

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:  
PSICÓLOGA**

**TEMA:  
SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA SOBRE EL DISEÑO DE UN  
MODELO DE VALORACIÓN DE CARGOS PARA LOS PROCESOS  
HABILITANTES DE APOYO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO  
DESCENTRALIZADO EN EL PERÍODO OCTUBRE 2016 - AGOSTO 2017**

**AUTORA:  
VERÓNICA NATALY DE LA CRUZ DÍAZ**

**TUTORA:  
XIMENA ALEXANDRA RAMÍREZ OCAÑA**

**Quito, febrero del 2018**

## Cesión de derechos de autor

Yo Verónica Nataly De La Cruz Díaz, con documento de identificación N°, 1723614218, 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 LA EXPERIENCIA SOBRE EL DISEÑO DE UN MODELO DE VALORACIÓN DE CARGOS PARA LOS PROCESOS HABILITANTES DE APOYO EN EL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO EN EL PERIODO OCTUBRE 2016- AGOSTO 2017”, 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.



.....

Nombre: Verónica Nataly De La Cruz Díaz

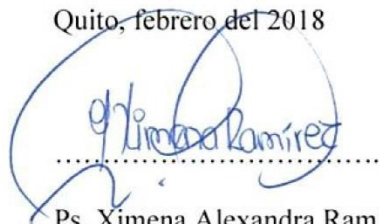
Cédula: 1723614218

Quito, febrero del 2018

### **Declaratoria de coautoría del docente tutor**

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación, “Sistematización de la experiencia sobre el diseño de un modelo de valoración de cargos para los procesos habilitantes de apoyo en el Gobierno Autónomo Descentralizado en el periodo Octubre 2016- Agosto 2017”, realizado por Verónica Nataly De La Cruz Díaz, 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



Ps. Ximena Alexandra Ramírez Ocaña, M.s.C.

CI: 1716245822

## **Dedicatoria**

Este presente trabajo quiero dedicar primero a mis padres que gracias a su incondicional apoyo pude culminar una etapa más de mi vida, a mi mami por ser mi amiga incondicional y estar constantemente junto a mí en las buenas y en las malas, a mis hermanos que día a día estuvieron pendiente de mí, a mis abuelitos, en especial a mi abuelito Pachito que siempre ha sido un pilar fundamental en mí vida, un ejemplo a seguir y que gracias a él soy lo que soy hoy en día, gracias por toda tu ayuda papito.

También quiero dedicar a mi tía Paty, Tere y Consuelito que son mis segundas mamas por regalarme un poco de su tiempo escuchándome, guiándome, aconsejándome, y nunca dejándome sola en este largo camino universitario.

Por último quiero dedicar a mi prima Andrea Mayte, ya que supo darme el mejor regalo un bello angelito llamado Helen Aidee, que llego a mi vida para darme fuerzas y alegrías, siendo ella un motivo más para seguir adelante y conseguir mí objetivo final.

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por todas las bendiciones que ha sabido derramar en mí y en especial por regalarme una familia maravillosa.

A la institución que me abrió sus puertas y me brindó la oportunidad de aprender y crecer profesionalmente, al Director de Talento Humano y a su equipo de trabajo que supieron brindarme su amistad y sobretodo guiarme en todo este proceso de mis practicas pre profesionales. Gracias por todas sus enseñanzas.

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.

Y por último quiero agradecer a cada una de las personas que pasaron por mi vida, las cuales en cada uno de sus momentos supieron ser un ejemplo y un apoyo incondicional para que yo pueda conseguir mi objetivo.

## Índice

Introducción .....	1
Primera Parte.....	2
1. Datos informativos del proyecto .....	2
a) Nombre del proyecto.....	2
b) Nombre de la institución .....	2
c) Tema que aborda la experiencia.....	3
d) Localización .....	3
2. Objetivo de la sistematización.....	4
3. Eje de la sistematización .....	4
4. Objeto de la sistematización .....	7
5. Metodología de la sistematización .....	8
6. Preguntas clave.....	11
7. Organización y procesamiento de la información.....	12
8. Análisis de la información.....	17
Segunda Parte.....	19
1. Justificación.....	19
2. Caracterización de los beneficiarios.....	21
3. Interpretación.....	22
4. Principales logros del aprendizaje .....	26
Conclusiones .....	29
Recomendaciones.....	30
Referencias Bibliográficas .....	31

## **Índice de tablas**

Tabla 1. Resultados de la entrevista .....	13
Tabla 2. Lista de Empleados .....	21
Tabla 3. Rasgos característicos de los beneficiarios .....	22

## **Resumen**

La sistematización surge a partir de las deficiencias detectadas en un diagnóstico previo realizado en el Gobierno Autónomo Descentralizado(GAD).El gobierno es una institución que tiene como objeto socialprestar un servicio destinado directamente a la colectividad del territorio en el que se encuentra enmarcado.En el diagnóstico mencionado se obtuvo que no existía un adecuado sistema de valoración de cargos que permitiera establecer un sistema de salario justo y equitativo mediante el cual el trabajador conociera las actividades a desempeñar en el cargo que estaba ocupando y los beneficios económicos a recibir por su correcta ejecución. También resultó como aspecto deficiente la inexistencia de la descripción del 80% de los perfiles, lo cual impedía llevar a cabo correctamente los concursos de méritos y oposición que se ejecutan dentro del GAD y al mismo tiempo establecer una correcta valoración de cargos.

Debido a las deficiencias mencionadas, con el proyecto se pretendió sentar las bases para establecer un sistema salarial adecuado para los trabajadores y para ello se decidió levantar la información requerida para diseñar los perfiles inexistentes y realizar la valoración de cargos correspondiente. Se tomaron como ejemplo del organigrama los procesos habilitantes de apoyo en el Gobierno, los cuales se encuentran conformados por: Gestión de Secretaria General, Gestión Financiera, Gestión de Talento Humano, Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. Los resultados obtenidos se sociabilizaron mediante sesiones de trabajo con la Dirección de Talento Humano del GAD dando resultados positivos para dicha entidad.

