

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE: QUITO**

CARRERA: PSICOLOGÍA

**Trabajo de Titulación para la obtención del título de:
PSICÓLOGA**

**TEMA:
SISTEMATIZACIÓN DE UNA PROPUESTA PARA ESTABLECER LA
VALORACIÓN DE CARGOS DEL LABORATORIO**

**AUTORA:
BLANCA GIANINA CEVALLOS AMPUDIA**

**TUTOR:
JOHANNA VALERIA SEGOVIA MARÍN**

Quito, febrero del 2018

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo Blanca Gianina Cevallos Ampudia, con documento de identificación N°, 1500839392, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de grado/titulación intitulado: “Sistematización de una propuesta para establecer la valoración de cargos del laboratorio ”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

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

(Firma)



.....

Nombre: Blanca Gianina Cevallos Ampudia

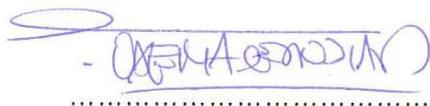
Cédula: 1500839392

Fecha: 15 de Febrero del 2018

DECLARATORIA DE COAUTORÍA DEL DOCENTE TUTORA

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el proyecto de intervención “Sistematización de una propuesta para establecer la valoración de cargos del laboratorio”, realizado por Blanca Gianina Cevallos Ampudia, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, Febrero del 2018

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Johanna Valeria Segovia Marín', is written over a horizontal line. Below the line is a dotted line.

(Firma)

Johanna Valeria Segovia Marín

CI: 1717518227

Dedicatoria

A mi mamá

Dedico el presente trabajo de tesis a mi mamá por ser un pilar fundamental en este proceso para obtener mi título de psicóloga, ella ha sido mi ejemplo a seguir en cada momento, una mujer maravillosa es la persona más importante en mi vida, porque me ha sabido guiar y apoyar en cada momento tanto bueno como malo de esta etapa de estudiante universitaria.

También va dedicado a mi papá y hermano quienes han estado en cada momento a mi lado.

A mis abuelitos por haberme dado a los mejores padres, que con amor y paciencia han sabido inculcarnos los mejores valores, con su sabiduría siempre han sido el soporte de la familia, inculcándonos el amor hacia el trabajo y al no darnos por vencidos en cada momento.

Y a una persona muy especial en mi vida que ha sabido ser mi apoyo incondicional, guiándome y aconsejándome en cada momento.

Agradecimientos

A Dios

A mis compañeros, amigos quienes me han sabido brindar su amistad en cada momento durante mis estudios universitarios.

A la empresa que me permitió realizar mis prácticas pre profesionales, enseñándome y permitiéndome aportar con mis ideas y sobre todo a mi Jefa de Talento Humano.

A mi tutora que ha sabido guiarme en cada etapa de elaboración del proyecto, quien con su dedicación y tiempo me ha ayudado a sacar adelante mi tema y poder obtener mi título.

Índice

Introducción	1
Primera parte	3
1. Datos informativos del proyecto	3
2. Objetivo de la sistematización	6
3. Eje de la sistematización	8
4. Objeto de la sistematización	10
5. Metodología de la sistematización	11
5.1. Diagnóstico	11
5.2. Actualización de los factores y sub factores	12
5.3. Determinación de los sub factores con su definición.....	13
5.4. Determinación de los sub factores con su porcentaje	15
5.5. Para sacar la Razón Geométrica.....	16
6. Preguntas clave	18
6.1. Preguntas de inicio:	18
6.2. Preguntas interpretativas:	18
6.3. Preguntas de cierre:	18
7. Organización y procesamiento de la información.....	19
8. Análisis de la información	27
8.1. Elección de los Factores de la Valoración de Cargos	28
8.1.1. Establecimiento de los niveles de los sub factores	28
8.1.2. Proceso de desarrollo del método de valoración de cargos	29
8.2. Conversión de puntos a unidades monetarias	29
Segunda parte	31

1. Justificación	31
2. Caracterización de los beneficiarios	33
2.1. Beneficiarios Directos	33
2.2. Beneficiarios Indirectos	33
3. Interpretación	34
4. Principales logros del aprendizaje.....	36
Conclusiones	39
Recomendaciones.....	41
Referencias.....	42
Anexos	43

Índice de tablas

Tabla 1. Determinación de los sub factores con su Definición.....	13
Tabla 2. Sub factores con su porcentaje.....	15
Tabla 3. Cargos valorados del laboratorio	19
Tabla 4. Educación Formal	21
Tabla 5. Experiencia.....	21
Tabla 6. Por Supervisión de tareas	22
Tabla 7. Por Decisiones.....	22
Tabla 8. Por Contactos	22
Tabla 9. Por Valores.....	23
Tabla 10. Por Confidencialidad.....	23
Tabla 11. Por la Producción	23
Tabla 12. Por Materiales y/o Equipos	24
Tabla 13. Por terceras Personas	24
Tabla 14. Esfuerzo mental:	25
Tabla 15. Esfuerzo físico:	25
Tabla 16. Condiciones Ambientales	25
Tabla 17. Riesgo.....	26
Tabla 18. Cargo con su sueldo actual.....	27

Índice de anexos

Anexo 1. Conversación para el diagnóstico de la situación del Laboratorio	43
Anexo 2. Organigrama de Calidad del Laboratorio.	46
Anexo 3. Manuales de Funciones de Calidad	47
Anexo 4. Niveles de los factores con su porcentaje.....	50
Anexo 5. Cuadro de ponderación de los Cargos	63
Anexo 6. Gráfico de comparaciones del sueldo actual y el sueldo valorado.....	65

Resumen

El presente trabajo es una reseña referente a una sistematización enfocada en describir la experiencia lograda durante las prácticas, esto permitió hacer un análisis y un diagnóstico de las necesidades y problemas con la finalidad de generar la implementación de una propuesta de valoración de cargos en el laboratorio de análisis, en las áreas técnicas y administrativas.

El objetivo principal fue desarrollar en el laboratorio una metodología de valoración de cargos a través de un estudio técnico por factores y puntos que pueda ayudar a la empresa a establecer límites de sueldo para todos los cargos con el propósito de ser más equitativo dependiendo de las funciones que desempeñan.

Se calificó a 26 cargos de las áreas técnicas: Físico Químico- Ambiental, Microbiología y Bromatología y del área Administrativa, de igual manera se determinaron 14 sub factores que van englobados en cuatro factores como son: Aptitud, Responsabilidad, Esfuerzo y Condiciones de Trabajo, cada uno con un porcentaje que se empleó para obtener una calificación de cada cargo con la finalidad de conocer cuál sería el sueldo acorde al estudio realizado.

Cómo principal conclusión del proyecto, se identificó que los factores establecidos y los sub factores ayudaron a determinar una brecha que señalaba una diferencia entre los sueldos de los cargos, se recomienda a la empresa estudiar la aplicación del proyecto en cuánto se disponga del presupuesto necesario. Esto ahorrará tiempo al Gerente del Laboratorio y al departamento de Talento Humano en la contratación de nuevo personal y alza de sueldos.

Palabras clave: valoración de cargos, sueldo, factores, puntos, brecha

Abstract

The present work is a review referring to a systematization focused on describing the experience gained during the internship, it let make an analysis and a diagnosis of the needs and problems with the purpose of generating the implementation of a proposal for valuation of positions in the laboratory of analysis in the technical and administrative areas.

The main objective was to carry out in the laboratory a methodology of job evaluation through a technical study by factors and points that can help the company establish limits of salary for all the charges in order to be more equitable depending on the functions that the pay.

Twenty-six positions were rated in the technical areas: Physical Chemical - Environmental, Microbiology and Bromatology and in the administrative areas, as well as 14 sub- factors included in four factors: Aptitude, Responsibility, Effort and Working Conditions, each with a percentage that was used to obtain a score of each position in order to know what the salary will be according to the study carried out.

As the main conclusions of the project, it was determined that the factors established and the sub – factors helped to determine a gap that pointed a difference between the salaries of the positions, it is recommended to the company to study the implementation of the project as soon as it has the necessary budget. This will save time to the Laboratory Manager and the Human Resources department in hiring new staff and salary increases.

Key words: job valuation, salary, factor, points, gap.

Introducción

La valoración de cargos se define como un conjunto de técnicas dirigidas a analizar y comparar los puestos de una organización, aplicando criterios comunes de comparación y estableciendo la importancia que tiene cada uno de ellos, independientemente de la persona que ocupe el puesto (Rodríguez & Zarco, 2008, pág. 6).

La idea surgió al establecer que la empresa no contaba con políticas y estructuras adecuadas de acuerdo a los sueldos de los colaboradores del laboratorio, mostrando que es algo vital para toda organización con el fin de que se pueda llevar a cabo los procesos como selección, contratación y plan carrera de una manera viable sin causar inconvenientes para el empleador y empleado tales como: el mal clima laboral e inconformidad con su sueldo.

Existen diferentes herramientas para realizar la valoración de cargos de una empresa con el fin de obtener salarios justos y equitativos de acuerdo con las exigencias que cumple el cargo.

El presente trabajo es una sistematización de una propuesta de valoración de cargos de un laboratorio de análisis de alimentos, primero se partió desde un análisis de los cargos a los que se iba a valorar y de los diferentes factores que se iba a tomar en cuenta para calificar a cada cargo mediante el apoyo y supervisión de la Jefatura de Talento Humano.

Tomando en cuenta que la estructura salarial de una empresa es importante porque ayudará a definir cómo se irán manejando los recursos económicos anuales y de la misma manera los colaboradores conocerán los parámetros que se tomarán en cuenta para el aumento de su sueldo evitando baja productividad por inconformidad y enojo entre los mismos, mejorando su desempeño profesional.

Esta iniciativa fue tomada en cuenta por el Gerente del Laboratorio para planes a futuro que vaya a la par con el desarrollo y crecimiento de las áreas técnicas y administrativas, puesto que se vio como una necesidad de adaptar las funciones de los cargos con los salarios que les debe corresponder de acuerdo a la tabla salarial, lo que permitirá un equilibrio en la organización.

