

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**SEDE QUITO**

**CARRERA: PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previa a la obtención del título de:**

**PSICÓLOGA**

**TEMA:**

**DISEÑO DEL MODELO DE VALORACIÓN DE CARGOS Y  
REMUNERACIONES PARA LOS PROCESOS DE CONSULTORIA QUE  
BRINDA SAMPER HEAD HUNTING**

**AUTORA:**

**ESTEFANÍA ELIZABETH HARO HERRERA**

**DIRECTORA:**

**MARÍA AUGUSTA SANTILLÁN MORA**

**Quito, marzo del 2015**

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO  
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, autorizo a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaro que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de la autora.

Quito, marzo 2015

---

Estefanía Elizabeth Haro Herrera  
1721997987

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a mis padres, quienes con su esfuerzo y sacrificio hicieron posible mi formación, gracias por su apoyo incondicional y por ser mi ejemplo de lucha y perseverancia.

De igual forma a Dios que ha sido mi fortaleza, y que me ha permitido llegar a esta etapa de mi vida y a esos ángeles que nunca se han ido de mi lado.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis profesores por ser mis formadores profesionales y quienes con su ejemplo y conocimiento me guiaron para llegar a culminar una importante etapa de mi vida.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>3</b>
<b>ANTECEDENTES .....</b>	<b>3</b>
1.1. Planteamiento del problema .....	3
1.2 Objetivos .....	6
1.2.1 Objetivo general .....	2
1.2.2 Objetivos específicos .....	2
1.3 Justificación .....	6
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>8</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>8</b>
2.1 Teorías de fundamentación .....	8
2.1.1 Teoría de la equidad.....	8
2.1.2 Teoría X y Y y Douglas Mc Gregor .....	10
2.2. Valoración de cargos.....	13
2.2.1 Métodos cualitativos de valoración de cargos .....	15
2.2.1.1 Método de jerarquización .....	16
2.2.1.2 Método de categorías predeterminadas .....	17
2.2.2 métodos cuantitativos de valoración de cargos .....	18
2.2.2.1 Método de valoración por factor.....	18
2.2.2.3 Método de valoración por comparación de factores.....	22
2.2.2.3 Método de valoración Total Value .....	24
2.2.2.4 método Hay.....	26
2.2.3 Análisis y descripción de cargos.....	30
2.2.4 Comité de valoración de cargos.....	33
2.2.5 Ventajas de la valoración de cargos.....	34
2.2.6 Encuesta salarial.....	34
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>36</b>
<b>CREACIÓN DEL MODELO DE VALORACIÓN DE CARGOS Y REMUNERACIONES.....</b>	<b>36</b>
3.1 Objetivo.....	36
3.2 Alcance.....	36
3.3 Desarrollo de la propuesta metodológica .....	36
3.4 Procedimiento de aplicación del modelo.....	42
3.5 Ventas y desventajas del modelo.....	62

3.6 Remuneraciones .....	63
3.7 Elaboración del manual .....	65
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS .....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>72</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tabla de ponderación de resultados .....	39
Tabla 2. Tabla de ponderación de resultados .....	40
Tabla 3. Tabla de ponderación de resultados .....	41
Tabla 5. Valoración de cargos factor conocimiento.....	43
Tabla 5. Valoración de cargos factor conocimiento.....	44
Tabla 6. Tabla combinatoria experiencia-conocimiento sector comercial.....	44
Tabla 7. Tabla combinatoria experiencia-conocimiento industrial.....	45
Tabla 8. Tabla combinatoria experiencia-conocimiento sector financiero .....	45
Tabla 9. Valoración de cargos factor condiciones de trabajo .....	46
Tabla 10. Valoración de cargos factor responsabilidad sector comercial .....	48
Tabla 11. Valoración de cargos factor responsabilidad sector financiero.....	49
Tabla 12. Valoración de cargos factor responsabilidad sector industrial.....	51
Tabla 13. Valoración de cargos responsabilidad en ventas consolidada.....	52
Tabla 14. Valoración de cargos factor relaciones de trabajo .....	53
Tabla 15. Valoración de cargos factor competencias de gestión .....	54
Tabla 16. Valoración de cargos factor competencias de balance personal .....	56
Tabla 17. Valoración de cargos factor competencias sociales .....	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura1. La descripción en el cuadro representa el mercado total de Samper Headhunting, distribuido por sectores .....	37
Figura 2. Cuadro estadístico de la encuesta realizada a los clientes, correspondiente a las preguntas de la 1 -6 .....	39
Figura 3. El cuadro corresponde a la estadística de la ponderación realizada por los clientes en el sector Consumo-Comercial .....	40
Figura 4. El cuadro corresponde a la estadística de la ponderación realizada por los clientes en el sector Industrial .....	41
Figura 5. El cuadro corresponde a la estadística de la ponderación realizada por los clientes en el sector Financiero .....	42



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Descriptivo y perfil de cargos .....	72
Anexo 2. Encuesta .....	75

## **RESUMEN**

El propósito del trabajo es generar una propuesta de un modelo de valoración de cargos para que Samper Headhunting lo pueda ofrecer a sus clientes como un servicio adicional a los que actualmente oferta.

En el mercado actual la importancia de una adecuada Administración de Recursos Humanos ha tomado fuerza, por lo cual las compañías principalmente a nivel país aún están en un proceso de estructuración del área y de sus subsistemas.

A partir de los años noventa se dio un nuevo enfoque a la dirección o administración de recursos humanos. El enfoque anterior era de dirección de personal, por su parte, el actual enfoque implica la adopción de una ideología o postura que mire a sus trabajadores no como máquinas sino como personas que constituyen el principal recurso competitivo en la empresa y, por tanto, tendrán que enfocarse en el desarrollo y bienestar de este recurso.

Es por eso que Samper Headhunting ha visto la importancia de presentar este servicio a sus clientes, ya que la valoración de cargos tiene como objetivo final el generar equidad salarial tanto interna como externa y, con esto, también planes de desarrollo profesional, planes remunerativos, entre otros.

El modelo nace como una propuesta basada en modelos anteriores, en la cual Samper Headhunting podrá ofertar a sus clientes el servicio de valoración de cargos y remuneraciones de acuerdo a las necesidades de los tres sectores principales en el mercado que son, industrial, consumo masivo, y financiero.

## **ABSTRACT**

The main objective to generate a proposal about a position`s assessment model for Samper Headhunting. It would be offered to their customers as an additional service beyond the currently offered.

On these days, the importance of an appropriate Human Resources Management has taken preponderance, therefore all the companies are still in process of structuration in that area and its subsystems, mainly in our country.

From the nineties, the direction or management of Human Resources has had a new approach. The previous approach was based on staff management, meanwhile, the new approach involves the adoption of an ideology or stance that looks the employees not as machines but as people, because they are the main competitive resource in the business, therefore, it have to focus on the development and welfare of this resource.

It's why Samper Headhunting has seen the importance to present this service to their customers, because the position`s assessment has as ultimate objective to generate internal and external equitable wage and also professional development plans, remunerative plans, etc.

In order to develop this model, we have performed a research about the existing models of position`s assessment. They have been the fundament for setting-up our model.

This model has been created as a proposal based on previous models, in which Samper Headhunting will be able to offer the position and remuneration assessment service, according to the needs of their customers on the three main sectors in the market: industrial, mass consumption and finances.

## INTRODUCCIÓN

Por más de diez años Samper Headhunting ha venido brindando servicios a sus clientes, estos servicios inicialmente se enfocaron en selección de personal, sin embargo con el pasar del tiempo el enfoque de Administración de Personal y el Mercado Laboral han generado nuevas exigencias y necesidades en los clientes, por lo que Samper ha considerado importante implementar otras herramientas que puedan ser ofertados como servicios que sean de utilidad para el cliente.

La valoración de cargos inicialmente fue vista como una herramienta que permitía determinar valores diferenciales de salarios, sin embargo, los métodos de valoración se han ido perfeccionando y con esto se ha logrado obtener ventajas adicionales, como el facilitar la selección, fijación de responsabilidades en los cargos, desarrollo de planes de promoción y también será útil para la valoración individual de los empleados, en el caso de compañías que aún no tienen una definición clara de estructura, la valoración facilitará la jerarquización y definición de una estructura interna.

Se han desarrollado varios métodos de valoración tanto cualitativos como cuantitativos, cada uno con sus ventajas y desventajas, la elección de cuál es el mejor se definirá en base a la necesidades de la compañía y el enfoque que esta tenga.

La competitividad en el mercado laboral cada vez es mayor, lo que ha obligado a las empresas a buscar herramientas más eficientes y que se adapten a sus necesidades específicas, y a través de ello se puedan mejorar sus procesos internos.

El desarrollar un modelo de valoración de cargos y formalizar el producto de entrega de este servicio a los clientes, surgió de la demanda que tiene el mercado de este servicio, es por ello que el objetivo principal de este trabajo es diseñar un modelo de valoración de cargos para que Samper pueda implementarlo como servicio; esta herramienta será propia de la compañía y será desarrollada como propuesta para su posterior implementación.

Las tendencias van cambiando y en la actualidad existen modernas propuestas para realizar la valoración de cargos, la propuesta que se presenta en este trabajo es una

herramienta basada en competencias, que tomará como base de valoración los métodos de puntos. Sin embargo lo importante de este modelo es que se generará uno para cada sector, en este caso el enfoque será en tres sectores principales banca, consumo y finanzas.

Esto permitirá que el cliente sienta que cuenta con un servicio más personalizado y que está adaptado a las necesidades del sector al que pertenece.

Para llegar al producto final se ha hecho una investigación previa de los métodos ya existentes y de teorías que fundamentan la importancia de contar con empleados motivados.

Al constituir las personas el principal activo en una organización, el reto en las compañías está en que esos activos se mantengan dentro de la compañía y que puedan generar constantemente aportaciones de importancia para la organización, el enfoque de los gestores de talento humano es crear estrategias que permitan retener a su personal, de acuerdo a lo manifestado en las teorías de fundamentación de este trabajo se puede concluir que las personas pueden aumentar o disminuir su productividad, o fortalezas y debilidades dentro de la organización dependiendo de la manera en cómo se les trate y que tipo de compensación reciban.

Este modelo tiene fin el poder convertirse en una herramienta de apoyo para los gestores del talento humano de las organizaciones, y que pueda llegar a determinar un impacto directo e indirecto en los propósitos de la organización.

# **CAPÍTULO 1**

## **ANTECEDENTES**

### 1.2. Planteamiento del problema

Samper Headhunting es una compañía legalmente constituida en el Ecuador y fundada por Santiago Samper. Esta empresa nace como una firma de Asesoría de Talento Humano, la misma que ofrece servicios de consultoría en varias áreas como: orientación profesional, selección, assessment center, evaluación de talento humano, clima laboral y análisis y valoración de cargos.

La empresa ha tenido éxito en el mercado, sin embargo, el servicio que tiene mayor peso en la compañía es el de selección, esto debido a que se maneja bajo un modelo propio que le brinda al cliente una visión más clara del mercado y de los perfiles potenciales para la posición requerida, este modelo se basa en el hunting, que es un método que han optado varias empresas de consultoría, sin embargo, Samper tiene mayor reconocimiento por todo el procedimiento que maneja y el producto final que ofrece a sus clientes.

El servicio de clima laboral, ha tomado fuerza en la compañía en los últimos años, este servicio también se ha desarrollado bajo un modelo propio creado en base a las necesidades o requerimientos que los clientes han tenido.

Los demás servicios ofertados son servicios que no cuentan con un modelo propio, sino que se desarrollan bajo un modelo ya existente adaptándolo a las necesidades que el cliente requiere.

Debido a la acogida y posicionamiento que la compañía tiene en el mercado y con la finalidad de mantenerla como una empresa competitiva por medio de la diversificación de servicios, se generó la necesidad de crear modelos propios para los demás servicios, generando valor agregado o mejoras a modelos ya existentes.

La empresa ha dado peso a la generación de un modelo valoración de cargos y remuneraciones; en este sentido es importante entender que para toda compañía el fin

principal es desarrollarse, crecer en el mercado y llegar a los resultados, y para ello es necesario recalcar que el factor principal que permite que estos objetivos se hagan visibles es el talento humano que forma parte de cada organización.

Las organizaciones han ido formalizando sus procesos internos, parte de esta formalización es tener una definición clara de cargos y tareas específicas, las cuales estén alineadas entre la función del colaborador en la organización y su margen de conocimientos y experiencia, lo cual garantizara los resultados o el cumplimiento de los objetivos que se planteen para cada posición.

La adecuada administración de recursos humanos en la actualidad se ha convertido en uno de los pilares fundamentales para el crecimiento y desarrollo de las compañías. Esta administración hace referencia a la preparación, sostenimiento y desarrollo de cada una de las personas que forman parte de la organización.

Las tendencias de gestión o administración actuales apuntan hacia enfoques sistemáticos prácticos y participativos, en los cuales se emplean diversas herramientas. Una de las herramientas más importantes es el análisis y descripción de los diferentes puestos, esto debido a que la mayor parte de actividades del área de recursos humanos responden a la información que este procedimiento proporciona.

Parte de los beneficios que se obtendrá es contar con un perfil ideal de los ocupantes de cada cargo, lo cual relacionaríamos a selección de personal y en el tema de compensaciones y remuneraciones, nos permitirá determinar franjas salariales como base para la administración de salarios.

Adicionalmente, esta herramienta es uno de los recursos más importantes o el punto de partida para realizar un proceso de valoración de cargos, el cual consiste en aplicar criterios de comparación de puestos y llegar a una valoración interna de los diversos puestos que se manejan en la organización.

