



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MDTH-P-2017-A-2019

Elaboración de una política salarial, por medio de la herramienta de valoración de cargos para una empresa de servicios transaccionales del Ecuador.

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Dirección de Talento Humano

Por los estudiantes:

**Amy Dianne MANTILLA MERIZALDE
Juan Manuel JACOME REINOSO**

Bajo la dirección de:

Diana Terez CSIZMADIA VITERI

Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrados
Guayaquil – Ecuador
Abril de 2019

Elaboración de una política salarial por medio de la herramienta de valoración de cargos para una empresa de servicios transaccionales de Ecuador.

Salary policy design using the factor and subfactor valuation method for all the job positions of a transactional company in Ecuador.

Amy Dianne MANTILLA MERIZALDE¹

Juan Manuel JÁCOME REINOSO²

Diana Terez CSIZMADIA VITERI³

Resumen

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo diseñar una política salarial en la red transaccional más grande del Ecuador. Se ha podido corroborar que, aunque los sueldos actuales de la organización están por encima de lo que dicta la ley ecuatoriana, cada vez es más difícil la fidelización de los colaboradores, lo cual tiene un impacto en los objetivos empresariales.

Se comenzará con la homologación de cargos que permitirá conocer los puestos claves dentro de la organización, adicional de tener un marco de referencia para entender la similitud o posibles diferencias entre los salarios de cada uno de los cargos. Después, se establecerá un manual de valoración de cargos que permitirá ponderar cada uno de los puestos de la empresa, contribuyendo a la elaboración de una estructura salarial de acuerdo a niveles y cargos con la convicción de retener el talento y así mantener la continuidad y sostenibilidad del negocio. Todo esto, dará como resultado una política salarial capaz de diferenciar cargos dentro de un mismo nivel corporativo, y así brindar un sentido de justicia y coherencia en las compensaciones del personal gracias a las ponderaciones establecidas de cada factor y subfactor de cada cargo, logrando una banda salarial acorde a las necesidades de la empresa.

Palabras clave:

Política salarial, valoración de cargos, bandas salariales, sueldos, retención.

Abstract

The purpose of this work is to design salary policy in the largest transactional network in Ecuador. It has been possible to corroborate that although the current salaries of the organization are above what is mandatory by the Ecuadorian law, it is increasingly difficult to build employee loyalty by directly affecting the achievement of business goals.

This work will begin with the position equalization study and will reflect the key positions within the organization, in addition to having a frame of reference to understand the similarity or possible differences between the salaries of each of the positions. Later, the creation and establishment of a position value manual will allow to weigh every position in the company, contributing to the elaboration of a solid salary structure in the compensation system, with the conviction of retaining talent and thus maintaining the continuity and sustainability of the business. Concluding with a salary policy able to distinguish different positions among the same corporate level, and thus giving a sense of justice and coherence in the compensation system of the company due to the establishment of every factor and subfactor of each position, attaining a suitable salary strip according to the necessities of the organization.

Key words:

Salary policy, key factor method, compensation, salaries, retention.

¹ Bachelor of Science in Technical Management with a concentration in Human Resource Management. Devry University. USA. E-mail amantillam@uees.edu.ec.

² Psicólogo. Universidad Estatal de Guayaquil. Ecuador. E-mail jjacome@uees.edu.ec

³ Magister en Comunicación y Marketing, UEES. dcsizma@uees.edu.ec.

INTRODUCCIÓN

Conocer la importancia y valor de cada puesto de trabajo dentro de una organización, tanto a nivel organizativo como desde la gestión de talento humano, es integrar a recursos humanos a la estrategia organizacional.

La gestión de políticas salariales, en definitiva, se traduce en impartir justicia entre las funciones que ejercen los colaboradores y los salarios percibidos, el lograr que exista una mayor equidad y conformidad entre los colaboradores es la meta. Estas prácticas evitan que las empresas concedan salarios de manera subjetiva beneficiando por algún tipo de sesgos o empatía a colaboradores específicos por encima del resto.

Toda organización con fines de lucro debe realizar inversiones coherentes para garantizar la sustentabilidad, crecimiento y continuidad del negocio en el tiempo, al mencionar este tipo de inversiones estamos hablando de capital humano competente.

Según Morales & Velandia (1996), administrar compensaciones es un proceso de planeación de elementos como: salario base, beneficios sociales, flexibilidad de horario, incentivos de corto y mediano plazo que influyen en el sistema salarial, se entiende por compensación el conjunto de políticas, técnicas y objetivos que se traducen en retribución económica que se entrega al empleado como parte de su relación laboral.

Además, la compensación va más allá del estipendio entregado al colaborador, debe estar alineada a la necesidad y las expectativas de los colaboradores.

Un colaborador satisfecho pueda cumplir los objetivos de la organización, el encontrar posibles desbalances que puedan afectar esta relación generará en alguna de las partes insatisfacción y frustración.

Para, Juárez & Carrillo (2010), el paquete de compensaciones incluye conceptos tales como el sueldo nominal, las prestaciones en efectivo garantizadas, prima vacacional, aguinaldo, el fondo de ahorro, despensa o previsión social, servicio de almuerzo, transporte, seguros, etc.

La administración de políticas salariales, además de pretender equidad interna de los sueldos en la organización, busca mantener un equilibrio externo, tomando en consideración el mercado

laboral y el sector en que se encuentre. Para esto, es importante definir las estructuras salariales, además se debe tener conocimiento de los salarios de empresas con características similares y a partir de ahí realizar una comparación que nos permita establecer si se está retribuyendo de acuerdo a la realidad del mercado.

Para ello, es necesario monitorear las encuestas de análisis salarial que emite el mercado, revisar cargos similares a los de nuestra organización que sirvan como referencia y representen el mercado de trabajo, además de comparar la estructura de los salarios internos de la organización. Los puestos de referencia son al mismo tiempo muestras del mercado externa y de la estructura interna de los sueldos de la empresa, de ahí que sean llamado puestos muestra y que deben ser seleccionados con sumo cuidado para propiciar comparaciones claras y correctas entre la empresa y el mercado (Chiavenato, 2007, p. 304).

Por lo expuesto, el presente trabajo de investigación se realiza con el interés de contribuir de manera metodológica a la gestión estratégica del recurso humano, en específico al subproceso de compensación, siendo ésta una labor ejecutada de manera poco técnica y sesgada sin una metodología establecida dentro de la empresa.

En el diseño de una política salarial es necesario el aplicar una metodología para valorar los puestos de trabajo, en ella se dará evidencia y valor a los factores y subfactores con mayor impacto dentro de los cargos y como contribuyen al cumplimiento de objetivos organizacionales, es importante considerar que se actualizó previamente el perfil de puesto de trabajo de cada proceso en la organización, para luego valorar cada cargo y en un futuro posterior compararlo con el mercado.

El resultado obtenido en el presente trabajo es integral y en él se aplican herramientas y metodologías de recursos humanos. Las partes que conforman el presente trabajo son:

- Manual descriptivo de cargo y funciones
- Valoración de cargos.
- Estructura de puestos
- Banda salarial

De los resultados obtenidos, se establecen las conclusiones del trabajo realizado dando forma a los resultados obtenidos en la implementación y recomendaciones las políticas salariales para lograr una mayor equidad interna en el pago de salarios.

El objetivo principal del trabajo de investigación es diseñar una política salarial acorde a las necesidades específicas de la red transaccional más grande del Ecuador, aplicando la herramienta de valoración de cargos por factor y subfactor.

El objetivo de los autores del presente trabajo de investigación es que este trabajo sirva de guía didáctica y práctica para establecer una política salarial equitativa, que contribuya a que ésta sea percibida como justa por los colaboradores y se convierta en la piedra angular sobre la cual se construya un subproceso de compensación que logre a futuro atraer, retener y el talento humano dentro de la organización.

REGISTROS CONCEPTUALES

Toda organización está conformada por individuos con facultades distintas que se reúnen para la consecución de objetivos o un bien común, el lograr que el conjunto de personalidades, recursos financieros y materiales se integren para trabajar de manera coordinada con criterios de eficiencia, que cumpla con los estándares de calidad establecidos por la organización, a esto lo llamamos administración (Chiavenato, 2007).

Es acertado mencionar que toda organización demanda trabajo para articularlo con otros recursos en la búsqueda de producir de manera eficiente un bien o un servicio determinado que pueda ser comercializado, para la obtención de beneficios (Chaparro, 2006).

Además, se puede definir como el recurso más importante de las organizaciones el talento humano, de ahí la importancia de reconocer las características del talento de la organización y como favorecen a la ejecución de los objetivos estratégicos.

En ocasiones se puede escuchar el reproducir frases cliché como, el recurso humano es un mal necesario, o que es el centro de gastos más grande en las empresas, siendo este un criterio y no una verdad absoluta, se debe reconocer que el talento de las personas agrega valor, mejorando de manera significativa los resultados dentro de

las organizaciones, logrando en conjunto con el resto de recursos el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Alles, 2005).

Sin embargo, desde los empleadores, el salario es uno de los costos más altos y necesarios para la producción lo que deriva en una afectación si se desea optimizar recursos.

Considerando, a la organización, el salario de los empleados es una inversión, los trabajadores son parte de la producción y desde el momento en que se destina recursos financieros se espera de ellos productividad que brinde réditos económicos (Llompert, 2007).

Teoría de salarios

Según González (2006), haciendo referencia a Adam Smith dice, el salario tiene que cubrir los gastos de subsistencia del empleado y su familia y si este era muy bajo los colaboradores desertarían y por ende el empleador no tendría el capital humano necesario para el cumplimiento de sus objetivos.

Adicional, González (2006), señala que John Stuart Mill mencionaba que el salario aumenta de acuerdo al crecimiento del capital, y este disminuía si la población crecía, en forma más coloquial manifestaba: los salarios aumentan si dos empleadores están requiriendo al mismo empleado, y estos disminuyen si dos empleados requieren el mismo empleo.

Henry Ford en su teoría de los salarios altos, explica que el mantener salarios altos en los colaboradores elevaría su nivel de consumo y para satisfacer la necesidad de consumo se debe producir más, como consecuencia de esto las ventas y utilidades aumentarían (González, 2006).

No obstante, González (2006), referencia a Marx y menciona que el salario debe de distribuirse en dos partes, una parte se paga de manera directa al colaborador y otra parte debía de ser depositada a una cuenta social, este dinero debía ser distribuido por el Estado, y verse reflejado en prestación de servicio.

En la actualidad

En el Ecuador, el salario y su administración está regulado por el código de trabajo en el que en su capítulo VI Art. 80 expresa lo siguiente:

“Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado. El salario se paga por jornadas de labor y en tal caso se llama jornal;

Elaboración de una política salarial por medio de la herramienta de validación por cargos por factor y subfactor en una empresa transaccional del Ecuador.

por unidades de obra o por tareas. El sueldo, por meses, sin suprimir los días no laborables" (Asamblea Nacional Constituyente 2018).