Primera parte

1. Datos informativos del proyecto

a) Nombre del proyecto

Sistematización de una propuesta para establecer la valoración de cargos del Laboratorio.

b) Nombre de la institución

Por motivos de confidencialidad encomendadas por la empresa con el nombre de la organización se ha establecido dejar como: Laboratorio de análisis de alimentos, microbiológicos, bromatólogos y físico química.

La actividad está orientada al control de la calidad, análisis de alimentos preparados (catering), microbiológicos, bromatológicos, vitaminas, tabla de estabilidad, análisis de aguas componente inorgánicos- orgánicos, metales y ruido ambiental. Control de calidad. (Laboratorio, s, f).

c) Historia de la organización

Ha crecido paulatinamente en los 25 años de ejercicio profesional, y a partir del 2006 es un laboratorio acreditado bajo la norma internacional ISO17025 y por el Servicio de Acreditación Ecuatoriano. SAE, registro OAE LE 1C06-

002. La moderna infraestructura técnica equipos y personal con larga experiencia son la mejor carta de presentación. (Laboratorio, s,f).

d) Misión

Somos un laboratorio que proporciona a sus clientes servicios de calidad analítica, entregando resultados confiables y de calidad, cumpliendo nuestras actividades de forma profesional y ética (Laboratorio, s,f).

e) Visión

Ser reconocido como uno de los mejores laboratorios del país en servicios analíticos químico y microbiológico, contando con talento humano de un alto nivel ético y profesional (Laboratorio, s,f).

f) Valores Corporativos

- Confidencialidad y respeto hacia nuestros clientes
- Honestidad
- Integridad personal
- Responsabilidad y ética profesional
- Responsabilidad por el medio ambiente

(Laboratorio, s,f).

g) Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial)

El tema que abordó la experiencia es sobre una propuesta de valoración de cargos, en respuesta a una necesidad detectada en el laboratorio de análisis en las áreas administrativas y técnicas con el fin de mejorar el clima laboral entre sus colaboradores y la equidad entre trabajo y sueldo.

h) Localización

El laboratorio se encuentra ubicado en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito.

2. Objetivo de la sistematización

El objetivo principal de la sistematización es la recopilación de la experiencia conseguida en el proceso adquirido en el laboratorio de análisis de alimentos, a través de la implementación de las diferentes actividades planteadas en el cronograma para la realización del proyecto.

Otro objetivo fue dejar plasmado la experiencia de la propuesta de la valoración de cargos efectuada en el laboratorio, iniciando con el diagnóstico en el que se consiguió detectar una necesidad que afectaba a las diferentes áreas del laboratorio tanto técnicas como administrativas.

Esta experiencia también tiene como finalidad aplicar todos los conocimientos obtenidos durante los cinco años de la carrera universitaria en las aulas, considerando que debe ir a la par la parte teórica con la práctica con el fin de ser mejor profesional ofreciendo un mejor desenvolvimiento para la competencia y desarrollo profesional el ámbito laboral.

Pues cómo sabemos actualmente estamos en una era competitiva en la que es necesario estar al día de las nuevas actualizaciones tecnológicas y científicas, cada persona tiende a desarrollar diferentes competencias de acuerdo a la línea y campo profesional en el que se desarrolle.

Esta sistematización podrá ser útil para cualquier persona que desea y le interese aplicar una valoración de cargos en su empresa, pues, se detallan todos los aspectos necesarios para ejecutarla.

3. Eje de la sistematización

El eje de la sistematización del proyecto está basado en un diagnóstico en el que se descubrió como una necesidad y al mismo tiempo como una conflictividad entre los diferentes colaboradores del laboratorio que realizan las mismas funciones pero que obtienen diferente sueldo, por este motivo se resolvió junto con la Jefatura de Talento Humano trabajar con las áreas administrativas y técnicas del laboratorio con el fin de presentar una propuesta que proporcione un equilibrio entre el sueldo y las funciones que desempeña el cargo.

“La eficiencia con la cual pueda ser operada cualquier organización dependerá en gran medida de la forma como su personal pueda ser administrado y remunerado” (Chiavenato, 2005, pág. 4). Las empresas deben contar con un sistema de remuneración en el que permita a sus colaboradores conocer los salarios dependiendo del cargo que tengan y de acuerdo a las funciones que van a desempeñar lo que facilita una equidad por parte de la organización y entre todos los colaboradores, pues cada persona espera obtener una recompensa a cambio de su tiempo y trabajo empleado, lo que evita la rotación del personal.

“La valoración de cargos se centra precisamente en analizar la serie de factores que influyen en el ejercicio de una función: situación que permite definir las categorías y clasificarlas en relación a las características de cada puesto” (Chiavenato, 2011, p. 5). Si se efectúa una buena valoración de cargos en la organización se podrá perpetuar el proceso de plan carrera que ayuda a evitar rotación de personal y seguir desarrollando sus competencias con la finalidad de crecer profesionalmente,

actualmente a nivel social y laboral estamos enfocados en el capital humano lo que ha hecho que evolucionemos en el día a día, en el ámbito laboral.

Se determinó la elección de un método que ayude con la realización del proyecto, después de un análisis con la Jefatura de Talento Humano se optó por utilizar la metodología por puntos la misma que aportó en la calificación de cada cargo. “En este método se juzga por separado cada uno de los factores seleccionados y se les asignan valores numéricos, el valor del puesto es la suma de todos los factores” (Chiavenato, 2005, pág. 11). Este método es usado para realizar la valoración de cargos ya que aplica a todos los factores que facilitan la realización de un adecuado análisis del mismo, en el laboratorio se trabajó mediante este método de con la finalidad de visualizar de manera objetiva cada factor debido a su fácil entendimiento y aplicación, cómo ya se poseía en el laboratorio los diferentes factores por los que se iba a valorar los cargos únicamente se continuó con la puntuación de dichos factores y sub factores respectivamente.

4. Objeto de la sistematización

La primera etapa fue la del diagnóstico donde se alcanzó a visualizar los problemas que existían en el laboratorio, mediante una entrevista con la Jefatura de Talento Humano.

La segunda etapa coexistió con el diseño y ejecución del proyecto en el que se fue reconstruyendo cada actividad planteada, la manera en que se iba a ir realizando y los beneficiarios del proyecto tanto directo como indirecto.

Posteriormente se realizó la ejecución del proyecto con los logros y las desviaciones del proyecto, además de cómo reaccionaron las personas que ayudaron para la ejecución del proyecto, cada etapa fue realizada mediante indicadores que ayudaron a determinar su eficacia y eficiencia en cada proceso planteado desde el inicio hasta el final en el que se entregó un informe detallando todo lo realizado en la propuesta con los resultados hacia la Gerencia General del laboratorio.

La duración del proyecto fue desde octubre del 2016 hasta julio del 2017.

5. Metodología de la sistematización

Para la metodología del proyecto y el levantamiento de la información deseada se recurrió a diferentes herramientas las mismas que se encuentran divididas por acápite, cada herramienta fue fundamental para ir reconstruyendo esta experiencia que se irán detallando a continuación.

5.1. Diagnóstico

Como fuente primaria en esta etapa se recurrió a una entrevista no estructurada con la Jefatura de Talento Humano que fue un actor clave con la obtención de datos acerca de las necesidades del laboratorio e información sobre los problemas que se presentaban en el mismo (Anexo1).

La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, tiene importancia desde el punto de vista educativo; los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma (Ferrer, 2010, pág. 11).

Otra fuente primaria de información fue una entrevista mixta a la Jefatura de Talento Humano y a la Jefatura de Mejoramiento Continuo con la finalidad de contrastar ciertos temas que no se lograron tratar en el diálogo.

Para obtener información se lo realizó mediante la observación diaria del lugar de trabajo, en el laboratorio se mostraba el cambio que se ha adquirido mediante la incrementación de procesos administrativos, las personas van al departamento de Talento Humano a informar acerca de los inconvenientes en sus puestos de trabajo y se trata de solucionarlos rápidamente.

“Observar científicamente es percibir, detectar, mirar precisa y detenidamente” (Angulo, 2009, p.3). Hay que observar de manera objetiva para que la investigación sea más precisa y de esta manera abarcar todos los puntos que se requieren para analizar dependiendo de la diferente información prestada por el medio, cuando se realiza una observación se debe hacer ordenadamente y detallada teniendo un objetivo a tratar lo que facilita el trabajo y su terminación, arrojando los resultados requeridos y ahorrando tiempo.

5.2. Actualización de los factores y sub factores

El proyecto se sistematizó mediante la actualización de los factores y sub factores a evaluar, cada uno con un porcentaje que ayudó en la calificación de los cargos, esta herramienta de valoración de cargos por puntos es el instrumento principal que facilitó la obtención de los datos necesarios para la propuesta del proyecto de graduación que se entregó al Gerente del Laboratorio y a la Jefatura de Talento Humano.

Para la elaboración de la valoración de cargos se partió en primera instancia desde la estructura organizacional vigente en la empresa reflejada en el organigrama institucional (Anexo 2) y el manual de funciones de calidad (Anexo 3).

Se fijó la elección de los factores de las condiciones reales en las que se opera en el laboratorio para la valoración de cargos, estos factores se consiguieron mediante la guía y colaboración de la Jefatura de Talento Humano.

5.3. Determinación de los sub factores con su definición

Una vez que se establecieron los factores con sus porcentajes, se procedió a la obtención de los sub factores con su definición, fue importante proporcionar una definición a los 14 sub factores con los que se trabajó para brindar la comprensión para cualquier persona que desea conocer el proceso de valoración de cargos.

