

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE CUENCA

CARRERA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

**Trabajo de titulación previo a la
obtención del título de Licenciada
en Psicología del Trabajo**

PROYECTO DE INTERVENCIÓN:

**“DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO Y VALORACIÓN DE CARGOS EN LA UNIDAD
EDUCATIVA TÉCNICO SALESIANO EN LA CIUDAD DE CUENCA, UTILIZANDO
EL MÉTODO DE PUNTOS EN EL PERIODO MARZO - NOVIEMBRE 2016”**

AUTORAS:

VANESSA ESTEFANÍA ARIAS VILLALTA

BLANCA LUCIA MOROCHO MERCHÁN

DIRECTORA.:

MSC. XIMENA ALEXANDRA MÉNDEZ

Cuenca, noviembre 2016

Lcda. Ximena Alexandra Méndez Cuenca, Msc. Docente de la Universidad Politécnica Salesiana,
Sede Cuenca

CERTIFICA:

Yo declaro que bajo mi dirección fue desarrollado el trabajo de titulación “DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO Y VALORACIÓN DE CARGOS EN LA UNIDAD EDUCATIVA TÉCNICO SALESIANO EN LA CIUDAD DE CUENCA, UTILIZANDO EL MÉTODO DE PUNTOS EN EL PERIODO MARZO - NOVIEMBRE 2016”, realizado por Vanessa Estefanía Arias Villalta y Blanca Lucía Morocho Merchán, obteniendo el proyecto de intervención que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana para ser considerado como Trabajo de Titulación.

Cuenca, noviembre del 2016



Msc. Ximena Méndez Cuenca.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Vanessa Estefanía Arias Villalta, con documento de identificación N° 0302287917, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que el autor del trabajo de grado intitulado: “DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO Y VALORACIÓN DE CARGOS EN LA UNIDAD EDUCATIVA TÉCNICO SALESIANO EN LA CIUDAD DE CUENCA, UTILIZANDO EL MÉTODO DE PUNTOS EN EL PERIODO MARZO - NOVIEMBRE 2016”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciada en Psicología del Trabajo, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Vanessa Estefanía Arias Villalta

0302287917

Cuenca, noviembre de 2016

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Blanca Lucía Morocho Merchán, con documento de identificación N° 0107065542, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que el autor del trabajo de grado intitulado: “DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO Y VALORACIÓN DE CARGOS EN LA UNIDAD EDUCATIVA TÉCNICO SALESIANO EN LA CIUDAD DE CUENCA, UTILIZANDO EL MÉTODO DE PUNTOS EN EL PERIODO MARZO - NOVIEMBRE 2016”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciada en Psicología del Trabajo, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Blanca Lucía Morocho Merchán

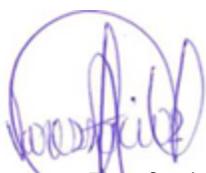
0107065542

Cuenca, noviembre de 2016

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, Vanessa Arias Villalta, C.I 0302287917 y Blanca Morocho Merchán C.I 0107065542, autoras del proyecto de intervención “DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO Y VALORACIÓN DE CARGOS EN LA UNIDAD EDUCATIVA TÉCNICO SALESIANO EN LA CIUDAD DE CUENCA, UTILIZANDO EL MÉTODO DE PUNTOS EN EL PERIODO MARZO - NOVIEMBRE 2016”, certificamos que el total contenido de esta investigación, es de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Cuenca, noviembre del 2016



Vanessa Estefanía Arias Villalta

0302287917



Blanca Lucía Morocho Merchán

0107065542

DEDICATORIA

A mi madre y hermanas Sonia Villalta, Paola Arias, Angie Zamora, porque son las personas que me acompañan en cada uno de mis pasos, manteniéndome fuerte y llenándome de optimismo, su cariño y amor han sido mi pilar fundamental para salir adelante y cumplir con esta etapa de mi vida que me llena de orgullo.

A mi padre Carlos Arias, quien a pesar de estar lejos me brindó su apoyo, creyendo en mí, aconsejándome y otorgarme los recursos para lograrlo.

A las personas que forman parte de mi vida, que con su ayuda y apoyo hicieron de esto una de las experiencias más especiales.

Vanessa Estefanía Arias Villalta

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por permitirme estar aquí cumpliendo mis metas mediante pruebas que me han llenado de fortaleza y crecimiento; a la persona que me dio la vida mi madre quien estuvo desde el día que di mis primeros pasos creyendo en mí, brindándome su confianza y paciencia para poder cumplir mis objetivos, acompañándome en mi buenos y malos momentos e impulsándome a ser cada día mejor, a mis hermanas por ser parte fundamental en mi vida y a quienes quiero mucho, a mi padre por su cariño y confianza que ha depositado en mí.

A mis abuelos por el amor puro que me brindan, sin ver defectos y llenándome de amor, y de la misma manera a toda mi familia.

A mi enamorado que me brinda su compañía y paciencia durante este tiempo, a mis amigos que estuvieron conmigo apoyándome a seguir adelante y regalándome momentos llenos de experiencias.

Al Magister. Paul Flores, por sus consejos y enseñanzas durante el tiempo que fue nuestro Director de Proyecto y por motivos de horarios no se pudo continuar.

A mi Directora de Proyecto la Magister Ximena Méndez, quien nos acompañó durante este tiempo brindándonos enseñanzas, y gracias a su paciencia y apoyo pudimos culminar con este trabajo.

A mi Directora de la Carrera la Magister Lorena Cañizares, quien siempre nos mantuvo motivadas y me incentivó para que hoy este culminando esta etapa, a la Magister. Carolina Zúñiga, quien con su enseñanza y experiencias me guio durante mi carrera universitaria y a todos mis docentes que más que eso fueron amigos.

A mi compañera de proyecto Blanca Morocho, por los momentos compartidos durante este tiempo en el que nos hemos brindado apoyo mutuo y encaminándonos hacia una misma meta.

A la Unidad Educativa Técnico Salesiano, quien nos permitió realizar nuestro proyecto de intervención en ella y a la Lcda. Tania Astudillo, gracias por su ayuda y confianza que tenido en nosotras.

Vanessa Estefanía Arias Villalta

DEDICATORIA

En primer lugar, a Dios por iluminarme por el camino del bien, a mis padres Luis Morocho Acero y Mariana Merchán Ortiz sin duda los mejores que tengo siempre luchadores, honestos, humildes y sobre todo siempre con la verdad y fe, gracias por sus oraciones.

A mi hermano Fredy por su apoyo y cariño incondicional, a mi hermana Rosa, aunque no está junto a nosotros siempre está pendiente que nada nos falte, a Flora por la paciencia y tolerancia y sobre todo motivarme para alcanzar las metas que nos propongamos y a Carmita quien a pesar de no estar con nosotros fue ella quien me impulso a estudiar la Universidad.

A mis sobrinas Joselyn y Emily, con ellas he aprendido el valor de la responsabilidad y perseverancia para cumplir mis metas.

Blanca Lucia Morocho Merchán

AGRADECIMIENTO

Agradecer a todas las personas que estuvieron de alguna manera involucrados en darme apoyo en mi formación académica, a Dios por darme la vida y protegerme siempre, a toda mi familia padres, hermano/as y sobrinas les agradezco por su cariño puro, confianza y definitivamente son mi pilar de vida.

A la Master Lorena Cañizares Directora de la Carrera por sus ánimos y confianza, a la Master Carolina Zúñiga por sus enseñanzas y motivación, de igual manera al Master Paul por su ayuda para empezar con el proyecto de intervención y sus consejos para mejorar, quedando muy agradecida por el tiempo dedicado.

Un agradecimiento muy especial a la Master Ximena Méndez directora del proyecto quien nos acompañó desde el inicio convirtiéndose en una amiga brindándonos su tiempo, cariño, paciencia y los conocimientos necesarios para desarrollar el proyecto y culminar con éxito, fue un placer tenerle como docente y Directora de mi proyecto

También quiero agradecer a la Unidad Educativa Técnico Salesiano por permitir desarrollar este proyecto. De manera especial a la Licenciada Tania Astudillo por ayudarnos con todo lo que necesitábamos en el trascurso del proyecto.

A mi amiga Vane por la empeño, confianza y paciencia que fue notablemente lo primordial para trabajar no fue fácil por muchas cosas, pero lo logramos.

De igual manera a mis amigos quienes estuvieron conmigo en esta etapa, regalándome recuerdos inolvidables.

Blanca Lucia Morocho Merchán

ÍNDICE

PRIMERA PARTE	16
1. Datos informativos del proyecto	16
2. Objetivo	18
3. Eje de la Intervención	18
Tabla 1.....	20
<i>Etapas para el análisis de puestos mediante el método de puntos</i>	20
4. Objeto de la intervención	21
5. Metodología de la intervención	21
6. Preguntas claves	23
7. Organización y procesamiento de la información	26
Tabla 2.....	28
Definición y Criterios de la Medición de Factores.....	28
Tabla 3.....	29
Matriz Factores y Subfactores.....	29
Tabla 4.....	30
Matriz Cargo Director de Obra	30
Tabla 5.....	30
Matriz Cargo Ecónomo	30
Tabla 6.....	31
Matriz Cargo Rector.....	31
Tabla 7.....	31
Matriz Cargo Vicerrector General.....	31
Tabla 8.....	32
Matriz Cargo Vicerrector de Educación Básica.....	32
Tabla 9.....	32
Matriz Cargo Secretaria General.....	32
Tabla 10.....	33
Matriz Cargo Asistente de Secretaria.....	33
Tabla 11.....	33
Matriz Cargo Coordinador Financiero	33
Tabla 12.....	34
Matriz Cargo Contadora.....	34

Tabla 13.....	34
Matriz Cargo Colectora.....	34
Tabla 14.....	35
Matriz Cargo Guardia Almacén	35
Tabla 15.....	35
Matriz Cargo Tesorera	35
Tabla 16.....	36
Matriz Cargo Coordinador de Gestión de Talento Humano	36
Tabla 17.....	36
Matriz Cargo Asistente de Gestión de Talento Humano.....	36
Tabla 18.....	37
Matriz Cargo Coordinador de Informática y Telecomunicaciones	37
Tabla 19.....	37
Matriz Cargo Auxiliar de Gestión Informática y Telecomunicaciones.....	37
Tabla 20.....	38
Matriz Cargo Técnico en Mantenimiento y Soporte en Computadoras	38
Tabla 21.....	38
Matriz Cargo Coordinador de Salud y Seguridad Laboral.....	38
Tabla 22.....	39
Matriz Cargo Auxiliar de Salud y Seguridad Laboral.....	39
Tabla 23.....	39
Matriz Cargo Coordinador de Consejería Estudiantil	39
Tabla 25.....	40
Matriz Cargo Psicólogo Educativo	40
Tabla 26.....	41
Matriz Cargo Psicólogo Clínico.....	41
Tabla 27.....	41
Matriz Cargo Planificación Académica	41
Tabla 28.....	42
Matriz Cargo Auxiliar de Planificación Académica	42
Tabla 29.....	42
Matriz Cargo Coordinador Médico.....	42
Tabla 30.....	43