Cabe mencionar, que a pesar de que las palabras salario y sueldo tienen conceptualizaciones diferentes, no se hará distinción de las mismas, debido a que los términos van a representar en el empleador salida de capital monetario y en el empleado un ingreso económico.

El mercado laboral tiene dos protagonistas, podemos encontrar de un lado la oferta laboral que son todas las personas dispuestas a brindar sus capacidades a un empleador y del otro lado la demanda laboral que es la cantidad de empleadores en este caso empresas que requieren contratar a trabajadores por un sueldo determinado (Awamleh & Gardner, 1999); pero en ninguno de los casos este sueldo o salario podrá irse en contra del Art. 81 del Código de Trabajo que dice: *"Los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos legales, de conformidad con lo prescrito en el artículo 117 de este Código"* (Asamblea Nacional Constituyente 2018).

Para que un mercado laboral se encuentre en equilibrio la oferta y la demanda debe de mantenerse constante solo de esta forma se podrá mantener salarios equilibrados (Burgos & López 2010). Entre las situaciones por las cuales el salario puede no llegar a un equilibrio una de estas es el tamaño que pueda tener la oferta en comparación con la demanda o viceversa.

También, se debe considerar los requerimientos técnicos que requiere la demanda laboral, las empresas cada vez requieren encontrar un perfil especialista colaboradores que sean capaces de ejecutar sus funciones de manera eficiente y eficaz (Angulo, Quejada & Yáñez, 2012).

La demanda laboral, en la mayoría de las ocasiones, será motivada por mejorar la productividad y calidad del bien o servicio, esto hace que la selección de nuevos talentos sea cada vez más exhaustiva y los procesos de atracción más innovadores, en búsqueda de personal competente que se adapte al perfil del cargo o demanda laboral requerida (Carrillo & Ríos, 2009).

Siendo así, el salario pago a cada uno de los colaboradores dependerá de manera directa de sus competencias técnicas como los son la educación formal, continua, experiencia previa y habilidad para relacionarse como liderazgo,

orientación, al servicio, trabajo en equipo, entre otras (Bass & Avolio, 1993).

Las empresas deben buscar estimar y dar un valor específico a las competencias técnicas y blandas necesarias para ejecutar un cargo o responsabilidades del puesto que acometa el colaborador (Ramírez, Abreu & Baddi, 2008).

Considerando esta argumentación, no todos los ofertantes podrán cumplir con el rol y por ende la diversidad de demandas crecerá de acuerdo a la necesidad del empleador, de manera proporcional también crecerá la escala de pagos por las funciones realizada por el empleado, ahora bien los salarios ofrecidos a los empleados y la demanda de más contrataciones dependen de que tan productivo sean estos empleados, siendo su baremo el precio de mercado del producto que están elaborando. (Noriega, 2008).

Sin embargo, en búsqueda de alcanzar mayores réditos y mantener presencia en el mercado, las empresas contratan colaboradores que puedan generar ingresos adicionales mayores al costo al que la empresa llega a incurrir por contratarlos (Ponce, Ponce, & Lugo, 2009).

Por su parte, Mejía (2001), menciona que las empresas buscan el equilibrio que permita encontrar equidad interna y externa, siendo esta la base para poder atraer, retener y motivar a cada colaborador, equilibrio que no siempre se puede encontrar. En la actualidad las decisiones salariales se toman con base a las personas dando mayor relevancia a la antigüedad, edad, sexo y algún otro sesgo que la empresa crea importante.

Concluyendo, la estructura del salario es el método usado para asignar el valor a cada puesto de trabajo dentro de la empresa, ayuda a determinar la jerarquía entre cada uno de los cargos y se muestra mediante políticas en la que predomina la equidad dentro de la organización y la competitividad con otras empresas (Morales & Verandía, 1999).

Política Salarial

La política salarial es parte de las políticas institucionales, brindan una guía de referencia para determinar las bases y los valores máximos de sueldos y salarios de los colaboradores de la empresa.

La finalidad de la política salarial es encontrar un método equitativo de distribución de sueldos dentro de la organización y competitiva de

manera externa lo que conlleva analizar, describir y evaluar además de acoplar varias herramientas, para luego asignar sueldos considerando la complejidad del cargo o puesto ejercido en comparación con los otros puestos de trabajo (Llanos, 2007).

Es un sistema de distribución salarial que busca satisfacer la filosofía de atracción y retención de empleados, mediante directrices que abarcan los requerimientos del puesto, estos sistemas son dinámicos y se modifican de acuerdo a la evolución del mercado o necesidad de la empresa (Rodríguez, 2007).

Una política salarial está condicionada por factores internos y externos que determinan los valores a pagar a los empleados, es una forma eficiente para remunerar con justicia a cada persona que ocupe un cargo, al determinar su valor en puntos y su ubicación en la escala de cargos de la institución (Chiavenato, 2009).

Tolo (2005) concuerda con que una política salarial debe estar conformada por un conjunto de elementos, criterios y guías, que evalúan las características de los puestos de trabajo para establecer una distribución de salarios equitativa.

Dentro de las organizaciones que busca retribuir los salarios de los colaboradores de manera eficiente por las actividades realizadas de manera cotidiana en puestos directivos, tácticos y operativos (Alles, 2008).

Por su parte, Jaramillo (2011), menciona que las políticas salariales son parte de la visión institucional por ende de la estrategia global de la empresa, la política salarial está en búsqueda de mejorar la utilidad obtenida mediante el pago justo y equitativo a los colaboradores esperando de ellos calidad en los productos o servicios elaborados.

Por lo tanto, la política salarial es una metodología que mejora la administración del recurso humano en las organizaciones, en ella se vincula conceptos y resultados de diversos subsistemas que han venido evolucionando de acuerdo a las necesidades del mercado y terminan cuantificándose para mejorar las condiciones de los colaboradores (Ariss, 2014).

Según Dessler (1996), la política salarial al ser parte de la gestión estratégica de la organización debe ser elaborada, revisada y analizada por el CEO, Alta Gerencia y personal de Recursos Humanos, además debe de ser conocida por los

colaboradores aceptando la relación que existe entre el esfuerzo realizado en sus puestos de trabajo y su sueldo.

Una política salarial tiene como objetivo mantener equidad interna, motivar al colaborador, además de establecer una metodología útil a la organización que coadyuve a la toma de decisión a la hora de establecer los sueldos de los colaboradores; es el elemento base de la compensación con impacto directo en las finanzas, producción y relación con los empleados; es una estrategia de Recursos Humanos que permite conocer el grado de contribución de los puestos de trabajo a la gestión organizacional, a la vez que permite atraer, mantener y retener al talento dentro de la organización.

Asimismo, constituye los criterios y principios a utilizar, considerando herramientas técnicas diseñadas para establecer y distribuir de forma equitativa los montos salariales que dispone la empresa, una política salarial debe de tener una estructura que defina la amplitud de la escala que va desde el valor mínimo al máximo por un cargo específico y los atributos o competencias que serían los factores y subfactores comunes a calificar para obtener el puntaje de cada cargo.

Competencias Laborales

Las competencias laborales es un tema que comenzó a tratarse desde los años 70 por el investigador David McClelland, sus investigaciones se enfocaban en identificar los tipos de variables que aportan de manera significativa a un desempeño óptimo en el trabajo.

McClelland (1972), describe a las competencias laborales como el conjunto de características y conocimiento técnico para resolver una función que distingue los diversos niveles de rendimiento, con un enfoque en los trabajadores, dejando atrás la tradicional descripción de tareas del puesto de trabajo. (Spencer, McClelland, & Spencer, 1994).

Por otro lado, Marelli (1999) la define como una capacidad laboral que puede ser medida por la instrucción y conocimiento técnico adquirido, de gran utilidad para realizar funciones de manera eficientes, abarca un grupo de habilidades, destrezas y comportamientos que los colaboradores deben exhibir en sus puestos de trabajo para la consecución de logros y objetivos organizacionales.

Según Spencer (1994), las competencias son innatas en el individuo y se relaciona con la efectividad o rendimiento superior al realizar una actividad o resolver un problema.

Para Flores (2007), la competencia laboral es una mezcla de diferentes atributos conductuales que un colaborador debe obtener para resolver situaciones específicas en el trabajo, estas competencias luego deben ser mejoradas o adaptadas según los requerimientos organizacionales.

Así también, Ibarra (2000), menciona que es la capacidad que tiene cada persona para producir la cual puede ser medida a través del aporte de su desempeño en su puesto de trabajo, va más allá del conocimiento, habilidad o destreza por sí sola, debe de ser la articulación del saber, saber hacer y el saber ser.

Bunk (1994), apunta a que el poseer competencias laborales es disponer de conocimientos, o destrezas necesarias para acometer una función, resolviendo las dificultades que puedan presentarse de manera autónoma, anticipada y flexible, además de poseer la aptitud necesaria para colaborar con su entorno profesional y organizacional.

Por lo tanto, se puede señalar que es necesario conocer las diferentes conceptualizaciones con que se aborda las competencias laborales, la primera, concibe a las competencias como una lista de conocimientos técnicos que permite desempeñar funciones de manera adecuada como lo menciona McClelland (1994) y Marelli (1999), la segunda, el grupo de atributos personales que pueden verse reflejado en la conducta de los colaboradores como lo dice Spencer (1994) y Flores (2007), para formar un tercer enfoque holística que integre cada una de sus partes y tenga un mayor efecto al que podría lograr cada una de las dos partes actuando de manera separada Bunk (1994),(Gonzci, 1996) e Ibarra(2000).

Para Mertens (1997), hay tres tipos de competencias laborales las cuales trabajan de manera integradora:

- Competencias básicas. - son las adquiridas en la formación inicial y que nos permiten realizar alguna actividad laboral, por ejemplo: habilidad para leer, escribir, comunicarse, aritmética, entre otras.

- Competencias genéricas. - son comportamientos, actitudes que se encuentra y son representativas del lugar de trabajo, por ejemplo: trabajo en equipo, orientación de servicio, organización y planificación, etc.
- Competencias específicas. – son las que se relacionan directamente con la ocupación del puesto y son diferentes en su mayoría en otros contextos laborales, por ejemplo: operación de maquinaria, formulación de proyectos, etc. (Mertens, 1997).

Existen varios modelos para identificar competencias, siendo los más importantes:

El modelo funcional. - es la capacidad técnica que posee el colaborador para dominar el conjunto de actividades encomendadas, es el conocimiento, parte de la vivencia laboral y como estos se reformulan y movilizan para la consecución de un trabajo eficiente.

El modelo conductual.- se centra en los colaboradores, sus características personales y como estas se relacionan con un desempeño sobresaliente, busca determinar las características y competencias con la finalidad de incorporarlas dentro de un puesto de trabajo.

El modelo constructivista. - parte de la relación entre los dos modelos antes mencionados, en él se identifica la formación orientada a resolver funciones de carácter técnico y describe las características sociolaborales en la que se relaciona el colaborador dentro del puesto de trabajo.