Este proceso según (Chiavenato, 2006, pág. 239) sirve para garantizar el equilibrio interno de los salarios, la administración salarial utiliza la valoración y clasificación

de los puestos que representan esquemas tradicionales para comparar los puestos y perfilarlos en la estructura de salarios de la organización.

Es decir la evaluación de cargos nos permitirá comparar y jerarquizar los cargos de la organización, lo cual a su vez servirá como base para establecer un sistema de remuneración.

Por tanto estará relacionada a la obtención de información que nos permitirá llegar a una conclusión sobre el precio de cada cargo, siendo un factor determinante las diferencias de cada cargo tanto a nivel cuantitativo como cualitativo.

(Alles, 2006), plantea como uno de los pasos importantes para establecer un sistema de remuneraciones a la valoración de cargos.

Para Alles el establecimiento de remuneraciones dependerá de algunos pasos, que se resumiría en:

- Realizar el análisis y descripción de puestos
- Evaluación de puestos
- Clasificación de puestos
- Valores y escalas de salarios
- Rango para cada puesto

El realizar una valoración de cargos y remuneraciones efectiva, garantizará el pago equitativo dentro de la organización, lo cual a su vez la hará competitiva con respecto al mercado en reclutamiento, contratación y retención del personal, esto se reflejará en diversos indicadores del área de recursos humanos.

Es decir el fin de realizar una valoración de cargos, al igual que el planteamiento que hace Chiavenato sirve para el establecimiento de escalas y políticas salariales que generen equidad en la organización.



Por todo lo manifestado en Samper se ha considerado que es importante para la compañía el establecimiento de un modelo de valoración de cargos y remuneraciones para brindar como servicio a nuestros clientes.

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo general

Elaborar un modelo de valoración de cargos y remuneraciones para los procesos de consultoría que brinda Samper Headhunting.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Investigar el marco teórico que fundamenta los modelos de valoración de cargos existentes.

Analizar los modelos actuales de valoración de cargos de tal manera que se pueda dar validez al desarrollo de un nuevo modelo.

Esquematizar los parámetros de forma y de fondo que se requieren para la elaboración de un nuevo modelo de valoración de cargos.

## 1.3 Justificación

Al no contar con un modelo de valoración de cargos propio o con un valor agregado para modelos ya existentes, la compañía no es competitiva en el mercado y por tanto este servicio no cumple con las expectativas en la compañía.

Tomando en cuenta que la tendencia en la actualidad es la administración de procesos y la diversificación del mercado es de vital importancia para la empresa elaborar un modelo de valoración de cargos y remuneración que se ajuste a todas las necesidades.

El modelo será implementado como un servicio más de la empresa, que permita mejorar los objetivos empresariales generando un nuevo servicio, enfocado en las necesidades que tiene cada una de las empresas que son nuestros clientes y por medio

de este modelo puedan tener un personal estable, motivado y comprometido con la misión, visión y objetivos de la empresa.

A través de este modelo propio Samper Headhunting contará con un documento que ofrezca datos fiables y validados científicamente para que pueda servir de base y fuente de información fidedigna a ulteriores investigaciones relacionadas. En este sentido, la recopilación de información de datos se la obtendrá de los informes que proveerá Samper Headhunting. Esta información aportará tanto a la consecución de la investigación, a la revisión bibliográfica como a la creación de un documento de valía científica. El trabajo final tendrá utilidad práctica, desde la perspectiva que podrá hacer uso de este documento la empresa como una herramienta en la implementación del servicio de un modelo de valoración de cargos y remuneraciones para los procesos de consultoría.

Los principales beneficiarios de este trabajo serán Samper Headhunting, ya que la compañía mejorará su competitividad empresarial al implementar un modelo de valoración de cargos y remuneraciones para los procesos de consultoría que brinda; por otro lado los clientes, ya que tendrán acceso a un nuevo servicio especializado, el cual podrá ser implementado en su empresa, lo cual generará mejora continua y crecimiento empresarial.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

#### 2.1 Teorías de fundamentación

Para el desarrollo del producto final utilizare como base dos teorías sobre las cuales se fundamenta la importancia del producto final.

La importancia de realizar una valoración de cargos y remuneraciones la he ligado directamente con la motivación que tiene un empleado dentro de la organización.

Al tener una valoración en la organización daremos lugar a que se planteen políticas de remuneración y por ende remuneraciones equitativas y justas, las cuales estarán determinadas de acuerdo al nivel de esfuerzo y requerimientos de cada posición y que cada empleado deberá cumplir para ocupar los diversos cargos.

He tomado dos teorías que explican de manera general la importancia de tener motivados o recompensados a los empleados por el trabajo que realizan en la organización.

##### 2.1.1 Teoría de la equidad

John Stacey Adams a través de su teoría de la equidad busca explicar que los empleados esperan siempre tener una recompensa equitativa acorde al esfuerzo realizado y en comparación con otros.

Es decir la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado dependerá de su evaluación o apreciación en torno a la recompensa que recibe por el trabajo que realiza y la recompensa que otros tienen en su misma posición o bajo sus mismas situaciones de trabajo.

Bajo esta premisa podría mencionarse que si el trabajador percibe que dentro de su organización hay injusticia, aun cuando esta no este directamente relacionada con él, esta será una razón para romper el vínculo emocional con la organización, lo cual

podría provocar la búsqueda de una mejor oportunidad laboral, principalmente si desde su punto de vista hay empresas que dan mayor recompensa y reconocimiento al trabajo de sus empleados.

La equidad existe cuando los empleados perciben que la razón entre sus input (esfuerzos) con sus resultados output (beneficios) son equivalentes con la razones existentes en empleos similares. (Gibson, 2003, págs. 186-187)

Adams adicionalmente plantea que, cuando un empleado percibe una actitud de desigualdad a nivel de la organización a la que pertenece sus actitudes cambiarán y tiende a:

- Cambiar sus insumos (aportaciones), no invierte tanto esfuerzo.
- Cambian sus resultados, disminuyen su productividad.
- Distorsionan su percepción de sí mismos.
- Distorsionan la percepción de los demás.
- Escogen un punto diferente de referencia (piensan que si no ganan lo mismo de los demás, no están percibiendo una remuneración justa).
- Se salen del campo de comparación (renuncian a su puesto). (Gibson, 2003, págs. 186-187)

La teoría de la equidad reconoce entonces que los empleados no solo buscan el tener una satisfacción propia de sus necesidades, sino que su fin general es tener un sistema de retribución justo tanto para sí mismos como para los demás. Es importante recalcar que el sistema de retribución será visto a todo nivel.

La percepción de justicia en recompensa o remuneración por el trabajo, será algo subjetivo, de aquí nace la importancia de hacer una valoración de cargos dentro de una compañía, ya que por medio de esta herramienta se realizara una valoración más real del puesto de trabajo y no se caerá en subjetividades, de manera que el establecimiento de la remuneración este acorde al esfuerzo y al perfil de la posición.

Es decir dentro de una compañía se mantendrá la visión de que el sistema de compensaciones se maneja en base a una fundamentación previa que garantizara a su

vez el evitar caer en una paga excesiva o menor a la que el mercado oferta, y por tanto mantener su nivel de competitividad.

En conclusión, si un trabajador piensa que se le retribuye de manera injusta puede desembocar en insatisfacción y por ende desmotivación, lo cual repercutirá en su nivel de producción, reducción de calidad del trabajo o como lo mencioné antes en el abandono de la empresa; o por el contrario si llegara a considerar que las compensaciones son justas provocara que su nivel de producción se mantenga; y en último caso si llegara a considerar que su sistema remunerativo o de recompensas es mayor al esperado y por ende es justo y equitativo, trabajará más.

### 2.1.2 Teoría X y Y y Douglas Mc Gregor

La importancia de la motivación en las organizaciones con el tiempo ha ido tomando más fuerza, el enfoque actual es tener motivados a los empleados, de manera que esta motivación les permita desarrollar de la mejor manera posible su trabajo y en ocasiones hasta generar un valor agregado.

La motivación hace que un individuo actúe o se comporte de una determinada manera.

El objetivo final de generar motivación en una organización será entonces el desarrollar las potencialidades de las personas.

Existen varios tipos de motivaciones y cada una se adaptará a los diversos intereses que el empleado tenga, sin embargo cualquiera que esta sea incentivará al crecimiento profesional y personal dentro de la organización, y esto se reflejará en el éxito de la empresa.

La teoría que Mc Gregor plantea hace referencia a la importancia de la motivación en la administración de recursos humanos y los resultados que ella puede generar.

Douglas Mc Gregor en su libro *El lado Humano de las Organizaciones*, identificó un camino de crear un entorno en el que los empleados se sienten motivados a través de la dirección de referencia, y el control o la integración y el autocontrol; describiendo

dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó "Teoría X" y "Teoría Y".

#### Teoría "X"

Los supuestos que se plantea en esta teoría es que los individuos tienen una tendencia natural al ocio y que el trabajo entonces será visto como una forma de castigo, esto hará que se hagan presentes dos necesidades: la supervisión y la motivación.

Las premisas que Mc Gregor plantea para esta teoría son:

- Los seres humanos poseen disgusto inherente por el trabajo.
- Dada esta característica de disgusto la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, de tal manera evitan responsabilidades, poseen una ambición limitada y lo más relevante es su ansia de seguridad.

"Este comportamiento no es una consecuencia de la naturaleza del hombre. Más bien es una consecuencia de la naturaleza de las organizaciones industriales, de su filosofía, política y gestión". (Mc Gregor, 2014)

De acuerdo a esto lo que la teoría X plantea es que la dirección o administración de recursos humanos debe hacer es motivarlos a trabajar o forzarlos a ello, ya que por iniciativa propia no llegarán o se orientarán al menos a cumplir los objetivos organizacionales.

#### Teoría "Y"

Los directivos de esta teoría en contraposición a la anterior, plantean que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y por tanto esto hará que se esfuercen por lograr y llegar a los resultados haciendo que estos sean los mejores tanto a nivel personal como crecimiento profesional como para la organización. Siendo así, lo que las organizaciones deben lograr es liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Es decir el trabajo de la dirección o administración consistirá en mantener motivados o crear estrategias de motivación que generen un mayor compromiso en los empleados, tomando en cuenta que para ellos el trabajar ya es una motivación.

En esta teoría uno de los supuestos principales que se hace manifiesto es que el control externo y/o la amenaza de castigo no son los medios más indicados o los únicos medios para lograr que los empleados cumplan con los objetivos que la organización les plantea, sino que al contrario, estos objetivos organizacionales se llegarán a cumplir de una manera más efectiva con la generación de compromiso que se logre en cada empleado, ya que cada persona es capaz de ejercer autodirección y autocontrol en favor de lo que se ha planteado.

Sin embargo, algo que se deberá recalcar es que el grado de compromiso que cada uno se plantea con los objetivos, irá en proporción a las recompensas que el empleado tenga en asociación con su cumplimiento.

Estas son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

Plantea a su vez que las organizaciones funcionan en base a los supuestos que tienen los gerentes respecto del comportamiento humano de su personal. En base a esos supuestos sobre comportamiento humano cada gerente elige una forma de relacionarse con sus subordinados, de dirigirlos, de esperar resultados, y a su vez ese estilo tiene también que ver como el propio gerente es.

Mc Gregor tiene bien claro que el rol gerencial debe incluir necesariamente la de prestar apoyo y soporte al personal, por encima de la orientación tradicional de darle dirección desde el punto de vista prescriptivo y luego controlar los resultados que el miembro organizacional alcanza. El rol de Coaching hace su ingreso al mundo de las empresas, y lo hace para quedarse.

Mc Gregor sugiere algunos mecanismos por los cuales las organizaciones pueden optar y que de alguna manera contribuirán a llegar al propósito de transformar una empresa de X a Y, estos pueden ser las evaluaciones de personal, los sistemas de promoción, el entrenamiento y capacitación, entre otros. De todas maneras, si la organización en su

conjunto no se transforma estos mecanismos han de producir cambios en el corto plazo que no han de sostenerse en el tiempo. (Mc Gregor, 2014)

Mc Gregor recomienda que la administración tenga las siguientes características:

- **Descentralización y delegación:** Delegar las decisiones a los niveles inferiores de la organización para permitir que todas las personas se involucren en las actividades de ésta.
- **Ampliación del cargo y mayor significación del trabajo:** La reorganización, el rediseño y la ampliación del cargo implican actividades adicionales para las personas; las cuales provocan innovación y estimulan la aceptación de responsabilidad en la base de la organización.
- **Participación y administración consultiva:** La participación en las decisiones y la consulta que busca obtener sus opiniones tienen la finalidad de estimular las energías creadoras para la consecución de los objetivos de la organización.
- **Autoevaluación del desempeño:** Se ha experimentado con éxito que las mismas personas formulen sus propias metas, y se autoevalúen periódicamente su desempeño frente a esos objetivos. El individuo se ve animado a adquirir mayor responsabilidad en la planificación y evaluación de su propia contribución a los objetivos de la organización. (Delfin, 2014)

## 2.2. Valoración de cargos

Con el tiempo el concepto de administración de recursos humanos ha ido tomando fuerza, el concepto de administrar hace referencia al concepto de diseñar y mantener un medio en el cual los individuos que trabajan juntos en grupo, logren eficientemente los objetivos seleccionados. (Koontz, 1990)

A partir de 1945 en los países más desarrollados la administración de personal toma más fuerza y su mayor evidencia es el cambio de concepto y denominación al Jefe de Personal siendo sustituido por administrador de personal, y posteriormente a administrador de recursos humanos.



El enfoque principal de este administrador está orientado al manejo de compensaciones, actividad que sin duda ayudará a garantizar la satisfacción de los empleados lo que a su vez generará que la organización cuenta con fuerza de trabajo productiva.