Tabla 1.
Determinación de los sub factores con su Definición

Sub factor	Definición
EDUCACIÓN FORMAL:	Sistema educativo curricular vigente para aprobar la educación primaria, secundaria y universitaria, siendo un conjunto de enseñanzas que se van adquiriendo teórico a través de los años. (Alles, 2002).
EXPERIENCIA:	Conjunto de conocimientos adquiridos a través de la práctica para una determinada habilidad o mejoramiento de destreza que tiene una persona sobre un tema en particular. (Meyer & Schwager, 2007).
POR SUPERVISIÓN DE TAREAS	Es una responsabilidad de controlar, observar regularmente, recomendar mejoras de una actividad específica que desarrolla un grupo de personas con el objetivo de apoyar y mejorar la gestión para la cual ha sido encargado y coordinar actividades que se realicen en forma satisfactoria. (Alles, 2002).

POR DECISIONES	Es una competencia orientada al análisis de un problema en el cual hay que elegir entre diversas alternativas con el fin de maximizar el valor esperado como resultado de la acción. La toma de decisiones implica que se visualicen la resolución de problemas tanto técnicos, profesionales y relaciones humanas que beneficien el cumplimiento de las actividades diarias.(Alles, 2002).
POR CONTACTO	Es la capacidad de demostrar habilidad para una escucha asertiva, asegurando una comunicación clara entre sus pares y superiores que reflejen la razón de ser de la organización para brindar un servicio con calidad. (OIT, 2017).
POR VALORES	Es el compromiso que adquiere la persona con la organización para administrar valores físicos, monetarios e incluso de prestigio personal como parte de las funciones que se le han sido encomendadas bajo su responsabilidad.(Alles, 2002).
POR CONFIDENCIALIDAD	Es toda la información, que en el ejercicio de sus funciones la adquirirá, la mejorará y/o las pondrá en práctica, garantizando su resguardo y protección con la discreción de la información aportada y adquirida.(Alles, 2002) .
POR PRODUCCIÓN	Es la adecuada optimización de los recursos con que cuenta una persona para el desarrollo de su trabajo. (OIT, 2017).
POR MATERIAL / HERRAMIENTA DE TRABAJO O EQUIPO	Es la capacidad de conocer a fondo aquellos productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos dependiendo de las indicaciones de cuidado de los materiales o equipos a su cargo (OIT, 2017).
POR TERCERAS PERSONAS	Es la capacidad personal por lograr desarrollo profesional y transmitir a otros de su grupo el desempeño laboral, cuidado de los demás, manteniendo las expectativas positivas en cuanto al potencial de compañeros, superiores y clientes externos. (Alles, 2002).
ESFUERZO MENTAL	Se refiere al nivel de actividad intelectual necesario que una persona ha desarrollado para el ejercicio de un trabajo.(OIT, 2017).
ESFUERZO FÍSICO	Se refiere a un trabajo que implica un esfuerzo muscular y comprende todo el conjunto de actividades físicas a los que se somete a una persona durante su jornada laboral. (OIT, 2017).
CONDICIONES AMBIENTALES	Se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de una oficina, una fábrica, asociado a las condiciones diarias dentro del entorno laboral, donde desarrolla sus funciones.(OIT, 2017).
RIESGOS	Son las posibilidades de que una persona sufra un accidente laboral o una enfermedad profesional vinculado a su trabajo, identificados en su puesto de trabajo y por sus funciones.(OIT, 2017).

Nota: Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

5.4. Determinación de los sub factores con su porcentaje

Para continuar con el proceso de valoración de cargos también fue importante establecer porcentajes para cada sub factor, los mismos que determinaron la ponderación de cada uno guiados por la Jefatura de Talento Humano, la proporción del porcentaje original era sobre 100% y cada sub factor con su porcentaje se describe en la siguiente tabla.

Tabla 2.
Sub factores con su porcentaje

FACTOR	PORCENTAJE
Aptitud	
Educación Formal	10%
Experiencia	10%
Responsabilidad	
Por Supervisión	10%
Por Decisiones	4%
Por Contactos	4%
Por Valores	10%
Por Datos Confidenciales	10%
Por la Producción	4%
Por Materiales y/o Equipos	10%
Por terceras Personas	4%
Esfuerzo	
Mental	4%
Físico	4%
Condiciones Ambientales	8%
Riesgos	8%
Total	100%

Nota: Cada factor cuenta con algunos sub factores que ayudaron a tener una variedad de ítems para calificar a los cargos con un porcentaje. Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

Estos ítems sirvieron para proseguir con la valoración de cargos, esto se realizó mediante la socialización con la Jefatura de Talento Humano.

5.5. Para sacar la Razón Geométrica

”Razón Geométrica: Estas progresiones se definen como aquellas en las que cada término se obtiene multiplicando el anterior por un valor fijo”(Castellet, 2008, pág. 9).

Para sacar el punto mínimo se obtiene de la multiplicación del punto máximo por el 30 %

Nota:” Se saca el 25- 30 % por un análisis técnico y de la curva salarial, se ha escogido dentro del rango el 30 %”.(Castellet, 2008).

Ejemplo

pM = punto máximo

pm= punto mínimo

pM = 100

pm= 30

$$100 * 30\% = 30$$

De cada sub factor se fue estableciendo niveles los mismos que se detallan en el Anexo 4.

La creación de estos factores y sub factores sirvieron para aplicar el método de valoración de cargos por puntos, que va a medir en particular a cada cargo con su sueldo establecido detallado en el Anexo 5

6. Preguntas clave

6.1. Preguntas de inicio:

- ¿Cómo se detectó la necesidad del laboratorio?
- ¿Qué técnicas se utilizaron para detección de necesidades?
- ¿Quiénes fueron los participantes del proyecto de intervención?

6.2. Preguntas interpretativas:

- ¿Cómo se organizó la participación de los actores involucrados en la intervención del proyecto?
- ¿Cómo es el funcionamiento y el papel de Talento Humano en la organización?
- ¿Cómo se fue desarrollando el proyecto en la organización?

6.3. Preguntas de cierre:

- ¿Cómo reaccionó el Gerente del Laboratorio?
- ¿Cuáles fueron las expectativas del departamento de Talento Humano?
- ¿Cuál fue el impacto que se obtuvo en la organización?

7. Organización y procesamiento de la información

El proyecto de intervención se llevó a cabo en un laboratorio de análisis de alimentos, físico - ambiental, microbiológico y bromatológico, el cual obtuvo su inicio en el mes de octubre del 2016 hasta el mes de julio del 2017.

Establecimiento de los cargos

Se trabajó con 50 colaboradores con una plantilla de 26 cargos que fueron valorados mostrados en la siguiente tabla.

Tabla 3.
Cargos valorados del laboratorio

n°	Cargo
1	Gerente Laboratorio (GL)
2	Director Técnico (DT)
3	Jefe de Físico Químico
4	Analista (AN FQ 0)
5	Asuntos Regulatorios (AR)
5	Asistente Administrativo(ASA)
6	Jefe de Bromatología
7	Jefatura de Departamento (JD)
8	Asuntos Regulatorios (AR)
9	Coordinador de Campo (CC)
10	Analista (AN) Bromatología a
11	Analista (AN FQ A)
12	Jefe de Microbiología
13	Analista (AN) FQ B
14	Analista (AN) Bromatología B
15	Jefe de Talento Humano(TH)

16	Asistente de Servicio al Cliente (ASC)
17	Responsable Gestión de Calidad (RC)
18	Analista (AN) Asistente
19	Asistente Técnico(AST)
20	Analista (AN) Microbiología
21	Auxiliar de Laboratorio Microbiología 1 (AX MB)
22	Técnico de Campo (TC)
23	Operador Logístico(OP)
24	Mensajero(M)
25	Auxiliar de Limpieza (AXL MA)
26	Auxiliar de Laboratorio (AXL)FQ- BR
Total	26

Nota: Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

Establecimiento de los niveles

Después de haber obtenido los factores y sub factores con su porcentaje se organizó la información mediante niveles que tendría cada sub factor con su respectiva descripción con la finalidad de poseer una diversidad de actividades y encajar con el giro de negocio, describiéndose cada uno de ellos en la siguiente tabla.

Niveles de los sub factores con su descripción

1. Aptitud: “El tiempo requerido formalmente de adquirir conocimientos y experiencia para realizar las diferentes funciones en su puesto de trabajo” (Alles, 2002, pág. 5).

Tabla 4.
Educación Formal

NIVELES	DESCRIPCIÓN
Primero:	Haber terminado su instrucción primaria Título artesanal de tres años de estudio
Segundo:	Bachiller en cualquier modalidad y Bachiller más tres años de instrucción
Tercero:	Tecnologías de dos años de enseñanza superior o tecnología
Cuarto:	Egresados con mínimo 5 años de estudio
Quinto:	Titulo Terminal o tercer nivel, MBA

Nota: Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

Tabla 5.
Experiencia

NIVELES	DESCRIPCIÓN
Primero:	Sin experiencia hasta 1 año
Segundo:	Más de 1 año hasta 2 años
Tercero:	Más de 2 años hasta 3 años
Cuarto:	Más de 3 años hasta 4 años
Quinto:	Más de 4 años hasta 5 años

Nota: Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

2. **Responsabilidad:** mide el efecto de sus actividades en la organización y el tiempo que emplea para realizarlos teniendo un impacto en los resultados de la organización; ya sea por el uso de equipos, condiciones de trabajo, interrelación con sus compañeros y clientes externos. (Alles, 2002, pág. 9).

