



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de  
Ingeniero de Empresas**

**TEMA: “La Clasificación y Valoración de Puestos y su  
relación con el Desarrollo Organizacional de la  
Empresa Cima Castro”**

**Autor: Paul Fernando Toscano Sanguil**

**Tutor: Ing. MBA. Amparito León Saltos**

**Ambato – Ecuador**

**Marzo 2013**



## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

**Ing.MBA. Amparito León Saltos**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo ha sido prolijamente revisado. Por lo tanto autorizó la presentación de este Trabajo de Investigación, el mismo que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad.

Ambato, Enero del 2013

---

**Ing.MBA. Amparito León Saltos**

**TUTORA**

## **AUTORÍA DE LA TESIS**

### **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Paul Fernando Toscano Sanguil, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

---

Sr. Paul Fernando Toscano Sanguil

C.I. 180372643-7

**AUTOR**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente Trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

f).....

Dr. MBA. Carlos fuentes

f).....

Ing. MGE. Homero Vaca

Ambato, Enero del 2013

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de esta tesis o parte de ella un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta tesis, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Autor

Paul Fernando Toscano Sanguil

## **DEDICATORIA**

### **A Dios.**

Por haberme permitido llegar hasta este punto en el cual cumplo uno de mis objetivos como persona y como hijo, por darme paciencia en los momentos más difíciles y no dejarme abatir en el intento.

### **A mi madre Magdalena.**

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor y comprensión en los momentos más difíciles.

### **A mi padre Fabián.**

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y su incondicional apoyo.

### **A mis Hermanos**

Tatiana, Fabián a quienes respeto, y de una u otra forma me han apoyado.

*Paul*

## **AGRADECIMIENTO**

Con profundo sentimiento agradezco a la Universidad Técnica de Ambato, a sus autoridades y docentes quienes con entrega transmitieron sus conocimientos, los mismos que han sido útiles para el éxito hoy alcanzado.

Como también a la Empresa Cima Castro por la apertura y confianza depositada en mi persona al permitirme realizar mi investigación en sus instalaciones.

A todos mis familiares y amigos gracias por el apoyo brindado.

***Paul***

## ÍNDICE

<b>PORTADA.....</b>	<b>I</b>
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR.....</b>	<b>II</b>
<b>AUTORÍA DE LA TESIS .....</b>	<b>III</b>
<b>APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL DE GRADO .....</b>	<b>IV</b>
<b>DERECHOS DE AUTOR .....</b>	<b>V</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>VI</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>VII</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>VIII</b>
<b>PORTADA.....</b>	<b>I</b>
.....	<b>VIII</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>XIV</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>2</b>
<b>EL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN.....	2
1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO.....	4
1.2.3 PROGNOSIS.....	5
1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
1.2.5 INTERROGANTE.....	6
1.2.6 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN .....	6
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	7
1.4 OBJETIVOS.....	7
1.4.1 GENERAL .....	7
1.4.2 ESPECÍFICOS.....	7
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>9</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	9
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....	12
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	12
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	13
2.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE.....	15
2.4.1.1 ADMINISTRACIÓN.....	15
2.4.1.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	16
2.4.1.1.1 CARÁCTER MULTIVARIADO DE LA A.R.H .....	17
2.4.1.1.2 CARÁCTER CONTINGENCIAL DE LA A.R.H.....	17
2.4.1.1.3 CARÁCTER MÚLTIPLE DE LA ARH .....	18
2.4.1.1.4 EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	18
2.4.1.3 SUBSISTEMA DE LA CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS .....	19
2.4.1.3.1 MÉTODOS DE VALORACIÓN CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS .....	20
2.4.1.3.2 MÉTODOS CUALITATIVOS.....	20
2.4.1.3.2.1 MÉTODO DE GRADACIÓN U ORDENAMIENTO DE PUESTOS .....	20
2.4.1.3.3 MÉTODO DE ALINEACIÓN .....	21
2.4.1.3.4 MÉTODOS CUANTITATIVOS .....	21
2.4.1.3.4.1 MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES .....	21
2.4.1.3.5 MÉTODO DE PUNTOS .....	22
2.4.1.4 POLÍTICA SALARIAL .....	26
2.4.1.4.1 REMUNERACIÓN FIJA.....	27
2.4.1.4.2 REMUNERACIÓN VARIABLE .....	28
2.4.1.4.3 ELEMENTOS PROPIOS A LA EMPRESA .....	30



2.4.1.4.3.1 ESTRATEGIA DE GESTIÓN .....	30
2.4.1.4.3.2 TAMAÑO Y TECNOLOGÍA.....	31
2.4.1.4.3.3 ESTRATEGIA DE NEGOCIO .....	32
2.4.1.4.3.4 SITUACIÓN FINANCIERA.....	32
2.4.1.4.4 ELEMENTOS EXTERNOS A LA EMPRESA.....	33
2.4.1.4.4.1 MERCADO.....	33
2.4.1.4.4.2 UBICACIÓN .....	34
2.4.1.4.4.3 LEGISLACIÓN.....	35
2.4.1.4.4.4 CONDICIONES ECONÓMICAS.....	35
2.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE.....	36
2.4.2.1 EMPRESA.....	36
2.4.2.2 ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS .....	37
2.4.2.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	38
2.4.2.4 DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	39
2.4.2.5 DEPARTAMENTALIZACIÓN .....	41
2.4.2.6 CADENA DE MANDO .....	43
2.4.2.7 CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN.....	44
2.4.2.8 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	46
2.4.2.9 HERRAMIENTAS TÉCNICAS.....	48
2.4.2.10 VALORES.....	49
2.4.2.11 SUPUESTOS Y CREENCIAS .....	50
2.4.2.12 CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	51
2.4.2.13 ESTRUCTURA .....	53
2.4.2.14 TECNOLOGÍA.....	54
2.4.2.15 CULTURA / PERSONAS .....	55
2.4.2.16 PRODUCTO/ SERVICIO .....	56
2.5 HIPÓTESIS.....	57
2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES .....	57
2.6.1 VARIABLE INDEPENDIENTE: .....	57
2.6.2 VARIABLE DEPENDIENTE: .....	57
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>58</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>58</b>
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN .....	59
3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	59
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	60
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	60
3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	63
3.7 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	64
3.7.1 CODIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	64
3.7.2 TABULACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	64
3.7.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS .....	64
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>65</b>
<b>PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....</b>	<b>65</b>
4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	65
4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	65
4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	76
4.3.1 DEFINICIÓN DEL NIVEL DE SIGNIFICACIÓN .....	76
4.3.2 ELECCIÓN DE LA PRUEBA ESTADÍSTICA .....	76
4.3.3 VALORES REALES.....	78
4.3.4 GRADO DE LIBERTAD .....	78
4.3.5. CALCULO DEL $\chi^2 (x^2)$ .....	80
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>81</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>81</b>

