

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA:  
PSICOLOGÍA**

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

**TEMA:  
SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE VALORACIÓN DE  
CARGOS POR PUNTOS DE LA EMPRESA LICORAM**

**AUTORA:  
MISHEL VERÓNICA CUARÁN ARÁUZ**

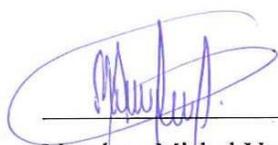
**DOCENTE TUTORA:  
CINDDY CRISTINA TAMAYO BARRERO**

**Quito, diciembre de 2018**

### **Cesión de derechos de autor**

Yo, Mishel Verónica Cuarán Aráuz, con documento de identificación N° 1725795312, 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 de valoración de cargos por puntos de la empresa LICORAM”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la facultad 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: Mishel Verónica Cuarán Aráuz

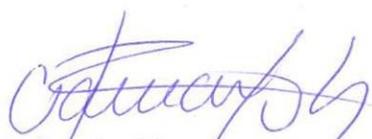
Cédula: 1725795312

Fecha: Diciembre 2018.

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

Yo, declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el trabajo de titulación “Sistematización de la experiencia de valoración de cargos por puntos de la empresa LICORAM” realizado por Mishel Verónica Cuarán Aráuz, obteniendo resultados que cumplen con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, Diciembre 2018



Cinddy Cristina Tamayo Barrero

CI. 1711977452



DMQ, 18 de Abril del 2017

Doctora

MARÍA DE LA PAZ GUARDERAS

Directora de la Carrera de Psicología

Universidad Politécnica Salesiana

Presente

De mis consideraciones,

En atención a las pasantías pre profesionales de 10mo semestre del periodo 2017 – 2017, pongo a consideración la posibilidad que realice las mismas la Srta. MISHEL VERÓNICA CUARÁN ARÁUZ, CC No. 172579531-2 estudiante de la Carrera de Psicología Mención Laboral y Organizacional, en el Área de Gestión de Talento Humano de la Empresa LICORES DE AMERICA S.A por el lapso de 6 meses, al respecto comunico que la empresa LICORAM no tiene inconveniente que la Srta. MISHEL VERÓNICA CUARÁN ARÁUZ pueda hacer uso de la información necesaria y publicar la misma, con fines de investigación estudiantil para su tema de proyecto de Titulación.

DOCTORA SUSANA CHANDI LARA

GERENTE GENERAL

LICORES DE AMERICA S.A



## **Dedicatoria**

Se la dedico a Dios por darme las fuerzas para seguir adelante tras las adversidades, por sustentarme para continuar mis estudios y guiar a mi madre Cecilia de las Mercedes Arauz Daza al apoyarme siempre. Y a mi hija Cammyla Thais Cuarán por ser la motivación más grande para culminar mi Carrera.

## Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
PRIMERA PARTE.....	3
1. Datos informativos del proyecto.....	3
2. Objeto de la sistematización .....	6
3. Eje de la sistematización.....	7
4. Objeto de la sistematización .....	9
5. Metodología de la sistematización.....	10
6. Preguntas Clave .....	13
7. Organización y procesamiento de la información .....	14
8. Análisis de la información .....	33
SEGUNDA PARTE .....	42
1. Justificación .....	42
2. Caracterización de beneficiarios .....	43
3. Interpretación .....	44
4. Principales logros del aprendizaje .....	46
5. Conclusiones.....	51
6. Recomendaciones .....	52
BIBLIOGRAFÍA.....	53
ANEXOS.....	55

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 .....	16
Tabla 2 .....	18
Tabla 3 .....	19
Tabla 4 .....	19
Tabla 5 .....	20
Tabla 6 .....	20
Tabla 7 .....	21
Tabla 8 .....	22
Tabla 9 .....	23
Tabla 10 .....	25
Tabla 11 .....	27
Tabla 12 .....	28
Tabla 13 .....	30
Tabla 14 .....	32
Tabla 15 .....	35
Tabla 16 .....	37
Tabla 17 .....	40

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Marcas manejadas por LICORAM. ....	4
Figura 2. Valores de LICORAM (Licores de América, 2018).....	16
Figura 3. Comparación del Salario del Área Administrativa. ....	36
Figura 4. Comparación del Salario del Área Comercial. ....	38
Figura 5. Comparación del Salario del Área de Producción. ....	41

## **RESUMEN**

Esta sistematización está direccionada a la necesidad de la empresa LICORAM en implementar un sistema de salarios basado por puntos, que le permita tener un respaldo científico del talento humano que posee.

De igual manera, poseer un estudio de soporte, para la toma de decisiones que se dan al interior de la empresa, resulta en el análisis de un conjunto de medidas que engloban directamente a la satisfacción laboral de los empleados; trabajo que sirve, como sistematización de sus aptitudes y destrezas y a la vez caracteriza cada cargo y por ende su correspondiente remuneración.

La empresa LICORAM presenta algunas problemáticas derivadas de la ausencia de dicho sistema de salarios por puntos, los cuales a través de esta sistematización muestran signos de aplacamiento. Mejorar este sistema le permite a la compañía posicionar sus objetivos principales.

Siendo así, esta sistematización, presenta una metodología alternativa, que permitirá salvar ciertas características que disminuye la participación de los empleados dentro de la empresa y plantea una relación entre salario y cargo; relación justa, asociada a las cualidades cambiantes de los trabajadores y sus funciones.

Palabras claves: equidad, clasificación de sueldos, mejoramiento de sistemas de recursos humanos, satisfacción laboral, incentivos.

## **ABSTRACT**

This systematization is directed to the need of the LICORAM company to implement a salary system based on points, which allows it to have a scientific backing of the human talent it possesses.

Likewise, having a support study to make decisions within the company results in the analysis of a set of measures that directly encompass employee job satisfaction; work that serves, as a systematization of their aptitudes and skills and at the same time characterizes each position and therefore their corresponding remuneration.

The company LICORAM presents some problems derived from the absence of this system of salaries by points, which through this systematization show signs of appeasement. Improving this system allows the company to position its main objectives.

Thus, this systematization presents an alternative methodology that will allow to save certain characteristics that diminish the participation of employees within the company and raises a relationship between salary and position; fair relationship, associated with the changing qualities of workers and their functions.

Keywords: equity, salary classification, improvement of human resources systems, job satisfaction, incentives.

## INTRODUCCIÓN

El interés de implementar la valoración de cargos por puntos fue en base a la ausencia de un sistema sobre beneficios y compensación dentro de la empresa LICORAM, debido al considerable aumento de personal y la importancia del mismo en los dos últimos años en efecto hubo mayor responsabilidad y carga laboral para las gerencias, jefaturas, entre otros cargos.

Tomando en cuenta que hubo casos de solicitudes de aumento de sueldo y ofertas salariales en el reclutamiento de personal donde no se llegaba a un acuerdo inmediato ni con bases justificadas para realizar el mismo y se dio la conclusión de crear dichas bases fundamentadas de manera específica para tener escalas salariales acorde a lo que la empresa puede considerar de acuerdo a sus necesidades.

Dichas necesidades, no están alejadas de un contexto general que las produce; y tienen relación directa con la contradicción entre: capital-trabajo, y la consecuente insatisfacción que genera.

El estudio intentó reducir la discrepancia inherente a la estructural de la sociedad moderna.

Las políticas que se implantan desde el departamento de recursos humanos, no están en muchos casos orientadas a resolver las necesidades materiales de los empleados, sino, a ejercitar la productividad de la empresa. Ello genera un clima de insatisfacción, que se ve aumentado por pagos no consecuentes con las actividades que cada empleado desempeña.

Esta sistematización, revisó los sueldos que expide la empresa LICORAM, comparó con la tabla de Salarios Mínimos Sectoriales y si estos están acordes con los requerimientos de cada cargo y si responden al constante movimiento de las cualidades de los empleados. Ello permitirá desarrollar un sistema que genere una relación consecuente con lo revisado.

Un eje articulador entre empleado y empleador, es precisamente el departamento de recursos humanos, este se relaciona al producir herramientas que generen equidad entre beneficios y compensación, orientando así sus conocimientos hacia la generación de una empresa productiva.

## **PRIMERA PARTE**

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

#### a) Nombre del proyecto

Sistematización de la experiencia de valoración de cargos por puntos de la empresa LICORAM.

#### b) Nombre de la institución

LICORAM: Licores de América S.A. Es una empresa de “diseño, producción, envasado y comercialización de bebidas elaboradas sobre la base de alcohol. Tiene como política institucional, realizar sus actividades priorizando la necesidad integral de sus trabajadores” (Licores de América , 2018); de igual forma es consciente del compromiso con sus proveedores. Su desarrollo constante responde a las necesidades de actualizarse tanto en normativas laborales, como en medidas de prevención de riesgos y cuidando del medio ambiente.

Cuenta con una amplia experiencia en la producción e innovación de bebidas sobre la base de alcohol, su servicio es personalizado, sus productos son garantizados por su calidad, entrega puntual y elaboración responsable.

Las marcas con las que cuenta la empresa son las siguientes:



Figura 1. Marcas manejadas por LICORAM.

La empresa cuenta con algunas características fundamentales, para fortalecer su institucionalidad, tanto a nivel interno como externo:

Visión: Crecer sostenida y rentablemente durante el periodo 2016-2021, para llegar a ser líderes del mercado, con un posicionamiento de marca y una diferenciación de nuestros productos a nivel nacional e iniciando la penetración de nuevos mercados en el exterior. (Licores de América, 2018).

Misión: LICORAM es una empresa de diseño, producción, envasado y comercialización de bebidas, licores y productos a base de alcohol, que consciente del gran compromiso que tiene con sus proveedores, clientes, empleados y accionistas, busca a través de acciones administrativas una rentabilidad y unas condiciones de trabajo dignas, sanas y seguras que le permita el continuo desarrollo del talento humano, el incremento en la productividad de sus operaciones, la satisfacción de sus clientes, la permanencia en el mercado y la retribución adecuada de sus accionistas (Licores de América, 2018).

En tanto a su Política de Calidad; establece el mejorar en forma continua sus actividades de diseño, producción, envasado y comercialización de bebidas; licores y productos a base de alcohol, para lograr que sus productos, procesos y servicios brinden satisfacción y beneficio a sus clientes, enfocando sus esfuerzos en contar siempre con un recurso humano competente, con base en su educación, formación o experiencia (Licores de América, 2018).

c) Tema que aborda la experiencia

La valoración de cargos por puntos, se basó en el diagnóstico de salarios inicial realizado desde mayo hasta agosto del año 2017. En ese periodo se definió la necesidad de implementar en la empresa LICORAM una administración salarial que sea efectiva y equitativa.

Tomando en cuenta que se entiende el salario como; “el precio de una determinada mercancía, de la fuerza de trabajo. Por consiguiente, el salario se halla determinado por las mismas leyes que determinan el precio de cualquier otra mercancía” (Marx, 1891). Esto quiere decir que la fuerza de trabajo, es lo que el trabajador vende, de la misma manera que cualquier otra mercancía, se le establece un precio, este último, como forma que asume la compra de la fuerza de trabajo, no es más que una expresión de “el tiempo de trabajo medio socialmente necesario” (Fundación de Estudios Socialistas Federico Engels, 2018), requerido para producir una mercancía, en este caso para determinar el precio de la fuerza de trabajo.

También es importante mencionar la referencia de Reyes sobre la administración de sueldos y salarios: “la aplicación entre sus principios y técnicas, permite articular en forma

tal el pago en dinero, con las prestaciones que recibe el trabajador y aun con las deducciones que su trabajo implica, que se logre no solo pagar salarios justos sino también convencer aquel de esa justicia” (Ponce, 2016, pág. 139).