Para ello las organizaciones tendrán como herramientas y procedimientos principales la descripción de cargos, la valoración de cargos y definición de compensaciones justas y equitativas.

Antes de dar a conocer en qué consisten y cuáles son los métodos de valoración de cargos, es importante hacer mención de que es una valoración de cargos; de manera general se puede definir como un proceso en el cual se realiza un análisis y comparación del contenido objetivo de cada puesto de trabajo, el fin principal de realizar esta valoración será jerarquizar los puestos de manera que sirva como una base para establecer estructuras salariales equitativas y justas en una organización.

Adicionalmente nos permitirá alcanzar objetivos importantes como:

- Contar con personal calificado
- Disminuir niveles de rotación
- Garantizar equidad interna
- Control de Costos
- Entre otros

Con el tiempo se han ido desarrollando varios métodos que permiten realizar una valoración de cargos, cada método tiene características específicas y han sido eficaces, sin embargo el decidir cuál es el mejor, dependerá de qué tipo de información se necesita obtener y cuál es el método que más se adapta a las necesidades de cada organización.

Las diversas etapas por las cuales ha ido atravesando la valoración de cargos se podrían resumir en:

1904-1920: Primeras etapas del método de jerarquización en Chicago.

1921-1931: Elaboración del sistema de clasificación de descripción de grados por el Instituto de Instituto de Carnegie de Tecnología.

1925: Desarrollo del primer sistema cuantitativo denominado sistema de asignación de puntos por factor, realizado por M. Lott.

1926: Creación del sistema de comparación de factores de Bengé.

1960: Desarrollo del método de guías y perfiles HAY, por Edward Hay.

En general los métodos de valoración lo que nos permiten es conseguir una valoración interna entre los cargos a través de la aplicación de criterios de comparación.

Existen dos tipos de métodos que a su vez se subdividen, por un lado están los métodos cualitativos y por otro los métodos cuantitativos.

Los métodos cualitativos lo que nos permiten es ordenar o clasificar los puestos tomándolos como un todos, es decir no nos permiten descomponer al puesto en factores ni permiten tampoco determinar el nivel de complejidad.

Sin embargo la ventaja de utilizar estos métodos es que no son complejos.

Por otro lado están los métodos cuantitativos que son los métodos que haremos referencia en este trabajo y en los cuáles nos basaremos para el desarrollo del producto final.

Estos métodos a diferencia de los cualitativos, consideran el puesto de trabajo de acuerdo con los factores que serán valorados, es decir a las características y requisitos esenciales que se deberán cumplir en el puesto, estos factores se evaluarán por separado de manera que la suma de los distintos factores nos arrojen una puntuación final que será el valor del puesto, este proceso se realizará con todos los puestos de la organización, de tal manera que podamos relacionar los valores de cada puesto y finalmente establecer un orden o jerarquización.

### 2.2.1. Métodos cualitativos de valoración de cargos

Los métodos cualitativos fueron los primeros métodos utilizados para realizar valoraciones de cargo, estos métodos toman a la descripción del puesto como un todo,

lo que estos nos permitirán es tener un orden de los puestos de trabajo tanto a nivel grupal como individual; estos métodos no valorarán las diferencias numéricas que existen en cada puesto sin que los organizaran en categorías predeterminadas.

Los factores que se tomarán en cuenta son básicos y comunes, y se aplicaran a todos los puestos.

Existen dos métodos de valoración:

- Método de Jerarquización
- Método de Categorías predeterminadas

#### 2.2.1.1. Método de Jerarquización

Este método consiste en ordenar ya sea de manera creciente o decreciente los cargos, esta jerarquización se realizará en base a algún factor de comparación.

La comparación de cargos que se realiza a través de este método es global y superficial, ya que no realiza un análisis del puesto, y los cargos no serán detallados en sus elementos componentes o en requisitos específicos, sino que serán comparados como un todo.

El proceso dará inicio con la identificación de cargos clave o de referencia, se denominan cargos clave o de referencia a aquellos cargos que nos servirán de marco de localización a los demás cargos, a partir de estos cargos se compararan a los demás. Los cargos clave serán seleccionados en base a la jerarquización que exista en la organización.

Posterior a la determinación de los cargos clave se iniciará la comparación de los demás con respecto a este, y finalmente el cargo comparado tomara un orden de escalonamiento ya sea superior o inferior al punto de referencia.

El contar con los cargos de referencia nos permitirá: seleccionar los factores de evaluación, ponderarlos, definir el número y la naturaleza de los grados y llegar a establecer la relación grado-factor.

A medida que el proceso de comparación se va dando el cargo de referencia perderá su utilidad debido a que ya se irá estableciendo una estructura en la cual tanto a nivel superior como inferior habrán otros cargos que pasen a ser puntos de referencia.

En ocasiones muchos cargos serán considerados como iguales lo cual facilitará las comparaciones verticales y laterales.

Es importante mencionar que en este método la estructura salarial se establecerá en base al escalonamiento realizado y a sus factores de influencia, sin embargo, también jugarán un papel importante la normativa organizacional, con respecto a temas administrativos, políticas establecidas y sistemas operativos, y finalmente una escala salarial del mercado.

El realizar una estructuración correcta de este método conducirá a contar con un esquema de equidad salarial.

#### 2.2.1.2. Método de categorías predeterminadas

Este método proporcionará como producto final una estructura de cargos en categorías colectivas, podría ser considerado también escalonamiento simultáneo.

Para realizar el análisis el primer paso consistirá en dividir los cargos en conjuntos o categorías, para esto, cada conjunto deberá contar con cargos que posean características comunes.

Cada categoría deberá ser definida en términos de responsabilidad y de las demandas necesarias de cada grado, las definiciones que se establezcan constituirán un patrón sobre el cual serán evaluados los otros cargos.

El establecimiento de una escala salarial interna dependerá de factores como los descritos para el método de jerarquización.

## 2.2.2 Métodos cuantitativos de valoración de cargos

### 2.2.2.1 Valoración por factor

Fue ideado por Merrill Lott en 1925, es uno de más utilizados por las empresas. Este mide el contenido de los puestos de acuerdo a la importancia de los diferentes factores del mismo, lo cual se verá reflejado en una escala de puntaje.

Por una parte podríamos verle como una técnica analítica, porque permite que las partes componentes de los diferentes cargos se comparen mediante factores de evaluación.

Y por otro lado es una técnica cuantitativa, ya que permite dar la valoración a un puesto mediante la acumulación de puntuaciones de cada factor principal y el nivel de intensidad de cada factor en el puesto.

En este método entonces la valoración del puesto se establecerá a través de la sumatoria de los valores obtenidos en cada uno de los factores mediante una escala. Esta técnica finalmente nos arrojará dos tipos de valores: un porcentual y un absoluto, el primero por cada factor y el segundo que será el puntaje final.

Lott plantea un proceso para la elaboración e instalación de este método, este proceso consiste en:

1. Designar y constituir los comités de valoración.
  - a. Comité principal.
  - b. Comité de trabajo.
2. Elaborar el manual de valoración.
  - a. Escoger y describir las categorías fundamentales.
  - b. Escoger los factores a utilizar (Lott propone cuatro grupos de factores)
    - i. Requisitos intelectuales (formación, experiencia e iniciativa).

- ii. Requisitos físicos (físico, mental).
- iii. Responsabilidades implícitas (personas, equipo, dinero).
- iv. Condiciones de trabajo (ambientales, riesgos, psicológicas).

c. Definición y criterios de medición de los factores:

<b>Categoría</b>	<b>Factor</b>	<b>Medición</b>
<b>Requisitos intelectuales serán considerados los factores de aporte racional al trabajo</b>	<b>Instrucción</b>	<b>Tipo de instrucción requerida</b>
	experiencia	# de años

<b>Categoría</b>	<b>Factor</b>	<b>Medición</b>
<b>Requisitos físicos serán considerados los factores de exigencia psíquica y biológica</b>	<b>Esfuerzo físico</b>	<b>Poco, bastante, mucho</b>
	esfuerzo mental	poco, bastante, mucho

<b>Categoría</b>	<b>Factor</b>	<b>Medición</b>
<b>Responsabilidad considera factores de actitud moral</b>	<b>Personal</b>	<b>Cuántas y que tipo de personal maneja</b>
	Dinero	monto de presupuesto aproximado a manejar

Nota: Autoría de Estefanía Haro, Samperheadhunting.

d. Transformación de los factores en escalas:

<b>Requisitos intelectuales</b>				
<b>Escolaridad</b>	<b>Título</b>	<b>Diplomado</b>	<b>Especialización</b>	<b>Masterado</b>
	<b>Tercer Nivel</b>			
	1	2	3	4

<b>Requisitos intelectuales</b>				
<b>Experiencia</b>	<b>1-3 años</b>	<b>3-5 años</b>	<b>5-7 años</b>	<b>7- adelante</b>
	1	2	3	4

Requisitos físicos			
Esfuerzo	Poca	Mediana	Mucha
Físico	1	2	3

Requisitos físicos			
Esfuerzo	Poca	Mediana	Mucha
Mental	1	2	3

Responsabilidad				
Supervisión de Personal	1-2 P.Ad	2-4 P.Ad	4-6P.Ad	Más
	1	2	3	4

Responsabilidad				
Dinero	\$2000	\$2000-4000	\$4000-6000	Más
	1	2	3	4

Nota: Autoría de Estefanía Haro, Samperheadhunting.

- e. Determinación numérica de grados y factores ponderación de los factores:

FACTORES DE VALUACIÓN	PONDERACIÓN
<b>Requisitos Mentales</b>	
Instrucción	20
Experiencia	15
<b>Requisitos Físicos</b>	
Mental	15
Físico	10
<b>Responsabilidad</b>	
Dinero	20
Supervisión de Personal	20
<b>Total</b>	<b>100</b>

Escala de Puntos:

Progresión	A	B	C	D
	5	10	15	20

Cuantificación de los factores:

<b>FACTORES DE VALUACIÓN</b>	<b>Grado A</b>	<b>Grado B</b>	<b>Grado C</b>	<b>Grado D</b>
<b>Requisitos Mentales</b>				
<b>Instrucción</b>	20	25	30	35
<b>Experiencia</b>	15	20	25	30
<b>Requisitos Físicos</b>				
<b>Mental</b>	15	20	25	30
<b>Físico</b>	10	15	20	25
<b>Responsabilidad</b>				
<b>Dinero</b>	20	25	30	35
<b>Supervisión de Personal</b>	20	25	30	35

Nota: Autoría de Estefanía Haro, Samperheadhunting.

f. Conformación de la tabla de valoración:

<b>TABLA DE VALORACIÓN</b>														
<b>Puesto</b>	<b>Instrucción</b>		<b>Experiencia</b>		<b>Mental</b>		<b>Físico</b>		<b>Dinero</b>		<b>Supervisión de Personal</b>		<b>Total Puntos</b>	<b>Sueldos</b>
	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos		
<b>Comprador</b>	a	20	b	20	b	20	B	15	d	35	a	20	135	\$850

Nota: Autoría de Estefanía Haro, Samperheadhunting.

3. Aplicación del sistema diseñado en el manual de valoración.

- a. Unidad de estudio: Empresa y sus niveles.
- b. Universo de puestos: listado general de clases y categorías de puestos. que existen en la empresa, de los niveles escogidos.
- c. Muestra: selección de los puestos clave.
- d. Valoración de los puestos clave.

El utilizar este método nos permitirá tener una equidad salarial más justa, ya que al utilizar mayor número de factores habrá un análisis más profundo de cada puesto.

Adicionalmente una gran ventaja de este método es que se puede aplicar a cualquier tipo de organización, sin embargo en algunos casos la ponderación de factores puede presentarse como una limitación ya que puede impedir su aplicación a todos los grupos de la organización.



#### 2.2.2.2. Por comparación de factores

El método de valoración por comparación de factores es atribuido a Eugene Benge y sus colaboradores, Samuel. H. Burk y Edward N. Hay, bajo la supervisión de Thomas E. Mitten iniciaron una serie de trabajos que culminarían en el diseño de una nueva metodología que aunaría los principios de la valoración mediante puntos y de la ordenación que, posteriormente, sería conocido con el nombre de método de comparación de factores. (Benge, 1941)

A diferencia de los otros métodos en los cuales los puestos se juzgan mediante escalas, en este se valoraran al comparar el uno con el otro, determinando de esta manera la importancia relativa de cada posición, por lo cual será considerado como un método analítico.

Lanhan (1962) plantea:

“Se seleccionarán y definirán los factores importantes que se encuentran en la mayor parte de los puestos, posterior a esto se hará una selección de los puestos claves, los mismos que se compararan unos con otros, factor por factor, ordenando de tal manera los puestos con respecto a cada factor en orden de su importancia y se les asignaran valores a cada uno, repartiendo e salario normal pagado en el puesto entre los factores empleados para calificarlos”.

Esta calificación se realizará también con otros puestos, comparando factor por factor con los puestos ya calificados.

El valor total de cada uno de los puestos será determinado entonces a través de la suma de los valores individuales de cada factor y los puestos serán ordenados de acuerdo a la importancia para la compañía de acuerdo con los valores totales que fueron obtenidos.

Benge propuso cinco factores genéricos que son:

- Requisitos intelectuales.

- Habilidades exigidas.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidad.
- Condiciones de trabajo.

Este método será realizado después de que se haya desarrollado un análisis de cargos. Finalmente el orden en que se desarrollará el método se podría resumir en:

- Elección de los factores de la evaluación.
- Definición del significado de los valores.
- Elección de los cargos de referencia.
- Jerarquización de los factores de evaluación; las jerarquizaciones serán independientes para cada factor:

#### **JERARQUIZACIÓN DE FACTORES**

Orden de jerarquización	Auxiliar de limpieza	Recepcionista
1	Requisitos físicos	Habilidades exigidas
2	Condiciones de trabajo	Responsabilidad
3	Habilidades exigidas	Requisitos intelectuales
4	Responsabilidad	Requisitos físicos
5	Requisitos intelectuales	Condiciones de trabajo

Nota: Autoría de Estefanía Haro, Samperheadhunting.