5.1 CONCLUSIONES .....	81
5.2 RECOMENDACIONES .....	82
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>84</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>84</b>
6.1 TEMA .....	84
6.2 DATOS INFORMATIVOS.....	84
6.3 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	85
6.4 JUSTIFICACIÓN .....	86
6.5 OBJETIVOS.....	87
6.5.1 OBJETIVO GENERAL .....	87
6.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	87
6.6 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....	88
6.7 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	89
6.7.1 CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE VALORACIÓN Y SUS FUNCIONES .....	89
6.7.2 ELECCIÓN DE TRABAJOS-TIPO O DE PUESTOS-MUESTRA .....	90
6.7.3 SELECCIÓN DE LOS FACTORES Y SUBFACTORES APLICAR.....	91
6.7.4 ESCALA DE PRORRATEO Y ASIGNACIÓN DE GRADOS A CADA SUBFACTOR Y PUNTOS A CADA GRADO .....	93
6.7.5 CALCULO VALOR DEL PUNTO .....	95
6.8 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO .....	95
6.8.1 PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA PROPUESTA EL SIGUIENTE FLUJOGRAMA DETERMINA LAS ACCIONES QUE SE EFECTUARON. ....	95
6.8.2 CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DE VALORACIÓN Y SUS FUNCIONES .....	97
6.8.3 ELECCIÓN DE TRABAJOS-TIPO O DE PUESTOS-MUESTRA .....	98
6.8.4 SELECCIÓN DE LOS FACTORES Y SUBFACTORES APLICAR.....	99
6.8.5 ESCALA DE PRORRATEO Y ASIGNACIÓN DE GRADOS A CADA SUBFACTOR Y PUNTOS A CADA GRADO .....	100
6.8.5.1 ESCALA DE PRORRATEO Y GRADOS A CADA FACTOR .....	100
6.8.6 DETERMINACIÓN DEL PUNTAJE TOTAL, PUNTAJE DE CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS .....	101
6.8.6.1 HABILIDAD.....	101
6.8.6.1.1 FACTOR (HABILIDAD).....	102
6.8.6.1.2 FACTOR (HABILIDAD).....	102
6.8.6.1.3 FACTOR (HABILIDAD).....	103
6.8.6.2 ESFUERZO.....	104
6.8.6.2.1 FACTOR (ESFUERZO) .....	104
6.8.6.2.2 FACTOR (ESFUERZO) .....	105
6.8.6.3. RESPONSABILIDAD.....	105
6.8.6.3.1 FACTOR (RESPONSABILIDAD) .....	106
6.8.6.3.2 FACTOR (RESPONSABILIDAD) .....	106
6.8.6.3.3 FACTOR (RESPONSABILIDAD) .....	107
6.8.6.4. CONDICIONES DE TRABAJO .....	108
6.8.6.4.1 FACTOR (CONDICIONES DE TRABAJO) .....	108
6.8.7 FORMULARIO DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS .....	109
6.8.8 CALCULO DEL VALOR DEL PUNTO .....	167
6.8.9 CUADRO DE LA CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS.....	172
6.8.10 TABLA CLASES DE PUESTOS DE LA EMPRESA.....	174
6.8.11 CÁLCULO DE LA TENDENCIA RECTILÍNEA DE CRECIMIENTO: .....	174
6.8.12 RECTA IDEAL DE SALARIOS:.....	175
6.8.1.3 ZONA DE TOLERANCIA .....	176
6.8.14 ESCALA DE SALARIOS DE LA EMPRESA .....	177
6.8.15 GRUPO OCUPACIONAL .....	178
6.8.16 UBICACIÓN DE LOS PUESTOS SEGÚN LOS GRADOS RESPECTIVOS .....	180
6.8.17 MÉTODO POR ESCALONES .....	181
6.8.18 CONOCIENDO EL ANCHO DEL PRIMER INTERVALO .....	182
6.8.19 DIFERENCIA DE MÍNIMOS ENTRE AMPLITUDES DE INTERVALO .....	184

6.8.20 CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE LA EMPRESA CIMA CASTRO .....	185
6.8.21 CLASIFICACIÓN DE PUESTOS .....	186
6.8.22 PROPUESTA DE UNA MEJORA EN LA ESCALA SALARIAL .....	187
6.8.23 PLAN DE ACCIÓN .....	188
6.8.24 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO .....	189
6.9 ADMINISTRACIÓN.....	190
6.10 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN .....	192
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>193</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>199</b>
<b>ANEXO 1 .....</b>	<b>200</b>
<b>ANEXO 2 .....</b>	<b>207</b>
<b>ANEXO 3 .....</b>	<b>211</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico N°1</b> Categorías Fundamentales.....	14
<b>Gráfico N°2</b> Capacidad profesional valorada.....	70
<b>Gráfico N°3</b> Funciones que realiza.....	71
<b>Gráfico N°4</b> Vacantes.....	72
<b>Gráfico N°5</b> Asignación del trabajo.....	73
<b>Gráfico N°6</b> Relaciones humanas entre compañeros.....	74
<b>Gráfico N°7</b> Actividades que realiza actualmente.....	75
<b>Gráfico N°8</b> El trato de su jefe.....	76
<b>Gráfico N°9</b> Capacidad para sus funciones.....	77
<b>Gráfico N°10</b> Planeación del trabajo.....	78
<b>Gráfico N°11</b> Ambiente de trabajo.....	79
<b>Gráfico N°12</b> Chi <sup>2</sup> .....	83
<b>Gráfico N°13</b> Flujograma de las acciones.....	100
<b>Gráfico N° 14</b> Tendencia Rectilínea.....	180
<b>Gráfico N° 15</b> Zona de Tolerancia.....	181
<b>Gráfico N° 16</b> Intervalo de salarios.....	187
<b>Gráfico N°17</b> Clasificación de Puestos.....	190
<b>Gráfico N°18</b> Organigrama.....	195

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla N°1</b> Variable Independiente .....	<b>65</b>
<b>Tabla N°2</b> Variable Dependiente .....	<b>66</b>
<b>Tabla N°3</b> Recolección de la información .....	<b>67</b>
<b>Tabla N°4</b> Capacidad profesional valorada .....	<b>70</b>
<b>Tabla N°5</b> Funciones que realiza .....	<b>71</b>

<b>Tabla N°6 Vacantes .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabla N°7 Asignación del trabajo .....</b>	<b>73</b>
<b>Tabla N°8 Relaciones humanas entre compañeros .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabla N°9 Actividades que realiza actualmente .....</b>	<b>75</b>
<b>Tabla N°10 El trato de su jefe .....</b>	<b>76</b>
<b>Tabla N°11 Capacidad para sus funciones .....</b>	<b>77</b>
<b>Tabla N°12 Planeación del trabajo .....</b>	<b>78</b>
<b>Tabla N°13 Ambiente de trabajo, cumplir metas.....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla N°14 Profesión valorada .....</b>	<b>81</b>
<b>Tabla N°15 Actividades que realiza.....</b>	<b>81</b>
<b>Tabla N°16 Valores Reales .....</b>	<b>82</b>
<b>Tabla N°17 Calculo del Chi<sup>2</sup> .....</b>	<b>84</b>
<b>Tabla N°18 tabla de M. D. Schmit .....</b>	<b>94</b>
<b>Tabla N°19 Factores y Subfactores.....</b>	<b>96</b>
<b>Tabla N°20 Escala de prorrato y grados a cada factor .....</b>	<b>97</b>
<b>Tabla N°21 Puestos de trabajos .....</b>	<b>102</b>
<b>Tabla N°22 factores y subfactores .....</b>	<b>103</b>
<b>Tabla N°23 Escala de Prorrato .....</b>	<b>104</b>
<b>TablaN°24 Categorías .....</b>	<b>105</b>
<b>Tabla N°25 Factor Habilidad .....</b>	<b>106</b>
<b>Tabla N°26 Grados Habilidad.....</b>	<b>106</b>
<b>Tabla N°27 Grados Conocimiento .....</b>	<b>107</b>
<b>Tabla N°28 Puntos Criterio.....</b>	<b>107</b>
<b>Tabla N°29 Puntos Esfuerzo.....</b>	<b>108</b>
<b>Tabla N°30 Puntos Fisico.....</b>	<b>108</b>
<b>Tabla N°31 Puntos Esfuerzo.....</b>	<b>109</b>
<b>Tabla N°32 Puntos Responsabilidad .....</b>	<b>109</b>
<b>Tabla N°33 Puntos Responsabilidad .....</b>	<b>110</b>
<b>Tabla N°34 Puntos sobre errores .....</b>	<b>111</b>
<b>Tabla N°35 Puntos supervisión .....</b>	<b>112</b>
<b>Tabla N°36 Puntos condiciones de trabajo .....</b>	<b>112</b>
<b>Tabla N°37 Puntos ambiente .....</b>	<b>113</b>
<b>Tabla N°38 V. P. Gerente General.....</b>	<b>114</b>
<b>Tabla N°39 V.P. Subgerente.....</b>	<b>118</b>
<b>Tabla N°40 V.P. Secretaria.....</b>	<b>122</b>
<b>Tabla N°41 V.P. Vendedor .....</b>	<b>126</b>
<b>Tabla N°42 V.P. Contador.....</b>	<b>130</b>
<b>Tabla N°43 V.P. Asesor Legal .....</b>	<b>134</b>
<b>Tabla N°44 V.P. Jefe de Producción.....</b>	<b>138</b>
<b>Tabla N°45 V.P. Bodeguero.....</b>	<b>142</b>