Por otro lado, con respecto a la ponderación, se evaluó ciertos factores predominantes al interior de la empresa, estos son: educación, experiencia, compromiso, trabajo en equipo, orientación al cliente y calidad; siendo diferente el nivel de intensidad en cada uno de los cargos, logrando instaurar distintas lógicas entre ellas. El sistema de puntuación, define el valor de cada puesto, según el factor implementado y ajustándolo a un nivel o grado, que dependerá de la exigencia de los requisitos de la vacante. Para ello se requiere, la ponderación aritmética, que se explicará más adelante.

#### d) Localización

Quito, Shirys N 37-313 y El Telégrafo Edificio Rubio 5to piso (oficinas administrativas).

Ibarra, Mariano Peñaherrera y Mejía (planta de producción).

## **2. Objeto de la sistematización**

Esta sistematización, ayudó a determinar si existe una relación consecuente entre el salario y los cargos de cada uno de los trabajadores, lo que a su vez permitió también, ponderar actividades esenciales, identificar destrezas específicas, capacidades, capacitación y educación de cada cargo.

Permitió reconocer, de acuerdo con la tabla salarial establecida que se basó mediante los salarios mínimos sectoriales, que, en los rangos de remuneración en cada cargo, la mayoría, está acorde a los salarios establecidos por la empresa.

La aplicación de la valoración de cargos por puntos, se basó en el procedimiento, competencia de personal Doc. 60-2021; donde se detalla: la educación, formación, habilidades, experiencia, desempeño y compromiso, de cada uno de los 38 cargos existentes; así de esta manera se pudo ponderar y reconocer la concordancia entre salarios establecidos por la empresa y plaza de empleo ocupada.

Se visibilizó al interior de la empresa, la necesidad de establecer un sistema salarial, y se sensibilizó al comité paritario, sobre el requerimiento de la concordancia entre los salarios y los cargos que ocupa cada empleado. La compañía logrará una mejor producción en su administración, facilitará la elaboración de presupuestos, pagos. También generará un sustituto al rechazo al trabajo; el dinero, puesto que su salario estaría acorde con el cargo que asume, “los trabajadores requieren estar satisfechos en sus puestos de trabajo, para así poder desempeñarse de forma adecuada y contribuir al desarrollo de sus organizaciones” (Cañón, 2009, pág. 17).

### **3. Eje de la sistematización**

Esta sistematización gira en torno a la satisfacción de los trabajadores en relación con su empleo. Tomado en cuenta que:

Los elementos clave dentro de un sistema de salarial son las habilidades de la fuerza laboral y las cualificaciones. Los empleadores construyen descripciones de trabajo para cada posición y asignan valor a los puestos de trabajo a través de un proceso de evaluación. El proceso de evaluación determina el valor de ese trabajo para la organización general (Mayhew, 2018).

Así, se hizo necesario el uso de una guía, “la metodología de Reyes”, que ha manifestado alternativas que tienen como propósito: afrontar y resolver las dificultades de la valuación de puestos, además de contar con un enfoque robusto en dicha materia.

En la búsqueda de esa concordancia entre sueldo y cargo, se mueve la intencionalidad de generar cierto grado de satisfacción con el trabajo que cada uno desempeña. En ese sentido, la alternativa que presenta Reyes desarrolla características importantes que se mueven alrededor del eje mencionado, ellas son:

- Modelo familiar de puntos

Se basa, en establecer posibles valuaciones y criterios que definieron lo que corresponde a una empresa determinada; estas se ajustan a los resultados en función del tamaño de la organización. Lo que permite que el proceso de valuación parta de cero, basándose en pre-valuaciones, las cuales son revisadas y acordadas con la gestión, lo que consintió reducir el tiempo de curso de la evaluación hasta en un 50%.

Además la metodología de Reyes, permitió, adecuar, evaluar y actualizar en un menor tiempo dentro del área de compensaciones, los relacionamientos entre salarios y cargos; a través de técnicas aplicables a cada factor, como:

“En razón de puesto:

Análisis de Puesto

Valuación de Puesto

Clasificación de Salarios

En razón a la eficiencia:

Incentivos

Normas de Rendimiento

Los ascensos y promociones técnicamente estructuradas

Por último los aumentos de salario:” (Ponce, 2016, pág. 60).

Las Herramientas mencionadas anteriormente fueron aplicadas en cada una de las fases del proceso de la sistematización lo cual se detalla cada una de ellas en el desarrollo de la metodología de la sistematización.

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

En esta sistematización se abarca el ejercicio de generar un sistema que permita una concordancia entre salario y cargo, y la sensibilización para su aplicación. Por tanto se desarrolló un procedimiento de determinación salarial a todos los cargos existentes en la empresa LICORAM; para de esta forma producir en la subjetividad del empleado de la compañía cierto nivel de satisfacción con el trabajo que realiza.

Se generó al mismo tiempo, una herramienta de apoyo administrativo para tomar decisiones. Pues las determinaciones directivas se ejercieron de manera efectiva y mejoró su método de control y la motivación del personal. Ya que por medio del salario se gozó de un sistema salarial, que le permitió canalizar las valuaciones cambiantes y las necesidades de cada cargo.

Salario no es un factor de motivación para muchos empleados, los mismos requieren ser compensados de forma justa. Si creen que no son bien pagados, probablemente no se sientan felices en sus trabajos. Realizar encuestas sobre salario y hacer comparaciones de lo que se está ofreciendo con empresas similares puede ser útil para saber si se está siendo justo o no. Además, los empleadores deben asegurarse de tener políticas claras con respecto a salarios, aumentos y bonos. (Cañón, 2009, pág. 16).

Todo ello fue precisamente el objeto de esta sistematización, apoyándose en factores que aportaron a los diferentes subsistemas de recursos humanos; con rasgos salariales, apoyo para realizar una contratación, incentivos, normas de rendimiento, ascensos y promociones, aumentos de salario y una justa remuneración.

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

La presente sistematización utiliza metodología cuanti y cualitativa, por las características propias del proyecto realizado.

A decir del autor Sampieri (2008, pág. 46), “la metodología cuantitativa se caracteriza por usar y recolectar datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, que establece patrones de comportamiento y prueba teorías”.

La metodología de esta sistematización, estuvo necesariamente ligada a pensar los comportamientos de los sujetos, en relación con su satisfacción entre su salario y su cargo.

Se hizo uso entonces, de una recolección de datos sobre la base de la observación y descripción. Esta sistematización forjó de recursos propios del análisis cuantitativo, pues para mirar la correspondencia entre cargos y salarios, se usó una abstracción aritmética se refiere a establecer características comunes entre los objetos, a través de patrones numéricos, basada en la metodología de valoración de Reyes (Ponce, 2016); quien define que existen características comunes en cada grupo de trabajo, pero también diferencias en el nivel de intensidad en los empleos.

Tomando en cuenta sobre “la jerarquización de puestos requiere, pues, la determinación precisa de la importancia de cada trabajo en relación con las demás.

La importancia relativa o el valor de un puesto depende de muchos elementos difíciles de apreciar por su complejidad y sutileza, la mayoría de los cuales están en relación con la influencia que el trabajo tiene sobre la producción” (Ponce, 2016, pág. 30). Determinando así lo que vale cada puesto de manera objetiva y sustentado bajo los estándares elegidos.

Por otro lado, el mismo autor se refiere a la identificación de lo que engloba a la metodología cualitativa; utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Se fundamenta en el entendimiento del significado de las acciones de los seres vivos, principalmente los humanos.

Así como las técnicas aplicables en razón de cada factor que se considerará los más importantes como:

“En razón de puesto:

Análisis de Puesto.- Definir técnicamente las obligaciones y responsabilidades que comprende el puesto.

Valuación de Puesto.- Hay que valorar después, de modo más objetivo los factores que integran el puesto.

Clasificación de Salarios.- Por último con la estructura debidamente ajustada, hay que formar “Clases” o “Grupos”, dentro de los cuales se puede manejar con mayor facilidad los salarios, por medio de políticas y técnicas adecuadas

En razón a la eficiencia:

Incentivos.- directos o indirectos: la forma más objetiva de remunerar la diversa eficiencia de los trabajadores que actúan en el mismo puesto, fundados en la diferente cantidad calidad o ahorro que el empleado logre en su trabajo.

Normas de Rendimiento.- Comparan lo logrado en diversos aspectos con las metas previamente fijadas y cuantificadas.

Los ascensos y promociones técnicamente estructuradas.- resuelven a la empresa el problema de saber a quién debe promover y poder demostrar objetivamente la justificación de la elección hecha.

Por último los aumentos de salario: tendrían carácter técnico cuando se realiza mediante ciertas políticas conectadas con el puesto” (Ponce, 2016, pág. 20).

Lo cual también se toma en cuenta lo que menciona (Sampieri, 2008): comprender a las personas en sus contextos: el análisis varía dependiendo del modo en que hayan sido recolectado los datos. Fundamento de la inducción analítica. Uso moderado de la estadística basada en casos o personas y sus manifestaciones El análisis consiste en describir información y desarrollar temas.

La relación de las características comunes y diferencias, define el valor de cada puesto según el factor y lo ajusta a un nivel o grado que depende de las exigencias del empleo. Siendo así, esta metodología elabora un diálogo entre lo cualitativo y cuantitativo, en términos metodológicos usa un método mixto, para la recolección y análisis de su información.

## **6. Preguntas Clave**

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

¿Qué necesidades tiene la empresa LICORAM en implementar nuevos procesos en el área de Talento Humano?

¿Quiénes son los principales beneficiarios ante la implementación de proyecto?

¿Cuál fue el nivel de resistencia de los trabajadores y el empleador para la implementación del proyecto?

¿Qué recursos se demandaron del área de Talento Humano para la realización del proyecto?

### **b) Preguntas interpretativas**

¿Por qué no existía un sistema de valoración de cargos en la empresa LICORAM?

¿Cuál sería el impacto del proyecto en la empresa LICORAM?

¿Cómo y de qué manera se han involucrado los beneficiarios en el proyecto?

¿Hubo apoyo del comité paritario de la empresa LICORAM para la implementación del proyecto?

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

- ¿Qué beneficios tendría la empresa ante la implementación del proyecto?
- ¿Cuál fue la reacción de los colaboradores ante la implementación del proyecto?
- ¿Existe seguimiento sobre el plan de carrera de acuerdo a una valoración de cargos?
- ¿Qué impactos observamos a nivel colectivo?

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

La estructuración de la información es necesaria dentro del estudio para establecer un modelo lógico de análisis que permita generar un escenario general de la valoración de cargos que se concibe mediante una evaluación numérica.

La organización y procesamiento de la información gira en torno al método valoración por puntos, mismo que consta de dos procesos de acción. El primero se centra en la selección de factores de trabajo de acuerdo al enfoque de los valores y necesidades que ha desarrollado la empresa, siendo estos seis; educación, experiencia, compromiso, trabajo en equipo, orientación al cliente y calidad. Estos factores son ponderados de acuerdo al nivel de responsabilidad y esfuerzo que cada cargo demanda para su realización. La suma de los valores numéricos de los factores asciende a 2.000 puntos en total, distribuidos de acuerdo a su nivel de influencia dentro del puesto de trabajo.

El siguiente procedimiento del método de valoración se fundamenta en la definición de grados por factor de trabajo, encontrándose en promedio entre 4 – 5, estos se establecen en referencia a su complejidad, considerando el nivel de exigencia.

A continuación de la división de grados se realiza la articulación de la escala de puntos, en esta parte del método se determina el tipo de progresión a emplearse, siendo necesario

para el desarrollo de la valoración una progresión aritmética. Consecuentemente, se asigna un puntaje a cada nivel, generando una escala de valoración de cada cargo de la empresa.

### **Elección de factores de valoración de puestos de trabajo**

El primer proceso a desarrollarse para la valoración de los puestos de trabajo es la selección de los factores de trabajo que forman la base para la evaluación de los cargos. En este sentido se deducen los factores que son frecuentes entre los puestos objeto de estudio, es decir, aquellas competencias que son recurrentes para el desarrollo de las actividades de la empresa.