1. Evaluación de los factores en los cargos de referencia, los factores se evaluarán y ponderaran de acuerdo a la contribución individual al total:

Factores de Evaluación	Auxiliar de Limpieza		Recepcionista	
<b>Requisitos Intelectuales</b>	50.00	10	140.00	20
<b>Habilidades Exigidas</b>	50.00	10	175.00	25
<b>Requisitos Físicos</b>	175.00	35	105.00	15
<b>Responsabilidad</b>	100.00	20	210.00	30
<b>Condiciones de Trabajo</b>	125.00	25	70.00	10

<b>Total</b>	\$500,00	100%	\$700,00	100%
--------------	----------	------	----------	------

Nota: Autoría de Estefanía Haro, Samperheadhunting.

2. Montaje de la matriz de jerarquización y de evaluación de los factores.
3. Escala comparativa de cargos.

Este método es utilizado en su mayor parte para puestos por hora y de poca complejidad, tiene mayor aplicabilidad en puestos por mes o temporales. (Trujillo, 2014)

#### 2.2.2.3. Total Value

Este método no está tan desarrollado en el medio, sin embargo es un modelo que nos permitirá tener un análisis y medición del trabajo, y como un plus adicional a diferencia de los otros modelos le da mayor importancia a los principios y valores de cada organización, de tal manera que se pueda orientar e impulsar a los empleados para generar mayor eficiencia a su trabajo.

Este sistema plantea que la efectividad de un sistema de valoración del trabajo, radica en tener en cuenta la identidad de la organización, la misma que se establecerá con la interrelación de sus tres dominios básicos:

Propósitos de la organización	→	¿Qué?
Capacidades	→	¿Cómo?
Competencias	→	¿Quién?

El proceso de valoración será:

- Las expectativas del cargo: en donde se concretará la capacidad de adaptación de la organización a los cambios.

- Alcance: Límite de responsabilidad o expectativa asignado, refiriéndose a su involucramiento a nivel de amplitud, evaluando aspectos como la responsabilidad.
  - Valor estratégico: Evalúa la contribución en valor agregado.
  - Incidencia: Impacto del rol en los resultados.
- El Contexto organizacional: esto consistirá en materializar las decisiones de la organización con respecto a cómo se lograrán las expectativas.
    - Iniciativa y mejoramiento: Lo que se espera del rol.
    - Toma de decisiones: Autonomía en la toma de decisiones.
    - Utilización del pensamiento: Solución de problemas.
- La persona: quien se requiere para la posición, en base a competencias determinadas.
    - Competencias personales.
    - Competencias técnicas.
    - Experiencia.

A partir de lo mencionado se realizará:

- Matriz de competencias
- Construcción de matriz de valor estratégico
- Cuantificación y puesta en marcha

La aplicación de este método consistirá en establecer una escala de factores y grados, las mismas que tienen representación numérica en las matrices que se interrelacionarán para generar un puntaje o valor al cargo. Para este proceso cuentan con una herramienta de software que permitirá optimizar los cálculos. Las matrices de evaluación, contienen valores universales pero podrán tener diferentes ponderaciones, esto dependerá de si el usuario desea enfatizar en algunos conceptos que tengan mayor realce en función de valores y estrategias de la organización.

Los beneficios generados en la aplicación de este método se orientan a varios subsistemas de recursos humanos, como selección, desarrollo y evaluación de desempeño. (Rodríguez, Jacqueline, & Muñoz, 2014)

#### 2.2.2.4. Método Hay

El método de valoración de cargos hay es un sistema de escalas y perfiles de valoración de puestos, surgió aproximadamente a comienzos de los años 50, fue creado por un grupo cuyo fundador es Edward N. Hay.

Tiene como bases el método de graduación por puntos y el de comparación por factores, se ha convertido en uno de los métodos más difundidos principalmente para puestos directivos, este podría ser considerado como uno de los principales que tienen una aplicación direccionada de manera más específica a puestos de mando, sin embargo su aplicación puede considerarse también para puestos administrativos y técnicos.

Al igual que los anteriores HAY también nos ayuda o tiene como fin principal la equidad interna a nivel de administración de salarios.

Para realizar la evaluación de puestos esta metodología plantea tres factores principales que son comunes a todos:

- Competencia
- Solución de Problemas
- Responsabilidad

Cada uno de estos factores será descompuesto a su vez en varios elementos, los cuales serán detallados en tres tablas respectivamente, las cuales nos permitirán determinar cuantitativamente el valor de un cargo.

Dentro de una organización cada puesto será diferente y necesitará tener ciertas competencias, capacidad de solución de problemas y responsabilidad ante las funciones realizadas, las cuales variaran de acuerdo a cada organización, de tal manera que los factores que se consideran son conceptos medibles y analizables.

Se realizarán ciertas consideraciones para realizar la evaluación:

1. La clasificación de los puestos se realizara de acuerdo al orden de importancia en las estructuras.
2. La evaluación de puestos se centrara en la naturaleza y requisitos del puesto.

#### Proceso de Valoración

- Nombramiento del comité y capacitación (estará compuesto al menos por tres personas), este consiste en uno de los pasos previos para realizar el proceso de valoración, el comité será designado y capacitado para esta labor. La elección de los miembros del comité dependerá de la experiencia y conocimiento que tenga tanto del cargo como de la compañía.
- Promoción del programa a toda la organización.
- Establecimiento de reglas a ser manejadas por el comité.
  - Las opiniones que sean emitidas deberán estar alineadas al contexto de la organización, sin que sea influyente su propia área o el departamento al que pertenezca el miembro.
  - La evaluación del puesto se realizará de manera objetiva, sin tomar en cuenta la persona que ocupe el puesto.
  - No evaluar ningún puesto definitivamente hasta no haber evaluado todos.
  - El trabajo se dará por terminando una vez que haya un acuerdo mutuo entre los miembros.
  - Los niveles más altos deberán haber revisado las evaluaciones.
- Asignar puntos y manejos de tablas para valorar los factores. (Hay, 2014)

#### Fases del Proceso

La primera fase del proceso de selección corresponde a la recolección de información, para lo cual se pueden considerar dos formas:

1. Descripción del puesto.
2. Conocimiento de la organización y el entorno en que se desarrolla.

**2.2.3** Actividad principal del negocio: aquí se realizara un breve resumen en el que se detalle el ámbito de desarrollo de la empresa, su entorno interno y externo (clientes, competencia, productos y servicios, entre otros), y la estructura organizativa.

**2.2.4** Análisis funcional: comprensión de la distribución a nivel funcional en relación con el grado de implicación en los resultados generales de la organización.

Como segunda fase se realizara un análisis de la metodología a utilizarse y sus factores.

Finalmente se realiza la asignación de puntos y manejos de tablas para valorar los factores.

Factores de Valoración:

Los factores y subfactores de evaluación que propone **HAY GROUP** es:

---

### **I. HABILIDAD**

#### **Aptitudes requeridas para la ejecución de la labor**

<b>Técnica conocimientos teórico- prácticos</b>	<b>Gerencial o Administrativa Integrar funciones dentro de la empresa</b>	<b>Relaciones humanas Manejo de relaciones interpersonales en la organización</b>
<b>Básica</b>	Mínima	Básico
<b>Oficio o especialidad elemental</b>	Homogénea Heterogénea	Importante Crítico
<b>Oficio o especialidad avanzada</b>	Total	

**Especialización o técnica**  
**Especialización o técnica madurada**  
**La más alta especialización o técnica**  
**Maestría profesional**

## II. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

**Capacidad para identificar, definir y resolver problemas**

<b>Marco de referencia</b> <b>Definición de que y como</b>	<b>Complejidad de pensamiento</b> Identificación, análisis y solución del problema
<b>Rutina estricta</b>	Sencillo
<b>Rutina</b>	Con modelos
<b>Semi rutina</b>	Interpolación o interpretación
<b>Estandarizado</b>	Adaptación
<b>Claramente definido</b>	Pensamiento sin guía, conceptual o
<b>Genéricamente definido</b>	imaginativo

## III. RESPONSABILIDAD

**Mide el efecto que tiene el cargo en los resultados de la organización**

<b>Libertad para actuar</b> controles bajo los cuales pueda actuar	<b>Magnitud</b> Volumen de responsabilidad	<b>Impacto</b> Incidencia directa o indirecta del cargo en los



		objetivos organizacionales
<b>Prescrito</b>	Muy pequeña	Remoto
<b>Controlado</b>	Pequeña	Contributivo
<b>Estandarizado</b>	Mediana	Compartido
<b>Reglamentado en general Dirigido Dirección general Orientación</b>	Grande	Primario

Nota: (Metodología hay de valoración de puestos de trabajo, 2014)

Importancia e Influencia del Método:

- A nivel organizacional el realizar este proceso de valoración de cargos nos permitirá tener un análisis y conocimiento de cada cargo y la idoneidad requerida para el manejo de responsabilidades.
- Servirá como un fundamento importante para el establecimiento de remuneraciones equitativas.
- En la gestión de recursos humanos será una herramienta importante para la definición de perfiles de competencias, planes de carrera, entre otros.
- Puede ser aplicado a todos los cargos, por lo que sí es aplicado a toda la organización nos permitirá tener la ubicación de todos los cargos, en una secuencia que represente el orden, grado de dificultad e importancia. (Becerra, 2014)

### 2.2.3 Análisis y Descripción de cargos

Antes de dar paso a la explicación de que es un cargo, un cargo podemos definir como la unidad que forma parte de una organización, esta unidad se distinguirá de las demás por las funciones, responsabilidades e incidencia dentro de la organización.

Una vez que está definido el concepto de cargo, se entenderá al descriptivo de cargos como un documento en el cual se encuentran especificados principalmente los

objetivos y funciones de cada cargo, son de gran importancia ya que a través de ellos se puede establecer la estructura organizacional requerida, a su vez también constituyen la herramienta fundamental en el proceso de valoración de cargos, sin importar el método que se utilice.

Fernández-Ríos (1995) considera que el análisis de puestos es un proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables, estas unidades menores serán las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá. Por extensión el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y otras características del entorno del trabajo.

Es importante recalcar que existe diferencia entre la descripción y el análisis de un cargo, la descripción es la enumeración detallada de las funciones y el cómo y para qué de cada una, que vendrían a ser los aspectos intrínsecos del cargo.

El análisis está relacionado con los aspectos extrínsecos del cargo, esto irá relacionado directamente con el ocupante y los requisitos de calificación para que pueda ocupar la posición.

El realizar la descripción y análisis de cargos puede ser considerado como un proceso en el cual se tomarán en cuenta varios factores que nos permitirán tener los resultados esperados para la evaluación.

Los objetivos principales de este proceso serán el definir de una manera clara los requisitos específicos de cada posición, lo cual a su vez nos permitirá tener un eficiente proceso de selección principalmente y de desarrollo y promoción interna.

En temas de capacitación, nos permitirán conocer las diferentes necesidades que tiene el puesto y en base a eso crear los planes de capacitación y/o entrenamiento.

Finalmente, nos facilitará la definición de indicadores de gestión que se evidenciarán en las evaluaciones de desempeño. (Meleán, 2014)

Existen principalmente cuatro métodos que nos permitirán realizar el levantamiento de la información requerida para el análisis y descripción de cada uno de los cargos:

1. Método de Observación Directa: Este método se basa en la obtención de la información a través de la observación en el sitio de trabajo, esto se realizará

mientras la persona desarrolle sus actividades, sin embargo una de las desventajas de este método es que no siempre se podrá precisar el nivel de complejidad y responsabilidad de las actividades.

2. **Método de Cuestionario:** En este método será el trabajador el encargado de dar su visión del puesto, él será el encargado de expresar el conocimiento acerca de la posición, en esto se evaluará también el ambiente de trabajo y los aspectos del mismo. Para este método es importante que se trabaje con un modelo que sea entendible y de fácil respuesta de los trabajadores de manera que la información proporcionada sea la requerida.
3. **Método de Entrevista:** Los actores en este método serán el analista y el trabajador, ya que, la información requerida se obtendrá a través de la interacción de los dos actores, interacción en la cual el analista entrevistará al trabajador con preguntas que le permitan llegar a la información que posteriormente se evaluará para delinear el cargo.
4. **Método Mixto:** En este método se realizará una combinación de los métodos anteriores, esto nos dará una visión más completa y mayor información para la evaluación del cargo, sin embargo en tiempo y costos puede significar una desventaja.

Sin importar el método que se utilice para realizar el análisis es importante que se comente previamente a los trabajadores sobre el trabajo que se va a realizar y cuál será la finalidad.

Es importante también que se tome en cuenta que el fin principal de hacer este análisis y descripción de cargos será el obtener la información detallada de los cargos para su posterior evaluación.

Los principales ítems que deberán constar serán:

- **Identificación del cargo:** esto nos permitirá tener una visión de la ubicación del cargo dentro de la estructura organizacional. Aquí se detallarán los siguientes puntos:
  - Nombre el cargo
  - Código
  - Localización: División, departamento o sección en donde está ubicado el cargo dentro de la estructura interna de la empresa.