Los colaboradores competentes son los que demuestran esas competencias en un contexto específico, obteniendo resultados bien identificados.

Manual descriptivo de puesto

Un manual descriptivo del puesto conlleva a obtener información relevante y precisa del puesto de trabajo, dando información necesaria para valorar un cargo, definir su jerarquía en el organigrama, etc. Un descriptivo menciona cada función, describe las habilidades que se requiere del colaborador y las responsabilidades que asume al gestionar el cargo, da una visión real de la gestión a ejecutar, las competencias laborales necesarias para el cargo, línea jerárquica de reporte, en general define de manera específica lo más relevante del puesto de trabajo (Anexo 1).

Para Juárez & Carrillo (2010), el descriptivo de puesto es una explicación escrita en detalle, en el que se mencionan los aspectos relevantes de un puesto de trabajo, presentada en forma ordenada y compilada en formularios específicos.

Así mismo, Zelaya (2006), menciona que un descriptivo de puesto es la definición de las características del cargo, considerando las responsabilidades y jerarquía que conlleva las funciones del puesto, dando orden a los diversos puestos que coexisten en la empresa.

Se determina al descriptivo de puestos como un documento en el que se describen las tareas, funciones y responsabilidades del puesto de trabajo, el mismo debe brindar de forma concisa las tareas a realizar, así como la forma y condiciones en que estas deben llevarse a cabo (Mondy & Noe, 2005).

Además, según Benjamín & Fincowsky (2009), el manual de funciones da una mirada básica de los puestos de trabajo que componen cada departamento en la empresa, el mismo debe tener información relevante al ejercicio del puesto, jerarquía y requerimientos mínimos para su ejecución.

Se lo describe también como un documento en el cual se detallan los deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo, además de describir las competencias necesarias que tendrá que cumplir el ocupante del puesto (Churuden & Sherman, 1993).

Según Brannick, Levine & Morgeson (2007), es el proceso en el cual se descubre el ¿por qué? de un puesto de trabajo, fraccionando el puesto en unidades más pequeñas que serán escritas de manera ordenada con el objetivo de describir las funciones del puesto.

Para Gómez – Mejía, Balkin & Cardy (2008), la descripción del puesto es la redacción pormenorizada del análisis del puesto, definido en un documento escrito en donde se identifica, delimita y detalla un cargo en función de las responsabilidades, circunstancias del trabajo y especificaciones.

Además, Fernández Ríos (1995), puntualiza que la descripción de puestos es un proceso en el cual un cargo dentro de la organización es disgregado en componentes menores que pueden ser determinados, siendo estos componentes las funciones, responsabilidades,

los requerimientos del trabajador y otras características del puesto.

Además, es importante que un descriptivo de puesto cumpla con dos elementos importantes, primero, la exposición detallada y estructurada del puesto, incluso la periodicidad en que se realiza las funciones, y como segundo elemento especificación del candidato requerido para que pueda abordar el cargo, es decir, las características o competencias para desempeñar la función (Werther & Davis, 2000).

En los primeros estudios sobre la realización de la descripción del puesto se menciona también, que es un procedimiento sistemático en el cual se incorpora, documenta y se analiza la información tomando en consideración los aspectos fundamentales de un cargo como lo son: el contenido o lo que se hace en el puesto, los requerimientos que son las competencias necesarias para ejercerlo y el contexto que es el medio en que se desenvuelve (Bermis, Belenky, & Soder, 1983).

Según Gael (1983), es la descomposición de cada una de las partes del puesto para obtener información, comprender el contenido del trabajo y diferenciar un cargo de otro.

Dentro de las organizaciones toma cada vez más importancia el establecer un descriptivo de funciones por puesto de trabajo, este permite llevar el control sobre las funciones a realizar, establecer un orden dentro de los cargos en la organización, además de que permite al colaborador conocer cuál es su campo de acción, evitando duplicación de funciones que derivan en pérdida de tiempo para la organización.

Valoración de puestos

Al abordar el tema de valoración de puestos, se pueden encontrar basta bibliografía con distintas terminologías como valoración de cargos, evaluación o calificación de puestos, que a pesar de tener nombres distintos al ser analizada su definición se puede considerar que se está abordando el mismo tema con diferentes términos. A continuación, se muestran las definiciones más representativas en los últimos años.

La valoración de puesto o cargos es una metodología que establece la relevancia de cada puesto en relación con los demás en la empresa, da un orden y preeminencia a los puestos de acuerdo a los objetivos institucionales, además de

Elaboración de una política salarial por medio de la herramienta de validación por cargos por factor y subfactor en una empresa transaccional del Ecuador.

que permite representar la jerarquía proporcionando una adecuada remuneración a los colaboradores (Juárez, 2006).

Según Villalba (2001), la valoración de cargos es un análisis al detalle del puesto, definiendo por medio de un sistema estandarizado y justificado la importancia y el posicionamiento del puesto en la estructura organizacional con respecto a otros cargos, a través de la cuantificación de sus funciones.

Para Gomez-Mejia, Balkin, & Cardy (2008), la clasificación de puestos es un proceso mediante el cual se cuantifica el valor de cada uno de los cargos de la organización y como estos contribuyen de manera relativa a los objetivos de la empresa.

La valoración de puestos es un proceso objetivo que jerarquiza los puestos considerando la puntuación alcanzada por la suma del contenido de cada una de las funciones realizadas, además permite establecer una base en la cual se edificará la estructura salarial de manera equitativa (Sánchez De Dios, 1998).

Para Jiménez (2009), la valoración de cargos es una técnica la cual permite encontrar el coste de un puesto en la organización, a través de una comparación formal y sistémica en el cual se estandariza los factores a evaluar en cada puesto de trabajo existente en la organización.

Así mismo, Dessler (1996), menciona que en la valoración de cargos se trata de determinar el valor de los puestos de trabajo dentro de la organización y contribuir a la estructuración de jerarquías salariales, por medio de un sistema homologado y formalizado.

Argoitia (2004), define la valoración de puestos como una técnica que establece datos comparativos entre los diversos puestos de trabajo, de manera independiente y sin considerar a los trabajadores que ocupan determinado puesto.

Para Puchol (2007), la valoración de puestos es un proceso sistemático que establece el valor relativo de cada puesto en la organización en el cual no debe considerarse la persona que ejerce el cargo, para evitar sesgos y mantener una calificación justa y reconocida por los colaboradores.

De acuerdo a Newman, Gerhart & Milkovich (2016), es un proceso sistemático en el cual se establece el valor relativo de cada cargo o puesto

de trabajo dentro de la organización, con el fin de crear una estructura de puestos, este sistema combina tanto el descriptivo del puesto y en la mayoría de casos el mercado externo como fortaleza de atracción.

Existen varios métodos de valoración de puestos como:

Métodos globales (no analíticos). - en ellos tenemos a los métodos de jerarquización y clasificación.

Métodos analíticos y cuantitativos. - son los métodos de valoración más aplicados y se caracterizan por: utilización de factores valorados, subfactores que describe la relevancia del puesto y los pesos o valor que se determina por cada uno de ellos, siendo los más relevantes:

- Valoración por factor. – es un sistema desarrollado por Merrill R. Lott en los años 30, presenta un conjunto de guías que permite valorar los cargos y obtener cuantificaciones diferentes de acuerdo a sus diferencias.
- HAY. - creado en los años 50 por Edward Hay, permite analizar un puesto a partir de tres puntos universales (factores comunes, puestos claves y comparación)
- DEPYET. - desarrollado por la Universidad Autónoma de Madrid en los 80, diseñado con 14 factores estandarizado para todos los puestos dentro de la organización.
- Sistema Paterson. - creado en los años 70 por Tim Paterson, utiliza la capacidad de decisión (en 6 niveles) de cada puesto para establecer su nivel de importancia

Según Figart (2000), es indispensable en la valuación de puestos, considerar el uso de factores que establezcan una estandarización de los criterios a puntuar y subfactores que permitirán diferenciar el requisito necesario entre un cargo y otro; el método conocido como valuación de factores por puntos, es el método de valoración más usado en las organizaciones.

Metodología

La presente investigación es de carácter no experimental por lo que no hay condiciones ni estímulos expuesto al sujeto de estudio, ni manipulación alguna, es de tipo transversal, puesto que se recogen los datos en un único espacio de tiempo.

La metodología elegida es la de valoración por escalas discontinuas, sistema reconocido por la Oficina Internacional del Trabajo de Ginebra.

La metodología de escalas discontinuas es un tipo de valoración cuantitativo, es la evolución del sistema desarrollado por Merrill R. Lott, el cual establece una ponderación mínima y máxima, entre estos puntos se encuentran niveles intermedios que tienen un principio y fin, donde se ubican todos los cargos de la organización dependiendo de su puntuación.

El método se aplicó a una empresa considerada grande por monto de facturación (más de \$ 25.000.000.00 al año) de 150 empleados en rol, aplicando la valoración de cargos a los 52 cargos tipos existentes.

Comité de Valoración de Cargos

Es un organismo integrado por el Gerente General o su delegado, Líderes de Proceso, Líder de Recursos Humanos y el Coordinador de Recursos Humano como administrador y responsable del mantenimiento de la herramienta, quienes analizaron la información establecida en el manual de valoración de cargos y verificaron si existió alguna omisión, inconsistencia o incumplimiento de los reglamentos establecidos antes, durante y posterior a la valoración de cargos, el Coordinador, además, es el encargado de Administrar el Manual de valoración de cargos.

Caso de Estudio

Elaboración de una política salarial en una empresa de servicios transaccionales, tomando en consideración las premisas a continuación descritas.

Herramienta de Valoración

Para efectuar la valoración de cargos se realizó un manual de valoración, este instrumento está conformado por cuatro factores y diez subfactores, el mismo es reconocido por la OIT (2008) como el método más conveniente al momento de evaluar puestos de trabajo.

Este método está compuesto por factores que encierran una serie de competencias, siendo estas requeridas para todos los cargos en mayor o menor intensidad de acuerdo a la misión y posición del puesto. Los factores generales considerados son:

Tabla 1. Parámetros a evaluar

Factores y Subfactores
1. Conocimiento Know-how
1.1 Instrucción formal
1.2 Experiencia
1.3 Criterio
2. Responsabilidad
2.1 Importancia de la función
2.2 Cadena de mando
2.3 Confidencialidad
3. Esfuerzo
3.1 Psíquico
3.2 Sentido de urgencia
4. Condiciones laborales
4.1 Entorno
4.2 Jornada

Fuente: Elaborado por los autores.