**Palabras clave:** valoración de cargos, salario, perfiles de cargo



## **Abstract**

The systematization arises from the deficiencies detected in a previous diagnosis made in the Autonomous Decentralized Government (GAD). The government is an institution whose purpose is to provide a service directly aimed at the community of the territory in which it is framed. In the aforementioned diagnosis, it was found that there was no adequate system for assessing charges that would allow the establishment of a fair and equitable salary system through which the worker would know the activities to perform in the position he was occupying and the economic benefits to be received for his job. correct execution. The non-existence of the description of 80% of the profiles was also deficient, which made it impossible to correctly carry out the merit and opposition competitions that are carried out within the GAD and at the same time establish a correct assessment of positions.

Due to the aforementioned shortcomings, the project was intended to lay the foundations to establish an adequate salary system for workers and for this purpose it was decided to raise the information required to design the non-existent profiles and perform the assessment of corresponding charges. The authoritative processes of support in the Government were taken as an example of the organizational chart, which are formed by: General Secretary Management, Financial Management, Human Talent Management, Information Technology Management and Communications. The results obtained were socialized through work sessions with the Human Talent Directorate of the GAD giving positive results for this entity.

**Keywords:** Assessment of positions, salary, charge profiles

## **Introducción**

El ser humano posee un grupo de necesidades que debe satisfacer para poder sobrevivir y para cubrir la gran parte de esas necesidades se requiere de recursos monetarios y por ello necesita un salario recibido a partir de la realización de un trabajo.

Con el propósito de establecer los elementos y referentes necesarios a tener en cuenta para determinar cuál es la escala salarial y el grupo en el que se debe ubicar cada uno de los puestos de trabajo dentro de una organización se debe realizar una correcta valoración de cargos que fundamente su colocación en las escalas salariales.

Los gobiernos autónomos descentralizados no se encuentran exentos de todos los elementos anteriormente mencionados y por ello se decide realizar la presente sistematización con vistas a llevar a cabo una correcta valoración de cargos, identificando así primero los cargos que iban hacer valorados y estableciendo factores con su debida calificación para posterior a esto implementar dicha valoración, buscando así conseguir el objetivo principal que es brindar un salario equitativo, mejorando el desempeño de cada colaborador y evitando la inconformidad laboral dentro del GAD.

## **Primera Parte**

### **1. Datos informativos del proyecto**

Un informe de sistematización se realiza con el objetivo evidenciar de forma documental lo que se llevó a cabo, para ser utilizada como forma de aprendizaje en futuras generaciones. Para ello, es necesario contextualizar en función de las características en que se desarrolla la investigación.

#### **a) Nombre del proyecto**

Sistematización de la experiencia sobre el diseño de un modelo de valoración de cargos para los procesos habilitantes de apoyo en el Gobierno Autónomo Descentralizado en el periodo Octubre 2016- Agosto 2017.

#### **b) Nombre de la institución**

Por razones de la institución ajenas a la investigación es necesario mantener su identidad en el anonimato. El Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) es una institución que se encarga de brindar un servicio dedicado netamente a la colectividad del territorio en el que se encuentra enmarcado, dentro de los cuales tenemos los siguientes:

- Agua potable
- Alcantarillado

- Impuestos prediales
- Matriculación de vehículos
- Recolección de basura
- Rentas
- Obras públicas
- Avalúos y catastros
- Turismo
- Educación inicial

**c) Tema que aborda la experiencia**

La presente sistematización se enmarcó en la categoría psicosocial laboral, el tema que abordó la experiencia en su totalidad es sobre una propuesta de valoración de cargos, la cual surgió de una necesidad detectada dentro del GAD en los procesos habilitantes de apoyo, con el fin de dar un valor a las funciones realizadas por el personal y establecer una equidad en los sueldos, y así eliminar las problemáticas detectadas en el diagnóstico realizado.

**d) Localización**

El Gobierno Autónomo Descentralizado se encuentra ubicado en la Provincia de Pichincha.

## **2. Objetivo de la sistematización**

Con la presente sistematización se pretendió evidenciar la importancia de la experiencia obtenida al valorar los cargos de los procesos habilitantes y de apoyo del GAD y así sentar las bases para la realización de futuras investigaciones con propósitos similares en otras instituciones pertenecientes al sector de gobierno. Para ello se involucró a las partes interesadas constituidas por los directivos del gobierno y los trabajadores.

## **3. Eje de la sistematización**

El eje de esta sistematización realizó tomando en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial, donde se identificó la deficiencia en el proceso de valoración de cargos, la cual conlleva a que los trabajadores no perciban un salario justo acorde a las tareas que desempeñan y se procede a trabajar con el personal del GAD para llevar a cabo una correcta valoración de cada uno de los cargos de los procesos habilitantes de apoyo y que sirvan como ejemplo de un modelo con el fin de realizar la valoración correcta de los cargos del resto de los procesos existentes en el gobierno.

El eje de la sistematización radica en una línea teórico descriptiva ya que se definen los conceptos planteados por los diferentes autores para el término valoración de cargos y se detalla la información recopilada a través de la aplicación de la entrevista y sobre esa base se describen los cargos del GAD, descripción a

partir de la cual se realiza la valoración de los cargos para sustentar el objeto final de la sistematización radicado en el modelo de valoración de cargos.

La valoración de cargos se define como una comparación de los diferentes puestos de trabajo para establecer qué valor se le confiere a un puesto tomando como base otro. La forma más común de proceder para ejecutar el proceso de evaluación del puesto es comparar el contenido y características de los puestos entre ellos, entre los elementos que es necesario utilizarse encuentran: esfuerzo, responsabilidad y habilidades (Dessler & Varela, 2011).