<b>Tabla N°46 V.P. Operarios .....</b>	<b>146</b>
<b>Tabla N°47 V.P. Pintor .....</b>	<b>150</b>
<b>Tabla N°48 V.P. Ayudante de Planta .....</b>	<b>154</b>
<b>Tabla N°49 V.P. Mecánico.....</b>	<b>158</b>
<b>Tabla N°50 V.P. Soldador.....</b>	<b>163</b>
<b>Tabla N°51 V.P. Chofer .....</b>	<b>167</b>
<b>Tabla N°52 Clasificación y Valoración de puestos .....</b>	<b>177</b>
<b>Tabla N°53 Clase de puestos .....</b>	<b>178</b>
<b>Tabla N°54 Escala de salario.....</b>	<b>182</b>
<b>Tabla N°55 Grupo Ocupacional.....</b>	<b>182</b>
<b>Tabla N°56 Intervalo de puntos y salarios .....</b>	<b>183</b>
<b>Tabla N°57 Ubicación de Puestos .....</b>	<b>184</b>
<b>Tabla N°58 Método Escalones.....</b>	<b>185</b>
<b>Tabla N°59 Sobre posición .....</b>	<b>186</b>
<b>Tabla N°60 Intervalo salarios.....</b>	<b>188</b>
<b>Tabla N°61 Clasificación de Puestos.....</b>	<b>189</b>
<b>Tabla N°62 Propuesta Salarial.....</b>	<b>191</b>
<b>Tabla N°63 Plan de Acción.....</b>	<b>192</b>
<b>Tabla N°64 Cronograma de actividades .....</b>	<b>193</b>
<b>Tabla N°65 Previsión de la evaluación .....</b>	<b>196</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación con el tema: “La Clasificación y Valoración de puestos y su relación con el Desarrollo Organizacional de la empresa “Cima Castro” tiene como objetivo primordial mejorar las relaciones humanas además del auto perfeccionamiento del empleado.

Este trabajo que se pone a consideración, es una técnica que consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto, medir las actividades que desempeñan en el puesto, las responsabilidades del mismo, condiciones laborales para realizar el trabajo en el puesto como también determinar los requisitos humanos que se necesitan para desarrollar las actividades del puesto.

A lo que se pretende evitar es al favoritismo de ciertos empleados, el descontento del trabajador por múltiples factores que lo desmotivan a comparación de sus compañeros de puesto, eliminar los cálculos defectuosos al pagar a los empleados, la fuga de las obligaciones y derechos de los trabajadores con sus puestos y de la organización con su personal.

La Valoración de Puestos y el Desarrollo Organizacional ayuda y alienta a ser competentes entre compañeros de trabajo, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa, dando lo mejor de sí en agradecimiento a su satisfacción laboral.

### **PALABRAS CLAVES:**

Relaciones humanas

Valor relativo

Cálculos defectuosos

Satisfacción laboral

## INTRODUCCIÓN

**Capítulo I**, se describe el problema de la empresa en todo su amplio contexto, analizando sus causas y los efectos que podría tener sobre la empresa y se define los objetivos de la investigación.

**Capítulo II**, se encuentra el Marco Teórico, columna vertebral del presente trabajo, consta de la Fundamentación Filosófica y Legal del tema de trabajo, también encontramos las categorías fundamentales de la variable dependiente y de la variable independiente totalmente desarrolladas y el planteamiento de la hipótesis.

**Capítulo III**, se establece la metodología de investigación, determina la población y muestra objeto de estudio, qué instrumentos se utiliza para recolectar la información y cómo será el análisis y procesamiento de la misma.

**Capítulo IV**, denominado ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS una vez recopilado la información se procede a tabular y graficar los resultados obtenidos para facilitar el análisis e interpretación de resultados y verificación de la hipótesis planteada.

**Capítulo V**, está encaminado a las Conclusiones y Recomendaciones realizadas al trabajo investigativo por parte del investigador a los diversos resultados obtenidos en el proceso.

**Capítulo VI**, PROPUESTA como una alternativa de solución al problema planteado. Se espera que el presente trabajo de investigación sirva como fuente y guía para la implementación del manual de Clasificación y Valoración de Puestos mejorando así el Desarrollo Organizacional de la empresa Cima Castro.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

LA CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS Y SU RELACIÓN CON EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CIMA CASTRO

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La ausencia de un manual de Clasificación y Valoración de Puestos influye en el Desarrollo Organizacional de la Empresa CIMA CASTRO.

##### **1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN**

En la actualidad uno de los problemas ante los que se enfrentan las organizaciones en el mundo hoy en día es el de administrar al mejor Capital Humano, es por esto que es importante que recluten a los mejores individuos y que además los coloquen en las posiciones adecuadas.



Esta es una de las finalidades de la clasificación y valoración de puestos, permitir a la organización conocer a profundidad cada una de los puestos que la conforman, de manera que se optimicé el desempeño de las personas, así como la de los cargos. Al igual que en las empresas, existen diferencias aún más marcada de un puesto a otro, por poner un ejemplo las existentes entre un operador de grúa y el director de personal de la misma empresa.

El operador requiere de una descripción que considere como uno de los elementos más importantes la actividad física que este realiza, mientras que la del director tiene que poner mayor énfasis en sus habilidades intelectuales. Es por esto que es necesario que las herramientas también estén formuladas en base a las necesidades particulares en cada uno de los puestos que las conforman. Estas son producto de las diferencias existentes entre los puestos.

Hoy por hoy, la realidad organizacional en el país es otra, pues ella se ve afectada por su medio ambiente circundante (regional, nacional e internacional), en donde intervienen: las normas, la competencia, la sociedad, los clientes, el uso y la costumbre, así como otros elementos que igualmente impactan al medio ambiente interno, de manera que, el cambio es lo único seguro.

El aprovechamiento de los recursos materiales y económicos que posee cualquier empresa y las oportunidades que ofrece el medio ambiente, sólo ha sido posible mediante la efectiva intervención del talento humano. Siendo entonces que, las personas son el único recurso dinámico e inteligente que poseen las organizaciones, resulta indispensable el mantenerlo y desarrollarlo, para lo cual será necesario la implementación de políticas organizacionales oportunas.

Como mantenimiento del talento humano, se incluyen acciones de índole motivacionales y otros factores que le dan el impulso al trabajador para que se sienta motivado e identificado con la organización, lo cual se logra mediante la implementación de políticas salariales entre las que se destaca, la recompensa a las

responsabilidades, esfuerzos, experiencia y otras condiciones que requieren e imponen los cargos para su cabal desempeño. Cabe señalar que Cima Castro es una empresa cimentada en el servicio a la colectividad sobre todo para aquellas personas que trabajan y dan forma a la madera de manera industrial o artesanal, que nos obliga y compromete a una mayor perfección en la construcción y fabricación de las diversas máquinas para labrar madera.

En entrevistas sostenidas de manera informal con el personal de la empresa Cima Castro se evidenció un descontento por parte de los trabajadores, quienes expusieron su malestar al no existir equidad entre las funciones que desempeñan y el salario asignado, además se pudo conocer que, la asignación salarial a los nuevos ingresos se hace mediante aproximación de acuerdo a lo que tenía asignado la persona que anteriormente desempeñaba el cargo y no el valor de éste.