Subfactor:

Tabla 6.
Por Supervisión de tareas

NIVELES	DESCRIPCIÓN
Primero:	Bajo Constante Supervisión
Segundo:	Supervisa a 1 Grupo de trabajo en tareas Rutinarias
Tercero:	Supervisa a 1 Grupo de trabajo en tareas Complejas
Cuarto:	Supervisa a 1 Grupo de trabajo en tareas Complejas y diversificadas
Quinto:	Supervisa las actividades de varias unidades de trabajo

Nota: Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

Tabla 7.
Por Decisiones

NIVELES	DESCRIPCIÓN
Primero:	Toma Decisiones Menores
Segundo:	Establece Procedimientos para el desarrollo de su propio trabajo
Tercero:	Toma decisiones y establece procedimientos para un sector
Cuarto:	Toma decisiones y establece procedimientos para un departamento
Quinto:	Toma decisiones y establece procedimientos para más de un departamento
Sexto:	Toma decisiones que afecta a toda la empresa

Nota: Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

Tabla 8.
Por Contactos

Primero	Contactos Primarios con personal de la empresa
Segundo	Contactos con otras personas de la empresa para evitar mal entendidos
Tercero	Contactos Externos de naturaleza compleja
Cuarto	Contactos frecuentes en los que se requiere juicio para asesoramiento profesional
Quinto	Contactos externos con altos funcionarios de otras empresas

Nota: Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

Tabla 9.
Por Valores

NIVELES	DESCRIPCIÓN
Primero	No tiene responsabilidad por manejo de valores
Segundo	Responsabilidad limitada hasta 1000 dólares
Tercero	Responsabilidad limitada hasta 10000 dólares
Cuarto	Responsabilidad limitada hasta 20000 dólares
Quinto	Manejo, control y custodia de valores por un monto comparable al de la tesorería general

Nota: Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

Tabla 10.
Por Confidencialidad

NIVELES	DESCRIPCIÓN
Primero	Trabaja sin información reservada
Segundo	Tiene acceso a información confidencial limitada común en un grupo
Tercero	Trabaja con informaciones reservadas cuya divulgación causa daño a la empresa
Cuarto	Trabaja con informaciones reservadas cuya divulgación causa gran daño a la empresa
Quinto	Trabaja con información altamente confidencial

Nota: Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

Tabla 11.
Por la Producción

NIVELES	DESCRIPCIÓN
Primero	Debe mantener el estándar asignado al cargo
Segundo	Mantiene el estándar la comisión de errores afectan levemente a la calidad del producto
Tercero	Los errores cometidos afectan al trabajo de varios cargos
Cuarto	Los errores afectan al desarrollo del trabajo de varios grupos
Quinto	Responsabilidad por el cumplimiento de objetivos de la empresa

Nota: Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

Tabla 12.
Por Materiales y/o Equipos

NIVELES	DESCRIPCIÓN
Primero	Tiene una leve responsabilidad de producir daños o desgastes por la naturaleza de la actividad
Segundo	Tiene un mínimo de atención o cautela
Tercero	El trabajo es de cuidado requiere de precaución para evitar daño
Cuarto	Responsable por el uso de materiales, herramientas de trabajo o equipos que requieren una atención más minuciosa
Quinto	Trabajo que requiere un control continuo e incesante

Nota: Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

Tabla 13.
Por terceras Personas

NIVELES	DESCRIPCIÓN
Primero	Ligera responsabilidad por la seguridad de los demás
Segundo	Previene accidentes que producen incapacidad parcial, temporal a colaboradores
Tercero	Previene accidentes que producen incapacidad parcial, permanente a compañeros
Cuarto	Supervisa la ejecución de tareas para un grupo de personas

Nota: Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

3. Esfuerzo: “Habilidad que necesita el personal para ejecutar diversas tareas donde implique tomar decisiones para cumplir con las actividades encomendadas” (Alles, 2002).

Tabla 14.
Esfuerzo mental:

NIVELES	DESCRIPCIÓN
Primero	Tareas repetitivas que no requieren mucho esfuerzo mental
Segundo	Tareas repetitivas que requieran toma de decisiones
Tercero	Tareas complejas que requieran acciones específicas
Cuarto	Tareas adicionales especializadas que requieran solución inmediata.

Nota: Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

Tabla 15.
Esfuerzo físico:

NIVELES	DESCRIPCIÓN
Primero	El cansancio físico es leve
Segundo	El cansancio Físico es moderado
Tercero	El cansancio ya es extenuante por trabajos pesados

Nota: Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

4. Condiciones de trabajo: “Condiciones externas a las cuales el trabajador está expuesto en el cumplimiento de sus tareas” (Alles, 2002).

Subfactor:

Tabla 16.
Condiciones Ambientales

Primero	Permanencia habitual en un ambiente de oficina similar
Segundo	Trabajo que se realiza en ambiente de oficina y de campo
Tercero	Trabajos desarrollados a la intemperie y en locales de los clientes

Nota: Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

Tabla 17.
Riesgo

NIVELES	DESCRIPCIÓN
Primero	Leve Pequeñas lesiones que no requieren hospitalización
Segundo	El peligro es próximo. Cargo expuesto a condiciones inseguras
Tercero	El peligro es más próximo. Cargo expuesto a condiciones más inseguras
Cuarto	Muy grave Hay la posibilidad de ocurrir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales

Nota: Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

Todos estos datos fueron analizados con la Jefatura de Talento Humano lo que permitió continuar con la calificación de los cargos, al tener varios niveles por cada sub factor proporcionó una amplia variabilidad entre la calificación de los cargos.

8. Análisis de la información

Una vez que se ha organizado la información por factores subfactores y niveles, se procede a analizar a cada uno de los cargos en relación a estos parámetros tomando cómo reseña los salarios que se han registrado en el laboratorio que se fueron proporcionando en base a las decisiones del Gerente del Laboratorio mediante el crecimiento de la empresa a nivel del mercado y estructural, antes no poseían con un estudio técnico del mismo, teniendo actualmente como resultado 26 cargos valorados, también se realizó un cuadro que diferencia el sueldo propuesto y el que existía en el laboratorio.

Tabla 18.
Cargo con su sueldo actual

n°	Cargo	Sueldo Actual
1	Gerente Laboratorio (GL)	\$2.000
2	Director Técnico (DT)	\$1.700
3	Jefe de Físico Químico	\$1.600
4	Analista (AN) FQ 0	\$1.400
5	Asuntos Regulatorios (AR)	\$1.200
5	Asistente Administrativo(ASA)	\$1.350
6	Jefe de Bromatología	\$1.300
7	Jefatura de Departamento (JD)	\$1.300
8	Asuntos Regulatorios (AR)	\$1.200
9	Coordinador de Campo (CC)	\$1.200
10	Analista (AN) Bromatología A	\$1.150
11	Analista (AN) FQ A	\$1.100
12	Jefe de Microbiología	\$1.000
13	Analista (AN) FQ B	\$1.000
14	Analista (AN) Bromatología B	\$1.000
15	Jefatura de Talento Humano(TH)	\$950
16	Asistente de Servicio al Cliente (ASC)	\$950
17	Responsable Gestión de Calidad (RC)	\$850

18	Analista (AN) Asistente	\$800
19	Asistente Técnico(AST)	\$800
20	Analista (AN) Microbiología	\$700
21	Auxiliar de Laboratorio Microbiología 1 (AXMB)	\$650
22	Técnico de Campo (TC)	\$600
23	Operador Logístico(OP)	\$550
24	Mensajero(M)	\$500
25	Auxiliar de Limpieza (AXL MA)	\$500
26	Auxiliar de Laboratorio (AXL)FQ- BR	\$415
Total		25.265

Nota: Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

8.1. Elección de los Factores de la Valoración de Cargos

Para la elección de factores se tomó en cuenta la aplicación estadística del sistema salarial que debe estar analizada en base a las funciones de cada cargo, la misma que se realizó a través de un sistema de valoración de factores, niveles y puntos.

Se determinó cuatro factores cada uno con su respectivo porcentaje, los cuales se obtienen partiendo de la importancia de cada factor en la empresa, que dan todos una suma del 100 %, cómo son Aptitud 20 %, Responsabilidad 56%, Esfuerzo Mental 8% y Condiciones de Trabajo16%.

8.1.1. Establecimiento de los niveles de los sub factores

Se dio diferentes niveles a cada factor para la ponderación dependiendo de los requisitos que se había establecido en el manual de funciones del laboratorio, con el fin de tener más posibilidades de calificaciones para cada cargo mencionados en la tabla 5.

8.1.2. Proceso de desarrollo del método de valoración de cargos

- El proceso de análisis para valorar cada cargo con el correspondiente factor de acuerdo al nivel establecido en el cuadro de distribución de puntos con la versión geométrica y de acuerdo a la definición de los factores.
- La tarea siguiente es ubicar el puntaje total de cada cargo analizado, en una lista de jerarquización por los puntos obtenidos de mayor a menor
- Luego de establecer tal listado, pasamos a la conversión de puntos obtenidos y/o valoradores a unidad monetaria.

8.2. Conversión de puntos a unidades monetarias

Para este enunciado se aplicó la fórmula de conversión de los puntos al valor monetario de tal manera obteniéndose el sueldo de cada cargo según la valoración de puntos de cada puesto.

Dependiendo de la calificación otorgada bajo las siguientes premisas.

1. El valor de X se obtiene de la suma total de los puntos.
2. El valor de Y se obtiene de la suma todos los sueldos actuales.
3. El valor XY, se obtiene de la suma total de la multiplicación $X * Y$.
4. El valor de X^2 se obtiene de la suma total de la multiplicación de dos veces X.
5. El valor Y^2 se obtiene de la suma total de la multiplicación de dos veces Y.

Con el resultado de los valores obtenidos se trabajará en la fórmula para adquirir el coeficiente de correlación y lograr el objetivo del sistema de valoración de cargos, factores, niveles y puntos como se muestra en el Anexo 5.

Nota: Si el coeficiente de correlación se encuentra entre 0.75 a 1 nos hace saber que estamos dentro de un rango entre muy bueno a correcto y significa que la suma total de todas las calificaciones del sueldo van a ser reales según el estudio (Castellet, 2008).

Conclusión, para esta propuesta en coeficiente de correlación de este sistema de valoración de factores, puntos y niveles; es 0.95 observando que nuestro coeficiente está dentro del rango adecuado.