La valoración de cargos surge debido a la carencia de un método para establecer valores que permitieran diferenciar un puesto de otro y sobre esta base poder remunerar a los trabajadores con el salario correspondiente. Pero este aspecto no constituye la única ventaja que aporta la valoración de cargos a las organizaciones. Siempre que se aplica de forma adecuada contribuye a disminuir el número de reclamos; facilita las negociaciones de los salarios; simplifica la selección de los empleados; sirve de pauta para realizar los traslados y promociones; establece los deberes, responsabilidades y calificaciones exigidas por la tarea; es útil para la valoración de los méritos individuales de los empleados y también sirve para la confección de organigramas(Boiarov & Araoz, 2013).

Para Bohlander y Sherman (2003) la valoración de cargos es:

“Un proceso sistemático para determinar su valor relativo a fin de establecer la equidad interna entre los diversos puestos. Es posible determinar el valor relativo de un puesto comparándolo con otros dentro de

la organización en base a una escala desarrollada con ese propósito (2003, pág. 50).”

Al poseer un sistema bien definido que permita realizar la valoración correspondiente se podrán delimitar las funciones de los puestos de acuerdo a su valor e imposición dentro de la organización, se podrá ejercer una correcta implementación del sistema de salario y beneficios lo que permitirá reducir las quejas y la rotación del personal e influirá indirectamente en una mejora del clima laboral(Pereda, Berrocal, & Alonso, 2008).

Según Puchol (2003), la valoración de cargos sirve para.

- Elaborar estructuras salariales más justas
- Controlar con mayor precisión los costes de personal
- Servir de base para las negociaciones con los sindicatos
- Proporcionar una estructura para la revisión periódica de los salarios
- Permitir que los puestos de nueva creación se sitúen en una estructura salarial preestablecida

Pero además la valoración de cargos puede servir para otros fines no retributivos, como son:

- Proporcionar un análisis radiográfico de la estructura empresarial
- Conocer mejor el funcionamiento de la propia empresa

- Establecer políticas de formación, de rotación, de promoción interna, de planes de carrera
- Mejorar el clima laboral(Arteaga, 2013).

Con todo lo referido queda constituido el eje teórico de la investigación y se definen aspectos básicos a tener en cuenta como en qué consiste la valoración de cargos y su importancia para las organizaciones.

#### **4. Objeto de la sistematización**

Para definir el objeto de la sistematización de la experiencia sobre el diseño de un modelo de valoración de cargos para los procesos habilitantes de apoyo en el GAD es necesario acotar que con el estudio realizado se pretenden obtener los conocimientos requeridos para aplicar la investigación a otras entidades similares e implementar una forma de proceder para realizar la valoración de todos los cargos del GAD.

La valoración de cargos en el GAD debe tomar en cuenta los aspectos fundamentales que diferencian un puesto de trabajo de otro y evitan que se repitan tareas o actividades similares sin necesidad. Entre los aspectos a tener en cuenta en la valoración de cargos del gobierno en que se realiza la sistematización se debe tener en cuenta la complejidad de las tareas a realizar en el puesto, la cantidad de tareas a ejecutar en el período de tiempo en el que va a percibir el beneficio económico y las relaciones de subordinación del cargo a valorar.



En el GAD se ha dejado de realizar una adecuada valoración de cargos y no se tiene un método que permita llevar a cabo esta actividad de forma estandarizada, aspecto considerado de gran importancia dentro del área de Talento Humano ya que mediante la valoración de cargos se pueden identificar las diferencias entre los diferentes cargos que existen en la organización y sobre la base de estas diferencias establecer los parámetros para definir el salario a recibir por el trabajador.

## **5. Metodología de la sistematización**

La sistematización descrita en el presente informe es realizada sobre la base de una metodología cualitativa debido a que analiza la situación en su entorno real, intentando interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas (Martínez, 2011). También se utilizan en su ejecución técnicas específicas de la metodología cualitativa al levantar la información necesaria para valorar los cargos.

Para la sistematización se utilizó como referencia la metodología utilizada en el proyecto de intervención con la finalidad de lograr un mejor entendimiento de los datos. En dicha metodología se implementaron herramientas como la entrevista y la observación, pues a partir de la aplicación de estas técnicas procedentes del enfoque cualitativo se puede obtener suficiente información acerca de los cargos existentes, en muy poco tiempo y a costos relativamente bajos, además de que ayudan a evitar la subjetividad a la hora de recolectar la información.

Una fuente de información significativa para ejecutar el estudio fue la observación, técnica cualitativa que permite describir el comportamiento de los individuos dentro del ambiente laboral.

Para el diseño de las guías de la entrevista y de la observación se consideraron aspectos relevantes entre los cuales se encuentran los elementos necesarios para describir el perfil del puesto y los factores que se deben tener en cuenta para valorar los cargos. En el caso de la entrevista para el diseño de las preguntas se tomaron como base los aspectos relevantes necesarios para poder efectuar una correcta valoración de cargos con la finalidad de determinar las deficiencias existentes que se debían solucionar previo a la ejecución de la valoración.

Para la elaboración de la guía de observación se definieron los aspectos claves tanto para el diseño de los puestos faltantes como para la valoración, y se definió un tiempo acorde con la complejidad de cada aspecto. La observación realizada se cataloga como una observación del tipo participante ya que la estudiante se involucró en los procesos de trabajo del GAD para entenderlos y facilitar así la ejecución del proyecto de intervención.

Mientras que para el diseño del formulario utilizado para levantar la información necesaria se usaron elementos claves y proporcionados por la institución, los cuales ya poseían con anterioridad.

