciencia y amor, por darme luz en días grises, por darme fuerzas y sobre todo por tu apoyo incondicional.

Los amo con todo el corazón a cada uno de ustedes, gracias por caminar a mi lado.

**Diana Gabriela Fiallos Hurtado**

A Dios, porque es Él quien permite mi existencia, el rumbo y el haber llegado hasta este logro importante en mi vida.

A mis padres Teodulfo Aguilar y Flora Sánchez quienes con su ejemplo lograron inculcar el valor de la valentía y el esfuerzo que se debe hacer por alcanzar logros y metas importantes para nuestra vida.

A mis hijas, por ser el motor principal de todos mis anhelos y mi fuerza para enfrentar adversidades.

**Teodulfo German Aguilar Sánchez**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Econ. Pico Versoza, Lucia Magdalena, Mgs**

**DIRECTORA DE CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Econ. Arévalo AVECILLAS, Danny, PhD**

**COORDINADOR DEL ÁREA**

f. \_\_\_\_\_

**Mgs. Luis Bravo**

**OPONENTE**

## CALIFICACION

Guayaquil, 1 de septiembre de 2021

Economista

**Danny Arévalo Avecillas**

**COORDINADOR UTE A-2021**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

En su despacho.

De mis consideraciones:

Ingeniero **Christian Ronny Mendoza Villavicencio**, Docente de la Carrera de Administración de Empresas, designado TUTOR del proyecto de grado de **Aguilar Sánchez Teodulfo German** y **Fiallos Hurtado Diana Gabriela**, cúmplase informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por el estudiante, titulado **“Elaboración de una propuesta de valoración de cargos utilizando el método de puntos para una empresa de servicios financieros en la ciudad de Guayaquil”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 0% de plagio.

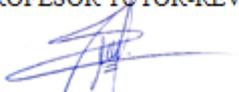
Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2021 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **“Elaboración de una propuesta de valoración de cargos utilizando el método de puntos para una empresa de servicios financieros en la ciudad de Guayaquil”** somos el Tutor Ingeniero **Christian Ronny Mendoza Villavicencio** del Sr **Aguilar Sánchez Teodulfo German** y la Srta. **Fiallos Hurtado Diana Gabriela**, y eximo de toda responsabilidad al coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 10/10; Diez sobre Diez.

Atentamente,



**Ing. Christian Ronny Mendoza Villavicencio**  
PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN



**Aguilar Sánchez Teodulfo German**  
Autor.



**Fiallos Hurtado Diana Gabriela**  
Autor

## Índice general

Índice de Tablas	XII
Índice de Figuras	XIII
Resumen	XV
Abstract	XVI
Introducción	2
Antecedentes del Problema .....	3
Definición del problema .....	5
Justificación de la investigación .....	6
Pregunta de Investigación .....	8
Objetivos .....	8
Objetivo general .....	8
Objetivos específicos .....	8
Limitación .....	8
Delimitación .....	8
Capítulo I: Fundamentación Teórica	10
Marco Teórico .....	10
Marco Conceptual .....	13
Marco Legal .....	39
Marco Referencial .....	44
Determinación De Variables .....	46
Capítulo 2: Metodología	47
Diseño de Investigación .....	47
Enfoque de investigación .....	48
Tipo de Investigación .....	49
Población .....	50
Muestra .....	50
Muestreo .....	50
Técnica de Recolección de Datos .....	51
Análisis de Datos .....	52
Capítulo 3: Resultados	53

Análisis de Resultados de la encuesta .....	53
Análisis de Resultados de la entrevista .....	70
Capítulo 4. Propuesta .....	77
4.1. Tema de la propuesta.....	77
4.2. Objetivo general .....	77
4.2.1. Objetivos específicos.....	77
4.3. Justificación.....	77
4.4. Desarrollo de la propuesta.....	78
4.4.1. Manual de cargos .....	81
4.4.2. Metodología por puntos .....	84
4.5 Aplicación .....	103
4.5.1. Delineación de la curva salarial.....	104
Conclusiones .....	107
Recomendaciones.....	108
Referencias .....	109
Apéndice .....	115

## Índice de Tablas

Tabla 1. Causas y Consecuencias Del Problema. ....	6
Tabla 2 Formas de aplicar el método de Job Ranking. ....	28
Tabla 3 Ejemplos de factores de puesto, Valoración de cargos por puntos. ....	31
Tabla 4. Ejemplo valoración comparación por factores. ....	33
Tabla 5. Variable independiente. ....	46
Tabla 6 Variable dependiente. ....	46
Tabla 7 Ubicación de los encuestados en los departamentos. ....	53
Tabla 8 Remuneración promedio de los encuestados ....	54
Tabla 9 Satisfacción laboral ....	56
Tabla 10 Objetivos y políticas de la empresa. ....	57
Tabla 11 Apoyo y formación ....	58
Tabla 12 Posición y responsabilidades ....	60
Tabla 13 Prioridades laborales ....	60
Tabla 14 Reconocimiento ....	61
Tabla 15 Clima laboral. ....	62
Tabla 16 Retroalimentación ....	63
Tabla 17 Relación laboral ....	64
Tabla 18 Equipo de trabajo ....	65
Tabla 19 Beneficios Empresariales ....	66
Tabla 20 Prestaciones. ....	67
Tabla 21 Incentivo. ....	68
Tabla 22 Estabilidad laboral. ....	70
Tabla 23 Tabulación de la entrevista preliminar. ....	72
Tabla 24 Tabulación de la entrevista a expertos en talento humano. ....	73
Tabla 25 Tabulación de la entrevista a expertos en talento humano. ....	75
Tabla 26 Matriz de cargos y sueldos. ....	80
Tabla 27 Ficha de identificación del puesto. ....	82
Tabla 28 Tipo de cargo y el nivel de consideración. ....	84

## Índice de Figuras

Figura 1. Objetivos de las organizaciones vs. objetivos de los colaboradores. ....	10
Figura 2. Elementos Principales de la Teoría de la Equidad.....	12
Figura 3. Evolución de la remuneración .....	15
Figura 4. Resultados de la administración salarial.....	38
Figura 5 Ubicación de los encuestados en los departamentos .....	53
Figura 6 Remuneración promedio de los encuestados .....	55
Figura 7 Satisfacción laboral.....	56
Figura 8 Objetivos y políticas de la empresa .....	57
Figura 9 Apoyo y formación .....	58
Figura 10 Posición y responsabilidades .....	60
Figura 11 Prioridades laborales.....	60
Figura 12 Reconocimiento .....	61
Figura 13 Clima laboral .....	62
Figura 14 Retroalimentación.....	63
Figura 15 Relación laboral .....	64
Figura 16 Equipo de trabajo.....	65
Figura 17 Beneficios Empresariales.....	66
Figura 18 Prestaciones .....	67
Figura 19 Incentivo .....	68
Figura 20 Estabilidad laboral .....	70
Figura 21. Componentes de metodología por puntos.....	84
Figura 22. Características de los factores.....	85
Figura 23. Factores.....	86
Figura 24. Departamentos de la empresa .....	90
Figura 25. Factores.....	90
Figura 26. Factor experiencia.....	90
Figura 27. Factor requisitos físicos .....	91
Figura 28. Factor nivel académico .....	91
Figura 29. Factor condiciones de trabajo .....	92
Figura 30. Resultados nivel de experiencia.....	94

Figura 31. Resultados requisitos físicos.....	96
Figura 32. Resultado nivel académico .....	100
Figura 33. Resultado condición de trabajo.....	100
Figura 34. Resultados por factores.....	100
Figura 35. Factores en nivel gerencial .....	102
Figura 36. Puntos de Gerencia .....	104
Figura 37. Puntos de Jefatura .....	105
Figura 38. Puntos por cargos intermedios.....	105
Figura 39. Puntos de auxiliares y asistentes.....	106

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación se enfoca en la elaboración de una propuesta de valoración de cargos, entendiéndose como un sistema técnico que conlleva una serie de pasos o procedimientos realizados por un comité especializado a fin tener una mejor organización dentro de la estructura organizacional, para ello se utiliza el método de puntos enfocada a la empresa de servicios financieros en la ciudad de Guayaquil. Por esa razón, el objetivo es elaborar una propuesta de la temática de estudio que consiste en un manual donde se contemplan factores y subfactores de evaluación, en este sentido se trabajó con un diseño experimental y no experimental, enfoque mixto, tipo de investigación exploratoria, descriptiva, muestreo el probabilístico y el no probabilístico, técnicas e instrumentos como la entrevista y encuesta donde se determinó los siguientes resultados, que dentro de la delineación de la curva salarial de la empresa de servicios financieros, el sueldo de gerencia se encuentra en un rango mayor e igual, en la categoría jefatura, el 16% de los cargos perciben un valor bajo que la remuneración mínima, en la categoría de cargos intermedios el 43% de los cargos reciben un sueldo menor en comparación a la remuneración mínima, los cargos intermedios el 19 % percibe una remuneración más baja en comparación a las empresas que manejan el mismo giro de negocio.

**Palabras claves:** salario, cargo, método de puntos

## **Abstract**

This research work focuses on the development of a proposal for the evaluation of positions, understood as a technical system that involves a series of steps or procedures carried out by a specialized committee in order to have a better organization within the organizational structure, for this The points method is used focused on the financial services company in the city of Guayaquil. For that reason, the objective is to elaborate a proposal of the study theme that consists of a manual where evaluation factors and sub-factors are contemplated, in this sense we worked with an experimental and non-experimental design, mixed approach, type of exploratory research, descriptive, probabilistic and non-probabilistic sampling, techniques and instruments such as the interview and survey where the following results were determined, that within the delineation of the salary curve of the financial services company, the management salary is in a higher range Similarly, in the category of leadership, 16% of the positions receive a lower value than the minimum remuneration, in the category of intermediate positions 43% of the positions receive a lower salary compared to the minimum remuneration, intermediate positions 19% receive a lower remuneration compared to companies that handle the same line of business.

**Keywords:** salary, position, points method

## Introducción

La administración del Talento Humano es un área estratégica dentro de toda compañía y funciona como un elemento de soporte principal para el resto de departamentos que forman parte de la empresa. Según Chiavenato (2008) indicó que la gestión de talento humano funciona como elemento prestador de servicios en las áreas de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, higiene y seguridad laboral, beneficios, etcétera. Los desafíos y los cambios del entorno actual, hacen que diariamente se busquen nuevas estrategias para mantener un buen ambiente laboral y con esto establecer e incrementar el desempeño de los colaboradores.

De acuerdo con Pérez de Maldonado *et al.* (2006) el elemento principal que constituye el clima organizacional son las percepciones que los colaboradores tienen sobre las estructuras y procesos que intervienen en el medio laboral. Una de las dimensiones que forman parte del clima laboral son las condiciones laborales: retribuciones por logros, valoración justa y estabilidad. Una matriz equitativa de remuneración donde el empleado perciba sus ingresos de acuerdo a sus conocimientos, cualidades, capacidades y desempeño produciría mejoras al ambiente laboral. Citando a Pujol & Osorio (2004) quienes mencionaron que aumentar la efectividad de la retribución monetaria funciona como herramienta para atraer, motivar, retener, comunicar objetivos, orientaciones estratégicas e incrementar la satisfacción de los empleados.

Tal como Chiavenato (2009) argumentó que el siglo veinte trajo grandes cambios y transformaciones en la estructura de las organizaciones en la administración y comportamiento. De manera que la elaboración de una propuesta de valoración de cargos por medio del método de puntos, permitiría administrar de manera correcta el valor salarial a través del levantamiento de datos. Esta propuesta establece el valor que un puesto de trabajo tiene respecto a otros.

Un estudio de Varela (2013) expresó que:

El éxito de un sistema de compensación no se trata de pagar los mejores sueldos dentro de un segmento del mercado, sino en establecer un equilibrio entre los conceptos que integran el sistema, es decir, entre sueldos, incentivos y prestaciones (p. 14).

La valoración de cargos utilizando el método de puntos, admite características importantes, siendo diferentes para cada puesto de trabajo y la más apropiada para la valoración de puestos en el ámbito de la igualdad. Según Lanham (1962), el proceso de valoración de cargos es uno de los más importantes en manera de administración salarial, por cuanto aporta a un valor equitativo en la distribución del dinero disponible para la remuneración.

El primero capítulo presentará la fundamentación teórica del objeto de estudio, a través de revisión de trabajos, artículos, entre otros; además del marco referencial en ámbito internacional y nacional.

En el segundo capítulo se expondrá la metodología escogida para el desarrollo de esta investigación, la población y muestra escogida para el estudio, los instrumentos para realizar el trabajo y el análisis del procesamiento de datos.

En el tercer capítulo se analizará la situación actual de la empresa seleccionada mediante el procesamiento de la información recolectada por las encuestas, las cuales resaltarán los aspectos más importantes a estudiar de la organización.

En el último capítulo se expondrá la propuesta de trabajo, la cual constará con justificación, objetivos, actividades y un análisis financiero y de viabilidad de la misma para la empresa.

### **Antecedentes del Problema**

Con base en la Teoría de Equidad de Adams (1963) enfatizó que la motivación de un colaborador depende del equilibrio entre la aportación que este realiza para la empresa y las aportaciones que la empresa realiza hacia al

colaborador. Sabiendo esto, podemos afirmar que cada persona posee habilidades, capacidades, conocimientos distintos con los que pueden realizar sus actividades de manera efectiva y pueda ser valorado de acuerdo a su perfil.

Citando a Vidal (2019), describe que las habilidades y capacidades son características que se complementan de la relación del trabajo, familia y sus estudios. La remuneración en diferentes organizaciones está estructurada por criterios personales que pueden generar errores como una errada valoración de las cualidades, responsabilidades y valor de un empleado.

En el artículo 33 de la Constitución de la República del Ecuador (2008) señala que:

El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado (p.16).

La empresa objeto de estudio, tiene 26 años de constitución y es considerada como una de las líderes en el sector financiero, la misma que ha trabajado con una administración vertical en la cual el trabajo se divide en funciones, departamentos y tareas.

Dicha organización, nos concede el permiso para la elaboración de la propuesta de valoración de cargos con datos reales de su gestión del talento humano, pero, por su seguridad los autores han reservado la publicación de su razón social.

En un estudio realizado por *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN, 2006) aseguró que “un equipo de colaboradores motivados y una estructura organizacional que asegure la gestión eficiente de los recursos humanos son parte fundamental del proceso de institucionalización” (p. 36). Es de vital importancia tener rangos salariales objetivamente instaurados y establecer parámetros para su retribución.

Según Melitón (1993) “El proceso de valoración de cargos es uno de los más importantes en materia de administración salarial, por cuanto aporta un factor decisivo para procurar equidad en la distribución del dinero disponible para la remuneración” (p. 94). De esta premisa nació la motivación por elaborar una propuesta de valoración de cargos, que plantee un sistema que permita determinar la remuneración efectiva para todos los cargos de la empresa, partiendo de la necesidad de que los colaboradores se sientan satisfechos con lo que ganan, que exista equidad salarial dentro de la organización.

Es indispensable ejecutar una política salarial que permita brindar información objetiva, para que las gerencias puedan valorar los cargos y establecer perfiles que no subjetivasen la satisfacción o escala de remuneración, y se pueda remunerar a los empleados de una manera imparcial y justa. Según Chapman & White (2011) los estudios han demostrado que una de las causas o variables de retención laboral o permanencia de un trabajador en una compañía es la satisfacción laboral. De la misma manera sostuvieron que, una de las causas que odian los gerentes es contratar y entrenar nuevos empleados ya que lo ven reflejado en una disminución de producción.

### **Definición del problema**

Este proyecto de grado surge de la necesidad en que la empresa del sector financiero, la cual denominaremos ABC por confidencialidad, cuente con herramientas efectivas que les permita elegir personal con los perfiles adecuados para ejercer cada uno de los cargos que pueda existir dentro de la estructura organizacional. Además, que los empleados puedan sentirse satisfechos con la forma en que se les está retribuyendo por el trabajo a realizar en cada actividad laboral.

Es un compromiso de toda la organización y no de los encargados del área de mercadeo incentivar y conservar a los mejores empleados. Al no tener una extensa competencia en el mercado es de vital importancia para la empresa mantener a sus colaboradores motivados y así crear un compromiso organizacional el cual es la clave para el éxito empresarial. Como parte de los resultados que se encontraron

dentro de las evaluaciones de desempeño que se realizan trimestralmente, se pudo observar que existe cierta insatisfacción laboral por inequidad en la remuneración.

**Tabla 1**  
*Causas y Consecuencias Del Problema.*

<b>Causas</b>	<b>Consecuencias</b>
Indebida definición de perfiles	Falta de levantamiento correcto de la descripción de cargos, definición de perfiles, cargos sobredimensionados que afecta a lo largo del tiempo a cumplir con los requisitos solicitados en el perfil.
Desconocimiento de funciones	Falta de socialización de las funciones, descripción de cargos al momento de ingreso de un nuevo colaborador
Brechas escala salarial	Inconformidad de los colaboradores que ejercen una misma función y tienen rechas de salario. No existe una herramienta que permita ponderar de manera adecuada los emolumentos de un colaborador.

### **Justificación de la investigación**

Las empresas cada día buscan nuevas maneras para ser líderes en el mercado, para ser más competitivos y dar un valor agregado no solo al cliente externo sino a sus trabajadores quienes son el pilar fundamental de toda actividad empresarial. La empresa que se va a analizar es de servicios financieros, la cual cada día busca la forma de implementar un sin número de nuevos sistemas de servicio para mejorar la calidad de lo que ofrece, pero ha tenido un bajo enfoque en mejorar el grado de satisfacción del personal interno.

Como elemento fundamental en el desarrollo de la organización, la motivación guarda una relación con la satisfacción laboral. Considerando que Chiavenato (2000) clasificó la motivación en dos factores orientados al ambiente externo y al trabajo del individuo, dentro del primer factor se encuentra aquellos elementos que componen las condiciones de trabajo y está formado por el salario, los beneficios sociales, clima laboral y el segundo factor está enfocado en la motivación y el reconocimiento. Tomando en cuenta estos aspectos, se puede asegurar que un empleado que se desarrolla en un buen ambiente laboral, tiene mayores aportes a una mejor sociedad, además del reconocimiento que gana la empresa por sus condiciones laborales.

Otro aspecto que fundamenta el desarrollo de este trabajo, es en base al aporte económico que puede dar una adecuada y equitativa valoración de remuneración al empleado, debido a que aumenta la productividad de la empresa y con ella mejora la situación económica del país, incrementando la rentabilidad de la organización y con ella el PIB nacional, disminuyendo la tasa de desempleo gracias a que esta se convierte en un buen ambiente para crecer profesionalmente.

En relación con este tema es sumamente necesario la elaboración de una propuesta de valoración de cargos por el método de puntos, en donde se definirán los distintos factores y grados que se asignarán a cada puesto existente, en cada factor de grado que se ajusten al perfil. Dentro de la elaboración de la propuesta de valoración de cargos, nos basaremos en cuatro enfoques principales: la formación, el conocimiento, la experiencia y la responsabilidad del cargo; en donde podremos crear e implementar técnicas que ayudarán que los colaboradores tengan un trato objetivo al momento de establecer sueldos y asignar funciones. Según García & Fernández (2006) con el método por puntos podemos establecer un orden jerárquico entre los distintos puestos de trabajo.

## **Pregunta de Investigación**

Para la elaboración de una propuesta de valoración de cargos utilizando el método de puntos de una empresa de servicios financieros de la ciudad de Guayaquil se formula la siguiente pregunta:

¿De qué manera influye la valoración de los cargos en la satisfacción y motivación laboral de los empleados de una empresa de servicios financieros de la ciudad de Guayaquil?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Elaborar una propuesta para la valoración de cargos utilizando el método de puntos para una empresa de servicios financieros en la ciudad de Guayaquil.

### **Objetivos específicos**

- a) Fundamentar el contexto del marco teórico sobre la valoración de cargos.
- b) Diagnosticar la situación actual de la empresa objeto de estudio.
- c) Analizar y valorar los cargos de la empresa mediante la metodología de puntos.
- d) Diseñar una propuesta para mejorar la situación de la empresa de servicios financieros analizada.

## **Limitación**

Las limitaciones que se presentan en este trabajo, están relacionadas a los horarios de los trabajadores, debido a que deberán de coordinarse los tiempos para realizar las entrevistas y las encuestas a ellos para extraer la información necesaria y desarrollar la investigación.

Otro factor que influye corresponde a la información que se obtenga, debido a que esta se basa en el criterio personal de cada uno de los trabajadores, por lo que se espera que no afecten los intereses organizaciones en la relación a la misma.

## **Delimitación**

El presente estudio se realizará en los aspectos de valoración de cargos de una sola organización de servicios financieros de la ciudad de Guayaquil. Esta

empresa realiza actividades económicas dedicadas a la financiación general, entre otras.

## Capítulo I: Fundamentación Teórica

Para la presente investigación se relacionaron varias teorías, conceptos, estudios y leyes pertinentes al tema que amplían y permiten una mayor claridad respecto a la problemática, sus objetivos y la propuesta del tema expuesto.

### Marco Teórico

#### Teorías de las Necesidades Humanas.

Según Abraham Maslow (2005) no todas las necesidades de las personas son de igual necesidad, pero si tienen un orden establecido que a medida que las individuos van alcanzando sus deseos básicos, estos desarrollan necesidades y deseos más elevados. Maslow formuló una hipótesis de que dentro de una persona existen cinco necesidades básicas antes de querer desarrollar las necesidades de nivel superior, las cuales son las siguientes:

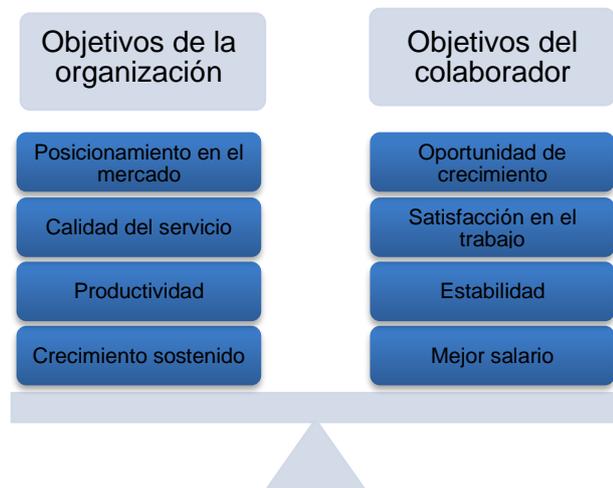


Figura 1. Objetivos de las Organizaciones vs. Objetivos de los colaboradores.

1. **Necesidades fisiológicas:** Necesidades esenciales como alimentación, sueño y reposo, abrigo, son denominadas como necesidades biológicas o básicas o

físicas. Su principal es que cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, influye y afecta al comportamiento de la persona.

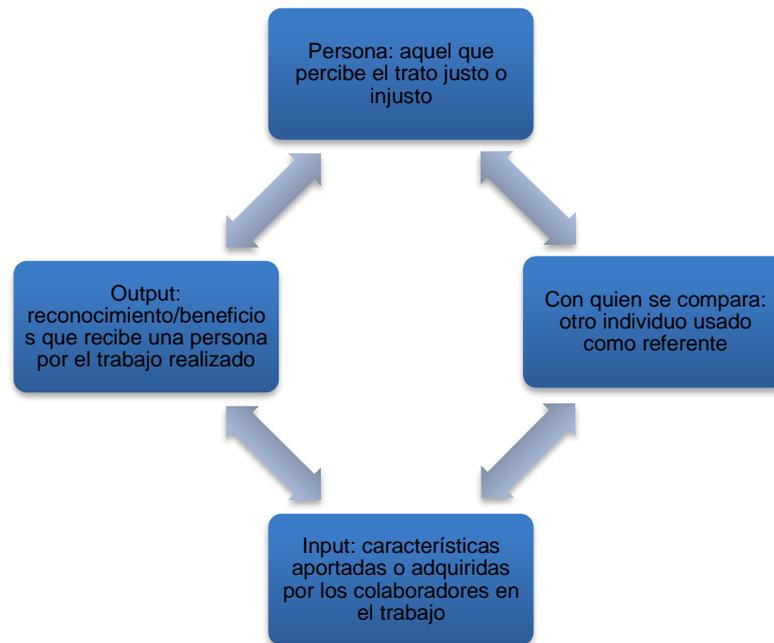
2. Necesidades de seguridad: Segundo nivel de necesidades humanas lleva a que la persona se cuide y proteja de cualquier daño físico o emocional.
3. Necesidades sociales. Relacionadas con la vida de la persona y la aceptación con su entorno. Necesidad de asociación, participación, amor, amistad por parte de otros. Surgen cuando la primera y segunda necesidad se encuentren satisfechas.
4. Necesidades de autoestima: Necesidad de aprobación, reconocimiento, atención, así como los factores de estima interna como la confianza, respeto, seguridad de sí mismo.
5. Necesidades de autorrealización: Son las necesidades humanas más elevadas, se expresa mediante el impulso de superarse cada día y llegar a realizar todas

### **Teoría de la Equidad**

Según su creador Adams (1963) planteó que las personas se motivan cuando son tratadas de manera equitativa en la relación con su desempeño y el desempeño de sus compañeros de trabajo, la fuerza de esta teoría es la comparación de los esfuerzos y gratificaciones que los empleados realizan con sus compañeros de trabajo que tengan una similar condición laboral. Esta teoría propuso que la justicia y la equidad en la que son tratados los trabajadores incluyen y afectan a la motivación. En todas las situaciones laborales, el empleado está esforzándose por dar lo mejor de sí, con la finalidad de obtener los mejores resultados y que estos sean recompensados, ya sea con un incentivo emocional o monetario, un trabajador es por sentido común competitivo y siempre está en busca de la excelencia, esto hace que a la larga sus resultados sean comparados con los de otros, ya sea en la comparación del trabajo o en la comparación de los beneficios que el trabajador recibe versus lo que los demás trabajadores obtienen.

Cuando un colaborador descubre un estado de injusticia e inequidad este se siente desmotivado y el rendimiento laboral disminuye debido al sentir de la injusticia detectada, en cambio sí un colaborador se siente satisfecho, realiza su trabajo con mayor calidad y crea un vínculo organizacional, según Adams este tipo

de comparaciones que el colaborador realiza, comúnmente son inconscientes ya que el hecho de sentir un trato injusto e incorrecto en comparación a otros individuos hace que la motivación disminuya.