1. Conocimiento Know How. - se refiere a las competencias laborales, es toda información adquirida que permita completar o ejecutar funciones de manera correcta, además de brindar un valor agregado. Este factor considerará los siguientes factores:

- 1.1 Instrucción formal
- 1.2 Experiencia
- 1.3 Criterio

2. Responsabilidad. - se refiere al cumplimiento de las actividades asignadas, velar por su ejecución por encima de sus intereses, la dedicación y compromiso con su equipo de trabajo en el desempeño de tareas que puedan afectar a la organización. Se considera los siguientes subfactores:

- 2.1 Importancia de función
- 2.2 Cadena de Mando
- 2.3 Confidencialidad

3. Esfuerzo. – se refiere a las exigencias a encontrar en el puesto siendo estas de carácter cognitiva, como la presión generada por los tiempos de entrega de un producto o servicio y el esfuerzo intelectual para desempeñar y ejecutar una tarea. Se considera los siguientes subfactores:

- 3.1 Psíquico
- 3.2 Sentido de urgencia

Elaboración de una política salarial por medio de la herramienta de validación por cargos por factor y subfactor en una empresa transaccional del Ecuador.

4. Condiciones laborales. - se refiere a todo aspecto dentro del trabajo que pueda influir de manera significativa en un riesgo laboral, repercutiendo de manera negativa en la salud y seguridad del ocupante del puesto. Se considera los siguientes subfactores:

4.1 Entorno

4.2 Jornada

La Ponderación

La ponderación representa la relevancia de cada cargo dentro de la estructura salarial, esta será dada por la suma de todos los factores, siendo la fragmentación de cada uno los valores por cada subfactor, y el grado la intensidad en la que se requiere un subfactor, la suma de los subfactores da la puntuación total de cada factor.

Tabla 2. Ponderación

Factores y Subfactores		
	% del factor	Puntos
1. Conocimiento Know-how	40%	400
1.1 Instrucción formal		160
1.2 Experiencia		140
1.3 Criterio		100
2. Responsabilidad	40%	400
2.1 Importancia de la función		160
2.2 Cadena de mando		120
2.3 Cofindencialidad		120
3. Esfuerzo	15%	150
3.1 Psíquico		90
3.2 Sentido de urgencia		60
4. Condiciones laborales	5%	50
4.1 Entorno		20
4.2 Jornada		30

Fuente: Elaborado por los autores.

Escala de puntos

Tabla 3. Escala de Niveles o Grados

Factores y Subfactores			Niveles o Grados				
	% del factor	Puntos	I	II	III	IV	V
1. Conocimiento Know-how	40%						400
1.1 Instrucción formal		160	32	64	96	128	160
1.2 Experiencia		140	28	56	84	112	140
1.3 Criterio		100	20	40	60	80	100
2. Responsabilidad	40%						400
2.1 Importancia de la función		160	32	64	96	128	160
2.2 Cadena de mando		120	0	48	72	96	120
2.3 Confidencialidad		120	24	48	72	96	120
3. Esfuerzo	15%						150
3.1 Psíquico		90	18	36	54	72	90
3.2 Sentido de urgencia		60	12	24	36	48	60
4. Condiciones laborales	5%						50
4.1 Entorno		20	4	8	12	16	20
4.2 Jornada		30	6	12	18	24	30

Fuente: Elaborado por los autores.

La escala de puntos permite atribuir valores numéricos a todos los subfactores, generalmente se establece una progresión de puntos de manera aritmética o geométrica que permita ir generando valores de acuerdo a la cantidad de grados necesitados. En este caso procederemos a utilizar la progresión aritmética.

Definición del manual de valoración de puesto

Es la definición de cada uno de los factores, además de la asignación de un significado a cada uno de los grados de los factores de evaluación (anexo 2), la puntuación será estimada de acuerdo a la exigencia de cada factor considerando la puntuación ya establecida en la escala de puntos.

Evaluación de puestos

Es el momento en el que se procede a dar una puntuación a todos los cargos de la organización, mediante la relación del manual descriptivo del puesto y la comparación con cada factor, se pondera los requisitos del manual considerando los requerimientos técnicos, la jerarquía, la periodicidad y dificultad de sus funciones, las circunstancias del trabajo a las que está expuesto, etc. (anexo 3).

Estructura salarial

La estructura salarial a determinar se fundamenta en la valoración de cargos ejecutada por el método discontinuo, que es una serie con valores que tienen principio y fin, además de disponer de intervalos de puntajes dentro de ella.

Para elaborar el diseño de esta estructura es necesario encontrar la línea de tendencia mediante una ecuación matemática. Esta ecuación es una curva que encontrará y unirá en su camino puntos sueltos, puntos que en este caso serán las ponderaciones de cada uno de los puestos.

Culminada la ponderación se suma la puntuación de cada uno de los factores, para establecer el valor de cada cargo y proceder a la homologación de cargos de acuerdo a la relevancia de la calificación obtenida.

La homologación de cargos busca encontrar la equivalencia de puesto dentro de la organización con la información obtenida de las ponderaciones de los cargos (anexo 4), para esto se procedió a agrupar los cargos en los diferentes niveles considerando la puntuación de la valoración de cargos.

Para obtener la amplitud de puntos por cada nivel se consideró las etapas de diseño de estructura salarial de Galeano (2006), por lo cual se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{Amplitud de puntos} = \frac{\text{Calificación Máx} - \text{Calificación Min}}{N - 1}$$

Donde *Calificación Máx* se refiere a la máxima ponderación promedio alcanzada por un cargo, *Calificación Min* se refiere a la mínima calificación promedio alcanzada por un cargo, *N* es el número de cargos tipos.

Para encontrar el límite inferior del primer nivel se tomó la ponderación mínima promedio y se le resta la mitad de la amplitud de puntos.

El límite superior del primer nivel se lo obtuvo de la suma de la ponderación mínima promedio más la mitad de la amplitud de puntos, a continuación, el límite superior encontrado se le suma la cantidad de uno y se convertirá en el límite inferior del segundo nivel, su media sería la suma de la ponderación promedio del primer nivel más la amplitud de puntos y el límite superior es la suma de la media del segundo nivel más la mitad de la amplitud de puntos y así sucesivamente con el resto de niveles.

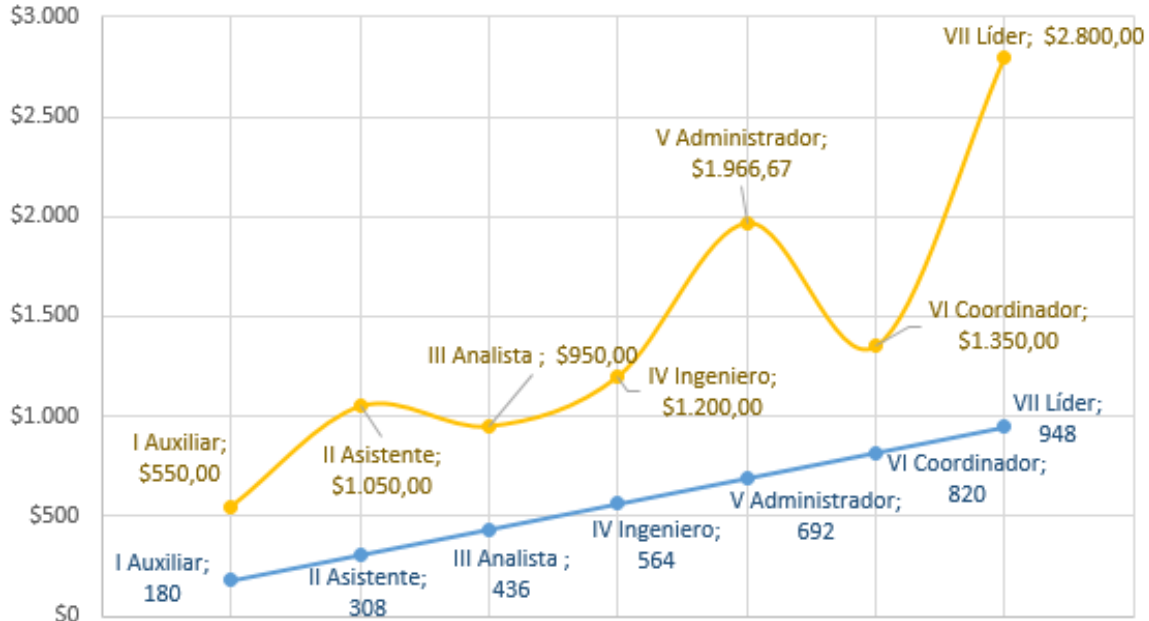
En la siguiente tabla de datos y diagrama de dispersión se podrá corroborar el promedio de sueldos de los 7 niveles objeto de estudio, comparándolos con la ponderación lograda en la evaluación.

Tabla 4. Tabla comparativa de puntajes y sueldos

Niveles	Puestos	Media de puntaje (X)	Amplitud de puntos	Promedio Sueldo Actual (Y)
I	Auxiliar	180	116	244 \$ 550,00
II	Asistente	308	245	372 \$ 1.050,00
III	Analista	436	373	500 \$ 950,00
IV	Ingeniero	564	501	628 \$ 1.200,00
V	Administrador	692	629	756 \$ 1.966,67
VI	Coordinador	820	757	884 \$ 1.350,00
VII	Líder	948	885	1012 \$ 2.800,00

Fuente: Elaborado por los autores.

Figura 1. Diagrama comparativo de puntajes y sueldos



Fuente: Elaborado por los autores.

El gráfico de dispersión nos muestra que a pesar de que algunos puestos tienen una mayor ponderación producto de la valoración de su cargo sus sueldos están por debajo de puestos con menor ponderación.

Considerando que, a mayor ponderación del puesto de trabajo el mismo debe encontrarse en un nivel superior, dotándolo de un mejor salario al resto de niveles por debajo, se procedió a regularizar la dispersión encontrada con un recurso matemático llamado ajuste por el método de mínimos cuadrados, el cual se desarrolla a partir de una parábola polinómica que posee la siguiente ecuación:

$$y = ax^2 + bx + c$$

Cada parámetro dentro de la ecuación tiene un significado dentro de la ecuación los cuales

describiremos a continuación:

Tabla 5. Variables mínimos cuadrados

Parámetro	Definición
y	Variable Dependiente (salarios)
x	Variable Independiente (calificación)
a	Posición inicial de la recta salarial
b	Inclinación de la línea de tendencia
c	Curvatura de la línea de tendencia

Fuente: Elaborado por los autores.