Segunda parte

1. Justificación

La creación de esta propuesta fue importante en el laboratorio de análisis debido a que el principal problema que se detectó con el diagnóstico y lo que incentivó a llevar a cabo este proyecto en el laboratorio, es porque, a pesar de que lleva funcionando varios años en la industria de servicio de análisis de ensayo para control de calidad y en sus inicios no tenía una necesidad de contar con un departamento de Talento Humano que ayude al desarrollo del personal y de un sistema de valoración de cargos que facilite la toma de decisiones para contratar personal bajo límites de una escala salarial, además por ser un laboratorio único en su rama de actividad no tiene un referente en administración de personal con el cual pueda guiarse para la mejora de sus procesos administrativos.

Las organizaciones han pasado de ser tradicionales a una nueva era de transformación que involucran a todo el personal en la evolución de las instituciones, de acuerdo a las nuevas metodologías implementadas para el beneficio del empleado y empleador.

Desde hace años las empresas han ido determinando varias metodologías para la valoración de cargos de sus organizaciones, cada una de acuerdo a diferentes factores que determina cada empresa y las del mercado tomando en cuenta que en todos los diferentes sistemas se ha puesto cómo punto primordial las funciones que requiere el cargo para de esta manera poder establecer un salario más equitativo.

Si bien es cierto en todo este tiempo el ser humano ha puesto cómo principal interés el incremento en la productividad de las empresas, olvidándose de los aportes que brinda el capital humano a una organización, debido a los continuos problemas económicos que atraviesa el país y de los costos tan altos de vida.

El desarrollo de la presente investigación contribuirá al mejor manejo de la retribución económica que se les entrega a los colaboradores del laboratorio por una jornada laboral de ocho horas y 40 semanales, qué atienden a variables específicas cómo son un sistema de valoración de cargos por factores, niveles y puntos las que se consideró en la puntuación.

Las personas ofrecen su tiempo y habilidades a las organizaciones que les contratan y a cambio éstas les ofrecen un salario por la prestación de sus servicios, muchas veces este intercambio hace que cualquiera de las dos partes no se encuentre totalmente satisfechos ya sea porque creen que el cumplimiento de sus funciones no es valorado por sus jefes o no están siendo bien recompensadas.

Al tener definido la estructura salarial y los factores a valorar ayudará a que los colaboradores puedan desempeñar sus funciones y que no presenten inconformidades por su salario.

2. Caracterización de los beneficiarios

Los beneficiarios de este proyecto fueron de dos tipos, ambos detallados a continuación:

2.1. Beneficiarios Directos

Los beneficiarios directos del proyecto fueron la Junta Directiva y el Gerente del Laboratorio, con la finalidad de lograr una mejor comunicación entre los clientes.

El departamento de Recursos Humanos también se beneficia con los datos desartados para su posterior implementación o modificación de los mismos,

2.2. Beneficiarios Indirectos

En el caso de implementar esta propuesta también serían cómo beneficiarios indirectos los clientes externos al momento de realizar un pedido, con un personal altamente capacitado.

3. Interpretación

El logro de cada actividad planteada durante esta experiencia fue enriquecedora, el principal objetivo fue plasmar todo lo aprendido en las clases con el fin de poner en práctica y es así que cada experiencia, problema y aportaciones nos hace ser mejores profesionales y nos da la pauta para desenvolvemos en este ámbito cada día más competitivo, cada persona aporta permanentemente a la organización donde trabaja con sus habilidades y conocimientos adquiridos, pero la empresa también aporta mucho a esa persona siendo un pilar fundamental para el cumplimiento de sus logros y su desarrollo profesional.

A través de la historia se ha visto una diferencia de género en la que siempre se ha puesto en primer lugar a los hombres por tener más fuerza lo que les hacía superiores a las mujeres, pero al pasar del tiempo y la lucha hacia los derechos de la mujer, se pudo observar que tanto hombres como mujeres tenían las mismas capacidades.

Se observó la necesidad de actualizar el manual de funciones y el organigrama porque no contenía todos los cargos y orden jerárquico debido a que se contaba únicamente con información limitada en la base de datos.

Se apreció incertidumbre al momento de la actualización de los manuales de funciones por parte del personal de Microbiología porque ellos pensaban que se les iba a asignar más funciones o se les iba a despedir del puesto, debido al poco tiempo que disponen por la precisión de tiempo que se requiere para el análisis de los métodos utilizados en el laboratorio de clima, sueldo, agua , etc. ,fue incómodo y

molesto a la vez para los colaboradores redactar las funciones que realizan debido al tiempo, pero con la debida socialización de la necesidad de esta actualización de los manuales se resolvió las dudas.

El apoyo por parte del Gerente de Laboratorio y de la Jefatura de Talento Humano en cuánto a la aprobación del proyecto y en cada etapa fue satisfactorio.

El principal inconveniente de la experiencia del proyecto fue la auditoría externa por parte del Sistema de Auditoria Externa (SAE) que se presentó en el mes de Junio, el cual retrasó el trabajo con el cronograma establecido, porque la Jefatura de Talento Humano se encontraba realizando la cualificación de los colaboradores de las Áreas Técnicas y Administrativas Técnicas que se solicitaba en la auditoría con la finalidad de conocer que análisis estaban acreditados por el SAE para desempeñar cada colaborador, además de las actualizaciones de la base de datos de los proveedores del laboratorio.

Lo más óptimo es comparar el análisis salarial con otras empresas, pero al consultar con el Gerente del Laboratorio se notó que existía una limitación al no poder contrastar la información debido a que no existe en el mercado otras empresas con el mismo giro de negocio, por lo que se determinó no realizar una comparación.

4. Principales logros del aprendizaje

Cómo lecciones aprendidas en la ejecución de la propuesta del proyecto fue el trabajo en equipo y la comunicación asertiva con las diferentes personas involucradas y por ser un laboratorio pionero en el país tenía varias necesidades, pero la más urgente era la valoración de cargos.

Otro logro fue la comunicación con los colaboradores y compartir su cultura organizacional, además está fue la pauta necesaria para conocer su estructura con la finalidad de conocerlas funciones que desempeñan los colaboradores del laboratorio, facilitando al momento de realizar la valoración de cargos.

Con la ejecución del proyecto se consiguió cómo objetivos específicos realizar un estudio a través de un sistema de valoración de cargos por, factores, niveles como una herramienta técnica de escala salarial que establezca límites de sueldos para el personal del laboratorio con el fin de ser equitativo dependiendo de las funciones que debe desempeñar el cargo, este objetivo también se logró al 100 % porque se pudo establecer la elección de los Factores de las condiciones reales que se opera en el laboratorio para la valoración de cargos, se partió desde la evaluación de desempeño para poder obtener estos parámetros porque se requería que todos los sub sistemas de talento humano se utilicen bajos las mismas características con el fin de que todo este alineado.

Fue necesario involucrarse con el personal con la finalidad de poder ser objetivos al momento de la calificación de los cargos.

Mi formación académica en Psicología Laboral y Organizacional permitió usar las técnicas que ayudó con la ejecución del tema por la información teórica sobre la valoración de cargos brindados en la Universidad lo que facilitó en la aplicación práctica de la ejecución del proyecto con los conocimientos y las diferentes herramientas para desarrollarlo, además de las competencias que se necesitaban para sacar el proyecto, siendo confiable y eficaz.

El producto que generó el proyecto aprobado por el Gerente del Laboratorio era dejar una herramienta que se detalla en un informe en el que se puntualizan los 26 cargos con los diferentes sueldos valorados, con 14 factores para calificar a cada cargo.

Los objetivos se pudieron cumplir gracias al apoyo y colaboración de los colaboradores del laboratorio, principalmente de la Jefatura de Talento Humano y del Gerente del Laboratorio.

Los riesgos que se produjo en el diseño de la propuesta de valoración de cargos es que no se conocía qué tipo de método de progresión se iba a utilizar para la realización de la calificación de los cargos.

No se detectó más inconvenientes con la ejecución del proyecto, se pudo lograr en las fechas establecidas cada actividad ofreciendo el producto final a la Gerencia del Laboratorio.

Los elementos innovadores que se identificaron en la experiencia fue el modelo de la nueva herramienta para la valoración de cargos por puntos el cuál fue el primer modelo implementado lo que causó gran impacto en el Departamento de Talento Humano pues facilitaría el desarrollo del personal de las diferentes áreas técnicas y administrativas como una oportunidad para diseñar un plan de sucesión para todos los colaboradores , con esta herramienta podrán conocer el sueldo de acuerdo al cargo que desempeñen y un incremento de la canasta básica que se aumenta anualmente.

Conclusiones

- El presente proyecto abarca la experiencia trabajada en una empresa desde un diagnóstico hasta la ejecución del mismo, con el fin de implementar una nueva herramienta que lleve a un cambio de un inconveniente de todos los colaboradores del laboratorio.
- Se deja un informe de la herramienta utilizada de valoración de cargos.
- El estudio de la propuesta se podrá implementar en un tiempo de cinco años, tiempo necesario para que los cargos lleguen al sueldo valorado, de la misma manera mediante este estudio se podrá hacer cambios influenciados por la realidad del mercado, o el giro de negocio del laboratorio.
- Con la conversión de puntos a unidades monetarias se pudo obtener el sueldo que tendría cada cargo dependiendo de los factores analizados.
- El estudio técnico valoración de cargos de factores, niveles y puntos queda como una herramienta técnica para el Área de Talento Humano como fuente de consulta, un apoyo de planificación y creación de instrumentos como de un Plan Carrea para el laboratorio.
- La propuesta ayudará a la toma de decisiones a nivel gerencial, para tomar decisiones que tomen en cuenta los límites salariales, un control financiero y asignación de presupuesto para el pago de talento humano en función del desempeño del personal.
- Se establecieron diferentes propuestas en el caso de que se quiera implementar esta propuesta con el fin de que los cargos lleguen al sueldo valorado, ya sea congelando sueldos o incrementando mediante un porcentaje, que dependerá del Gerente del Laboratorio.