*Figura 2. Elementos Principales de la Teoría de la Equidad.*

Según Adams (1963) indicó que la equidad ocurre cuando los colaboradores divisan que los esfuerzos de sus inputs con los resultados de sus outputs son equivalentes entre sí y entre los empleados que cumplan con las condiciones similares de trabajo. De acuerdo con el autor de la teoría, cuando los colaboradores perciben un trato laboral injusto tienden a tomar ciertos comportamientos y actitudes como:

- Disminuye la inversión del esfuerzo en sus aportaciones laborales
- Cambios en los resultados y calidad del trabajo
- Cambios en la percepción que se tiene con los demás compañeros de trabajo, lo que conlleva a un mal ambiente laboral.

- Cambios en la percepción de sí mismo, disgusto con el trabajo
- Aumenta la rotación

La equidad laboral es un principio que debe abarcar toda empresa, gracias a este principio se permite que los conflictos laborales sean solucionables y ayuda a sostener la motivación entre los altos mandos y su personal. La teoría de la equidad sostiene que a los individuos no solo les importa la cantidad de aportes en beneficios reciban por sus resultados sino también la relación que estos tengan en comparación con los demás. Cuando las personas divisan un desequilibrio en sus beneficios ya sean salariales, ascensos, reconocimientos, crea tensión el cual afecta a la motivación, ya que las personas están en la busca diaria de la igualdad y la justicia.

Según Adams (1963) “Los trabajadores no solo buscan la satisfacción de sus necesidades; sino también quieren que el sistema de retribución sea justo. La cuestión de la justicia se aplica a todo tipo de recompensas tales como Psicológicas, Sociales y Económicas”. Esta Teoría afirma que los empleados califican a la equidad por medio de la comparación de los resultados de sus esfuerzos contra los esfuerzos mismos y sobre los esfuerzos de otros colaboradores.

## **Marco Conceptual**

### **Remuneración**

#### **Origen y reseña histórica de las remuneraciones.**

A continuación se verá que según Gómez (2012) en su artículo, Historia de los salarios, publicado en la Revista de la Universidad EAFIT presento la remuneración desde los inicios de la humanidad y como ha ido cambiando a través de los años.

- a) Esclavitud: Constituye la primera parte de la historia, aunque el esclavo no recibía en si un salario, este representaba un gasto para sus amos ya que debían mantenerlos en las apropiadas condiciones físicas, salud para que se encuentre apto para el trabajo, la esclavitud tuvo su decadencia con el advenimiento de la civilización. Según Martínez (1989) estableció que, en las primeras revelaciones del trabajo humano en los pueblos nómadas, no había

conocimiento ni reconocimiento de pago por el trabajo realizado. En las civilizaciones de Roma y Grecia, el trabajo consistía en la esclavitud.

- b) La servidumbre: La servidumbre surgió luego de la extinción de la esclavitud, tuvo sus comienzos dentro de la modalidad laboral a inicios del siglo XVII, la diferencia entre la esclavitud, es que el siervo tenía cierta libertad, tenía potestad para luchar por sus intereses.
- c) La artesanía: En los albores de la Edad Media, el trabajador alcanza la libertad, alcanza trabajar con sus propios utensilios por lo que puede trabajar para sí y vender sus productos en el mercado. El hombre obtiene el sentido de la dignidad en el trabajo y toma conciencia de todo lo que hace
- d) La Revolución Industrial: En el último periodo del siglo XIX surge la revolución industrial, el cual fundamentó las bases de los conceptos de la administración de salarios, en donde su característica esencial fue la diversidad de la libertad económica que el trabajador disfruta. Federico Taylor instauró el lema “la ciencia del trabajo con las maquinas”, esta época también es llamada la Simplificación del Trabajo. Charles Eugene Bedaux, ingeniero francés realizó en 1886 nuevos estudios sobre la remuneración, dando origen al sistema de salarios con incentivo, lo que condujo a una mejora del estudio de la eficiencia de los trabajadores; él fue uno de los principales contribuyentes en los estudios de la medición del trabajo su lema era “la explotación racional de la energía humana”. Elton Mayo determinó condiciones más favorables para el desempeño de los empleados, buscando el equilibrio entre la remuneración y la productividad de los trabajadores, en donde las fuerzas son el capital y el trabajador.
- e) La segunda revolución industrial: La segunda revolución industrial inicia con la finalización de la primera guerra mundial, en donde se empieza a buscar como elevar el nivel de vida mediante una mejor explotación de recursos humanos y naturales, se estabiliza el empleo y se busca la mejora del pago de salarios. La administración salarial tuvo transformaciones, el sistema de incentivos y sus variables, la implantación de normas para el salario fijo, la participación del trabajador en las utilidades, entre otras innovaciones, todos

estos elementos buscan el equilibrio necesario entre el capital y el trabajo, con la finalidad de aminorar los conflictos socioeconómicos.

En el análisis del origen de los salarios, en la esclavitud a principios de la humanidad, el trabajo no era remunerado económicamente, ya que estos eran retribuidos con alimentos con la finalidad de tener en buenas condiciones a los esclavos, no existía la libertad de decisión ni la libertad de trabajo; seguimos por la modalidad de la servidumbre en donde el hombre tuvo cierta libertad de trabajo siempre y cuando no descuidara sus deberes con sus señores; seguido por la artesanía en donde el trabajador alcanzó el sentido de la ocupación, la libertad laboral y económica al valerse por sí mismo; en la revolución industrial se consigue la máxima productividad de los trabajadores en donde se establecen y se estabilizan sueldos y el trabajo.

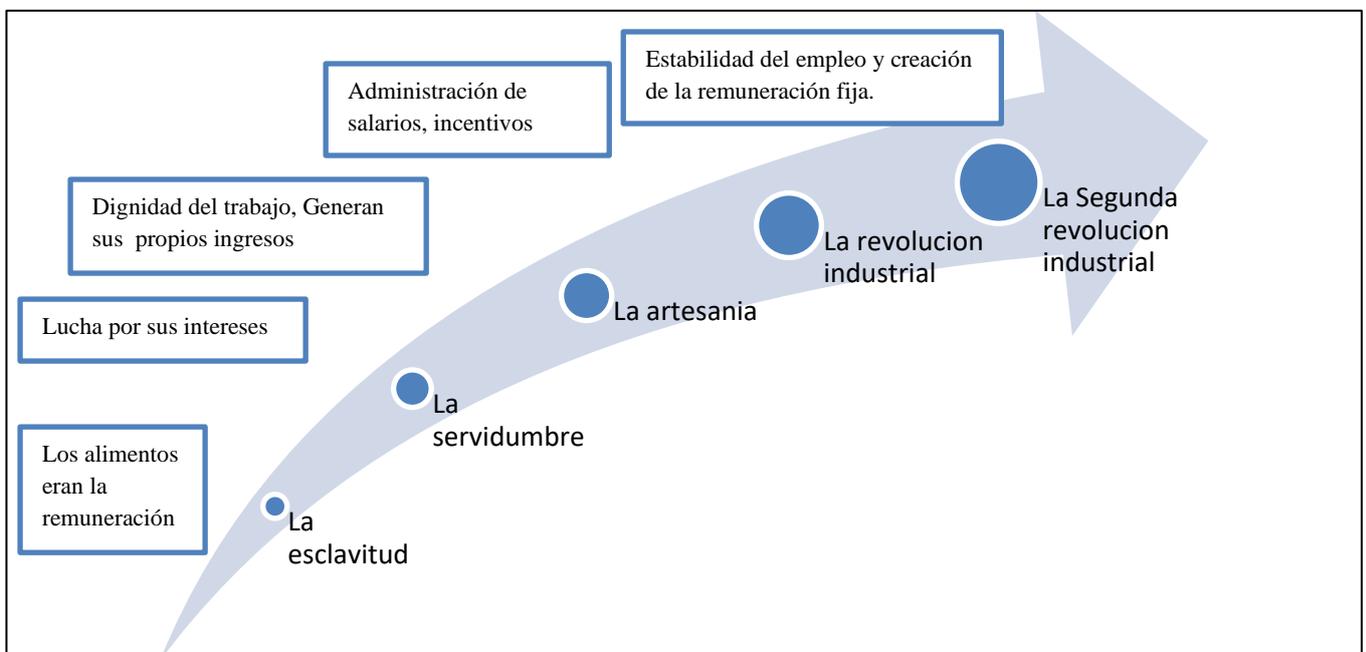


Figura 3. Evolución de la remuneración

### Definición de salario

Según Chiavenato (2000) indicó que el salario es aquella recompensa que una persona recibe a cambio de actividades de la organización; es el retorno que el individuo recibe por la ejecución de tareas. La compensación monetaria es el pago que recibe un empleado por el salario, bonos, variables, comisiones, incentivos, es un elemento importante ya que es el equivalente que el empleador paga a un trabajador por el cargo y la ejecución de tareas que cumple y practica dentro de la empresa. Chiavenato nos indica que el salario puede ser directo o indirecto.

- a) Directo: Corresponde al salario percibido mensual, a las horas de trabajo retribuidas como contraprestación del servicio del cargo que se ocupa dentro de la empresa
- b) Indirecto: Son aquellos beneficios que ofrece una organización a parte del salario mensual, como vacaciones, adicionales, utilidades, horas extras aquellos beneficios sociales que ofrece la organización.

Por otro lado, tenemos a Werther & Keith (2000) en su libro “Administración personal y Recursos Humanos” detallaron que la remuneración adecuada es un elemento esencial para mantener y motivar a los empleados de una organización, menciona que los trabajadores deben recibir una retribución justa por las actividades que desempeña y por la contribución productiva que da a la empresa. La compensación moderna abarca más elementos y las prestaciones se están convirtiendo en una base creciente y fundamental.

### **Remuneración y Salario**

Según Aguiar (2007) en su libro de mercado laboral ecuatoriano, propuesta de una reforma, publicado en el año 2007 “El empleo es un medio para que las personas obtengan los ingresos necesarios para satisfacer sus necesidades materiales básicas. También constituye una necesidad básica en sí mismo, en tanto que proporciona al ser humano una sensación de reconocimiento y utilidad en la sociedad” (pág. 8)

Según La Constitución de la república del Ecuador establecieron sobre la remuneración mediante su Art. 328.-

La remuneración será justa, con un salario digno que cubra al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora, así como las de su familia; será inembargable, salvo para el pago de pensiones por alimentos. El Estado fijará y revisará anualmente el salario básico establecido en la ley, de aplicación general y obligatoria. El pago de remuneraciones se dará en los plazos convenidos y no podrá ser disminuido ni descontado, salvo con autorización expresa de la persona trabajadora y de acuerdo con la ley. Lo que el empleador deba a las trabajadoras y trabajadores, por cualquier concepto, constituye crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun a los hipotecarios. Para el pago de indemnizaciones, la remuneración comprende todo lo que perciba la persona trabajadora en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que reciba por los trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios o cualquier otra retribución que tenga carácter normal. Se exceptuarán el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales y las remuneraciones adicionales. Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades líquidas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades. Todo fraude o falsedad en la declaración de utilidades que perjudique este derecho se sancionará por la ley (p. 103).

Acerca del salario el Código de Trabajo (2005) estableció para legislar que: “Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado. El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal; por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables” (p. 29) Hay que mencionar, además que “Derecho a remuneración íntegra. - En los días de

descanso obligatorio señalados en el artículo 65 de este Código, los trabajadores tendrán derecho a su remuneración íntegra.” (p. 31)

Así mismo se entiende por remuneración no solo al dinero recibido por el valor de su trabajo sino también a otros montos que el trabajador podría recibir por concepto de bonos o comisiones, considerando que puede ser de carácter voluntario del empleador o la entidad para la cual preste sus servicios. De igual modo el Código de trabajo lo establece de la siguiente manera: Sueldo o salario y retribución accesorio.- Para el pago de indemnizaciones a que tiene derecho el trabajador, se entiende como remuneración todo lo que el trabajador reciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que percibiere por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios, el aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social cuando lo asume el empleador, o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio. Se exceptúan el porcentaje legal de utilidades el pago mensual del fondo de reserva, los viáticos o subsidios ocasionales, la decimotercera y decimocuarta remuneraciones, la compensación económica para el salario digno, componentes salariales en proceso de incorporación a las remuneraciones, y el beneficio que representan los servicios de orden social (C.T., 2005, p. 32).

### **Tipo de Salarios**

Según el código de trabajo en su Art. 82.- Remuneraciones por horas: diarias, semanales y mensuales. - En todo contrato de trabajo se estipulará el pago de la remuneración por horas o días, si las labores del trabajador no fueran permanentes o se trataran de tareas periódicas o estacionales; y, por semanas o mensualidades, si se tratare de labores estables y continuas. Si en el contrato de trabajo se hubiere estipulado la prestación de servicios personales por jornadas parciales permanentes, la remuneración se pagará tomando en consideración la proporcionalidad en relación con la remuneración que corresponde a la jornada completa, que no podrá ser inferior a los mínimos vitales generales o sectoriales. De igual manera se pagarán los

restantes beneficios de ley, a excepción de aquellos que por su naturaleza no pueden dividirse, que se pagarán íntegramente (C.T., 2005, p. 30).

Además, el Código de Trabajo detalló en su Art. 84.- “Remuneración semanal, por tarea y por obra. - Si el trabajo fuere por tarea, o la obra de las que pueden entregarse por partes, tendrá derecho el trabajador a que cada semana se le reciba el trabajo ejecutado y se le abone su valor” (C.T., 2005, p. 30).

### **Fijación objetiva de salarios**

Según el Art. 81 del código de trabajo en cuanto al salario y su manera efectiva de establecerlos dice:

Estipulación de sueldos y salarios. - Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código. Se entiende por Salario Básico la retribución económica mínima que debe recibir una persona por su trabajo de parte de su empleador, el cual forma parte de la remuneración y no incluye aquellos ingresos en dinero, especie o en servicio, que perciba por razón de trabajos extraordinarios y suplementarios, comisiones, participación en beneficios, los fondos de reserva, el porcentaje legal de utilidades, los viáticos o subsidios ocasionales, las remuneraciones adicionales, ni ninguna otra retribución que tenga carácter normal o convencional y todos aquellos que determine la Ley. El monto del salario básico será determinado por el "Consejo Nacional de Trabajo y Salarios", o por el Ministerio de Relaciones Laborales en caso de no existir acuerdo en el referido Consejo. La revisión anual del salario básico se realizará con carácter progresivo hasta alcanzar el salario digno de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución de la República y en el presente Código (C.T., 2005, p. 30).

### **Conformación de un sistema salarial**

#### **Manual de Cargos.**

El manual de cargos o funciones es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y actividades que desarrolla cada trabajador en el cumplimiento rutinario de cada día. Según Chiavenato (2009) la gestión del talento es un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es generar valor a la empresa.

Este manual es elaborado de manera técnica basado en los debidos procedimientos, sistemas y normas que sirven de orientación y brindan una guía para el desarrollo de cada una de las actividades, esto sin interferir en las capacidades intelectuales ni en la autonomía propia e independencia mental y profesional de cada uno de los trabajadores de una empresa o institución empleadora.

Esta guía da una dirección de las decisiones más acertadas en el desempeño de sus actividades. Expone de manera muy clara la carga de responsabilidad y las debidas obligaciones que cargo conlleva, en esta herramienta se encuentran los requisitos y perfiles que cada cargo exige, este manual sugiere a los trabajadores emitir informes de labores realizados, puede incluir apartados con observaciones, inconvenientes y soluciones u otra información que se considere relevante informar, estos manuales e informes son herramientas que brindar información a los líderes para poder alcanzar y desarrollo y una mejor calidad de gestión

En efecto podemos decir que el manual de funciones es un instrumento normativo de gestión institucional, dicho instrumento se encargar de generar una guía básica en cuanto a los puestos de trabajo o cargos.

Esta guía en función de herramienta de gestión ha tomado una enorme relevancia en la consecución de la productividad de las organizaciones. Según la escritora Alles (2006) en su libro de *Selección Por Competencias* afirmó que “dentro de un contexto en el que, debido a una multiplicidad de factores, es cada día más difícil encontrar las personas que se buscan para cubrir las más diversas posiciones”. En las organizaciones el manual de cargos es una herramienta de gestión muy importante de manera que está en primera línea cuando se trata de tomar decisiones y en el ordenamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos. Según Chiavenato (2009) “Se trata de una nueva visión de las personas, ya no como un

recurso de la organización, como objetos serviles o simples sujetos pasivos del proceso, sino fundamentalmente como sujetos activos que toman decisiones, emprenden acciones, crean innovaciones y agregan valor a las organizaciones. Es más, la persona es vista como un agente pro activo, dotado de visión propia” (p. 8).

Habría que decir también que esta herramienta de gestión nos brinda muchos beneficios en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, entre ellos podríamos destacar;

- a) minimizar los conflictos de trabajo,
- b) marca responsabilidades, divide el trabajo,
- c) y fomentar el orden.

Hay que mencionar además que una vez implementado el manual de funciones nos permite poner en marcha otros sistemas organizaciones muy efectivos entre ellos se puede tomar como ejemplo; la evaluación de desempeño, escalas salariales, líneas de carrera entre otros. Esta herramienta de gestión tiene en particular que va de la mano con los nuevos tiempos y la innovación la cual es necesario mantenerla en constante actualización para su adaptación a los distintos cambios y realidades, con la situación actual de la emergencia sanitaria nacional por COVID 19 las organizaciones ecuatorianas y en todo el mundo, las organizaciones han tenido que hacer modificaciones, reformas y actualizaciones a sus manuales para poder agregar nuevas medidas que adapten sus funciones con las medidas que dictaminan los gobiernos por distintas que sean las causas.

Según Dessler & Varela (2011) un Manual de Cargos consta de las siguientes partes;

- Datos generales o descripción: contiene los datos que identifican el puesto, es decir el título del puesto de trabajo, la ubicación que es el departamento o área a la que pertenece, se puede especificar el uso de herramientas o maquinaria que tiene a su cargo el empleado, la jerarquía es decir si supervisa a más empleados o si la persona reporta directamente a alguien más.

- Misión del puesto o descripción genérica: consiste en una explicación breve de las actividades del puesto. Una buena descripción sirve para obtener un perfil más específico y así entender de manera general el cargo.
- Funciones específicas: es una explicación detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Es preferible señalar cada función en un párrafo separado o con numerales.
- Perfil requerido: incluye requisitos mínimos para que el puesto sea desempeñado con eficacia, si bien son detalles que se requiere del trabajador no necesariamente debe ir vinculada esa información a una persona específica, sino para cualquier trabajador que ocupe el puesto. Dentro de estas especificaciones debe ir la educación, conocimientos específicos, idiomas, años de experiencia, entre otros.
- Competencias: se especifica el tipo de competencias requeridas para cada función en cada uno de los cargos, estas competencias deben ser medibles y observables para que el trabajador que ocupe el puesto lo haga desempeñando bien su labor. Las competencias se pueden medir a través de la evaluación del desempeño, test psicométricos, entre otros.

### **Estudio de mercado**

Como señala Fernández (2017) quien dio a conocer qué;

Es necesario y extremadamente importante para un emprendedor o un empresario, antes de poner en marcha un nuevo proyecto empresarial, realizar una investigación comercial, un estudio de mercado para comprender la situación y necesidades del mercado, para poder enfocar el negocio y tener, de esta manera, mayores probabilidades de éxito (p. 4)

En un estudio de mercado ampliamos información estadística y numérica, también obtenemos información del ambiente social que rodea el entorno de nuestro interés, estos pueden ser positivos para el desarrollo de nuestro trabajo como pueden ser negativos. Un de mercado engloba el estudio de un sinnúmero de variables socioeconómicas que condicionan el proyecto, aunque no estén directamente relacionados. Es a este punto donde nos enfocaremos más en lo que sucede en materia laboral y los problemas sociales que surgen entre ellos, para aquellos veamos más acerca del mercado en materia laboral. Según Bohlander *et al.* (2001) mencionaron que el mercado laboral refleja las fuerzas de oferta y demanda para mano de obra cualificada en una zona. Estas fuerzas influyen en los niveles de sueldos y salarios necesarios para reclutar y retener a los empleados competentes. Sin embargo, debe reconocerse que existen fuerzas contrarias que pueden reducir el impacto de oferta y demanda en el mercado laboral.

Según Bohlander *et al.* (2001) afirmaron que el mercado laboral refleja las fuerzas de oferta y demanda para mano de obra cualificada en una zona. Estas fuerzas influyen en los niveles de sueldos y salarios necesarios para reclutar y retener a los empleados competentes. Sin embargo, debe reconocerse que existen fuerzas contrarias que pueden reducir el impacto de oferta y demanda en el mercado laboral.

Las organizaciones en su esfuerzo por lograr el máximo potencial sostienen que emplean planes muy elaborados y un conjunto de estrategias las mismas que para generar efecto van de la mano como el factor humano y su gestión. La influencia del personal en los objetivos de la compañía juega un papel muy importante, para las empresas es un reto del día a día alinear el pensamiento de los empleados con los objetivos y la visión de las organizaciones y mantener este objetivo en común en el desempeño de sus funciones. Según Rosen *et al.* (2001) en su publicación de cómo lograr una empresa sana afirmaron sobre la influencia del personal que;

Es quizá la fuerza más poderosa, ya que incide en cada una de las facetas de todo tipo de empresas, y afecta cada etapa de las operaciones, cada estrategia, meta o visión. Todas las compañías se

ven afectadas, sin importar cuantos empleados tengan, desde los cinco empleados de una agencia de anuncios hasta los diez mil o más de una empresa fabril. (...), la influencia del personal está reemplazando las hipótesis tradicionales de que otros recursos sustanciales, como el financiero, los mercados o la tecnología, son los que determinan el rumbo de una compañía. La nueva realidad indica que es el personal, su manera de trabajar, pensar y sentir, el que dicta la dirección y el éxito de una empresa. (p. 25)

Hay que mencionar, además que el factor humano y las organizaciones han identificado por medio de instrumentos como encuestas, entre otros que uno de los determinantes principales en su bajo rendimiento o incomodidad está relacionado la mayoría de las ocasiones con su salario, En ciertos casos los trabajadores sea la manera que hayan obtenido su salario ya sea por el valor que fue designado por un cargo u otro motivo se sentirá insatisfecho de su salario al momento de comparar con otros puestos o cargos sobre todo cuando sienten la sensación que son remunerados por una tabla de salarios y no por el trabajo que desempeñan en comparación con otros cargos.

Cuando existen este tipo de problemas en las organizaciones es necesario encontrar el origen no solo dentro de nuestras organizaciones, también estudiar el mercado laboral que esté relacionado con el mismo desempeño laboral. Según Mondy & Mondy (2010) Una encuesta de salarios es un instrumento para obtener datos en relación con lo que pagan otras empresas por trabajos o clases de trabajos de tipo específico acorde a su interés en laboral. De esta manera se puede encontrar una equidad tanto interna como externa en un mismo mercado laboral. “Las organizaciones usan encuestas por dos razones básicas: para identificar su posición relativa con respecto a la competencia elegida en el mercado laboral y para obtener información para la elaboración del presupuesto y el establecimiento de una estructura de remuneración” (p. 273).

### **Mercado Laboral**

El mercado laboral ecuatoriano se caracterizó por una estructura en donde prevalece el sector informal, una cobertura de la seguridad social incompleta y problemas de calidad de empleo que se asocia al desconocimiento de los derechos laborales (Porrás, 2010). La historia nos cuenta por medio de Porrás que; “Durante la década de los ochenta y más aún en los noventa se inicia la flexibilización de la matriz laboral e inicia el período de aperturismo y ajuste estructural enmarcado en políticas neoliberales como una mayor inserción en el mercado internacional, la privatización de empresas estatales, venta de recursos naturales, y presiones sobre la calidad de empleo y salarios más bajos” (p. 318-319).

No obstante, cabe distinguir distintos períodos en este proceso de flexibilización. un primer período corresponde a los años 1979-1984, en donde se aprobaron varios cambios como la instauración del décimo quinto sueldo, la ley de la semana laboral de cuarenta horas y la duplicación del salario mínimo vital; reformas que se llevaron a cabo debido a la fuerza del movimiento sindical de esa época que contaba con espacios abiertos y democráticos para el diálogo. Un segundo período corre desde 1984 hasta inicios de la década del noventa, en el cual el proceso de flexibilización laboral toma fuerza, promoviendo prácticas como la tercerización y la contratación por horas, con el argumento de que las excesivas regulaciones del mercado laboral, lo hacían al mismo ineficiente. (Agenda de Competitividad y Productividad, 2003)

Ahora de manera más básica y práctica entendemos como concepto de mercado laboral o de trabajo se puede decir que es aquel mercado donde juega la oferta y la demanda de trabajo, la oferta conformada por el grupo de individuos o trabajadores que están dispuestos a realizar una actividad laboral o un trabajo, y por otra parte, la demanda estaría representada por las organizaciones o empleadores que están dispuestos a ofrecer un trabajo. Según Chiavenato (2000) en su libro Administración de Recursos Humanos, definió que el mercado laboral o de empleo está conformado por las ofertas de trabajo o empleo hechas por las organizaciones en determinado lugar y época. Está definido por las organizaciones

El mercado de trabajo representa un factor muy importante en la economía de la sociedad, esta área clave es aquella que funcionan como motor del circulante entre los bienes de consumo y los de servicios. Según Figueroa (1993) indicó que “Una diferencia entre el mercado laboral y el de cualquier otro mercado productivo, es que el desempeño productivo del trabajador depende del salario que reciba” (p. 9), sin embargo, el mismo autor bajo la teoría neoclásica y su pensamiento básico dice que el mercado laboral tiene la misma esencia del intercambio, ya que son trabajadores intercambiando servicios laborales a cambio de dinero o una remuneración de empleadores (p. 37).

Según Serrano (2013) destaco que en el Ecuador hablar del mercado laboral local es un poco lamentable, una numerosa parte de la oferta se inclina por ejercer oficios de manera informal, podría ser por causas de la escases de plazas de trabajo o la escases económica de la gran mayoría de trabajadores que necesitaban cubrir el sustento diario de su familia y aceptaron un empleo informal, o se dedicaron a un pequeño emprendimiento, cabe recalcar que en estas prácticas no se respetan ni se someten a leyes en materia laboral, sin contar que aun con este segmento fuera de beneficios, los servicios del estado en salud y seguridad no abastecen ni a un 60% de la población de ocupados.