Para la definición de los factores para la evaluación se considera la misión, visión y valores de la empresa. Aquella dimensión que se alinea con los tres direccionamientos estratégicos se utiliza para la valoración de cargos por puntos.

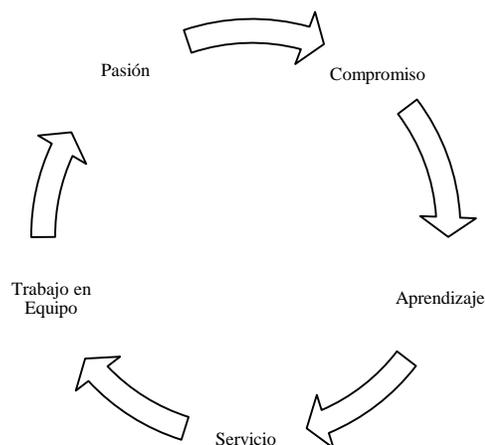
#### **Misión**

(Licores de América, 2018), Licoram, es una empresa de diseño, producción, envasado y comercialización de bebidas, licores y productos a base de alcohol. Que consciente del gran compromiso que tiene con sus proveedores, clientes, empleados y accionistas, busca a través de acciones administrativas una rentabilidad y unas condiciones de trabajo dignas, sanas y seguras que le permita el continuo desarrollo del talento humano, el incremento en la productividad de sus operaciones, la satisfacción de sus clientes, la permanencia en el mercado y la retribución adecuada de sus accionistas.

#### **Visión**

(Licores de América, 2018), crecer sostenida y rentablemente durante el período 2018-2023, para llegar a ser líderes del mercado, con un posicionamiento de marca y una diferenciación de nuestros productos a nivel nacional e iniciando la penetración de nuevos mercados en el exterior.

## Valores



**Figura 2. Valores de LICORAM (Licores de América, 2018).**

**Tabla 1**

Elección de Factores:

Factor	Definición	Alineación		
		Misión	Visión	Valores
Toma de decisiones	Considera los resultados administrativos que se producen por las decisiones tomadas.	✓		
Innovación y Solución de Problemas	Considera el grado en el cargo se desarrollan formas creativas para solucionar un problema.	✓		✓
Educación	Considera el nivel académico fundamental para desarrollar con efectividad las responsabilidades del cargo y alcanzar los resultados esperados.	✓	✓	✓
Experiencia	Considera la experiencia de trabajo fundamental para que el personal pueda desenvolverse en el cargo sin dificultad.	✓	✓	✓
Compromiso	Considerar el nivel comprometimiento del personal con las responsabilidades asignadas al cargo, de acuerdo con la concentración y esfuerzo que se necesitan para desarrollarlas de forma eficaz y eficiente.	✓	✓	✓
Calidad	Considera la gestión del trabajo, es decir la actividad capaz de generar valor y que es	✓	✓	✓

	fundamental para generar una ventaja competitiva que vaya en beneficio para la empresa.			
Relación de trabajo	Considera el nivel de relaciones de trabajo indispensables que deben llevarse a cabo para el cumplimiento efectivo de las funciones del cargo.			✓
Trabajo en equipo	Considera la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos en una dirección específica, promoviendo valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.	✓	✓	✓
Orientación a clientes	Considera la predisposición al logro de resultados a través del desarrollo de relaciones beneficiosas con el cliente, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando niveles altos de rendimiento, en el marco de las estrategias de servicio de la empresa.	✓	✓	✓
Planificación y organización	Considera la determinación eficiente de los objetivos y prioridades de sus actividades de trabajo considerando los plazos y los recursos requeridos.		✓	✓

Fuente: Elaborado por Cuarán, M, 2018.

Luego de un análisis basado en la comparación de los factores de trabajo, misión, visión y valores de la organización, se establece que las competencias necesarias para la evaluación de cargos son:

- ✓ Educación
- ✓ Experiencia
- ✓ Compromiso
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Calidad

Estos factores se alienan con el direccionamiento estratégico de la empresa y son parte fundamental para el desarrollo de la valoración de cargos por puntos.

De cada factor escogido para la evaluación de cargos por puntos se desprenden sub elementos que mejoran el alcance de la asignación de puntos de acuerdo al desempeño del personal en los puestos de trabajo. De esta forma se tiene un conjunto de características específicas que estructuran la funcionalidad de los cargos de la organización. El número de niveles suele estar entre 3 y 10, sin embargo, como regla general no debe sobrepasar los 6. Consecuentemente, a mayor importancia del factor, en más subfactores se descompone.

### **Educación**

La educación es uno de los factores de mayor importancia dentro de la evaluación de cargo, por tanto, consta de cinco niveles de evaluación o sub factores, que van desde bachiller hasta posgrado, determinados en base a las necesidades de los cargos de la empresa LICORAM.

**Tabla 2**

<b>Niveles</b>	<b>Clasificación</b>
<b>1</b>	Bachiller
<b>2</b>	Técnicos
<b>3</b>	Estudios Universitario Incompleto
<b>4</b>	Estudio Universitario Completo
<b>5</b>	Posgrado

Fuente: Elaborado por Cuarán, M, 2018.

## Experiencia

La experiencia es otro de los factores que demanda interés en la organización, por lo que consta de cinco niveles para la ponderación. De forma específica estas hacen alusión al tiempo, pudiendo esta estar entre 6 meses a 7 años.

**Tabla 3**

Niveles	Clasificación
1	6 meses
2	1 año
3	2 años
4	3 años a 5 años
5	5 años a 7 años

Fuente: Elaborado por Cuarán, M, 2018.

## Compromiso

El Compromiso está inmersa en todas las actividades de la empresa, y dentro de la evaluación del cargo consta de tres niveles que van desde el bajo hasta el alto. Evidenciando el comprometimiento que se debe tener en cada puesto de trabajo.

**Tabla 4**

Niveles	Clasificación
1	BAJA (Los colaboradores tienen sentido de pertenencia con la Organización y contribuyen a su mejoramiento continuo.)
2	MEDIA (Asume como propios los objetivos del área y de la organización en general)
3	ALTA (Genera alto nivel de compromiso en los colaboradores para lograr las metas corporativas)

Fuente: Elaborado por Cuarán, M, 2018.

## Trabajo en equipo

El trabajo en equipo tiene un nivel de importancia intermedio, estableciéndose de esta forma cuatro niveles que van desde el bajo hasta el alto. Con esta estructura se puede valorar el comportamiento del personal en grupo orientado hacia los resultados del trabajo.

**Tabla 5**

<b>Niveles</b>	<b>Clasificación</b>
<b>1</b>	<b>BAJA</b> (Promueve el trabajo en equipo como factor de integración).
<b>2</b>	<b>MEDIA</b> (fomenta la participación, confianza y creatividad colectiva de los trabajadores).
<b>3</b>	<b>MEDIA ALTA</b> (Refuerza los comportamientos y acciones positivas del equipo).
<b>4</b>	<b>ALTA</b> (Genera sinergia en los equipos de trabajo, permitiendo mejorar los resultados de la organización).

Fuente: Elaborado por Cuarán, M, 2018.

## Orientación al cliente

El cliente como base del negocio de la empresa es imprescindible para el desarrollo de la organización, en consecuencia, el trabajador debe orientar sus actividades hacia la satisfacción del mismo. De esta forma se le ha asignado a este factor 3 niveles para su evaluación.

**Tabla 6**

<b>Niveles</b>	<b>Clasificación</b>
<b>1</b>	<b>BAJA</b> (En contacto con el ámbito externo de la empresa).
<b>2</b>	<b>MEDIA</b> (Capacidad para asumir un compromiso personal para el cumplimiento de los pedidos de los clientes y que sean parte de sus expectativas).

<b>3</b>	<b>ALTA</b> (se pone en la piel de nuestros clientes y tiene esa actitud permanente por detectar y satisfacer sus necesidades, no podremos decir que estamos orientados al cliente.)
----------	---

Fuente: Elaborado por Cuarán, M, 2018.

## Calidad

Finalmente, el último factor es a calidad cuyos niveles son cinco, y se coloca entre los tres elementos de mayor importancia para la valoración de cargos. Esto considerando que toda actividad que se desarrolle dentro de la empresa debe enfocarse y concentrarse en el mejoramiento continuo para incrementar la satisfacción del cliente interno y externo. Los niveles van desde el bajo hasta el avanzado, evidenciando los procesos de calidad implementados por la empresa.

**Tabla 7**

<b>Niveles</b>	<b>Clasificación</b>
<b>1</b>	<b>BAJA</b> (Los resultados de calidad, tangibles e intangibles con indicadores y métodos de análisis estadísticos para cada actividad que sirvan para medir los problemas de calidad reales y potenciales)
<b>2</b>	<b>MEDIA</b> (Encuentra y soluciona problemas localizados en el sistemas para restaurar un estado de conformidad con los objetivos de calidad )
<b>3</b>	<b>MEDIA ALTA</b> (Organiza e integra procedimientos técnicos y administrativos para guiar y coordinar las acciones del personal, las máquinas y la información con los mejores métodos para efectivizar la calidad )
<b>4</b>	<b>ALTA</b> (Convierte la Calidad Total es una nueva filosofía de administración que produce beneficios a largo plazo y con resultados económicos.)
<b>5</b>	<b>AVANZADO</b> (Fomentar la cultura de calidad dentro de los empleados y su conciencia de crecimiento y mejora continua en la producción del producto y su venta en el mercado, de modo que uno pueda trabajar eficientemente, disfruten de sus tareas e incrementen la calidad de su propia vida.)

Fuente: (Avibert, 2018)

### **Ponderación de los factores y sub factores**

Una vez que se han definido los factores y sub factores, a estos se les asigna un valor en base a la importancia e influencia que tienen dentro de cada cargo en la empresa LICORAM. La ponderación parte de la puntuación general asignada a los seis factores establecidos en base a su alineamiento con la misión, visión y valores de la organización. De acuerdo, a estas consideraciones el puntaje total se establece en 2.000, distribuidos entre los seis factores asignados, con valores comprendidos entre 240 puntos y 450 puntos, según su importancia.

**Tabla 8**

<b>N</b>	<b>FACTORES</b>	<b>PONDERACION</b>
<b>1</b>	EDUCACIÓN	400
<b>2</b>	EXPERIENCIA	450
<b>3</b>	COMPROMISO	240
<b>4</b>	TRABAJO EN EQUIPO	300
<b>5</b>	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	240
<b>6</b>	CALIDAD	370
<b>TOTAL</b>		2000

Fuente: Elaborado por Cuarán, M, 2018.

Los valores asignados a cada factor corresponden a la importancia y nivel de influencia que tienen en el desarrollo de las actividades de cada cargo en la empresa LICORAM, como se muestra en la tabla antecedente.