Para diseñar el perfil de los cargos de los procesos habilitantes de apoyo del GAD se tomó como base aspectos relevantes como:

- datos de identificación del puesto
- misión del puesto
- relaciones internas y externas
- instrucción formal requerida
- experiencia laboral requerida
- capacitación requerida para el puesto
- actividades esenciales
- conocimientos adicionales relacionadas con las actividades esenciales
- competencias técnicas
- competencias conductuales

En el caso del diseño de la valoración de cargos se tomaron en cuenta los perfiles existentes y diseñados que sirvieron para valorar los temas ya establecidos en dichos perfiles y al mismo tiempo se valoraron factores como:

- Competencias
- Complejidad del puesto
- Responsabilidad

De los cuales se derivaban sub factores como:

- Instrucción formal
- Experiencia
- Habilidades de gestión
- Habilidades de comunicación

- Condiciones de trabajos
- Toma de decisiones
- Rol de puesto
- Control de resultado

## **6. Preguntas clave**

### **a) Preguntas de inicio**

¿El GAD requiere de la realización de una valoración de cargos?

¿Los beneficiarios están de acuerdo con la necesidad de ejecutar un proyecto en el que se valoren los cargos?

¿Quiénes participaron en el proyecto?

### **b) Preguntas interpretativas:**

¿Cómo se involucró el GAD en la ejecución del proyecto?

¿Qué aspectos se tuvieron en cuenta para valorar los cargos?

¿Cómo se desarrolló el proyecto en el Gobierno?

### **c) Preguntas de cierre:**

¿Cuáles eran los resultados esperados con la ejecución del proyecto?

¿Cuál fue la reacción del director de talento humano ante los resultados obtenidos?

¿Cuáles son los beneficios que obtiene el GAD con la valoración de cargos?

## **7. Organización y procesamiento de la información**

Con el fin de recopilar la información requerida para ejecutar la sistematización en el GAD se divide su realización en tres fases o etapas las cuales se encuentran encaminadas a dar una secuencia y un orden lógico a la ejecución de la sistematización.

La primera etapa estuvo dedicada a la realización del diagnóstico la cual sirvió para identificar situaciones que se generaban en el GAD debido a la ausencia de una adecuada valoración de cargos. En esta etapa fue aplicada una entrevista al director del departamento de Recursos Humanos (RR.HH) que entre otros puntos recogió las inconformidades existentes entre los trabajadores por las diferencias salariales entre los puestos y por el desconocimiento de las funciones en algunos puestos de trabajo. El conjunto de preguntas; formato de la entrevista se muestra en el Anexo # 1. A partir de las respuestas obtenidas del entrevistado se elaboró una matriz de doble entrada tal y como se muestra en la tabla 1 y para su confección se tuvieron en cuenta en la columna 1, las preguntas de la entrevista y en la columna 2 la síntesis de la respuesta dada por el entrevistado, a modo de descripción.

Tabla 1.  
Resultados de la entrevista

<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
¿Qué problemas se detectan actualmente en la empresa?	Actualmente se necesita crear algunos perfiles de puestos nuevos, para posteriormente a esto realizar la valoración de cargos y así poder contar con una remuneración acorde, equitativa e igual al de todas las instituciones públicas.
¿Existe manual de funciones o perfiles?	No se ha terminado de hacerlo por cuestiones de tiempo.
¿El organigrama esta actualizado?	No, hay muchas cosas que se están modificando.
¿En qué se necesita trabajar urgentemente?	En la actualización e implementación del estatuto orgánico, manual de puestos o perfiles, para posteriormente con esto ejercer una valoración de cargos.
¿Bajo qué parámetros se manejan las remuneraciones?	Dentro del GAD se maneja mediante el acuerdo No. 060 de fecha 26 de marzo del 2015, pero actualmente se están realizando los trámites en el Ministerio de Trabajo para ajustarse a la escala de 20 grados.
¿Quién se encarga de dar una escala de sueldos?	El Ministerio de Trabajo mediante aprobación de acuerdos.
¿Cómo es el clima laboral en la empresa?	Existen muchos roles y mala comunicación entre el personal de cada departamento, y la mayoría de veces siempre se da por la falta de cumplimiento de tareas, esto conlleva a que el personal no cumpla con los procesos que se llevan dentro del GAD.
¿Se ha realizado algún tipo de seguimiento de clima laboral?	No, en realidad no se ha tomado mucho en cuenta ese tema, la única solución que hemos tomado para tratar de solucionar este tipo de percances es la rotación interna del personal.

Nota: Síntesis de las respuestas obtenidas de la entrevista aplicada al director de RRHH. Elaborado por: De la Cruz V., 2017

La segunda etapa estuvo encaminada al levantamiento de las descripciones de las actividades que realiza cada puesto para los cuales no existía un perfil de cargo. Para la ejecución de esta etapa se empleó el formulario de descripción de actividades las cuales fueron completadas por el director de cada departamento, posterior a esto se les hizo llegar una guía la cual sirvió incluso para la valoración de cargos. Dicha guía describe la forma correcta de cómo identificar cada actividad, cómo completar el interfaz de cada puesto, la clasificación de las actividades y por último la gradación de las escalas es decir con qué frecuencia realiza cada actividad

otorgándole en una escala en la cual cinco sería la más alta y uno la más baja, y se muestra en el Anexo # 2. Además, se utilizó un modelo de perfil propio del GAD y con el cual se habían diseñado los perfiles existentes, en este modelo se colocó toda la información recibida por parte de los directores de cada departamento y posteriormente se completó la información faltante. Esta planilla se muestra en el Anexo # 3. Los resultados obtenidos fueron analizados y procesados mediante una tabla de Excel en la cual se agruparon por categoría los requisitos y características de los puestos.

Por último, en la tercera etapa se procede a realizar la valoración de cargos a través de un modelo ya establecido en una plataforma digital por el Ministerio de Trabajo.

Sus factores y sub-factores con su debida ponderación fueron tomados de la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES) en el cual se describe los conjuntos de tablas que se referencian a continuación a medida que vaya siendo explicado el procedimiento.

Este modelo establece un procedimiento para ejecutar la valoración de acuerdo a la evaluación de un grupo de elementos a los cuales se les otorga un puntaje de acuerdo a un grupo de características preestablecidas y en función de la puntuación total se ubica cada cargo en un grupo ocupacional. En un primer momento se tuvieron en cuenta los roles, atribuciones y responsabilidades de los puestos de trabajo que integran cada unidad, para ello se consideran los elementos que se muestran en el Anexo # 4.