Este mismo resultado da lugar a mantener la tasa de desempleo con indicadores muy preocupantes, dentro de este segmento también se encuentran grupos vulnerables azotados por la misma situación como son las mujeres y los indígenas. Los gobiernos frente a esto viven en una constante lucha por tratar de cubrir estas brechas, tratar de fomentar mejoras a estos determinados segmentos como el caso del trabajo ciudadano y el autoempleo, frente caso como estos los legisladores han generado políticas y se mantienen en el estudio constante de como brindar; un ejemplo de esto es la obligatoriedad de la afiliación a la seguridad social (p. 63)

### **Valoración de Cargos**

Según Zuluaga (2002) para valorar un cargo, es importante considerar ciertos parámetros y elementos que son necesario para la determinación de la estructura

salarial como el desempeño, antigüedad, ascensos, composición de salarios, beneficios, nivel de salarios en el mercado, nivel de responsabilidad, experiencia en el cargo, entre otros.

Para el mismo autor, la evaluación de puestos de trabajo es un procedimiento que permite establecer el valor de los diferentes puestos de trabajos que forman parte de la organización, este proceso se lleva a cabo teniendo en consideración las responsabilidades, destrezas, habilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo que se necesitan para realizar las tareas. Con la evaluación de puestos de trabajo se pueden alcanzar los siguientes objetivos:

- a) Decidir el nivel salarial justo tanto para la empresa como para el empleado
- b) Tener un sistema que permita a la empresa medir y controlar a detalle el costo que genera un trabajador
- c) Mantener de una forma transparente y clara las funciones, nivel de responsabilidad que un trabajador tiene dentro de la empresa

Es de vital importancia que la evaluación sea realizada de una manera objetiva y por un comité especialista en compensaciones.

De acuerdo con Chiavenato (2000) detalló que la evaluación de un cargo representa varias técnicas, en el cual se aplican criterios de comparación de cargos, con la finalidad de constituir una estructura justa, transparente y equitativa de los cargos existentes en una organización. El mismo autor define a la evaluación de cargos como un proceso de análisis y comparación de las funciones de un cargo, para colocarles en un correcto nivel de jerarquización y sirva de base para un sistema de remuneración. La evaluación de cargos funciona para determinar la posición de cada cargo frente a los demás, con esta base comparativa permitirá a los directivos encargados de la organización definir una distribución equitativa de los salarios de una organización.

### **Sistemas o métodos de valoración**

En la opinión de Zuluaga (2002) expresó que existen diversas maneras de administrar los sistemas de remuneración, la evaluación de cargos se relaciona con la obtención de datos de cada colaborador y cada cargo que permita llegar a una base con relación al precio de cada cargo, teniendo en cuenta las diferencias de cada cargo y el porqué de las diferencias salariales. Todos los métodos de la valoración de cargo tienen como base la comparación, en donde se comparan los cargos con los criterios escogidos por cada empresa, los cuales son los factores de evaluación.

### **Por jerarquización**

Denominado también como método de comparación simple, en donde cada cargo es comparado con los demás cargos existentes en la compañía, en función de un criterio elegido como referencia. Existen dos maneras de aplicar el método de jerarquización:

**Tabla 2**

*Formas de aplicar el método de Job Ranking.*

<b>ETAPAS</b>	<b>Definición previa de los límites superiores e inferiores de la jerarquización</b>	<b>Definición previa de los cargos de referencia según el criterio seleccionado</b>
	1. Definición de criterio para evaluación entre los cargos	1. Definición de criterio para evaluación entre los cargos
	2. Definición de los dos puntos extremos de la jerarquización, en donde el límite superior es aquel que tiene la mayor cantidad posible del criterio escogido y el límite inferior es el cargo que tiene la menor cantidad posible sobre el criterio seleccionado	2. Definición de cargos de referencia en base al criterio, cada cargo representa como punto focal, el cual servirá como punto de base para agrupar los demás cargos.
	3. Comparación de los demás cargos entre sí en función al	3. La selección de cargos se enlistarán en una jerarquía en orden

criterio seleccionado	ascendente o descendente. Los demás cargos se comparan con cada cargo de referencia.
4. Resultado: la jerarquía que constituirá la clasificación de los cargos.	4. El job ranking se constituirá con la clasificación de los cargos comparados.

Este método cualitativo ordena de manera creciente o decreciente los cargos que forman parte de la organización, esta jerarquización se determina en base de un factor de comparación. La comparación que se realiza a través de este método es global y poco objetiva ya que no realiza un análisis de cada puesto de trabajo, lo cual hace que la comparación no sea en base a cada tarea, elemento y función del puesto de trabajo.

El proceso inicia con la obtención de un solo criterio, a partir de ahí de denominan los cargos que son claves y que servirán de referencia para los demás, los cargos claves son aquellos en base a la jerarquización existente en la organización.

### **Por Clasificación**

También se conoce como método de gradación muy conocido por ser empleado por Comisión de Servicio Civil de los Estados Unidos En este método los grados o clases se establecen mediante un organismo o por la organización de un comité autorizado para cumplir exclusivamente con esta herramienta. Según un estudio Gómez-Mejía *et al.* (2008) describió que “Los puestos se concentran en grupos; todos los puestos de cada grupo tienen un valor aproximadamente muy similar en lo referente a salarios. A los grupos se les llama clases si contienen puestos similares o categorías” (p. 71).

En esta herramienta cada grupo esta definidos por diferentes trabajos, distinta dificultad pero que requieren habilidades similares para realizarlo, estos grados serán determinado con la información del estudio previo del análisis de los puestos. Estos

grados o puestos de la misma manera que otros métodos son identificados o segmentados por las habilidades, conocimientos y responsabilidades.

Una vez establecido los diferentes grados serán ordenados los puestos según sus características sean acordes a cada grado. De esta manera se puede crear los grados que sean necesarios y estos servirán a configurar cada puesto según corresponda.

Según Puchol (2003) definió que este método “consiste en hacer una clasificación forzada de todos los puestos de trabajo, asignándolos a una escala empírica con varios niveles. Los niveles vienen definidos por determinadas condiciones” (p. 262). Este método es muy fácil de entender y de operar, su aplicación es económica por lo tanto se considera ideal para pequeñas organizaciones que deseen implementar una herramienta como esta.

Con una herramienta como esta es mucho más fácil de prevenir los problemas al momento de determinar salarios y ser administrados de manera equitativa. Sin embargo, no todas las herramientas administrativas son perfectas, en esta podemos denotar algunas desventajas como, por ejemplo; en este método sufre de prejuicios personales de los miembros de su comité

El procedimiento operativo de acuerdo Puchol (2003) consiste en:

- Seleccionar los trabajos a clasificar.
- Constituir el Comité de Valoración.
- Establecer el número de clases (generalmente de seis a diez).
- Definir los requisitos de cada clase.
- Comparar cada puesto a partir de su descripción con cada clase y asignarlo a una de ellas. (p. 262)

### **Por puntos**

El presente método fue creado por Merrill Lott en 1925, es un método de índole analítico y es el más utilizado debido a la objetividad y coherencia al momento de levantar el puntaje de las características de cada cargo. Cada puesto de

trabajo requiere de distintas habilidades, pero también poseen características en común en distinta intensidad e importancia, el presente método define los factores y determina el grado de intensidad de cada factor, tiene por finalidad la asignación del grado a cada puesto de trabajo según los requisitos y funciones que tenga cada cargo.

Este método mide las funciones del puesto según el grado de importancia de los factores, que al final se verá reflejado en la escala del puntaje. Es una técnica analítica y cuantitativa, nos permite compara y evaluar los cargos y adicional a eso darles una valoración mediante acumulación de puntuaciones.

Este método valorará el puesto de trabajo a través de la sumatoria de los valores que se obtienen mediante la evaluación y puntaje por cada factor. De acuerdo con Lott (1926) plantea el siguiente proceso para el levantamiento de la información:

1. Selección y definición de los factores para medir el puesto de trabajo, ejemplo;

**Tabla 3**

*Ejemplos de factores de puesto, Valoración de cargos por puntos.*

Habilidad	Educación	Esfuerzo	Planeación
Responsabilidad	Adaptabilidad	Relaciones publicas	Trabajo monótono
Resolución de conflictos	Esfuerzo mental	Versatilidad	Habilidad social
Experiencia	Esfuerzo físico	Información confidencial	Tipo de supervisión
Complejidad	Capacidad analítica	Iniciativa	Destreza manual

2. Determinar y definir los grados de cada factor
3. Determinar el valor por asignar a cada factor
4. Asignar valores a los puntos para cada factor
5. Diseñar un manual de valuación de puestos.

Según Puchol (2003) el presente método utiliza varias escalas de clasificación, según los factores comunes definidos para todos los cargos, a cada factor se le da un peso y como consecuencia de la ponderación, cada cargo tendrá una escala de puntuación. Los puestos de trabajo son analizados factor por factor y se valoran de acuerdo a la escala de puntajes asignados por cada factor. “Las principales ventajas del método es su gran objetividad, con lo que los resultados obtenidos son fáciles de defender ante las posibles reclamaciones. Su mayor inconveniente, lo laborioso de su elaboración” (p. 264).

### **Por comparación de factores**

También llamado el método de ranking o comparación de puestos, se puede decir que este es uno de los más básicos o sencillos ya que consiste en la clasificación de todos los puestos, desde el más básico al más complejo tomando como esencia su importancia en tareas, sus responsabilidades y las demandas que cargara sobre su titular.

De acuerdo con la explicación de Ponce en 1995, en su libro Método de Comparación de Factores. Administración del personal. Sueldos y salarios. La historia con respecto a este método y nos detalla los pasos del método de la comparación de factores. Fue creado por Eugene Benge en 1926, la finalidad de la creación de este método es emplear el principio de ordenamiento de manera cuantitativa y analítica, el cual consiste en ordenar los puestos de trabajo de una organización en función a ciertos factores establecidos por el comité de la empresa. En este método está conformado por los siguientes factores:

1. Integración del comité: Se debe crear e integrar un comité encargado y especializado en compensaciones, quienes serán los responsables de la selección de varios puestos, que serán valuados en primera instancia.
2. Selección de factores: Aquellos factores que se encuentren frecuentemente evaluados en el mercado y que se encuentran de manera inminente en la organización, aquellos puestos seleccionados en el punto anterior deben de ser claves y que cada uno comprenda una variedad de factores para evaluarse, los cargos seleccionados son de referencia y ayudan a facilitar el manejo de los factores de evaluación.
3. Distribución de salario entre factores: Todos los factores constituyen criterios que permiten realizar la comparación entre elementos y cargos, se tienen elementos que permitirán fijar los rangos, escalonar los cargos. Los factores seleccionados dependerán de las características que posea un cargo, se identifican poco y amplios factores con la finalidad de brindar rapidez en la comparación.
4. Promediación de los salarios por factor: Cada miembro del comité puntúa el factor del cargo y con eso se obtiene el promedio de la serie final. Ejemplo:  
Registro de series sobre el factor de “Responsabilidad”

**Tabla 4**  
*Ejemplo valoración comparación por factores.*

<b>Cargo</b>	<b>1.Gerente General</b>	<b>2.Gerente Recursos Humanos</b>	<b>3.Jefe de Recursos Humano</b>	<b>4.Especialista de compensacion es</b>	<b>Promedi o</b>	<b>Serie Final</b>
Jefe Comercial	5	5	5	5	5	5
Digitador	3	2	4	3	3	3

5. Formación de series en función de cada factor: Se realiza una evaluación de manera alineada, pero enfocándose en uno de los factores seleccionados, es decir se evalúa en función de 1 habilidad que requiere cada puesto, enfocándose en el elemento seleccionado y sin tener en cuenta los demás factores.
6. Registro general de las series formadas por factor: Se determina el salario que corresponde a cada puesto de trabajo, cada miembro que forma parte del comité distribuirá el salario entre los factores adoptados, con la finalidad de establecer cada parte del salario según los factores evaluados y establecidos.
7. Comparación del orden de puestos con la escala de salarios: Se realiza una nueva comparación entre las series finales obtenidas en la evaluación realizada por los miembros del comité para determinar que cargos concuerdan con el promedio final de la serie y cuáles son los que más tienen diferencias.
8. Determinación de las series finales por factor: Se ajustan los salarios por cada factor según la comparación de las series finales de puntaje.
9. Valuación de los demás puestos: Las series obtenidas servirán como escala para realizar el ajuste de salarios de los demás cargos de la organización.

### **Por el método HAY**

Este método es un sistema conformado por escalas y perfiles de valoración de puestos, creado por Edward N. Hay en el año 1943, este método se basa en tres factores claves: el conocimiento que se requiere para ejercer el cargo, la clase de resolución de problemas para el cargo y las responsabilidades que se asignen en función al cargo a desempeñar, tiene como bases el método de puntos y el de comparación por factores y es usado comúnmente para puestos directivos ya que está más direccionada a métodos de mando. Cada uno de los factores se descompone en varios elementos que permitirán evaluar de manera cuantitativa el equivalente del cargo.

Cada puesto de trabajo es distinto, cada uno necesita competencias, conocimientos y habilidades ante las funciones que vayan a realizar, es por eso que los factores se consideran medibles y se pueden analizar. La influencia del presente método ayudará a nivel organizacional a tener un análisis y conocimiento de cada cargo, servirá como fundamento para determinar remuneraciones equitativas.

## **Sobre El Talento Humano**

### **Gestión Del Talento Humano**

El Autor Chiavenato (2002) mencionó que “La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes” (p. 17)

La gestión del talento humano es considerada una de las más importantes en las organizaciones, es un componente fundamental y un conjunto de procesos en donde su función es de atraer, gestionar, motivar y retener a los colaboradores que forman parte de la organización. La gestión de talento humano está enfocada en desarrollar e involucrar el capital humano, trabajando en las competencias de cada persona y así afianzar el compromiso estratégico de todos los que forman parte de la organización.

Según Vallejo (2016) indicó que la gestión de talento humano está enfocada en reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar y dar seguimiento a las personas, además se ocupa en que los colaboradores se sientan comprometidos con la empresa y creen sentido de pertinencia, de esta forma se logrará la productividad, calidad y cumplimiento de los objetivos organizativos. La gestión de talento humano permite que exista una efectiva comunicación entre los trabajadores y de la organización, dando como resultado que la empresa se involucre con las necesidades y deseos de sus trabajadores con la finalidad de darle soporte y ofrecerles un correcto desarrollo, enriqueciendo sus conocimientos, personalidad,

motivando al colaborador para que se convierta en el capital más importante de la empresa.

### **Administración del Personal**

Según Chiavenato (2002) sostuvo que la administración del personal tiene un enfoque nuevo sobre las personas, ya no como un recurso de la organización, sino como unos objetos imprescindibles que toman decisiones, crean, innovan y dan valor a la empresa. El colaborador es un agente que está dotado de visión propia, de inteligencia el cual es la mayor y más avanzada de las habilidades humanas. Una eficiente administración de las personas ha llevado a que las organizaciones sean exitosas, alcancen sus metas y ha aportado el capital humano que representa.

Según Chiavenato (2009) menciona que “La administración del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (p. 9).

En cambio, Vallejo (2016) definió que la administración del talento humano como una disciplina que busca y persigue la satisfacción de los objetivos organizacionales y hace énfasis en la importancia de tener establecido una correcta estructura organizacional y la colaboración de su equipo. Además, el mismo autor indicó que;

Las organizaciones persiguen objetivos como crecimiento, competitividad, productividad mientras que las personas también tienen objetivos individuales: un buen salario, mejorar su calidad de vida, etc.; por ello es importante que las empresas seleccionen a las personas que cumplan los requisitos que las organizaciones desean alcanzar y al mismo tiempo satisfacer las expectativas que las personas desean al ingresar a las organizaciones” (p. 17).

## **Administración de la compensación**

En nuestro entorno se utiliza el término compensación para designar lo que las personas reciben a cambio de su trabajo, dentro de este rubro encontramos el sueldo, salario, los incentivos, beneficios sociales, valores adicionales concernientes a dinero que reciben por la realización de un trabajo, términos que están relacionados con la satisfacción que el trabajador obtiene con la ejecución y condición de sus labores.

El concepto de sueldo según el Diccionario de la Lengua Española (2014) “es la remuneración asignada a un individuo por el desempeño de un cargo o servicio profesional”. Este elemento es el más significativo al momento de retribuir a una persona, en un valor fijo y constante que se recibe periódicamente, por lo que es fundamental que estos se asignen correctamente a un colaborador, las retribuciones monetarias es uno de los factores que permite atraer, conservar y motivar al personal.

Por otro lado, tenemos a los incentivos, valores variables que recibe un trabajador por buen desempeño, trabajos adicionales, ya sean bonos por productividad, comisiones por ventas, bonos por cumplir con los indicadores y alcanzar las metas individuales o grupales, a diferencia del sueldo los incentivos son usados para estimular el interés del personal para crear compromiso con la empresa, mejorar los resultados, aumentar el desempeño, entre otros.

Los beneficios sociales y las prestaciones que recibe un trabajador, son aquellos derechos que estipula la ley en donde la empresa tiene que reconocer al trabajador, son de carácter obligatorio adicionales a la remuneración, incentivos que reciben los colaboradores por su trabajo, en el Ecuador tenemos los beneficios de la afiliación desde el primer día al Instituto de Seguridad Social, pago por horas extraordinarias, suplementarias y nocturnas, pago de décimo tercero y décimo cuarto sueldo, el pago de fondos de reserva, el derecho a gozar las vacaciones anuales, pago de jubilación patronal, a las licencias por maternidad y paternidad, pago al subsidio de maternidad y enfermedad, pago de utilidades.

Existen también prestaciones adicionales que la empresa otorga al empleado, las cuales no son obligatorias y con beneficios extras como un seguro privado, alimentación, movilización, gimnasio, capacitaciones cubiertas por la empresa, ayuda monetaria para estudios, entre otros. Estos beneficios sociales y prestaciones adicionales ayudan a que el colaborador se sienta más identificado con la empresa, les da un sentido de compromiso organizacional y de pertenencia con la empresa, factores que tienen un efecto positivo en el desempeño organizacional.

### **La importancia de la administración de la compensación**

Según Hernández (2014) la administración de la compensación es un proceso clave para la empresa, es un instrumento valioso utilizado para alinear a la organización y tener una buena estrategia de negocio. La administración de la compensación da una gran responsabilidad a que se cuente con instrumentos analíticos que permitan tomar correctas decisiones al momento de definir el sueldo de una persona.

Al momento que una persona ingresa a una organización, ingresa con un sin número de expectativas, que a medida que estas se van cumpliendo se convierten en un factor determinante para la permanencia a la empresa, entre esas expectativas se encuentra el reconocimiento salarial por el trabajo que realiza, toda persona busca alcanzar una compensación justa en relación a su trabajo, experiencia, responsabilidades que posee.



*Figura 4. Resultados de la administración salarial*

Gracias a la manera en que las organizaciones administran la compensación de sus colaboradores, desarrollan la capacidad de mantener, retener y motivar al personal, conservar y desarrollar el talento que se requiere para alcanzar los objetivos organizacionales. La correcta administración salarial promueve a crear una equidad interna, a la igualdad y el equilibrio en el que un trabajador percibe entre sus aportaciones laborales y salariales, la competitividad externa hace que las empresas busquen medir un nivel de pago a su personal y que este sea competitivo con las demás compañías enfocadas al giro de negocio.

La administración de las compensaciones influye en la estimulación de los niveles del desempeño laboral, en donde se juntan los aspectos anteriormente descritos: equidad laboral y salarial interna, un paquete re remuneración acorde al mercado hace que la empresa tenga las mejores condiciones para administrar a las personas y ayudar a su desarrollo y crecimiento de la eficiencia laboral.

## **Marco Legal**

### **Marco Legal Ecuatoriano.**

En el Ecuador la remuneración de sueldos y salarios está regulada y contemplada en la Carta Magna o Constitución de la República, un sistema de normas jurídicas que producen un orden constitucional en la sociedad. La Constitución de la República del Ecuador, a la cual se somete toda legislación, la misma que establece normas fundamentales para amparar los derechos, libertades y obligaciones de los ciudadanos, del estado y las instituciones del mismo consta de 444 artículos. De manera que es de suma importancia para esta investigación citar esta información.

El Gobierno Nacional mediante La Constitución de la República del Ecuador del 2008 en su art. 325 estableció que “El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores” (p, 101)

De la misma manera vigila la relación de este mercado mediante el Art. 327.- La relación laboral entre personas trabajadoras y empleadoras será bilateral y directa. Se prohíbe toda forma de precarización, como la intermediación laboral y la tercerización en las actividades propias y habituales de la empresa o persona empleadora, la contratación laboral por horas, o cualquiera otra que afecte los derechos de las personas trabajadoras en forma individual o colectiva. El incumplimiento de obligaciones, el fraude, la simulación, y el enriquecimiento injusto en materia laboral se penalizarán y sancionarán de acuerdo con la ley. (CRE, 2008, pág. 102).

Para el control de igualdad de género, condición o etnia el gobierno establece mediante la Constitución de la República del Ecuador, en su art. 329;

Las jóvenes y los jóvenes tendrán el derecho de ser sujetos activos en la producción, así como en las labores de auto sustento, cuidado familiar e iniciativas comunitarias. Se impulsarán condiciones y oportunidades con este fin. Para el cumplimiento del derecho al trabajo de las comunidades, pueblos y nacionalidades, el Estado adoptará medidas específicas a fin de eliminar discriminaciones que los afecten, reconocerá y apoyará sus formas de organización del trabajo, y garantizará el acceso al empleo en igualdad de condiciones. Se reconocerá y protegerá el trabajo autónomo y por cuenta propia realizado en espacios públicos, permitidos por la ley y otras regulaciones. Se prohíbe toda forma de confiscación de sus productos, materiales o herramientas de trabajo. Los procesos de selección, contratación y promoción laboral se basarán en requisitos de habilidades, destrezas, formación, méritos y capacidades. Se prohíbe el uso de criterios e instrumentos discriminatorios que afecten la privacidad, la dignidad e integridad de las personas. El Estado impulsará la formación y capacitación para mejorar el acceso y calidad del empleo y las iniciativas de trabajo autónomo. El Estado velará por el respeto a los derechos laborales de las trabajadoras y trabajadores ecuatorianos en el exterior, y promoverá convenios y acuerdos con otros países para la regularización de tales trabajadores (CRE, 2008, p. 103).

Así mismo el Código de trabajo documento para legislar la actividad laboral en el Ecuador, creado por la Comisión de Legislación y Codificación del H. Congreso Nacional de conformidad con la Constitución Política de la República del Ecuador, determinaron según art. 79 que:

Igualdad de remuneración. - A trabajo igual corresponde igual remuneración, sin discriminación en razón de nacimiento, edad, sexo, etnia, color, origen social, idioma, religión, filiación política, posición económica, orientación sexual, estado de salud, discapacidad, o diferencia de cualquier otra índole; más, la especialización y práctica en la ejecución del trabajo se tendrá en cuenta para los efectos de la remuneración (CRE, 2008, p. 29)

Por tanto, el gobierno ecuatoriano en su constante lucha contra el desempleo y subempleo garantiza su participación activa en esta batalla y establece sus principios mediante la Constitución de la República de Ecuador según el art. 326;

El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

- El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
- Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
- En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
- A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
- Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
- Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.

- Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.
- El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección.
- Para todos los efectos de la relación laboral en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.
- Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.
- Será válida la transacción en materia laboral siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.
- Los conflictos colectivos de trabajo, en todas sus instancias, serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje.
- Se garantizará la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras, con las excepciones que establezca la ley.
- Se reconocerá el derecho de las personas trabajadoras y sus organizaciones sindicales a la huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias en estos casos. Las personas empleadoras tendrán derecho al paro de acuerdo con la ley.
- Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación pública, correos y

telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios.

- En las instituciones del Estado y en las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos, quienes cumplan actividades de representación, directivas, administrativas o profesionales, se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública. Aquellos que no se incluyen en esta categorización estarán amparados por el Código del Trabajo. (CRE, 2008, págs. 101,102)

Estos principios actúan bajo Concordancias de los distintos instrumentos legales que se emplean en materia laboral en el territorio ecuatoriano: Código Civil (Título Preliminar), Arts. 11 Código Civil (Libro Iv), Arts. 1583, 2348 Código De Procedimiento Civil, Codificación, Arts. 441, 447, 543 Codificación Del Código Del Trabajo, Arts. 2, 4, 7, 49, 79, 174, 176, 220, 440, 441, 458, 467, 472, 486, 505, 514, 525, 635, 636 Código Penal, Arts. 66, 158, 210, 211, 212 Código De Ejecución De Penas Y Rehabilitación Social, Codificación, Arts. 58 Ley General De Instituciones Del Sistema Financiero, Codificación, Arts. 56 Ley De Aguas, Codificación, Arts. 26 Ley Orgánica De Empresas Públicas, Arts. 24

## **Marco Referencial**

De acuerdo con Amit (2019) indica que en su trabajo se exploraron los fundamentos teóricos de la creación de valor en el comercio electrónico examinando cómo crean valor 59 negocios electrónicos estadounidenses y europeos que se han convertido recientemente en corporaciones que cotizan en bolsa. Se observó que en el comercio electrónico se puede crear un nuevo valor mediante las formas en que se habilitan las transacciones. Basados en los ricos datos obtenidos de los análisis de casos de estudio y en la teoría recibida en el espíritu empresarial y la gestión estratégica, desarrollamos un modelo de las fuentes de creación de valor. El modelo sugiere que el potencial de creación de valor de los negocios electrónicos depende de cuatro dimensiones interdependientes, a saber: eficiencia, complementariedad, bloqueo y novedad. Nuestros hallazgos sugieren que ninguna teoría sobre el espíritu empresarial o la gestión estratégica por sí sola puede explicar completamente el potencial de creación de valor del comercio electrónico. Más bien, se necesita una integración de las perspectivas teóricas recibidas sobre la creación de valor.

Por otro lado, Moreno (2019) define que la economía circular (EC) requiere que las empresas reconsideren sus cadenas de suministro y modelos de negocio. Varios marcos que se encuentran en la literatura académica y profesional proponen modelos de negocio de economía circular (CEBM) para redefinir cómo las empresas crean valor mientras se adhieren a los principios de CE. Una revisión de estos marcos muestra que algunos modelos se discuten con frecuencia, algunos son específicos del marco y algunos usan una redacción diferente para referirse a CEBM similares, lo que apunta a la necesidad de consolidar el estado actual de la técnica. Se realizó un análisis morfológico de 26 CEBM actuales de la literatura, que incluye definir sus principales dimensiones de modelo de negocio e identificar las características específicas de estas dimensiones.