Obtenidos los puntajes para cada factor, se realiza una ponderación aritmética para los subfactores que forman parte de la valoración integral cargo. Este procedimiento consiste en dividir el puntaje asignado a cada factor para el número de niveles establecidos en el mismo.

$$PA = \frac{TM}{n} \times n^x$$

- PA= Ponderación aritmética
- n= número de niveles del factor
- $n^x$  = nivel
- TM= ponderación máxima

**Tabla 9**

<b>Factor</b>	<b>Niveles</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Aritmético</b>
<b>Educación</b>	<b>1</b>	Bachiller	$PA = \frac{400}{5} \times 1 = 80$
	<b>2</b>	Técnicos	$PA = \frac{400}{5} \times 2 = 160$
	<b>3</b>	Estudios universitario incompleto	$PA = \frac{400}{5} \times 3 = 240$
	<b>4</b>	Estudio universitario completo	$PA = \frac{400}{5} \times 4 = 320$
	<b>5</b>	Posgrado	$PA = \frac{400}{5} \times 5 = 400$
<b>Experiencia</b>	<b>1</b>	6 meses	$PA = \frac{450}{5} \times 1 = 90$
	<b>2</b>	1 año	$PA = \frac{450}{5} \times 2 = 180$
	<b>3</b>	2 años	$PA = \frac{450}{5} \times 3 = 270$
	<b>4</b>	3 años a 5 años	$PA = \frac{450}{5} \times 4 = 360$
	<b>5</b>	5 años a 7 años	$PA = \frac{450}{5} \times 5 = 450$
<b>Compromiso</b>	<b>1</b>	Baja (Los colaboradores tienen sentido de pertenencia con la Organización y contribuyen a su mejoramiento continuo.)	$PA = \frac{240}{3} \times 1 = 80$
	<b>2</b>	Media (Asume como propios los objetivos del área y de la organización en general)	$PA = \frac{240}{3} \times 2 = 160$

	<b>3</b>	Alta (Genera alto nivel de compromiso en los colaboradores para lograr las metas corporativas)	$PA = \frac{240}{3} \times 3 = 240$
<b>Trabajo en equipo</b>	<b>1</b>	Baja (Promueve el trabajo en equipo como factor de integración).	$PA = \frac{300}{4} \times 1 = 75$
	<b>2</b>	Media (fomenta la participación, confianza y creatividad colectiva de los trabajadores).	$PA = \frac{300}{4} \times 2 = 150$
	<b>3</b>	Media alta (Refuerza los comportamientos y acciones positivas del equipo).	$PA = \frac{300}{4} \times 3 = 225$
	<b>4</b>	Alta (Genera sinergia en los equipos de trabajo, permitiendo mejorar los resultados de la organización).	$PA = \frac{300}{4} \times 4 = 300$
<b>Orientación al cliente</b>	<b>1</b>	Baja (En contacto con el ámbito externo de la empresa).	$PA = \frac{240}{3} \times 1 = 80$
	<b>2</b>	Media (Capacidad para asumir un compromiso personal para el cumplimiento de los pedidos de los clientes y que sean parte de sus expectativas).	$PA = \frac{240}{3} \times 2 = 160$
	<b>3</b>	Alta (se pone en la piel de nuestros clientes y tiene esa actitud permanente por detectar y satisfacer sus necesidades, no podremos decir que estamos orientados al cliente.)	$PA = \frac{240}{3} \times 3 = 240$
<b>Calidad</b>	<b>1</b>	<b>BAJA</b> (Los resultados de calidad, tangibles e intangibles con indicadores y métodos de análisis estadísticos para cada actividad que sirvan para medir los problemas de calidad reales y potenciales)	$PA = \frac{370}{5} \times 1 = 74$
	<b>2</b>	<b>MEDIA</b> (Encuentra y soluciona problemas localizados en el sistemas para restaurar un estado de conformidad con los objetivos de calidad )	$PA = \frac{370}{5} \times 1 = 148$
	<b>3</b>	<b>MEDIA ALTA</b> (Organiza e integra procedimientos técnicos y administrativos para guiar y coordinar las acciones del personal,	$PA = \frac{370}{5} \times 1 = 222$

		las máquinas y la información con los mejores métodos para efectivizar la calidad )	
	<b>4</b>	<b>ALTA</b> (Convierte la Calidad Total es una nueva filosofía de administración que produce beneficios a largo plazo y con resultados económicos.)	$PA = \frac{370}{5} \times 1 = 296$
	<b>5</b>	<b>AVANZADO</b> (Fomentar la cultura de calidad dentro de los empleados y su conciencia de crecimiento y mejora continua en la producción del producto y su venta en el mercado, de modo que uno pueda trabajar eficientemente, disfruten de sus tareas e incrementen la calidad de su propia vida.)	$PA = \frac{370}{5} \times 1 = 370$

Fuente: Elaborado por Cuarán, M, 2018.

Con la estructura de las ponderaciones para los factores con los cuales se evalúan los cargos dentro de la empresa LICORAM se procede a realizar la valoración a los 38 cargos existentes en la organización.

### Valoración de cargos

Como se había descrito previamente en la empresa LICORAM existen 38 cargos, distribuidos entre las áreas; administrativas, comercial y de producción, con las siguientes denominaciones.

**Tabla 10**

Área	Nº Cargo	Cargo
<b>Área Administrativa</b>	1	Director general
	2	Gerente general
	3	Directora administrativa
	4	Jefe de diseño y desarrollo
	5	Tesorera

	6	Asistente de dirección
	7	Asistente administrativo contable
	8	Jefe de crédito y cobranzas
	9	Jefe de compras
	10	Jefe de gestión de talento humano
	11	Secretaria recepcionista
	12	Chofer mensajero
	13	Servicios generales
	14	Pasante
<b>Área Comercial</b>	15	Gerente comercial
	16	Gerente de mercadeo
	17	Jefe zonal
	18	Ejecutivo de ventas junior
	19	Supervisor de mercadeo
	20	Asistente de mercadeo
	21	Mercaderistas
<b>Área Producción</b>	22	Ejecutivo de ventas junior de apoyo
	23	Gerente de producción
	24	Jefe de control de calidad
	25	Jefe de sistemas de gestión
	26	Médico ocupacional
	27	Jefe de despachos
	28	Gestor técnico SST
	29	Supervisor de producción
	30	Audidores internos sistemas de gestión
	31	Asistente de sistemas de gestión
	32	Personal operativo
	33	Jefe de mantenimiento
	34	Auxiliar de mantenimiento
	35	Auxiliar de preparación
	36	Auxiliar de laboratorio y cava
	37	Auxiliar de recepción y montacargas
	38	Auxiliar de despachos

Fuente: Elaborado por Cuarán, M, 2018.

La referencia para la valoración del cargo por punto y la correspondiente asignación de salarios se base en los siguientes niveles de distribución:

**Tabla 11**

<b>Tabla salarial</b>				
<b>Niveles</b>	<b>Escalas (Puntos)</b>	<b>Nivel Salarial</b>		
		<b>70%</b>	<b>80%</b>	<b>100%</b>
1	2000 - 1601	XXXX	XXXX	XXXX
2	1600 - 1201	XXXX	XXXX	XXXX
3	1200 - 801	XXXX	XXXX	XXXX
4	800 - 401	XXXX	XXXX	XXXX
5	400 – 1	XXXX	XXXX	XXXX

Nota: Por confidencialidad de la empresa los valores de los salarios fueron omitidos.  
Fuente: Elaborado por Cuarán, M, 2018.

Luego de la valoración del puesto representado a través del sumatorio total de los 6 factores de evaluación, de acuerdo a la escala se le asigna el salario que debería percibir el cargo.

Para la evaluación de los cargos de las diferentes áreas de la empresa, se considera en primera instancia el sueldo actual como el obtenido a través de la valoración para el análisis de brechas. Se establece como variable adicional para el análisis la valoración del cargo con una remuneración al 100%.

### **Área administrativa**

La primera área evaluada es la administrativa con 14 cargos.

Se identificará a los factores por números, se detalla:

- 1:** Educación.
- 2:** Experiencia.
- 3:** Compromiso.
- 4:** Trabajo en equipo.
- 5:** Orientación al cliente.
- 6:** Calidad.

**Tabla 12**

<b>Factores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Total</b>	<b>Brecha</b>	<b>Var%</b>
Director General	400	450	240	225	240	370	1925	277,55	-8%
Gerente General	400	450	150	225	80	222	1527	-706,12	31%
Directora Administrativa	80	360	80	75	80	74	749	228,88	-10%
Jefe de Diseño y Desarrollo	400	270	80	150	160	222	1282	293,88	-13%
Tesorera	320	450	160	225	80	148	1383	793,88	-35%
Asistente de Dirección	320	450	80	75	80	148	1153	456,12	-28%
Asistente Administrativo Contable	240	450	80	75	80	148	1073	626,12	-39%
Jefe de Crédito y Cobranzas	320	360	240	225	240	148	1533	1493,88	-65%
Jefe de Compras	320	450	80	75	80	148	1153	806,12	-50%
Jefe de Gestión de Talento Humano	320	360	240	225	240	148	1533	921,12	-57%
Secretaria Recepcionista	160	360	80	75	80	74	829	1056,12	-66%
Chofer Mensajero	80	360	80	75	80	74	749	574,49	-51%
Servicios Generales	80	450	0	0	80	0	610	738,49	-66%
Pasante	240	90	80	75	80	74	639	995,83	-89%

Fuente: Elaborado por Cuarán, M, 2018.

En base a los resultados obtenidos en la valoración de cargos del área administrativa, se tiene que el cargo en el cual existe una mayor brecha entre lo que se percibe actualmente y lo que debería percibir es el Gerente General el cual está recibiendo un 31% más de lo que realmente debería obtener como remuneración mensual. Siendo necesario un ajuste para equilibrar los salarios de la empresa.

Otro de los resultados importantes dentro de la valoración de cargos, es el número elevado de cargos que en la actualidad está percibiendo en promedio un 44% menos de lo que debería recibir actualmente, siendo estos 9, entre los cuales se tiene a la Tesorera, Asistente administrativo contable, Jefe de crédito y cobranzas, Jefe de compras, Jefe de gestión de talento humano, Secretaria recepcionista, Chofer mensajero, Servicios generales y Pasante, a los cuales se les debe realizar una revisión para el incremento salarial. De forma general todos los cargos deben ser abalizados en base a los resultados de la valoración para ajustar los salarios de la empresa.

### **Área comercial**

La segunda área evaluada es la comercial con 8 cargos.

**Tabla 13**

<b>Factores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Total</b>	<b>Brecha</b>	<b>Var%</b>
Gerente Comercial	320	360	240	300	160	296	1676	277,55	-8%
Gerente de Mercadeo	160	360	240	300	160	296	1516	-206,12	9%
Jefe Zonal	80	360	240	300	160	148	1288	793,88	-35%
Ejecutivo de Ventas Junior	80	90	160	150	160	74	714	374,49	-33%
Supervisor de Mercadeo	320	360	240	160	240	222	1542	1.543,88	-67%
Asistente de Mercadeo	320	360	240	160	240	222	1542	1.543,88	-67%
Mercadistas	80	90	80	75	80	74	479	674,49	-60%
Ejecutivo de Ventas Junior de Apoyo	80	90	160	150	160	74	714	738,49	-66%

Fuente: Elaborado por Cuarán, M, 2018.

En cuanto al área comercial en comparación con el área administrativa se evidencia una estructura salarial similar con un cargo que está percibiendo más de los que realmente deberían percibir, este corresponde al Gerente de Mercadeo, el cual el cual recibe un 9% más de lo que tiene que percibir. Por otra parte, la gran parte de cargos de esta área tiene una descompensación salarial, percibiendo en promedio un 48% menos de lo que realmente deberían percibir. Por lo que, en consecuencia, ya sea para incrementar o disminuir salarios, todos los cargos deben ajustarse a los resultados de la valoración para mejorar el rendimiento del personal y para disminuir los costos y gastos de la empresa.

### **Área de producción**

La tercera área evaluada es la de producción con 16 cargos. Este es el área con el mayor número de cargos en la empresa LICORAM, y por tanto en esta se encuentra un mayor nivel de descompensación salarial.

**Tabla 14**

<b>Factores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Total</b>	<b>Brecha</b>	<b>Var%</b>
Gerente de Producción	320	450	160	225	240	296	1691	2.077,55	-63%
Jefe de Control de Calidad	320	450	240	225	160	296	1691	2.227,55	-68%
Jefe de Sistemas de Gestión	320	450	240	225	160	296	1691	2.227,55	-68%
Médico Ocupacional	320	450	80	75	80	296	1301	1.893,88	-83%
Jefe de Despachos	240	450	80	75	80	296	1221	1.583,88	-69%
Gestor Técnico SST	320	360	80	75	80	296	1211	1.606,12	-100%
Supervisor de Producción	80	450	80	75	80	370	1135	956,12	-60%
Audidores Internos Sistemas de Gestión	80	90	240	225	160	296	1091	1.606,12	-100%
Asistente de Sistemas de Gestión	160	450	80	75	80	148	993	1.056,12	-66%
Personal Operativo	80	360	80	75	80	74	749	674,49	-60%
Jefe de Mantenimiento	80	360	80	75	80	74	749	674,49	-60%
Auxiliar de Mantenimiento	80	360	80	75	80	74	749	724,49	-64%
Auxiliar de Preparación	80	90	80	75	80	74	479	736,49	-65%
Auxiliar de Laboratorio y Cava	80	90	80	75	80	74	479	736,49	-65%
Auxiliar de Recepción y Montacargas	80	90	80	75	80	74	479	736,49	-65%
Auxiliar de Despachos	80	90	80	75	80	74	479	736,49	-65%

Fuente: Elaborado por Cuarán, M, 2018.