- Es importante recalcar que se valora al cargo y no a las personas porque las personas se van rotando o cuando exista una reestructuración mientras que el cargo se queda.
- El estudio está realizado desde la perspectiva de una futura profesional en administración del personal, que busca proveer una solución técnica que apoye la gestión productiva, y contratación laboral para la organización.

Recomendaciones

- Se recomienda que la Universidad continúe con los proyectos porque ayuda con la experiencia de los estudiantes en el campo laboral y que podamos aplicar todo lo aprendido en las aulas durante todos estos años.
- Se debe fijar los límites anuales de presupuesto mensual para pago de personal con la finalidad de proveer la seguridad y estabilidad financiera de la organización, a pesar de tener un riesgo país en el tema económico.
- Dar a conocer al personal del laboratorio desde un inicio la proyección de crecimiento profesional que van de la mano con el salario que puede ofrecer el laboratorio.
- Se debe ir modificando el plan estratégico cada cinco años dependiendo de las políticas de las empresas para poder estar enfocado con el giro del negocio, la realidad de la organización en función de nuevas actividades que necesite el laboratorio; el mercado laboral y profesional que ofrece el país, la competencia técnica para cubrir necesidades de los clientes.
- Tomar en cuenta los cambios económicos e incremento de la canasta básica y salario digno en el estudio de la valoración de cargos para el laboratorio.

Referencias

- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Buenos Aires : Granica.
- Castellet, M. (2008). *Algebra lineal y geometría*. Barcelona: Imprenta de Repullés.
- Chiavenato. (2005). *Administración de Recursos Humanos quinta edición*.
- Ferrer, J. (2010). *SECCIÓN 02 DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL*.
Madrid: luomal.
- Laboratorio*. (s,f).
- Laboratorio*. (s/f).
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). *Comprendiendo la experiencia del cliente*.
Harvard Business Review .
- OIT, O. I. (2017). *Seguridad y Salud en el trabajo*.
- Rodriguez, A., & Zarco, V. (2008). *Psicología de los Recursos Humanos*. Madrid.

Anexos

Anexo 1. Conversación para el diagnóstico de la situación del Laboratorio

DIÁLOGO /CONVERSACIÓN

La siguiente conversación tiene como finalidad receptor información necesaria sobre los procesos que se desarrollan en el Laboratorio.

1.-Gianina Cevallos: Buenas Tardes

Jefa de Talento Humano - Buenas Tardes

2.-Gianina Cevallos ¿Qué problemas se detectan actualmente en la empresa?

Jefa de Talento Humano -Actualmente se necesita reestructurar el Manual de Funciones, para realizar la valoración de cargos y un plan de carrera

3.- Gianina Cevallos ¿El manual de Funciones está organizado por cargos?

Jefa de Talento Humano -No. el manual de funciones actualmente está hecho por nombres, ya que como no hay rotación, todas las personas saben que hacen dependiendo del cargos, pero por la nueva norma de calidad se está pidiendo a cada uno que realicen los mapas de procesos y nos den sus funciones para de esta manera reestructurar el manual de funciones por cargos

4.-Gianina Cevallos ¿El organigrama esta actualizado?

Jefa de Talento Humano -No, hay muchas cosas que se están modificando

5.- Gianina Cevallos ¿En qué se necesita trabajar urgentemente?

Jefa de Talento Humano - En la valoración de cargos

6.-Gianina Cevallos Gianina Cevallos ¿Bajo qué parámetros se realiza el alza de sueldos?

Jefa de Talento Humano -Sólo el Doctor sabe bajo qué factores aumenta los sueldos

7.- ¿Esa información cuando se obtiene?

Jefa de Talento Humano -Cuando se les paga los empleados revisan en su rol en el caso de que hay un aumento, pero muchos casi no lo hacen, así que desconocen cuándo se incrementa su sueldo, en algunas ocasiones han existido problemas entre los empleados porque dicen en voz alta cuando les suben los sueldos, lo que genera ciertos celos entre los colaboradores de la empresa

8.-Gianina Cevallos ¿Quién se encarga de dar una escala de sueldos?

Jefa de Talento Humano -El doctor, puesto que tiene experiencia en laboratorios, él es quien hace las entrevistas finales de contratación y cuando se trata de personas que recién egresaron de la Universidad les dice cuanto van a ganar, mientras que cuando ya son personas con experiencia, se va negociando los sueldos, pero al Doctor le agrada más trabajar con personas que recién han egresado porque son personas más moldeables y se les puede ir dando normas y reglas de conducta, las personas que han tenido experiencia vienen con sus políticas y a veces no hacen caso lo que genera un problema entre los

empleados por la falta de cumplimiento de las normas de la empresa, pero todo eso se ha ido regulando a través de multas bajo el reglamento interno

9.-Gianina Cevallos ¿Cómo es el clima laboral en la empresa?

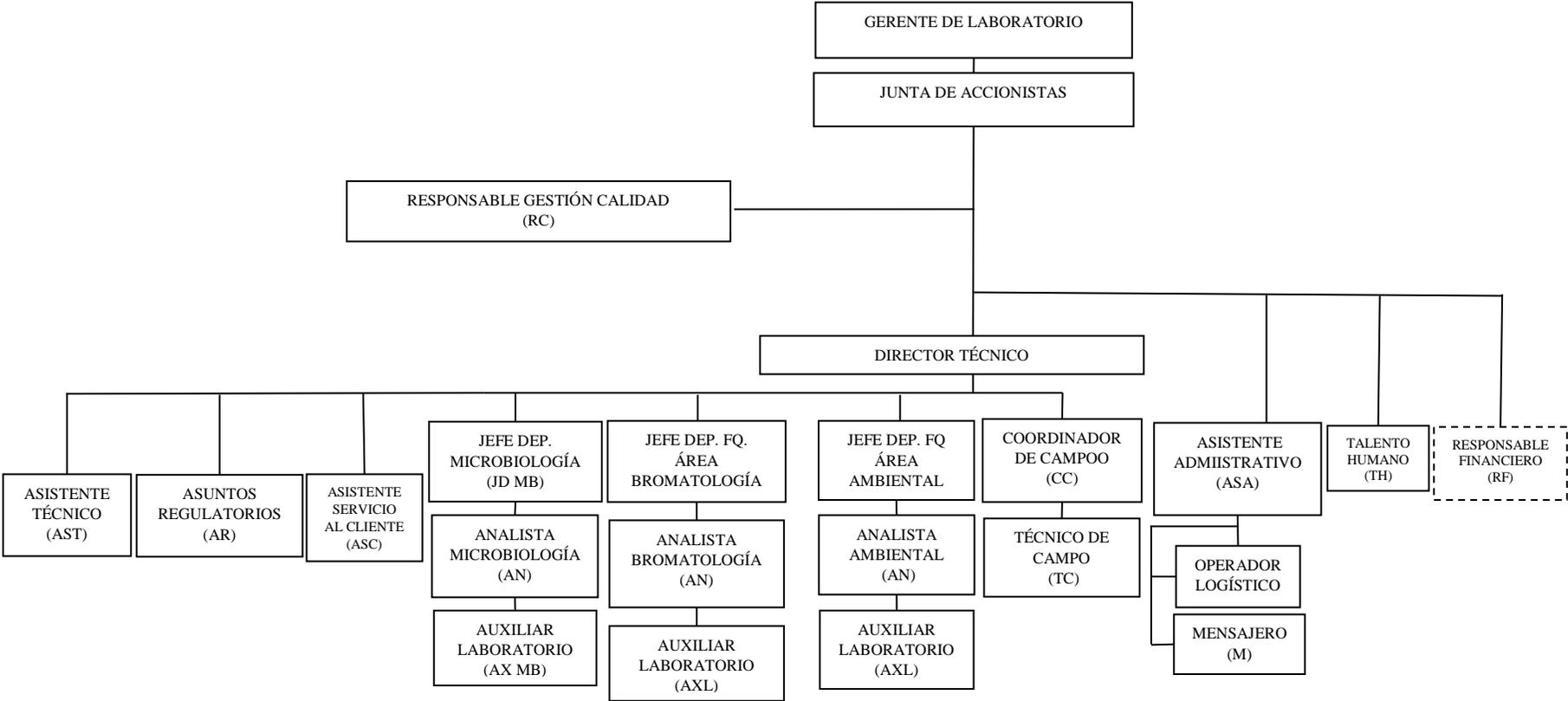
Jefa de Talento Humano - En el 2013 se había realizado una encuesta de clima laboral, pero el problema que más se pudo destacar son los celos por los diferentes sueldos y la mala comunicación al no saber qué factores son los que intervienen para obtener un porcentaje más en sus sueldos

10.-Gianina Cevallos ¿Se ha realizado un seguimiento de la encuesta de clima laboral?

Jefa de Talento Humano-No, porque la chica que realizó la encuesta no tenía conocimientos en el área de Talento Humano, por lo que actualmente se ha estado realizando procesos para obtener un mejor manejo de la información y solución de problemas

Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

Anexo 2. Organigrama de Calidad del Laboratorio.



Anexo 3. Manuales de Funciones de Calidad

GERENTE DEL LABORATORIO (GL)

I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEL LABORATORIO

DEPENDENCIA / ÁREA: ADMINISTRATIVA

JEFE INMEDIATO: Junta de accionistas

SUPERVISA A: Jefes de área (Microbiología, Bromatología, Físico-Químico, Ambiental)

AUTORIDAD PARA: Firmar informes y documentación

II.- MISIÓN DEL PUESTO

Representa legalmente a la compañía y evalúa los conocimientos y la aptitud del personal, además de revisar y aprobar las ofertas y contratos con los clientes para tener un buen desarrollo del laboratorio

III.- PERFIL REQUERIDO

Titulación: Profesional en Química o carrera afines.

Formación: Estudios en Gestión de Calidad.

Experiencia: Mínima de 3 años en el de manejo de laboratorios de análisis de aguas y alimentos.