Luego se realizó el análisis de los niveles estructurales y grupos ocupacionales los cuales estarán compuestos por una serie de puestos determinados con valoraciones semejantes, sin tener en cuenta los procesos institucionales en los que actúen (SENRES, 2005). Para llevar a cabo correctamente el análisis los niveles y grupos se organizan tal y como se muestra en el Anexo # 5.

Para la ejecución de la valoración de puestos se consideraron factores entre los cuales se encuentran la competencia, la complejidad del puesto y la responsabilidad, elementos que fueron jerarquizados y ponderados de acuerdo a su importancia según lo que se especifica en el Anexo # 6.

A la hora de evaluar el factor competencia se tuvo en cuenta que este elemento agrupa la instrucción formal, experiencia y habilidades adicionales que se requieren para desempeñarse en un determinado puesto de trabajo. En el caso de la instrucción formal en este aspecto se tiene conceptualizado como el conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del cargo y que necesariamente fueron adquiridos mediante estudios formales. Para la valoración de este elemento se tuvo en cuenta la escala mostrada en el Anexo # 7. El aspecto relacionado con la experiencia se conceptualiza como el nivel de experticia necesaria para ocupar el puesto valorado y se evalúa según lo planteado en el Anexo # 8. Por último, el elemento habilidades se divide en habilidades de gestión que son aquellas que permiten administrar los sistemas y procesos organizacionales; y en habilidades de comunicación que son aquellas necesarias para disponer, transferir y administrar información. La evaluación de los dos tipos de habilidades se realiza teniendo en cuenta lo referido en los Anexos # 9 y # 10 respectivamente.



Según SENRES (2005) al llevar a cabo el análisis del factor complejidad del puesto se debe tener en cuenta que es el grado de dificultad y contribución del puesto valorado al logro de los objetivos organizacionales y este factor se subdivide en condiciones de trabajo y toma de decisiones(pág. 11).

En el primer elemento se toman en cuenta todas las condiciones físicas y ambientales que impliquen peligros ocupacionales al que está sometido el puesto. Mientras que el elemento toma de decisiones se conceptualiza como la capacidad de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución con vistas a cumplir con la misión y objetivos organizacionales. Los criterios de evaluación de los elementos anteriormente descritos se muestran en los Anexos # 11 y # 12 respectivamente.

En el factor responsabilidad se tuvieron en cuenta dos elementos: el rol del puesto que es el papel que dicho puesto cumple en la unidad o proceso organizacional y que se define mediante la misión, atribuciones y niveles de relación externa e interna que permiten alcanzar resultados orientados a la satisfacción del cliente; y control de resultados, elemento que se examina a través del monitoreo, supervisión y evaluación de las actividades y atribuciones del puesto tomando en cuenta los recursos asignados. Para la evaluación de estos dos elementos que componen el factor responsabilidad se toman como base los aspectos referidos en los Anexos # 13 y # 14 respectivamente.

Sobre la base de las puntuaciones otorgadas a cada uno de los puestos y con los resultados alcanzados de la valoración de cada puesto se pudo definir el grupo

ocupacional al que correspondía, de acuerdo con la escala de puntuación que se refiere en el Anexo # 15.

Todas las informaciones recopiladas en cada una de las tres etapas fueron previamente organizadas y de esta forma fue que se delimitaron los puntos clave a tener en cuenta en la aplicación del modelo sistematizado en otras instituciones similares.

## **8. Análisis de la información**

Para analizar los resultados obtenidos en el proyecto, se consideraron los datos arrojados por las tres herramientas aplicadas: observación, entrevista y el aplicativo para el levantamiento de cargos. La técnica de observación se aplicó en la etapa de diagnóstico para identificar las problemáticas existentes en los procesos del Departamento de Talento Humano, mientras que en la segunda etapa se aplicaron la entrevista y el aplicativo para el levantamiento de cargos. En la última etapa se utilizó el modelo preestablecido del Ministerio del Trabajo.

Los resultados de la entrevista realizada para el diagnóstico arrojaron como principales deficiencias que existe por parte de los colaboradores una gran inconformidad con el salario, al mismo tiempo desorganización de parte de los trabajadores en sus funciones, mala ubicación del personal en algunos puestos y falta de implementación de las actividades a ejecutar. Todo esto motivado por la no existencia de un perfil de cargo actualizado.

Los resultados de la observación por otra parte corroboran lo obtenido en la entrevista para el diagnóstico y además arroja datos de interés para la posterior valoración de cargos entre los cuales se encuentran el desconocimiento de las actividades a desarrollar, ausencia de una escala salarial sobre la base de una normativa equitativa y no existencia de indicadores que permitan evaluar correctamente a los trabajadores.

En lo referido a la información que se obtiene de la entrevista realizada para determinar los perfiles de cargo que no se encuentran documentados, es necesario decir que de ella se obtuvieron aspectos requeridos para la valoración como las funciones, los requisitos, el salario y el objetivo principal. Así como también se obtienen las descripciones de los perfiles inexistentes tomando en cuenta las características y requisitos del puesto al que se refieren. Un ejemplo de los perfiles obtenidos se muestra en el Anexo # 16.

A partir del levantamiento de la información de los perfiles se obtuvieron los datos requeridos para la valoración de los cargos de los procesos habilitantes del GAD y del análisis realizado en dicha valoración se obtuvo como resultado principal la puntuación obtenida por cada uno de los cargos valorados. También se logró determinar los salarios a recibir por los colaboradores que ocupan los puestos valorados y se observaron diferencias sustanciales con el sistema de salario actualmente implementado ya que de los 13 puestos valorados solo tres poseen un salario por encima de la remuneración acorde al trabajo que desempeñan. Como se puede observar en el Anexo # 17 los diez cargos restantes apreciarían un aumento en sus salarios al implementarse el resultado de la valoración realizada

## **Segunda Parte**

### **1. Justificación**

La sistematización del diseño de un modelo de valoración de cargos para los procesos habilitantes de apoyo en el GAD, surge debido a la necesidad de equilibrar las escalas salariales y establecer las bases para los concursos de mérito y oposición. Esta situación se debe a que no cuentan con una valoración de cargos y una escala salarial establecida lo cual impide contratar nuevo personal.