Matriz Cargo Médico	43
Tabla 31.....	43
Matriz Cargo Odontólogo	43
Tabla 32.....	44
Matriz Cargo Fisioterapista.....	44
Tabla 33.....	44
Matriz Cargo Coordinador Pastoral	44
Tabla 34.....	45
Matriz Cargo Auxiliar de Pastoral	45
Tabla 35.....	45
Matriz Cargo Coordinador de Mantenimiento y Construcciones	45
Tabla 38.....	47
Matriz Cargo Coordinador Bibliotecario	47
Tabla 39.....	47
Matriz Cargo Coordinador de Asistencia.....	47
Tabla 40.....	48
Matriz Cargo Asistente de Curso	48
Tabla 41.....	48
Matriz Cargo Coordinador de Aplicaciones Informáticas	48
Tabla 42.....	49
Matriz Cargo Docente de Aplicaciones Informáticas	49
Tabla 43.....	49
Matriz Cargo Coordinador de Asociacionismo Juvenil	49
Tabla 44.....	50
Matriz Cargo Docente de Asociacionismo.....	50
Tabla 45.....	50
Matriz Cargo Coordinador Ciencias Experimentales.....	50
Tabla 46.....	51
Matriz Cargo Docente Ciencias Experimentales.....	51
Tabla 47.....	51
Matriz Cargo Coordinador Ciencias Naturales	51
Tabla 48.....	52
Matriz Cargo Docente de Ciencias Naturales	52

Tabla 49.....	52
Matriz Cargo Coordinador de Ciencias Sociales	52
Tabla 50.....	53
Matriz Cargo Docente Ciencias Sociales	53
Tabla 51.....	53
Matriz Cargo Coordinador de Cultura Estética y Educación Artística	53
Tabla 52.....	54
Matriz Cargo Docente Cultura Estética y Educación Artística	54
Tabla 53.....	54
Matriz Cargo Coordinador de Cultura Física.....	54
Tabla 54.....	55
Matriz Cargo Docente de Cultura Física.....	55
Tabla 55.....	55
Matriz Cargo Coordinador de Electromecánica Automotriz	55
Tabla 57.....	56
Matriz Cargo Coordinador Instalaciones Equipos y Maquinas Eléctricas.....	56
Tabla 58.....	57
Matriz Cargo Docente Instalaciones de Equipos y Maquinas Eléctricas	57
Tabla 59.....	57
Matriz Cargo Coordinador Lengua Extranjera.....	57
Tabla 60.....	58
Matriz Cargo Docente Lengua Extranjera.....	58
Tabla 61.....	58
Matriz Cargo Coordinador Lengua y Literatura.....	58
Tabla 62.....	59
Matriz Cargo Docente de Lengua y Literatura.....	59
Tabla 63.....	59
Matriz Cargo Coordinador de Matemáticas	59
Tabla 64.....	60
Matriz Cargo Docente de Matemáticas	60
Tabla 65.....	60
Matriz Cargo Coordinador Mecanizado y Construcciones Metálicas.....	60
Tabla 66.....	61

Matriz Cargo Docente de Mecanizado y Construcciones Metálicas	61
Tabla 67.....	61
Matriz Cargo Coordinado de Mecatrónica.....	61
Tabla 68.....	62
Matriz Cargo Docente de Mecatrónica	62
Tabla 69.....	62
Matriz Cargo Coordinador Religión y Dignidad Humana	62
Tabla 70.....	63
Matriz Cargo Docente Religión y Dignidad Humana	63
Tabla 71.....	64
Matriz General con los puntos respectivos a cada cargo.....	64
8. Análisis de la información	65
Análisis General	65
SEGUNDA PARTE.....	66
1. Justificación	66
2. Caracterización de los beneficiarios	67
3. Interpretación	67
4. Principales logros del aprendizaje	68
5. Conclusiones y Recomendaciones	71
6. Referencias bibliográficas.....	73
7. Anexos	74

PRIMERA PARTE

1. Datos informativos del proyecto

a) Nombre del proyecto

Diseño del Procedimiento y Valoración de Cargos en la Unidad Educativa Técnico Salesiano en la Ciudad de Cuenca, utilizando el Método de Puntos, en el periodo marzo- noviembre 2016.

b) Nombre de la institución

La institución en la cual se ha ejecutado el proyecto de intervención es la Unidad Educativa Técnico Salesiano en la ciudad de Cuenca.

c) Tema que aborda la experiencia

La institución actualmente no cuenta con una herramienta de valoración de cargos, la cual servirá para reestructurar su política salarial, en donde se tomó como referencia a Idalberto Chiavenato.

Chiavenato, (2011) menciona que, “La administración de sueldos y salarios es un conjunto de normas y procedimientos que pretenden establecer o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización”. (p.237)

Cada puesto debe tener un valor individual, donde se remunera con justicia y equidad, teniendo relación con los otros puestos, existiendo claridad sobre su remuneración, dependiendo de la política salarial que maneje la Institución y/o de la situación del mercado.

1. “Para las personas, el salario representa una de las transacciones más complicadas, pues
2. cuando una persona acepta un puesto se compromete a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades y una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización.

3. Para las organizaciones, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión”.

(Chiavenato 2011, p. 237)

Chiavenato (2011), menciona que, “Valuación de cargos es el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlo por orden de categoría, las cuales servirán, de base para el sistema de remuneración”. (p.238)

d) Localización



Imagen 1 Ubicación de la Unidad Educativa Técnico Salesiano

Fuente: www.uet.edu.ec/identidad/ubicacion

La unidad educativa Técnico Salesiano se encuentra ubicado en la Avenida Felipe II y Don Bosco. Sector Yanuncay en la ciudad Cuenca provincia del Azuay.

2. Objetivo

Diseñar el Procedimiento y Valoración de Cargos en la Unidad Educativa Técnico Salesiano en la Ciudad de Cuenca, utilizando el Método de Puntos, en el periodo marzo-noviembre 2016.

3. Eje de la Intervención

Según Chiavenato (2011), la administración de recursos humanos cuenta con los siguientes subsistemas:

1. Provisión de Recursos Humanos
2. Organización de Recursos Humanos
3. **Mantenimiento de Recursos humanos**
4. Desarrollo de Recursos Humanos
5. Evaluación de Recursos Humanos

El eje de la práctica, para el proyecto que se realiza se encuentra dentro del subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos, Remuneración (administración de sueldos y salarios).

La valoración del trabajo no debe entenderse como un procedimiento que elimina automáticamente los conflictos entre empleadores y trabajadores, pero su falta permite tener una visión de la dificultad de encontrar una base diferente para mantener una buena relación que resuelva diferencias.

“El proceso se origina con el crecimiento y desarrollo mismo de la empresa, con los factores que generan necesidades de actualizar la estructura salarial existente, revisar salarios de los cargos, equilibrar las desigualdades surgidas, comúnmente desde la creación de los mismos, agrupar los salarios de uno o más sectores de la organización, disminuir la dispersión entre los salarios bajos, medios y altos, resolver permanentes reclamaciones de trabajadores, empleados, mantener el ordenamiento salarial luego de

aumento general o cuando se toma la decisión de llevarlo a cabo por parte de la Dirección de Recursos Humanos”.(Cuertas,2015,p.249)

La valoración de cargos consiste en determinar un valor a cada puesto, para que vaya en función con los demás, analizar y comprender el contenido que tiene cada uno según las funciones que estos abarquen, esto sirve como base para la elaboración de un sistema equilibrado de salarios es una técnica que asesora el desarrollo de una nueva estructura de salarios.

Es importante ya que permite distribuir salarios equitativos dentro de una empresa, considerando responsabilidades, habilidades, esfuerzo y condiciones de trabajo.

Puesto.

Es una unidad de la organización conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica y distingue de los demás puestos” (Chiavenato, 2011, p.190).

El método de valuación de puntos o llamado también (Point Rotinn) según su creador, el estadounidense Merrill R. Lott. Este método se convirtió más utilizado en las empresas, donde se atribuyen valores numéricos (puntos) a cada elemento del puesto y se obtiene un valor total.

Reyes, (2012) afirma que, “El método de valuación de puntos es también el que ha logrado mayor aceptación hasta la fecha es indiscutible el de la valuación de puntos, debiéndose esto a su carácter técnico y a la relativa sencillez de su aplicación, permitiendo cambios accidentales que lo adapte a las circunstancias particulares de la empresa.

Se lo caracteriza porque consiste en ordenar los puestos de una empresa asignando cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores que los forman”.

(p.57)

Para que en final tenga coherencia entre los cargos y los salarios que tengan dependiendo de los puntos que obtengan y la banda salarial.

Tabla 1

Etapas para el análisis de puestos mediante el método de puntos

Etapas	Descripción
Establecimiento del comité y de puesto tipo	- Grupo que representa a la institución para la asignación de factores y grados a la valuación de puestos.
Determinación de los factores	-Requisitos que deben llenar los factores -Procedimiento para encontrarlos y escogerlos
Establecimiento de grados en los factores	-Criterios que sirven para diferenciar los distintos niveles en que un mismo factor se presenta en los distintos puestos
Definición de factores y sus grados	-Determinación precisa y clara del concepto de cada factor y de sus grados
Ponderación de factores	-Asignación de un valor que técnicamente se conoce como (peso), a cada factor
Asignación de Puntos a los grados	-Unidad básica de medida de la evaluación de trabajos.
Valuación de los Puestos	-Consiste en comparar los datos que se contienen en las especificaciones de puesto.
Corrección de Salarios	-Comparar que se están pagando con el fin de corregir los defectos existentes
Gráfica de Salarios	-Conocer de forma clara y objetiva la estructura de salarios que se pagan -Sirve de indicador para que formulen medidas generales o políticas salariales.
Clases de Salarios	-Nace una vez establecida la gráfica de salarios; en la vertical se da los salarios y en la horizontal la de puntos, así se fija una gama de salarios para una gama de puntos

Fuente: Las autoras

4. Objeto de la intervención

Este proyecto de intervención inició desde marzo de 2016, con una duración de ocho meses, surgió por medio de una entrevista con la Jefe de Recursos Humanos, la cual mencionó que la institución tiene la necesidad de contar con una herramienta de valoración de cargos, para su comienzo el rector de la Unidad Educativa dio la autorización del tema denominado Diseño de Valoración de Cargos por el Método de Puntos.