### **1.2.2 ANÁLISIS CRÍTICO**

No posee una buena organización en cuanto a la remuneración del personal ya que la empresa no ha considerado la importancia de cada puesto en relación con los demás puestos de la organización, es decir no tiene una jerarquización de puestos.

Lo que se quiere evitar son problemas sociales, legales y económicos, que plantean los salarios, por la remuneración equitativa a los trabajadores por los servicios que presta para trabajo igual, desempeñando en puesto y condiciones de eficiencia iguales, corresponde salario igual. Contando con estructura adecuada y una política general de salarios, la empresa puede planear sus actividades y sus costos con un grado de mayor certidumbre evitando así el posible cese de la empresa por problemas legales.

El no contar con una administración de salarios eficiente provoca una desorganización total de los puestos, ya que al no haber una comparación de unos con otros no se puede determinar, si un puesto es mayor menor o igual que otro que este en el mismo nivel de

obligaciones, responsabilidades y requisitos, por falta de un orden de importancia los colaboradores se sienten confundidos en cuanto a quien gana más o porque gana menos.

Des conformidad de los empleados ya que se observa que para el pago de sueldos no se considera el desempeño del trabajador en el puesto ya que los sueldos son pagados sin ningún instructivo en que fundamentarse.

Frustración de los empleados, insatisfacción de los objetivos personales de los trabajadores al no satisfacer sus necesidades y el logro de sus metas como empleados de la empresa, produce un cambio en el comportamiento del personal lo cual influye en el buen Desarrollo Organizacional ya que no se cumplen los objetivos de la empresa.

### **1.2.3 PROGNOSIS**

Si el problema planteado en la empresa Cima Castro, no es abordado con responsabilidad y aplicando una adecuada metodología en función de solucionarlo, las perspectivas a futuro serán de un grave desacierto en los procesos de gestión para el Desarrollo Organizacional.

Si no se aplica una administración moderna basada en estudios, herramientas y procedimientos técnicos sus utilidades se mantendrán estáticas o tenderán a disminuirse, no superarán su nivel de rentabilidad, la cantidad de artículos vendidos no crecerá, el talento humano no rendirá con su máximo esfuerzo.

El no contar con trabajadores comprometidos al cambio la empresa no podrá desarrollar sus actividades y cumplir con sus objetivos propuestos, para logra edificar el problema la gerencia debe estar al tanto del desarrollo de los trabajadores, el tiempo y la capacidad de cada uno, así como modificar los planes establecidos, respondiendo a situaciones cambiantes para poder cumplir el objetivo.

#### **1.2.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide la carencia de un manual de Clasificación y Valoración de puestos en el Desarrollo Organizacional de la Empresa Cima Castro?

#### **1.2.5 INTERROGANTE**

¿Cuál es el entorno de la Clasificación y Valoración de puestos para reformar el Desarrollo Organizacional de la empresa Cima Castro?

¿Es factible la implementación de un manual de Clasificación y Valoración de puestos de trabajo para la empresa Cima Castro?

¿Cuál es el manual más adecuado para mejorar el Desarrollo Organizacional de la empresa Cima Castro?

#### **1.2.6 DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

Campo: Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos

Área: Desarrollo Organizacional

Aspecto: Clasificación y Valoración de Puestos

Espacio: La presente investigación se lo realizara en la empresa CIMA

CASTRO ubicada en la Panamericana Norte Km 7 1/2 (Frente al control de tránsito).

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Es necesario que la Empresa Cima Castro cuente con Manual de Clasificación de puestos, como un instrumento de gestión administrativa que apoye los procesos de la Dirección del Talento Humano en la medida que a más de determinar las tareas y responsabilidades de los cargos, especifica las características distintivas de sus actividades y establece los requerimientos mínimos exigibles para su ejecución.

A medida que crecen las organizaciones se vuelven más complejas, por lo tanto una herramienta fundamental de la Administración de Recursos Humanos como es la Valoración de Puestos se vuelve imprescindible y alcanza una mayor importancia en el Desarrollo Organizacional de la institución.

La empresa del futuro deberá estar más comprometida con su trascendente misión: crear y mantener una cultura de valores que sean la base de su rentabilidad y compromiso social.

### **1.4 OBJETIVOS**

#### **1.4.1 GENERAL**

Indagar qué consecuencias trae la ausencia de un manual de Clasificación y Valoración de Puestos con el Desarrollo Organizacional de la Empresa CIMA CASTRO

#### **1.4.2 ESPECÍFICOS**

Diagnosticar como se desarrolla la Clasificación y Valoración de puestos para mejorar el equilibrio interno de la empresa CIMA CASTRO.

Analizar los métodos de la Clasificación y Valoración de puestos que permita al Desarrollo Organizacional cumplir las funciones de cada puesto de la empresa Cima Castro.

Proponer un manual de Clasificación y Valoración de puestos de trabajo para determinar la importancia de los cargos y su valor monetario base que contribuya al Desarrollo Organizacional de la empresa Cima Castro.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

**Coyago, J. (2007)** Manual de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos de empleados públicos del H. Gobierno Provincial del Azuay. Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca, Facultad Ciencias Administrativas y Económicas, Carrera Ingeniero Comercial.

#### **Objetivos:**

1. Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.
2. Satisfacer de manera adecuada y oportuna las necesidades de los usuarios, agremiados o consumidores, con bienes o servicios de calidad en las mejores condiciones.
3. Retribuir a los trabajadores de forma decorosa con prestaciones y utilidades por los servicios prestados.

## **Conclusiones:**

Las organizaciones influyen de una manera u otra en la vida de todos los individuos y sociedades y son parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia compra, intercambia vende y satisface sus necesidades y el ser humano trascurre la mayor parte de su tiempo en organizaciones, de las que depende para nacer y ganar su salario.

Como conclusión del proceso de análisis y descripción de puesto que se elaboró en el GPA se refleja la importancia del cargo y las tareas, los deberes y las responsabilidades de las personas que laboran en la institución. Mientras que el perfil del cargo se ocupa de los requisitos que el ocupante necesita para cumplir adecuadamente sus funciones.

**Cobos, V. (2006)** Clasificación y Valoración de Cargos y propuesta de sistema de remuneraciones del personal administrativo de la escuela Politécnica del Ejército, Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio Escuela Politécnica del Ejército.

## **Objetivos:**

1. En función del manual de clasificación de cargos de la Escuela Politécnica del Ejército, efectuar el proceso de diseño y valoración de cargos de la institución como un medio para implementar el esquema de remuneración técnicamente elaborado.
2. Participar en la elaboración de Manual de clasificación de cargos bajo la metodología de competencias.



### **Conclusiones:**

Al realizar la Valoración de cargos de ESPE se detectó que muchos de los 149 cargos definidos no deberían pertenecer al personal administrativo.

En la Escuela Politécnica del Ejército una de las debilidades más perceptibles es la alta rotación de los Directivos por ser una entidad que pertenece a las Fuerzas Armadas.

**Zamora, E. (2011)** El desarrollo organizacional y su incidencia en el rendimiento laboral del talento humano de la compañía Almogas de la ciudad de Ambato, Universidad Técnica de Ambato Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera Organización de Empresas.

### **Objetivos:**

1. Diagnosticar las condiciones actuales de desenvolvimiento laboral y organizacional de ALMOGAS, de acuerdo al marco de los sistemas de gestión vigentes.
2. Analizar los valores, cultura y procesos tradicionalmente utilizados en “ALMOGAS” relacionando los objetivos empresariales e individuales, para determinar el grado de importancia del desarrollo organizacional y su aplicación.