El Código del Trabajo en Ecuador plantea en su artículo 79 que en toda empresa debe existir igualdad de remuneración lo que significa que a trabajadores con tareas similares corresponden remuneraciones similares (Congreso Nacional, 2013) y la manera de saber cuáles son los puestos dentro de la empresa a los que se le asignan tareas similares es la realización de la valoración de cargos.

La Constitución de la República plantea en su artículo 229 que las remuneraciones devengadas a los servidores públicos deben ser justas y equitativas y mantener estrecha relación con las funciones que desempeñan (Asamblea Nacional, 2008) y al ser el gobierno una institución del sector público debe cumplir con carácter obligatorio con dicho artículo.

La organización por su parte manifiesta un marcado interés en plantear parámetros acordes con su realidad y la del mercado laboral para establecer factores de incrementos de sueldos. En el GAD a partir de la aplicación de la valoración de

cargos se pueden obtener una gran cantidad de ventajas que permitirán un mejor proceso de trabajo a la hora de administrar los recursos humanos y sus distintas actividades.

Por todo lo anteriormente planteado se espera que con el proyecto de intervención dedicado a valorar los cargos de los procesos habilitantes del GAD se logre un mejoramiento de la imagen para los colaboradores, incrementar la satisfacción en el trabajo, establecer las bases para los concursos de mérito y oposición y sentar las bases para remunerar a los trabajadores en función de las tareas que realizan.

Como primer paso para realizar la sistematización se ejecuta un diagnóstico sobre la base de una entrevista al director del Departamento de Talento Humano y para eliminar las deficiencias detectadas en dicho diagnóstico se decide valorar los cargos de los Procesos Habilitantes en el gobierno.

El proyecto aporta dos resultados fundamentales que son beneficiosos para el GAD. Uno es el diseño de los perfiles de cargo que no existían en la organización y que serán útiles para llevar a cabo los concursos de méritos y oposición que se maneja dentro de esta institución y el otro es la valoración de los cargos de los procesos habilitantes del GAD, con lo cual queda ya registrado una base de guía para posteriormente realizar la valoración de los demás puestos existentes.

## 2. Caracterización de los beneficiarios

Actualmente el GAD cuenta con 800 colaboradores los cuales están distribuidos en diferentes departamentos. Para la valoración de cargos se trabajó directamente con los procesos habilitantes de apoyo, los mismos que se muestran en la tabla 2.

Por lo tanto, como beneficiarios directos del proyecto tuvimos al Departamento de Talento Humano, es decir todo el personal que labora en esta área, pero en especial dichos beneficiarios serán los servidores de los procesos habilitantes de apoyo. Y como beneficiarios indirectos tendremos a trabajadores y servidores de toda la organización.

Tabla 2.  
Lista de Empleados

<b>Unidad Organizacional</b>	
<b>Procesos Habilitantes de Apoyo</b>	<b>Número de Cargos</b>
Gestión de Secretaria General	4
Gestión Financiera	5
Gestión de Talento Humano	14
Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicaciones	2

Nota: Cantidad de cargos por cada una de las áreas que componen los procesos habilitantes de apoyo del GAD. Elaborado por: De la Cruz V., 2017

En la organización como bien se expresa en el párrafo anterior se verán beneficiados todos los servidores con el presente proyecto de sistematización y por ello se hace necesario caracterizar a los trabajadores.

En el GAD se trabaja con personas relativamente jóvenes y maduras de ambos sexos con diversidad de estados civiles. En el nivel de estudio se trabaja con

profesionales del tercer nivel debido a que las labores realizadas por los colaboradores así lo requieren. Los trabajadores provienen de familias diversas y con diferentes características y poseen un nivel de ingresos que se encuentra en la media. Se trabaja con profesionales de distintos perfiles que contribuyen a la formación de equipos multidisciplinarios. Estos datos se observan a mayor detalle en la tabla3.

Tabla 3.  
Rasgos característicos de los beneficiarios

<b>CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS VARIABLES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS GENERALES A CONSIDERAR DESCRIPCIÓN</b>
Edad	25 a 50 años
Genero	53% Masculino y 47% Femenino
Estado civil	24% Solteros, 76% Casados
Escolaridad	Profesionales/ Tercer Nivel
Tipo de familia	Familias nucleares, ampliadas y monoparentales
Ocupación	Ingenieros, Contadores, Auditores, Psicólogos Laborales, secretarias, Médicos, Trabajadora Social
Nivel de ingresos	Medio

Nota: Caracterización de acuerdo a las variables demográficas de los beneficiarios de la sistematización. Elaborado por: De la Cruz V., 2017

### **3. Interpretación**

El proyecto de sistematización surge de la realidad existente en el GAD de que no hay presencia de una equidad salarial entre el personal que conforman la institución, siendo esta situación de conocimiento de los beneficiarios del proyecto por lo que se encuentran de acuerdo con la ejecución del proyecto pues comprenden la necesidad del mismo.

Es necesario decir que en la sistematización se valoraron los puestos y no el desempeño de las personas que los ocupan cumpliendo así con uno de los objetivos fundamentales de la valoración de cargos que radica en garantizar la objetividad del proceso (Berrocal, 2016).

En el proyecto se involucra todo el personal directivo del GAD los cuales brindaron en todo momento las informaciones requeridas para la valoración de los cargos y para la elaboración de los perfiles que no existían en la organización. Además, explicaron asertivamente el funcionamiento de los procesos que se ejecutan en el gobierno tomando en cuenta las características individuales de cada uno de los procesos.