En su trabajo investigativo, Diamantidis (2019) indica en su proyecto de investigación que, hoy en día, el fenómeno de una mayor competencia entre las empresas y su necesidad de responder de manera efectiva a las condiciones operativas rápidamente cambiantes, así como a los requisitos de personal, ha aumentado la necesidad de identificar aquellos factores que afectan el desempeño de

los empleados (EP). El propósito de este documento fue examinar las interrelaciones entre los factores relacionados con la empresa / el medio ambiente (cultura de capacitación, apoyo a la gestión, dinamismo ambiental y clima organizacional), factores relacionados con el trabajo (ambiente laboral, autonomía laboral, comunicación laboral) y factores relacionados con los empleados. (motivación intrínseca, flexibilidad de habilidades, nivel de habilidad, proactividad, adaptabilidad, compromiso) y su impacto en la EP.

En cambio, Ünal (2019) describe que un modelo de negocio circular representa un sistema holístico de prácticas de gestión en evolución conjunta para la creación, entrega y captura de valor colectivo, que proporcionan soluciones para el desarrollo sostenible. La investigación previa sobre modelos comerciales circulares tuvo como objetivo comprender la creación de valor principalmente en términos de una sola práctica gerencial o de una manera relativamente aislada. En particular, se sabe poco sobre el sistema de prácticas de gestión que crea valor. En consecuencia, este estudio propuso un marco teórico caracterizado por un conjunto de prácticas gerenciales en conexión con factores contextuales internos y externos relevantes para la creación de valor dentro de un modelo de negocio circular. El marco se utilizó en un caso específico de una pequeña y mediana empresa (PYME) que opera en el sector de la construcción, que puede considerarse un gran ejemplo de economía circular puesta en práctica. Por lo tanto, la naturaleza exploratoria del caso permite un sondeo profundo que ayuda a consolidar el marco.

## Determinación De Variables

**Tabla 5**

*Variable independiente.*

<b>Variable independiente</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>
Desconocimiento de métodos de valoración de cargos	Carencia de conocimiento de métodos para la correcta valuación de un puesto o cargo	Puestos Operativos, Técnicos, Mando Medios, Jefes de Área.	Número de personas que desconocen sus funciones	Entrevista
Desconocimiento de funciones	Falta de conocimiento de las funciones inherentes a un cargo o puesto laboral	Conocimientos del Encuestado	Número de personas que desconocen sus funciones	Entrevista
Condiciones laborales de trabajo	Entorno de trabajo en los que indiquen varios factores en el bienestar de colaborador	Entorno Laboral	Numero de colaboradores que laboran bajo condiciones laborales de riesgo	Entrevista

**Tabla 6**

*Variable dependiente.*

<b>Variable dependiente</b>	<b>Conceptualización</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Instrumento</b>
Bajo Rendimiento de las funciones a su cargo	Nivel de respuesta en el desempeño de las funciones de determinado cargo	Conocimiento del Encuestado.	Número de personas que desconocen sus funciones	Encuesta
Rendimiento Productivo	Aprovechamiento de los recursos de trabajo plasmados en los resultados de la producción	Condiciones del Encuestado	Numero de colaboradores que laboran bajo condiciones laborales de riesgo	Encuesta

## Capítulo 2: Metodología

En el presente capítulo describiremos como se va a llevar a cabo el estudio, en donde se describirán las características y las metodologías utilizadas para el desarrollo del presente trabajo de titulación, así como el enfoque, las técnicas e instrumentos empleados que concuerdan con la necesidad del presente trabajo.

Según Pinedas *et al.* (1994) indicaron que “el diseño metodológico es una estrategia utilizada para comprobar una hipótesis o un grupo de hipótesis, en donde la determinación de las estrategias y procedimientos ayudarán a dar respuesta al problema” afirmó que “el diseño metodológico es la descripción de cómo se va a realizar la investigación en general” (p. 77).

Podemos decir que la metodología es una herramienta para el análisis y estudio de métodos, técnicas y procedimientos para la resolución de una problemática y la ganancia del *know-how*.

### Diseño de Investigación

Según Hernández *et al.* (2014) definió que “el diseño es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación y responder al planteamiento” (p. 128). Si el diseño está elaborado de una manera correcta, se tendrá mayores posibilidades de alcanzar el objetivo y generar resultados. Es decir, el diseño de investigación tiene varios propósitos, entre ellos responder las preguntas de investigación, cumplir con los objetivos propuestos, en donde la precisión, profundidad y amplitud serán claves para el desarrollo de la investigación, existen dos tipos de diseño dependiendo el enfoque, el diseño experimental y el diseño no experimental.

De acuerdo con Palella & Martins (2003) indicaron que el diseño experimental “es aquel según el cual el investigador manipula una variable experimental no comprobada, bajo condiciones estrictamente controladas. Su objetivo es describir de qué modo y por qué causa se produce o puede producirse un fenómeno.” (p.95). El presente tipo de investigación es usado en las situaciones en

donde se intenta instaurar una relación de causa y efecto. En cambio, para Hernández *et al.* (2014) existen requisitos para desarrollar un experimento:

- a) Dentro de la variable experimental se manipulan una o más variables de manera independiente con la finalidad de analizar si estas afectan a una o más variables dependientes y por qué.
- b) Medir el efecto que tiene la variable independiente sobre la dependiente
- c) Control o la validez interna (grado de confianza de los resultados obtenidos del experimento) de la situación experimental (p. 130,134,135).

Por otro lado, tenemos al diseño no experimental el cual es definido por Hernández *et al.* (2014) como “estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de las variables y en las que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p.152) Podemos decir que son aquellos sucesos que ya ocurrieron en el tiempo que funcionan para analizar los resultados y los mismos se dan sin la intervención de manera directa del investigador. Por lo tanto, el diseño de investigación para el presente trabajo de titulación es de tipo experimental, ya que al proponer e implementar una matriz de administración salarial, se pretende provocar efectos en las variables.

### **Enfoque de investigación**

Tendrá un enfoque mixto; de acuerdo con Guelmes & Nieto (2015) indicaron que “el enfoque mixto es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en una misma investigación o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento, y justifica la utilización de este enfoque en su estudio considerando que ambos métodos (cuantitativo y cualitativo) se entremezclan en la mayoría de sus etapas, por lo que es conveniente combinarlos para obtener información que permita la triangulación como forma de encontrar diferentes caminos y obtener una comprensión e interpretación, lo más amplia posible, del fenómeno en estudio”, por una parte cuantitativo debido a que se recolectarán datos sobre diferentes aspectos de la satisfacción laboral en la compañía, por lo que se realizarán análisis y medición de los componentes; Hernández *et al.* (2014), indicaron que “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección

y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4) , por el otro lado tendrá un enfoque cualitativo en donde se realizará un aproximación interpretativo del estudio, con la finalidad de darle sentido y descifrar los fenómenos; Hernández *et al.* (2014) ”La investigación cualitativa utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el procesos de interpretación”. (p. 7).

### **Tipo de Investigación**

Según Arias (2012) afirmó que existen muchos modelos y clasificaciones de los tipos de investigación y se los mide por criterios. Según el nivel nos encontramos a la investigación exploratoria en el cual indicó que “es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, en donde se tiene un nivel superficial de conocimientos” (p.23), investigación descriptiva en la cual mencionó que “es la caracterización de un hecho, un fenómeno con el fin de establecer su estructura o comportamiento” (p.24), la investigación explicativa en la cual detalló que “se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto”(p.26).

Según los autores Hernández *et al.* (2014) Señalaron que “La investigación descriptiva Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” “Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (p. 98). Los estudios descriptivos permiten medir de manera autónoma las variables y se enfocan en medir con la mayor y mejor precisión posible.

Para la presente investigación, se requiere un análisis descriptivo como parte de una investigación situacional en referencia a la valoración de cargos, donde se presentarán los procesos relacionados con el objetivo de la investigación, en donde se espera comprender la influencia de la valoración de cargos en las personas y en la empresa.

## **Población**

De acuerdo con Palella & Martins (2003) describió acerca de la población lo siguiente; “es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones. La población puede ser definida como el conjunto finito o infinito de elementos, personas o cosas pertinentes a una investigación” (p. 115).

La población escogida a ser analizada tiene un total de 253 empleados, con 55 cargos divididos entre los siguientes departamentos: Administrativo Financiero, Dirección General, Operaciones, Comercial, Servicios y Tecnología; además de que tiene oficinas que se encuentran ubicadas en las principales ciudades del Ecuador y poseen presencia de personal en 17 ciudades, divididos entre las tres Regionales de la siguiente manera:

- Guayaquil: Salinas, Machala, Manta, Portoviejo, Quevedo y Santa Cruz
- Quito: Ambato, El Coca, Esmeraldas, Ibarra, Latacunga, Riobamba y Santo Domingo
- Cuenca: Loja

## **Muestra**

Según Palella & Martins (2006) la muestra “no es más que la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible.” (p. 116). Para la selección de la muestra se realizará la valoración de los cargos de la ciudad de Guayaquil y se replicará en las otras oficinas del país.

En la actualidad se cuenta con 253 personas, 55 cargos divididos entre los siguientes departamentos: Administrativo Financiero, Dirección General, Operaciones, Comercial, Servicios y tecnología, de cada departamento se tomará como muestra el 40% del personal existente.

## **Muestreo**

Conforme con Palella & Martins (2003) indicaron que existen dos tipos de muestreo el probabilístico y el no probabilístico (p.120) El muestreo probabilístico

es aquel que se aplica si se conoce la probabilidad de selección de cada componente de la muestra, por ende requiere definir el tamaño de la muestra y está dividido en muestreo al azar simple, muestreo al azar sistemático, muestreo estratificado, muestreo por conglomerado y el muestreo mixto, por otro lado el muestreo no probabilístico se aplica cuando no se puede determinar la probabilidad, no espera que los casos de estudios sean representativos y se divide en muestreo accidental, muestreo intencional y muestro por cuotas.

El tipo de muestreo escogido es el aleatorio o no probabilístico, en el cual se tomarán en cuentas ciertos aspectos determinados por los autores de la presente investigación en donde la elección de la muestra se realizará de manera aleatoria por conveniencia ya que los autores de la presente investigación poseen acceso y facilidad a la información del personal de la empresa.

Según Hernández *et al* (2014) “La Muestra no probabilística o dirigida Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación, en donde el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones del investigador.” (p.176)

### **Técnica de Recolección de Datos**

Tomando en cuenta a Hernández *et al.* (2014) Indicaron que “la recolección de datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (p.198). “Con la finalidad de recolectar datos se dispone de una gran variedad de instrumentos o técnicas, tanto cuantitativas como cualitativas, es por ello que en un mismo estudio se puede utilizar ambos tipos” (p. 199). La recolección de datos debe tener instrumentos de medición que tengan relación entre la confiabilidad y la validez, que sean objetivos y fiables.

### **Técnicas e Instrumentos**

- Entrevistas estructuradas a expertos: Hernández *et al.* (2014) indicaron que “en la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una

comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema” (p. 405). Paella & Martins (2006) afirmaron que “el guion de una entrevista formalizada o estructurada se basa en un listado fijo de preguntas, cuyo orden y redacción permanece invariable” (p.142). Se realizarán 3 entrevistas a expertos en el área de Talento Humano con la finalidad de obtener elementos que permitan analizar nuestro trabajo de tesis (Ver apéndice D).

- Encuestas: Según Fidias (2006) “se define la encuesta como una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo de muestra de sujetos acerca de sí mismos o en relación de un tema en particular” (p. 72). En 2006, Paella & Martins sostuvieron que “La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador” (p. 134). Las encuestas estarán enfocadas hacia los empleados de la organización en donde se busca determinar el grado de satisfacción laboral en base al reconocimiento y motivación salarial (Ver apéndice C).

### **Análisis de Datos**

De acuerdo con Hernández *et al.* (2014) consideran que el análisis de datos de los enfoques es distinto. Para analizar cuantitativamente los datos “se centra en la interpretación de los resultados de los métodos de los análisis y no en los procedimientos de cálculo, en donde el análisis se efectúa sobre la matriz de datos” (p.172). Hernández *et al.* (2014) Para analizar los datos obtenidos de las encuestas es necesario guiarse por los siguientes pasos: a) seleccionar un programa de análisis, b) ejecutar el programa, c) explorar datos (p. 177) En nuestro caso utilizaremos Excel, en donde se analizará estadísticamente los resultados levantados.

Para el análisis de datos que se obtiene por el enfoque cualitativo, Sabiote & Quiles (2015) detallaron que “Por análisis de datos cualitativos se entiende el proceso mediante el cual se organiza y manipula la información recogida por los investigadores para establecer relaciones, interpretar, extraer significados y conclusiones” (p. 135). Como herramienta para análisis, utilizaremos la matriz de Hallazgos, en donde se realizará un levantamiento de la información de las entrevistas realizadas a los expertos en Talento Humano.

## Capítulo 3: Resultados

### Análisis de Resultados de la encuesta

Para llevar a cabo esta investigación es necesario el análisis e interpretación de los resultados de las encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa. A continuación se mostrará las preguntas con sus respuestas e interpretaciones.

#### I. Generalidades

Elija el departamento al cual pertenece

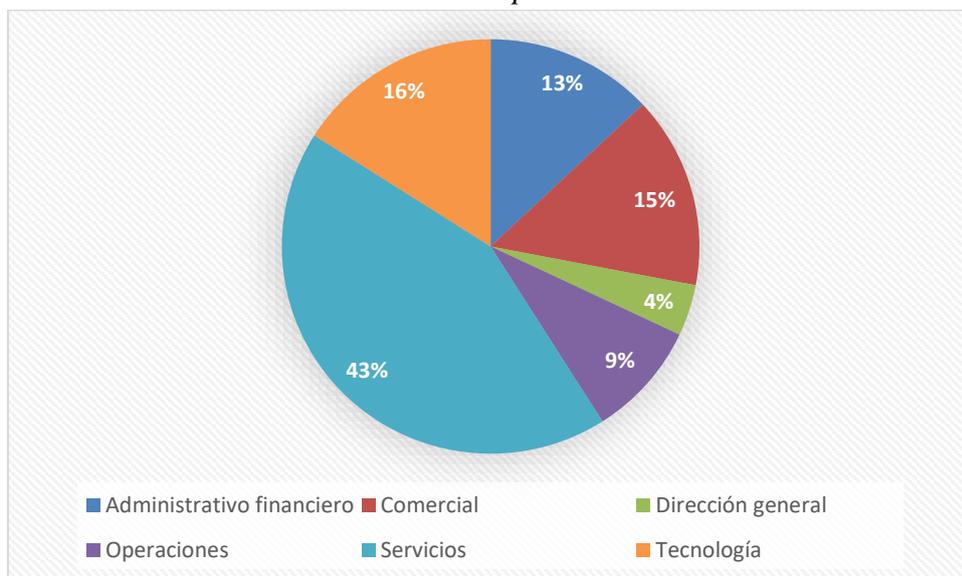
**Tabla 7**

*Ubicación de los encuestados en los departamentos*

Respuesta	Encuestados	Porcentaje
Administrativo financiero	13	13%
Comercial	15	15%
Dirección general	4	4%
Operaciones	9	9%
Servicios	43	43%
Tecnología	16	16%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Figura 5**

*Ubicación de los encuestados en los departamentos*



**Interpretación:** En la tabla 7 se puede observar los 6 departamentos que están conformados en la empresa, de los cuales en la figura 5 se aprecia que del 100% de encuestados, el 43% de las personas pertenecen al departamento de

servicios, seguido con el 16% al área de tecnología, con el 15% de los encuestados al departamento comercial, el 13% del área administrativo financiero, con el 9% al área de operaciones y finalmente el 4% pertenecen al área de dirección general.

## II. Remuneración

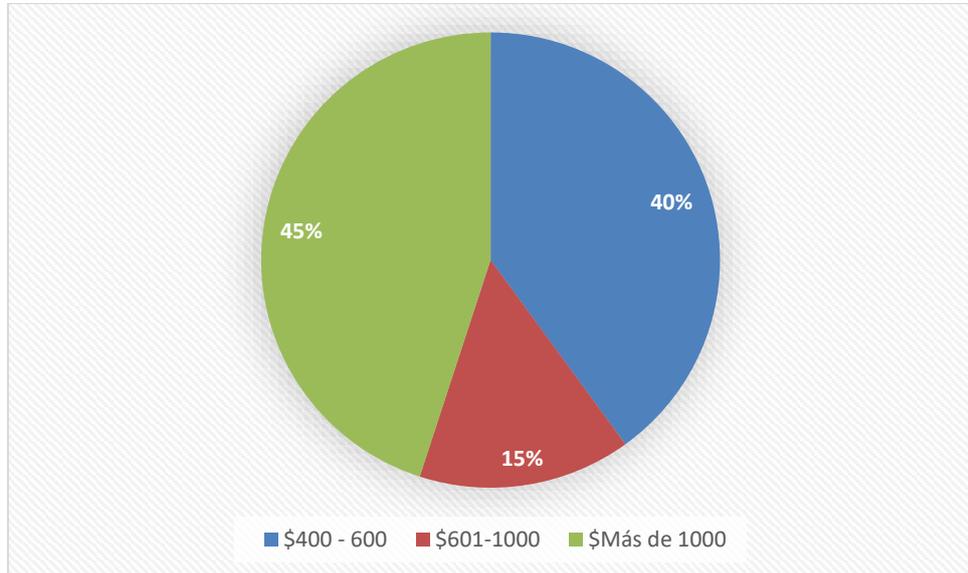
**Tabla 8**

*Remuneración promedio de los encuestados*

<b>Cargo</b>	<b>Remuneración</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Grupo</b>
Mensajería Recepcionista Agente de calidad Agente de call center Auxiliar de cobranzas Asesor afiliado Secretaria de gerencia general Auxiliar de Gestión documental Asesor de servicio en campo Asesor técnico	\$400 - 600	40	40%	3
Técnico en seguridad y salud ocupacional Coordinador de Nomina Coordinador administrativo Analista comercial Desarrollador Supervisor de call center Trabajadora social Supervisor de campo	\$601-1000	15	15%	2
Administrador de sistemas Jefe de contabilidad Gerente RRHH Jefe de RRHH Gerente comercial Auditor de sistema Coordinador de marketing Gerente de operaciones Gerente de servicios Gerente general Gerente de tecnología Supervisor de afiliaciones Jefe de cobranza Jefe de call center Jefe de proyectos, operaciones y riesgos	Más de \$1000	45	45%	1
<b>Total</b>		<b>100</b>	<b>100%</b>	

**Figura 6**

*Remuneración promedio de los encuestados*



**Interpretación:** En la tabla 8 se mencionan todos los cargos con sus respectivos rangos de salarios que maneja actualmente la empresa, de los cuales en la figura 6 se aprecia que del 100% de encuestados, en su mayoría el 45% según la tabla afirman que su remuneración es más de mil dólares, el 40% entre \$400 y \$600 y el 15% muy entre \$601 y \$1000.

Como se puede observar, los cargos que tienen un salario de más de mil dólares corresponden a los altos mandos como jefes, gerencias y supervisor de áreas, seguido de los administradores, mientras que los técnicos se mantienen en un rango entre seiscientos y mil a pesar de que ocupan el menor porcentaje. En cambio, los cargos de ayudante, auxiliares y secretario mantienen los sueldos mínimos.

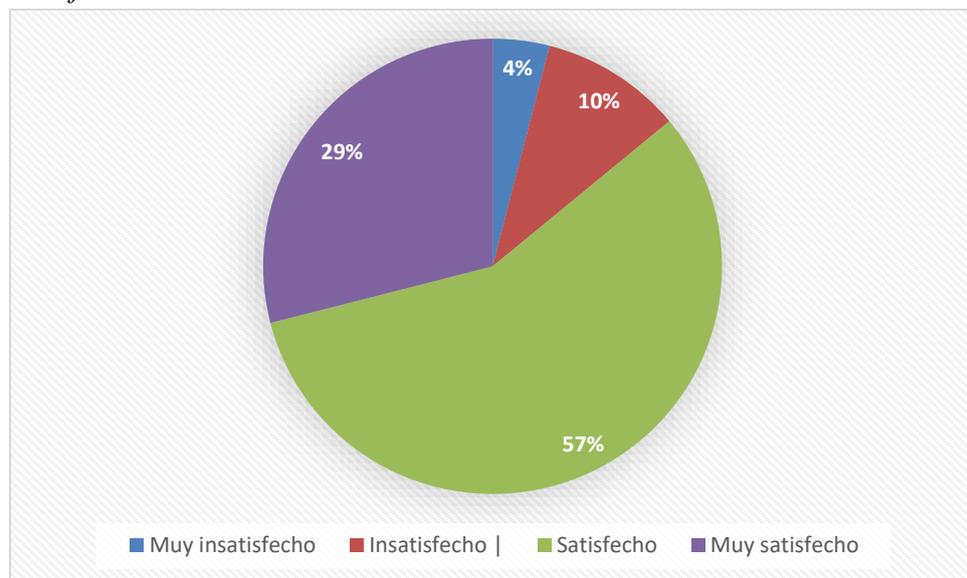
## Satisfacción laboral

### 1. ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?

**Tabla 9**  
*Satisfacción laboral*

Respuesta	Encuestados	Porcentaje
Muy insatisfecho	4	4%
Insatisfecho	10	10%
Satisfecho	57	57%
Muy satisfecho	29	29%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Figura 7**  
*Satisfacción laboral*



**Interpretación:** Con respecto a la pregunta 1 sobre la satisfacción laboral, en la tabla 9 se puede observar los 4 aspectos sobre esta condición de los cuales en la figura 7 se aprecia que del 100% de encuestados, en su mayoría el 57% se encuentran satisfechos trabajando en la empresa, el 29% muy satisfecho, el 10% insatisfecho y el 4% muy insatisfecho.

Al observar el gráfico se puede apreciar que la mayoría de los trabajadores se sienten satisfechos dentro de la empresa lo que representa que las condiciones laborales que aplican mantienen motivado al colaborador.

## 2. ¿Tiene conocimiento acerca de los objetivos y políticas de la empresa?

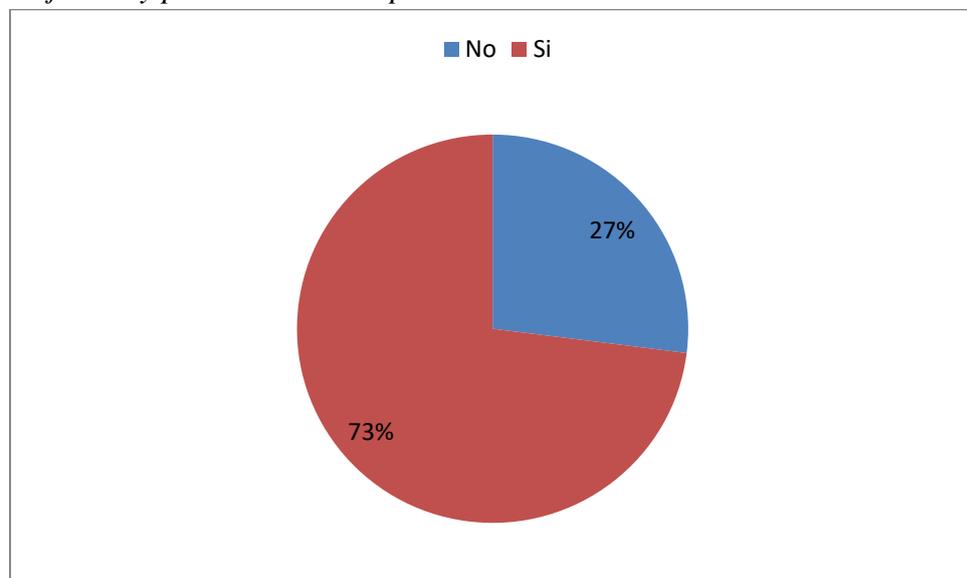
**Tabla 10**

*Objetivos y políticas de la empresa*

Respuesta	Encuestados	Porcentaje
Si	73	73%
No	27	27%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Figura 8**

*Objetivos y políticas de la empresa*



**Interpretación:** En la pregunta 2 menciona sobre el conocimiento y su posición acerca de las políticas y objetivos de la empresa, para lo cual en la tabla 10 se puede observar los 2 aspectos, en el cual del 100% de encuestados, en su mayoría el 73% tiene conocimiento acerca de los objetivos y políticas de la empresa y el 27% desconoce acerca de los objetivos empresariales.

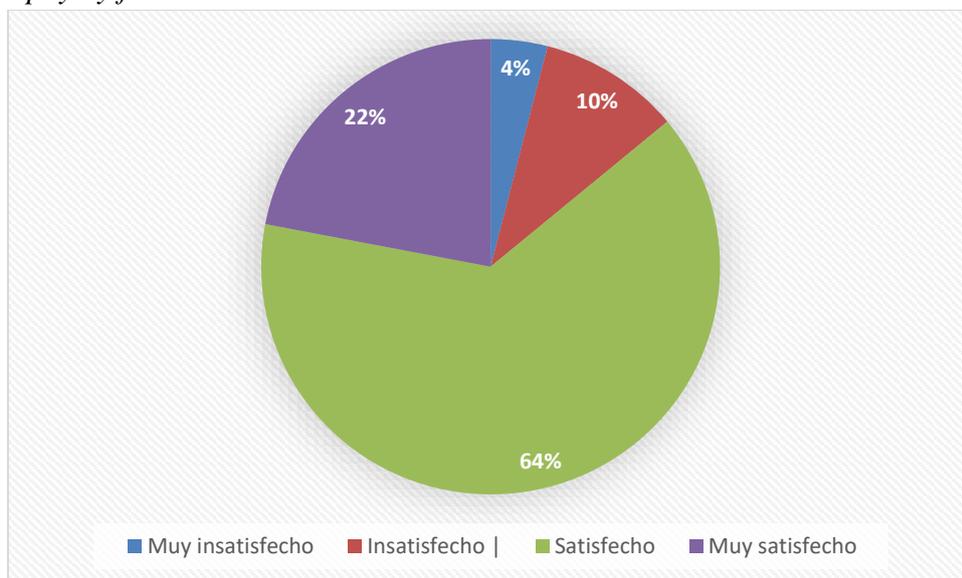
Los valores que se pueden observar en el gráfico muestran que la empresa ha cumplido con informar a los trabajadores sobre los objetivos que quieren cumplir y las políticas que mantienen, a pesar de que un porcentaje minoritario no los tengan claros.

3. ¿Qué tan satisfecho se siente con el apoyo y formación que le brinda la empresa?