A diferencia de las dos áreas anteriormente valoradas, en el área productiva se evidencia un mayor número de descompensaciones, pues todos los cargos reciben menos de lo que realmente deberían percibir, en promedio cada cargo percibe un 70% menos de acuerdo a la valoración de cargo realizada. Consecuentemente, se debe realizar ajustes inmediatos en la estructura salarial para mejorar la distribución de remuneraciones en base a las exigencias y competencias de los cargos de la empresa LICORAM, que específicamente presenta más problemas en el área de producción.

## **8. Análisis de la información**

Como parte del análisis de la valoración de cargos es importante realizar una evaluación integral de los resultados obtenidos mediante el proceso de asignación de puntos. En primera instancia se realizó un análisis de brechas con un nivel de salarios al 100%, esto como escenario óptimo en el cual se considera que actualmente en todos los cargos se busca obtener un mejor rendimiento del personal en base a su experiencia en la organización. Sin embargo, también es preciso de acuerdo al método de valoración por punto considerar los escenarios en los cuales el rendimiento se encuentre entre el 70% y 80%, siendo niveles más ajustados a la realidad, puesto que, un hombre no puede obtener un rendimiento del 100%, debido a sus capacidades limitadas, y al contrario de una máquina, no puede trabajar de forma continua y eficiente. Adicionalmente, con el análisis de los resultados del 70% y 80% se tiene una base para el escalafón de salarios, en donde se busque a través de logros y años de experiencia en la empresa, incrementar el salario en cada puesto de trabajo.

## **Área administrativa**

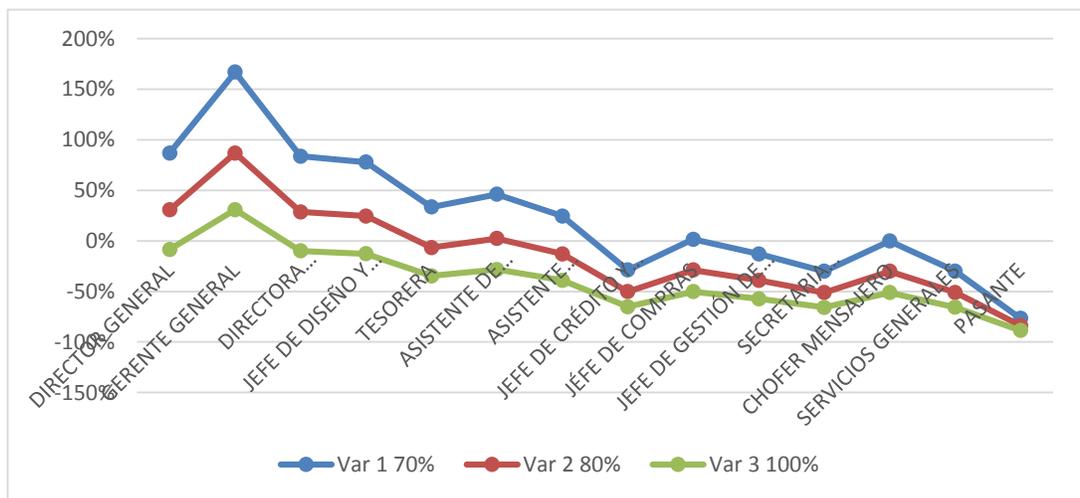
El análisis de la valoración de cargos en el área administrativa mediante el incremento salarial en base al 70%, 80% y 100% de la capacidad de desempeño del personal, sirve como base para la estructuración de un escalafón salarial en donde se tiene como principal variable los logros obtenidos por el trabajador y la experiencia, con lo cual se genera una relación directamente proporcional entre el salario y el rendimiento, es decir, a mayor rendimiento, mayor salario.

**Tabla 15**

Factores	Puntaje	Nivel Salarial		
		Var 1	Var 2	Var 3
Director General	1925	87%	31%	-8%
Gerente General	1527	167%	87%	31%
Directora Administrativa	749	84%	29%	-10%
Jefe de Diseño y Desarrollo	1282	78%	25%	-13%
Tesorera	1383	33%	-7%	-35%
Asistente de Dirección	1153	46%	2%	-28%
Asistente Administrativo Contable	1073	25%	-13%	-39%
Jefe de Crédito y Cobranzas	1533	-29%	-50%	-65%
Jefe de Compras	1153	2%	-29%	-50%
Jefe de Gestión de Talento Humano	1533	-13%	-39%	-57%
Secretaria Recepcionista	829	-30%	-51%	-66%
Chofer Mensajero	749	0%	-30%	-51%
Servicios Generales	610	-30%	-51%	-66%
Pasante	639	-77%	-84%	-89%

Fuente: Elaborado por Cuarán, M, 2018.

Al realizar la comparación del salario actual con las proporciones de valoración al 70% y 80%, es evidente que a medida que se incrementa el salario, este exige un mayor rendimiento del personal, y por lo tanto hace que las brechas aumenten conforme a la exigencia de cada puesto de trabajo. Otro de los fenómenos que se logra apreciar son las diferencias entre los cargos administrativos, siendo aquellos de mayor rango como las gerencias y jefaturas las de mayor remuneración y también presentan brechas más notorias. Es así que los niveles medios y bajos como secretarías y servicios generales se ajustan de mejor forma con las exigencias de cada cargo.



**Figura 3. Comparación del Salario del Área Administrativa.**  
Fuente: Elaborado por Cuarán, M, 2018.

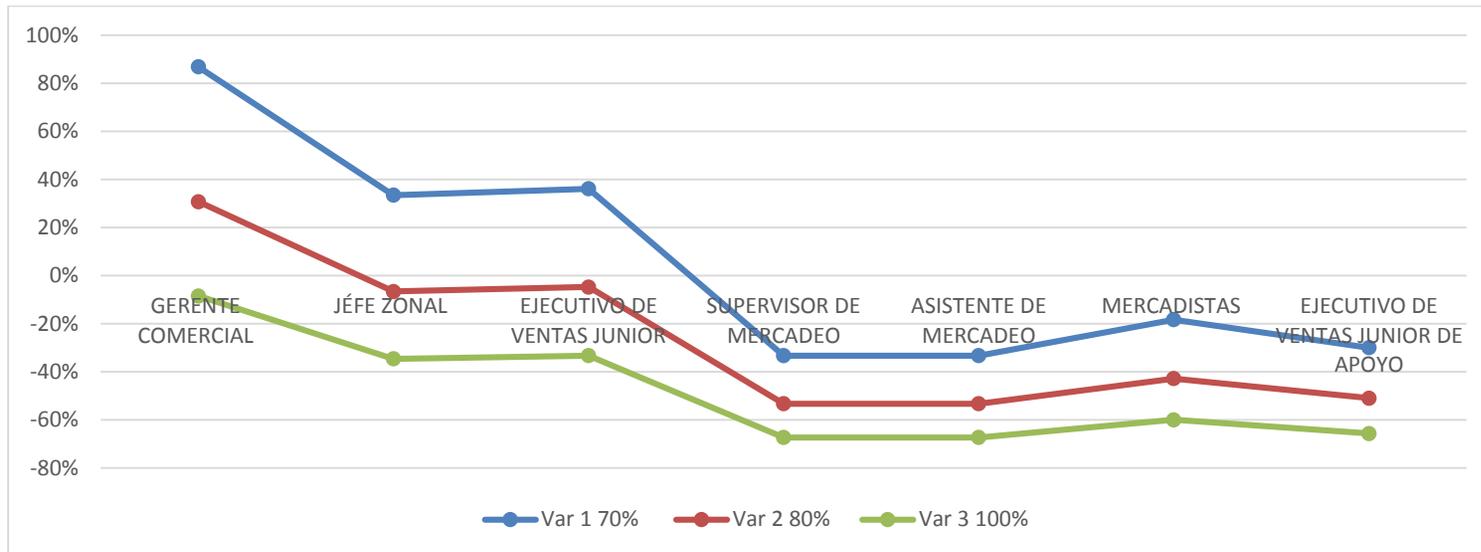
### Área de mercadeo

Al igual que en el área administra, en el área de mercado el análisis de la valoración de cargos se realiza con el incremento salarial en base al 70%, 80% y 100% de la capacidad de desempeño del personal, con el objetivo de evidenciar desajustes en la estructura salarial actual.

**Tabla 16**

Factores	Puntaje	Nivel Salarial		
		Var 1	Var 2	Var 3
Gerente comercial	1676	87%	31%	-8%
Gerente de mercadeo	1516	122%	56%	9%
Jefe zonal	1288	33%	-7%	-35%
Ejecutivo de ventas junior	714	36%	-5%	-33%
Supervisor de mercadeo	1542	-33%	-53%	-67%
Asistente de mercadeo	1542	-33%	-53%	-67%
Mercadistas	479	-18%	-43%	-60%
Ejecutivo de ventas junior de apoyo	714	-30%	-51%	-66%

Fuente: Elaborado por Cuarán, M, 2018.



**Figura 4. Comparación del Salario del Área Comercial.**  
Fuente: Elaborado por Cuarán, M, 2018.

Con la comparación del salario actual con las proporciones de valoración al 70% y 80%, se tiene un comportamiento similar al determinado en el área administrativa, es decir, a razón que aumenta el salario, el cargo exige un mayor desempeño del personal, y, en consecuencia, hace que las brechas se incrementen de acuerdo a la dificultad de las actividades de trabajo. De forma general en promedio con el 70% del salario se tiene una brecha del 6% y con el 80% una brecha del 26%. Por lo que se puede concluir que a medida que incrementa la dificultad del cargo mayor es la brecha entre el salario actual y lo que realmente deberá percibir el trabajador.

### **Área de producción**

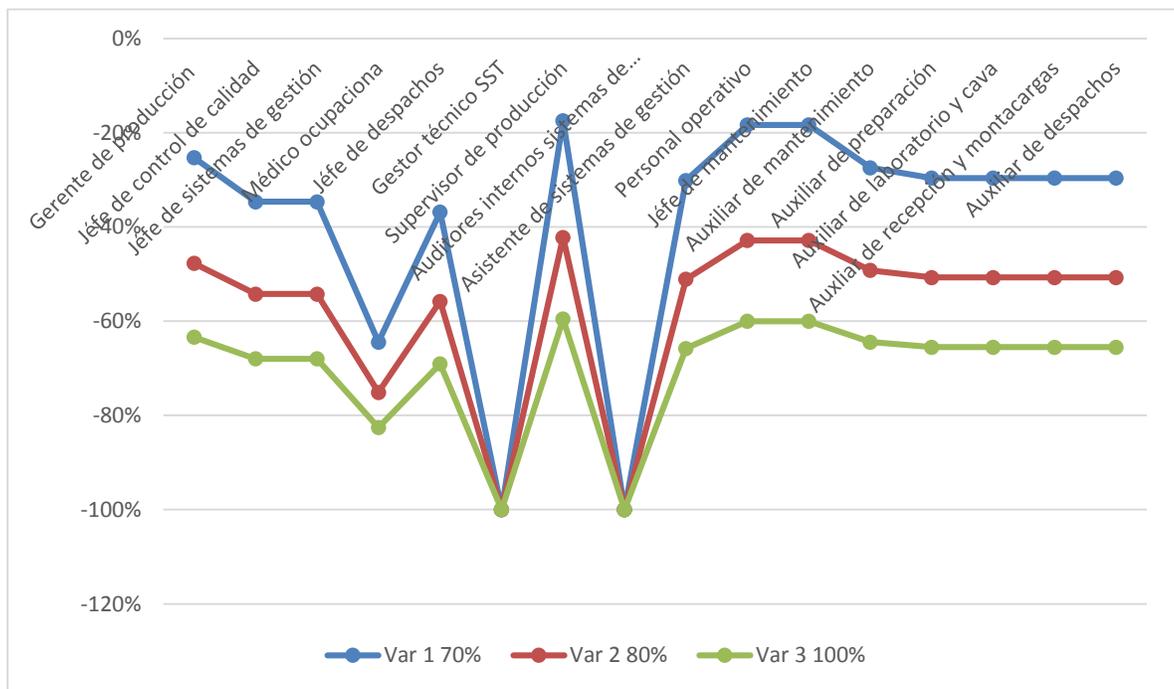
Esta es una de las áreas con mayores brechas registradas a través de la valoración de cargos, presentando una mayor variabilidad en términos del 70% y 80% del salario referencial. El propósito de este análisis es constatar los problemas en la estructura salarial actual.