En la valoración de cargos efectuada en el GAD se utiliza un método de evaluación por puntos ya que además de estar establecido a nivel de país que se haga así para este tipo de instituciones públicas, este tipo de métodos es generalmente el más utilizado debido a que emplea puntos en vez de niveles salariales lo que hace que sus resultados sean más precisos pues permite manejar con mayor detalle los factores esenciales (Bravo, 2012).

La valoración de cargos en los procesos habilitantes del GAD se lleva a cabo debido a las necesidades e intereses del gobierno con la finalidad de establecer un sistema de trabajo, salario justo y equitativo, para ello en un primer momento se realiza un diagnóstico que permite identificar las deficiencias existentes en el gobierno, luego se procede a levantar la información necesaria para describir los



perfiles inexistentes y posteriormente se lleva a cabo la valoración de todos los cargos establecidos dentro de los procesos habilitantes.

En todo estudio existen aspectos positivos y aspectos negativos que influyen en su realización. Entre los aspectos negativos considerados como barreras en la investigación se encuentran la no existencia de criterios similares con respecto a la realización de la investigación, los desacuerdos en relación con la forma de hacer y el desconocimiento de las funciones de algunos de los puestos de trabajo.

Con la sistematización descrita se buscó facilitar un modelo para realizar la valoración de todos los cargos que se presentan en su estructura, logrando así establecer un sistema equitativo para regir las actividades a realizar y los beneficios a recibir por el trabajador. En conjunto con el modelo de valoración se emplea un aplicativo de cargos tal y como se muestra en el Anexo # 18 para el cual se utiliza como ejemplo el puesto de Analista de Talento Humano 2, en el cual se puede evidenciar que aplicada la valoración de cargos el total de los puntos es de 783 por lo tanto, dentro de la escala de intervalos con ese puntaje le ubica en un grado 11 y dentro de un grupo ocupacional de Servidor Público Municipal 5.

De dicho ejemplo se consideraron los ítems donde se resalta la información más importante, la misma que se presenta con el siguiente formato: la portada, la clasificación donde se describen todos los puntos a tratar en general, la descripción del puesto, los datos de identificación, la misión del puesto, las actividades que realiza dicho puesto, la instrucción formal requerida, la experiencia laboral requerida y por último la valoración con su respectiva puntuación.

Por lo tanto, al alcanzar el cumplimiento de los objetivos trazados y obtener los resultados esperados, el director de Talento Humano expresa satisfacción con los logros obtenidos y manifiesta la importancia que considera se le debe atribuir al tema abordado en el proyecto.

Entre los principales resultados obtenidos a partir de la aplicación de las herramientas se encuentran las deficiencias detectadas a partir del diagnóstico realizado entre las cuales se encuentran la no existencia de un perfil de cargo que describa el 100% de los puestos que componen el GAD, además de que gran parte de los trabajadores muestran un descontento con el sistema de salario y beneficios implementado ya que no lo consideran equitativo, dichos factores fueron corroborados mediante la observación directa. 185

Con la realización de la valoración de cargos ejecutada en el presente proyecto de intervención se logra determinar la remuneración adecuada para los 13 puestos valorados y para poder implementarlos el GAD debe solicitar aprobación para su modificación, motivo por el cual se requiere de un lapso de tiempo de entre seis meses y un año.

A partir de la ejecución del proyecto de sistematización se determina que se cumplen con los objetivos trazados ya que se delimitan los perfiles de cargo inexistentes, se identifican los aspectos a tener en cuenta para valorar los cargos y se ejecuta la valoración. El cumplimiento de los objetivos influye directamente en la entidad ya que gracias a la valoración de los cargos se sientan las bases para establecer un sistema de pagos y beneficios equitativo ya que una vez determinados

los valores de los puestos se puede distribuir racionalmente la masa salarial, una vez fijada la pendiente de la escala retributiva (Orue-Echevarría, 2004).

#### **4. Principales logros del aprendizaje**

Para hablar de los logros alcanzados hay que comenzar diciendo que con la investigación se cumplieron los objetivos trazados para el proyecto que son:

Objetivo general: valorar los cargos de los procesos Habilitantes en el gobierno en el período comprendido entre octubre del 2016 y agosto del 2017.

Objetivos específicos:

- Establecer los perfiles de cargo correspondientes al 80% del total de puestos de la estructura que no existen en el gobierno.
- Identificar los aspectos a valorar en los perfiles de cargo del GAD.
- Dar a conocer los resultados de la valoración al 100% de la directiva de la organización.

Se afirma que se cumplieron ya que se logró realizar adecuadamente la valoración de los cargos de los Procesos Habilitantes del GAD y los resultados obtenidos fueron comunicados a la directiva de la organización.

También se alcanzó cumplir el objetivo de la sistematización pues se logra evidenciar la importancia de llevar a cabo correctamente el proceso de valoración de cargos en el gobierno y en instituciones similares.

A la hora de establecer los logros del proyecto se decide desarrollarlos a través de tres grandes grupos. En el primer grupo se encuentran los logros relacionados con el trabajo y los colaboradores, en el segundo grupo se identifican los logros relacionados con el proyecto y en el tercer grupo se mencionan los logros que se refieren a la relación laboral y social con la institución.

En el primer grupo como bien se mencionó, se encuentran los logros relacionados con el trabajo llevado a cabo en conjunto con los colaboradores y se debe mencionar la manera de explicar el proyecto a los colaboradores, el poder de convencimiento demostrado a la hora de explicar la necesidad de ejecutar el proyecto. También forma parte de este grupo la capacidad demostrada para solventar las diferencias de opinión entre los colaboradores logrando así cumplir con el calendario establecido para la ejecución del proyecto y no retrasarlo debido a la existencia de dichas diferencias.