**Tabla 11**  
*Apoyo y formación*

<b>Respuesta</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy insatisfecho	4	4%
Insatisfecho	10	10%
Satisfecho	64	64%
Muy satisfecho	22	22%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Figura 9**  
*Apoyo y formación*



**Interpretación:** La pregunta 3 indaga sobre la perspectiva del personal sobre el apoyo y formación que ofrece la empresa a los trabajadores, por lo que se puede observar en la figura 9 se aprecia que del 100% de encuestados, en su mayoría el 64% manifestó estar satisfecho con la empresa porque le brinda apoyo y formación en su trabajo, el 22% muy satisfecho, el 10% insatisfecho y el 4% muy insatisfecho.

Como se puede observar, la empresa sabe que la formación y capacitación constante son importantes en la vida laboral, por lo que se ha encargado de apoyar a

los trabajadores en su etapa profesional a través del apoyo y motivación a sus colaboradores.

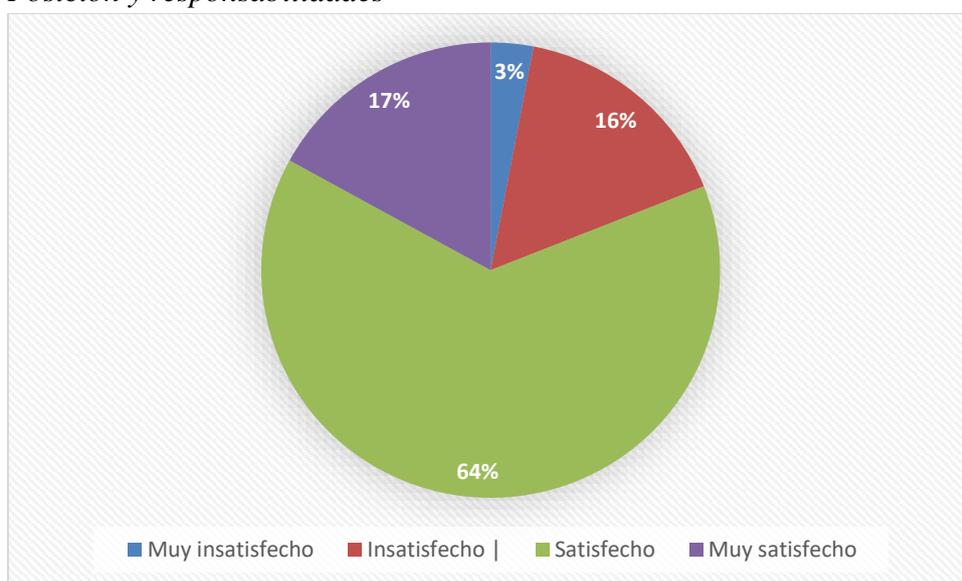
### Motivación y reconocimiento

#### 4. ¿Qué tan satisfecho se siente con el conocimiento de sus tareas y responsabilidades?

**Tabla 12**  
*Posición y responsabilidades*

Respuesta	Encuestados	Porcentaje
Muy insatisfecho	3	3%
Insatisfecho	16	16%
Satisfecho	64	64%
Muy satisfecho	17	17%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Figura 10**  
*Posición y responsabilidades*



**Interpretación:** En la pregunta 3 indaga sobre las responsabilidades del personal, por lo que en la tabla 12 los parámetros para estas variables, mientras que en la figura 10 se aprecia que del 100% de encuestados, en su mayoría el 64% manifestó estar satisfecho con su posición y sus responsabilidades, el 17% muy satisfecho, el 16% insatisfecho y el 3% muy insatisfecho.

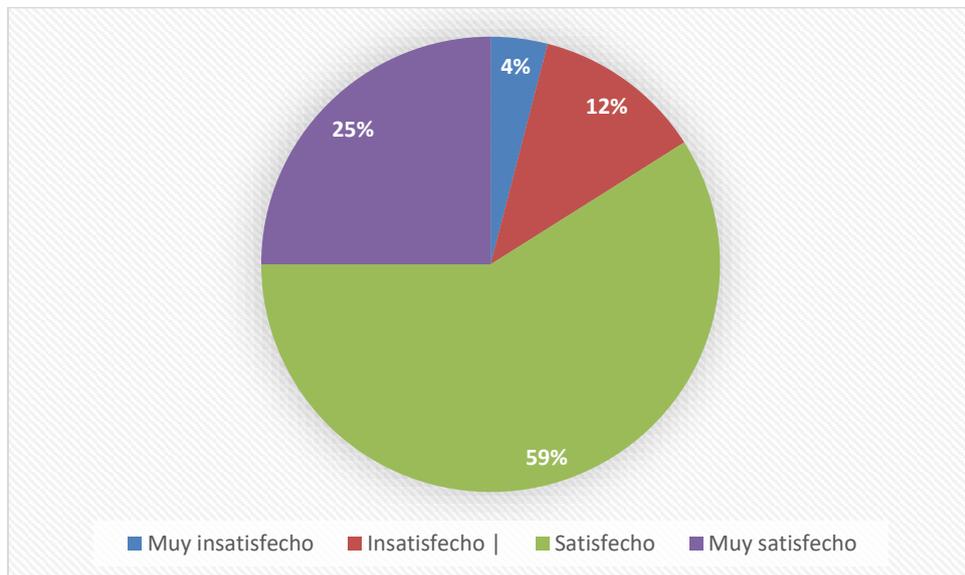
Como se puede observar, la empresa tiene pleno conocimiento de que la definición de funciones y responsabilidades de cada cargo son de vital importancia para evitar confusiones y generar estrés laboral a los colaboradores.

**5. ¿Se siente satisfecho con la comunicación de su jefe cuando hay cambios en las prioridades de tu trabajo?**

**Tabla 13**  
*Prioridades laborales*

<b>Respuesta</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy insatisfecho	4	4%
Insatisfecho	12	12%
Satisfecho	59	59%
Muy satisfecho	25	25%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Figura 11**  
*Prioridades laborales*



**Interpretación:** En la pregunta 5 investiga la posición del jefe sobre la del personal, por lo que en la tabla 13 se puede observar las determinantes de esta variable y en la figura 11 se aprecia que del 100% de encuestados, en su mayoría el 59% manifestó estar satisfecho cuando el jefe les informa cuando hay cambios en las

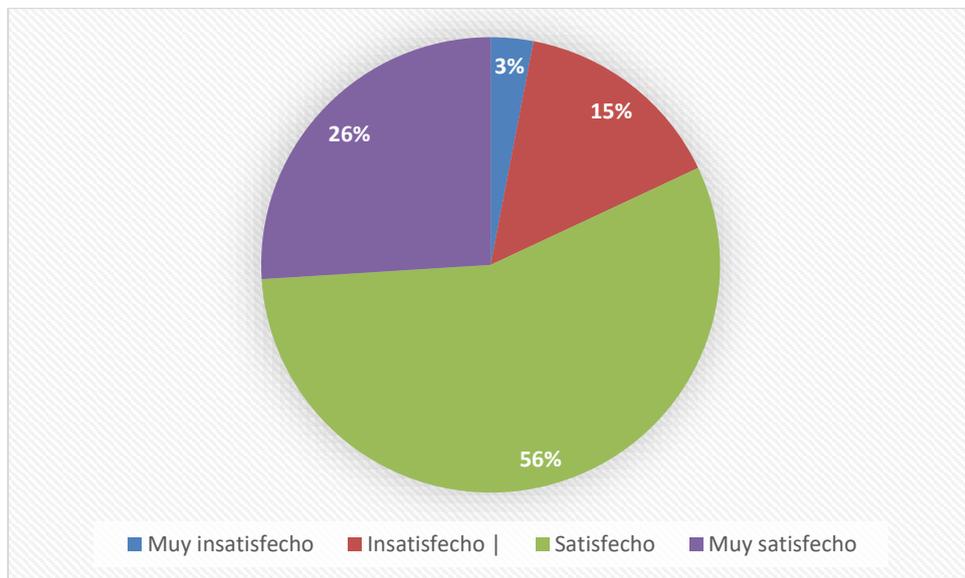
prioridades de tu trabajo, el 25% muy satisfecho, el 12% insatisfecho y el 4% muy insatisfecho. Con las respuestas otorgadas por parte de los encuestados se puede observar que existe una buena relación entre jefe y colaboradores.

**6. ¿Se siente satisfecho con el reconocimiento de su superior cuando haces bien tu labor?**

**Tabla 14**  
*Reconocimiento*

<b>Respuesta</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy insatisfecho	3	3%
Insatisfecho	15	15%
Satisfecho	56	56%
Muy satisfecho	26	26%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Figura 12**  
*Reconocimiento*



**Interpretación:** En la pregunta 6 menciona el reconocimiento del jefe sobre las actividades realizadas por el trabajador, por lo que en tabla 14 y en la figura 12 se

aprecia que del 100% de encuestados, en su mayoría el 56% manifestó estar satisfecho cuando el jefe le reconoce cuando haces bien tu labor, el 26% muy satisfecho, el 15% insatisfecho y el 3% muy insatisfecho.

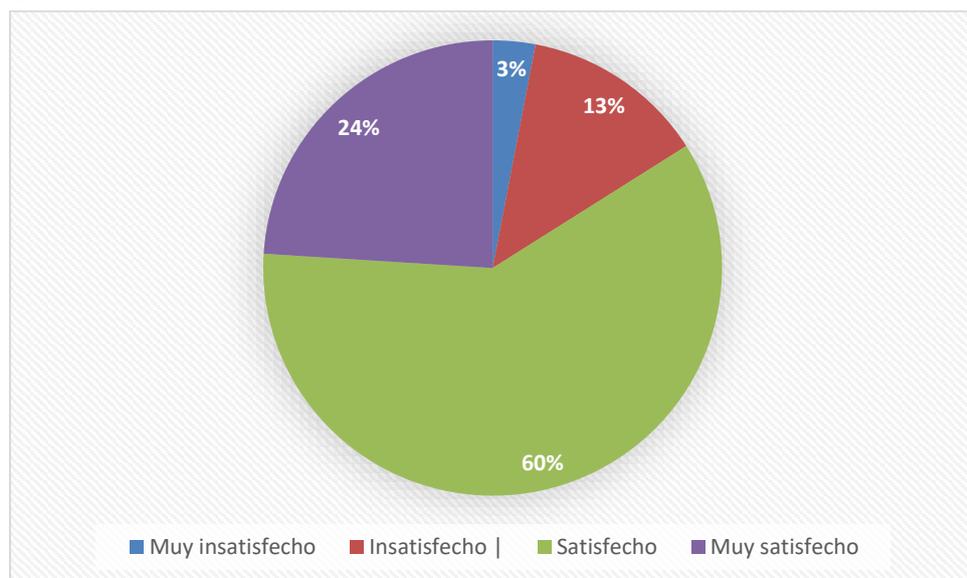
La empresa se ha encargado de crear una buena relación entre el colaborador y el jefe, basada en la retroalimentación y confianza, lo que da como resultado la motivación y el aumento de la productividad.

### 7. ¿Se siente satisfecho con el clima de apertura y confianza al interior del equipo?

**Tabla 15**  
*Clima laboral*

<b>Respuesta</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy insatisfecho	3	3%
Insatisfecho	13	13%
Satisfecho	60	60%
Muy satisfecho	24	24%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Figura 13**  
*Clima laboral*



**Interpretación:** En la pregunta 7 menciona la importancia que le da el jefe sobre el clima laboral, por lo que en tabla 15 y en la figura 13 del 100% de encuestados, en su mayoría el 60% manifestó estar satisfecho cuando el jefe se preocupa por lograr un clima de apertura y confianza al interior del equipo, el 24% muy satisfecho, el 13% insatisfecho y el 3% muy insatisfecho.

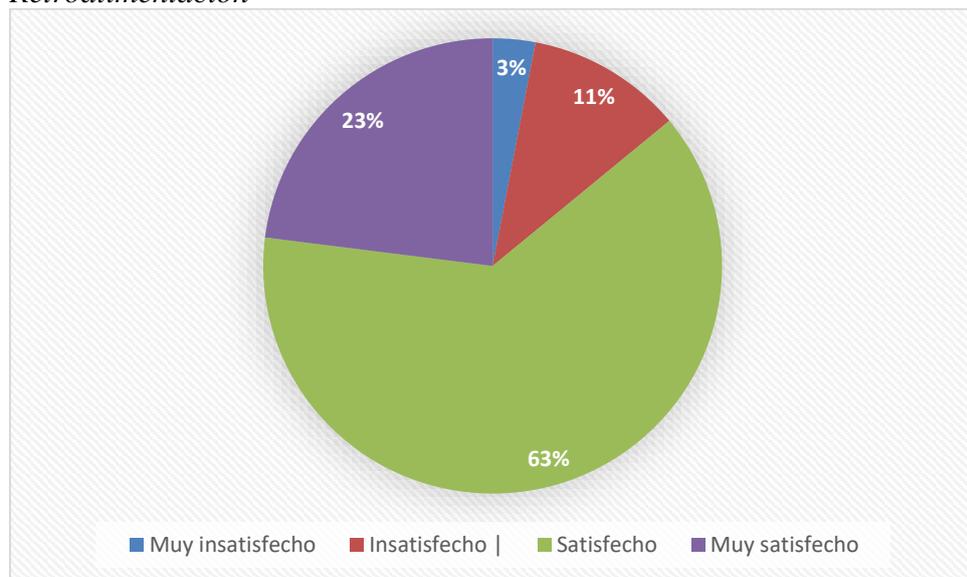
La empresa tiene en claro que la construcción de un buen clima laboral aumenta la productividad en la misma, por lo que se ha encargado de crear una buena relación de manera vertical y horizontalmente, con la finalidad de tener un equipo de trabajo capaz de apoyarse entre todos.

**8. ¿Se siente satisfecho con la retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo?**

**Tabla 16**  
*Retroalimentación*

<b>Respuesta</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy insatisfecho	3	3%
Insatisfecho	11	11%
Satisfecho	63	63%
Muy satisfecho	23	23%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Figura 14**  
*Retroalimentación*



**Interpretación:** En la pregunta 8 menciona la retroalimentación por parte del trabajador, por lo que en tabla 16 y en la figura 14 del 100% de encuestados, en su mayoría el 63% manifestó estar satisfecho cuando recibe retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo, el 23% muy satisfecho, el 11% insatisfecho y el 3% muy insatisfecho.

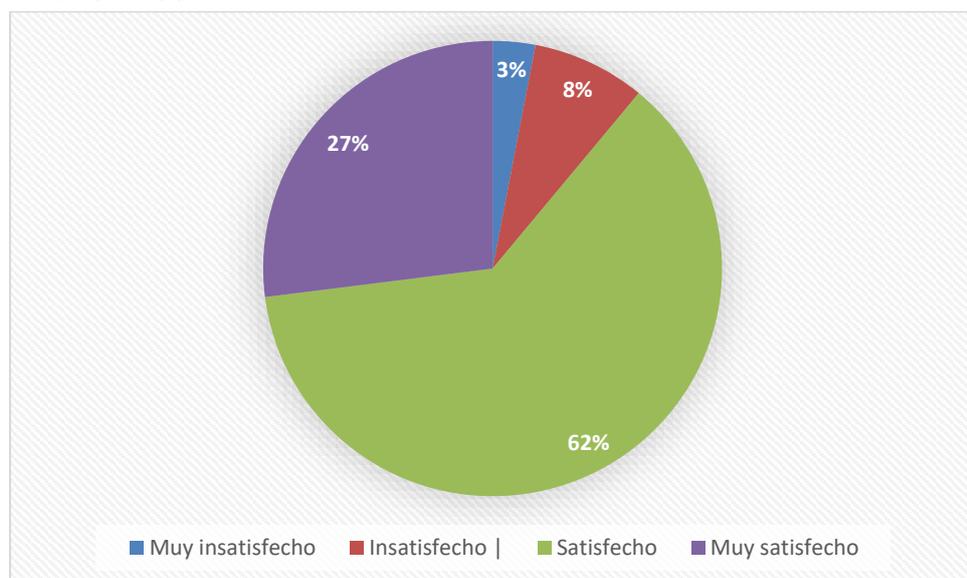
La empresa tiene claro que la retroalimentación es una de las formaciones más importantes, debido a que se aprende de los errores cometido para evitar en un futuro volver a ellos, por tal razón se puede apreciar que la mayoría de los trabajadores se encuentran satisfechos con esta estrategia aplicada.

**9. ¿Qué tan satisfecho se siente con la relación entre compañeros y jefe inmediato?**

**Tabla 17**  
*Relación laboral*

<b>Respuesta</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy insatisfecho	3	3%
Insatisfecho	8	8%
Satisfecho	62	62%
Muy satisfecho	27	27%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Figura 15**  
*Relación laboral*



**Interpretación:** En la pregunta 9 menciona la relación entre compañeros y jefes en la empresa, por lo que en tabla 17 y en la figura 15 del 100% de encuestados, en su mayoría el 62% manifestó estar satisfecho con la relación con los compañeros y jefe inmediato, el 27% muy satisfecho, el 8% insatisfecho y el 3% muy insatisfecho.

La relación entre compañeros y jefes es importante en toda empresa, debido a que ayuda a la construcción de trabajo en equipo, así como crea vínculos de apoyo, confianza y motivación a la vez que mejora el clima laboral, por tal razón se puede observar que dentro de la organización objeto de estudio tiene claro esta estrategia y los colaboradores pueden apreciarla.

#### 10. ¿Se siente satisfecho dentro de su equipo de trabajo?

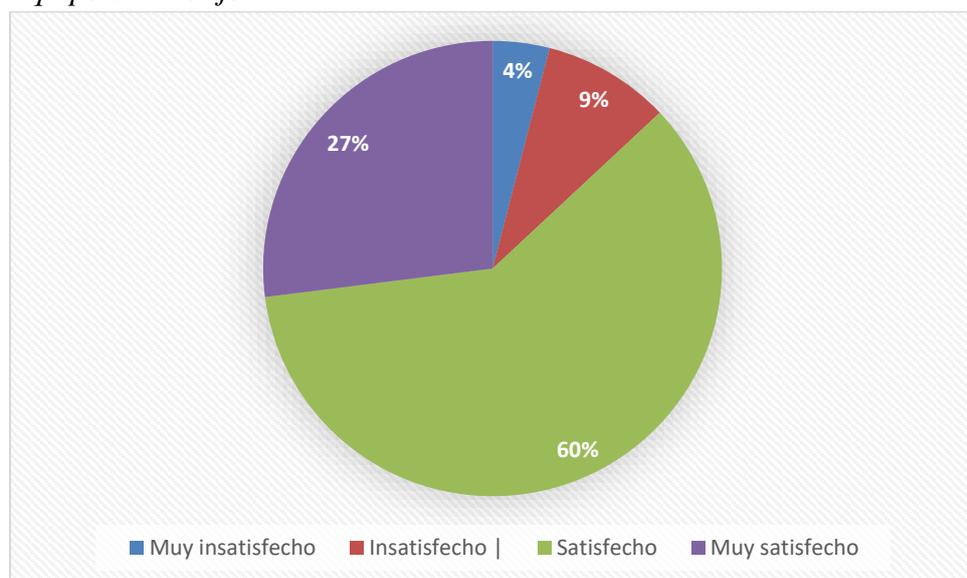
**Tabla 18**

*Equipo de trabajo*

<b>Respuesta</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy insatisfecho	4	4%
Insatisfecho	9	9%
Satisfecho	60	60%
Muy satisfecho	27	27%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Figura 16**

*Equipo de trabajo*



**Interpretación:** En la pregunta 10 menciona la relación entre compañeros y jefes en la empresa y la integración como parte de un equipo de trabajo, por lo que en tabla 18 y en la figura 16 del 100% de encuestados, en su mayoría el 60% manifestó estar satisfecho al ser parte de un equipo de trabajo, el 27% muy satisfecho, el 9% insatisfecho y el 4% muy insatisfecho.

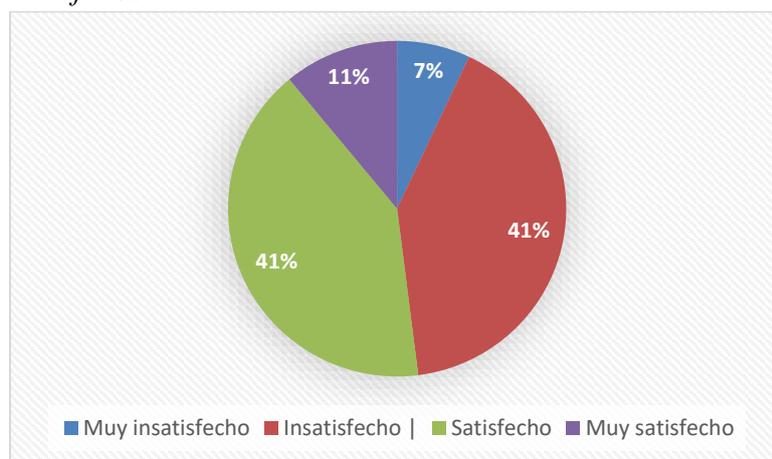
Como se mencionaba en otra pregunta, la empresa al tener una buena relación entre compañeros y jefes se puede apreciar que el trabajo en equipo no es una dificultad, más bien es una estrategia que han sabido aprovechar a su favor para mantener motivados a sus colaboradores.

**11. ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?**

**Tabla 19**  
*Beneficios*

<b>Respuesta</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy insatisfecho	7	7%
Insatisfecho	41	41%
Satisfecho	41	41%
Muy satisfecho	11	11%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Figura 17**  
*Beneficios*



**Interpretación:** En la pregunta 11 menciona los beneficios que reciben los trabajadores por parte de la empresa, por lo que en tabla 19 y en la figura 17 del 100% de encuestados, en su mayoría el 41% manifestó estar satisfecho con los beneficios económicos que recibe en el empleo ya que satisfacen las necesidades básicas, el otro 41% insatisfecho, el 11% muy satisfecho y el 7% muy insatisfecho.

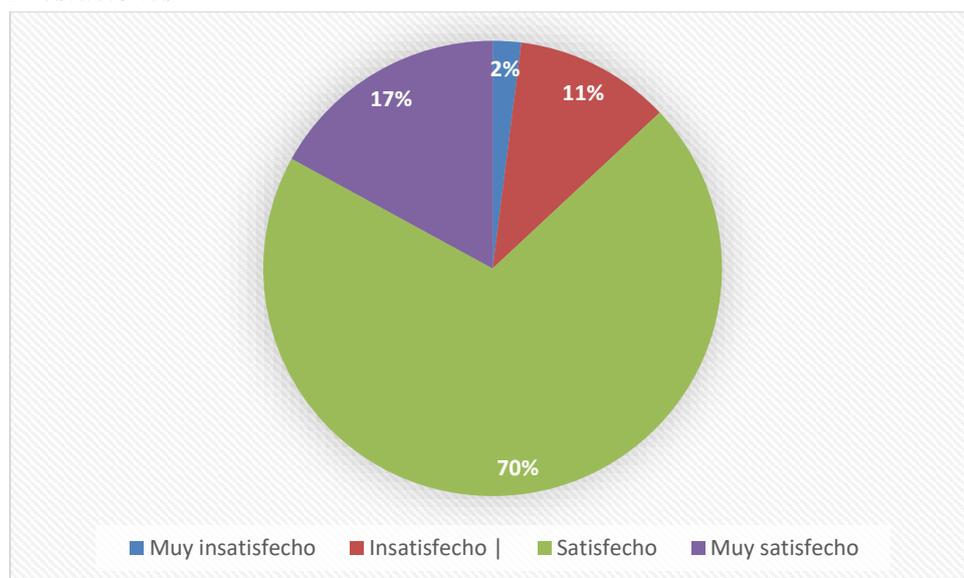
Con respecto a los beneficios económicos, la opinión se encuentra dividida, lo que demuestra una falta de valoración de cargos. A pesar de que por otras estrategias se sienten motivados, el incentivo económico sigue siendo importante.

## 12. ¿Se siente satisfecho con las prestaciones sociales que le imparte la empresa?

**Tabla 20**  
*Prestaciones*

<b>Respuesta</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy insatisfecho	2	2%
Insatisfecho	11	11%
Satisfecho	70	70%
Muy satisfecho	17	17%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Figura 18**  
*Prestaciones*



**Interpretación:** En la pregunta 12 menciona la posición que ofrece la empresa sobre las prestaciones sociales, por lo que en tabla 20 y en la figura 18 del 100% de encuestados, en su mayoría el 70% manifestó estar satisfecho que el trabajo da prestaciones sociales adecuadas, el 17% muy satisfecho, el 11% insatisfecho y el 2% muy insatisfecho.

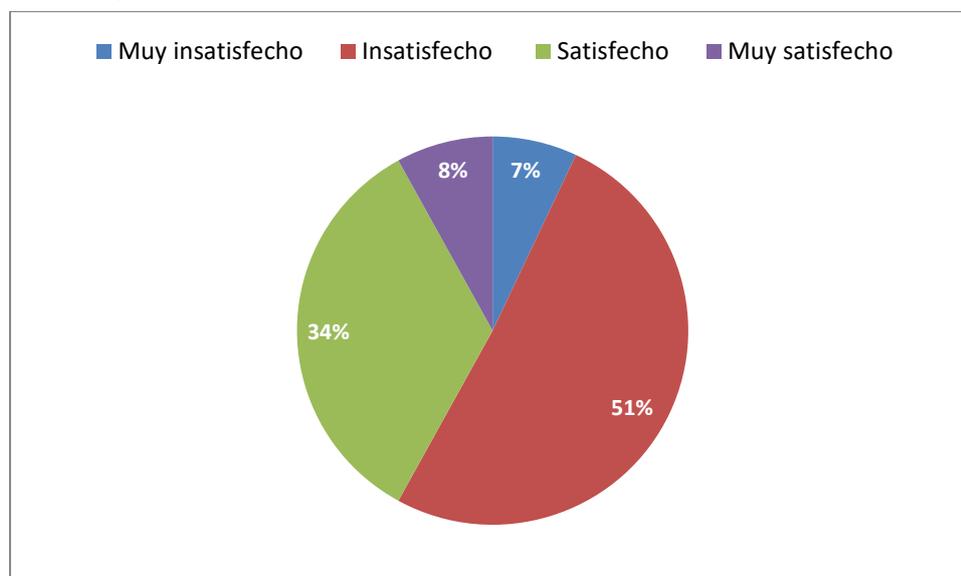
A pesar de que los colaboradores no se encuentran totalmente satisfechos con las remuneraciones salariales, un aspecto que sí lo tiene tranquilos son las prestaciones sociales que les otorga la empresa.