Se procedió a diseñar una entrevista luego a su aplicación a los coordinadores de área sobre la metodología de la distribución de salarios que existe dentro de la Institución, la misma que sirvió para obtener la información y diagnosticar de la necesidad ya mencionada.

Lo cual permitió continuar con el desarrollo del proyecto, se diseñó una matriz para la valuación de puntos, se contó con la colaboración de los coordinadores de área para la ponderación de los factores, una vez elaborado esto se procedió a realizar la escala.

Luego de realizar el diseño de valoración de cargos mediante el método de puntos se pretende que la Institución cuente con una herramienta técnica y objetiva, con el propósito que exista equidad por las actividades que desarrollan, tomando en cuenta los factores como conocimientos, habilidades, esfuerzo y riesgos que tiene el cargo.

5. Metodología de la intervención

Método mixto datos cuantitativos y cualitativos

Método cualitativo

El método cualitativo se utilizó para la obtención de datos en el cual se obtuvo opiniones, criterios que sirvió como base de la información por medio de los coordinadores de área de la

Unidad Educativa sobre el tema de intervención, con esto se procedió a realizar la valoración de cargos utilizando el método de puntos para dar cumplimiento al objetivo.

El diagnóstico que se obtuvo mediante una entrevista que se realizó a los coordinadores de área mediante un método cualitativo, en cual está estructurado mediante preguntas abiertas.

Se adquirió la opinión de los coordinadores de área de la Institución sobre el tema del proyecto a realizarse.

Después de realizarse el análisis se verificó la necesidad que mencionó la Coordinadora de Gestión de Talento Humano.

Método cuantitativo

El método cuantitativo se utilizó para dar un valor a cada factor, el cual se lo denomina puntos se aplicará a los cargos de la Institución su finalidad es obtener resultados numéricos para ubicar los valores correspondientes.

Herramientas aplicadas:

Entrevistas

El método más flexible y productivo que permite recolectar información, interpretar de una manera adecuada posterior a esto se logra una evaluación eficaz. Sobre todos los aspectos del puesto, mediante esta herramienta se obtuvo el diagnóstico del proyecto, donde se contó con la participación de los coordinadores de área.

También se ejecutó una entrevista a la Coordinadora de Gestión del Talento Humano para crear la elaboración de la matriz

Reunión con la Coordinadora de Gestión de Talento Humano

Se contó con la participación de la Coordinadora de Gestión de Talento Humano con constantes aportaciones para la elaboración del proyecto, el cual fue útil para poder discutir, analizar y tomar decisiones en beneficio de la Institución; en primera instancia se cuenta con la aceptación de la solicitud del Rector del colegio.

Fichaje

Es una técnica utilizada para recolectar y organizar información, cada fichaje contiene unidad y valor propio; mediante esta técnica se solicitó a la Coordinadora de Gestión de Talento Humano la siguiente información:

6. Manual de funciones, el cual sirvió para verificar la responsabilidad y los requerimientos exigidos para cada cargo, es decir que basado en esto se procedió a establecer los factores para la matriz.
7. Organigrama, esta herramienta permitió corroborar la manera en la que están estructurados los cargos de la Institución. (ANEXO 1)
8. Nómina, permitió conocer el número de personal y comparar el sueldo que reciben los colaboradores fiscales y particulares.

6. Preguntas claves

a) Preguntas de inicio

¿Cómo apareció este proyecto?

Este proyecto surgió tras culminar la malla curricular, se procedió a realizar el trabajo de intervención, el cual sirve como requisito para la obtención del título de Licenciadas en

Psicología del Trabajo, en donde la Unidad Educativa Técnico Salesiano da a conocer la necesidad que tiene, la misma que se identificó al aplicar una entrevista a los jefes de área de la Institución.

De acuerdo al análisis obtenido, se procedió a realizar la valoración de cargos por medio de un método eficaz y objetivo como es el de valuación por puntos.

Se pudo conocer que la Institución no cuenta con una estructura de valoración de cargos y es necesario que este proyecto vaya dentro de la política salarial de la Institución, para contar con salario equitativos los mismos que permiten determinar la importancia de cada cargo en comparación con los demás.

¿De qué manera se involucró la unidad educativa en este proyecto?

La Unidad Educativa al tener una relación constante con la Universidad Politécnica Salesiana, la cual ha permitido realizar trabajos e investigaciones para la resolución de las necesidades que ha presentado la Institución.

Los estudiantes de la Universidad han colaborado con la Unidad Educativa para resolver las necesidades de esta, ahora la Institución presenta una necesidad de establecer una estructura de valoración de cargos mediante una metodología técnica, se llegó a un acuerdo de contribuir con la realización de la estructura de valoración de cargos mediante el método de puntos.

¿Quiénes participaron?

Este proyecto cuenta con la participación de las siguientes personas.

1. Coordinadora del Departamento de Talento Humano de la Unidad Educativa Técnico Salesiana

2. Estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana, de la carrera de Psicología del trabajo con el proyecto de diseño de valoración de cargos.
3. La persona encargada de guiar el proyecto, docente de la Universidad Politécnica Salesiana.
4. Los coordinadores de área para identificar necesidades.

¿Qué se pretende conseguir con este proyecto?

Se pretende que la Unidad Educativa sea una de las instituciones que cuente con una política salarial donde se maneje una metodología técnica y objetiva, para una distribución de salarios equitativos para los diferentes cargos de la Institución, bajo una asignación de puntos determinando el valor relativo de cada uno de ellos dentro de la estructura Organizacional.

b) Preguntas interpretativas

¿En qué beneficia este proyecto a la institución?

Este proyecto tiene como objetivo el diseño del procedimiento de valoración de cargos mediante el método de puntos, por lo cual permite que sea una de las entidades beneficiarias para un óptimo procedimiento de valoración de cargos.

Este método permite distribuir salarios de manera equitativa, en beneficio de la Institución generando motivación y mayor productividad en los empleados

¿En qué beneficia este proyecto a los colaboradores de la institución?

Con la elaboración del proyecto se pretende que los colaboradores de la Institución se sientan motivados porque su trabajo será reconocido con un salario justo, teniendo en claro que existe

una herramienta técnica donde se encuentra distribuido los sueldos objetivamente para todos los cargos.

c) Preguntas de cierre

¿Cómo reaccionaron los beneficiarios?

La Institución como beneficiaria, al momento de requerir la información necesaria para desarrollar, colaboró con la entrega continua la cual permitió avanzar y desarrollar este proyecto. La Unidad Educativa será la principal beneficiada ya que ha sido elaborado de acuerdo a la necesidad que presenta.

¿Cómo sería el impacto del proyecto en la Institución?

Se pretende que este proyecto genere un impacto positivo dentro de la Institución, el cual se demostrará después de socializar con las autoridades superiores pertinentes el cual procura que exista una buena administración de sueldos mediante una herramienta de valoración de cargo, obteniendo un procedimiento lógico y organizado para asignar sueldos.

¿Qué resultado se obtendrá con este proyecto?

Los resultados obtenidos en este proyecto de intervención son las matrices que permiten identificar cada cargo existente del organigrama de la Unidad Educativa Técnico Salesiano.

7. Organización y procesamiento de la información

Se realizó un análisis por medio de una entrevista la cual se aplicó a los coordinadores de área de la Unidad Educativa Técnico Salesiano, en donde se obtuvo el diagnóstico de la necesidad que presentó la Institución.

Se inició abordando el tema de la estructura de los salarios, a lo que el 50% de los coordinadores entrevistados, mencionaron que a la institución le hace falta una estructura salarial en la que se defina de manera clara y precisa cuál es la metodología que se utiliza dentro de la Unidad Educativa; por lo cual la institución muestra interés en la implementación, que responda a los requerimientos institucionales.

Por medio del diagnóstico obtenido y la entrevista aplicada a los coordinadores se procedió analizar la siguiente información, manual de funciones, organigrama, nómina; que sirvió para la elaboración de la matriz.

Se procedió a realizar la definición y criterio de medición de los factores los cuales son Habilidad, Esfuerzo, Responsabilidad y Condiciones de Trabajo.

Con los criterios ya definidos se realizó la matriz general que cuenta con cuatro factores genéricos y once subfactores que están asignados de una manera estándar la cual consta de cinco grados, teniendo mayor peso en el factor Habilidad, seguida de Esfuerzo, Responsabilidad y Condiciones del Trabajo.

Se estableció un comité evaluador lo cual formó parte la Directora del Proyecto y las autoras del mismo, mediante un correo electrónico la Coordinadora de Talento Humano de la Institución justificó sus razones por las cuales no pudo formar parte del comité, en donde menciona su confianza a nivel de profesionalismo y objetividad en la elaboración de la matriz y para la asignación de grados y puntos.

Concluida esta parte de manera objetiva los miembros del comité deciden asignar los puntos a los factores y sus grados de manera aritmética, para después promediarlos y colocar el valor que le pertenece la cual fue aplicada a todos los cargos en la matriz correspondiente, tomando

en cuenta que cada uno será ponderado según el Manual de Funciones, que pertenece a cada cargo.

Al terminar el proceso de valoración se realiza la matriz general en donde cada cargo se distinguirá de los demás según el puntaje obtenido.