En el segundo grupo se deben mencionar los conocimientos adquiridos en relación a la psicología laboral, la consolidación de los conocimientos adquiridos desde el ingreso a la universidad hasta la actualidad, el entendimiento de los aspectos relacionados con la valoración de cargos y el diseño de los puestos de trabajo en el gobierno objeto de estudio y la capacidad para adecuar los conocimientos científicos a la realidad que rodea el gobierno en el que se aplica la investigación. Cabe destacar

las habilidades demostradas durante la ejecución del proyecto al manejar las barreras que se fueron presentando, la capacidad para lidiar con las diferencias de opinión con el resto de los participantes en el estudio, la voluntad para seguir adelante con el proyecto a pesar de los obstáculos en el camino y por último la sabiduría para identificar las deficiencias más relevantes en el proceso de diagnóstico y la determinación de la solución para dichas deficiencias llevando a que el proyecto constituya un éxito para todas las partes involucradas.

En el tercer grupo de logros, se encuentran los alcances relacionados con la empresa y en este grupo hay que destacar el hecho de que el GAD cuenta gracias a la sistematización con un ejemplo de cómo valorar los cargos establecidos en su estructura organizativa, además se establecen las descripciones de los perfiles de cargo inexistentes en el GAD. Otro logro de suma importancia en este grupo es el nivel de entendimiento alcanzado por la investigadora en relación al funcionamiento de los procesos de trabajo que existen en el GAD donde fue ejecutado el proyecto.

## Conclusiones

- Al finalizar se concluye que a través del trabajo realizado se logró evidenciar la importancia de contar con una adecuada valoración de cargos, ya que esta servirá de base para la continuación de valorización de los demás cargos existentes en el GAD.
- La entrevista de diagnóstico evidenció como principal resultado que, en el Gobierno Autónomo Descentralizado, no existe la descripción del 80% de los perfiles de cargos que se reflejan en la estructura organizativa.
- A partir de las entrevistas para el levantamiento de la información y de la observación se detectó que de los trabajadores de las áreas seleccionadas para realizar la valoración el 75% no conocen todo el conjunto de actividades y tareas asociadas al cargo que desempeñan.
- A través de la valoración de cargos se logró identificar que la brecha promedio entre el salario actual y el salario valorado es de aproximadamente \$117.00 dólares con 10 puestos que reciben en la actualidad menos salario que el que deberían, entre los cuales están los Analistas de Comunicación Organizacional, de Remuneraciones y de Talento Humano 2 y 3, que reciben \$200.00, \$60.00, \$126.00 y \$200.00 dólares menos respectivamente, también se encuentran en este grupo el Asistente de Comunicación Organizacional, el Asistente de Talento Humano, el Asistente de Remuneración, el Auxiliar Administrativo y la Secretaria de Dirección quienes reciben \$17.00, \$17.00, \$17.00, \$32.00 y \$37.00 dólares menos respectivamente.
- El proyecto de sistematización se ejecuta de manera que permite identificar la realidad existente en el gobierno y sustentar así una valoración de cargos adecuada a la realidad empresarial actual.

## **Recomendaciones**

- Utilizar el presente estudio como ejemplo de referencia para realizar investigaciones similares en organizaciones pertenecientes al mismo sector y con semejantes objetos sociales.
- Actualizar los perfiles de cargos al menos una vez al año, mediante la utilización del modelo de valoración de cargos y su aplicativo para complementar las descripciones de los puestos ya existentes con las obtenidas del estudio realizado para ejecutar la valoración de los cargos de los procesos habilitantes.
- Socializar en la institución los resultados del proyecto y de la actualización de los perfiles de puestos a realizar para que los trabajadores conozcan los detalles de las tareas a realizar y la remuneración a obtener por su correcta ejecución.
- Generalizar el modelo utilizado en la valoración de cargos de los procesos habilitantes de apoyo al resto de los procesos de trabajo implementados en el Gobierno Autónomo Descentralizado objeto de estudio.
- Los resultados obtenidos de la valoración de cargos realizada sientan las bases en el GAD para establecer un sistema de salario y beneficios justo y equitativo que a su vez permita eliminar las inconformidades y descontentos de los trabajadores.

## Referencias Bibliográficas

- Arteaga. (2013). *Desarrollo de un Sistema de Remuneracion para la Empresa INCINEROX, ubicada en la ciudad de Quito Año 2012*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Berrocal. (2016). *Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo*. España: Universidad Complutense de Madrid.
- Bohlander & Sherman. (2003). *Administración de Recursos*. Madrid: Thomson.
- Boiarov, S., & Araoz, A. (2013). *Compensaciones y Beneficios, Valuación de puestos*. Obtenido de Fundación Caminando Utopías: [http://www.tic.org.ar/plataforma1/courses/PERSONAL2/document/Unidad\\_C/Presentaciones/Valuaciondepuestosalejandro13\\_04.pdf?cidReq=PERSONAL2](http://www.tic.org.ar/plataforma1/courses/PERSONAL2/document/Unidad_C/Presentaciones/Valuaciondepuestosalejandro13_04.pdf?cidReq=PERSONAL2)
- Bravo, P. (2012). *Análisis, Diseño y Valuación de Puestos*. Ecuador: Universidad de Cuenca.
- Dessler & Varela. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- GAD. (2013). *Manual de Clasificación y Valoración de puestos institucionales del GAD*. Ecuador: Dirección de Talento Humano.
- Martínez, J. (2011). MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA. *SILOGISMO*.
- Orue-Echevarría. (2004). *Manual de Valoracion de Puestos y Clasificacion de Meritos*. España: Deusto.
- Pereda, S., Berrocal, F., & Alonso, M. (2008). *Psicología del trabajo. teoría y práctica*. Madrid: Síntesis.



Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Diaz de Santos.

SENRES. (2005). *Acuerdo No. MRL -2014-*. Ecuador: Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público (SENRES).

SENRES. (2005). *Resolucion Senres-RH-2005*. Obtenido de Diccionario Administración pública:  
<http://diccionario.administracionpublica.gob.ec/adjuntos/norma-tecnica-clasificacion-de-puestos.pdf>