**Tabla 17**

Factores	Puntaje	Nivel Salarial		
		Var 1	Var 2	Var 3
Gerente de Producción	1691	-25%	-48%	-63%
Jefe de Control de Calidad	1691	-35%	-54%	-68%
Jefe de Sistemas de Gestión	1691	-35%	-54%	-68%
Médico Ocupacional	1301	-64%	-75%	-83%
Jefe de Despachos	1221	-37%	-56%	-69%
Gestor Técnico SST	1211	-100%	-100%	-100%
Supervisor de Producción	1135	-17%	-42%	-60%
Audidores Internos Sistemas de Gestión	1091	-100%	-100%	-100%
Asistente de Sistemas de Gestión	993	-30%	-51%	-66%
Personal Operativo	749	-18%	-43%	-60%
Jefe de Mantenimiento	749	-18%	-43%	-60%
Auxiliar de Mantenimiento	749	-27%	-49%	-64%
Auxiliar de Preparación	479	-30%	-51%	-65%
Auxiliar de Laboratorio y Cava	479	-30%	-51%	-65%
Auxiliar de Recepción y Montacargas	479	-30%	-51%	-65%
Auxiliar de Despachos	479	-30%	-51%	-65%

Fuente: Elaborado por Cuarán, M, 2018.

A través de la comparación del salario actual con las proporciones de valoración al 70% y 80%, se tiene una situación similar a las demás áreas analizadas, con la particularidad que en todos los escenarios se presentan brechas significativas. Por lo tanto, se considera que esta es el área con mayores deficiencias salariales, en otras palabras, lo que percibe el trabajador no está acorde a su desempeño en su puesto de trabajo. Adicionalmente, se puede apreciar que los niveles altos y bajos presentan un mayor desajuste con referencia al salario base, mientras que los niveles medio tienden a ajustarse mejor. Desde una perspectiva más general la media del salario con el 70% tiene una brecha del 39% y con el 80% una brecha del 57%. Lo que demuestra que esta área tiene un mayor número de desigualdades a nivel salarial.



**Figura 5. Comparación del Salario del Área de Producción.**

Fuente: Elaborado por Cuarán, M, 2018.

## SEGUNDA PARTE

### 1. Justificación

En vista al perfeccionamiento de un sistema de salarios en la empresa LICORAM, se hizo necesario desarrollar técnicas que permitan una relación justa entre el salario y el cargo que ocupa cada uno de los empleados.

La ausencia de un sistema salarial ha sido resultado de insatisfacciones por parte de los trabajadores de la empresa, unido a determinadas medidas de control sobre las decisiones que se tomaban al interno independientemente de la consulta de los trabajadores. Estas manifestaciones de perfeccionamiento laboral se trabajan sobre alternativas de organización, sino también reduce la baja productividad en una compañía.

Las decisiones tomadas internamente, no están totalmente alineadas con el cumplimiento de los objetivos, visión, misión, que legitima la empresa. Esto a su vez, reduce la posibilidad de organizar una compañía que respete las necesidades de los trabajadores, no solo al interior si no también fuera de ella. Este aspecto analizado, genera la necesidad de un sistema de salarios que facilite la toma de decisiones en lo referente a aumento de sueldos, beneficios, actualizaciones, entre otros aspectos. Pero también que todo ello se exprese en el salario que percibe el trabajador.

Los incentivos que este sistema de salarios facilita, dan como resultado una relación consecuente entre las necesidades de la empresa, así como los materiales y psicológicas del trabajador.

Estas han sido las causas principales que justifican la realización de esta experiencia que sistematiza los problemas a solucionar, y a su vez plantea una aproximación a su posible solución asociada a un sistema de pago por puntos.

Con la revisión del sistema de salarios por puntos, se pudo observar que los objetivos y propósitos de buscar una posible satisfacción laboral está relacionada con el análisis real de políticas salariales en correspondencia con los cargos. De manera que se requiere reorientar las insatisfacciones laborales de los trabajadores con la realidad que merecen de acuerdo con su función y recursos monetarios devengados.

Eso influye de manera positiva en la subjetividad de los sujetos al interior de la compañía, pues este sistema permite alinear sus necesidades materiales con los requerimientos de la empresa para ocupar un cargo.

La aplicación del proyecto impulsó la creación de esta herramienta, que facilita la toma de decisiones al interno de la empresa, promueve una política de control objetivo sobre el talento humano que se posee en la compañía.

## **2. Caracterización de beneficiarios**

La participación de los distintos sujetos que intervinieron en este proyecto se dio de la siguiente manera:

Los empleados, mostraron aceptación, se expuso el proyecto al comité paritario, quien apoyó en la aplicabilidad del plan de sistema de salarios por puntos.

El comité paritario, que consiste en una unidad técnica de trabajo conjunto entre la empresa y los trabajadores, para evaluar los riesgos; se mostró complaciente con la aplicabilidad del proyecto, y también se sensibilizó a la necesidad de su aplicación.

La gerencia mantuvo cierta reserva, pues para esta área no fue imperioso implementar de forma permanente el sistema de salarios por puntos, en la empresa LICORAM.

Así, los sujetos respondieron al proyecto desde sus espacios. Los empleados tienen cierta claridad sobre sus pagos, acentuando la reproducción material de su vida. El área de recursos humanos; tuvo el propósito de articular las relaciones entre empleado y empleador, en un intento de resolver las problemáticas resultantes de la ausencia de un sistema de salarios por puntos. Resultaron urgentes para fortalecer el objetivo y pertinencia de las labores de ese departamento.

### **3. Interpretación**

Al revisar la aplicación del sistema de salarios por puntos, se dio de manifiesto algunas problemáticas en las que se veía inmersa la empresa LICORAM, entre ellas la ausencia de un mecanismo que le permita a recursos humanos tomar decisiones sobre las necesidades cambiantes de los empleados, pues el establecer este recurso de control, permite actualizar y evaluar las aptitudes de los trabajadores, para así generar un procedimiento de incentivos que aplaquen la insatisfacción laboral.

Cabe destacar que esta insatisfacción es estructural a la psicología humana, y que se exterioriza en sus relaciones laborales, profundizada cuando sus labores no son reconocidas de alguna manera, en este caso; por un pago justo. Asegurado en un sistema

de salario producido por una determinada metodología científica, que justifique una relación consecuente entre las aptitudes del trabajador y el saldo que recibe.

También en el uso de este mecanismo, se encontró que la empresa si realizaba pagos acordes a los requerimientos del cargo que ocupaban los trabajadores. Esto facilitó la relación entre empleados y empleadores, con un salario acorde a las evaluaciones que sobre cada uno de ellos se hicieron.

Cabe destacar que la aplicación de este sistema de salarios en función de puntos al empleador le permite tomar una decisión que impulse la productividad de la compañía, si hay concordancia de salario y cargo, los incentivos que perciban los empleados generaran crecimiento de la empresa, tanto en el plano organizativo, como en el social y comunitario.

Entre los inconvenientes encontrados a la aplicación de esta experiencia, se encontró, que para uno de los actores involucrados en este proyecto, no fue una prioridad la ejecución del sistema de salarios; sin embargo brindó cierto apoyo a la realización del plan, pues son evidentes, los problemas que se desprenden de la ausencia de dicho procedimiento.

En lo que se refiere al comité paritario, este dedicó todo el apoyo necesario, se expuso el proyecto se sensibilizó la urgencia de su aplicabilidad sostenida y permanente al interior de la empresa. Aquel se mostró abierto a dicha sensibilización.

El uso de la metodología mixta, permitió desarrollar herramientas claves para entender las necesidades materiales y subjetivas de los empleados, entre ellas, la urgente necesidad de aplacar la insatisfacción laboral, que condiciona la producción. Pero también su objetivación matemática, ejerció de interlocutor de los problemas que emergen de la ausencia del sistema de salarios por puntos y la intervención sobre ellos.

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

Una de las principales lecciones aprendidas estuvo relacionada con el desarrollo de la potenciación de un conjunto de flujos comunicativos entre las instancias directivas y los trabajadores de la empresa. De esta manera la canalización de un conjunto de estrategias recíprocas promovió una adecuación de las condiciones monetarias de los trabajadores de acuerdo a sus principales funciones dentro del contexto laboral. De igual manera se obtuvo como una lección aprendida el análisis y la valoración sistemática de las funciones laborales de los trabajadores de la empresa en correspondencia con las remuneraciones percibidas.

Esto provee el marco administrativo un desglose equilibrado de las principales áreas que desempeñan los trabajadores en qué medida las mismas representan o equivalen a los recursos monetarios recibidos. De un modo u otro, estas alternativas constituyen mecanismos de control que posibilitan gestionar la calidad tanto del ambiente laboral como de la motivación de los trabajadores para mayores resultados y rendimiento dentro de la jornada laboral. De manera que la valoración del rendimiento laboral, el compromiso y cumplimiento de los objetivos de cada puesto, constituyen indicadores que posibilitan medir la productividad y cumplimiento de la misión y visión empresarial a partir de la contribución de cada puesto.

Otra de las lecciones aprendidas estuvo relacionada con la necesidad de sistematizar prácticas de respaldo tanto para el empleador como para los trabajadores, en tanto una empresa está mediada por la capacidad de interacción y de compromiso que se establece entre estos actores para promover utilidades y satisfacer determinada necesidad social. Por otra parte, la potenciación de mayores alternativas de control por parte del área

de talento humano constituye no sólo un aspecto para velar el cumplimiento de las funciones de la producción sino para equilibrar y evaluar el desempeño laboral de acuerdo a los recursos económicos destinados a las diferentes funciones.

De este modo la valoración de cargos resulta un aspecto esencial que benefician las remuneraciones y a su vez la motivación de los diversos trabajadores en las áreas de desempeño. El análisis de los diferentes factores de idoneidad y desempeño laboral analizados, posibilitaron organizar un estándar de valoración que fue triangulado como una propuesta salarial de acuerdo a las especificidades de cada función. Asimismo, los mecanismos para medir la experiencia, la superación, el compromiso la calidad, entre otros resultan aspectos que si bien constituyen determinantes en el colectivo laboral también deben ser estimulados.

Con el proyecto se obtuvo un aprendizaje acerca de los mecanismos de gestión de talento humano en correspondencia con las remuneraciones recibidas por los trabajadores de acuerdo a sus competencias y funciones. Esto constituye un eje medular en la organización de los recursos de acuerdo a las principales proyecciones que posee la empresa para extender sus servicios y obtener mayores resultados. De manera que los flujos comunicativos en correspondencia a la actividad valorativa del desempeño se legitimaron como aspectos de atención y constante evaluación en el contexto del área de talento humano.