Tabla 2
Definición y Criterios de la Medición de Factores

CATEGORIA	FACTOR	MEDICIÓN (criterios)
HABILIDAD: Agrupa factores que el hombre aporta racionalmente a su trabajo	Conocimientos/ formación: Adquiridos formalmente por le estudio	Sistema educativo
	Experiencia: Conocimientos adquiridos en la práctica de trabajo	Años
	Iniciativa: Cualidad personal para anticiparse a los demás dialogando, actuando, resolviendo o tomando decisiones sin necesidad de recibir instrucciones de hacerlo.	Cualitativo: poco bastante, mucho.
ESFUERZO: Agrupa factores que el trabajo exige psíquicas y biológicamente al hombre	Esfuerzo físico: Energía corporal requerida por las actividades de trabajo	Intensidad y continuidad del esfuerzo físico requerido
	Esfuerzo mental: Energía psíquica que acompaña las actividades del puesto(atención, tensión)	Cualitativo progresivo-regresivo gradual: poco bastante, mucho.
RESPONSABILIDAD: Agrupa factores de actitud moral que exige el trabajo del hombre	Materiales: Exigencia del puesto en el uso de materiales, instructivos.	En función de los materiales en que tenga para elaborar su trabajo
	Personas; función de supervisar	Cantidad y Cualificaciones del personal.
	Dinero: Manejo, custodia, uso del mismo.	Cantidad y documentos monetario involucrado
CONDICIONES DEL TRABAJO: Agrupa factores extrínsecos o mecanizados del lugar de trabajo	Riesgos psicosociales: variedad de circunstancias que el puesto obliga soportar	Riesgos a que este expuesto el ocupante de diferencias de mayor a menor dificultad(fácil, difícil, muy difícil)

Fuente: Las autoras

Tabla 3
Matriz Factores y Subfactores

FACTORES	PESO EN %	1 GRADO	2 GRADO	3 GRADO	4 GRADO	5 GRADO
HABILIDAD	41%					
1. Educación		Bachillerato	Estudiante de Universidad	Título de tercer nivel	Maestría	Doctorado
PUNTUACION	19%	19	38	76	152	304
2. Experiencia		0 a 6 Meses	7 meses - 1 año	1 año un mes - 2 años	3 años a 4 años	5 años
PUNTUACION	13%	13	26	52	104	208
3. Iniciativa		Requiere solamente habilidad para realizar sus funciones de manera correcta en el puesto	Realizar las funciones del cargo requiriendo ocasionalmente cierta capacidad de criterio y juicio.	Requiere de iniciativa para identificar los problemas y proponer soluciones asertivamente dentro su cargo	Realiza funciones de complejidad, dentro del area y proponer nuevas ideas en bienestar de la Institución	Requiere iniciativa para tomar decisiones constantemente a nivel institucional
PUNTUACION	9%	9	18	36	72	144
ESFUERZO	16%					
1. Mental		Requiere criterio técnico básico para resolver problemas sencillos, de índole cotidiana	Procesa trabajos simples dentro de su puesto de trabajo y trabaja con instrucciones detalladas que requiere el uso de cierta capacidad de criterio.	Realizar actividades de complejidad alta dentro de su puesto de trabajo.	Planear la ejecución de un trabajo complicado o inhabitual del que solo se dispone del método general dentro de su área de trabajo	Las labores del cargo exige de alta concentración mental para realizar las estrategias a nivel institucional con conocimientos técnicos .
PUNTUACION	11%	11	22	44	88	176
2. Físico		Únicamente realiza las funciones de su cargo, no requiere de mayor esfuerzo físico	Realiza esfuerzo físico mínimo diariamente , dentro de la oficina de trabajo	Realizar trabajos con movimientos frecuentes durante un tiempo prolongado, mantiene una postura corporal forzada.	Requiere realizar un esfuerzo físico , al estar expuesto varias horas realizando las mismas actividades generando agotamiento dentro su puesto	Requiere realizar un esfuerzo físico alto, para el cumplimiento de las funciones del cargo .
PUNTUACION	5%	5	10	20	40	80
RESPONSABILIDAD	30%					
1. Información		Maneja información básica de su cargo	Se le da a conocer Información de su area, con un nivel de importancia media	Maneja información importante de su area con un impacto baja a nivel de la institución	Maneja y tiene acceso a información importante de su area con un nivel de impacto medio a nivel de la institución.	Requiere manejar toda la información importante a nivel institucional con un impacto alto en la Institución
PUNTUACION	6%	6	12	24	48	96
2. En personas		Solo es responsable de su propio trabajo.	Requiere ocasionalmente dirigir y supervisar el trabajo de otras personas	Se encuentra a cargo de un grupo de personas, sin ser director departamental	Se encuentra a cargo de un grupo de personas que laboran en un Departamento	Responsable del trabajo, de todo el personal de la institución.
PUNTUACION	12%	12	24	48	96	192
3. Materiales y equipos		Maneja materiales y equipos que únicamente pertenecen a su cargo	Tiene la responsabilidad manejar y archivar correctamente los materiales y equipos de su area .	Requiere manejar y cuidar los materiales y equipos de su departamento de trabajo	Requiere manejar y cuidar los materiales y equipos de su departamento, gerendo un impacto alto en la Institución	Es responsable de todos los materiales y equipos que tiene la Institución .
PUNTUACION	9%	9	18	36	72	144
4. Dinero		No requiere manejar dinero en el puesto de trabajo	Revisar los estados financieros	Es responsable de manejar documentos de estados financieros de la Institución	Analizar y supervisar ingresos y egresos que se realizan dentro de la institucion	Tiene la responsabilidad de cobrar y verificar los pagos que ingresan a la institucion frecuentemente
PUNTUACION	3%	3	6	12	24	48
CONDICIONES DEL TRABAJO	13%					
1. Condiciones físicas		Requiere realizar las funciones de su puesto, expuesto un 25 % de tiempo a la misma condición laboral	Posee realizar las funciones de su puesto , exponiéndose a un 50% de su tiempo a la misma condición laboral	Realizar las tareas del cargo en el puesto y fuera de el, en las mismas condiciones laborales	Las condiciones a que esta expuesto el cargo tiene un alto nivel al estar a una misma condición laboral	Todas las funciones que tiene el cargo estan expuestas a un alto nivel de condiciones físicas
PUNTUACION	5%	5	10	20	40	80
2. Estrés Laboral		Asumir responsabilidades, con un bajo ritmo de trabajo generando una baja influencia dentro de su puesto	Posee un ritmo de trabajo monótono, el cual tiene una influencia media en el puesto de trabajo	Manejar las responsabilidades bajo presión, el cual tiene un ritmo de trabajo alto, generando una influencia baja dentro de su área	Realizar responsabilidades en poco tiempo, cumpliendo con un ritmo elevado en el puesto dando lugar a la fatiga mental generando una influencia alta en el área	Mantener un alto nivel de responsabilidad en su puesto, con una influencia alta a nivel institucional.
PUNTUACION	8%	8	16	32	64	128
TOTAL:	100%					

Tabla 4

Matriz Cargo Director de Obra

CARGO	DIRECTOR DE OBRA			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	4	152	19%
	Experiencia	5	208	13%
	Iniciativa	5	144	9%
ESFUERZO	Mental	5	176	11%
	Físico	2	10	5%
RESPONSABILIDAD	Información	5	96	6%
	Personas	3	48	12%
	Materiales y Equipos	2	18	9%
	Dinero	3	12	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	3	20	5%
	Estrés Laboral	5	128	8%
Puntaje			1012	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 5

Matriz Cargo Ecónomo

CARGO	ECONOMO			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	4	104	13%
	Iniciativa	5	144	9%
ESFUERZO	Mental	5	176	11%
	Físico	2	10	5%
RESPONSABILIDAD	Información	5	96	6%
	Personas	5	192	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	4	24	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	3	20	5%
	Estrés Laboral	5	128	8%
Puntaje			1006	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 6
Matriz Cargo Rector

CARGO	RECTOR			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	4	152	19%
	Experiencia	4	104	13%
	Iniciativa	5	144	9%
ESFUERZO	Mental	5	176	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	5	96	6%
	Personas	5	192	12%
	Materiales y Equipos	5	144	9%
	Dinero	3	12	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	5	128	8%
Puntaje			1208	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 7
Matriz Cargo Vicerrector General

CARGO	VICERRECTOR GENERAL			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	4	104	13%
	Iniciativa	5	144	9%
ESFUERZO	Mental	5	176	11%
	Físico	4	40	5%
RESPONSABILIDAD	Información	4	48	6%
	Personas	4	96	12%
	Materiales y Equipos	5	144	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	5	128	8%
Puntaje			999	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 8

Matriz Cargo Vicerrector de Educación Básica

CARGO	VICERRECTOR DE EDUCACION BASICA			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	4	104	13%
	Iniciativa	5	144	9%
ESFUERZO	Mental	5	176	11%
	Físico	4	40	5%
RESPONSABILIDAD	Información	4	48	6%
	Personas	4	96	12%
	Materiales y Equipos	4	72	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	3	20	5%
	Estrés Laboral	5	128	8%
Puntaje			907	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 9

Matriz Cargo Secretaria General

CARGO	SECRETARIA GENERAL			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	3	48	11%
	Físico	2	10	5%
RESPONSABILIDAD	Información	4	48	6%
	Personas	3	48	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			497	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 10

Matriz Cargo Asistente de Secretaria

CARGO	ASISTENTE DE SECRETARIA			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	3	36	9%
ESFUERZO	Mental	3	44	11%
	Físico	2	10	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	1	12	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			397	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 11

Matriz Cargo Coordinador Financiero

CARGO	COORDINADOR FINANCIERO			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	4	104	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	5	96	6%
	Personas	4	96	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	4	24	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	2	10	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			686	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 12

Matriz Cargo Contadora

CARGO	CONTADORA			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	4	48	6%
	Personas	3	48	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	4	24	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	2	10	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			538	100%

Las autoras

Tabla 13

Matriz Cargo Colectora

CARGO	COLECTORA			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	2	26	13%
	Iniciativa	3	36	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	2	10	5%
RESPONSABILIDAD	Información	4	48	6%
	Personas	3	48	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	3	12	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			484	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 14
Matriz Cargo Guardia Almacén

CARGO	GUARDIA DE ALMACEN			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	2	18	9%
ESFUERZO	Mental	3	44	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	1	12	12%
	Materiales y Equipos	5	144	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	3	20	5%
	Estrés Laboral	3	32	8%
Puntaje			445	100%

Las autoras

Tabla 15
Matriz Cargo Tesorera

CARGO	TESORERO			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	2	18	9%
ESFUERZO	Mental	3	44	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	1	12	12%
	Materiales y Equipos	2	18	9%
	Dinero	5	48	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	3	20	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			396	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 16

Matriz Cargo Coordinador de Gestión de Talento Humano

CARGO		COORDINADOR DE GESTION DE TALENTO HUMANO		
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	4	104	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	4	48	6%
	Personas	4	96	12%
	Materiales y Equipos	1	9	9%
	Dinero	3	12	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	3	20	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			609	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 17