- Fecha de descripción: Esto nos permitirá tener un control y posterior seguimiento
- Nivel de Reporte: personas a quien reporta y subalternos
- Objetivo del cargo: detallará el qué, cómo y para qué de la posición.
- Funciones: Se realizará una descripción detallada de las responsabilidades de la posición y el cómo y para que de cada una.
- Especificaciones del cargo: Se realizará la identificación de los factores requeridos para el desempeño de la posición, se tomarán en cuenta el nivel de estudios, experiencia y habilidad mental (aptitudes).
- Condiciones del cargo: Aquí se tomarán en cuenta los factores de:
  - Responsabilidad: bienes materiales, dinero, etc.
  - Esfuerzo: físico y mental
  - Ambiente de trabajo: interno o externo
  - Riesgos: relacionados directamente con índices de accidentabilidad.

Sin embargo, en caso de que el analista considere necesario el adicionar ítems para tener una visión más profunda o más elaborada sobre los requerimientos de la posición, podrá realizarlo, mientras mayor profundidad tenga el análisis la evaluación será más efectiva. (Pereda Marín, Santiago; Berrocal Francisca , 2014)

A continuación la propuesta de un modelo. (Anexo1)

#### 2.2.4 Comité de valoración de cargos

El comité de valoración de cargos es un eje fundamental en el proceso de valoración, sin importar el método que se utilice la conformación de un comité es importante, este comité tendrá como rol principal la planeación y ejecución del proceso, sin embargo también estarán a cargo de la revisión del análisis y descripción de los puestos y su aprobación.

Este comité estará conformado por los representantes de cada área, estos representantes serán los que tengan el nivel más alto y finalmente un agente externo. Todos estarán debidamente capacitados sobre el procedimiento a realizarse y tendrán pleno conocimiento de las etapas del proceso.

Es importante que las personas que conforman el comité, tengan conocimiento de las áreas, de la estructura organizacional y de la organización en general.

El representante de cada área será el único encargado de comunicar sobre el proceso a los integrantes de su área de manera que se evite desviación de la información o falsos testimonios.

#### 2.2.5 Ventajas de la valoración de cargos

El proceso de valoración de cargos es de suma importancia dentro de la compañía, las ventajas que obtendremos dependerá del método que sea utilizado, finalmente se hace mención de las más relevantes y que aplicarían de manera general sin considerar el método con el que se trabaje.

Ventajas:

- En torno al tema de administración de la compensación, el realizar la valoración de puestos nos permitirá contar con un análisis de equidad interna y de competitividad externa.
- La compañía contara con una estructura más organizada y jerarquizada en base a fundamentos.
- El contar con un sistema de valoración de cargos facilitará el análisis de promoción y desarrollo, garantizado que los programas de crecimiento dentro de la organización sean más objetivos.
- Facilitará también el desarrollo de programas de capacitación basados en las necesidades específicas de cada cargo.

#### 2.2.6 Encuesta salarial

En la actualidad el mercado laboral se ha tornado cada vez más competitivo, para el área de recursos humanos de cada organización el retener y atraer personal se ha convertido en un reto importante en el que tienen trabajar constantemente para lograr generar estrategias que les permitan llegar a la meta.

Las encuestas salariales se han convertido en una herramienta fundamental que les permiten a las organizaciones tener una visión de cómo está el mercado laboral vs su organización, la información reflejada en estos estudios permitirá a la empresa establecer políticas de compensación o tomar decisiones acordes a la situación que el mercado presenta, esto asegurará que a nivel de compensación la empresa tendrá competitividad.

Los resultados de estos estudios se verán reflejados en tablas estadísticas, las cuales aseguraran a la compañía que la información procesada es objetiva.

El estudio se realiza no solo a nivel salarial, sino que también contemplará los beneficios, lo que permitirá a las empresas generar planes remunerativos.

Realizar un estudio salarial nos permitirá contar con una herramienta que nos permita establecer presupuestos, diseño de escalas salariales y desarrollo de planes de retención mediante la creación de estrategias corporativas. (González, 2014)

Estos estudios son realizados generalmente por compañías especializadas que manejan un proceso profesional.

Para el tema de interés de esta tesis que es la valoración de cargos, la encuesta salarial juega un papel importante, y es que en base a la información obtenida posterior a la valoración de cargos, la empresa como complemento podrá realizar un estudio salarial en el que pueda comparar su situación actual de compensación salarial vs la que el mercado ofrece, y en base a eso establecer planes remunerativos que le hagan competitiva en el mercado.

### **CAPÍTULO 3**

## **CREACIÓN DEL MODELO DE VALORACIÓN DE CARGOS Y REMUNERACIONES**

#### **3.8 Objetivo**

Desarrollar un modelo de valoración de cargos a través del cual Samper Headhunting cuente con una metodología propia de valoración y la pueda ofertar como servicio a sus clientes, adicionalmente se formalizará el formato del manual de valoración que se entregara como producto final al cliente.

#### **3.9 Alcance**

El modelo será propuesto en Samper Headhunting Ecuador, sin embargo este servicio podrá ser ofertado también en las filiales de los demás países, realizándose las adaptaciones necesarias para cada uno de acuerdo al mercado y las necesidades de los clientes.

Los tres sectores de enfoque de este modelo propuesto serán consumo, industrial y financiero, dejándose abierta la oportunidad de adaptación hacia otros sectores.

#### **3.10 Desarrollo de la propuesta metodológica**

A fin de poder realizar una valoración de cargos que responda a las necesidades de los clientes de Samper Headhunting, a continuación se presenta una metodología basada en el análisis de valoración de cargos por puntos.

Para poder conocer las necesidades del cliente, se realizó una encuesta a los clientes que mayor frecuencia tienen en la contratación de los servicios de consultoría en la compañía.

La empresa actualmente cuenta con un número aproximado de 100 clientes, de los cuales 80 son clientes frecuentes y 20 clientes eventuales.

El número sobre el cual realizaremos el análisis corresponde al de clientes continuos.

Cientes de Samper Headhunting:

Sector	Número de clientes
Industrial	30
Consumo masivo	32
Financiero	8
Otros	10
Total	80

Nota: Cuadro estadístico de detalle de clientes de Samper Headhunting

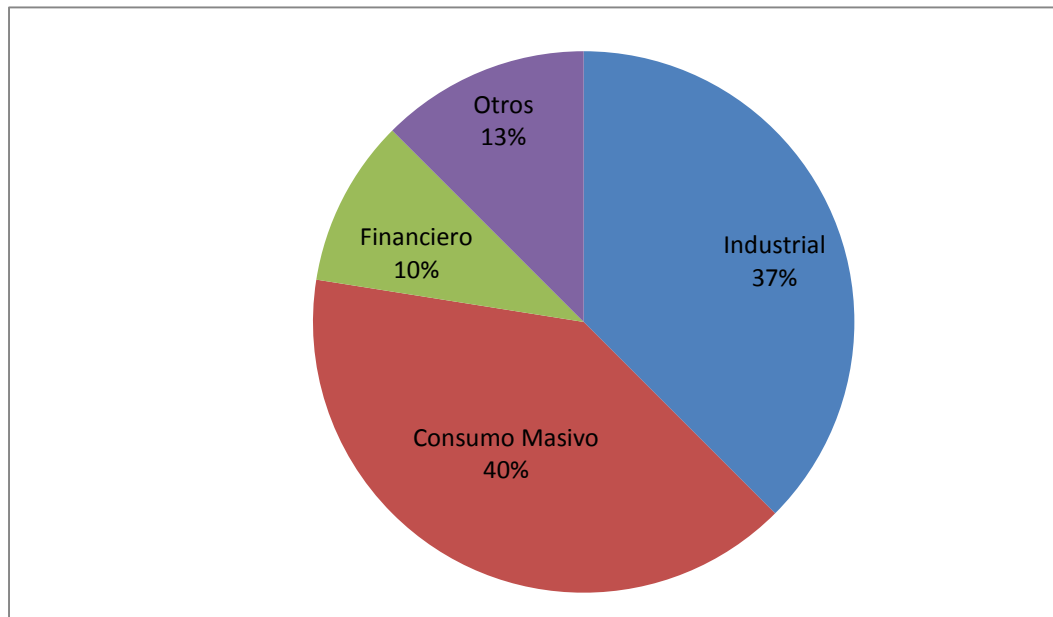


Figura1. La descripción en el cuadro representa el mercado total de Samper Headhunting, distribuido por sectores.

Elaborado por Estefanía Haro

Los objetivos de la encuesta serán:

- Identificar la importancia del producto para el cliente.
- Identificar las necesidades del modelo.
- Establecer valores y factores desde un escenario real.

Tomando en cuenta que el 90% de los clientes corresponde a tres grandes sectores, será sobre esta muestra que se trabajará la creación del modelo, los tres sectores de enfoque son:



- Sector industrial: Serán identificadas como empresas pertenecientes a este sector todas aquellas compañías que tengan como finalidad transformar la materia prima en productos elaborados.

Tomando como las relevantes:

Alimenticia: Elaboración de alimentos

Agroindustrial: Producción, comercialización e industrialización de productos agrarios.

Farmacéutica: Fabricación, preparación y comercialización de productos químicos medicinales.

Siderúrgica: Transformación del hierro en acero

- Financiero: Serán identificadas bajo esta denominación todas aquellas compañías que pertenezcan al sector bancario.
- Consumo masivo - comercial: Dentro de esta denominación estarán todas aquellas compañías que comercializan productos terminados y productos de alta demanda requeridos por todos los niveles de estratos sociales.

La encuesta fue realizada a una muestra que corresponde al 50% del número total de empresas de cada sector, esto con el fin de proponer un modelo que establezca factores y valores diferenciados de acuerdo a las necesidades de cada sector.

La encuesta aplicada se encuentra adjunta (Anexo2).

Los resultados de la encuesta será presenta por sector de la siguiente manera:

En las preguntas generales que corresponden de la pregunta 1 a la 6 los resultados fueron los siguientes:

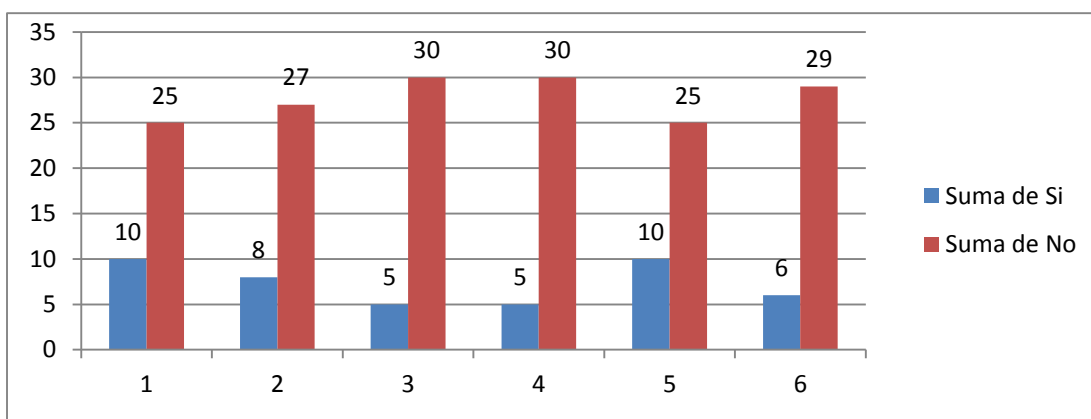


Figura 2. Cuadro estadístico de la encuesta realizada a los clientes, correspondiente a las preguntas de la 1 -6. (Anexo 2)

El total de encuestados fueron 35.

De acuerdo a lo manifestado por los informantes en estas preguntas, se puede evidenciar que en la mayor parte de compañías no cuentan con una metodología formal de valoración de cargos y sistemas y políticas de administración salarial.

En el caso de la pregunta 5 el análisis se realizará por sector, ya que, en base a estos resultados se realizará el modelo adecuado al cliente.

Sector consumo-comercial

Tabla 1. Tabla de ponderación de resultados

Factor	Puntos	%
Conocimiento	132	19
Experiencia	136	20
Condiciones de trabajo	53	8
Responsabilidad	71	10
Relaciones de trabajo	75	11
Competencias de gestión	105	15
Balance personal	29	4
Competencias sociales	93	13
<b>Total</b>	<b>694</b>	<b>100</b>

Nota: La tabla corresponde a la evaluación realizada por los clientes del sector comercial en la encuesta.

Ponderación de factores:

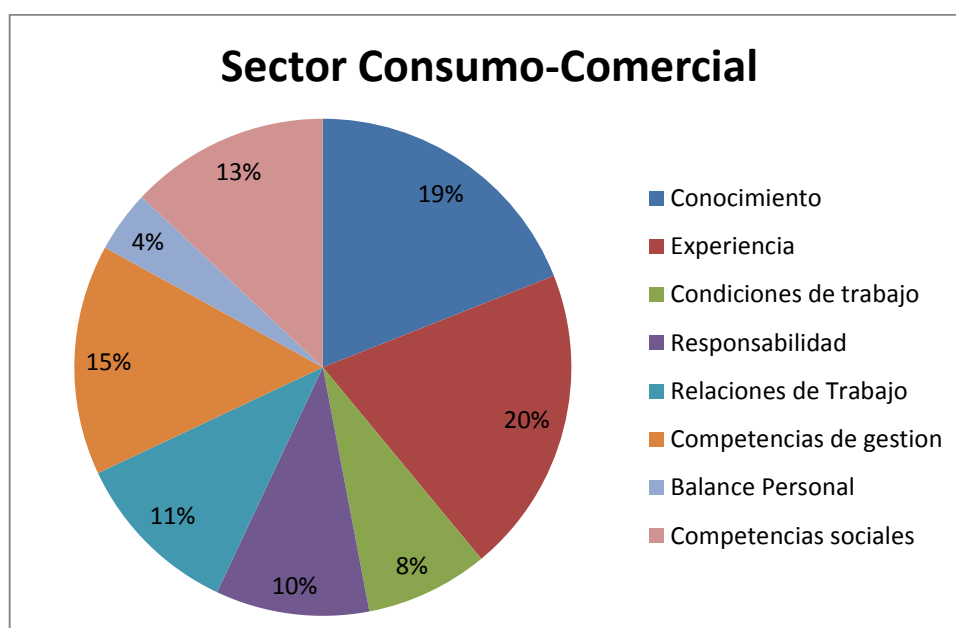


Figura 3. El cuadro corresponde a la estadística de la ponderación realizada por los clientes en el sector consumo-comercial.