**13. ¿Se siente satisfecho con los incentivos monetarios que recibe por parte de la empresa?**

**Tabla 21**  
*Incentivo*

<b>Respuesta</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy insatisfecho	7	7%
Insatisfecho	51	51%
Satisfecho	34	34%
Muy satisfecho	8	8%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Figura 19**  
*Incentivo*



**Interpretación:** En la pregunta 13 menciona la motivación e incentivos monetarios que les ofrece la empresa a los trabajadores, por lo que en tabla 21 y en la figura 19 del 100% de encuestados, en su mayoría el 51% manifestó estar insatisfechos con los tipo de incentivos que recibe por parte de la empresa, el 34% satisfecho, con el 8% muy satisfecho y finalmente con el 7% muy insatisfecho.

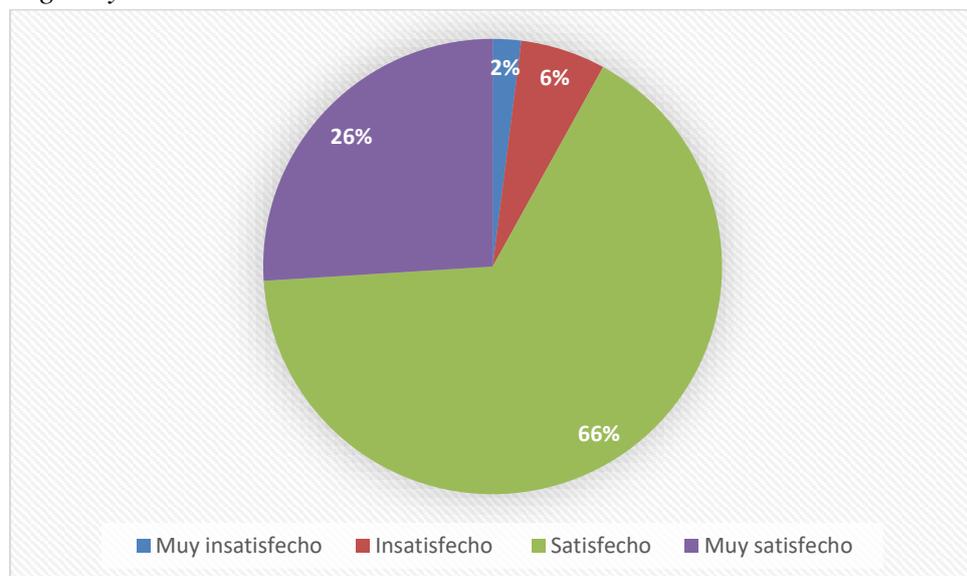
Un aspecto que mantiene desmotivados a los trabajadores son los incentivos monetarios, los cuales no están retribuidos de manera justo según los encuestados, lo que significa que no solo afectan los incentivos emocionales sino repercute en el desempeño el factor monetario.

**14. ¿Se siente satisfecho con la seguridad y estabilidad que le brinda la empresa?**

**Tabla 22**  
*Seguro y estable*

<b>Respuesta</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy insatisfecho	2	2%
Insatisfecho	6	6%
Satisfecho	66	66%
Muy satisfecho	26	26%
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

**Figura 20**  
*Seguro y estable*



**Interpretación:** En la pregunta 14 menciona la posición del trabajador sobre la estabilidad que le ofrece la empresa, por lo que en tabla 22 y en la figura 20 del 100% de encuestados, en su mayoría el 66% manifestó estar satisfecho al estar seguro y estable en el empleo, con el 26% muy satisfecho, con el 6% insatisfecho, y finalmente con el 2% muy insatisfecho.

La estabilidad y seguridad en el trabajo es otro aspecto que se ha sabido manejar en la empresa, por lo que mantiene a los colaboradores satisfechos con las estrategias que se aplican.

### **Análisis de Resultados de la entrevista**

Con la finalidad de obtener más información acerca del tema de la valoración de cargos, se realizaron 3 entrevista a expertos en temas de Gestión de Talento Humano.

- Lic. Mariana Alarcón - Gerente de Talent Search en Great People Consulting.
  - Consultoría Independiente Headhunter/Consultor Gerencial
  - Asesor Organizacional, Headhunter Posiciones Gerenciales
  - Talent Partnership – Consultor Gerencial Senior
- Ing. Carlos Quichimbo Peñafiel - Jefe Talento Humano Consultor HR Business Partner.

Certificación en:

- Análisis de datos en Excel
- Excel aplicado para Recursos Humanos
- Master Valeria Martínez Hernández - Gerente de Talento Humano en Teleamazonas Cratel C. A. Canal de Televisión.
  - Master en Desarrollo del Talento Humano
  - Diplomado en Gerencias Estratégica de Recursos Humanos
  - Certificación HAY GROUP Colombia en Levantamiento de Funciones y Valoración de Cargos.

- Certificación Coaching-ILC Academy miembro de la ICF Internacional

A continuación, se muestra en las tablas 23, 24 y 25 las preguntas con sus respectivas respuestas sobre temas de remuneraciones laborales y la valoración de cargo.

**Tabla 23***Tabulación de la entrevista preliminar*

<b>Preguntas</b>	<b>Cargo: Gerente de RRHH empresa ABC</b>	<b>Cargo: Jefe de RRHH empresa ABC</b>
1. ¿Está de acuerdo a la propuesta según la presentación realizada acerca de la valoración de cargos y el esquema de fijación salarial?	Sí, estoy de acuerdo, tiene los puntos esenciales para comprender la valoración de cargos que son estructura organizacional y el tema de salarios o sueldos.	Estoy de acuerdo con la presentación es muy puntual y a la vez aborda todos los elementos que un experto en recursos humanos o afines debe considerarlos.
2. ¿Está de acuerdo que se forme un comité para determinar la ponderación de los cargos y levantar los factores a medir?	Siempre un grupo de expertos va ser mejor que la opinión, ellos son las profesiones, estoy de acuerdo que se establezca tal comité.	Las ideas hay que poner en marcha no solo pensarlas, por eso es mejor que se establezca sabremos en el camino si los resultados son buenos o malos, pero habrá resultados.
3. ¿Tiene alguna sugerencia de mejora?	Sugiero que se use más palabras técnicas en la presentación, eso ayuda profesionalmente.	Añadir una especie de flujograma para comprender en síntesis lo que el motivo, mensaje e idea de la presentación

**Tabla 24***Tabulación de la entrevista a expertos en talento humano*

<b>Preguntas</b>	<b>Cargo:</b> Gerente de Talent Search en Great People Consulting	<b>Cargo:</b> Jefe Talento Humano Consultor HR Business Partner
	<b>Lic. Mariana Alarcón</b>	<b>Ing. Carlos Quichimbo Peñafiel</b>
1. ¿Qué factores considera que afectan a la satisfacción laboral?	La desmotivación es el factor que más afecta al lugar de trabajo, es un aspecto interno que viene desde el hogar, hay que evaluar psicológicamente al recurso humano desde el ambiente familiar.	El hecho de que no esté acostumbrado a los retos esto dificulta al empleador alcanzar las metas empresariales y termina encerrándose en su ego, hay que empezar aclarando que la competitividad no es con las autoridades o compañero de trabajo, es con uno mismo. Si se mira desde esa óptica se alcanzará la satisfacción laboral.
2. ¿Qué entiende usted a cerca de las buenas prácticas en materia de salarios?	La buena práctica es ser consiente y reconocer el trabajo y la habilidad del empleador, el salario debe ser justo y a la vez equitativo.	En materia de salarios se debe a que uno vela por el pago justo al empleado, no solo en sueldo sino en activos o elementos que lo reconozcan pueden ser capacitaciones, bonos, incentivos, en fin, múltiples cosas.
3. ¿Cuál es su opinión profesional acerca de la valoración de los puestos de trabajo?	La valoración debe ser técnica no empírica, no basados en el yo creo que hace falta, se debe dialogar con el empleado y tratar de satisfacer las vulnerabilidades en los puestos de trabajo.	Una valoración de puestos es un proceso sistemático que ayuda a determinar el valor relativo de los diferentes puestos de trabajo y niveles profesionales de una empresa, cuyo propósito radica en contrastar unos puestos con otros a fin de desarrollar una estructura organizativa y salarial que sea justa y equitativa.

4. ¿Qué factores considera importantes medir, para el levantamiento de una valoración de puestos?	Está bien lo que hacen la mayoría de empresas, empezar por las condiciones físicas, adecuar el entorno para no caer en precariedad laboral, pero es prioritaria la evaluación psicológica para medir su relación laboral.	Son muchos pero hay que ser específicos y ver cuáles son adaptables al entorno, entre los que se puede citar está las habilidades, el conocimiento, actitud, aptitud, valores.
5. ¿Por qué considera importante realizar dicha valoración?	Hay que reconocer que hay puestos laborales según niveles, y la valoración ayuda a establecer el adecuado parámetro de sueldos.	Sirve para establecer el valor salarial de los diferentes puestos de trabajo de forma que se respete cada uno de los niveles jerárquicos, es una metodología que uso mucho.

**Tabla 25**

*Tabulación de la entrevista a expertos en talento humano*

<b>Preguntas</b>	<b>Cargo:</b> Gerente de Talento Humano en Teleamazonas Cratel C. A. Canal de Televisión.
	<b>Master Valeria Martínez Hernández</b>
1. ¿Qué factores considera que afectan a la satisfacción laboral?	<p>Es importante denotar que la satisfacción laboral no corresponde solo al tema salarial, también se considera el salario emocional o beneficios no monetarios, por ejemplo, tiempo flexible para los trabajadores. Si la empresa y el personal tienen bien definidos los KPI y se están cumpliendo, esto puede favorecer a la motivación y reconocimiento de los mismos, en un aumento de la productividad.</p> <p>Por lo que se recomienda ajustar y acoplar las directrices en pro del aporte y beneficios que se pueden hacer al trabajador, además de integrar en la retroalimentación en la relación jefe-empleado con la finalidad de buscar el crecimiento mutuo.</p>
2. ¿Qué entiende usted acerca de las buenas prácticas en materia de salarios?	<p>Dependiendo de la organización se puede trabajar en sistemas retributivos en cuanto a remuneraciones variables, estos estarán sujetos a los indicadores y objetivos alcanzados dentro del cargo. Por tal razón es importante definir las funciones y responsabilidades que desempeñan cada trabajador, debido a que esto ayuda a la productividad, adicional estos indicadores también dependerán de las políticas de cada empresa.</p> <p>Estas políticas preferiblemente deben de ser equitativas con la finalidad de que no afecten a ningún colaborador, si se implementan de manera correcta traerán beneficios e incentivos para la empresa y a los trabajadores, debido a que aumenta la productividad de ambos. Se debe de recordar que los KPI se deben de alinear a tiempo, espacio y cumplimiento, dependiendo de las políticas remunerativas.</p>
3. ¿Cuál es su opinión profesional acerca de la valoración de los puestos de trabajo?	Es importante que esté de por medio un benchmarking de talento humano para que se pueda realizar una comparación de la empresa con otra que tengan el mismo giro de negocio, analizando en este caso la remuneración con otros, para tener una idea de la manera en la que se está manejando los salarios.

---

Otra opción es la valoración de cargos internos que implementa la empresa, en conjunto con la actualización de funciones y responsabilidades de los trabajadores, debido a que esto nos permite valorar el cargo más no a la persona como tal, ajustándolo al perfil y las ofertas del mercado.

- 
- |   |   |
|---|---|
| 4. ¿Qué factores considera importantes medir, para el levantamiento de una valoración de puestos? | La experiencia, la formación, las capacitaciones en conjunto con el perfil del cargo. Además de considerar la responsabilidad de acuerdo al tipo de cargo si es estratégico, operativo, táctico o de gerencia.                  |
| 5. ¿Por qué considera importante realizar dicha valoración?                                       | Implementar este tipo de estrategia le otorga a la empresa objetividad de comparación de toda la gama de colaboradores que tiene; le da equidad interna debido a que todas las personas conocen el nivel en el que se encuentra |
-

## **Capítulo 4. Propuesta**

El presente capítulo tiene por objeto diseñar una propuesta para mejorar la situación de la empresa de servicios financieros analizada, por medio de la valoración de los cargos mediante la metodología de puntos.

### **4.1. Tema de la propuesta**

Propuesta para mejorar la situación de la empresa de servicios financieros analizada.

### **4.2. Objetivo general**

Diseñar una propuesta de valoración de cargos para mejorar la situación de la empresa de servicios financieros.

#### **4.2.1. Objetivos específicos**

- Diagnosticar el proceso de valuación de puestos en la Empresa ABC
- Analizar y valorar los cargos de la empresa mediante la metodología de puntos en la Empresa ABC
- Proponer un manual de funciones por competencias para el personal de la Empresa ABC

### **4.3. Justificación**

La valuación de puestos es una técnica que consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Se debe tener en cuenta las responsabilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El método de puestos consiste en asignar cierto número de unidades de valor, llamados puntos a cada uno de los factores o sus factores que forman el puesto y de esa manera se llega a establecer un ordenamiento de los mismos.

Modelo que a pesar de los años sigue siendo muy usado ya que cuenta con algunas ventajas, siendo más objetivo y proporcional lo que hace más refinado a la hora de

obtener resultados válidos y menos complejos. Además, este sistema permite que los puestos sean evaluados continuamente sobre las bases de los factores.

Para ellos se pretende diagnosticar el proceso de valuación de la Empresa ABC, iniciando con la fase previa que consiste en que todos los puestos entran en el análisis si son menores a 15, en caso de se exceda el número se debe elegir puestos relevantes de la organización. Hay que tener en cuenta que la empresa elige los factores según crea conveniente y se asocia a todos los puestos en la evaluación no se recomienda que sean más de cuatro factores.

Seguido se analiza la ponderación de los factores y subfactores, aquí sí se asigna el peso relativo en las comparaciones entre los puestos, se hace de acuerdo a su importancia relativa, ya que estos no son idénticos en su contribución al desempeño de los puestos.

La ponderación consiste en atribuir a los factores su peso relativo en las comparaciones entre los puestos, se suele utilizar el peso porcentual con que cada factor será considerado en la valoración de puestos de trabajo. Este valor tendrá una traducción o puntos. Asimismo, se debe establecer el grado y la valoración de puestos de trabajo.

#### **4.4. Desarrollo de la propuesta**

Diagnóstico situacional

##### **Actividad**

La empresa de servicios financieros, ABC, cuenta con un amplio portafolio integral de productos con soluciones financieras para hacer más fácil la vida de las personas o empresa.

## **Misión**

Brindar a nuestros clientes un servicio de calidad, siendo atendidos de manera eficiente y privilegiada; por eso trabajamos día a día en ser una Institución que ofrezca soluciones financieras personalizadas e innovadoras.

## **Visión**

Ser una red de microfianzas proactivos y diferenciados para realizar nuestra labor; en la cual el cliente sienta efectivamente nuestro desempeño, apoyo y razonamiento profesional; a fin de contribuir en su desarrollo y logro de objetivos como así mismo lo hagamos con nuestra propia institución.

## **Valores corporativos**

- Calidad
- Empatía
- Honestidad
- Responsabilidad
- Credibilidad
- Confianza

## **Remuneración**

Gran parte de las remuneraciones actuales que poseen los colaboradores son debido a la antigüedad que tienen dentro de la empresa y no por la definición de cada perfil, en la siguiente tabla se reflejarán los sueldos reales de los 55 cargos que actualmente existen en la empresa, los salarios mínimos sectoriales 2021, Anexo 1: Estructuras Ocupacionales – Salarios Mínimos sectoriales y tarifas emitidos por el Ministerio de trabajo y los salarios promedios que tienen otras empresas con el mismo giro de negocio, valores levantados por un estudio de mercado de una empresa consultora multinacional especializada en el levantamiento de esta información. En el cual podemos medir y observar las diferencias de los rangos salariales.

**Tabla 26**

*Matriz de cargos y sueldos*

DEPARTAMENTO	CARGOS	SUELDO	SALARIOS MÍNIMOS SECTORIALES 2021 (MT)	SALARIOS (empresas con el mismo giro de negocio)
ADMINISTRACION	JEFE DE COBRANZAS	\$ 2.000,00	\$ 416,30	\$1.500,00
	RECEPCIONISTA	\$ 450,00	\$ 403,36	\$400,00
	TÉCNICO DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	\$ 800,00	\$ 497,73	\$700,00
	AUXILIAR DE COBRANZAS	\$ 450,00	\$ 407,76	\$500,00
	JEFE DE CONTABILIDAD	\$ 2.000,00	\$ 407,44	\$1.580,00
	COORDINADOR DE NOMINA	\$ 1.000,00	\$ 404,92	\$1.300,00
	GERENTE TALENTO HUMANO	\$ 3.500,00	\$ 427,53	\$3.500,00
	ANALISTA CONTABLE	\$ 600,00	\$ 412,39	\$700,00
	COORDINADOR ADMINISTRATIVO	\$ 700,00	\$ 419,66	\$1.000,00
	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	\$ 450,00	\$ 407,76	\$400,00
	MENSAJERIA	\$ 400,00	\$ 404,40	\$400,00
	TRABAJADORA SOCIAL	\$ 800,00	\$ 715,93	\$800,00
	JEFE DE TALENTO HUMANO	\$ 1.800,00	\$ 421,46	\$1.500,00
COMERCIAL	ASESOR DE AFILIACIONES	\$ 450,00	\$ 412,39	\$400,00
	ANALISTA COMERCIAL	\$ 650,00	\$ 429,41	\$900,00
	GERENTE COMERCIAL	\$ 3.000,00	\$ 421,46	\$3.500,00
	SUPERVISOR COMERCIAL	\$ 1.200,00	\$ 411,79	\$1.500,00
	ASISTENTE DE MARKETING	\$ 600,00	\$ 418,34	\$500,00
	COORDINADOR DE MARKETING	\$ 1.700,00	\$ 415,50	\$900,00
	ANALISTA DE AFILIACIONES	\$ 600,00	\$ 412,39	\$700,00
	SECRETARIA DE GERENCIA COMERCIAL	\$ 450,00	\$ 407,76	\$500,00
	SUPERVISOR DE AFILIACIONES	\$ 1.300,00	\$ 415,50	\$1.200,00
DIRECCION GENERAL	JEFE DE RIESGOS INTEGRALES	\$ 2.000,00	\$ 497,73	\$1.500,00
	GERENTE GENERAL	\$ 6.000,00	\$ 418,06	\$4.500,00
	ASISTENTE DE GERENCIA	\$ 500,00	\$ 400,03	\$500,00
	AUDITOR	\$ 1.500,00	\$ 431,20	\$1.200,00
	JEFE DE PROYECTOS	\$ 2.000,00	\$ 431,20	\$1.500,00
OPERACIONES	AUXILIAR DE OPERACIONES	\$ 550,00	\$ 401,41	\$400,00
	JEFE DE OPERACIONES	\$ 2.000,00	\$ 410,59	\$1.500,00
	ANALISTA DE RIESGOS	\$ 600,00	\$ 406,48	\$700,00
	AUXILIAR DOCUMENTAL	\$ 450,00	\$ 403,12	\$400,00
	JEFE DE RIESGOS	\$ 2.000,00	\$ 404,04	\$1.500,00
	GERENTE DE OPERACIONES	\$ 3.000,00	\$ 418,06	\$3.500,00
	JEFE DOCUMENTAL	\$ 2.000,00	\$ 407,76	\$1.500,00
SERVICIOS	SUPERVISOR DE CALL CENTER	\$ 750,00	\$ 415,50	\$1.000,00
	SUPERVISOR DE CAMPO	\$ 1.500,00	\$ 407,00	\$1.000,00

	AGENTE DE CALL CENTER	\$ 450,00	\$ 403,12	\$400,00
	ASESOR DE CAMPO	\$ 450,00	\$ 409,87	\$400,00
	JEFE DE CALL CENTER	\$ 2.000,00	\$ 715,93	\$1,500.00
	ASESOR DE ATENCION AL CLIENTE	\$ 450,00	\$ 409,87	\$400,00
	AGENTE DE CALIDAD	\$ 450,00	\$ 415,50	\$500,00
	AUXILIAR DE CAMPO	\$ 450,00	\$ 409,87	\$400,00
	SUPERVISOR DE ATENCION AL CLIENTE	\$ 1.500,00	\$ 420,02	\$1,200.00
	JEFE DE CAMPO	\$ 900,00	\$ 404,60	\$1,200.00
	GERENTE DE SERVICIOS	\$ 3.000,00	\$ 1.805,23	\$3,500.00
TECNOLOGIA	DESARROLLADOR	\$ 650,00	\$ 640,60	\$800,00
	ASESOR TECNICO	\$ 450,00	\$ 423,14	\$400,00
	LIDER DE DESARROLLO	\$ 1.030,00	\$ 431,20	\$1,000.00
	JEFE DE PLANIFICACION	\$ 2.500,00	\$ 421,46	\$1,800.00
	ANALISTA DE SISTEMAS	\$ 600,00	\$ 418,42	\$700,00
	SUPERVISOR TECNICO	\$ 600,00	\$ 411,79	\$900,00
	ADMINISTRADOR DE SISTEMAS	\$ 1.700,00	\$ 411,39	\$1,500.00
	GERENTE DE TECNOLOGIA	\$ 3.000,00	\$ 1.805,23	\$3,500.00
	ANALISTA TX	\$ 600,00	\$ 422,90	\$700,00
	JEFE DE PRODUCCION	\$ 2.500,00	\$ 421,46	\$1,500.00

Como podemos observar en la tabla 27 Matriz de cargos y sueldos, el 100% de remuneración que recibe el colaborador en la empresa ABC supera la base del salario mínimo sectorial que impuso el Ministerio de Trabajo. Sin embargo, en comparación con la competencia directa existen 20 cargos con una remuneración más baja que la que se está pagando en el mercado, lo que genera inconformidad con las remuneraciones que se reciben. Es importante contar con un levantamiento de perfil idóneo y una definición de los factores a evaluar para sustentarse el ¿Por qué? Del valor de la remuneración.

#### 4.4.1. Manual de cargos

Toda organización requiere de un manual de cargos en donde se especifican las funciones generales y específicas de cada cargo, así como sus competencias, misión, objetivo, el levantamiento de este manual facilita el proceso de la valoración de cargos, ya que por medio de este se puede estudiar la responsabilidad que tiene cada cargo existente. Actualmente la compañía cuenta con un manual de cargos aprobado. Se detalla el formato de Manual de cargos:

**Tabla 27**

Ficha de identificación del puesto

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO								
1.1 Departamento: 1.2 Supervisado por: 1.3 Supervisa a:								
2. REQUISITOS DEL CARGO								
ACADEMICO				LABORAL				
3. DATOS DEMOGRAFICOS								
Edad		Civil			Estado		Género	
18-		Indistinto				Masculino		
22		Soltero/a				Femenino		
23-		Casado/a				Indistinto		
27		Unión Libre						
28-								
32								
>33								
4. HORARIO LABORAL								
Lunes - Viernes			Sábado- Domingo- Feriado- Maratónico			Horario Rotativo		
9:00-			8:00-			Si		
18:00			14:00			:		
7:00-			7:00-			N		
14:00			22:00			o:		
14:00-						Tipo:		
21:00								
Otro:								
5. ORGANIGRAMA								
6. MISION DEL CARGO								
7. FORMULARIOS QUE ORIGINA								
8. FUNCIONES ESPECIFICAS DEL CARGO								
ACTIVIDAD					OBJETIVO			
1.					1.			
2.					2.			

3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.

**9. AREA DE CONOCIMIENTO Y CAPACITACIÓN**

Conocimiento Requerido	Fecha de la Capacitación o Terminación del Entrenamiento	Firma del Supervisor	Aceptación del Colaborador
1.			
2.			
3.			
4.			

**10. RESPONSABILIDADES**

DETALLE	NIVELES		
	LTO	ME DIO	BAJO

**11. RELACIÓN CON OTRAS AREAS**

Área Interna	Relación Externa	Frecuencia	Motivo

**12. COMPETENCIAS GENERALES**

DETALLE	NIVELES		
	LTO	ME DIO	BAJO

**13. CONOCIMIENTO TÉCNICO**

--

**14. HERRAMIENTAS Y MEDIOS MATERIALES UTILIZADOS EN EL CARGO**

MAQUINA	MATERIAL
HERRAMIENTAS LÓGICAS	EQUIPOS DE SEGURIDAD

**15. AUTORIDAD DEL CARGO**

QUE DECISIONES TOMA	SOBRE QUE ASPECTOS RECOMIENDA

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:

Nota. Ficha de identificación del puesto. Tomado de Manual de Funciones, Empresa de servicios financieros 2015

#### 4.4.2. Metodología por puntos

Este método consiste en descomponer los puentes mencionados en la tabla 26, donde se contemplan los cargos, la descomposición es de los puestos de trabajo en sus factores y este a su vez en grados.



*Figura 21. Componentes de metodología por puntos*

Para efectuar la evaluación de un cargo se determina el grado que le corresponde dentro de cada factor y la suma de los puntos será el valor de cargo. El valor del cargo permite comparar el total obtenido con los demás cargos y así se realiza la determinada jerarquización de la valuación de puestos de trabajo.

#### Proceso de puntos por factor

**Primer paso:** Determinar el tipo de trabajo a valorar

Para ello se construye una matriz en la cual en las columnas se coloca el tipo a las clases de trabajo que están presente en la lista de cargos (**ver tabla 26**) que se va a valorar y en las filas están los diferentes niveles que pueden estar presentes precisamente en el cargo, a continuación, se define el tipo de cargo y el nivel de consideración.