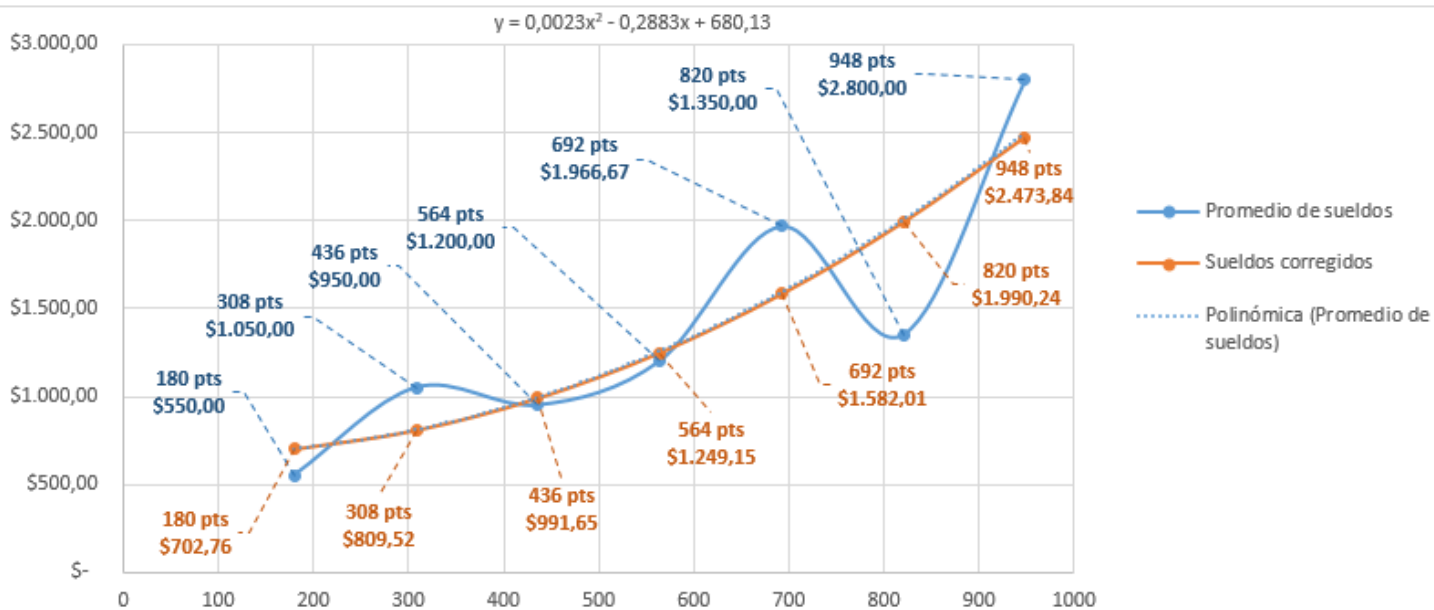
Con los datos obtenidos al momento de la ponderación de puestos y el sueldo promedio por cada cargo obtendremos la línea de tendencia esperada con su respectiva correlación, con el soporte de la herramienta Excel.

Tabla 6. Salario ajustado por el método de mínimos cuadrados

Niveles	Puestos	Promedio Puntaje (X)	Promedio Sueldo Actual (Y)	x ²	a	b	c	Sueldo Corregido (y= ax ² +bx+c)
I	Auxiliar	180	\$ 550,00	32400	0,0023	0,2883	680,13	\$ 702,76
II	Asistente	308	\$ 1.050,00	94864	0,0023	0,2883	680,13	\$ 809,52
III	Analista	436	\$ 950,00	190096	0,0023	0,2883	680,13	\$ 991,65
IV	Ingeniero	564	\$ 1.200,00	318096	0,0023	0,2883	680,13	\$ 1.249,15
V	Administrador	692	\$ 1.966,67	478864	0,0023	0,2883	680,13	\$ 1.582,01
VI	Coordinador	820	\$ 1.350,00	672400	0,0023	0,2883	680,13	\$ 1.990,24
VII	Líder	948	\$ 2.800,00	898704	0,0023	0,2883	680,13	\$ 2.473,84

Fuente: Elaborado por los autores.

Figura 2. Diagrama de salarios ajustados por el método de mínimos cuadrados



Fuente: Elaborado por los autores.

El polinomio obtenido nos brinda la línea de tendencia adecuada entre ponderación y sueldo, tomando en consideración que a una mayor ponderación debe existir un mayor sueldo, sin embargo, en la realidad se puede observar en el gráfico que esto no se cumple del todo.

Se puede visualizar de manera clara que hay una dispersión muy grande entre la línea de tendencia y los salarios de los asistentes, administradores y Líderes de la empresa, al encontrarse sus sueldos por encima del valor ideal, además los sueldos de los auxiliares y coordinadores, deben ser revisados con prioridad, debido a que la desviación de la línea de tendencia marca una

subvaloración significativa de estos puestos de trabajo.

Banda salarial

La banda salarial es una zona delimitada por la línea de tendencia, la cual tiene valores máximos y mínimos, esta zona nos permitirá encuadrar los sueldos de diferente cargo siempre que estén en un mismo nivel.

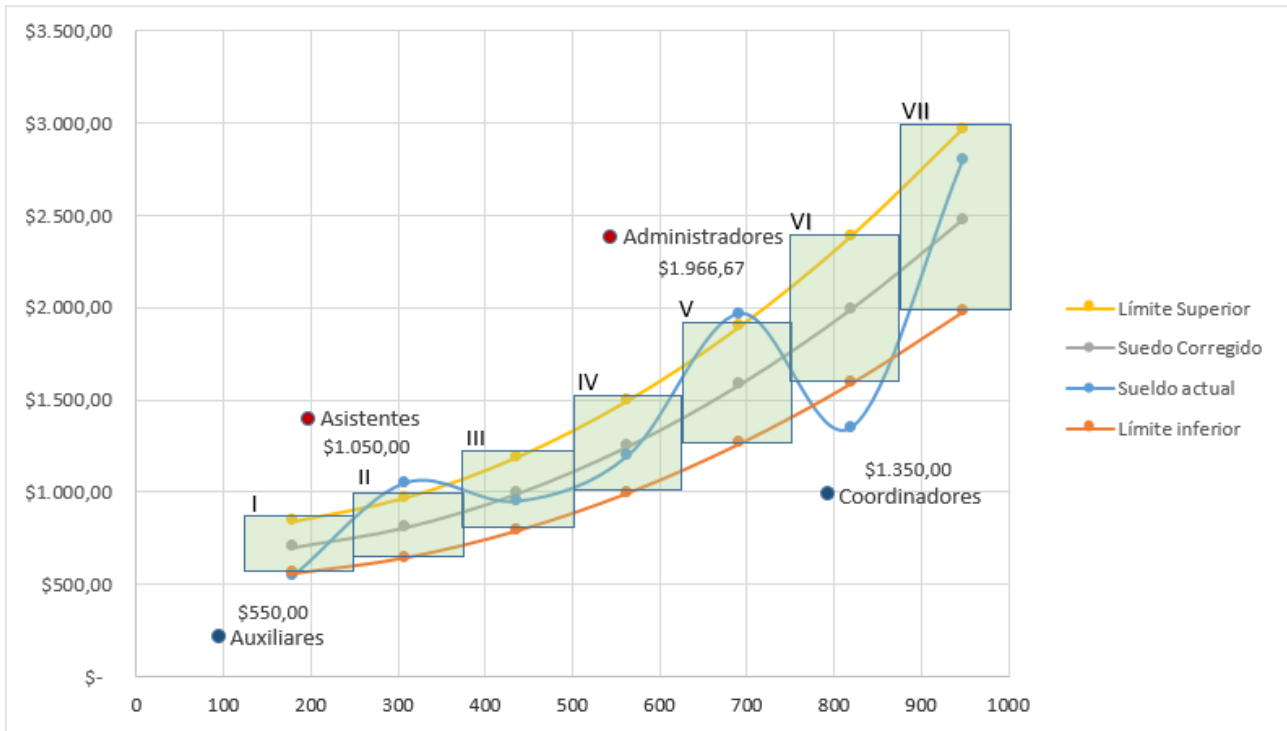
Por decisión del Comité de Valoración de Cargos se define el porcentaje de amplitud de la banda salarial en un +20% y -20% del valor del sueldo corregido (valor brindado por la línea de tendencia), determinando los siguientes valores presentado a continuación:

Tabla 7. Amplitud y límites de banda salarial

Niveles	Puestos	Promedio Ponderación	Sueldo Actual	Amplitud de la Banda 40%	Limite Inferior	Sueldo Corregido	Limite Superior
I	Auxiliar	180	\$ 550,00	\$ 281,10	\$ 562,21	\$ 702,76	\$ 843,31
II	Asistente	308	\$ 1.050,00	\$ 323,81	\$ 647,62	\$ 809,52	\$ 971,42
III	Analista	436	\$ 950,00	\$ 396,66	\$ 793,32	\$ 991,65	\$ 1.189,98
IV	Ingeniero	564	\$ 1.200,00	\$ 499,66	\$ 999,32	\$ 1.249,15	\$ 1.498,98
V	Administrador	692	\$ 1.966,67	\$ 632,80	\$ 1.265,61	\$ 1.582,01	\$ 1.898,41
VI	Coordinador	820	\$ 1.350,00	\$ 796,10	\$ 1.592,19	\$ 1.990,24	\$ 2.388,29
VII	Líder	948	\$ 2.800,00	\$ 989,54	\$ 1.979,07	\$ 2.473,84	\$ 2.968,61

Fuente: Elaborado por los autores.

Figura 3. Diagrama de amplitud y límites de banda salarial



Fuente: Elaborado por los autores.

Tomando en consideración la tabla y el gráfico que antecede, se puede establecer los siguientes puntos:

- En el Nivel I, el cargo de Auxiliar se encuentra levemente fuera de la banda salarial, al encontrarse por debajo del límite inferior de sueldo.
- En el Nivel II, el cargo de Asistente se encuentra por encima del límite superior de sueldos, al encontrarse sobre el tope de la banda salarial.
- En el Nivel III, el cargo de Analista se encuentra dentro de la banda salarial siendo su sueldo muy apegado al sueldo sugerido por la línea de tendencia.
- En el Nivel IV, el cargo de Ingeniero al igual que el de los analistas su sueldo percibido está dentro de la banda salarial muy apegado al sueldo sugerido por la línea de tendencia.
- En el Nivel V, el cargo de Administrador se encuentra por encima de la banda salarial o del límite superior de sueldos.
- En el Nivel VI, el cargo de Coordinador se observa el mayor desfase de sueldo en comparación con la línea de tendencia, los sueldos percibidos por estos cargos se encuentran fuera de la banda salarial y muy por debajo del límite inferior.
- En el Nivel VII, el cargo de Líder se encuentra sobre la línea de tendencia, pero dentro de la banda salarial.

Conclusiones

El objetivo principal se cumple, la línea de tendencia (corrección de sueldo) encontrada por la ecuación es una solución que se ajusta a las necesidades de la Institución transaccional, siendo un método imparcial que califica los conocimientos, responsabilidad, esfuerzo y la condición de trabajo de cada cargo, explicando de manera certera la relación entre la ponderación del cargo y su sueldo.

Al aplicar la metodología de valoración de puestos, existe una relación proporcional positiva entre el nivel del grupo profesional y la ponderación recibida, cuanto más alta es la jerarquía mayor es la valoración recibida.

Las políticas salariales en el sector financiero son muy cerradas, evidenciando un retraso en la forma de evaluar los sueldos de los colaboradores.

Dentro de la entidad transaccional no existe metodología alguna para gestionar una política salarial. El método de valoración de puesto que se estime aplicar debe incluir factores que sean adaptados y puntajes adecuados a la necesidad de la organización, debido a que su elección podría influir la clasificación y orden final de los puestos.