### **Conclusiones:**

Los empleados están laborando en la empresa más de 8 horas diarias, es decir horas extras, es necesario realizar un análisis y determinar si existe o no la necesidad de que los horarios de trabajo se extiendan o se busque alternativas para rotar los horarios

El porcentaje de empleados capacitados en ALMOGAS es bajo durante este año, es necesario que se les brinde capacitación para mejorar el nivel de conocimiento e incrementar la productividad.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Para la ejecución de la presente investigación se aplicó el paradigma Crítico-Propositivo, por las siguientes razones.

### Fundamentación Epistemológica

Para conocer la realidad en su totalidad concreta, se debe investigar científicamente, teniendo sentido en la interrelación con las diferentes dimensiones del contexto histórico-social, ideológico-político, científico, técnica y cultural en donde intervienen todos los factores que permitan comprender el objeto de estudio.

### Fundamentación Ontológica

En este mundo cambiante y dinámico es necesario que los sujetos humanos tomen al campo laboral como una alternativa de cambio que permita acercarse a cumplir la meta en lo referente a la productividad del recurso humano.

### Fundamentación Axiológica

La ciencia está influenciada por valores, no puede ser neutra, los mismos están en la cultura organizacional de la institución, por tal motivo es imposible que pueda aislar su carga ideológica, política y religiosa, el documento escrito debe ser entendido por el autor y el lector.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### CAPÍTULO IV

### DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DEL SERVICIO PÚBLICO

Art. 162.- Subsistema de clasificación de puestos.- El subsistema de clasificación de puestos es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos estandarizados para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos, que será aplicable para las instituciones descritas en el artículo 3 de la LOSEP.

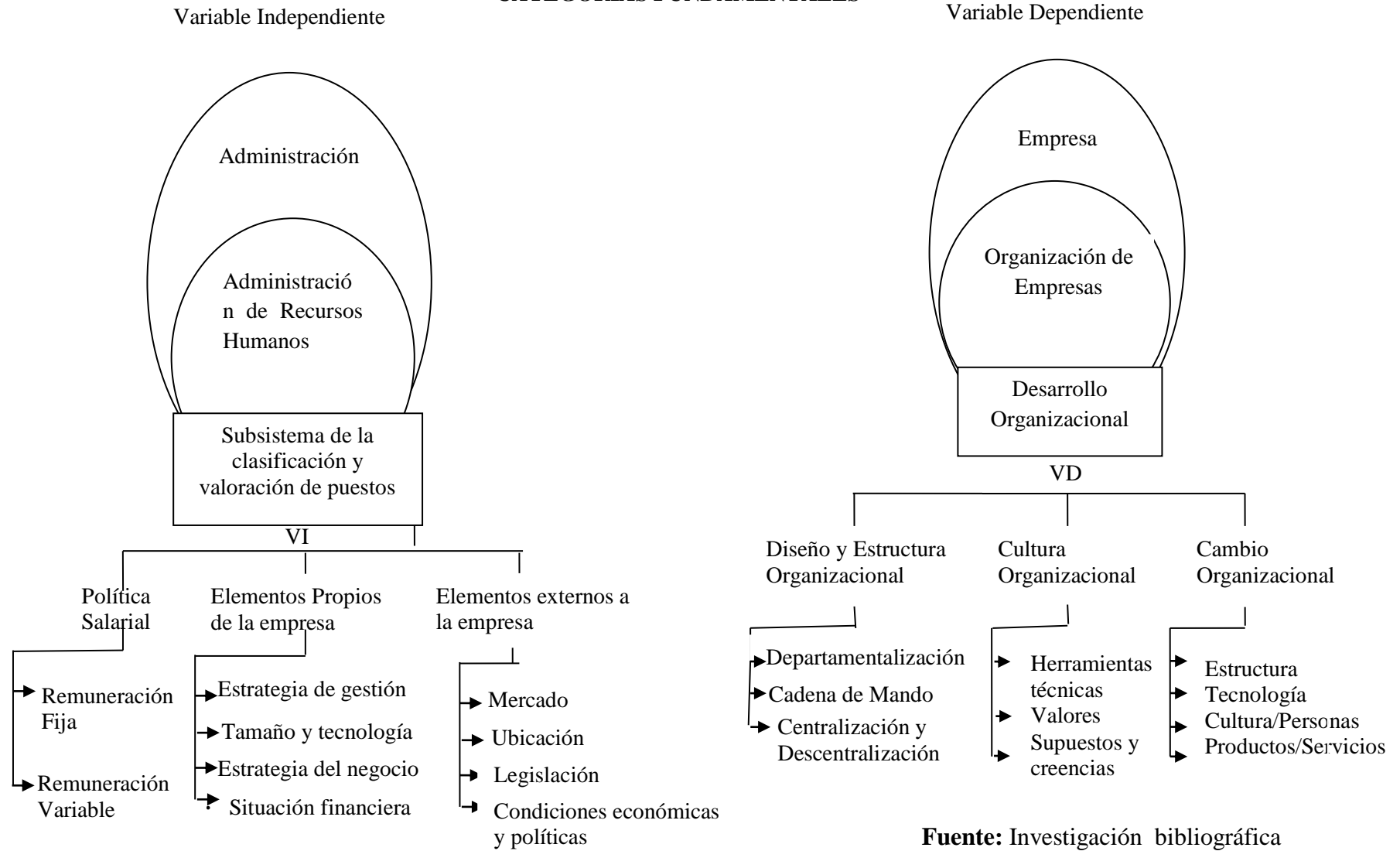
Art. 165.- Valoración de puestos.- Es el proceso mediante el cual, se asigna una puntuación establecida en las correspondientes tablas de valoración desprendidas del método técnico determinado y expedido por el Ministerio de Relaciones Laborales, se cuantificarán los factores de competencias, complejidad del puesto y responsabilidad del puesto, con la finalidad de determinar su clasificación y ubicación dentro de la estructura organizacional y posicional de cada institución y en las escalas de remuneraciones mensuales unificadas.

Art. 173.- Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucional.- Las UATH, en base a las políticas, normas e instrumentos de orden general, elaborarán y mantendrán actualizado el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de cada institución, que será expedido por las autoridades nominadoras o sus delegados.

## **2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES**

**Gráfico N°1** Categorías Fundamentales

## CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



**Fuente:** Investigación bibliográfica  
**Elaboración:** Paúl Toscano

## **2.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE**

### **2.4.1.1 ADMINISTRACIÓN**

**REYES, Agustín (2005)** La Administración busca, precisamente en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento.

La palabra "administración" se forma con el prefijo ad, hacia, y con ministratio; esta última palabra proviene a su vez de minister. Vocablo compuesto de minus. Comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que funge como término de comparación.

La etimología del vocablo minister es, pues, diametralmente opuesta a la de magister: de magis, comparativo de superioridad, y de ter. Si "magister" (magistrado) indica una función de preeminencia o autoridad —el que ordena o dirige a otros en una función—, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.

Así, la etimología de administración da la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Servicio y subordinación son, pues los elementos principales obtenidos. Cabe afirmar que se ha hecho común la breve definición de la Administración que la señala como "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros", u "obtener resultados a través de otros".

**RODRÍGUEZ, Joaquín (2005)** Para destacar los objetivos de la administración es necesario remontarse hasta los sistemas de valores que son los resortes de la acción y del comportamiento de la gente que "hace administración". P. de Bruyne dice que los propósitos de acción de los dirigentes constituyen una de las propiedades esenciales de la administración.

Estos objetivos son el reflejo de los valores admitidos por las organizaciones y por los grupos internos en los que los administradores se desenvuelven y actúan. P. de Bruyne escribe que "el análisis de los fines que dirigen la acción de los administradores debe hacerse con referencia a tres grandes dimensiones": la personalidad de los administradores, la naturaleza del organismo social y el contexto del organismo.