**Tabla 28**

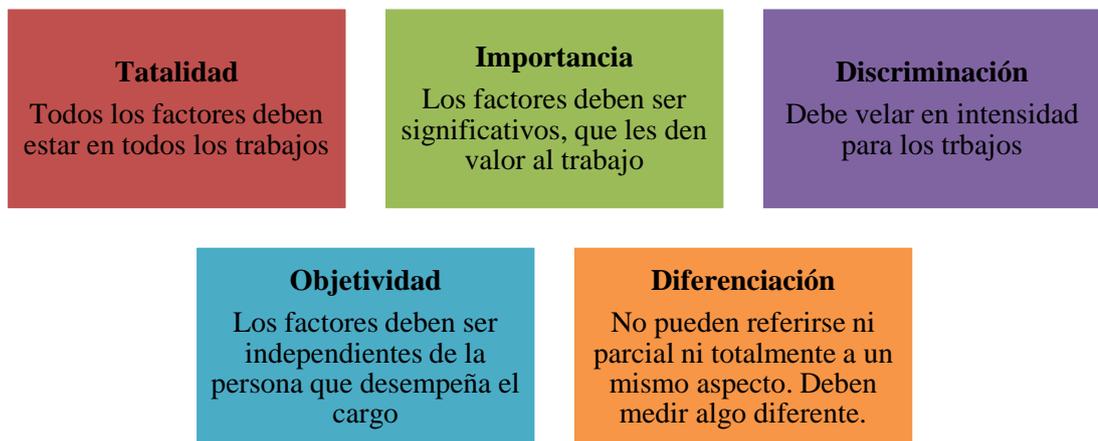
*Tipo de cargo y el nivel de consideración*

Nivel considerado	Tipos de cargo			
	Operativo	Técnico	Administrativo	Auxiliares
<b>Inferior</b>	Subordinados (1)	Subordinados (4)	Subordinados (7)	Subordinados (10)

<b>Medio</b>	Mandos intermedios (2)	Supervisores (5)	Supervisores (8)	Supervisores (11)
<b>Superior</b>	Directivos (3)	Directivos (6)	Directivos (9)	Directivos (12)

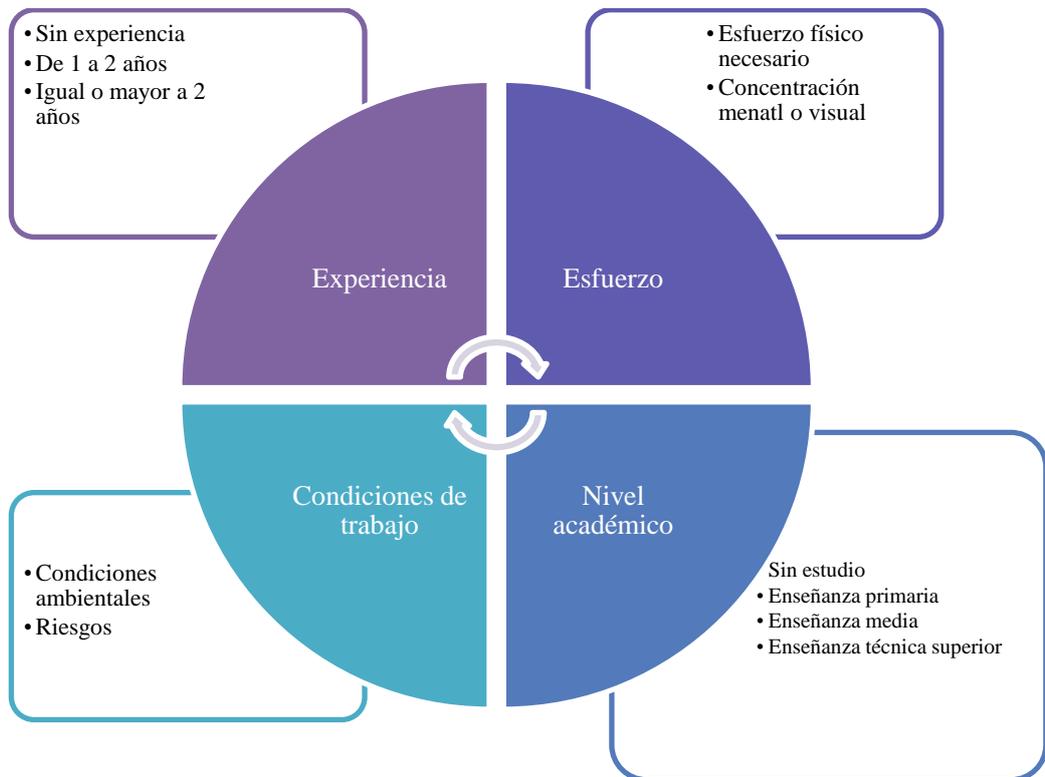
**Segundo paso:** Seleccionar y definir por factores

En esta parte, los factores deben cumplir con cinco características, a continuación, se describe.



*Figura 22. Características de los factores*

En este sentido, se establece 4 factores independientes cuya correlación es prácticamente nula, estos se denominan factores básicos o fundamentales.



*Figura 23. Factores*

Los valores deben ser definidos claramente con una redacción precisa que impida confusiones.

**Tercer paso:** Determinar los grados para cada factor

Los factores no se presentan en todos los cargos con la misma intensidad, se hace necesario subdividir los factores en grados, cada uno de los cuales representa los distintos niveles en que un mismo factor puede presentarse en los diferentes cargos.

**Cuarto paso:** Pruebas estadísticas iniciales

El primer aspecto a evaluar es la distribución de las frecuencias de los factores, las cuales se pueden presentar de manera normal, rectangular, triangular, modal, irregular, etc.

- Se acepta en todos los casos distribuciones triangulares y rectangulares.

- Se acepta con condición de distribución de cargos ascendentes o descendentes
- No se acepta distribución irregulares y n-nominales

### **Valoración de cargos**

Entendemos por valuación de puestos como un sistema técnico que conlleva una serie de pasos o procedimientos realizados por un comité especializado a fin tener una mejor organización dentro de la estructura organizacional, que permita detallar las actividades y objetivos de cada uno de los cargos y permita levantar y definir un esquema salarios para cada uno de los puestos de la empresa, en donde la remuneración sea equitativa de acuerdo a las actividades que se vayan a realizar. La valoración de puestos ayuda a establecer adecuados sistemas salariales dentro de una empresa, brinda parámetros para establecer sueldos de acuerdo a la importancia, a las actividades que se realizan, al grado de complejidad y responsabilidad que tiene el puesto de trabajo. La valuación trata de contrastar el desempeño que requiere cada labor y consecuentemente definir y establecer el salario justo que corresponde.

¿Por qué es necesario realizar la valoración de puesto? La valoración de puestos brinda diversos beneficios al momento de toma de decisiones, ayuda a jerarquizar el salario: hay que tener en cuenta que cada tarea y cada cargo es distinto, por lo tanto la jerarquización va a permitir tener una asignación justa del salario, permite la jerarquización del personal según las actividades que realicen, lo que va de la mano con la estructura organizacional, permite saber cuánto vale el puesto de trabajo y con ello saber que trascendencia tiene dentro de las actividades generales de la organización, la valoración de cargos permite realizar una estructura de salarios y establecimiento de políticas con esto se tendrá un manual general de reglamentos y políticas que permita establecer el salario que corresponderán a cada actividad y tenerlo jerarquizado, es decir levantar y tener una estructura bien definida de todas la políticas y salarios que corresponden a cada uno de los puestos.

Según la definición del método de valoración, se tomó la decisión por parte del comité la decisión de optar por el método por puntos, en el cual se determinarán factores los cuales serán puntuados y tendrán una calificación adecuada.

Para la valoración de cargos se utilizó los datos tanto de la observación directa y del cuestionario ya que la información contribuyo a identificar los cargos existentes, los cargos que existen en la empresa ABC fueron identificados y analizados. Basados en la metodología de puntos, la empresa está compuesta de seis departamentos: dirección general, administrativa financiera, comercial, operaciones, servicios y tecnologías, mismos que se poseen los siguientes cargos:

DEPARTAMENTO	CARGOS	DEPARTAMENTO	CARGOS	DEPARTAMENTO	CARGOS
ADMINISTRACION	Jefe de cobranzas	COMERCIAL	Asesor de afiliaciones	DIRECCION GENERAL	Jefe de riesgos integrales
	Recepcionista		Analista comercial		Gerente general
	Técnico de seguridad y salud ocupacional		Gerente comercial		Asistente de gerencia
	Auxiliar de cobranzas		Supervisor comercial		Auditor de sistemas
	Jefe de contabilidad		Asistente de marketing		Jefe de proyectos
	Coordinador de nomina		Coordinador de marketing		
	Gerente administrativo financiero y talento humano		Analista de afiliaciones		
	Analista contable		Secretaria de gerencia comercial		
	Coordinador administrativo		Supervisor de afiliaciones		
	Auxiliar administrativo				
	Mensajería				
	Trabajadora social				
	Jefe de talento humano				

DEPARTAMENTO	CARGOS	DEPARTAMENTO	CARGOS	DEPARTAMENTO	CARGOS
OPERACIONES	Auxiliar de operaciones	SERVICIOS	Supervisor de call center	TECNOLOGIA	Desarrollador
	Jefe de operaciones		Supervisor de servicios en campo		Asesor técnico
	Analista de riesgos		Agente de call center		Líder de desarrollo tx
	Auxiliar de gestion documental		Asesor de servicios en campo		Jefe de planificación técnica
	Jefe de riesgos		Jefe de call center		Analista de sistemas
	Gerente de operaciones		Asesor de atención al cliente		Supervisor técnico
	Jefe de gestión documental		Agente de calidad		Administrador de sistemas
	Asesor de servicios en campo		Gerente de tecnología		
	Supervisor de atención al cliente		Analista tx		
	Supervisor de servicios en campo		Jefe de infraestructura		
	Gerente de servicios				

*Figura 24. Departamentos de la empresa*

Una vez identificado por departamentos y los cargos, se procede a realizar la tabla de factores, como grupo investigador se ha definido lo siguiente:

FACTORES	
<b>NIVEL DE EXPERIENCIA</b>	
Nivel 1 - Sin experiencia	
Nivel 2 - De 1 a 2 años	
Nivel 3 - Igual o mayor que 2 años	
<b>REQUISITOS FÍSICOS</b>	
Nivel 4 - Esfuerzo físico necesario	
Nivel 5 - Concentración mental o visual	
<b>NIVEL ACADÉMICO</b>	
Nivel 6 - Sin estudio	
Nivel 7 - Enseñanza básica	
Nivel 8 - Enseñanza media	
Nivel 9 - Enseñanza técnica superior	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	
Nivel 10 - Ambiente de trabajo	
Nivel 11 - Riesgo	

*Figura 25. Factores*

Posteriormente se va a trabajar en la escala de grados según los 4 factores.

### **Factor experiencia**

NIVEL DE EXPERIENCIA	
<b>GRADO</b>	<b>NIVEL 1</b>
I	Sin experiencia
II	Sin experiencia pero tiene recomendación de honarabilidad
III	Sin experiencia e intentos de trabajo
IV	Sin experiencia y ha trabajado alguna vez
V	Sin experiencia y emprende
<b>GRADO</b>	<b>NIVEL 2</b>
I	1 año justo de trabajo
II	1 año y 3 meses
III	1 año y 6 meses
IV	1 año y 9 meses
V	2 años
<b>GRADO</b>	<b>NIVEL 3</b>
I	2 años y 1 mes
II	2 años y 6 meses
III	2 años y 9 meses
IV	3 años
V	4 años

*Figura 26. Factor experiencia*

## Factor requisitos físicos

REQUISITOS FISICOS	
<b>GRADO</b>	<b>NIVEL 4</b>
I	Trabajo de pie
II	Trabajo sentado
III	Trabajo con carga de 10 kilos
IV	Trabajo con carga de 15 Kilos
V	Trabajo con carga de 20 Kilos
<b>GRADO</b>	<b>NIVEL 5</b>
I	Uso de computador
II	Manejo de varios dispositivos tecnológicos
III	Manejo de dispositivos tecnológicos y análisis
IV	Análisis digital
V	Análisis digital y tratamiento de información

Figura 27. Factor requisitos físicos

## Factor nivel académico

NIVEL ACADÉMICO	
<b>GRADO</b>	<b>NIVEL 6</b>
I	Sin estudio
II	Sin estudio y coherencia al hablar
III	Sin estudio y sabe leer
IV	Sin estudio y sabe escribir
V	Sin estudio y sabe leer y escribir
<b>GRADO</b>	<b>NIVEL 7</b>
I	Enseñanza básica preescolar hasta tercer grado
II	Enseñanza básica hasta cuarto grado
III	Enseñanza básica hasta quinto grado
IV	Enseñanza básica hasta sexto grado
V	Enseñanza básica hasta séptimo grado
<b>GRADO</b>	<b>NIVEL 8</b>
I	Enseñanza media hasta octavo años
II	Enseñanza media hasta noveno año
III	Enseñanza media hasta décimo año
IV	Enseñanza media de primero a segundo de bachillerato
V	Enseñanza media hasta tercero de bachillerato
<b>GRADO</b>	<b>NIVEL 9</b>
I	Enseñanza técnica superior primer semestre
II	Enseñanza técnica superior segundo semestre
III	Enseñanza técnica superior tercer y cuarto
IV	Enseñanza técnica superior quinto semestre y egresado
V	Enseñanza técnica superior con título

Figura 28. Factor nivel académico

### Factor condiciones de trabajo

CONDICIONES DE TRABAJO	
<b>GRADO</b>	<b>NIVEL 10</b>
I	Lugar de trabajo compartido con tres personas
II	Lugar de trabajo compartido con dos personas
III	Lugar de trabajo individual
IV	Lugar de trabajo con acomodación
V	Lugar de trabajo amoblado
<b>GRADO</b>	<b>NIVEL 11</b>
I	Muy bajo riesgo
II	Bajo riesgo
III	Medio riesgo
IV	Alto riesgo
V	Muy alto riesgo

Figura 29. Factor condiciones de trabajo

A continuación, se procede con la ponderación, que consiste en valorar los cargos, para esto se realiza la progresión aritmética según los grados, a continuación, se detalla según los factores.

### NIVEL DE EXPERIENCIA

**Nivel 1:** Sin experiencia

El valor constante (5 puntos), como es un método aritmético, se calcula de la siguiente manera:

#### Grado 1

5 puntos = constante

#### Grado 1I

5 puntos + 5 puntos (constante) = 10 puntos

#### Grado III

10 puntos + 5 puntos (constante) = 15 puntos

**Grado IV**

15 puntos + 5 puntos (constante) = 20 puntos

**Grado V**

15 puntos + 5 puntos (constante) = 25 puntos

**Nivel 2:** De 1 a 2 años

El valor constante (5 puntos), como es un método aritmético, se calcula de la siguiente manera:

**Grado 1**

25 puntos + 5 puntos (constante) = 30 puntos

**Grado 1I**

30 puntos + 5 puntos (constante) = 35 puntos

**Grado III**

35 puntos + 5 puntos (constante) = 40 puntos

**Grado IV**

40 puntos + 5 puntos (constante) = 45 puntos

**Grado V**

45 puntos + 5 puntos (constante) = 50 puntos

**Nivel 3:** igual o mayor 2 años

El valor constante (5 puntos), como es un método aritmético, se calcula de la siguiente manera:

**Grado 1**

50 puntos + 5 puntos (constante) = 55 puntos

**Grado II**

55 puntos + 5 puntos (constante) = 60 puntos

**Grado III**

60 puntos + 5 puntos (constante) = 65 puntos

**Grado IV**

65 puntos + 5 puntos (constante) = 70 puntos

**Grado V**

70 puntos + 5 puntos (constante) = 75 puntos

**Resultados**

FACTORES	GRADOS				
	I	II	III	IV	V
<b>NIVEL DE EXPERIENCIA</b>					
Nivel 1 - Sin experiencia	5	10	15	20	25
Nivel 2 - De 1 a 2 años	30	35	40	45	50
Nivel 3 - Igual o mayor que 2 años	55	60	65	70	75

*Figura 30. Resultados nivel de experiencia*

**REQUISITOS FÍSICOS**

**Nivel 4:** Esfuerzo físico necesario

El valor constante (2 puntos), como es un método aritmético, se calcula de la siguiente manera:

**Grado 1**

2 puntos = constante

**Grado II**

2 puntos + 2 puntos (constante) = 4 puntos

**Grado III**

4 puntos + 2 puntos (constante) = 6 puntos

**Grado IV**

6 puntos + 2 puntos (constante) = 8 puntos

**Grado V**

8 puntos + 2 puntos (constante) = 10 puntos

**Nivel 5: Concentración mental o visual**

El valor constante (2 puntos), como es un método aritmético, se calcula de la siguiente manera:

**Grado 1**

2 puntos = constante

**Grado II**

2 puntos + 2 puntos (constante) = 4 puntos

**Grado III**

4 puntos + 2 puntos (constante) = 6 puntos

**Grado IV**

6 puntos + 2 puntos (constante) = 8 puntos

**Grado V**

8 puntos + 2 puntos (constante) = 10 puntos

### Resultados

FACTORES	GRADOS				
	I	II	III	IV	V
<b>REQUISITOS FÍSICOS</b>					
Nivel 4 - Esfuerzo físico necesario	2	4	6	8	10
Nivel 5 - Concentración mental o visual	2	4	6	8	10

*Figura 31. Resultados requisitos físicos*

### REQUISITOS FÍSICOS

#### Nivel 6: Sin estudio

El valor constante (3 puntos), como es un método aritmético, se calcula de la siguiente manera:

#### Grado 1

3 puntos = constante

#### Grado II

3 puntos + 3 puntos (constante) = 6 puntos

#### Grado III

6 puntos + 3 puntos (constante) = 9 puntos

#### Grado IV

9 puntos + 3 puntos (constante) = 12 puntos

#### Grado V

12 puntos + 3 puntos (constante) = 15 puntos

**Nivel 7: Enseñanza básica**

El valor constante (3 puntos), como es un método aritmético, se calcula de la siguiente manera:

**Grado 1**

$$15 \text{ puntos} + 3 \text{ puntos (constante)} = 18 \text{ puntos}$$

**Grado 1I**

$$18 \text{ puntos} + 3 \text{ puntos (constante)} = 21 \text{ puntos}$$

**Grado III**

$$21 \text{ puntos} + 3 \text{ puntos (constante)} = 24 \text{ puntos}$$

**Grado IV**

$$24 \text{ puntos} + 3 \text{ puntos (constante)} = 27 \text{ puntos}$$

**Grado V**

$$27 \text{ puntos} + 3 \text{ puntos (constante)} = 30 \text{ puntos}$$

**Nivel 8: Enseñanza media**

El valor constante (3 puntos), como es un método aritmético, se calcula de la siguiente manera:

**Grado 1**

$$30 \text{ puntos} + 3 \text{ puntos (constante)} = 33 \text{ puntos}$$

**Grado 1I**

$$33 \text{ puntos} + 3 \text{ puntos (constante)} = 36 \text{ puntos}$$

**Grado III**

36 puntos + 3 puntos (constante) = 39 puntos

**Grado IV**

39 puntos + 3 puntos (constante) = 42 puntos

**Grado V**

42 puntos + 3 puntos (constante) = 45 puntos

**Nivel 9: enseñanza técnica superior**

El valor constante (3 puntos), como es un método aritmético, se calcula de la siguiente manera:

**Grado 1**

45 puntos + 3 puntos (constante) = 48 puntos

**Grado 1I**

48 puntos + 3 puntos (constante) = 51 puntos

**Grado III**

51 puntos + 3 puntos (constante) = 54 puntos

**Grado IV**

54 puntos + 3 puntos (constante) = 57 puntos

**Grado V**

57 puntos + 3 puntos (constante) = 60 puntos

**Resultado**

FACTORES	GRADOS				
	I	II	III	IV	V
<b>NIVEL ACADÉMICO</b>					
Nivel 6 - Sin estudio	3	6	9	12	15
Nivel 7 - Enseñanza básica	18	21	24	27	30
Nivel 8 - Enseñanza media	33	36	39	42	45
Nivel 9 - Enseñanza técnica superior	48	51	54	57	60

*Figura 32. Resultado nivel académico*

## REQUISITOS FÍSICOS

### Nivel 10: Sin estudio

El valor constante (1 puntos), como es un método aritmético, se calcula de la siguiente manera:

#### Grado 1

1 puntos = constante

#### Grado 1I

1 puntos + 1 puntos (constante) = 2 puntos

#### Grado III

2 puntos + 1 puntos (constante) = 3 puntos

#### Grado IV

3 puntos + 1 puntos (constante) = 4 puntos

#### Grado V

4 puntos + 1 puntos (constante) = 5 puntos

### Nivel 11: Riesgo

El valor constante (1 puntos), como es un método aritmético, se calcula de la siguiente manera:

#### Grado 1

1 puntos = constante

#### Grado 1I

1 puntos + 1 puntos (constante) = 2 puntos

**Grado III**

2 puntos + 1 puntos (constante) = 3 puntos

**Grado IV**

3 puntos + 1 puntos (constante) = 4 puntos

**Grado V**

4 puntos + 1 puntos (constante) = 5 puntos

**Resultado**

FACTORES	GRADOS				
	I	II	III	IV	V
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>					
Nivel 10 - Ambiente de trabajo	1	2	3	4	5
Nivel 11 - Riesgo	1	2	3	4	5

*Figura 33. Resultado condición de trabajo*

En este sentido, una obtenido los resultados por factores, se realiza la matriz donde cada uno de los puntos se encuentra expresado en los grados, en virtud de las consideraciones del grupo investigador. Es así que la sumatoria se expresa en totales.

FACTORES	GRADOS				
	I	II	III	IV	V
<b>NIVEL DE EXPERIENCIA</b>					
Nivel 1 - Sin experiencia	5	10	15	20	25
Nivel 2 - De 1 a 2 años	30	35	40	45	50
Nivel 3 - Igual o mayor que 2 años	55	60	65	70	75
<b>REQUISITOS FÍSICOS</b>					
Nivel 4 - Esfuerzo físico necesario	2	4	6	8	10
Nivel 5 - Concentración mental o visual	2	4	6	8	10
<b>NIVEL ACADÉMICO</b>					
Nivel 6 - Sin estudio	3	6	9	12	15
Nivel 7 - Enseñanza básica	18	21	24	27	30
Nivel 8 - Enseñanza media	33	36	39	42	45
Nivel 9 - Enseñanza técnica superior	48	51	54	57	60
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>					
Nivel 10 - Ambiente de trabajo	1	2	3	4	5
Nivel 11 - Riesgo	1	2	3	4	5
<b>TOTALES</b>	198	231	264	297	330

*Figura 34. Resultados por factores*

Basado en los resultados obtenidos de los factores con sus respectivos grados, se procede a levantar con datos reales, la ponderación para evaluar los cargos en el departamento de Dirección General.

DEPARTAMENTO	CARGOS
<b>DIRECCION GENERAL</b>	Jefe de riesgos integrales
	Gerente general
	Asistente de gerencia
	Auditor de sistemas
	Jefe de proyectos

En la figura posterior, se detalla la ponderación del departamento de Dirección General. Es así que el Gerente General por su nivel de experiencia recibe un puntaje de 75, correspondiente al nivel 3 grado V, debido a que cuenta con 15 años de experiencia desempeñando cargos gerenciales, en requisitos físicos, dentro del nivel 4 “esfuerzo físico necesario” tiene una ponderación de 4 puntos por realizar un trabajo sentado, en el nivel 5 “concentración mental o visual” tiene una ponderación de 8 por realizar Análisis digital, dentro de nivel académico, se ubica en el nivel 9 grado 5, con un título superior de Ingeniero Comercial por lo que tiene una ponderación de 60 puntos dentro de este factor y por último en las condiciones de trabajo nivel 10 “ambiente de trabajo” tiene una ponderación de 5 puntos por poseer un lugar de trabajo en excelentes condiciones, totalmente amoblado, en el nivel 11 “Riesgo” tiene una ponderación de 1 por tener muy bajo riesgo en el puesto de trabajo. Danto un total de ponderación de 153 puntos

FACTORES	Gerente general	Jefe de proyectos	Jefe de riesgos integrales	Auditor de sistemas	Asistente de gerencia
<b>NIVEL DE EXPERIENCIA</b>					
Nivel 1 - Sin experiencia		50			
Nivel 2 - De 1 a 2 años				50	40
Nivel 3 - Igual o mayor que 2 años	75		70		
<b>REQUISITOS FÍSICOS</b>					
Nivel 4 - Esfuerzo físico necesario	4	8	10	2	2
Nivel 5 - Concentración mental o visual	8	10	10	10	6
<b>NIVEL ACADÉMICO</b>					
Nivel 6 - Sin estudio					
Nivel 7 - Enseñanza básica					
Nivel 8 - Enseñanza media					45
Nivel 9 - Enseñanza técnica superior	60	60	60	60	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>					
Nivel 10 - Ambiente de trabajo	5	3	1	2	3
Nivel 11 - Riesgo	1	4	5	1	1
<b>TOTALES</b>	153	135	156	125	97

*Figura 35. Factores en nivel gerencial*

## 4.5 Aplicación

El método de valoración por punto es aplicado en 55 cargos, la cual es efectuada por la tabla Matriz de Valoración de cargos. Para llevar a cabo la metodología es importante cumplir con los siguientes pasos:

1. Incluir todos los cargos existentes en la tabla, los cargos son ordenados por categorías de mayor a menor en orden del abecedario, en donde se puede diferenciar el nivel jerárquico de cada cargo.
2. Una vez que se encuentre ordenados, se procede a ponderar cada cargo según los factores anteriormente definidos, posterior se incluye en la tabla los nombres de los trabajadores y el sueldo actual.
3. Se define los rangos salariales máximos, mínimos y promedios establecidos para cada grado, este punto se levanta con un estudio realizado por una empresa calificada, donde se levanta el promedio de la remuneración relacionada a la competencia.
4. Se levanta una valoración interna con cálculos matemáticos en donde se utilizan funciones como desviación estándar de la muestra (tabla valoración), con la finalidad de calcular el valor por puntos, la remuneración ideal, remuneración mínima y máxima.
5. Se realiza la comparación entre el sueldo actual y los rangos de sueldo.
6. Los directivos analizarán los resultados, lo que les ayudara a la toma de decisiones en los casos que existan diferencias en los rangos salariales.

#### 4.5.1. Delineación de la curva salarial

Dentro de la delineación de la curva salarial, se debe de convertir los valores de los puntos en valores monetarios, a partir del levantamiento de la matriz con la ponderación por factores de cada cargo, podremos apreciar el comportamiento de sueldo referente a los puntos asignados. El siguiente detalle es un resumen la organización por categoría de los puntos obtenidos, en donde se detalla los sueldos ideales, mínimos y máximos, según la ponderación.