Matriz Cargo Asistente de Gestión de Talento Humano

CARGO		ASISTENTE DE GESTION DE TALENTO HUMANO		
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	2	26	13%
	Iniciativa	3	36	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	2	24	12%
	Materiales y Equipos	2	18	9%
	Dinero	3	12	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	3	20	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			408	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 18

Matriz Cargo Coordinador de Informática y Telecomunicaciones

CARGO		COORDINADOR DE GESTION INFORMATICA Y TELECOMUNICACIONES		
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	4	48	6%
	Personas	4	96	12%
	Materiales y Equipos	4	72	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	3	20	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
	Puntaje		611	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 19

Matriz Cargo Auxiliar de Gestión Informática y Telecomunicaciones

CARGO		AUXILIAR DE GESTION INFORMATICA Y TELECOMUNICACIONES		
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	2	26	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	1	12	12%
	Materiales y Equipos	4	72	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	3	20	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
	Puntaje		477	100%

Fuente: las Autoras

Tabla 20

Matriz Cargo Técnico en Mantenimiento y Soporte en Computadoras

CARGO		TECNICO EN MANTENIMIENTO Y SOPORTE DE COMPUTADORAS		
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	2	26	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	1	12	12%
	Materiales y Equipos	4	72	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	3	20	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			477	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 21

Matriz Cargo Coordinador de Salud y Seguridad Laboral

CARGO		COORDINADOR DE SALUD Y SEGURIDAD LABORAL		
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	2	10	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	4	96	12%
	Materiales y Equipos	4	72	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	2	10	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
PUNTAJE			567	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 22

Matriz Cargo Auxiliar de Salud y Seguridad Laboral

CARGO	AUXILIAR DE SALUD Y SEGURIDAD LABORAL			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	2	10	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	1	12	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	2	10	5%
	Estrés Laboral	3	32	8%
Puntaje			415	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 23

Matriz Cargo Coordinador de Consejería Estudiantil

CARGO	COORDINADOR DE CONSEJERIA ESTUDIANTIL			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	4	48	6%
	Personas	4	96	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	3	32	8%
Puntaje			563	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 24

Matriz Cargo Trabajadora Social

CARGO	TRABAJADORA SOCIAL			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	3	44	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	4	48	6%
	Personas	2	24	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	3	20	5%
	Estrés Laboral	3	32	8%
Puntaje			427	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 25

Matriz Cargo Psicólogo Educativo

CARGO	PSICOLOGO EDUCATIVO			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	3	44	11%
	Físico	2	10	5%
RESPONSABILIDAD	Información	4	48	6%
	Personas	2	24	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	3	20	5%
	Estrés Laboral	3	32	8%
Puntaje			417	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 26
Matriz Cargo Psicólogo Clínico

CARGO	PSICOLOGO CLINICO			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	3	44	11%
	Físico	2	10	5%
RESPONSABILIDAD	Información	4	48	6%
	Personas	2	24	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	3	20	5%
	Estrés Laboral	3	32	8%
Puntaje			417	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 27
Matriz Cargo Planificación Académica

CARGO	COORDINADOR DE PLANIFICACION ACADEMICA			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	4	152	19%
	Experiencia	4	104	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	5	176	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	4	48	6%
	Personas	4	96	12%
	Materiales y Equipos	2	18	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	2	10	5%
	Estrés Laboral	5	128	8%
Puntaje			827	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 28
Matriz Cargo Auxiliar de Planificación Académica

CARGO	AUXILIAR DE PLANIFICACION ACADEMICO			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	4	152	19%
	Experiencia	4	104	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	3	24	12%
	Materiales y Equipos	2	18	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	2	10	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			579	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 29
Matriz Cargo Coordinador Médico

CARGO	COORDINADOR MÉDICO			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	4	104	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	2	10	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	4	96	12%
	Materiales y Equipos	4	72	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	2	10	5%
	Estrés Laboral	3	32	8%
Puntaje			587	100%

Fuente: las Autoras

Tabla 30
Matriz Cargo Médico

CARGO	MÉDICO			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	4	104	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	2	10	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	2	24	12%
	Materiales y Equipos	4	72	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	2	10	5%
	Estrés Laboral	3	32	8%
Puntaje			515	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 31
Matriz Cargo Odontólogo

CARGO	ODONTÓLOGO			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	3	36	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	2	10	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	2	24	12%
	Materiales y Equipos	4	72	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	2	10	5%
	Estrés Laboral	3	32	8%
Puntaje			427	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 32
Matriz Cargo Fisioterapista

CARGO	FISIOTERAPISTA			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	3	36	9%
ESFUERZO	Mental	3	44	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	2	24	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	3	20	5%
	Estrés Laboral	3	32	8%
Puntaje			367	100%

Fuente: las Autoras

Tabla 33
Matriz Cargo Coordinador Pastoral

CARGO	COORDINADOR DE PASTORAL			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	4	96	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	3	20	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			551	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 34

Matriz Cargo Auxiliar de Pastoral

CARGO	AUXILIAR DE PASTORAL			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	2	26	13%
	Iniciativa	3	36	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	2	24	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	3	20	5%
	Estrés Laboral	3	32	8%
	Puntaje		385	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 35

Matriz Cargo Coordinador de Mantenimiento y Construcciones

CARGO	COORDINADOR DE MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCIONES			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	4	104	13%
	Iniciativa	3	36	9%
ESFUERZO	Mental	3	44	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	2	12	6%
	Personas	4	96	12%
	Materiales y Equipos	4	72	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	3	20	5%
	Estrés Laboral	3	32	8%
	Puntaje		515	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 36

Matriz Cargo Personal de Servicio

CARGO	PERSONAL DE SERVICIOS			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	1	19	19%
	Experiencia	2	26	13%
	Iniciativa	3	36	9%
ESFUERZO	Mental	2	22	11%
	Físico	4	40	5%
RESPONSABILIDAD	Información	2	12	6%
	Personas	1	12	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	3	32	8%
Puntaje			278	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 37

Matriz Cargo Mensajero

CARGO	MENSAJERO			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	1	19	19%
	Experiencia	2	26	13%
	Iniciativa	2	18	9%
ESFUERZO	Mental	2	22	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	1	12	12%
	Materiales y Equipos	4	72	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	3	20	5%
	Estrés Laboral	3	32	8%
Puntaje			268	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 38

Matriz Cargo Coordinador Bibliotecario

CARGO	COORDINADOR BIBLIOTECARIO			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	1	19	19%
	Experiencia	2	26	13%
	Iniciativa	3	36	9%
ESFUERZO	Mental	2	22	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	2	24	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	3	32	8%
Puntaje			282	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 39

Matriz Cargo Coordinador de Asistencia

CARGO	COORDINADOR DE ASISTENCIA			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	4	48	6%
	Personas	4	96	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	5	128	8%
Puntaje			659	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 40
Matriz Cargo Asistente de Curso

CARGO	ASISTENTE DE CURSO			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	3	44	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	3	48	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	5	128	8%
Puntaje			543	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 41
Matriz Cargo Coordinador de Aplicaciones Informáticas

CARGO	COORDINADOR DE AREA DE APLICACIONES INFORMATICAS			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	4	96	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			571	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 42

Matriz Cargo Docente de Aplicaciones Informáticas

CARGO		DOCENTE DE APLICACIONES INFORMATICAS		
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	2	26	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	3	44	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	3	48	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			453	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 43

Matriz Cargo Coordinador de Asociacionismo Juvenil

CARGO		COORDINADOR DE AREA ASOCIACIONISMO JUVENIL		
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	3	44	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	4	48	6%
	Personas	4	96	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			551	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 44
Matriz Cargo Docente de Asociacionismo

CARGO	DOCENTE DE ASOCIACIONISMO JUVENIL			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	2	26	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	3	44	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	3	48	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			453	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 45
Matriz Cargo Coordinador Ciencias Experimentales

CARGO	COORDINADOR DE AREA DE CIENCIAS EXPERIMENTALES			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	4	96	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			571	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 46
Matriz Cargo Docente Ciencias Experimentales

CARGO	DOCENTE DE CIENCIAS EXPERIMENTALES			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	2	26	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	3	48	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			497	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 47
Matriz Cargo Coordinador Ciencias Naturales

CARGO	COORDINADOR DE AREA CIENCIAS NATURALES			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	4	96	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			571	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 48
Matriz Cargo Docente de Ciencias Naturales

CARGO	DOCENTE DE CIENCIAS NATURALES			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	2	26	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	3	44	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	3	48	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			453	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 49
Matriz Cargo Coordinador de Ciencias Sociales

CARGO	COORDINADOR DE AREA CIENCIAS SOCIALES			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	4	96	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			571	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 50
Matriz Cargo Docente Ciencias Sociales

CARGO	DOCENTE DE CIENCIAS SOCIALES			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	2	26	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	3	44	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	3	48	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			453	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 51
Matriz Cargo Coordinador de Cultura Estética y Educación Artística

CARGO	COORDINADOR DE AREA DE CULTURA ESTETICA Y EDUCACION ARTISTICA			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	4	96	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			571	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 52

Matriz Cargo Docente Cultura Estética y Educación Artística

CARGO	DOCENTE DE CULTURA ESTETICA Y EDUCACION ARTISTICA			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	2	26	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	3	44	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	3	48	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			453	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 53

Matriz Cargo Coordinador de Cultura Física

CARGO	COORDINADOR DE AREA DE CULTURA FISICA			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	3	44	11%
	Físico	4	40	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	4	96	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			547	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 54

Matriz Cargo Docente de Cultura Física

CARGO	DOCENTE DE CULTURA FISICA			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	2	26	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	2	22	11%
	Físico	4	40	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	3	48	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			451	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 55

Matriz Cargo Coordinador de Electromecánica Automotriz

CARGO	COORDINADOR DE AREA ELECTROMECHANICA AUTOMOTRIZ			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	4	96	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			571	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 56

Matriz Cargo Docente Electromecánica Automotriz

CARGO	DOCENTE DE ELECTROMECHANICA AUTOMOTRIZ			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	2	26	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	3	44	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	3	48	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			453	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 57

Matriz Cargo Coordinador Instalaciones Equipos y Maquinas Eléctricas

CARGO	COORDINADOR DE AREA INSTALACIONES EQUIPOS Y MAQUINAS ELECTRICAS			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	4	96	12%
	Materiales y Equipos	4	72	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	3	20	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			587	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 58