El proyecto aportó a la formación académica en primer lugar con un adecuado conocimiento de los principales procesos y funciones que se relacionan con las políticas de gestión del patrimonio por parte de recursos humanos. Esto incluyó el acercamiento a un conjunto de procesos y manifestaciones psicosociales que se analizan dentro de las diferentes áreas de trabajo de la institución analizada.

De manera que el conocimiento de todos estos aspectos analizados a nivel teórico-práctico posibilita una mayor comprensión de manera equilibrada de los intereses tanto empresariales como laborales. La gestión de los recursos de una manera equitativa y consciente promueve una mayor producción y compromiso de los trabajadores tanto con los clientes como consigo mismo para conseguir mayor el resultado que puedan beneficiar de manera equilibrada a la empresa.

Entre las principales experiencias positivas se resaltan las siguientes:

- Necesidad del cambio renovador.
- Actitud perceptiva y flexible del personal administrativo de talento humano.
- Valoración profesional adecuada según formación y desempeño.
- Gestión adecuada de análisis de las motivaciones de los trabajadores.
- Diálogo de conciliación entre trabajadores y personales administrativo.

Experiencias negativas:

- Limitadas actividades de intercambio para el perfeccionamiento empresarial.
- Insuficientes alternativas de evaluación de desempeño de funciones del personal.
- Limitadas acciones de motivación y reconocimiento del trabajador.
- Flujos comunicativos limitados de superiores con trabajadores.
- Indicadores de gestión de calidad limitados para beneficios de la productividad de los trabajadores.

Para situaciones similares en las que deba intervenir la ciencia se requiere en primer lugar partir de un mecanismo de diagnóstico por parte del área de recursos humanos que permita delimitar cuáles son las principales insatisfacciones que poseen los

trabajadores de acuerdo a las cuestiones más generales del clima laboral. Posteriormente se diagnostica se delimita principales roles y funciones que desempeñan los trabajadores en correspondencia con la formación profesional y logros obtenidos durante determinado período. Unido a este proceso se requiere una conciliación con las instancias superiores acerca de las disponibilidades y mecanismos financieros para la gestión de remuneraciones superiores en correspondencia con los cargos y resultados laborales. Algo que se cambiaría estaría relacionado con un instrumento de confidencialidad que sirva como diagnóstico para delimitar la conformidad del trabajador con sus roles y remuneraciones. Esto permitiría tener un control interno que potencie el desarrollo de las funciones de acuerdo con la satisfacción y motivación correcta.

b) Uno de los principales productos que genera el proyecto de intervención estuvo relacionado con un conjunto de indicadores evaluativos para el área de talento humano que permitió valorar a diferentes funciones y roles de los trabajadores en correspondencia con las diversas aristas de su formación y experiencia. Por otra parte, la alternativa de motivación incentivo sustentado en puntos se propone como un mecanismo que a la vez genera mayores compromisos de los trabajadores con la propia empresa. De una manera u otra está promueve de verdad directrices para la gestión de la calidad de los procesos de la empresa y la gestión de un adecuado clima laboral como aspectos determinantes para la producción.

c) De acuerdo con los objetivos planteados en la presente investigación la totalidad de ellos fueron logrados en función de lograr una satisfacción laboral en correspondencia con las políticas salariales que requiere cada uno de los cargos que desempeñan los

trabajadores de la empresa. Esto permitió crear una alternativa de análisis y equilibrio empresarial con políticas adecuadas para funciones específicas de cada trabajador en correspondencia con su salario devengado.

d) Dentro de los elementos de riesgo identificado entrar a la experiencia de intervención se pudo convertir la propia incertidumbre por parte de los trabajadores para solucionar o buscar una alternativa adecuada que de una manera u otra representara a sus intereses y principales expectativas dentro del clima laboral. Por otra parte, otros elementos de reflexión relacionada con las posturas de análisis o transformación de políticas institucionales a las cuales se someten los estatutos salariales de acuerdo a la percepción regulatoria las instancias de liderazgo de la empresa. También relacionado con la propiciación o inconvenientes propios trabajadores en correspondencia con los criterios del personal de talento humano.

e) Dentro de los elementos innovadores que se identificaron dentro de la experiencia se pueden determinar los siguientes:

- Mecanismos de incentivo monetario a partir de un sistema de puntos.
- Espacios de conciliación laboral para analizar perfiles de trabajadores.
- Plataforma de gestión de recursos humanos según competencias y funciones.

f) El impacto que tienen estos elementos sobre el contexto laboral analizado está dado específicamente en el desarrollo de flujos comunicativos adecuados para establecer políticas de pago de acuerdo a los perfiles y funciones laborales adecuadas. Igual manera impacta está sustentado en un conjunto de estrategias de conciliación para potenciar el

clima laboral en aras de mayor gestión de los recursos humanos en función de la calidad y la producción.

g) A nivel de la Salud Mental en la historia marcó un impacto sustentado en un conjunto de procesos de conciliación y análisis que permiten valorar los distintos recursos humanos a partir de diferentes variables y análisis de las competencias individuales de cada trabajador en relación con las funciones que desempeñan. Así mismo es capturado adecuado ambiente laboral que trabaja sobre la base las motivaciones individuales y colectivas para generar mayores resultados en la producción desde indicadores de calidad. Así mismo resulta decisivo el diálogo entre las diferentes estructuras internas de la institución como mecanismo de conciliación y equilibrio en los procesos que se relacionen con los trabajadores independientemente de sus funciones y su formación profesional.

## **5. Conclusiones**

El proyecto constituye un mecanismo de gestión empresarial que se centra en la elección correcta de los recursos humanos de acuerdo a sus competencias profesionales y remuneración adecuada. Teniendo en cuenta los principales logros de la presente investigación se pudieron determinar un conjunto de alternativas para promover cambios en las políticas de pago institucional mediante un sistema de puntos que valore las funciones y características profesionales que se proporcionan con la remuneración recibida.

## **6. Recomendaciones**

Se potencia una alternativa de valoración constante por parte del personal de talento humano para delimitar los perfiles laborales que se adecuan a las funciones. De este modo la propuesta constituye una alternativa viable y efectivo para potenciar el clima laboral dentro de un contexto empresarial que requiere de altos índices de calidad y de mayores ingresos en sus productos.

La toma de decisiones adecuadas en correspondencia con la valoración de los recursos humanos constituye una alternativa eficaz para delimitar la gestión de un conjunto de alternativas adecuadas para una satisfacción adecuada de los trabajadores implicados con la empresa.

La realización de esta sensibilización también requiere de sensibilizar al personal especialmente a los altos Directivos del impacto y la importancia que tuvo la sistematización para ello se generó un cronograma, se detalla en el anexo 5.

## BIBLIOGRAFÍA

Avibert. (19 de 10 de 2018). *Avibert Blog*. Obtenido de [avibert.blogspot.com.ar](http://avibert.blogspot.com.ar)

Cañón, M. T. (2009). *Repositorio Académico de la Universidad de Chile*.

Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/106232>

Fundación de Estudios Socialistas Federico Engels. (06 de 01 de 2018). *Clásicos del marxismo. Salario, precio y ganancia, de Carlos Marx*. Recuperado el 31 de 05 de 2018, de Fundación de Estudios Socialistas Federico Engels:

<http://www.fundacionfedericoengels.net/index.php/36-noticias2/noticias/184-los-clasicos-del-marxismo-salario-precio-y-ganancia-de-carlos-marx>

Licores de América . (05 de 31 de 2018). *Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Ibarra, Imbabura, Ecuador.

Licores de América. (16 de 09 de 2018). *Licores de América S.A*. Obtenido de <http://www.licoram.com/>

Manuel Alberto. (16 de 09 de 2018). *Avibert*. Obtenido de <http://avibert.blogspot.com/>

Marx, C. (1891). *Trabajo Asalariado y Capital. Nueva Gaceta del Rin. Organo de la Democracia*.

Mayhew, R. (31 de 05 de 2018). *La Voz de Houston*. Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/qu-es-un-sistema-salarial-5191.html>

*O NET OnLine*. (25 de 10 de 2016). Obtenido de <http://www.onetonline.org/find/descriptor/browse/Abilities/1.A.1/>

Ponce, A. (2016). *libriadelau*. Obtenido de  
<https://www.libriadelau.com/administracion-de-personal-sueldos-y-salarios-segunda-parte-limusa-noriega-editores-9789681802745-administracion-p>  
Sampieri, R. H. (2008). *Metología de la investigación*. México: Ultra.

## ANEXOS

Anexo 1. Interacción primaria de la actividad.

<b>ANEXO 1</b>		
<b>INTERACCIÓN PRIMARIA DE LA ACTIVIDAD</b>		
<b>Personas (P)</b>	<b>Cosas (C)</b>	<b>Datos (D)</b>
La ejecución de la actividad implica interactuar con personas (individuales o en grupos).	La ejecución de la actividad implica interactuar con cosas. Incluye: equipos, materiales, herramientas, maquinarias, vehículos, sustancias y cualquier tipo de materia prima tangible.	La ejecución de la actividad implica interactuar con datos informaciones. Incluye: datos numéricos, textos, estadísticas, informaciones provenientes de cualquier fuente y datos de sistemas informatizados.

(O NET OnLine, 2016)

## Anexo 2. Metodología para valorar las actividades e identificar las esenciales.

ANEXO 2	
METODOLOGÍA PARA VALORAR ACTIVIDADES E IDENTIFICAR LAS ESCENCIALES	
Las escalas que se presentan a continuación sirven para valorar actividades e identificar las esenciales de puestos; procesos y grupos ocupacionales, etc. Donde:	
F = frecuencia.	
CE = consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada.	
CM = complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad.	
Factores / definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
Frecuencia: cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad.	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada: qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño.	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? o, alternativamente: ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?

Gradación de los Factores			
Grado	Frecuencia (F)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
7	Al menos una vez a la semana	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos.	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades.
6	Quincenal		
5	Mensual	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización.	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades.
4	Bimensual	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades.
3	Trimestral	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades.
2	Semestral	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados.	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades.
1	Anual		

(O NET OnLline, 2016)

Anexo 3, Diccionario de destrezas y habilidades laborales.

ANEXO 3				
DICCIONARIO DE DESTREZAS Y HABILIDADES LABORALES				
DEFINICIÓN DE DESTREZAS	Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.			
DESTREZA	DEFINICIÓN	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
Destrezas requeridas por interactuar con DATOS				
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	BAJO	MEDIO	ALTO
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.	BAJO	MEDIO	ALTO
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	BAJO	MEDIO	ALTO
Destrezas científicas	Utilizar métodos científicos para solucionar problemas.	BAJO	MEDIO	ALTO
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	BAJO	MEDIO	ALTO
Estrategias de aprendizaje	Utilizar varios enfoques o alternativas en el aprendizaje o enseñanza de nuevos temas.	BAJO	MEDIO	ALTO
Pensamiento crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	BAJO	MEDIO	ALTO
Recopilación de información	Conocer cómo localizar e identificar información esencia.	BAJO	MEDIO	ALTO
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	BAJO	MEDIO	ALTO
Síntesis / Reorganización	Reorganizar la información para lograr una mejor aproximación a problemas y tareas.	BAJO	MEDIO	ALTO
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	BAJO	MEDIO	ALTO
Evaluación de ideas	Evaluar el probable éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	BAJO	MEDIO	ALTO
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	BAJO	MEDIO	ALTO

DESTREZA	DEFINICIÓN	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<b>Destrezas requeridas por interactuar con DATOS</b>				
<b>Evaluación de soluciones</b>	Observar y evaluar los éxitos logrados en la solución de problemas e identificar las lecciones aprendidas o redirigir esfuerzos.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Pensamiento conceptual</b>	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Pensamiento analítico</b>	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Formular una visión</b>	Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Percepción de sistemas y entornos</b>	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Identificar consecuencias ulteriores</b>	Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Identificación de causas fundamentales</b>	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Juicio y toma de decisiones</b>	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Evaluación de sistemas organizacionales</b>	Observar diferentes indicadores del rendimiento de un sistema organizacional, teniendo en cuenta su exactitud.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Organización de sistemas</b>	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Manejo del tiempo</b>	Manejar el propio tiempo y el de los demás.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Manejo de recursos financieros</b>	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Innovación y mejora continua</b>	Es la capacidad de investigar y proponer oportunidades para cambiar, crecer, innovar y mejorar.	BAJO	MEDIO	ALTO