### Sector Industrial

Tabla 2. Tabla de ponderación de resultados

Factor	Puntos	%
Conocimiento	123	19%
Experiencia	121	18%
Condiciones de trabajo	116	17%
Responsabilidad	86	13%
Relaciones de trabajo	64	10%
Competencias de gestión	74	11%
Balance personal	38	6%
Competencias sociales	38	6%
Total	660	100%

Nota: La tabla corresponde a la evaluación realizada por los clientes del sector comercial en la encuesta.

Ponderación de factores:

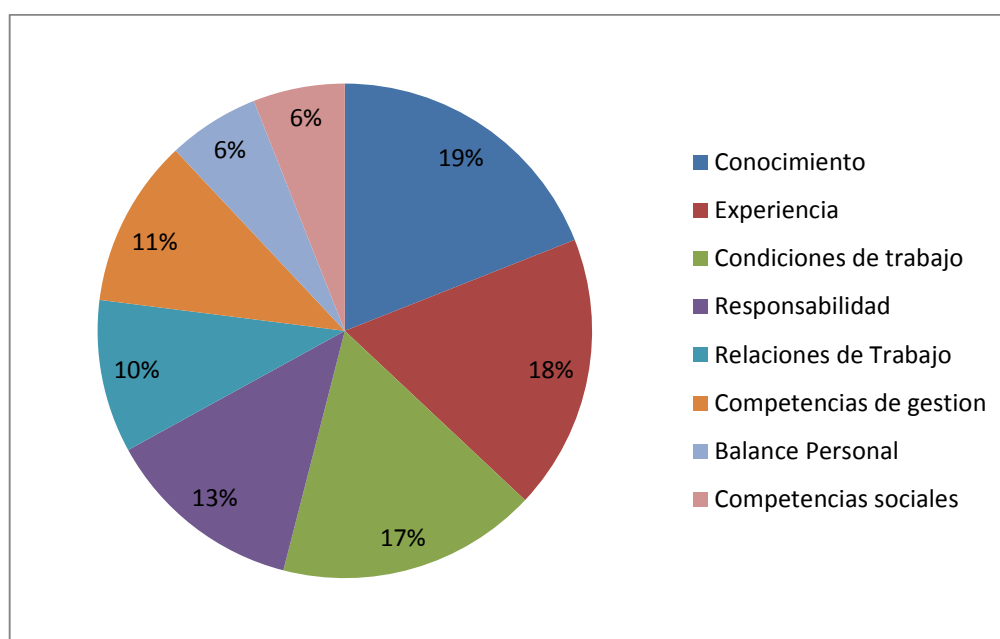


Figura 4. El cuadro corresponde a la estadística de la ponderación realizada por los clientes en el sector industrial.

Sector Financiero

Tabla 3. Tabla de ponderación de resultados

Factor	Puntos	%
Conocimiento	36	20%
Experiencia	25	14%
Condiciones de trabajo	13	7%
Responsabilidad	31	18%
Relaciones de trabajo	10	6%
Competencias de gestión	28	16%
Balance personal	16	9%
Competencias sociales	18	10%
Total	177	100%

Nota: La tabla corresponde a la evaluación realizada por los clientes del sector comercial en la encuesta.

Ponderación de factores:

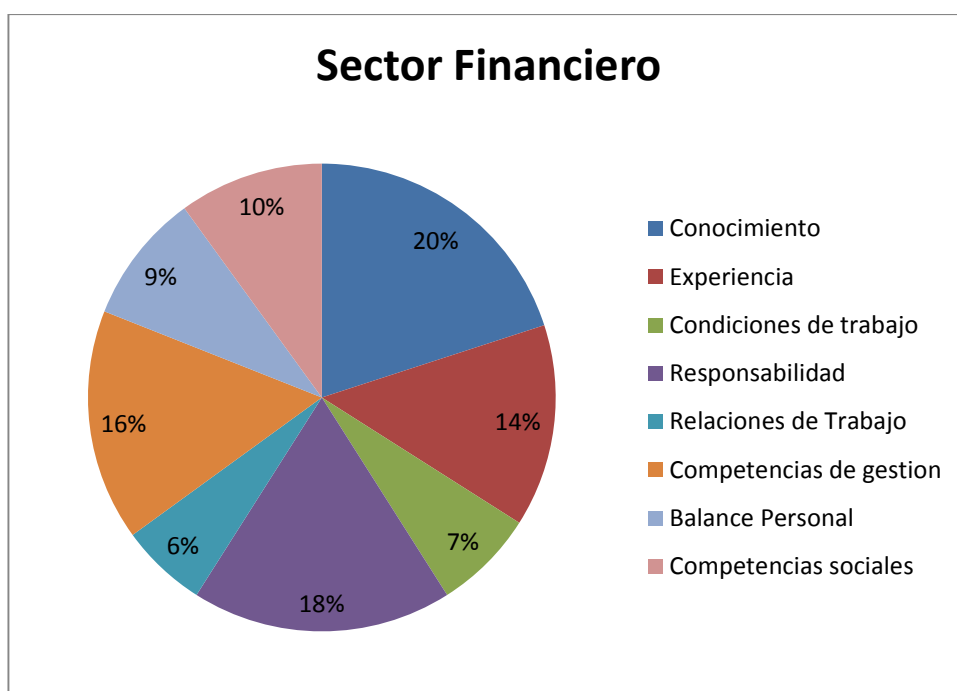


Figura 5. El cuadro corresponde a la estadística de la ponderación realizada por los clientes en el sector financiero.

De acuerdo a los resultados presentados podemos observar que para cada sector los factores tradicionales y las competencias generales propuestas para la elaboración del modelo varían dependiendo del sector al cual pertenece cada organización, adicionalmente tomando en cuenta la información que los informantes nos proporcionan se puede evidenciar que la creación del producto será de alto impacto tanto para Samper Head Hunting como para los potenciales clientes.

Una vez que contamos con la información y fundamentación necesaria a continuación se presenta el desarrollo del modelo propuesto.

### 3.4 Procedimiento de aplicación del modelo

Para el desarrollo de este modelo se tomara como base y fundamentación los valores y factores planteados por el cliente; la presentación de tablas y el sistema métrico propuesto tiene su fundamentación por tanto, en el cliente, en las teorías de valoración antes descritas de sistemas de puntos y la propuesta personal.

El método presentado utilizará como herramienta principal el descriptivo y levantamiento de cargos y las tablas presentadas a continuación.

### Tablas de valoración

Factor: Conocimiento

Definición: Este factor medirá los conocimientos con los que deberá contar el ocupante del cargo para asumir sus responsabilidades, el enfoque estará en estudios formales y especializaciones.

Tabla 4. Valoración de cargos factor conocimiento

<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor en puntos sector comercial</b>	<b>Valor en puntos sector financiero</b>	<b>Valor en puntos sector industrial</b>
<b>1</b>	Ciclo Básico	19	20	19
<b>2</b>	Bachillerato	47,5	50	47,5
<b>3</b>	Tecnólogo	95	100	95
<b>4</b>	Tercer Nivel	161,5	170	161,5
<b>5</b>	Postgrado	190	200	190

Nota: Autoría de Estefanía Haro, Samperheadhunting.

Factor: Experiencia

Definición: Este factor mide el tiempo de aplicabilidad conceptual mínima requerida en el cargo o en posiciones similares.

Tabla 5. Valoración de cargos factor conocimiento

<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor en puntos sector comercial</b>	<b>Valor en puntos sector financiero</b>	<b>Valor en puntos sector industrial</b>
<b>1</b>	0-6 meses	20	14	18
<b>2</b>	6 meses-1 año	50	35	45
<b>3</b>	1-3 años	100	70	90
<b>4</b>	3-6 años	170	119	153
<b>5</b>	6 años en adelante	200	140	180

Nota: En el caso de estos dos factores la valoración se realizará una tabla combinatoria. Autoría de Estefanía Haro, Samperheadhunting.

#### Sector comercial

Tabla 7. Tabla combinatoria experiencia-conocimiento sector comercial

				10,00%	25,00%	50,00%	85,00%	100,00%
				20	50	100	170	200
				<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
			<b>No requiere experiencia 0 - 6meses</b>	<b>6 meses - 1 año</b>	<b>1 - 3 años</b>	<b>3 - 6 años</b>	<b>6 años en adelante</b>	
10,00%	19	<b>1</b>	<b>Ciclo básico</b>	39	69	119	189	219
25,00%	47,5	<b>2</b>	<b>Bachillerato</b>	68	98	148	218	248
50,00%	95	<b>3</b>	<b>Tecnólogo</b>	115	145	195	265	295
85,00%	161,5	<b>4</b>	<b>Tercer nivel</b>	182	212	262	332	362
100,00%	190	<b>5</b>	<b>Post grado</b>	210	240	290	360	390

Nota: Autoría de Estefanía Haro, Samperheadhunting.

## Sector industrial

Tabla 8. Tabla combinatoria experiencia-conocimiento industrial

				10,00%	25,00%	50,00%	85,00%	100,00%
				18	45	90	153	180
				<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
				<b>No requiere experiencia 0 - 6 meses</b>	<b>6 meses - 1 año</b>	<b>1 - 3 años</b>	<b>3 - 6 años</b>	<b>6 años en adelante</b>
10,00%	19	<b>1</b>	<b>Ciclo básico</b>	37	64	109	172	199
25,00%	47,5	<b>2</b>	<b>Bachillerato</b>	66	93	138	201	228
50,00%	95	<b>3</b>	<b>Tecnólogo</b>	113	140	185	248	275
85,00%	161,5	<b>4</b>	<b>Tercer nivel</b>	180	207	252	315	342
100,00%	190	<b>5</b>	<b>Post grado</b>	208	235	280	343	370

Nota: Autoría de Estefanía Haro, Samperheadhunting.

## Sector financiero

Tabla 9. Tabla combinatoria experiencia-conocimiento sector financiero

				10,00%	25,00%	50,00%	85,00%	100,00%
				14	35	70	119	140
				<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
				<b>No requiere experiencia 0 - 6 meses</b>	<b>6 meses - 1 año</b>	<b>1 - 3 años</b>	<b>3 - 6 años</b>	<b>6 años en adelante</b>
10,00%	20	<b>1</b>	<b>Ciclo básico</b>	34	55	90	139	160
25,00%	50	<b>2</b>	<b>Bachillerato</b>	64	85	120	169	190
50,00%	100	<b>3</b>	<b>Tecnólogo</b>	114	135	170	219	240
85,00%	170	<b>4</b>	<b>Tercer nivel</b>	184	205	240	289	310



100,00%	200	5	Post grado	214	235	270	319	340
---------	-----	---	------------	-----	-----	-----	-----	-----

Nota: Autoría de Estefanía Haro, Samperheadhunting.

Factor: Condiciones de trabajo

Definición: Valorará las condiciones físicas y ambientales en los cuales se desarrolla el trabajo, y que estará expuesto el ocupante del cargo.

Tabla 10. Valoración de cargos factor condiciones de trabajo

<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor en puntos sector comercial</b>	<b>Valor en puntos sector financiero</b>	<b>Valor en puntos sector industrial</b>
<b>1</b>	Desarrolla la totalidad de sus tareas en condiciones normales, con iluminación y ventilación adecuada. En un ambiente agradable, sin mayor probabilidad de sufrir un accidente.	16	14	34
<b>2</b>	Desarrolla la mayor parte de sus tareas en condiciones agradables, en una oficina semiprivada, con ventilación adecuada y entorno algo desagradable, con muy pocas posibilidades de accidentarse. Oficina con divisiones modulares.	32	28	68

3	Desarrolla gran parte de sus tareas en un ambiente incómodo, desagradable, con poca ventilación, y/o algunas posibilidades de sufrir un accidente.	48	42	102
4	Desarrolla la totalidad de su trabajo en la planta (sector industrial) y/o a la intemperie (calle) (sector consumo-comercial), donde el trabajo es sólo suspendido en situaciones climáticas extremas, y/o existen considerables riesgos, con posibilidad de heridas graves.	64	56	136
5	Desarrolla la totalidad de su trabajo en condiciones desagradables con deficiencias de iluminación, ventilación, ruido, gases tóxicos, polvo, temperaturas extremas, etc. El cumplimiento de sus responsabilidades	80	70	170

	deben evidenciarse bajo cualquier situación climática; existe muy altas posibilidades de accidentes resultantes hasta en incapacidad total.			
--	---	--	--	--

Nota: Autoría de Estefanía Haro, Samperheadhunting.

Factor: Responsabilidad

Definición: Valora la responsabilidades respecto a los resultados y manejo de recursos.

Tipo de responsabilidad

Informativa: Utiliza, genera y reporta información.

Indirecta: Apoya y da soporte.

Directa: Ligada a los procesos del core del negocio.

Nota importante: Para el área comercial se utilizará una tabla de valoración que irá ligada a la responsabilidad en ventas y su impacto en la compañía a nivel de margen o rentabilidad.