Matriz Cargo Docente Instalaciones de Equipos y Maquinas Eléctricas

CARGO	DOCENTE DE INSTALACIONES EQUIPOS Y MAQUINAS ELECTRICAS			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	2	26	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	2	12	6%
	Personas	3	48	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	3	20	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			465	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 59

Matriz Cargo Coordinador Lengua Extranjera

CARGO	COORDINADOR DE AREA DE LENGUA EXTRANJERA			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	4	96	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			571	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 60
Matriz Cargo Docente Lengua Extranjera

CARGO	DOCENTE DE LENGUA EXTRANJERA			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	2	26	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	3	44	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	3	48	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			453	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 61
Matriz Cargo Coordinador Lengua y Literatura

CARGO	COORDINADOR DE AREA DE LENGUA Y LITERATURA			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	4	96	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			571	100%

Fuente. Las Autoras

Tabla 62
Matriz Cargo Docente de Lengua y Literatura

CARGO	DOCENTE DE LENGUA Y LITERATURA			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	2	26	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	3	44	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	3	48	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			453	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 63
Matriz Cargo Coordinador de Matemáticas

CARGO	COORDINADOR DE AREA DE MATEMÁTICAS			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	4	96	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			571	

Fuente: Las Autoras

Tabla 64

Matriz Cargo Docente de Matemáticas

CARGO	DOCENTE DE MATEMÁTICAS			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	2	26	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	3	44	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	3	48	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			453	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 65

Matriz Cargo Coordinador Mecanizado y Construcciones Metálicas

CARGO	COORDINADOR DE AREA MECANIZADO Y CONSTRUCCIONES METÁLICAS			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	4	96	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			571	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 66

Matriz Cargo Docente de Mecanizado y Construcciones Metálicas

CARGO	DOCENTE MECANIZADO Y CONSTRUCCIONES METÁLICAS			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	2	26	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	2	12	6%
	Personas	3	48	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	3	20	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			465	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 67

Matriz Cargo Coordinado de Mecatrónica

CARGO	COORDINADOR DE AREA DE MECATRÓNICA			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	4	40	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	4	96	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	3	20	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			571	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 68

Matriz Cargo Docente de Mecatrónica

CARGO	DOCENTE DE MECATRÓNICA			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	2	26	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	4	88	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	2	12	6%
	Personas	3	48	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	3	20	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			465	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 69

Matriz Cargo Coordinador Religión y Dignidad Humana

CARGO	COORDINADOR DE AREA DE RELIGION Y DIGNIDAD HUMANA			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	3	52	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	3	44	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	4	48	6%
	Personas	4	96	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			551	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 70

Matriz Cargo Docente Religión y Dignidad Humana

CARGO	DOCENTE DE RELIGIÓN Y DIGNIDAD HUMANA			
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD	Educación	3	76	19%
	Experiencia	2	26	13%
	Iniciativa	4	72	9%
ESFUERZO	Mental	3	44	11%
	Físico	3	20	5%
RESPONSABILIDAD	Información	3	24	6%
	Personas	3	48	12%
	Materiales y Equipos	3	36	9%
	Dinero	1	3	3%
CONDICIONES DE TRABAJO	Condiciones Físicas	4	40	5%
	Estrés Laboral	4	64	8%
Puntaje			453	100%

Fuente: Las Autoras

Tabla 71

Matriz General con los puntos respectivos a cada cargo

CARGOS	HABILIDAD						ESFUERZO				RESPONSABILIDAD								CONDICIONES DEL TRABAJO				TOTAL DE PUNTOS	SALARIO
	ED		EXP		Inc		E.M		E.F		INF		PER		M.E		R.D		C.F		EST. LAB			
	g	ps	g	ps	g	ps	g	ps	g	ps	g	ps	g	ps	g	ps	g	ps	g	ps	g	ps		
DIRECTOR DE OBRA	4	152	5	208	5	144	5	176	2	10	5	96	3	48	2	18	3	12	3	20	5	128	1012	
ECONOMO	3	76	4	104	5	144	5	176	2	10	5	96	5	192	3	36	4	24	3	20	5	128	1006	
RECTOR	4	152	4	104	5	144	5	176	3	20	5	96	5	192	5	144	3	12	4	40	5	128	1208	
VICERRECTOR GENERAL	3	76	4	104	5	144	5	176	4	40	4	48	4	96	5	144	1	3	4	40	5	128	999	
VICERRECTOR EDUCACION BASICA	3	76	4	104	5	144	5	176	4	40	4	48	4	96	4	72	1	3	3	20	5	128	907	
SECRETARIA GENERAL	3	76	3	52	4	72	3	48	2	10	4	48	3	48	3	36	1	3	4	40	4	64	497	
ASISTENTE DE SECRETARIA	3	76	3	52	3	36	3	44	2	10	3	24	1	12	3	36	1	3	4	40	4	64	397	
COORDINADOR FINANCIERO	3	76	4	104	4	72	4	88	3	20	5	96	4	96	3	36	4	24	2	10	4	64	686	
CONTADORA	3	76	3	52	4	72	4	88	3	20	4	48	3	48	3	36	4	24	2	10	4	64	538	
COLECTORA	3	76	2	26	3	36	4	88	2	10	4	48	3	48	3	36	3	12	4	40	4	64	484	
GUARDIA DE ALMACEN	3	76	3	52	2	18	3	44	3	20	3	24	1	12	5	144	1	3	3	20	3	32	445	
TESORERO	3	76	3	52	2	18	3	44	3	20	3	24	1	12	2	18	5	48	3	20	4	64	396	
COORDINADOR DE GESTION DE TALENTO HUMANO	3	76	4	104	4	72	4	88	3	20	4	48	4	96	1	9	3	12	3	20	4	64	609	
ASISTENTE DE GESTION DE TALENTO HUMANO	3	76	2	26	3	36	4	88	3	20	3	24	2	24	2	18	3	12	3	20	4	64	408	
COORDINADOR DE INFORMATICA Y TELECOMUNICACIONES	3	76	3	52	4	72	4	88	3	20	4	48	4	96	4	72	1	3	3	20	4	64	611	
AUXILIAR DE INFORMATICA Y TELECOMUNICACIONES	3	76	2	26	4	72	4	88	3	20	3	24	1	12	4	72	1	3	3	20	4	64	477	
TECNICO EN MANTENIMIENTO Y SOPORTE DE COMPUTADORAS	3	76	2	26	4	72	4	88	3	20	3	24	1	12	4	72	1	3	3	20	4	64	477	
COORDINADOR DE SALUD Y SEGURIDAD LABORAL	3	76	3	52	4	72	4	88	2	10	3	24	4	96	4	72	1	3	2	10	4	64	567	
ASISTENTE DE SALUD Y SEGURIDAD LABORAL	3	76	3	52	4	72	4	88	2	10	3	24	1	12	3	36	1	3	2	10	3	32	415	
COORDINADOR DE CONSEJERIA ESTUDIANTIL	3	76	3	52	4	72	4	88	3	20	4	48	4	96	3	36	1	3	4	40	3	32	563	
TRABAJADORA SOCIAL	3	76	3	52	4	72	3	44	3	20	4	48	2	24	3	36	1	3	3	20	3	32	427	
PSICOLOGO EDUCATIVO	3	76	3	52	4	72	3	44	2	10	4	48	2	24	3	36	1	3	3	20	3	32	417	
PSICOLOGO CLINICO	3	76	3	52	4	72	3	44	2	10	4	48	2	24	3	36	1	3	3	20	3	32	417	
COORDINADOR DE PLANIFICACION ACADEMICA	4	152	4	104	4	72	5	176	3	20	4	48	4	96	2	18	1	3	2	10	5	128	827	
AUXILIAR DE PLANIFICACION ACADEMICA	4	152	4	104	4	72	4	88	3	20	3	24	3	24	2	18	1	3	2	10	4	64	579	
COORDINADOR MEDICO	3	76	4	104	4	72	4	88	2	10	3	24	4	96	4	72	1	3	2	10	3	32	587	
MEDICO	3	76	4	104	4	72	4	88	2	10	3	24	2	24	4	72	1	3	2	10	3	32	515	
ODONTOLOGO	3	76	3	52	3	36	4	88	2	10	3	24	2	24	4	72	1	3	2	10	3	32	427	
FISIOTERAPESTA	3	76	3	52	3	36	3	44	3	20	3	24	2	24	3	36	1	3	3	20	3	32	367	
COORDINADOR DE PASTORAL	3	76	3	52	4	72	4	88	3	20	3	24	4	96	3	36	1	3	3	20	4	64	551	
AUXILIAR DE PASTORAL	3	76	2	26	3	36	4	88	3	20	3	24	2	24	3	36	1	3	3	20	3	32	385	
COORDINADOR DE MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCIONES	3	76	4	104	3	36	3	44	3	20	2	12	4	96	4	72	1	3	3	20	3	32	515	
PERSONAL DE SERVICIO	1	19	2	26	3	36	2	22	4	40	2	12	1	12	3	36	1	3	4	40	3	32	278	
MENSAJERO	1	19	2	26	2	18	2	22	3	20	3	24	1	12	4	72	1	3	3	20	3	32	268	
COORDINADOR BIBLIOTECARIO	1	19	2	26	3	36	2	22	3	20	3	24	2	24	3	36	1	3	4	40	3	32	282	
COORDINADOR DE ASISTENCIA	3	76	3	52	4	72	4	88	3	20	4	48	4	96	3	36	1	3	4	40	5	128	659	
ASISTENTE DE CURSO	3	76	3	52	4	72	3	44	3	20	3	24	3	48	3	36	1	3	4	40	5	128	543	
COORDINADOR DE APLICACIONES INFORMATICAS	3	76	3	52	4	72	4	88	3	20	3	24	4	96	3	36	1	3	4	40	4	64	571	
DOCENTE DE APLICACIONES INFORMATICAS	3	76	2	26	4	72	3	44	3	20	3	24	3	48	3	36	1	3	4	40	4	64	453	
COORDINADOR DE AREA ASOCIACIONISMO JUVENIL	3	76	3	52	4	72	3	44	3	20	4	48	4	96	3	36	1	3	4	40	4	64	551	
DOCENTE DE ASOCIACIONISMO JUVENIL	3	76	2	26	4	72	3	44	3	20	3	24	3	48	3	36	1	3	4	40	4	64	453	
COORDINADOR DE AREA DE CIENCIAS EXPERIMENTALES	3	76	3	52	4	72	4	88	3	20	3	24	4	96	3	36	1	3	4	40	4	64	571	
DOCENTE DE CIENCIAS EXPERIMENTALES	3	76	2	26	4	72	4	88	3	20	3	24	3	48	3	36	1	3	4	40	4	64	497	
COORDINADOR DE AREA CIENCIAS NATURALES	3	76	3	52	4	72	4	88	3	20	3	24	4	96	3	36	1	3	4	40	4	64	571	
DOCENTE DE CIENCIAS NATURALES	3	76	2	26	4	72	3	44	3	20	3	24	3	48	3	36	1	3	4	40	4	64	453	
COORDINADOR DE AREA CIENCIAS SOCIALES	3	76	3	52	4	72	4	88	3	20	3	24	4	96	3	36	1	3	4	40	4	64	571	
DOCENTE DE CIENCIAS SOCIALES	3	76	2	26	4	72	3	44	3	20	3	24	3	48	3	36	1	3	4	40	4	64	453	
CULTURA ESTETICA Y EDUCACION ARTISTICA	3	76	3	52	4	72	4	88	3	20	3	24	4	96	3	36	1	3	4	40	4	64	571	
DOCENTES DE CULTURA ESTETICA Y EDUCACION ARTISTICA	3	76	2	26	4	72	3	44	3	20	3	24	3	48	3	36	1	3	4	40	4	64	453	
COORDINADOR DE AREA DE CULTURA FISICA	3	76	3	52	4	72	3	44	4	40	3	24	4	96	3	36	1	3	4	40	4	64	547	
DOCENTE DE CULTURA FISICA	3	76	2	26	4	72	2	22	4	40	3	24	3	48	3	36	1	3	4	40	4	64	451	
COORDINADOR DE AREA ELECTROMECANICA AUTOMOTRIZ	3	76	3	52	4	72	4	88	3	20	3	24	4	96	3	36	1	3	4	40	4	64	571	
DOCENTE DE ELECTROMECANICA AUTOMOTRIZ	3	76	2	26	4	72	3	44	3	20	3	24	3	48	3	36	1	3	4	40	4	64	453	
INSTALACIONES EQUIPOS Y MAQUINAS ELECTRICAS	3	76	3	52	4	72	4	88	3	20	3	24	4	96	4	72	1	3	3	20	4	64	587	
DOCENTE DE INSTALACIONES EQUIPOS Y MAQUINAS ELECTRICAS	3	76	2	26	4	72	4	88	3	20	2	12	3	48	3	36	1	3	3	20	4	64	465	
COORDINADOR DE AREA DE LENGUA EXTRANJERA	3	76	3	52	4	72	4	88	3	20	3	24	4	96	3	36	1	3	4	40	4	64	571	
DOCENTE DE LENGUA EXTRANJERA	3	76	2	26	4	72	3	44	3	20	3	24	3	48	3	36	1	3	4	40	4	64	453	
COORDINADOR DE AREA DE LENGUA Y LITERATURA	3	76	3	52	4	72	4	88	3	20	3	24	4	96	3	36	1	3	4	40	4	64	571	
DOCENTE DE LENGUA Y LITERATURA	3	76	2	26	4	72	3	44	3	20	3	24	3	48	3	36	1	3	4	40	4	64	453	
COORDINADOR DE AREA DE MATEMATICAS	3	76	3	52	4	72	4	88	3	20	3	24	4	96	3	36	1	3	4	40	4	64	571	
DOCENTE DE MATEMATICAS	3	76	2	26	4	72	3	44	3	20	3	24	3	48	3	36	1	3	4	40	4	64	453	
MECANIZADO Y CONSTRUCCIONES METALICAS	3	76	3	52	4	72	4	88	3	20	3	24	4	96	3	36	1	3	4	40	4	64	571	
DOCENTE MECANIZADO Y CONSTRUCCIONES METALICAS	3	76	2	26	4	72	4	88	3	20	2	12	3	48	3	36	1	3	3	20	4	64	465	
COORDINADOR DE AREA DE MECATRONICA	3	76	3	52	4	72	4	88	3	20	3	24	4	96	3	36	1	3	4	40	4	64	571	
DOCENTE DE MECATRONICA	3	76	2	26	4	72	4	88	3	20	2	12	3	48	3	36	1	3	3	20	4	64	465	
COORDINADOR DE AREA DE RELIGION Y DIGNIDAD HUMANA	3	76	3	52	4	72	3	44	3	20	4	48	4	96	3	36	1	3	4	40	4	64	551	
DOCENTE DE RELIGION Y DIGNIDAD HUMANA	3	76	2	26	4	72	3	44	3	20	3	24	3	48	3	36	1	3	4	40	4	64	453	