Los salarios están siendo adjudicados por creencias o sesgos del Gerente General y los aumentos salariales por opiniones y emociones del Jefe Directo.

Existe una diferencia significativa entre los sueldos determinados por creencia y opiniones personales a los sueldos, estipulado por la metodología de valoración de puestos.

Los Niveles II y V de la estructura salarial deben ser evaluados, debido a que se encuentran por encima de la banda salarial pudiéndose considerar como puntos rojos.

Los niveles I y VI de la estructura salarial se encuentran subvalorados, por lo cual sus salarios se encuentran por debajo de la banda salarial, lo que puede repercutir en la retención del talento.

La Comisión de valoración de Puesto es el órgano encargado de mantener el equilibrio y uniformidad de las evaluaciones para todos los cargos dentro de la organización.

Es fundamental aplicar el mismo manual de valoración de puestos a todos los cargos, evaluando los mismos criterios y estableciendo

una ponderación que permita comparar todos los puestos

Toda revisión, actualización, modificación o reforma realizada a la política salarial debe de hacerla el Administrador de la herramienta previa solicitud del Comité de Valoración de Cargos.

Todo cargo de nueva creación debe de tener un Manual Descriptivo de Puesto, el cual será ponderado y posteriormente ingresado en la estructura salarial, en el nivel que determine su ponderación.

La presente herramienta de política salarial debe ser difundida a los colaboradores de la organización mediante actividades informativas, dando a conocer los beneficios de evaluar de manera cuantitativa los cargos.

Recomendaciones

A continuación, se detalla las recomendaciones que deben ser consideradas como parte del conjunto de políticas salariales:

- Es competencia del comité de Valoración de cargos el establecer, delinear y administrar el sistema de valoración de cargos y bandas salariales de la organización. Todo nuevo colaborador deberá empezar con el sueldo que corresponde a la base de la banda salarial de su nivel, la cual debe de estar en la media del mercado y por encima de los sueldos de los niveles inferiores, con excepción de las contrataciones que disponga el sueldo la Gerencia.
- El comité de valoración de cargos deberá monitorear anualmente las bandas salariales y asesorará de manera pertinente a Gerencia sobre los ajustes de sueldos necesarios, para encuadrar los cargos que se encuentran por debajo de su nivel.
- Los ajustes salariales generales se realizarán en el mes de abril, siempre que sea aprobado en la reunión de directorio de la organización que se realiza el mismo mes.
- Los ajustes salariales individuales se realizarán por pedido del Líder de Proceso, el pedido deberá ser acompañado de un informe de rendimiento del colaborador y serán autorizados solamente por el CEO.

- Evaluar un incremento salarial a los cargos y/o colaboradores que se encuentren por debajo de la banda salarial de su nivel, este incremento debe realizarse de manera paulatina, hasta que ingresen a la banda salarial.
- Los cargos y/o colaboradores cuyo sueldo este por encima de su banda salarial, deberá mantener su sueldo o recibir un incremento menor, hasta que sus sueldos puedan ser alcanzados por la banda salarial de su nivel.

En los ajustes salariales serán considerados solo los colaboradores indefinidos que han cumplido 360 días dentro de la organización.

Limitaciones

Una vez culminada la exposición de las conclusiones de los resultados obtenidos, se muestra las limitaciones del estudio desarrollado.

El presente trabajo está hecho a la medida de las necesidades de la empresa transaccional en que fue implementado, siendo poco recomendable replicar los mismos criterios en otras instituciones.

El uso de las competencias se daba en varios procesos en la gestión de recursos humanos (atracción del talento, capacitación y desarrollo, mantenimiento del personal, evaluaciones), estas no han sido implicadas en la valoración de puestos de trabajo.

Contar con todos los miembros del comité de valoración de puesto, en las reuniones establecidas para el análisis y la toma de decisión de las políticas salariales establecidas.

A pesar de que el implementar la política salarial complementa el equilibrio interno de salario de la organización, este no mide el equilibrio externo, el mismo debe buscarse tomando como referencia las encuestas salariales en relación con el mercado específico en el que se desarrolla la organización.

Recomendaciones a futuras investigaciones

A continuación, se propone las siguientes recomendaciones para futuras investigaciones:

La muestra que se ha utilizado en el presente estudio es de una empresa del sector financiero tecnológico, que mantiene una cultura, estrategia y objetivos diferentes a otras empresas privadas y más aún del sector público.

La valoración de puestos no debe ser abordada solo desde una perspectiva técnica, debe incluirse la parte social, al momento de la aplicación del proceso, siendo importante obtener la aceptación de los trabajadores.

Reconocer cuales serían los factores evaluados que puedan afectar la confianza y aceptación de la metodología por parte de los colaboradores y así abordarlos de manera oportuna.

Los factores de evaluación del presente trabajo de investigación pueden ser utilizados como modelo en empresas del sector financiero, adecuando los factores y puntuaciones por cada grado a la necesidad de la organización a aplicar.

Bibliografía

Alles, M. (2005). Desarrollo del talento humano por competencias. México: Ediciones Granica pp 24 – 156

Alles, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias. México: ediciones Granica pp 345 - 372.

Angulo, G., Quejada, R., & Yáñez, M. (2012). Educación, mercado de trabajo y satisfacción laboral: El problema de las teorías del capital humano y señalización de mercado. México: Revista de la educación superior: Vol. 141 No. 163, pp 51 – 66.

Argoitia, J. (2004). Manual de valoración de puestos y calificación de méritos. Un método racional para la administración de salarios. España: Grupo Planeta.

Ariss, A. (2014). Global talent Management: Challenges, strategies and Opportunities. United States of America: Springer Science & Business.

Asamblea Nacional Constituyente (2018). Ecuador: Código de Trabajo.

Awamleh, R., & Gardner, W. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. United States of America: Journal The Leadership Quarterly: Vol. 10, Issue 3, pp 345 – 373.

Bass, B., & Avolio, B. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. United States of America: Journal Binghamton University, Vol. 17 No. 1, pp 112 – 121.

Bemis, S., Belenky, A., & Soder, A. (1983). Job Analysis: An Effective Management Tool.

- Washington, United States of America: Editorial Bureau of National Affairs Books.
- Benjamín, E. & Fincowsky, F. (2009). Organización de Empresas. México: Editorial McGraw-Hill / Interamericana.
- Brannick, M. & Levine, E. (2002). Job and work analysis: Methods, Research and applications for human resource management. California United States of America: Sage.
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento de profesionales de la RFA. Luxemburgo: Revista europea de formación profesional, No 1, pp 8 - 14
- Burgos, B., & López, K. (2010). La situación del mercado laboral de profesionales. México: Revista de la educación superior: Vol. 39, No. 156, pp 19-33.
- Carrillo, S., & Ríos, J. (2009). La oferta de trabajo en los estudiantes de licenciatura. México: Revista de la educación superior: Vol. 38 No. 151, pp 39 – 55.
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). Colombia: Revista Innovar vol.16, No.28, pp 7 – 32.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill, pp 175 – 182.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill, pp 308 – 311.
- Chruden, H. & Sherman, A. (1992). Administración del personal. México: Compañía Editorial Continental
- Dessler, G. (1996). Administración de Personal. México: PRENTICE-HALL Hispanoamérica, Vol. VII, pp. 747
- Fernández-Ríos, M. (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Figart, D. (2000). Equal pay for equal work; the role of the ob evaluation in an evolving social norm. United States of America: Journal of economic Issues, Vol. 34, No. 1, pp1 -19
- Flores, G. (2007). La evaluación de competencias laborales. España: Universidad de Sevilla, Revista Educación Vol. 21, No. 10, pp 83 – 106.
- Gael, S. (1983). Job analysis: A guide to assessing work activities. Australia: Libraries Australia.
- Gómez-Mejía, L., Balkin D., & Cardy R. (2001). Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: Prentice Hall, pp 352.
- Gómez-Mejía, L., Balkin D., & Cardy R. (2008). Gestión de recursos humanos 5 edición. España: PEARSON EDUCACIÓN.
- González, A. (2006). Método de compensación basado en competencias. Colombia: Ediciones Uninorte, pp 18 - 25.
- Gonzci, A., & Athanasou, J. (1996). Instrumentación de la Educación Basada en Competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia. Competencia Laboral y Educación Basada en normas de competencia. México: Editorial Limusa, pp 265 – 288
- Ibarra, A. (2000). Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral. Uruguay: Boletín Cinterfor/OIT.
- Jaramillo, O. (2011). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y media empresa. Colombia: Revista Pensamiento y Gestión No 18, pp 104 – 137.
- Jiménez, D. (2009) En la retribución. España: Editorial Esic, pp 89 – 100.
- Juárez, O., & Carrillo, E. (2010). Administración de la compensación, sueldos, salarios, incentivos y prestaciones. México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V, pp 323.
- Llanos, J. (2007). Administración de sueldos y salarios. México: Editorial Trillas, pp 206.
- Llompert, M (2007). El salario: concepto, estructura y cuantía. Madrid: Editorial La Ley, pp 177-192.
- Marelli A. (1999). Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia. Documento de trabajo.
- Mertens, L. (1997). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. México: Boletín Cinterfor/OIT.
- Mondy, R., & Noe, R. (2005). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Educación.
- Morales Juan, Velandia Néstor (1999). Salarios, estrategia y sistema salarial o de compensación. Colombia: Mc Graw Hill, pp. 3 – 36.

Elaboración de una política salarial por medio de la herramienta de validación por cargos por factor y subfactor en una empresa transaccional del Ecuador.

Newman, J., Gerhart, B. & Milkovich, G. (2016) Compensation. New York, United States of America: McGraw-Hill Higher Education.

Noriega, M. (2008). La importancia del Liderazgo en las organizaciones. Temas de ciencia y tecnología. México: Universidad Tecnológica de la Mixteca, Vol 12, No. 36, pp 25 – 29.

OIT (2008). Promoción de la igualdad salarial por medio de la evaluación no sexista de los empleos: guía detallada. Ginebra

Ponce, J., Ponce, G. & Lugo, I. (2009). Satisfacción laboral del personal de enfermería en un Hospital de Gineco – Obstetricia del Instituto Mexicano del Seguro Social. México: Rev Enferm Inst Mex Seguro Soc, Vol. 17, No. 2, pp 103 – 108.

Puchol, L. (2007). Dirección y gestión de recursos humanos 7ma edición. España: Ediciones Díaz de Santos.

Ramírez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). La motivación laboral: Factor fundamental para el logro de los objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. México: Daena International Journal of Good Conscience, Vol. 3, No. 1, pp 143 – 185

Rodríguez, J. (2007) Administración Moderna del Personal. México: Editorial Cengage learning, Pág. 177 – 195.

Sánchez de Dios, L. (1998). Metodología de la evaluación de competencias directivas. España: Revista Capital Humano Vol. 11, No.110, pp 20-30.