Sector comercial

Tabla 11. Valoración de cargos factor responsabilidad sector comercial

Nivel	Definición	Total puntos	Tipo de responsabilidad	Puntos por tipo de responsabilidad
1	Las tareas y actividades están claramente definidas, no toma decisiones. Su nivel de responsabilidad está limitado a su puesto de trabajo.	20	INFORMATIVA	16
			INDIRECTO	18
			DIRECTO	20

<b>2</b>	Toma decisiones sobre aspectos específicamente determinados que tienen un efecto directo sobre los resultados de su puesto y un efecto limitado sobre un equipo de trabajo o procesos del área.	40	INFORMÁTIVA	32
			INDIRECTO	35
			DIRECTO	40
<b>3</b>	Toma decisiones que influyen en la situación y resultados de un área / departamento de la organización.	60	INFORMÁTIVA	47
			INDIRECTO	53
			DIRECTO	60
<b>4</b>	Toma decisiones que pueden incidir significativamente en la situación de una unidad de la organización.	80	INFORMÁTIVA	63
			INDIRECTO	70
			DIRECTO	80
<b>5</b>	Toma decisiones de trascendencia que afectan directamente a la calidad o cantidad de los resultados en la situación global de la organización.	100	INFORMÁTIVA	79
			INDIRECTO	88
			DIRECTO	100

Nota: Autoría de Estefanía Haro, Samperheadhunting.

### Sector Financiero

Tabla 12. Valoración de cargos factor responsabilidad sector financiero

<b>Nivel</b>	<b>Definición</b>	<b>Total puntos</b>	<b>Tipo de responsabilidad</b>	<b>Puntos por tipo de responsabilidad</b>
--------------	-------------------	---------------------	--------------------------------	---

<b>1</b>	Las tareas y actividades están claramente definidas, no toma decisiones. Su nivel de responsabilidad está limitado a su puesto de trabajo.	36	INFORMÁTIVA	28
			INDIRECTO	32
			DIRECTO	36
<b>2</b>	Toma decisiones sobre aspectos específicamente determinados que tienen un efecto directo sobre los resultados de su puesto y un efecto limitado sobre un equipo de trabajo o procesos del área.	72	INFORMÁTIVA	57
			INDIRECTO	63
			DIRECTO	72
<b>3</b>	Toma decisiones que influyen en la situación y resultados de un área / departamento de la organización.	108	INFORMÁTIVA	85
			INDIRECTO	95
			DIRECTO	108
<b>4</b>	Toma decisiones que pueden incidir significativamente en la situación de una unidad de la organización.	144	INFORMÁTIVA	114
			INDIRECTO	127
			DIRECTO	144
<b>5</b>	Toma decisiones de trascendencia que afectan directamente a la calidad o cantidad de los resultados en la	180	INFORMÁTIVA	142
			INDIRECTO	158
			DIRECTO	180

	situación global de la organización.			
--	--------------------------------------	--	--	--

Nota: Autoría de Estefanía Haro, Samperheadhunting.

Sector industrial

Tabla 13. Valoración de cargos factor responsabilidad sector industrial

<b>Nivel</b>	<b>Definición</b>	<b>Total puntos</b>	<b>Tipo de responsabilidad</b>	<b>Puntos por tipo de responsabilidad</b>
<b>1</b>	Las tareas y actividades están claramente definidas, no toma decisiones. Su nivel de responsabilidad está limitado a su puesto de trabajo.	26	INFORMÁTIVA	21
			INDIRECTO	23
			DIRECTO	26
<b>2</b>	Toma decisiones sobre aspectos específicamente determinados que tienen un efecto directo sobre los resultados de su puesto y un efecto limitado sobre un equipo de trabajo o procesos del área.	52	INFORMÁTIVA	41
			INDIRECTO	46
			DIRECTO	52
<b>3</b>	Toma decisiones que influyen en la situación y resultados de un área / departamento de la organización.	78	INFORMÁTIVA	62
			INDIRECTO	69
			DIRECTO	78
<b>4</b>	Toma decisiones que pueden incidir	104	INFORMÁTIVA	82
			INDIRECTO	92

	significativamente en la situación de una unidad de la organización.		DIRECTO	104
5	Toma decisiones de trascendencia que afectan directamente a la calidad o cantidad de los resultados en la situación global de la organización.	130	INFORMÁTIVA	103
			INDIRECTO	114
			DIRECTO	130

Nota: Autoría de Estefanía Haro, Samperheadhunting.

Tabla 14. Valoración de cargos responsabilidad en ventas consolidada

Descripción	Nivel	Valor puntos sector comercial	Valor puntos sector comercial	Valor puntos sector comercial
<b>Ventas empresa:</b> Responde por ventas de toda la compañía	Pesado	100	130	180
	Mediano	93	121	168
	Liviano	87	113	156
<b>Ventas unidad:</b> Responde por ventas de una línea o unidad de negocio	Pesado	80	104	144
	Mediano	73	95	132
	Liviano	67	87	120
<b>Ventas región:</b> responde por ventas de la región a su cargo	Pesado	60	78	108
	Mediano	53	69	96
	Liviano	47	61	84
<b>Ventas departamento:</b> Responde por	Pesado	40	52	72
	Mediano	33	43	60
	Liviano	27	35	48

ventas de su departamento/área /equipo de trabajo				
<b>Ventas puesto:</b> Responde por ventas individuales de su puesto de trabajo.	Pesado	20	26	36
	Mediano	13	17	24
	Liviano	7	9	12

Nota: Autoría de Estefanía Haro, Samperheadhunting.

Factor: Relaciones de trabajo

Definición: Valora el grado de relaciones a llevarse a cabo para el desarrollo del trabajo y cumplimiento de objetivos.

Tabla 15. Valoración de cargos factor relaciones de trabajo

Nivel	Descripción	Valor en puntos sector comercial	Valor en puntos sector financiero	Valor en puntos sector industrial
<b>1 Básico</b>	Contactos mínimos de rutina básicamente con compañeros de trabajo.	36.76	20	33.33
<b>2 Medio</b>	Contactos variados con compañeros de la organización y funcionarios de otras Instituciones para provisión de información, prestación de servicios al usuario y resolución de problemas.	73.33	40	66.66



<b>3 Alto</b>	Contactos continuos con directivos y ejecutivos de alto nivel jerárquico dentro y fuera de la organización para asuntos de importancia e impacto organizacional.	110	60	100
---------------	--	-----	----	-----

Nota: Autoría de Estefanía Haro, Samperheadhunting.

Factor: Competencias de gestión

Definición: Competencias necesarias para la gestión de sistemas y componentes organizacionales.

Tabla 16. Valoración de cargos factor competencias de gestión

<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor en puntos sector comercial</b>	<b>Valor en puntos sector financiero</b>	<b>Valor en puntos sector industrial</b>
<b>1</b>	No tiene actividades de control, no dirige el trabajo de otras personas. Efectúa su trabajo de acuerdo a las funciones y procedimientos establecidos, no requiere actividades de planificación.	30	32	22
	Controla el avance o los resultados de las propias tareas del			

2	<p>puesto como parte integral de sus funciones, dirige el trabajo de dos o tres cargos de bajo nivel jerárquico. Efectúa su trabajo de acuerdo a las funciones y procedimientos establecidos, aunque tiene la posibilidad de modificar ciertas rutinas de trabajo relacionadas a su propio puesto.</p>	60	64	44
3	<p>Controla el cumplimiento de las tareas y resultados de cargos de un nivel jerárquico menor. Dirige y planifica el trabajo de las personas de un área o departamento. Bajo supervisión puede establecer o proponer procedimientos para realizar el trabajo.</p>	90	96	66
4	<p>Controla, dirige y asigna recursos para el cumplimiento de las tareas y resultados de un área o departamento. Realiza planificaciones</p>	120	128	88

	operativas de otras áreas o departamentos.			
5	Controla el trabajo de todas o la mayoría de las áreas mediante procedimientos estandarizados de monitoreo y auditoría. Asigna recursos y aprueba el diseño de funciones, procesos y estructuras para todos los niveles de la organización. Participa en la planificación estratégica de la organización.	150	160	110

Nota: Autoría de Estefanía Haro, Samperheadhunting.

Factor: Competencias de balance personal

Definición: Competencias necesarias para el manejo de las propias emociones y sentimientos. Se valorará actualización de conocimientos, control emocional, proactividad y persistencia.

Tabla 17. Valoración de cargos factor competencias de balance personal

Nivel	Descripción	Valor en puntos sector comercial	Valor en puntos sector financiero	Valor en puntos sector industrial
1	El cargo no requiere actualizaciones frecuentes de	8	18	12

	<p>conocimientos y destrezas. Opera en un entorno psicológico libre de presión e incertidumbre. Demanda cumplir estrictamente los procedimientos establecidos.</p>			
2	<p>El cargo requiere actualizaciones esporádicas o infrecuentes de conocimientos y destrezas. Opera en un entorno que en general tiene bajos niveles de estrés y presión. El desempeño del cargo puede mejorarse con cierta iniciativa.</p>	16	36	24
3	<p>El cargo requiere con mucha frecuencia actualizar conocimientos y destrezas. Labora en un ambiente donde existe un nivel constante y</p>	24	54	36

	elevado de presión, estrés e incertidumbre. La presencia de iniciativa puede tener efectos positivos en uno o varios cargos.			
4	El cargo requiere con mucha frecuencia actualizar conocimientos y destrezas. Labora en un ambiente donde existe un nivel constante y elevado de presión, estrés e incertidumbre. El desempeño del cargo puede resultar significativamente mejorado por la iniciativa del ocupante. La iniciativa en este nivel puede afectar los resultados de un área o departamento.	32	72	48

5	<p>El cargo requiere actualizaciones continuas de conocimientos y destrezas a fin de mantener los niveles de desempeño y competitividad. El cargo está expuesto a condiciones de máximo estrés, presión e incertidumbre, de manera constante.</p> <p>El nivel de rendimiento y resultados depende básicamente de las iniciativas laborales del ocupante. La iniciativa en este nivel puede afectar los resultados de toda la organización. La obtención de resultados de impacto depende principalmente de</p>	40	90	60
---	--	----	----	----

	la persistencia del ocupante.			
--	-------------------------------	--	--	--

Nota: Autoría de Estefanía Haro, Samperheadhunting.

Factor: Competencias sociales

Definición: Competencias para interactuar con los demás, se valorara orientación al cliente interno y externo y trabajo en equipo.

Tabla 18. Valoración de cargos factor competencias sociales

<b>Nivel</b>	<b>Descripción</b>	<b>Valor en puntos sector comercial</b>	<b>Valor en puntos sector financiero</b>	<b>Valor en puntos sector industrial</b>
<b>1</b>	El cargo no requiere asistir las necesidades de otros. No realiza actividades de persuasión o influencia. El cargo requiere trabajar de manera individual.	26	20	12
<b>2</b>	Las actividades que realiza están orientadas a brindar apoyo logístico y administrativo. El cargo requiere asistir o ayudar a otros de manera infrecuente.	52	40	24
	Las actividades que realiza están			

3	orientadas a brindar apoyo técnico. El cargo requiere asistir o ayudar a otros con cierta regularidad. Ejerce con cierta frecuencia actividades de persuasión para lograr apoyo a las propuestas / planes.	78	60	38
4	El puesto ejecuta actividades de supervisión de equipos de trabajo. Las actividades que realizan están orientadas a brindar apoyo técnico especializado. El cargo dedica gran cantidad de tiempo a asistir o ayudar en los demás en la satisfacción de sus necesidades. La persuasión es una de las tareas frecuentes del cargo.	104	80	42
	El cargo requiere establecer una red amplia de contactos internos y externos a			



<b>5</b>	la organización. Las principales actividades del cargo están orientadas principalmente a ayudar y asistir las necesidades de los demás. El logro de resultados depende principalmente de la habilidad de persuadir e influenciar a los demás.	130	100	60
----------	---	-----	-----	----

Nota: Autoría de Estefanía Haro, Samperheadhunting.

La valoración total es de 1000 puntos como máximo, este es el valor referencial propuesto para la valoración global.

### 3.5 Ventas y desventajas del modelo

#### Ventajas del modelo

- El cliente contará con una herramienta que le permita conocer las distintas etapas, factores y roles involucrados en la implementación de una valoración de cargos y elaboración de una política salarial.
- Permitirá describir el proceso para elaborar perfiles de puestos y valuación de puestos para establecer las bases de la remuneración.
- Identificar los métodos de comparación de los niveles de pago de una compañía respecto del mercado y equidad interna.
- Construir un modelo de estructura salarial.

#### Desventajas del modelo

- Está enfocado a tres sectores, pese a que el realizar una adaptación a otra industria no sería complicado el modelo no cuenta aún con un modelo general que se adapte a todos los sectores.

### 3.6 Remuneraciones

Una vez realizado el ejercicio de valoración, el resultado serán los cargos de la compañía valorado con su peso relativo en puntos, esto nos servirá como punto de partida para la elaboración de planes salariales equitativos y el establecimiento de bandas salariales con las que se manejará la organización, tomando como base la contribución de cada puesto a la consecución de objetivos empresariales.

Los insumos para la creación de bandas son:

1. Valoración de cargos: Proporciona información para agrupar los cargos por niveles.

Ejemplo: Valoración

Cargo	Puntos	Amplitud
<b>Asistente Administrativo</b>	500	20%
<b>Asistente de Adquisiciones</b>	485	
<b>Asistente de Compras Locales</b>	450	
<b>Asistente de Contabilidad</b>	450	

<b>Asistente de Costos</b>	433
<b>Asistente de Crédito y Cobranzas</b>	425
<b>Asistente de Despachos</b>	418

Nota: Autoría de Estefanía Haro, Samperheadhunting.

2. Información Salarial del mercado: Proporciona información de los salarios en el mercado, se obtendrá a través de estudios salariales.