La administración tiende hacia fines múltiples, cuya consecución será unas veces necesaria y otras, por el contrario, facultativa. Los fines de la administración son los siguientes:

- Dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia un objetivo común, que puede ser de orden público o privado.
- La obtención de una mayor eficacia técnica. Es decir, realizar su campo de actividad con la mejor ejecución posible.
- Una utilización de los recursos mejor y más racionales. Todo organismo utiliza recursos de operación (humanos, financieros y materiales), que tienen que sujetarse al proceso administrativo.
- La integración del esfuerzo humano en el proceso productivo de bienes y servicios destinados a la satisfacción de las necesidades materiales del hombre y la sociedad.

#### **2.4.1.2 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**ROBBINS, Stephen (2010)** La administración de recursos humanos es importante por tres razones. Primera, puede ser una importante fuente de ventajas competitivas, como se ha concluido en varios estudios y esto es cierto para organizaciones de todo el mundo, no solamente de Estados Unidos. El Human Capital Index, un estudio integral de más de 2,000 compañías globales, concluyó que los departamentos de RH orientados

a la gente generan un valor para la organización al crear un valor superior a los accionistas Segundo, la administración de recursos humanos es una parte importante de las estrategias de la organización. Lograr un éxito competitivo a través de la gente significa que los gerentes deben modificar su manera de pensar con respecto a sus empleados y a la forma en que ven la relación de trabajo. Deben trabajar con las personas y tratarlas como compañeros, no solamente como costos a eliminar o reducir.

#### **2.4.1.1.1 Carácter multivariado de la A.R.H**

La A.R.H es un área múltiple ya que incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc.

Algunos de los temas tratados por la A.R.H son aspectos internos de la organización (enfoque endógeno de la A.R.H ) y aspectos externos o ambientales ( enfoque exógeno de la A.R.H ). Externos pueden ser investigaciones del mercado laboral, reclutamiento y selección, relaciones con los sindicatos, etc.

De los internos se encuentran evaluación de cargos, capacitación, evaluación de cargos, seguridad e higiene, etc.

#### **2.4.1.1.2 Carácter Contingencial de la A.R.H**

La A.R.H depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología utilizada, de las políticas, de la calidad y cantidad de los recursos disponibles, etc. a medida que estos elementos cambian, varía también la manera de administrar los recursos humanos. De ahí surge al carácter contingencial cuyas técnicas son altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico. Por ejemplo un modelo de A.R.H que tiene éxito al aplicarlo a una organización en determinada época, quizá no lo tenga en otra, o en la misma época pero en otra época, puesto que todo cambia.

**CHIAVENATO, Idalberto (2001)** La Administración de Recursos Humanos (ARH) es un área de estudios relativamente nueva. El profesional de recursos humanos se encuentra en las grandes y medianas organizaciones. La ARH se aplica a organizaciones de cualquier clase y tamaño.

#### **2.4.1.1.3 Carácter Múltiple de la ARH**

La ARH es un área interdisciplinaria: incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc.

En general, los asuntos estudiados por la ARH abarcan una gran cantidad de campos de conocimiento: se habla que la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas, tecnología del aprendizaje individual, cambio organizacional, nutrición y alimentación, medicina y salud, servicio social, plan de carrera, diseño de cargos y diseño organizacional, satisfacción en el trabajo, ausentismo y salarios y obligaciones sociales, mercado, tiempo libre, calamidades y accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de leyes laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros, transporte para el personal, responsabilidad en la supervisión, auditoría y un sinnúmero de temas bastante diversificados.

#### **2.4.1.1.4 El proceso de la administración de recursos humanos**

En L'Oreal, el éxito comienza con su gente. Nuestra gente es nuestro activo máspreciado. El respeto por la gente, sus ideas y diferencias, es la única vía para un crecimiento sostenible a largo plazo. Como en L'Oreal, muchas otras organizaciones profesan que su gente es el activo más impórtame, y reconocen el importante papel que juegan los empleados en el éxito de una organización.

**WAYNE, Mondy (2002).** Hoy día, los problemas en recursos humanos son enormes y parece que se amplían cada vez más. El gerente de recursos humanos enfrenta una



multitud de desafíos que van desde una fuerza laboral que cambia constantemente hasta la multiplicidad siempre presente de las regulaciones gubernamentales.

A causa de la naturaleza crucial de los temas de recursos humanos, éstos están recibiendo una atención mayor de la alta dirección. Muchos ejecutivos principales de esta área informan directamente al presidente o ejecutivo principal de la empresa, y otros han avanzado hasta llegar al nivel superior.

Los administradores de recursos humanos se desarrollan y trabajan mediante un sistema de administración de recursos humanos. Seis áreas funcionales están asociadas con la administración efectiva de recursos humanos: planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección; desarrollo de recursos humanos, compensaciones y prestaciones, seguridad e higiene; relaciones laborales y con los empleados, e investigación de recursos humanos.

#### **2.4.1.3 SUBSISTEMA DE LA CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS**

**CHIAVENATO, Idalberto (2006).** Esta valuación hace hincapié en la naturaleza y el contenido de los puestos y no en las características de las personas que los ocupan. Por lo tanto, la valuación debe fundamentarse en la información presentada para el análisis de puestos.

La valuación y la clasificación de los puestos es el componente de la administración de sueldos y salarios que mantiene el equilibrio interno de éstos. Valuación de puestos es un término genérico que abarca ciertas técnicas y criterios utilizados con frecuencia para comparar los puestos y conseguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de ellos.

La valuación de puestos es "el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base

para el sistema de remuneración. No obstante, se trata de una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que define la relatividad existente entre los puestos, sobre una base consistente y sistémica".

#### **2.4.1.3.1 Métodos de valoración cualitativos y cuantitativos**

Los principios de la valoración y por así decirlo su filosofía, son sencillos y comprensibles aunque su aplicación a veces presente dificultades metodológicas. Los métodos conocidos y aplicados presentan caracteres sistemáticos. Se puede esperar que la utilización de principios suficientemente elaborados y experimentados, con los mismos datos coherentes de partida, nos den similares soluciones. Existen cuatro métodos importantes para la valoración de puestos que son:

Gradación u ordenamiento de puestos.

Método de Alineación.

Método de puntos.

Método de comparación de factores.

#### **2.4.1.3.2 Métodos cualitativos**

##### **2.4.1.3.2.1 Método de gradación u ordenamiento de puestos**

Este Método es el más simple de los cuatro y es el más fácil de aplicar. En la organización, los puestos se consideran como un todo y se ordenan desde el más alto hasta el más bajo.

Las descripciones de puestos en este sistema son, por lo regular, muy breves, para lo cual, un comité de valoración de puestos estudia las descripciones de los puestos que se van a valorar. Luego cada miembro ordena el puesto dándole un valor numérico; el 1 es el puesto más alto, el 2 le sigue y así sucesivamente.

En este método se considera a los puestos de acuerdo con las unidades de la organización, lo que reduce la validez del método para las grandes organizaciones en las que, son necesarias ordenaciones ínter departamentales. Por lo general, los evaluadores preparan registros de los puestos del departamento y luego emplean el método de ordenación o de comparación de pares; cada puesto se compara con cada uno de los demás que se van a ordenar, luego las ordenaciones departamentales deben cambiarse por ínter departamentales.

#### **2.4.1.3.3 Método de Alineación**

Este método define una serie de clases o grados y ubica a los puestos dentro de ellos, puede compararse con un librero que tiene varias repisas cuidadosamente ordenadas. El arreglo vertical define una serie de clases o grados, cada uno se considera una repisa. La tarea más difícil es describir cada clase o grado de manera que cualquier puesto de la organización pueda entrar en la repisa o espacio adecuado.

La descripción escrita del grado permite al evaluador valorar el puesto y ubicarlo en la clase apropiada.