Spencer, L., McClelland D., & Spencer S. (1994). Competency Assessment Methods: History and State of the Art. United States of America: Hay/Mc. Ver Research Press.

Tolo, R. (2005). Administración de la remuneración total. México: Mcgraw-Hill Interamericana, pp 27 – 85.

Villalba, J. (2001) Cómo hacer la valoración de puestos de trabajo en un ayuntamiento: La relación de puestos de trabajo. España: Editorial Civitas.

Werther, W. & Davis, K. (2000). Administración de personal y recursos humanos 6ta edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

Zelaya, J. (2006). Clasificación de Puestos. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal de Costa Rica, pp 256.

Anexos:

Anexo 1

Modelo de Manual Descriptivo de Puesto o Cargo

Cargo:	COORDINADOR DE DESARROLLO DE SISTEMAS		
Proceso:	Tecnología	Sub Proceso:	Desarrollo de Sistemas
Nivel jerárquico:	Táctico	Localidad:	Guayaquil
Reporta a:	Líder de Tecnología		
Supervisa a:	Administradores e Ingenieros de Desarrollo		
Ejecuta el cargo:		Actualizado:	Agosto 2018

PARTE A.

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO.

Misión:

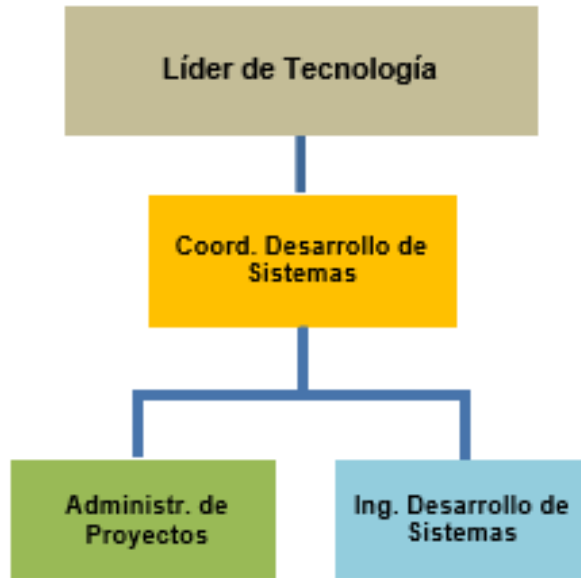
- Coordinar las actividades con el personal a cargo para cumplir con los objetivos estratégicos y operativos de la empresa sobre los servicios a clientes internos y externos que requiere el negocio.

Funciones específicas

- Planificar las actividades del Subproceso de Desarrollo de Sistemas.
- Estimar los esfuerzos para los requerimientos que la empresa recibe de los clientes y que amerita una propuesta generada por el proceso de Gestión de Negocios.
- Revisar el alcance solicitado por el cliente considerando las especificaciones funcionales.
- Controlar el cumplimiento de los documentos con especificaciones funcionales del cliente
- Aprobar los diseños de nuevas aplicaciones tecnológicas o mejoras a los sistemas actuales de los requerimientos asignados al subproceso de desarrollo de sistemas.
- Supervisar los desarrollos de sistemas en base al diseño establecido y planificación en los proyectos y requerimientos asignados al subproceso de desarrollo de sistemas.
- Generar informes ejecutivos solicitados por la empresa.
- Participar del comité de validación de cambios del proceso de Tecnología.
- Controlar el cumplimiento de las metodologías implantadas en la organización para el personal a cargo.
- Supervisar el cumplimiento de los niveles de servicio establecidos para la atención de incidentes y problemas.
- Designar recursos para atender el soporte de standby de aplicaciones con la definición de un Ingeniero titular o un suplente para cada semana de trabajo.
- Cumplir con todas las políticas, estándares y metodologías de la organización.
- Ejecutar las demás funciones que le sean asignadas por su Jefatura directa.

Elaboración de una política salarial por medio de la herramienta de validación por cargos por factor y subfactor en una empresa transaccional del Ecuador.

2. ORGANIGRAMA



3. CONTACTOS

INTERNOS		
Contacto	Frecuencia	Propósito
Líder de Tecnología	Diario	Validación de prioridades y avances de los principales proyectos o requerimientos de la empresa.
Coordinadores de Tecnología	Diario	Revisar las actividades en común, para el cumplimiento de objetivos del proceso.
Gestión de Negocios	Diario	Revisar las iniciativas de los clientes. Estimar los esfuerzos para las propuestas hacia los clientes.
Gestión de Proyectos	Por demanda	Revisar procedimientos o documentación vigentes en los proyectos que estén bajo la responsabilidad de este cargo. Validar las estrategias de implementación sobre los proyectos a cargo del personal del subproceso de desarrollo de sistemas.
Gestión de Seguridades	Por demanda	Validar los cambios y riesgos de seguridad de la información previa a su implementación.
Ingeniería de Procesos	Por demanda	Revisar los manuales técnicos de los servicios que brinda.
Gestión de Riesgos	Por demanda	Validar los cambios y riesgos sobre los sistemas que utiliza la empresa para brindar servicio a los clientes.

Gestión de RRHH	Por demanda	Validar las diferentes actividades que involucran al personal a cargo
Gestión Financiera y Administrativa	Por demanda	Dar seguimiento a la facturación que se realiza a los clientes por concepto de la ejecución de Proyectos o requerimientos. Revisión de facturas de proveedores
EXTERNOS		
Contacto	Frecuencia	Propósito
Cientes externos	Diario	<ul style="list-style-type: none"> • Validar el avance de los requerimientos sobre el personal a cargo. • Revisar los alcances sobre los proyectos asignados.
Cientes internos	Por demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar soporte en dudas sobre los sistemas o nuevas iniciativas de los clientes.
Proveedores	Por demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar los trabajos técnicos que realizan los proveedores de desarrollo de sistemas.

4. EXIGENCIAS FUNCIONALES

4.1. SOLUCION DE PROBLEMAS

- Los problemas más complejos a los que se enfrenta el puesto de trabajo, están basados en:
 - () Situaciones que no requieren profundo análisis de problemas.
 - () Situaciones repetitivas que soluciona con su experiencia
 - () Situaciones similares que soluciona aplicando juicio y criterio
 - (X) Situaciones diferentes y novedosas que requieren interpretación y evaluación
 - () Situaciones de investigación o descubrimiento que requieren análisis detallado

4.2. INCITATIVA Y DECISIÓN

- () El puesto exige solo la iniciativa normal de todo trabajo.
- () Cualquier decisión la consulta con su Jefe.
- () Tiene libertad para planear su trabajo y tomar decisiones de cierta importancia de acuerdo a instrucciones de su Jefe.
- (X) Tiene libertad para planear y modificar sus métodos de trabajo sin consultar a su Jefe.
- () Dispone de total autonomía para tomar decisiones de gran trascendencia y repercusión en toda la compañía.

5. PERFIL DURO

Años de experiencia:	3 años en ocupaciones equivalentes
Nivel académico:	Ingeniero en Sistemas o similares, Maestría en Informática o Administración.
Capacitación mínima requerida:	Conocimientos de Gestión de proyectos (PMI). Administración y Liderazgo de personal. Habilidades gerenciales. Mejores Prácticas de Administración IT. Fundamentos de ITIL. Conocimientos Esquemas Transaccionales. Conocimientos básicos de vulnerabilidades en las soluciones de Seguridad de la Información. Conocimientos sobre soluciones de Desarrollo de software que estén afines a la institución o el mercado. Sólidos conocimientos sobre metodologías de desarrollo de sistemas computacionales.
Idiomas:	B2 , Advanced – Avanzado

Competencias organizacionales (aptitudes y actitudes) requeridas:

- Disposición al cliente
- Orientación a solucionar problemas
- Espíritu de equipo
- Compromiso personal
- *Liderazgo

Responsabilidades implícitas:

Supervisión:	Según organigrama vigente
Herramientas:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PC, archivador, accesos electrónicos a dispositivos informáticos permitidos, acceso a instalaciones de la empresa.
Recursos adicionales:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A
Información confidencial:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ N/A

Circunstancias del trabajo:

Infraestructura

Computador, teléfono.

Jornada:

Cinco días a la semana con dos días sucesivos de descanso; receso para almuerzo de 1 hora.

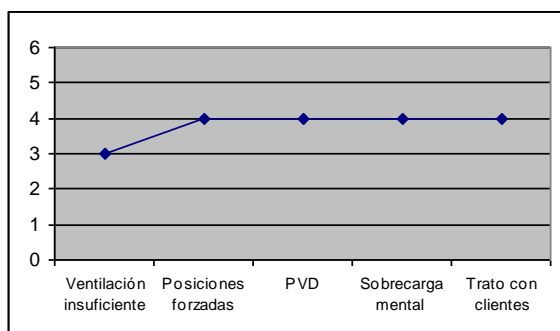
PARTE B.

6. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

RIESGO	FACTOR DE RIESGO	PRIORIDAD DEL GRADO DE PELIGRO
FISICOS	Ventilación insuficiente	3
ERGONOMICOS	Posiciones Forzadas sentado	4
	Puesto de trabajo con Pantalla de Visualización de Datos (PVD)	4
PSICOSOCIALES	Sobrecarga mental de trabajo	4
	Trato con clientes y usuarios	4

NOTA: ESCALA Y DESCRIPCION DE LA PRIORIZACIÓN

ESCALA DE PRIORIZACIÓN	DESCRIPCIÓN
P. (3 - 4)	MODERADO
P. (5 - 6)	IMPORTANTE
P. (7 - 8)	INTOLERABLE



7. EQUIPO DE PROTECCIÓN INDIVIDUAL

No aplica es un puesto administrativo

Elaboración de una política salarial por medio de la herramienta de validación por cargos por factor y subfactor en una empresa transaccional del Ecuador.

8. EXIGENCIAS PSICOFISIOLOGICAS DEL CARGO.

APTITUDES MÍNIMAS EXIGIBLES	MUY BUENA	BUENA	MEDIA	INSUFICIENTE	DÉFICIT	OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5	
Salud general	X					
Equilibrio		X				
Facilidad de movimiento sobre miembro superior		X				
Facilidad de movimiento sobre miembros inferiores			X			
Exigencias visuales			X			
Exigencias auditivas			X			
Exigencias táctiles			X			
Destreza manual			X			
Memoria		X				
Atención	X					
Orden	X					
Responsabilidad	X					
Resistencia a la monotonía			X			
Resistencia a posturas prolongadas			X			

ACTUALIZACIONES			
REVISIÓN Nº	FECHA	MODIFICACIONES	CAUSA DE MODIFICACIONES
7	Enero/2014	Inclusión de profesiograma en manual de funciones	Inclusión de Profesiograma
8	Enero 2016	Actualización de funciones	Revisión de actividades
9	Agosto 2018	Actualización manual de funciones	Estandarización funciones y misión del cargo

Acceptado

Revisado

Coordinador de Desarrollo de Sistemas

Líder de Tecnología

Anexo 2

Manual de Valoración de Puestos o Cargos

Descripción de factores y subfactores para determinar la valuación

1.- Conocimiento know-how

Se refiere a las competencias técnicas o blandas es toda información adquirida que permita completar o ejecutar funciones de manera correcta, además de brindar un valor agregado.