IV.- DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

Es la máxima autoridad de Laboratorio. Sus funciones específicas relacionadas con el Sistema de Gestión de la Calidad son:

- Definir y firmar la política de calidad de LASA.
- Proveer los recursos solicitados por las áreas técnicas y personal.
- Asegurarla implementación, el mantenimiento y la mejora del Sistema de la Calidad del Laboratorio.
- Evaluarlos *conocimientos* y la aptitud del personal de nueva incorporación *con la colaboración de los JD.s*.
- Dirigir las reuniones de Revisión del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Autorizar la emisión de órdenes de compra de suministros y servicios.
- Revisar y *aprobar* ofertas y contratos con los proveedores.

En ausencia esta función será sustituida por el RC.

TALENTO HUMANO (TH)

I.-IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Talento Humano

DEPENDENCIA: Administrativa

JEFE INMEDIATO: Gerente Laboratorio

SUPERVISA A: Todas las áreas

AUTORIDAD PARA: Coordinación de actividades para el personal

II.-MISIÓN DEL PUESTO

Gestionar, planificar, dirigir y administrar las actividades de gestión del Talento

Humano a través de la coordinación eficiente de los diferentes subsistemas que lo integran, además de gestionar la implementación de políticas inherentes al área ,a fin de mantener un clima organizacional favorable que proporcione el desarrollo del personal para alcanzar el logro de los objetivos institucionales.

III.- PERFIL REQUERIDO

Titulación: Profesional en Psicología o Derecho o carreras afines

Formación: Conocimiento en relaciones laborales legales.

Experiencia: Experiencia en relaciones laborales legales.

IV.- DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES

- * Controlar la asistencia del personal, permisos y licencias.
- * Mantener, archivar: contratos de trabajo, salvaguardias, roles de pagos del personal.
- * Informar al GL de las novedades de control detectadas.
- * Gestión para la obtención de permisos de funcionamiento, patentes y asuntos regulatorios con las entidades públicas.
- * Participar para la mejora de las actividades en el área administrativa y servicio al cliente.
- * Cumplir con las responsabilidades que se le asignen en los distintos documentos del Sistema de Gestión de la Calidad.

Anexo 4. Niveles de los factores con su porcentaje

PRIMER FACTOR

<i>FACTOR</i>	<i>EDUCACIÓN FORMAL</i>	peso		n	pm	pm	Resultado
<i>NIVELES</i>	Conjunto de enseñanzas que se van adquiriendo teórica y prácticamente a través de los años.	razón geométrica	constante aritmética	6	100	30	
<i>1</i>	Primaria Aprobada	30	30				
	Titulo artesanal de tres años de estudio						
<i>2</i>	Bachiller en cualquier modalidad	41	44				1,272259637
	Bachiller + 3 años de instrucción						
<i>3</i>	Tecnologías de dos años de enseñanza superior o tecnología	51	58				14
<i>4</i>	Egresados con mínimo 5 años de estudio	64	72				
<i>5</i>	Titulo Terminal o tercer nivel	80	86				
<i>6</i>	Profesional especializado cuarto nivel post grados: diplomados, master, MBA, etc.	100	100				

Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

SEGUNDO FACTOR

FACTOR	EXPERIENCIA	Peso		n	Pm	pm	Resultado
NIVELES	Conjunto de conocimientos que tiene una persona sobre un tema en particular.	Razón Geométrica	Constante Aritmética	6	100	30	1,3
1	Sin experiencia hasta 1 año	30	30				
2	Más de 1 año hasta 2 años	38	44				
3	Más de 2 años hasta 3 años	49	58				14
4	Más de 3 años hasta 4 años	62	72				
5	Más de 4 años hasta 5 años	79	86				
6	Más de 5 años	100	100				

Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

TERCER FACTOR

FACTOR NIVELES	POR SUPERVISIÓN	peso		n	pM	pm	Resultado
		Razón Geométrica	Constante Aritmética				
	Se refiere al hecho de la observación regular y tener a su cargo un grupo de personas cuya actividad se encarga de apoyar y vigilar la coordinación de actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria			5	100	30	1,351
1	Bajo Constante Supervisión	30	30				
2	Supervisa a un grupo de trabajo en tareas Rutinarias	41	48				
3	Supervisa a un grupo de trabajo en tareas Complejas	55	65				1,272259637
4	Supervisa a un grupo de trabajo en Tareas complejas y diversificadas	74	83				17,5

Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

CUARTO FACTOR

<i>FACTOR</i>	<i>POR DECISIONES</i>	peso		n	pM	pm	Resultado
<i>NIVELES</i>	Es una competencia orientada al análisis de un problema en el cual hay que elegir entre diversas alternativas con el fin de maximizar el valor esperado como resultado de la acción, consigue mantener controlados los efectos emocionales que el riesgo conlleva	Razón Geométrica	Constante Aritmética	6	40	12	1,272
1	Toma de decisiones	12	12				
2	Establece Procedimientos para el desarrollo de su propio trabajo	15	18				
3	Toma decisiones y establece procedimientos para un sector de trabajo	19	23				5,6
4	Toma decisiones y establece procedimientos para un departamento	25	29				
5	Toma decisiones y establece procedimientos para más de un departamento	31	34				

Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

QUINTO FACTOR

<i>FACTOR</i>	<i>POR CONTACTO</i>	peso		n	pM	pm	Resultado
		Razón Geométrica	Constante Aritmética				
<i>NIVELES</i>	Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación ; esta capacidad asegura una comunicación clara , manteniendo un ambiente de amistad , de relaciones calidad o redes de contactos entre todas las personas			5	40	12	1,351
1	Contactos Primarios con personal de la empresa	12	12				
2	Contactos con otras personas de la empresa para evitar mal entendidos	16	19				
3	Contactos Externos de naturaleza compleja	22	26				7
4	Contactos frecuentes en los que se requiere juicio para asesoramiento profesional	30	33				
5	Contactos externos con altos funcionarios de otras empresas	40	40				

Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

SEXTO FACTOR

<i>FACTOR</i>	<i>POR VALORES</i>	peso		n	pM	pm	Resultado
<i>NIVELES</i>	Es el compromiso con que las personas mantienen una responsabilidad con las cantidades de dinero que les son puestas a su cargo	Razón Geométrica	Constante Aritmética	5	100	30	1,351
1	No tiene responsabilidad por manejo de valores	30	30				
2	Responsabilidad limitada hasta 1000 dólares	41	48				
3	Responsabilidad limitada hasta 10000 dólares	55	65				
4	Responsabilidad limitada hasta 20000 dólares	74	83				17,5
5	Manejo, control y custodia de valores por un monto comparable al de la tesorería general	100	100				

Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

SÉPTIMO FACTOR

<i>FACTOR</i>	<i>POR CONFIDENCIALIDAD</i>	peso		n	pM	pm	Resultado
<i>NIVELES</i>		Razón Geométrica	Constante Aritmética				
	Es la propiedad de la información, por la que se garantiza que está sea accesible únicamente al personal autorizado a acceder a dicha información. Resguardando y protegiendo con discreción la información aportada			5	100	30	1,351
1	Trabaja sin información reservada	30	30				
2	Tiene acceso a información confidencial limitada común en un grupo de personas	41	48				
3	Trabaja con informaciones reservadas cuya divulgación causa daño a la empresa	55	65				17,5
4	Trabaja con informaciones reservadas cuya divulgación causa gran daño a la empresa	74	83				

Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

OCTAVO FACTOR

<i>FACTOR</i>	<i>POR PRODUCCIÓN</i>	peso		n	pM	pm	Resultado
<i>NIVELES</i>		Razón Geométrica	Constante Aritmética				
	Es la adecuada optimización de los recursos con que cuenta una persona para el desarrollo de su trabajo , identificando y obteniendo y designando de forma efectiva y oportuna los recursos humanos , materiales y económicos para conseguir los objetivos de la gestión y los resultados esperados, practicando un seguimiento y control del proceso			5	40	12	1,351
1	Debe mantener el estándar asignado al cargo	12	12				
2	Mantiene el standard la comisión de errores afectan levemente a la calidad del producto	16	19				
3	Los errores cometidos afectan al trabajo de varios cargos	22	26				7
4	Los errores afectan al desarrollo del trabajo de varios grupos	30	33				
5	Responsabilidad por el cumplimiento de objetivos de la empresa	40	40				

Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

NOVENO FACTOR

<i>FACTOR</i>	<i>POR MATERIAL/HERRAMIENTA DE TRABAJO O EQUIPO</i>	peso		n	pM	pm	Resultado
<i>NIVELES</i>	Es la capacidad de conocer a fondo aquellos productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos dependiendo de las indicaciones de cuidado de los materiales o equipos a su cargo	Razón Geométrica	Constante Aritmética	5	100	30	1,351
1	Tiene una leve responsabilidad de producir daños o desgastes por la naturaleza de la actividad	30	30				
2	Tiene un mínimo de atención o cautela	41	48				
3	El trabajo es de cuidado requiere de precaución para evitar daño	55	65				17,5
4	Responsable por el uso de materiales, herramientas de trabajo o equipos que requieren una atención más minuciosa	74	83				
5	Trabajo que requiere un control continuo e incesante	100	100				

Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

DÉCIMO FACTOR

<i>FACTOR</i>	<i>POR TERCERAS PERSONAS</i>	peso		n	pM	pm	Resultado
		Razón Geométrica	Constante Aritmética				
<i>NIVELES</i>	Es la intensidad y totalidad del logro del desarrollo y cuidado de los demás , desde mantener las expectativas positivas en cuanto al potencial de los demás hasta promocionar a la persona basándose en un desarrollo bien resuelto			4	40	12	1,494
1	Ligera responsabilidad por la seguridad de los demás	12	12				
2	Previene accidentes que producen incapacidad parcial, temporal a colaboradores	18	21				
3	Previene accidentes que producen incapacidad parcial, permanente a compañeros	27	31				9,333333333
4	Supervisa la ejecución de tareas para un grupo de personas	40	40				

Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

ONCEAVO FACTOR

<i>FACTOR</i>	<i>ESFUERZO MENTAL</i>	peso		n	pM	pm	Resultado
<i>NIVELES</i>	Se refiere al nivel de actividad intelectual necesario que un trabajador hace uso para desarrollar su trabajo.	Razón Geométrica	Constante Aritmética	4	40	12	1,494
1	Tareas repetitivas que no requieren mucho esfuerzo mental	12	12				
2	Tareas repetitivas que requieran toma de decisiones	18	21				
3	Tareas complejas que requieran acciones específicas	27	31				9,333333333
4	Tareas adicionales especializadas que requieran solución inmediata.	40	40				

Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

DOCEAVO FACTOR

<i>FACTOR</i>	<i>ESFUERZO FÍSICO</i>	peso		n	pM	pm	Resultado
<i>NIVELES</i>	Se refiere a un trabajo que implica un esfuerzo muscular y comprende todo el conjunto de actividades físicas a los que se somete el trabajador durante su jornada laboral, lo cual implica un riesgo permanente	Razón Geométrica	Constante Aritmética	3	40	12	1,826
1	El cansancio físico es leve	12	12				
2	El cansancio Físico es moderado	22	26				14
3	El cansancio ya es extenuante por trabajos pesados	40	40				

Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

TRECEAVO FACTOR

FACTOR	CONDICIONES AMBIENTALES	peso		n	pm	pm	Resultado
		Razón Geométrica	Constante Aritmética				
<i>NIVELES</i>	Está asociado a las condiciones que se viven dentro del entorno laboral, se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de una oficina, una fábrica			3	80	24	1,826
1	Permanencia habitual en un ambiente de oficina similar	24	24				
2	Trabajo que se realiza en ambiente de oficina y de campo	44	52				28
3	Trabajos desarrollados a la intemperie y en locales de los clientes	80	80				

Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

CATORCEAVO FACTOR

<i>FACTOR</i>	<i>RIESGOS</i>	peso		n	pM	pm	Resultado
<i>NIVELES</i>	Son las posibilidades de que un trabajador sufra una enfermedad o un accidente vinculado a su trabajo. Así, entre los riesgos laborales están las enfermedades profesionales y los accidentes laborales	Razón Geométrica	Constante Aritmética	4	80	24	1,494
1	Leve Pequeñas lesiones que no requieren hospitalización	24	24				
2	Existe la posibilidad de ocurrir accidentes no invalidantes, o de adquirir enfermedades profesionales leves.	36	43				
3	El peligro es próximo. Cargo expuesto a condiciones inseguras	54	61				18,66666667
4	Muy grave Hay la posibilidad de ocurrir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales	80	80				

Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

Anexo 5. Cuadro de ponderación de los Cargos

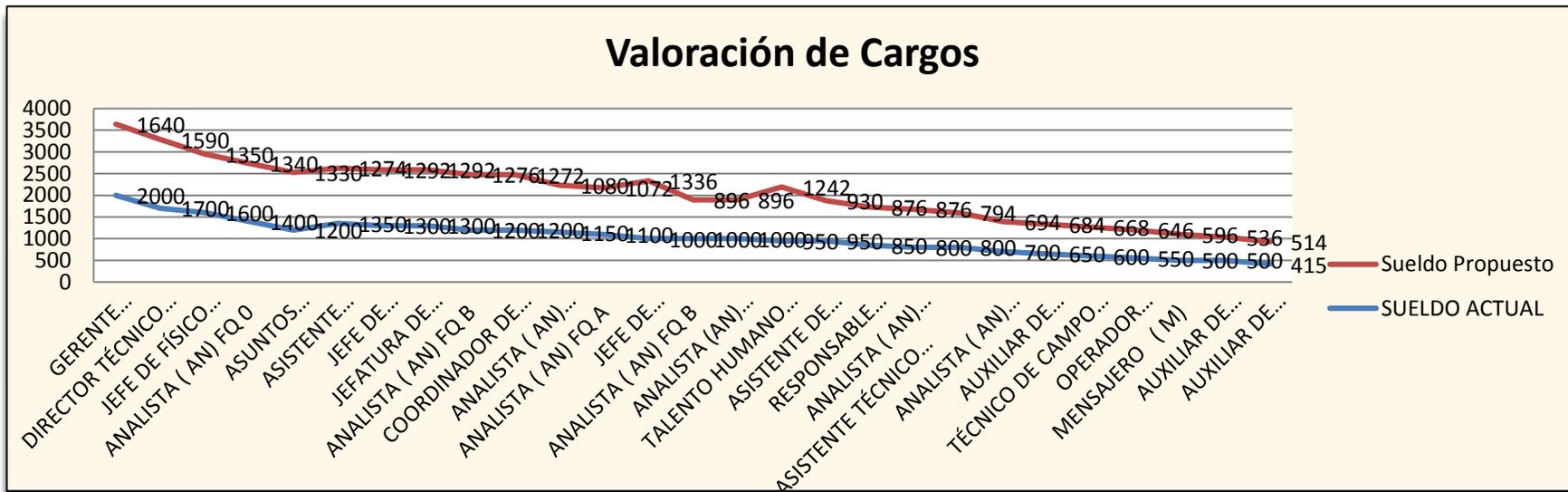
n	CARGO	SUELDO ACTUAL	PUNTOS DE LOS FACTORES														TOTAL DE PUNTOS (X)	SUELDO (Y)	XY	X²	Y²
			Instrucción	Experiencia	Por supervisión	Por decisiones	Por contactos	Por valores	Por confiabilidad	Por la producción	Por Mater / Equi	Por Personas	Esf. Mental	Esf. Fisico	Condic. Amb.	Riesgos					
1	GERENTE LABORATORIO (GL)	2000	100	100	100	40	40	100	100	40	100	40	40	40	24	36	900	2000	1800000	810000	4000000
2	DIRECTOR TÉCNICO (DT)	1700	100	51	100	40	40	100	100	40	100	40	40	40	24	36	851	1700	1446700	724201	2890000
3	JEFE DE FÍSICO QUÍMICO	1600	80	100	76	26	17	33	100	40	76	40	40	23	24	80	755	1600	1208000	570025	2560000
4	ANALISTA (AN) FQ 0	1400	80	51	33	16	30	76	76	40	100	40	40	40	24	80	726	1400	1016400	527076	1960000
5	ASUNTOS REGULATORIOS (AR)	1200	80	41	100	40	40	41	100	40	76	40	40	40	24	36	738	1200	885600	544644	1440000
5	ASISTENTE ADMINISTRATIVO (ASA)	1350	80	100	33	40	40	76	100	40	33	40	40	40	24	36	722	1350	974700	521284	1822500
6	JEFE DE BROMATOLOGÍA	1300	80	80	76	40	17	33	76	40	76	40	40	23	24	80	725	1300	942500	525625	1690000
7	JEFATURA DE DEPARTAMENTO (JD)	1300	80	80	76	40	17	33	76	40	76	40	40	23	24	80	725	1300	942500	525625	1690000
8	ASUNTOS REGULATORIOS (AR)	1200	80	64	76	40	40	33	100	40	76	28	40	40	24	36	717	1200	860400	514089	1440000

9	COORDINADOR DE CAMPO (CC)	1200	80	51	44	40	40	33	100	40	76	28	40	40	24	80	716	1200	859200	512656	1440000
10	ANALISTA (AN) BROMATOLOGÍA A	1150	80	51	33	26	17	76	100	40	76	19	19	23	24	36	620	1150	713000	384400	1322500
11	ANALISTA (AN) FQ A	1100	80	51	33	26	13	76	100	40	76	19	19	23	24	36	616	1100	677600	379456	1210000
12	JEFE DE MICROBIOLOGÍA	1000	80	100	76	26	17	33	76	40	76	40	40	40	24	80	748	1000	748000	559504	1000000
13	ANALISTA (AN) FQ B	1000	80	41	33	26	17	76	76	13	44	19	19	23	24	36	527	1000	527000	277729	1000000
14	ANALISTA (AN) BROMATOLOGÍA B	1000	80	41	33	26	17	76	76	13	44	19	19	23	24	36	527	1000	527000	277729	1000000
15	TALENTO HUMANO (TH)	950	64	62	100	40	40	33	100	40	44	40	40	40	24	36	703	950	667850	494209	902500
16	ASISTENTE DE SERVICIO AL CLIENTE (ASC)	950	41	30	33	40	17	76	76	40	33	40	19	40	24	36	545	950	517750	297025	902500
17	RESPONSABLE GESTIÓN DE CALIDAD (RC)	850	80	51	33	16	17	33	100	13	33	19	40	40	24	36	518	850	440300	268324	722500
18	ANALISTA (AN) ASISTENTE	800	80	51	33	16	13	76	33	13	44	19	40	40	24	36	518	800	414400	268324	640000
19	ASISTENTE TÉCNICO (AST)	800	80	51	33	40	40	33	33	13	33	19	19	23	24	36	477	800	381600	227529	640000
20	ANALISTA (AN) MICROBIOLOGÍA	700	80	41	33	16	13	33	33	13	44	19	19	23	24	36	427	700	298900	182329	490000
21	AUXILIAR DE LABORATORIO MICROBIOLOGÍA I (AX MB)	650	51	41	33	16	17	33	33	13	44	19	19	23	44	36	422	650	274300	178084	422500
22	TÉCNICO DE CAMPO (TC)	600	41	33	33	13	13	76	33	13	33	13	13	23	44	36	417	600	250200	173889	360000

Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.

Anexo 6. Gráfico de comparaciones del sueldo actual y el sueldo valorado

Puntaje de diferencia entre el sueldo actual y el sueldo valorado que representa la brecha que existe entre los diferentes cargos del laboratorio



Elaborado por: Gianina Cevallos, 2017.