Este método posee una gran ventaja: en la mayoría de las organizaciones, los empleados tienden mentalmente a clasificar los puestos en repisas según su jerarquía. Este método lo emplean muchas empresas, porque es un sistema menos dificultoso, y reduce la resistencia de los empleados”

#### **2.4.1.3.4 Métodos cuantitativos**

##### **2.4.1.3.4.1 Método de comparación de factores**

En el sistema de valoración de puestos por comparación de factores, se confrontan los puestos como se hace en el sistema de ordenación. Esto difiere del método de puntos y de clasificación, en que los puestos se comparan con escalas preestablecidas.

Por lo general, se usan los factores típicos de comparación, es decir:

Requerimientos mentales o conocimientos

Habilidades

Requerimientos físicos

Responsabilidades

Condiciones de trabajo

Se seleccionan puestos “claves” que posean los cinco factores en proporciones variadas y luego se comparan con los demás puestos, un factor por vez. La rigidez de estos factores puede limitar la utilidad de la técnica de este método, en determinadas organizaciones.

Una de las ventajas del sistema, es la sencillez de la aplicación de la unidad monetaria para valorar cada factor para cada puesto clave, puede también ser su principal desventaja, pues el empleo de la unidad monetaria suele conducir a la subjetividad y a los prejuicios.

#### **2.4.1.3.5 Método de puntos**

Es el que más se usa en la actualidad. En este método se juzga por separado cada uno de los factores seleccionados y se les asignan valores numéricos, el valor del puesto es la suma de los factores.

El método de puntos es en parte similar al de clasificación: ambos comparan los puestos indirectamente con una escala escrita. En el método de clasificación la escala de grados es vertical, mientras que en el de Puntos los grados de cada factor se describen en forma horizontal.

Un resultado valioso del empleo de este método es el desarrollo de un “manual de valoración de puestos” que consolide las definiciones de los factores y grados y también

la valoración por puntos; estas mediciones pueden emplearse por varios años sin la necesidad de cambiarlos, aún cuando varíen los puestos por nuevas tecnologías o por modificaciones en la asignación de responsabilidades.

Otra ventaja del método de puntos es la estabilidad y larga vida de las escalas de valoración, puede aumentar en exactitud y consistencia a medida que se lo emplea, el uso de escalas gráficas de valoración y de listas de comprobación reduce los errores en la valoración y limitan la influencia de prejuicios.

Sin embargo, se facilita la aplicación del sistema de puntos si se tiene la ayuda de consultores externos o miembros de la organización, que dispongan de tiempo para considerar los detalles de la selección y definición de los factores. Es preciso fijar los grados de cada factor y asignar con absoluto cuidado valores a los factores.

**BOHLANDER, George (2008).** Las organizaciones determinan de manera formal el valor de los puestos mediante el proceso de valuación de puestos, es decir, el proceso sistemático para determinar el valor relativo de los puestos a fin de establecer a qué puestos se les debe pagar más que a otros dentro de una organización. La valuación de puestos ayuda a establecer la equidad interna entre varios puestos.

El valor relativo de un puesto se puede determinar comparándola con otros dentro de la organización, o bien, comparándolo con una escala que se haya construido para este propósito. Además, cada método de comparación se puede hacer con base en los puestos como un todo o con base en los elementos que conforman los puestos.

Tres métodos de comparación tradicionales proporcionan la base para los principales sistemas de valuación de puestos. También se analizará un método de valuación de puestos más reciente: la valoración del trabajo. Sin importar la metodología que se utilice, es importante recordar que todos los métodos de valuación de puestos requieren grados variables de criterio gerencial.

**ZDAYA, Julio (2006).** En este apartado, se presenta un vistazo general de los aspectos de la administración de recursos humanos que están estrechamente relacionados con las características y funciones del puesto.

La definición de tareas, responsabilidades, características organizacionales, condiciones de trabajo, habilidades y requisitos que debe hacerse cuando se establece o crea un puesto de trabajo en una empresa u organización, convierte a este puesto en un punto de partida para diferentes procesos de la administración de los recursos humanos tales como:

#### 1. Para la dirección

Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las tareas que conforman los puestos de trabajo de una organización.

Facilita la coordinación y realización de trabajos y actividades de la empresa o institución.

A través de la clasificación de puestos, y esencialmente de las descripciones, se tiene una información sumamente valiosa para distribuir mejor las cargas de trabajo entre los puestos.

Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y en el encadenamiento de los puestos y funciones de la empresa.

#### 2. Para los supervisores

Pueden exigir más fácilmente a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.

Evita las interferencias de mando y en la realización de los trabajos.

Facilita el reclutamiento, la selección y los programas de capacitación del personal de la empresa.

Facilita la supervisión, coordinación y control de las labores que realizan los empleados a su cargo.

3. Para el departamento o dirección de recursos humanos.

La clasificación de puestos, como veremos más adelante, es la base de la mayoría de las técnicas que se aplican en la administración de los recursos humanos.

Proporciona una terminología uniforme que ayuda en la precisión del registro y control del personal.

Es la base fundamental para la fijación de los salarios de la empresa o institución.

Facilita el reclutamiento, la selección y los programas de capacitación y los ascensos al personal de la empresa.

Simplifica en alto grado la administración de los asuntos de personal.

4. Para el trabajador

Le permite conocer previamente el trabajo que debe desempeñar, señalándole con claridad sus responsabilidades.

Le permite conocer la posición relativa de su puesto dentro de la organización administrativa de la empresa.

Le asegura un salario justo y equitativo de acuerdo con la complejidad de las tareas y responsabilidades que tiene en su trabajo y en relación con los demás puestos de la institución o empresa.

#### **2.4.1.4 POLÍTICA SALARIAL**

**CHIAVENATO, Idalberto (2006).** La política salarial es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y la filosofía de la organización con respecto a los asuntos de remuneración de sus colaboradores. Por lo tanto, esos principios y directrices deben orientar las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso individual. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona en razón del aprendizaje, se perfecciona gracias a su aplicación a situaciones que se modifican con rapidez.

El contenido de una política salarial debe incluir:

1. Estructura de puestos y salarios: es decir, clasificación de los puestos y las bandas salariales para cada clase de puestos.
2. Salarios de admisión para las diversas escalas salariales: el salario de admisión para cada puesto coincide con el límite inferior de la escala salarial. Cuando el elemento reclutado no cumple enteramente con los requisitos que exige el puesto, el salario de admisión podría estar hasta 10% o 20% por debajo del límite mínimo de la escala salarial y se debe ajustar a ese valor después del periodo experimental si el ocupante responde a las expectativas.
3. Previsión de reajustes salariales, sean por determinación legal (en sentencias de juicios laborales en torno a contratos colectivos) sean espontáneos.

**PEREZ, Luis (2009).** La llamativa desproporción de ingresos derivados del trabajo en el seno de cualquier empresa genera frustraciones y reivindicaciones que habrá que



afrontar, por muy satisfactorios que sean los salarios mínimos. Pero la aceptación de un salario como suficientemente compensatorio no depende únicamente de los niveles que alcanza el valor de las remuneraciones de otros profesionales. A menudo, se comparan los propios ingresos económicos con el salario que se aplica a unos mismos puestos de trabajo por otras empresas de igual sector de actividad. En resumen, el salario no es justo o injusto en sí mismo, suficiente o insuficiente para satisfacer las necesidades, porque la cuantía de los sueldos que se perciben son motivadores tanto en cuanto mantengan afinidad con las políticas salariales aplicadas por empresas del sector o de otros ámbitos de actividad, ya sea a escala local o regional e, incluso, a dimensión nacional y supranacional.

Nadie quiere sentirse menos que el considerado como igual. Y el «humillación comparativo» desata el conflicto organizacional y produce rotación de personal. No ha de sorprender que así suceda, porque las personas viven permanentemente espoleadas por un sentimiento de superación, de legítima ambición. Y medimos el alcance de nuestros derechos y aspiraciones en relación con los logros de los demás.