8. Análisis de la información

En la entrevista aplicada a los coordinadores de área se proyecta que el sueldo no va acorde con las funciones que realizan en su cargo porque desconocen la metodología que tiene la Institución, por lo que expresan que debe existir un reconocimiento justo por su labor.

La estructura salarial, es importante para llevar un control sobre los recursos económicos que tienen disponibles en la Unidad Educativa Técnico Salesiano, de igual manera los colaboradores necesitan conocer las bases sobre las cuales se fundamentan sus ingresos. Al no tener claro este tema, pueden generarse situaciones de inconformidad entre los empleados de la institución.

Cabe mencionar que por los tipos de contratos que lleva la institución con sus colaboradores, y las funciones que ellos desarrollan como docentes y coordinadores desconocen los sueldos que perciben cada uno.

Se evidencia que existe la falta de una herramienta salarial la cual se maneje de manera técnica y se asigne los sueldos a nivel de factores tomando en cuenta habilidades, condiciones, responsabilidades y esfuerzos.

Con la información obtenida también se dio a conocer que los coordinadores consideran que con un método adecuado mejoraría algunos de los inconvenientes que tiene la Institución al momento asignar los salarios.

Análisis General

La información que se utilizó como el manual de funciones permitió verificar los requisitos y funciones de manera detallada que necesita cada cargo, también se contó con el organigrama de la Institución donde se observan los cargos que posee la Unidad Educativa, sirviendo como herramientas principales para la elaboración de la matrices, donde se puede verificar que cada

cargo consta de factores, subfactores, grados, puntos y porcentaje, permitiendo establecer un puntaje final para asignar un valor monetario a cada punto.

El comité encargado para la valoración de esta herramienta presentó dificultades en el factor responsabilidad generando una brecha ancha al momento de asignar puntos en sus subfactores, llegando a una decisión unánime para establecer su respectivo valor.

SEGUNDA PARTE

1. Justificación

Es necesario mencionar que en la ciudad de Cuenca no existen empresas e instituciones que apliquen una metodología, donde se conozca las razones detalladas del sueldo que percibe un cargo, pero sin embargo en otros países como México y Estados Unidos este método es muy utilizado y eficaz.

La Unidad Educativa, no tiene una estructura para la valuación de cargos, la cual se utiliza como base esencial para su política salarial, la misma que se han venido manejando hasta la actualidad. Al ser esta una Institución Fiscomisional la metodología que se maneja para la asignación de salarios depende del cargo, porque existe personal fiscal y particular, acotando que los Coordinadores de Área reciben un bono proporcional, el cual no permite especificar el monto exacto de todos los cargos.

La matriz diseñada servirá para los cargos particulares, administrativos y operativos, ya que los fiscales cuentan con un salario ya establecido por el Ministerio de Educación.

Es importante mencionar que la Institución si implementa una metodología técnica y objetiva para la valoración de los cargos, contará con una herramienta de trabajo que establecerá y mantendrá una estructura de salarios equitativos y actualizados, brindando beneficios para la

misma, en la que puede generar estabilidad y motivación a los ocupantes de los distintos cargos que tiene la Unidad Educativa.

Esta metodología permitirá que los ocupantes de los cargos conozcan la razón y la distribución de su sueldo, con la posibilidad de aclarar las dudas que siempre se generan.

Al no conocer que se les está pagando por sus habilidades, responsabilidades, esfuerzos y riesgos que están expuestos al desarrollar sus actividades dentro del puesto de trabajo.

El método aplicarse es el de valuación por puntos porque es uno de los más eficaces, y mejores resultados ha tenido después de su aplicación.

2. Caracterización de los beneficiarios

Este proyecto de intervención está dirigido directamente al departamento de Talento Humano ya que al manejar este subsistema contará con una herramienta objetiva para la asignación de sueldos, permitiendo brindar confianza hacia los colaboradores quienes forman parte de la Unidad Educativa, permitirá conocer de manera detallada la razón de la distribución del sueldo que percibe, tanto el personal administrativo, docentes particulares y cargos operativos.

Beneficiando de manera indirecta a las autoras quienes realizaron este proyecto con la finalidad de cumplir con el requisito obligatorio para el cumplimiento de graduación.

La Universidad Politécnica Salesiana también se benefició de manera indirecta porque contará con un respaldo del proyecto el cual puede servir como material para los estudiantes.

3. Interpretación

Cuando se inició con el proyecto de intervención, se analizó sobre el manejo de los subsistemas de salarios con el que trabaja la Unidad Educativa Técnico Salesiano, para así proceder a formular el tema con la necesidad que la Institución presentaba el de obtener una

herramienta que permita valorar los cargos mediante una metodología, se consideró que fue importante implementar una valoración de cargos utilizando el método de puntos, se contó con el apoyo de la Coordinadora de Gestión de Talento Humano, la cual nos facilitó con la información necesaria para realizar la misma.

Teniendo como un factor negativo el no contar con la presencia del comité de la Institución quienes conocen a fondo las funciones de cada cargo; por lo que únicamente la Directora del Proyecto y las autoras conformaron el dicho comité, basándose en el Manual de Funciones, Organigrama, y entrevistas que fueron realizadas a los Coordinadores de Área.

En la ciudad de Cuenca la mayor cantidad de Empresas e Instituciones privadas son familiares y los sueldos son asignados por sus propietarios que se desenvuelven en los cargos superiores, lo cuales cuentan con una política salarial creada por ellos, basada en la tabla sectorial acorde al mercado.

Es importante que la Unidad Educativa cuente con una herramienta diseñada para la asignación de salarios, tomando en cuenta que los cargos son ocupados por personas los cuales serán reconocidos por sus habilidades, esfuerzos, responsabilidades y condiciones donde desarrolla sus actividades.

4. Principales logros del aprendizaje

4.1 ¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas?

Las lecciones aprendidas durante el desarrollo de este proyecto, fue que los criterios formados en la Universidad fueron de gran utilidad para la elaboración de este tema, poniéndolo en práctica, generando ideas para la creación de este, por medio del trabajo en equipo, alcanzando las metas propuestas.