Es importante recalcar que para realizar el levantamiento de valoración los cargos se deben de agrupar por rangos, los promedios por punto son tomados de las ponderaciones dadas a cada cargo según los factores levantados por el comité de valoración, se puede visualizar un ejemplo en la figura 35, las mismas que se trasformar en un valor por punto con la siguiente ecuación: suma de sueldo dividido para la suma de puntos, para obtener la remuneración ideal se multiplica el valor por puntos y el total de puntos de cada cargo, para obtener la remuneración mínima se realiza la siguiente formula en Excel: Promedio (remuneración ideal)-1.5\*DESVEST(remuneración ideal) el DESVEST nos ayuda a calcular la desviación estándar de una muestra y para obtener la remuneración máxima se realiza la siguiente formula en Excel: Promedio (remuneración ideal)+1.5\*DESVEST(remuneración ideal), con estos valores se procede a realizar las comparaciones salariales y podemos ubicar la remuneración que se percibe en la actualidad vs la remuneración ideal, remuneración mínima y máxima y corroborar si los valores percibidos son más altos o más bajos que la competencia:

GERENCIA							
CARGO	Promedio de PUNTOS	Sueldos	Valor por punto	Remuneración Ideal	Remuneración Mínima	Remuneración Máxima	Remuneración competencia
GERENTE GENERAL	153	\$ 6.000,00	23,09	\$ 3.533,30			\$ 4.200,00
GERENTE COMERCIAL	155	\$ 3.000,00	23,09	\$ 3.579,48			\$ 3.500,00
GERENTE DE TALENTO HUMANO	157	\$ 3.500,00	23,09	\$ 3.625,67	\$ 3.521,52	\$ 3.641,30	\$ 3.500,00
GERENTE DE OPERACIONES	153	\$ 3.000,00	23,09	\$ 3.533,30			\$ 3.500,00
GERENTE DE SERVICIOS	155	\$ 3.000,00	23,09	\$ 3.579,48			\$ 3.500,00
GERENTE DE TECNOLOGIA	158	\$ 3.000,00	23,09	\$ 3.648,76			\$ 3.500,00

Figura 36. Puntos de Gerencia

Podemos visualizar en la categoría de gerencia, que los sueldos de la Gerencia Comercial, Talento Humano, Operaciones, Servicios y Tecnología, no se encuentran dentro del rango de la remuneración mínima. En comparación con la

competencia solo los cargos de Gerencia General y Gerencia de Talento Humano se encuentran en un rango mayor e igual.

JEFATURA

CARGO	Promedio de PUNTOS	Sueldos	Valor por punto	Remuneración Ideal	Remuneración Mínima	Remuneración Máxima	Remuneración competencia
JEFE DE COBRANZAS	160	2.000,00	12,65	\$ 2.023,48	\$ 1.843,12	\$ 2.181,24	\$ 1.500,00
JEFE DE CONTABILIDAD	160	2.000,00	12,65	\$ 2.023,48			\$ 1.580,00
JEFE DE TALENTO HUMANO	160	1.800,00	12,65	\$ 2.023,48			\$ 1.500,00
JEFE DE RIESGOS INTEGRALES	156	2.000,00	12,65	\$ 1.972,89			\$ 1.500,00
JEFE DE PROYECTOS	135	2.000,00	12,65	\$ 1.707,31			\$ 1.500,00
JEFE DE OPERACIONES	159	2.000,00	12,65	\$ 2.010,83			\$ 1.500,00
JEFE DE RIESGOS	156	2.000,00	12,65	\$ 1.972,89			\$ 1.500,00
JEFE DOCUMENTAL	157	2.000,00	12,65	\$ 1.985,54			\$ 1.500,00
JEFE DE CALL CENTER	160	2.000,00	12,65	\$ 2.023,48			\$ 1.500,00
JEFE DE CAMPO	160	900,00	12,65	\$ 2.023,48			\$ 1.200,00
JEFE DE PLANIFICACION	155	2.500,00	12,65	\$ 1.960,25			\$ 1.800,00
JEFE DE PRODUCCION	156	2.500,00	12,65	\$ 1.972,89			\$ 1.500,00

Figura 37. Puntos de Jefatura

Dentro de la categoría jefatura, el 16% de los cargos perciben un valor más bajo que la remuneración mínima: Jefe de Campo y Jefe de Talento Humano, Sin embargo, a comparación con la remuneración de la competencia los salarios que se perciben en la compañía son mayores a excepción del Jefe de Campo; por lo que se emite una alerta.

CARGO INTERMEDIO

CARGO	Promedio de PUNTOS	Sueldos	Valor por punto	Remuneración Ideal	Remuneración Mínima	Remuneración Máxima	Remuneración competencia
TÉCNICO DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL	130	800,00	7,48	\$ 972,61	\$ 945,38	\$ 995,57	\$ 700,00
COORDINADOR DE NOMINA	130	1.000,00	7,48	\$ 972,61			\$ 1.300,00
ANALISTA CONTABLE	130	600,00	7,48	\$ 972,61			\$ 700,00
COORDINADOR ADMINISTRATIVO	130	700,00	7,48	\$ 972,61			\$ 1.000,00
TRABAJADORA SOCIAL	125	800,00	7,48	\$ 935,21			\$ 800,00
ANALISTA COMERCIAL	135	650,00	7,48	\$ 1.010,02			\$ 900,00
SUPERVISOR COMERCIAL	130	1.200,00	7,48	\$ 972,61			\$ 1.500,00
COORDINADOR DE MARKETING	130	1.700,00	7,48	\$ 972,61			\$ 900,00
ANALISTA DE AFILIACIONES	133	600,00	7,48	\$ 995,06			\$ 700,00
SUPERVISOR DE AFILIACIONES	136	1.300,00	7,48	\$ 1.017,50			\$ 1.200,00
AUDITOR	125	1.500,00	7,48	\$ 935,21			\$ 1.200,00
ANALISTA DE RIESGOS	135	600,00	7,48	\$ 1.010,02			\$ 700,00
SUPERVISOR DE CALL CENTER	130	750,00	7,48	\$ 972,61			\$ 1.000,00
SUPERVISOR DE CAMPO	135	1.500,00	7,48	\$ 1.010,02			\$ 1.000,00
SUPERVISOR DE ATENCION AL CLIENTE	128	1.500,00	7,48	\$ 957,65			\$ 1.200,00
DESARROLLADOR	125	650,00	7,48	\$ 935,21			\$ 800,00
LIDER DE DESARROLLO	128	1.030,00	7,48	\$ 957,65			\$ 1.000,00
ANALISTA DE SISTEMAS	125	600,00	7,48	\$ 935,21			\$ 700,00
SUPERVISOR TECNICO	129	600,00	7,48	\$ 965,13			\$ 900,00
ADMINISTRADOR DE SISTEMAS	130	1.700,00	7,48	\$ 972,61			\$ 1.500,00
ANALISTA TX	125	600,00	7,48	\$ 935,21			\$ 700,00

Figura 38. Puntos por cargos intermedios

En la categoría de cargos intermedios, el 43% de los cargos, reciben un sueldo menor en comparación a la remuneración mínima que debería tener la posición según el puntaje por factores. En relación a la competencia, existen 11

cargos que representan el 79% de los cargos intermedios que perciben un sueldo menor, lo que es un factor de riesgo ya que no existe una remuneración ideal.

AUXILIARES / ASISTENTES

CARGO	Promedio de PUNTOS	Sueldos	Valor por punto	Remuneración Ideal	Remuneración Mínima	Remuneración Máxima	Remuneración competencia
RECEPCIONISTA	80	450,00	5,23	\$ 418,25	\$ 420,92	\$ 510,33	\$ 400,00
AUXILIAR DE COBRANZAS	85	450,00	5,23	\$ 444,39			\$ 500,00
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	85	450,00	5,23	\$ 444,39			\$ 400,00
MENSAJERIA	90	400,00	5,23	\$ 470,53			\$ 400,00
ASESOR DE AFILIACIONES	95	450,00	5,23	\$ 496,67			\$ 400,00
ASISTENTE DE MARKETING	95	600,00	5,23	\$ 496,67			\$ 500,00
SECRETARIA DE GERENCIA COMERCIAL	90	450,00	5,23	\$ 470,53			\$ 500,00
ASISTENTE DE GERENCIA	97	500,00	5,23	\$ 507,12			\$ 500,00
AUXILIAR DE OPERACIONES	93	550,00	5,23	\$ 486,21			\$ 400,00
AUXILIAR DOCUMENTAL	85	450,00	5,23	\$ 444,39			\$ 400,00
AGENTE DE CALL CENTER	90	450,00	5,23	\$ 470,53			\$ 400,00
ASESOR DE CAMPO	95	450,00	5,23	\$ 496,67			\$ 400,00
ASESOR DE ATENCION AL CLIENTE	90	450,00	5,23	\$ 470,53			\$ 400,00
AGENTE DE CALIDAD	85	450,00	5,23	\$ 444,39			\$ 500,00
AUXILIAR DE CAMPO	85	450,00	5,23	\$ 444,39			\$ 400,00
ASESOR TECNICO	85	450,00	5,23	\$ 444,39			\$ 400,00

Figura 39. Puntos de auxiliares y asistentes

En relación a los asistentes / auxiliares, los 16 cargos existentes se encuentran dentro del rango de la remuneración mínima y máxima, sin embargo el 19 % de los cargos percibe una remuneración más baja en comparación a las empresas que manejan el mismo giro de negocio.

## **Conclusiones**

- El proceso de valoración de cargos es un método de administración salarial que permita determinar la remuneración efectiva para todos los cargos de la empresa, partiendo de la necesidad de que los colaboradores se sientan satisfechos con la remuneración, ya que se busca que sea equitativa dentro de la organización.
- La empresa objeto de estudio actualmente cuenta con cincuenta cargos distribuidos en seis departamentos: dirección general, administrativo financiero, comercial, operaciones, servicios y tecnologías, mismo que se poseen 55 cargos entre gerencia, jefatura, cargo intermedio, auxiliares y asistentes, cuyas remuneraciones se encuentran en el intervalo de \$450 hasta los \$6000.
- Mediante la metodología de puntos se analizó cuatro factores: nivel de experiencia, requisitos físicos, nivel académico y condiciones de trabajo, donde se determinó que las remuneraciones de los cargos de la empresa superan el salario mínimo sectorial del año 2021 y el 36% de los cargos poseen un salario más bajo en relación a la competencia.
- Se diseñó un manual para mejorar la situación de la empresa de servicios financieros bajo la metodología de puntos donde se pone a consideración bajo criterios del departamento de talento humano los indicadores de factores y subfactores que deben ser evaluados a fin de estipular el valor de remuneración justa en conformidad con los requisitos establecidos.

## **Recomendaciones**

- Indagar a profundidad acerca de los indicadores para las empresas de servicios financieros que permitan la valoración de cargos a fin de mejorar las condiciones de remuneración del talento humano que desempeña en la empresa, considerando que es una mediana empresa ya que cuenta con 253 trabajadores.
- La empresa objeto de estudio debe añadir a su grupo de colaboradores especialistas en talento humano que contribuyan a determinar y comparar el desempeño que requiere la ejecución de cada tarea dentro de una empresa y, a través de ello, instituir el salario justo que pertenece a dichas tareas, para reubicar ese valor tentativo al valor preciso.
- Realizar un seguimiento anual al proceso de metodología de puntos ejecutado en los cargos de la empresa a fin de comparar con el salario mínimo sectorial del año actual, de forma que permita alcanzar la equidad en la remuneración según los requisitos estipulados por el departamento de talento humano.
- Emplear el manual a cada uno de los cargos de la empresa, bajo los parámetros de sectores y subsectores con el propósito de establecer sueldos de acuerdo a la importancia del puesto; la valuación y las actividades que se efectúan en dicho puesto.

## Referencias

- Acosta, A. J. (2002). *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*. Pearson Educación.
- Adams, S. (1963). *TEORÍA DE LA EQUIDAD J. Stacy Adams—Colectividad con Equilibrio*.  
<https://sites.google.com/site/equilibriocolectividad/home/conceptos/teoria-de-la-equidad-j-stacey-adams>
- Aguiar, V. (2007). *El Mercado Laboral Ecuatoriano: Propuesta de una reforma*. Juan Carlos Martínez Coll.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175.  
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Alles, M. A. (2006). *Selección por competencias*. Ediciones Granica S.A.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 6ta. Edición*. Fideas G. Arias Odón.
- Bohlander, G. W., Snell, S., & Sherman, A. W. (2001). *Managing Human Resources*. South-Western College Pub.
- Código-de-Tabajo-PDF.pdf*. (s/f). Recuperado el 2 de julio de 2021, de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Constitucion de la Republica del Ecuador, Pub. L. No. Registro Oficial 449, 166 (2008). [http://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2010/05/CONSTITUCION\\_DE\\_LA\\_REPUBLICA\\_DEL\\_ECUADOR\\_20081.pdf](http://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2010/05/CONSTITUCION_DE_LA_REPUBLICA_DEL_ECUADOR_20081.pdf)

Dessler, G., & Varela. (2011). *Administración de recursos humanos latino america*.  
[https://www.academia.edu/34193974/Administraci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_](https://www.academia.edu/34193974/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_latino_america)  
[humanos\\_latino\\_america](https://www.academia.edu/34193974/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_latino_america)

Chapman, G., & White, P. E. (2011). *Los 5 Lenguajes del Aprecio En El Trabajo: Cómo Motivar Al Personal Para Mejorar Su Empresa = The 5 Languages of Appreciation in the Workplace*. Editorial Portavoz.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. 518.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw Hill.

Dessler, G., & Varela. (2011). *Administración de recursos humanos latino america*.  
[https://www.academia.edu/34193974/Administraci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_](https://www.academia.edu/34193974/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_latino_america)  
[humanos\\_latino\\_america](https://www.academia.edu/34193974/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_latino_america)

*Diccionario de la lengua española*. (2014). <http://www.rae.es/obras-academicas/diccionarios/diccionario-de-la-lengua-espanola>

Fernandez, F. J. (2017). *Estudio de Mercado*. Lulu.com.

Figueroa, A. (1993). *La naturaleza del Mercado Laboral* (Documentos de Trabajo / Working Paper Núm. 1993–113). Departamento de Economía - Pontificia Universidad Católica del Perú.

<https://econpapers.repec.org/paper/pcppucwps/wp00113.htm>

- García, D. de la F., & Fernández, N. G. (2006). *Administración de Empresas en Ingeniería*. Universidad de Oviedo.
- Gelabert, M. P. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. ESIC Editorial.
- Gómez, O. (2012). *Historia de los salarios / Revista Universidad EAFIT*. Vol. 3 Núm. 6 (1967). <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1599>
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., & Delgado Piña, M. I. (2008). *Gestión de recursos humanos [recurso electrónico] \$c*. Pearson Educación.
- Guelmes, E. L., & Nieto, L. E. (2015). Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(1), 23–29.
- Guelmes Valdés, Esperanza Lucía, & Nieto Almeida, Lázaro Emilio. (2015). *Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano*. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(1), 23-29. Recuperado en 03 de julio de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202015000100004&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202015000100004&lng=es&tlng=es).
- Hernández, J. O. J. (2014). *Administración de la compensación, sueldos, salarios incentivos y prestaciones*. 25.
- Hernández, R., Fernández Collado, C., & Pilar Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Hernández et al. (2003) *Metodología de la investigación*. (cuarta edición). Mc Graw Hill
- Lanham, E. (1962). *Valuación de puestos: Bases objetivas para fijar escalas de salarios*.

- Martínez, G. C. (1989). Generalidades acerca del salario. *Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 85, 39–49.
- Melitón, V. (1993). *Salarios y beneficios del trabajo: Principios y métodos para determinarlos*. INTEC.
- Mondy, R. W., & Mondy, J. B. (2010). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación de México.
- Parella, S., & Martins, F. (2003). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
- Pérez de Maldonado, I., Maldonado, M., & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231–248.
- Pineda, E. B., Alvarado, E. L. de, Hernández de Canales, F., Pan American Health Organization, & World Health Organization. (1994). *Metodología de la investigación: Manual para el desarrollo de personal de salud*. Organización Panamericana de la Salud : Organización Mundial de la Salud.
- Ponce, A. R. (1995). *Administración de personal*. Editorial Limusa.
- Porras, A. (2010). *Las reformas laborales en el Ecuador*.  
<http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/941>
- Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de RRHH - Pucho 5edi—Free Download PDF Ebook*. <https://dokumen.site/download/direccion-y-gestion-de-rrhh-pucho-5edi-a5b39efdf8488d>
- Pujol, R. M., & Osorio, M. (2004). Remuneración y satisfacción laboral. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 17(173), 74–81.

- Rosen, R. H., Gore, E., & Berger, L. (2001). *Cómo lograr una empresa sana: Ocho estrategias para el desarrollo del personal, la productividad y los beneficios*. Ediciones Granica S.A.
- Sabiote, C. R., & Quiles, O. L. (2015). *TEORÍA Y PRÁCTICA DEL ANÁLISIS DE DATOS CUALITATIVOS. PROCESO GENERAL Y CRITERIOS DE CALIDAD*. XV, 23.
- SEKN, S. E. K. N. (2006). *Gestión Efectiva de Emprendimientos Sociales: Lecciones Extraídas de Empresas y Organizaciones de la Sociedad Civil en Iberoamér*. IDB.  
[https://books.google.com.ec/books?id=SU75nsEP9MMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=SU75nsEP9MMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Serrano, A. (2013). *Análisis de condiciones de vida, el mercado laboral y los medios de producción e inversión pública*. 248.
- Silva, J. A. (2018). *LA GESTIÓN Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL: MARCO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO*. 3Ciencias.
- Vallejo, L. M. (2016). *Gestión de Talento Humano*.  
<http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Varela, R. A. (2013). *Administración de la compensación: Sueldos, salarios y prestaciones*.
- Vidal, I. F. (2019). *Procesos de participación de mujeres y hombres y creación de redes para el impulso de la igualdad*. SSCE0212. IC Editorial.

Werther, W. B., & Keith, D. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw Hill.

Zuluaga, R. G. (2002). *Y temas relacionados enseñados en las universidades colombianas*. 125, 11.

## Apéndice

Apéndice A:

*Reunión preliminar*

# VALORACIÓN DE CARGOS

MÉTODO POR PUNTOS

¿Qué es la valoración de cargos?

### Según autores

- Para los autores (Bohlander & Sherman, 2003) la valoración de cargos “es un proceso sistemático para determinar su valor relativo a fin de establecer la equidad interna entre los diversos puestos
- Chiavenato (2002) define la valuación como el proceso mediante el cual se aplican criterios de comparación de cargos para conseguir una valoración relativa interna de los salarios de los diversos cargos.

## ¿Qué es la valoración de cargos?

La valoración de puestos de trabajo es un mecanismo que se implementa para diseñar la estructura de la organización y precisar el valor de cada trabajador. Además permite determinar su dimensión financiera.

La valoración de puestos parte de la base de que en una empresa o administración cada puesto de trabajo tiene su valor individual. Para remunerar con equidad al ocupante de un puesto de trabajo, se requiere conocer el valor de ese puesto con relación a los demás.

Es el proceso de analizar y comparar el contenido de los puestos de trabajo. **El objetivo es situarlos en un orden de jerarquización que sirva de base a un sistema de remuneración.**

## ¿Para qué sirve la valoración de puestos de trabajo?

Construcción y gestión de una base de datos

Valoración de puestos de trabajo para precisar los salarios

Iniciar procesos de captación

Reconocimientos de áreas críticas

Reconocimientos de áreas críticas

## Ventajas

- Es el método más completo y exacto de evaluación de puestos.
- El prejuicio y el juicio humano son minimizados, es decir, el sistema no puede ser manipulado fácilmente.
- Siendo un método sistemático, los colaboradores de la organización favorecen este método.
- Las escalas desarrolladas con este método se pueden utilizar durante mucho tiempo.
- Los puestos se pueden colocar fácilmente en las categorías que obedecen a un rango de puntos.

## Método por puntos

- La evaluación por puntos es el método más utilizado para la evaluación de puestos. Bajo este método, los puestos se dividen en función de varios factores como la habilidad, el esfuerzo, la formación, el conocimiento, los peligros, la responsabilidad, etc., posteriormente se asignan puntos a cada uno de estos factores.
- Los puntos se dan a factores dependiendo de su importancia para realizar el trabajo, una vez asignados se suman. Luego, los puestos de trabajo con un total similar de puntos se colocan en grados de pago similares. La suma de puntos da un índice de la importancia relativa de los puestos de trabajo que están calificados.

## Procedimiento del método

1. Determinar los puestos a evaluar. Los puestos deben contener todos los elementos posibles que se utilizarán por el método, así como perfiles, funciones y niveles de responsabilidad.
2. Decidir sobre los factores que se utilizarán para analizar y evaluar los puestos. El número de factores debe ser limitado debido a que demasiados factores pueden resultar en un esquema excesivamente complejo con superposición y duplicación de factores.
3. Definir los factores claramente en escrito. Esto es necesario para asegurar que los diferentes evaluadores de puestos interpreten un factor particular en el mismo sentido.
4. Determinar los grados de cada factor y asignar el valor en puntos a cada grado.
5. Finalmente, los valores monetarios se asignan a los puntos. Para este propósito, se añaden puntos para dar el valor total de un puesto. Su valor se traduce entonces en términos monetarios con una fórmula predeterminada.

Apéndice B:

*Entrevista Preliminar*

**Fecha:**

**Realizada por:**

El objetivo de la entrevista es adquirir información que permita desarrollar la valoración de cargos de manera justa en la compañía.

1. ¿Está de acuerdo a la propuesta según la presentación realizada acerca de la valoración de cargos y el esquema de fijación salarial?

---

---

---

2. ¿Está de acuerdo que se forme un comité para determinar la ponderación de los cargos y levantar los factores a medir?

---

---

---

3. ¿Tiene alguna sugerencia de mejora?

---

Apéndice C:

Encuesta de Satisfacción Laboral

## ENCUESTA SATISFACCIÓN LABORAL

Lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa que usted considere que refleja su mejor situación con una "X"

### SOBRE LA EMPRESA

	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
1 ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?				
2 ¿Tiene conocimiento acerca de los objetivos y políticas de la empresa?				
3 ¿Qué tan satisfecho se siente con el apoyo y formación que le brinda la empresa?				

### MOTIVACIÓN Y RECONOCIMIENTO

	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
4 ¿Qué tan satisfecho se siente con el conocimiento de sus tareas y responsabilidades?				
5 ¿Se siente satisfecho con la comunicación de su jefe cuando hay cambios en las prioridades de tu trabajo?				
6 ¿Se siente satisfecho con el reconocimiento de su superior cuando haces bien tu labor?				
7 ¿Se siente satisfecho con el clima de apertura y confianza al interior del equipo?				
8 ¿Se siente satisfecho con la retroalimentación constante sobre su desempeño en el cargo?				
9 ¿Qué tan satisfecho se siente				

	con la relación entre compañeros y jefe inmediato?				
10	¿Se siente satisfecho dentro de su equipo de trabajo?				
11	¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas?				
12	¿Se siente satisfecho con las prestaciones sociales que le imparte la empresa?				
13	¿Se siente satisfecho con los incentivos monetarios que recibe por parte de la empresa?				
14	¿Se siente satisfecho con la seguridad y estabilidad que le brinda la empresa?				

Apéndice D:

*Entrevista a Expertos en Talento Humano*

1. ¿Qué factores considera que afectan a la satisfacción laboral?

---

---

---

2. ¿Qué entiende usted a cerca de las buenas prácticas en materia de salarios?

---

---

---

3. ¿Cuál es su opinión profesional acerca de la valoración de los puestos de trabajo?

---

---

---

4. ¿Qué factores considera importantes medir, para el levantamiento de una valoración de puestos?

---

---

5. ¿Por qué considera importante realizar dicha valoración?

---



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Fiallos Hurtado Diana Gabriela**, con C.C: # 0927475244 autora del trabajo de titulación: **Elaboración de una propuesta de valoración de cargos utilizando el método de puntos para una empresa de servicios financieros en la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

**Guayaquil, 1 de septiembre del año 2021**

f. 

**Fiallos Hurtado Diana Gabriela**

C.C: 0927475244



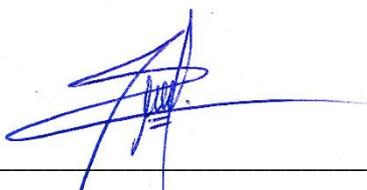
## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Aguilar Sánchez Teodulfo German**, con C.C: # 1204982126 autor del trabajo de titulación: **Elaboración de una propuesta de valoración de cargos utilizando el método de puntos para una empresa de servicios financieros en la ciudad de Guayaquil** previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

**Guayaquil, 01 de septiembre del año 2021**

f. 

**Aguilar Sánchez Teodulfo German**

C.C: 1204982126

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Elaboración de una propuesta de valoración de cargos utilizando el método de puntos para una empresa de servicios financieros en la ciudad de Guayaquil		
<b>AUTORES</b>	Fiallos Hurtado Diana Gabriela y Aguilar Sánchez Teodulfo German		
<b>TUTOR</b>	Ing. Christian Ronny Mendoza Villavicencio		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS		
<b>CARRERA:</b>	Administración De Empresas.		
<b>TITULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero Comercial/Licenciada en Administración de Empresas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	01 de septiembre de 2021	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	122
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Gestión de Recursos Humanos, Sistemas de Remuneración Salarial, Teoría de equidad.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Recursos Humano - Valuación – Puestos – Método de Puntos- salario -cargo.		
<b>RESUMEN:</b>	<p>El presente trabajo de investigación se enfoca en la elaboración de una propuesta de valoración de cargos, entendiéndose como un sistema técnico que conlleva una serie de pasos o procedimientos realizados por un comité especializado a fin tener una mejor organización dentro de la estructura organizacional, para ello se utiliza el método de puntos enfocada a la empresa de servicios financieros en la ciudad de Guayaquil. Por esa razón, el objetivo es elaborar una propuesta de la temática de estudio que consiste en un manual donde se contemplan factores y subfactores de evaluación, en este sentido se trabajó con un diseño experimental y no experimental, enfoque mixto, tipo de investigación exploratoria, descriptiva, muestreo el probabilístico y el no probabilístico, técnicas e instrumentos como la entrevista y encuesta donde se determinó los siguientes resultados, que dentro de la delineación de la curva salarial de la empresa de servicios financieros, el sueldo de gerencia se encuentra en un rango mayor e igual, en la categoría jefatura, el 16% de los cargos perciben un valor bajo que la remuneración mínima, en la categoría de cargos intermedios el 43% de los cargos reciben un sueldo menor en comparación a la remuneración mínima, los cargos intermedios el 19 % percibe una remuneración más baja en comparación a las empresas que manejan el mismo giro de negocio.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593 994 093 389 +593-985 260 366	E-mail: <a href="mailto:Diana.fiallos@cu.ucsg.edu.ec">Diana.fiallos@cu.ucsg.edu.ec</a> <a href="mailto:teodulfo.aguilar@cu.ucsg.edu.ec">teodulfo.aguilar@cu.ucsg.edu.ec</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre:</b> Arévalo AVECILLAS, Danny Xavier		
	<b>Teléfono:</b> +593-991048220		
	<b>E-mail:</b> danny.arevalo@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			