1.1	Instrucción formal	
I.	Bachiller	32
II.	Técnico o Tecnólogo	64
III.	Egresado Universitario de acuerdo al cargo	96
IV.	Título de tercer nivel de acuerdo al cargo	128
V.	Maestría de acuerdo al cargo	160
1.2	Experiencia	
I.	Menor a 1 año de experiencia en un cargo similar.	28
II.	Entre 1 a 2 años de experiencia en un cargo de nivel inferior dentro del mismo subproceso o 2 años en el mismo cargo en otra institución.	56
III.	2 a 3 años de experiencia en un cargo de nivel inferior dentro del mismo subproceso o 3 años en el mismo cargo en otra institución.	84
IV.	Experiencia entre 3 a 4 años en el cargo inmediato inferior del subproceso o 4 años en el mismo cargo en otra institución.	112
V.	Experiencia mayor a 4 años de antigüedad en el cargo inmediatamente inferior del Subproceso o Proceso o 5 años en el mismo cargo en otra institución.	140
1.3	Criterio	
I.	Puede llevar a cabo órdenes de poca complejidad.	20
II.	Puede seguir instrucciones sencillas y elementales a fin de desarrollar tareas de complejidad regular	40
III.	Puede seguir protocolos y normativas comunes para efectuar diligencias de poca grada de repercusión en los objetivos de su subproceso.	60
IV.	Comprende y analiza protocolos, normativas y planes de acción, ejecutando actividades versátiles, que repercuten en los objetivos de su subproceso y/o proceso.	80
V.	Comprende y analiza protocolos, normativas y elabora planes de acción con base en un presupuesto, su criterio es fundamental en la consecución de los logros y objetivos de su proceso y la empresa .	100

2.- Responsabilidad

Se refiere al cumplimiento de las actividades asignadas, velar por su ejecución por encima de sus intereses, la dedicación y compromiso con su equipo de trabajo, en el desempeño de tareas que puedan afectar a la organización.

2.1	Importancia	
I.	Es una función netamente de apoyo, su ocupación es poco relevante.	32
II.	Su contribución es baja a los objetivos principales del subproceso su omisión es notoria, su reemplazo no es complejo sustituirlo dentro de la empresa o en el mercado.	64
III.	Contribuye en grado medio a las tareas importantes del subproceso su ausencia es relevante, se considera fácil de sustituir por otro colaborador.	96

IV.	Sus funciones son especializadas, es un cargo relevante en la empresa de compleja sustitución, merece un periodo de aprendizaje, la ejecución del cargo aporta al cumplimiento de los objetivos, asignación de recursos y control de resultados en el Subproceso o Proceso.	128
V.	Su función es de dirigir y establecer estrategias dentro del proceso con impacto en la organización, este cargo no puede ser sustituido inmediatamente, su carencia trastoca la planificación y consecución total de los objetivos del proceso.	160
2.2 Cadena de mando		
I.	Sin existencia de mando.	0
II.	Le reportan cargos inmediatos inferiores.	48
III.	Le reportan cargos analistas, técnicos.	72
IV.	Le reportan cargos de Ingenieros y Administradores	96
V.	Le reportan cargos de Coordinación	120
2.3 Confidencialidad		
I.	Información pública (información que puede ser divulgada sin que implique daño a la empresa, sus empleados, socios estratégicos, clientes, etc.)	24
II.	Información privada (información que solo puede ser relevada a un determinado grupo de usuarios, que requieren conocerla)	48
III.	Información confidencial (Información de carácter crítico y cuyo uso está restringido a un grupo muy reducido de usuarios autorizados)	72
IV.	Información sensible (Información que contiene los datos del tarjeta-habiente y los datos de identificación del cliente)	96
V.	Confidencial y sensible	120
3.- Esfuerzo		
Se refiere a las exigencias a encontrar en el puesto siendo estas de carácter cognitiva, como la presión generada por los tiempos de entrega de un producto o servicio y el esfuerzo intelectual para desempeñar y ejecutar una tarea.		
3.1 Psíquico		
I.	Bajo, exige trabajo repetitivo que comprende poca concentración.	18
II.	Mediano, reflexión en periodos breves de tiempo, dentro de su actividad puede tener errores de fácil detección para el jefe directo	36
III.	Medianamente alto, es un cargo que requiere atención en periodos prolongados de tiempo 4 a 5 horas en un día laboral, los fallos ejecutados son complejos de detectar.	54
IV.	Alto, es un cargo que requiere gran atención durante toda la jornada laboral extendiéndose horas fuera de ella, los fallos ejecutados son de difícil detección.	72
V.	Muy alto, es un cargo que requiere gran atención durante varias jornadas laborales o el tiempo que se extienda su planificación, proyecto o servicio a implementar, los fallos que puedan llegarse a ejecutar desperdiciará recursos tanto financieros y humanos de la organización.	90
3.2 Sentido de urgencia		
I.	Bajo en repercusión por las funciones asignadas al cargo.	12
II.	Medio en las funciones establecida al cargo, se respeten los tiempos de entrega.	24
III.	Entrega puntual de los requerimientos determinados para el cargo, el incumplimiento de los tiempos causaría perjuicios relevantes en el subprocesos.	36
IV.	No se permiten contratiempos que retrasen la planificación programada por el nivel estratégico ya que pueden propiciar inconvenientes de difícil solución con el cliente interno y externo.	48
V.	No son permisibles los retrasos pues repercutiría de manera directa causando perjuicios económicos.	60
4.- Circunstancias del trabajo		
se refiere a todo aspecto dentro del trabajo que pueda influir de manera significativa en un riesgo laboral,		

repercutiendo de manera negativa en la salud y seguridad del ocupante del puesto

4.1 Ambiente		
I.	Entorno propicio para ejecutar labores, dispone de iluminación, ventilación pertinente.	4
II.	Entorno propicio para ejecutar labores, dispone de iluminación, ventilación pertinente , sale a cumplir comisiones por petición del jefe directo (poco probable)	8
III.	Ambiente favorable de trabajo, sus actividades las realiza en la oficina, por situaciones específicas sale a visitar proveedores dentro de la ciudad	12
IV.	El trabajo se lleva a cabo en las oficinas de la compañía, exige traslado fuera de la provincia en ocasiones.	16
V.	Su trabajo se desarrolla poco en las oficinas de la dependencia, exige el traslado fuera de la oficina y de la provincia por periodos prolongado de tiempo.	20
4.2 Horario		
I.	Común 8 horas diarias para ejercer el cargo	6
II.	Común con compensaciones esporádicas en horas de la madrugada.	12
III.	Más de 8 horas con compensaciones o stand by recurrente.	18
IV.	Discontinuo hasta 16 horas laboradas en el día para desempeñar turnos rotativos, cuando el caso lo amerite.	24
V.	Disposición de 24 horas por contingencia presentada o comisión encargada.	30

Anexo 3

Ejemplo de Calificación de Puestos o Cargos

Nivel	Cargo	Proceso	Conocimiento know-how			Responsabilidad			Esfuerzo		Condiciones de trabajo		Total Puntos
			Instrucción formal	Experiencia	Criterio e iniciativa	Importancia de la función	Cadena de mando	Confidencialidad de la información	Mental	Presión de trabajo	Ambiente	Horario	
III	ANALISTA DE AUDITORÍA	AUDITORÍA	128	84	40	32	0	48	36	36	4	6	414
III	ANALISTA DE PROYECTOS	GESTIÓN DE PROYECTOS	128	56	60	64	0	24	36	36	4	6	414
III	ANALISTA DE RIESGOS	GESTIÓN DE RIESGOS	128	84	40	32	0	48	36	36	4	12	420
III	ANALISTA DE OPERACIONES	OPERACIONES	128	56	60	64	0	24	36	36	4	12	420
III	ANALISTA DE COSTOS	GESTIÓN ADMIN FINANCIERO	128	84	40	64	0	48	36	24	4	6	434
III	ANALISTA DE SERVICE DESK	OPERACIONES	128	84	60	64	0	24	36	36	4	12	448
III	ANALISTA DE SEGURIDADES	GESTIÓN DE SEGURIDADES	128	84	40	64	0	48	36	36	4	18	458
III	ANALISTA DE NÓMINA	GESTIÓN DE RRHH	128	84	40	96	0	48	36	36	8	6	482

Elaboración de una política salarial por medio de la herramienta de validación por cargos por factor y subfactor en una empresa transaccional del Ecuador.

Anexo 4

Homologación de Puestos o Cargos

AUXILIAR				
Auxiliar de Servicios Administrativos	Auxiliar de Seguridad y Salud Ocupacional	Auxiliar de Recursos Humanos	Operador de Centro de Cómputo	Promedio
130	170	190	230	180

ASISTENTE				
Asistente de Negocios	Asistente de Recursos Humanos	Asistente de Contabilidad	Asistente de Operaciones	Promedio
280	310	310	330	308

ANALISTA				
Analista de Auditoría	Analista de Proyectos	Analista de Riesgos	Analista de Operaciones	Promedio
414	414	420	420	
Analista de Costos	Analista de Service Desk	Analista de Seguridad de la Información	Analista de Nómina	436
434	448	458	482	

INGENIEROS				
Ingeniero de Procesos	Ingeniero de TI	Ingeniero de Certificación de Calidad	Promedio	
516	540	550		
Ingeniero de Infraestructura	Ingeniero de Producción	Ingeniero de Desarrollo	564	
560	600	620		

ADMINISTRADOR				
Administrador de Respaldo de Información	Administrador de Datos	Arquitecto de TI	Administrador de Base de Datos	Promedio
640	650	670	698	
Administrador de Data Center	Administrador de Seguridades	Administrador de Estrategias Seguridades	Administrador de Proyectos	692
710	720	720	730	

COORDINADOR				
Coordinador de Innovación y Desarrollo	Coordinador de Riesgos	Coordinador de Recursos Humanos	Coordinador de Contabilidad	Promedio
760	760	820	820	
Coordinador Administrativo	Coordinador de Proyectos	Coordinador de Servicios	Coordinador de Data Center	
820	820	820	830	
Coordinador de Base de Datos	Coordinador de Desarrollo	Coordinador de Infraestructura	Coordinador de Producción	850
840	850	850	850	

LIDERES				
Líder de Ingeniería de Procesos	Líder de Auditoría	Líder de Gestión de Recursos Humanos	Líder de Gestión de Riesgo	Promedio
890	900	950	950	
Líder Financiero Administrativo	Líder de Gestión de Negocios	Líder de Seguridad de la Información	Líder de Gestión de Proyectos	
960	950	960	960	
	Líder de Operaciones	Líder de Tecnología		
	970	990		