Se aprendió que dentro de la Institución no existía un alineamiento o socialización, sobre la información necesaria que debe existir con los colaboradores para generar un criterio específico de los cargos en los que se desarrollan, recalcando que ningún ocupante va estar satisfecho por el sueldo que recibe, pero si se le da a conocer la razón porque se le está cancelando ese valor se crearía una confianza y conformidad de este.

4.2 ¿Qué es lo que se aprendió con el proyecto?

Con la elaboración del proyecto se aprendió a buscar técnicas de investigación para implementar mayores conocimientos sobre la valoración de cargos, y poder estructurarlo de manera objetiva y técnica.

De igual manera se conoce que en la localidad no existen Instituciones ni Empresas que manejan la metodología de puntos debido a su costo.

4.3 ¿Cómo aportó nuestra formación académica a entender las practicas psicosociales desde distintos ámbitos de intervención?

Durante la formación académica aportó con los conocimientos técnicos para realizar este proyecto, en el proceso de aprendizaje se revisa los subsistemas de Mantenimiento de Recursos Humanos, Remuneración (administración de sueldos y salarios) que se maneja dentro del departamento de Gestión del Talento Humano, y varias metodologías de valoración de cargos como en este caso se utilizó mediante la asignación de Puntos.

4.4 ¿Qué productos generó el proyecto de intervención?

El producto que se generó con la elaboración de este proyecto de intervención fueron, las matices, diseñadas para cada cargo, utilizando el método de puntos.

4.5 ¿Cuáles objetivos de los que se plantearon se lograron? ¿Cuáles no? ¿Por qué?

El objetivo que se planteó fue diseñar una herramienta que puede ser utilizado en el procedimiento y valoración de cargos, donde se encuentra distribuido objetivamente la ponderación de factores, mediante el método de puntos en la Unidad Educativa Técnico Salesiano, el cual permitió cumplir con lo programado.

4.6 ¿Identificaron elementos de riesgo en algún momento de la experiencia con el proyecto de intervención?

Durante el desarrollo del proyecto de intervención que lo hemos realizado, se identificó un elemento de riesgo el no contar con los coordinadores de área por motivos de tiempo para realizar el comité y la asignación de puntos a los factores, únicamente haciendo partícipes de esto a las autoras y la directora del proyecto, ajustándonos a los requerimientos de la Institución sirviendo como guía principal el manual de funciones y organigrama.

4.7 ¿Qué elementos innovadores identifican en la experiencia?

Como elementos innovadores que se identificaron en la experiencia, durante la elaboración del proyecto ha sido realizar una herramienta que sirve como base para el manejo correcto de asignación de sueldos según el cargo en el que desenvuelva.

4.8 ¿Qué impacto tiene esos elementos innovadores para los grupos poblacionales con cuales se trabajó?

El impacto que genera el elemento antes mencionado para los colaboradores de la Unidad Educativa será de gran beneficio permitiendo conocer mediante un documento teórico el cómo está asignado su sueldo y por qué.

Por lo tanto, se disminuirá el índice de insatisfacción que se puedan dar dentro de la Institución ya que el sueldo a recibir será pagado reconociendo habilidades, conocimientos, y riesgo a los que están expuestos al desarrollar sus actividades dentro del puesto de trabajo, generando estabilidad y seguridad.

4.9 ¿Qué impacto a nivel de la salud mental se evidenció como consecuencia del proyecto?

Se considera a nivel de salud mental que los colaboradores se encuentren tranquilos y motivados al conocer que se les reconociendo su conocimiento, esfuerzo, condiciones donde va a laborar y no solo por llenar espacios vacíos en los cargos si como fuente elemental de la Institución y que su aportación es importante ya que la Institución depende de ellos.

5. Conclusiones y Recomendaciones

CONCLUSIONES

1. Como conclusión de este este proyecto se menciona que la Unidad Educativa Técnico Salesiano, no contaba con una metodología para la valoración de cargos, el cual sirve como guía principal en la asignación de sueldos.
2. La Institución al contar con colaboradores particulares y fiscal no permite que reciban un sueldo igual porque las políticas salariales son diferentes y su sueldo no es fijo.
3. Los colabores de la Institución no tenían conocimiento sobre el cómo estaba distribuido su sueldo y muchos de ellos no se encontraban conformes y consideraban que su labor no era reconocida de manera adecuada según las funciones que realizaban.

4. Al momento de verificar el número de cargos que tiene la Unidad Educativa, guiándonos en el organigrama, se notó que la línea de mando no se encuentra bien realizada, por lo que se genera confusiones.
5. Durante la elaboración de proyecto se pudo identificar ciertas falencias en el manual de funciones debido a la falta de actualización, este afecto al momento de la ponderación de puntos a cada cargo de la Institución de manera objetiva.

RECOMENDACIONES

1. La Unidad Educativa cuenta con una herramienta técnica que puede ser utilizada como base para valorar los cargos y los subsistemas del área de GTH.
2. Mediante esta herramienta se pretende que la Institución realice modificaciones en la política salarial para equiparar los sueldos con los colaboradores fiscales.
3. El departamento de Gestión de Talento Humano debe socializar acerca de la asignación del sueldo dentro de la Institución,
4. Se recomienda actualizar las líneas de mando del organigrama para que los colaboradores sigan un lineamiento acerca de a quién deben reportar su trabajo.
5. También que la Unidad Educativa mantenga actualizado el manual de funciones ya que siempre genera cambios a fin de buscar mejoras a nivel Educativo en beneficio de la Institución.

6. Referencias bibliográficas.

1. Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos Humanos. novena edición, *concepto de puesto* (pág. 172 capítulo 7). |McGraw Hill.
2. Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Novena edición. En *Método de Valuación por Puntos* (págs. 244,255). McGraw Hill.
3. Chiavenato Idalberto, (2011) Administración de recursos humanos, México, editorial Mc Graw Hill.
4. Martha Alles (2006). *Dirección estratégica de RRHH. Gestión por competencias, Análisis y descripción de puestos* recuperado de:
<http://www.marthaalles.com/pdf/direccion-estrategica/3.pdf>.
5. Reyes Agustín (2012). *Administración de personal sueldos y salarios*. México: Limusa, 2012.
6. Reyes Agustín. (2012). *Administración de personal sueldos y salarios*. En R. Ponce, *Valuación por puntos* (págs. 56 -87). México: Limusa.
7. Unidad Educativa Técnico Salesiano (2015). Historia, Misión, Visión, Identidad recuperado de: <http://www.uets.edu.ec/>
8. Valles. (2014). Recuperado el viernes 4 de marzo de 2016, de dspace.ucuenca.edu.ec:
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/23194/1/tesis.pdf>.

7. Anexos

ANEXO 1

CRONOGRAMA

DESCRIPCIÓN	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
TEORIA DEL PROYECTO																				
ELEGIR LOS FACTORES Y SUBFACTORES																				
DEFINIR LAS DESCRIPCIONES DE LOS SUBFACTORES																				
SOCIALIZACION DE LA MATRIZ																				
MODIFICACION DE LA MATRIZ																				
CREAR LA ESCALA DE PUNTOS																				
APLICACIÓN DE LA MATRIZ																				
ANALISIS DE LA INFORMACION																				

ANEXO 2

ORGANIGRAMA



Fuente: www.uets.edu.ec

ANEXO 3

ENTREVISTA

ENTREVISTA PARA IDENTIFICAR LA NECESIDAD DE VALORACIÓN DE CARGOS EN LA UNIDAD EDUCATIVA TÉCNICO SALESIANO

El objetivo de esta entrevista es tener datos reales y verídicos que ayudaran a resolver y cumplir con el objetivo del proyecto.

1. ¿Qué puesto ocupa usted dentro de la Institución?

2. ¿Piensa usted que a la Institución le hace falta una estructura de salarios? ¿Por qué?

3. ¿Qué criterio tiene usted acerca del sueldo que recibe y el de sus compañeros con relación a la situación y marcha económica de la Institución?

4. **¿Qué tipo de relación identifica usted, entre las funciones que realiza y la remuneración que recibe?**

5. **¿Cuál es su opinión con respecto a la metodología que tiene la institución para la asignación de sueldos?**

6. **¿Qué fortaleza identifica en la metodología de salarios que actualmente tiene la institución?**

7. **¿Qué debilidades identifica en la metodología de salarios que actualmente tiene la institución?**

8. **¿Qué metodología sugiere para aplicar su Política salarial?**

9. **¿Considera usted que la aplicación de un diseño de valoración de cargos solucione algunos problemas de la institución?**

ANEXO 4

DEFINICION Y CRITERIOS DE MEDICIÓN DE LOS FACTORES

DEFINICION Y CRITERIOS DE MEDICIÓN DE LOS FACTORES		
CATEGORIA	FACTOR	MEDICIÓN (criterios)
HABILIDAD:		
ESFUERZO:		
RESPONSABILIDAD:		
CONDICIONES DEL TRABAJO		

ANEXO 5

MATRIZ DE FACTORES Y SUBFACTORES

FACTORES	PESO EN %	1 GRADO	2 GRADO	3 GRADO	4 GRADO	5 GRADO
HABILIDAD						
1. Educación						
PUNTUACION						
2. Experiencia						
PUNTUACION						
3. Iniciativa						
PUNTUACION						
ESFUERZO						
1. Mental						
PUNTUACION						
2. Físico						
PUNTUACION						
RESPONSABILIDAD						
1. Información						
PUNTUACION						
2. En personas						
PUNTUACION						
3. Materiales y equipos						
PUNTUACION						
4. Dinero						
PUNTUACION						
CONDICIONES DEL TRABAJO						
1. Condiciones físicas						
PUNTUACION						
2. Estrés Laboral						
PUNTUACION						
TOTAL:						

ANEXO 6

MATRIZ POR CARGO

CARGO				
FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTAJE	PORCENTAJE
HABILIDAD				
ESFUERZO				
RESPONSABILIDAD				
CONDICIONES DE TRABAJO				

ANEXO 7

MATRIZ GENERAL

CARGOS	HABILIDAD						ESFUERZO				RESPONSABILIDAD								CONDICIONES DEL TRABAJO				TOTAL DE PUNTOS	SALARIO	
	E D		EXP		Inc		E.M		E.F		INF		PER		M.E		R.D		C.F		EST. LAB				
	g	ps	g	Ps	g	ps	G	ps	g	ps	g	ps	g	ps	g	ps	g	ps	g	ps	g	ps			