DESTREZA	DEFINICIÓN	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<b>Destrezas requeridas por interactuar con PERSONAS</b>				
<b>Escucha activa</b>	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Hablado</b>	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Percepción social (empatía)</b>	Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Trabajo en equipo</b>	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Persuasión</b>	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Negociación</b>	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Instrucción</b>	Enseñar a otros cómo realizar alguna tarea.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Orientación de servicio</b>	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Construcción de relaciones</b>	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Asertividad / firmeza</b>	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Orientación / asesoramiento</b>	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Manejo de recursos humanos</b>	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	BAJO	MEDIO	ALTO

DESTREZA	DEFINICIÓN	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<b>Destrezas requeridas por interactuar con COSAS</b>				
<b>Análisis de operaciones</b>	Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Diseño de tecnología</b>	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Selección de Equipo</b>	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Instalación</b>	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Comprobación</b>	Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Control de operaciones</b>	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Operación y Control</b>	Controlar la operación de equipos o sistemas.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Inspección de productos</b>	Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Mantenimiento de equipos</b>	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Detección de averías</b>	Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Reparación</b>	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Manejo de recursos materiales</b>	Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	BAJO	MEDIO	ALTO

DESTREZA	DEFINICIÓN	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<b>Destrezas requeridas por interacción MIXTA</b>				
<b>Monitoreo y control (P, C, D)</b>	Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Identificación de problemas (P, D, C)</b>	Identificar la naturaleza de un problema.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Programación (D, C)</b>	Elaborar programas de computación para varios propósitos.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Orientación a resultados (P, D)</b>	Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación).	BAJO	MEDIO	ALTO

(O NET OnLine, 2016)

## Anexo 4, Diccionario de capacidades y rasgos.

ANEXO 4				
DICcionario DE CAPACIDADES Y RASGOS				
Capacidad :	Las capacidades son atributos relativamente estables de un individuo para ejecutar un rango particular de diversas actividades.			
Rasgos:	Los rasgos son definidos como una tendencia, relativamente permanente y amplia, a reaccionar de una determinada forma. Supone una cierta regularidad de la conducta a lo largo del tiempo y de las situaciones.			
CAPACIDADES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<b>Amabilidad</b>	La capacidad de comportarse con agrado, educación y afecto hacia los demás.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Atención en auditorios</b>	La capacidad de enfocar o escuchar una simple fuente de información del público, en presencia de otros sonidos que distraigan.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Atención Selectiva</b>	La capacidad de concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea durante un período de tiempo en un ambiente con estímulos variados.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Autocontrol</b>	La capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Claridad de discurso</b>	La capacidad de hablar claramente de modo que sea comprensible para los que escuchan.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Comprensión Escrita</b>	La capacidad de leer y entender información e ideas presentadas de manera escrita.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Comprensión Oral</b>	La capacidad de escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral.	BAJO	MEDIO	ALTO

CAPACIDADES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<b>Facilidad Numérica</b>	La capacidad de sumar, restar, multiplicar o dividir rápida y correctamente.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Firmeza brazo- mano</b>	La capacidad de mantener la mano y el brazo firmes mientras se realiza un movimiento con el brazo o mientras se mantiene el brazo y la mano en una misma posición.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Flexibilidad Categorical</b>	La capacidad de producir numerosas reglas de manera que cada una de ellas diga cómo agrupar (o combinar) un grupo de cosas de un modo diferente.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Flexibilidad de Clausura</b>	La capacidad de identificar o detectar un patrón conocido (una figura, un objeto, palabra o sonido) que está oculto en otro material.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Flexibilidad de Extensión</b>	La capacidad de doblar, estirar, torcer o alcanzar con el cuerpo, brazos y/o piernas.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Flexibilidad Dinámica</b>	La capacidad de rápida y repetidamente doblar, estirar, torcer o alcanzar algo con el cuerpo, brazos y/o piernas.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Fluidez de Ideas</b>	La capacidad de expresar muchas ideas acerca de un tópico dado. Esto se refiere a la cantidad y no a la calidad, validez o creatividad de las ideas producidas.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Fuerza del Tronco</b>	La capacidad de utilizar los músculos abdominales y de la espalda baja para soportar alguna parte del cuerpo en forma repetida o continua sin darse por vencido o fatigarse.	BAJO	MEDIO	ALTO

CAPACIDADES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
<b>Perseverancia</b>	La capacidad de tener firmeza y constancia en la manera de ser o de obrar.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Proactividad</b>	La capacidad de tomar asumir la responsabilidad de que las cosas sucedan, esto implica que y como se va a hacer.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Razonamiento Deductivo</b>	La capacidad de aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas. Involucra decidir si la respuesta tiene sentido.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Razonamiento Inductivo</b>	La capacidad de combinar piezas separadas de información, o dar respuestas específicas a los problemas, para formar reglas o conclusiones generales. Esto incluye lograr una explicación lógica del por qué ocurren juntos una serie de eventos no relacionados entre sí.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Razonamiento Matemático</b>	La capacidad de entender y organizar un problema y luego seleccionar un método o fórmula matemática para resolverlo.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Reconocimiento de Problemas</b>	Reconocer cuando algo tiene una falla o predecir el surgimiento de un problema. No implica resolver el problema, sino reconocerlo.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Reconocimiento de un discurso</b>	La capacidad de identificar y entender la exposición de otra persona.	BAJO	MEDIO	ALTO

<b>CAPACIDADES</b>	<b>DEFINICIÓN OPERACIONAL</b>	<b>NIVEL 1</b>	<b>NIVEL 2</b>	<b>NIVEL 3</b>
<b>Visión Cercana</b>	Capacidad de ver detalles en objetos a corta distancia (a pocos centímetros).	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Visión Cromática</b>	La capacidad de relacionar o detectar diferencias entre colores, incluyendo sombras de colores y brillo.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Visión Lejana</b>	La capacidad de ver detalles a gran distancia.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Visión Nocturna</b>	La capacidad de mirar bajo condiciones de poca luz.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Visión Periférica</b>	La capacidad de mirar objetos u objetos en movimiento que están a un costado de uno cuando los ojos están mirando hacia delante.	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Visualización</b>	La capacidad de imaginar cómo lucirá alguna cosa después de ser movida o cuando sus partes sean desplazadas o reagrupadas.	BAJO	MEDIO	ALTO

(O NET OnLine, 2016)

Anexo 5, Formato de valoración de cargos por puntos y sensibilización.

ANEXO 5			
FORMATO			
DESCRIPTIVO DE CARGO			
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>			
Empresa:		Fecha:	
Área :		Localización:	
Cargo:		Reporta a:	
Supervisa a :			
REQUISITOS DEL CARGO			
<b>Perfil Profesional</b>			
<b>Formación académica:</b>			
<b>Sueldo:</b>			
COMPETENCIAS GENERALES			

No	FUNCIONES	(Ver Anexos 1)	(Ver Anexos 2)			TOTAL
		INTERACCIÓN	F	CE	CM	
1						
2						
3						
4						
5						

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO									
ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS				DESTREZAS LABORALES	Y HABILIDADES			CAPACIDADES
	(Según la exigencia de perfil de cargo) (señalar del: 1 alta importancia - media importancia - 3 baja importancia)					(Ver Anexos 3) (señalar del: 1 alta importancia - 2 media importancia - 3 baja importancia)			(Ver Anexo 4)
		1	2	3		1	2	3	
		1	2	3		1	2	3	

Transcriba las actividades esenciales del puesto	Nombre del Indicador de Gestión	Fórmula de Cálculo	Meta de efectividad esperada	Fuente de Verificación	Cliente o Beneficiario
1. (después de transcribir las actividades esenciales se elige la interacción primaria en la que se encuentra relacionada)  <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px 5px;">P</span> <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px 5px;">C</span> <span style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px 5px;">D</span> </div>					

INFORMATIVO:			
Áreas de conocimientos informativos	Descripción	Orden de Prioridad (señalar del: 1 alta importancia 2 media importacia 3 baja importancia)	Especifique
			f
			f
			f

DESTREZAS ESPECÍFICAS:			
Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique	Requerimiento (señalar del: 1 alta importancia 2 media importancia 3 baja importancia)
	Seleccione		
1. Manejar programas informáticos	<input type="checkbox"/>	(Programas Internos) 1. Concur 2. Sistema de costos 3. MBA 4. Otros _____	
	<input type="checkbox"/>	(Programas Externos) 1. Microsoft Office 2. AS 400 3. Excel medio 4. Project 5. Sistema de contabilidad 6. Otros: _____	
2. Manejo de Idiomas:(especificue el idioma, y el nivel requerido)	<input type="checkbox"/>	Idioma: _____ Hablado: Escrito: Leído:	
3. Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros.	<input type="checkbox"/>	1. Scanner 2. Fax 3. Proyector 4. Otros _____	
4. Operar equipos y/o herramientas especiales.	<input type="checkbox"/>		
5. Otras destrezas específicas.	<input type="checkbox"/>		

CAPACITACIÓN:							
Capacitación Adicional							
(Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)							
Materia / Tema (Nombre de la Capacitación)	Área de conocimiento	Número de horas (Marque con una X)					Otra Duración (especifique)
		8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	

EDUCACIÓN:			
Nivel de Educación Formal	¿Aplica? (x)	Años de Estudio (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)
Secundaria Completa		6 años	
Carrera Técnica		2 años	
Tecnología		3 años	
Carrera Universitaria Incompleta		3 años	
Egresado		4 años	
Carrera Completa		4 años	
Post- grado (Especialización, Maestría, Doctorado)		2 años	

<b>EXPERIENCIA:</b>			
Experiencia necesaria para ocupar el cargo Selecione con una (X)			
Experiencia en empresas similares			
Experiencia en cargos similares			
Experiencia interna en otros cargos			
Menos de un año (< a 1)		Entre seis y ocho años (6 – 8)	
Entre uno y dos años (1 – 2)		Entre ocho y diez años (8 – 10)	
Entre dos y cuatro años (2 – 4)		Entre once y quince años (11 –15)	
Entre cuatro y seis años (4 – 6)		Más de quince años (> a 15)	

<b>MISIÓN DEL CARGO:</b>

<b>CARGO:</b>			
<b>N</b>	<b>FACTORES</b>	<b>PONDERACIÓN ARTIMÉTICA</b>	<b>PONDERACIÓN GEOMÉTRICA</b>
<b>1</b>	<b>EDUCACIÓN</b>		
<b>2</b>	<b>EXPERIENCIA</b>		
<b>3</b>	<b>RESPONSABILIDAD EN EL TRABAJO</b>		
<b>4</b>	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>		
<b>5</b>	<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>		
<b>6</b>	<b>CALIDAD</b>		
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>

<b>CRONOGRAMA DE SENSIBILIZACIÓN</b>				
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>dic-18</b>		<b>ene-19</b>	<b>TOTAL DE DÍAS</b>
	<b>SEMANA 10-14</b>	<b>SEMANA 17-20</b>	<b>SEMANA 7-11</b>	
Reunión con el Gerente para programar la sensibilización.				9
Reunión con el comité paritario para darles a conocer que se finalizó la sistematización y se realizará la sensibilización a los Gerentes.				
Reunión con los Gerentes Comerciales para la sensibilización respectiva.				
Definición de los conceptos de cada factor.				
Definición de rangos salariales.				
Presentación final sobre la importancia de lo que se implementó para el desarrollo continuo de la empresa.				5
			<b>TOTAL</b>	<b>14</b>

Fuente: Elaboración por Cuarán, M., 2018.