Ejemplo: Información Salarial

		<b>Estadísticos</b>				
<b>Cargo Empresa</b>	<b>Cargo Mercado</b>	<b>Min</b>	<b>Q1</b>	<b>Med</b>	<b>Q3</b>	<b>Max</b>
<b>Asistente Administrativo</b>	Asistente Administrativo	\$292	\$330	\$350	\$380	\$420
<b>Asistente de Adquisiciones</b>	Asistente de Adquisiciones					
<b>Asistente de Compras Locales</b>	Asistente de Compras Locales					
<b>Asistente de Contabilidad</b>	Asistente de Contabilidad					
<b>Asistente de Costos</b>	Asistente de Costos					
<b>Asistente de Crédito y Cobranzas</b>	Asistente de Crédito y Cobranzas					
<b>Asistente de Despachos</b>	Asistente de Despachos					

Nota: Autoría de Estefanía Haro, Samperheadhunting.

3. Política Salarial: Diferenciación de estadígrafos para cargos de nivel según estrategia.

Esto nos permitirá realizar una comparación entre el cargo de la organización y una del mercado, en base a esto se definirá la política salarial.

Min: La empresa que menos paga

Q1: 25% de la muestra

Med: 50% de la muestra

Q3: 75% de la muestra

Max: La empresa que más paga

Se seleccionará el estadígrafo de acuerdo a la política salarial y se sacará la mediana del nivel, esto nos permitirá conocer los extremos mínimos y máximos hacia los cuales se abrirá la banda.

### 3.7 Elaboración del manual

El manual de valoración, es un documento en el cuál constarán todas las herramientas y la especificación del proceso a seguir para realizar la valoración de cargos mediante el modelo de la propuesta metodológica planteada.

Componentes del manual:

- Carátula: En esta constarán los datos de identificación de la compañía que contrata el servicio y los de Samper como agente externo.
- Índice: servirá para identificar los puntos que contiene el manual.

- **Introducción del trabajo:** Aquí se detallará una breve descripción de la compañía, y de su enfoque en el mercado, también se especificará el trabajo a realizarse y la importancia e impacto que tendrá en la compañía.
- **Metodología:** Detalle general de la metodología que se utilizará.
- **Objetivo general:** El objetivo general irá descrito en base a lo que el cliente tiene como fin principal al realizar la valoración.
- **Objetivos específicos:** Estarán ligados al objetivo general y al impacto que genere el producto final.
- **Alcance:** este irá especificado en base a los lugares de aplicación del modelo, en caso de ser compañías multinacionales si solo será a nivel nacional o también en las regionales.
- **Definición de términos claves:** Permitirá dar un mejor conocimiento de los términos que se manejarán en el proceso, y a su vez mayor claridad en la valoración.
- **Definición de políticas para el manual:** Es importante que el cliente y Samper especifique las políticas bajo las cuales se realizará el proceso, en este caso habrá políticas iniciales que Samper plantee, sin embargo en caso de que el cliente requiera definir nuevas políticas relacionadas al proceso, habrá la apertura para que estas sean especificadas en el manual.
- **Proceso de Valoración:** Se realizará la aplicación del modelo de valoración de cargos correspondiente al sector al que el cliente pertenece.

El sistema de valoración se llevará a cabo en tres etapas:

- **Etapas de planeación:** En esta etapa se definirán dos puntos principalmente.

- Historia de la compañía, una descripción breve de los antecedentes de desarrollo de la empresa, y su entorno interno y externo.
  - Análisis funcional, en donde irá el organigrama actual de la empresa, esto nos permitirá conocer la descripción funcional de la empresa.
- Etapa de Preparación: Elaboración del cronograma de trabajo: en este cronograma irán establecidas las fechas en las que se realizarán los pasos del proceso de valoración y los responsables o actores de cada una de las actividades.
- Definición del comité de valoración y políticas para el comité.
- Etapa de ejecución: Promoción del programa a la organización: se realizará un programa en el cual por áreas o unidades, dependiendo de la estructura de la organización se comente al personal sobre el proceso a llevarse a cabo.
- Validación de perfiles: En caso de que el cliente cuente con descriptivos y perfiles de cargos se realizará una validación en base al perfil propuesto por Samper Headhunting, caso contrario se hará un levantamiento de la información. (Anexo 1).
- Valoración de cargos: Se aplicará el método de valoración propuesto de acuerdo al sector que el cliente pertenezca.

## CONCLUSIONES

Partiendo de la revisión bibliográfica, el análisis de teorías ya existentes de valoración de cargos y en base a las necesidades de la empresa Samper Headhunting y de sus clientes principales, se presentó un nuevo modelo de valoración de cargos basado en la valoración por puntos, de esta propuesta se puede concluir lo siguiente:

- Se logró crear un modelo de valoración de cargos que será una propuesta para los procesos de consultoría que brinda Samper Headhunting.
- El modelo propuesto tiene un formato de fondo y forma, el cual pese a ser adaptable a las necesidades de los clientes contiene principios generales para su aplicación.
- El modelo de valoración irá acompañado de un manual el cual formalizará la entrega del trabajo final al cliente.
- La valoración de cargos es una herramienta que permitirá realizar una definición en las estructuras de cargos, la cual se basará principalmente en el contenido de los mismos. La valoración de cargos no dará como resultado final una escala o banda salarial, sino que esta será un insumo para el establecimiento de bandas.

- En la actualidad el concepto de administración de recursos humanos ha ido cambiando, estos cambios han ido generando nuevas necesidades, necesidades que con el tiempo se tornan más exigentes para poder llegar a un objetivo final que será el tener una satisfacción al cliente interno.
- La valoración de cargos es un método adaptable a las organizaciones, es decir esta guiado por principios generales, pero no será inamovible, todo dependerá del contexto de los cargos y de la empresa.
- Los aspectos fundamentales para que la valoración de cargos sea objetiva, transparente y pegada a la realidad de cada organización serán, por un lado contar con un comité conformado por personas que cuenten con una visión global de la empresa y por expertos que conozcan de la herramienta a ser utilizada; por otro lado será utilizar un método que se pueda adaptar a las necesidades y la realidad de la empresa.
- La valoración de cargos forma parte de los procesos importantes dentro de la gestión de recursos humanos.
- La valoración de cargos no solamente es insumo para el establecimiento de bandas salariales, sino que también se convierte en una herramienta que permitirá generar planes de carrera o planes de sucesión de personas que dentro de la organización cuenten con un perfil alto o potencial para asumir posiciones a mediano o largo plazo en la organización, convirtiéndose en un instrumento para la gestión de personas.
- Al contar con una herramienta de valoración de cargos el cliente contará también con instrumento para estructurar y establecer procesos tanto internos como externos en la organización.
- Finalmente se podría concluir con que la valoración de cargos será un punto de referencia importante para la gestión de Recursos Humanos.



## LISTA DE REFERENCIAS

- Chiavenato, Idalberto (2006). *Gestión de Talento Humano*. Edit. McGraw Hill. Pág. 239
- Alles, Martha (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Editorial Granica.
- Gibson, Ivaneevich, Donnelly (2003). *Las Organizaciones*. Págs. 186 -187.
- Mc Gregor, Douglas. (2014) Comportamiento y Desarrollo Organizacional. Recuperado en: <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/169-mc-gregor-douglas.html>.
- Delfín, Obed. (2014). Teorías motivacionales en la organización. Recuperado en: <http://www.monografias.com/trabajos82/teorias-motivacionales-organizacion/teorias-motivacionales-organizacion2.shtml#ixzz376TZJAW>.
- Koontz, Harold y Weihric Heinz (1990). *Administración*. McGraw Hill
- Trujillo, Evelia (2014). Métodos de comparación de valuación de puestos. Recuperado en: <http://www.slideshare.net/eveliatrujillo/mtodo-de-comparacin-de-factores-valuacin-de-puestos>.
- Rodríguez, Alejandra; Pérez Jacqueline; Muñoz, Martha (2014).

- Valoración de cargos basada en procesos. Recuperado en:<http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/3713/1/132246.pdf>.
- Benge, Burk, Hay (1941). Método de perfiles y escalas guías de HAY. Recuperado en: <http://metodohaiгруп.blogspot.com/>. 05 de septiembre de 2014
- Benge, Burk, Hay (1941). Metodología hay de valoración de puestos de trabajo (2014). Recuperado en: <http://www.asociaciontst.es/documentos/ValoracionPuestosTrabajo.pdf>.  
Becerra. Jorge Alejandro (2014). La Metodología Hay de Evaluación de Puestos y Perfiles. Recuperado en: <http://prezi.com/jizwaxmy8hjt/la-metodologia-hay-de-evaluacion-de-puestos-y-perfiles/>.
- Meleán, Luis (2014). Recuperado en:[http://es.slideshare.net/atlantisplantillas/clase-2-descripcin-del-cargo?next\\_slideshow=1](http://es.slideshare.net/atlantisplantillas/clase-2-descripcin-del-cargo?next_slideshow=1)
- Pereda Marín, Santiago; Berrocal Francisca (2014). Técnicas de análisis y descripción de puestos en la gestión por competencias. Recuperado en: [http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec\\_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf](http://sorad.ual.es/mitra/documentos/tec_pereda03/ALMER%C3%8DA%20PUESTOS.pdf)
- González, Javier (2014). Las encuestas salariales: Herramienta para la gestión de compensación. Recuperado en: [http://www.rrhh-web.com/Plan\\_compensacion.html](http://www.rrhh-web.com/Plan_compensacion.html)

## ANEXOS

### Anexo 1. Descriptivo y perfil de cargos

DESCRIPTIVO Y PERFIL DEL PUESTO				
<b>Nombre del cargo</b>	<b>Código</b>	<b>Departamento</b>		
<b>Nivel</b>	<b>Grados</b>			
<b>Fecha de descripción</b>	<b>Fecha de seguimiento</b>			
<b>Nivel de supervisión</b>	<b>Nivel de subordinación</b>			
<b>Resumen del cargo</b>				
<b>Funciones</b>	<b>Periodicidad</b>		<b>Tipo</b>	
<b>Tipo de función</b>	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
<b>Periodicidad</b>	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)
<b>Competencias técnicas</b>				

Competencia	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja

### Competencias específicas

### Requisitos específicos del puesto

### Requisitos de educación

Ciclo Básico	Bachillerato	Tecnólogo	Tercer Nivel	Post Grado

### Experiencia

No requiere experiencia 0-6 meses	6 meses-1 año	1-3 años	3-6 años	6 años-en adelante

### Relaciones internas

Área	Frecuencia	Propósito

### Relaciones externas

Área	Frecuencia	Propósito

### Frecuencia

Mensual

Semanal

Diaria

(m)

(s)

(d)

### Responsabilidades implícitas

Elementos	Descripción	Valor aproximado	Daño parcial	Daño total
Maquinaria				
Equipos				

<b>Equipos de oficina</b>				
<b>Dinero</b>				

**Condiciones de Trabajo**


<b>Grados de la condición</b>				
<b>Condición</b>	Normal	Regular	Mala	Extrema
<b>Ruido</b>				
<b>Polvo</b>				
<b>Humedad</b>				
<b>Olor</b>				
<b>Congestión</b>				
<b>Iluminación</b>				
<b>Calor</b>				
<b>Frío</b>				
<b>Vibración</b>				
<b>Cambios de Temperatura</b>				

**Nivel de probabilidad**

<b>Riesgos</b>	Bajo	Medio	Alto
<b>Lesiones leves</b>			
<b>Lesiones con incapacidad parcial</b>			
<b>Lesiones con incapacidad total</b>			
<b>Otras</b>			

<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>	<b>Aprobado por</b>
----------------------	---------------------	---------------------

## Anexo 2. Encuesta

<b>Formato de Encuesta</b>	
N° de Informante: _____	
Sector: _____	
<b>1. ¿Actualmente su organización cuenta con perfiles de cargos?</b>	
SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<b>2. ¿Existe implementada en la organización una metodología de valoración de cargos?</b>	
SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<b>3. ¿Su organización cuenta con estructura ocupacional?</b>	
SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<b>4. ¿Su organización utiliza encuestas salariales?</b>	
SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<b>5. ¿En la Administración Salarial de su compañía se considera la equidad interna?</b>	
SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<b>6. ¿En la Administración Salarial de su compañía se considera la competitividad externa?</b>	
SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
<b>7. A continuación se detallan algunos factores y competencias, a los cuales se debe asignar un valor de acuerdo a la importancia que tengan, tomando en cuenta el sector al que su organización pertenece, los valores serán del 1 al 9, 1 será el valor que se le asignará al de menor peso y 9 al de mayor peso.</b>	

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Peso</b>
<b>Conocimiento</b>	Este factor medirá los conocimientos con los que deberá contar el ocupante del cargo para asumir sus responsabilidades, el enfoque estará en estudios formales y especializaciones.	
<b>Experiencia</b>	Este factor mide el tiempo de aplicabilidad conceptual mínima requerida en el cargo o en posiciones similares.	
<b>Condiciones de trabajo</b>	Valorará las condiciones físicas y ambientales en los cuales se desarrolla el trabajo, y que estará expuesto el ocupante del cargo.	
<b>Responsabilidad</b>	Valora las responsabilidades respecto a los resultados y manejo de recursos.	
<b>Relaciones de trabajo</b>	Valora el grado de relaciones a llevarse a cabo para el desarrollo del trabajo y cumplimiento de objetivos	
<b>Competencias de gestión</b>	En estas competencias se evaluará, control, organización, dirección y planificación.	
<b>Competencias balance personal</b>	Se medirán competencias de actualización de conocimientos, Control emocional, proactividad y persistencia.	
<b>Competencias sociales</b>	Se medirán competencias en manejo de comunicación, relaciones interpersonales, orientación al cliente interno y externo y trabajo en equipo.	