#### **2.4.1.4.1 REMUNERACIÓN FIJA**

**CHIAVENATO, Idalberto (2006).** La remuneración fija privilegia la homogeneización y la estandarización de los salarios, facilita la posibilidad de alcanzar el equilibrio interno y externo de la remuneración y permite el control centralizado de los salarios por medio de un departamento encargado de administrar los salarios. Además, esta remuneración ofrece una base lógica para la distribución salarial y se centra en la actividad cotidiana y rutinaria de las personas en función del tiempo que trabajan (mes u hora) para la organización. Estas ventajas fueron excelentes en el pasado, pero no aseguran el futuro.

**DIAZ, Christian (2005).** La remuneración fija es aquella parte de la remuneración en metálico que la organización garantiza percibir al empleado por un periodo de tiempo definido Aunque conceptualmente se trata de un tipo de remuneración aparentemente

única, atendiendo a un criterio legal podemos analizar los principales tipos de remuneraciones fijas existentes.

- Remuneración fija obligatoria. Pactada en el convenio colectivo entre la empresa y sus representantes sociales. Representa el mínimo legal que la organización debe abonar con carácter obligatorio a sus colaboradores.
- Remuneración fija voluntaria. Consecuencia de un acuerdo individual entre la empresa y cada uno de los colaboradores. Tiene como finalidad pagar la diferencia entre la remuneración de mercado y la retribución mínima obligatoria establecida en el convenio colectivo.

La remuneración fija está concebida para pagar la estimación personal (qué se es), así como el contenido funcional y de responsabilidad (qué se hace). También se paga desde esta fórmula el cómo se consiguen las cosas; la razón es que la forma en cómo se trabaja y los criterios de medida, tanto del desempeño como las competencias, tienen un carácter bastante estable. Son las variables más coyunturales como el qué se consigue, las que deben ser pagadas en remuneración variable.

#### **2.4.1.4.2 REMUNERACIÓN VARIABLE**

**CHIAVENATO, Idalberto (2006).** La remuneración variable es la parte de la remuneración total que se acredita periódicamente (trimestral, semestral o anualmente) a favor del trabajador. En general, es de carácter selectivo (para algunos trabajadores y ejecutivos) y depende de los resultados que alcance la empresa (sea en un área, departamento o puesto) en determinado periodo por medio del trabajo de equipo o del trabajo aislado de cada trabajador.

Algunas empresas brasileñas optan por este sistema, como Rhodia, Mangels, Monsanto, Crefisul e Iochpe-Maxion, y ahora se adhieren a la nueva figura.

Las denominaciones varían según la empresa: pago por desempeño, remuneración variable, participación de los resultados, salario flexible. El diseño del programa también varía, pero el objetivo es siempre el mismo: convertir al trabajador en un aliado y socio en los negocios de la empresa.

**DIAZ, Christian (2005).** La remuneración variable es aquella parte de la remuneración que se recibe por el valor añadido generado. Existen diversas formas de remuneración variable, dependiendo del plazo y de los objetivos sobre los que se fundamenta. Pese a que varían mucho sus denominaciones según la organización, algunas de ellas son:

- Primas: remuneración variable concebida a muy corto plazo, generalmente en entornos de tipo industrial o de producción, basada en la producción realizada.
- Incentivos: remuneración variable concebida a muy corto plazo, generalmente en entornos de tipo comercial, basada en las ventas realizadas.
- Bonos: remuneración variable concebida a corto plazo, generalmente agotando el periodo anual y aplicada en principio a puestos de alta dirección pero que se ha extendido a otros colectivos, como directivos-mandos intermedios, técnicos, o personal de apoyo. Suele estar basada en la consecución de resultados individuales de área funcional o global.
- Gratificaciones: remuneración variable concebida a corto plazo, generalmente una vez al año, y directamente relacionada con el desempeño de la persona y no tanto a la consecución de resultados.

Se trata, por tanto, de cantidades con base subjetiva, concedidas a criterio de la dirección, en función de circunstancias tales como esfuerzos excepcionales.

#### **2.4.1.4.3 ELEMENTOS PROPIOS A LA EMPRESA**

Los elementos internos incluyen aquellos factores inseparables a la propia empresa que nos permite establecer sus puntos fuertes y débiles. Dichos elementos se identifican con las distintas áreas funcionales de la empresa.

Fuente: <http://www.educarm.es/cnice/fpadmintra/modulo1/mlu1.swf>

##### **2.4.1.4.3.1 Estrategia de Gestión**

**MARTÍNEZ, Lorena (2006)** La estrategia de una empresa define adonde queremos ir como empresa. Es un largo camino que nos lleva a saber cuál será nuestro destino en un mercado determinado, con unos recursos en concreto y en un tiempo preciso.

La estrategia empresarial debe estar definida por la cúpula directiva, que orientará ese camino por recorrer y que determinará una serie de pasos a realizar para el cumplimiento de esos objetivos de empresa, que nos harán ocupar una posición estratégica en el mercado en el que competiremos.

El proceso de dirección estratégica requiere, por tanto, una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Para ello debemos realizar las siguientes actividades:

La implantación de la estrategia consiste en la asignación de acciones específicas a personas concretas de la empresa, a las que se les asignan los medios materiales necesarios, para que alcancen los objetivos previstos por la organización.

**SESCOVICH, Sonia (2009)** En primer lugar, el carácter desafiante del entorno actual hace que el mundo normativo sea especialmente cambiante. El elemento más eficaz

para modelar comportamientos pasa a ser la creación de una conducta de compromiso con la misión y los valores de la organización

En segundo lugar mencionaremos la capacidad de auto-exigencia y auto-responsabilidad para llevar adelante ese compromiso. Cuando la norma y el procedimiento pierden peso, el auto-control pasa a jugar un papel preponderante. En tercer lugar, la velocidad de los cambios exige hoy y esto a todo nivel, no sólo a nivel de quienes ejercen los cargos directivos un cierto grado de creatividad y una capacidad de innovar mucho mayor que la exigida por un contexto más estable y menos complejo.

#### **2.4.1.4.3.2 Tamaño y Tecnología**

**CÓRDOBA, Marcial (2006)** El tamaño también está en función del mercado de maquinarias y equipos, porque el número de unidades que pretende producir el proyecto depende de la disponibilidad y existencias de activos de capital. En algunos casos el tamaño se define por la capacidad estándar de los equipos y maquinarias existentes, las mismas que se hallan diseñadas para tratar una determinada cantidad de productos, entonces, el proyecto deberá fijar su tamaño de acuerdo con las especificaciones técnicas de la maquinaria.

**ROBBINS, Stephen (2005)** Tamaño y estructura hay muchas pruebas de que el tamaño de una organización afecta de manera significativa a su estructura. Por ejemplo, las organizaciones grandes, las que tienen 2000 empleados o más, suelen tener mayor especialización, departamentalización, centralización y reglamentos que las organizaciones pequeñas. No obstante, la relación no es lineal. Más bien, más allá de cierto límite, el tamaño se vuelve una influencia menos importante para la estructura a medida que una organización crece. Básicamente, una vez que una organización posee alrededor de 2000 empleados, ya es bastante mecanicista. Aumentar 500 empleados a una empresa con 2000 no producirá mucho impacto. Por otro lado, aumentar 500 empleados a una organización que sólo tiene 300, probablemente ocasionará un cambio hacia una estructura más mecanicista.

#### **2.4.1.4.3.3 Estrategia de Negocio**

**HAX, Arnoldo (2004)** Una estrategia de negocios es un conjunto bien coordinado de programas de acción tendientes a asegurar una ventaja competitiva sostenible. Estos programas de acción deberían responder a los cambios deseados en la misión del negocio, abordar adecuadamente las oportunidades y las amenazas reveladas por el proceso de examen del medio, y reforzar las fortalezas así como neutralizar las debilidades descubiertas en la evaluación interna.

**FERNÁNDEZ, Esteban (2009)** Las empresas diversificadas formulan una estrategia corporativa con objeto de orientar en la misma dirección las decisiones que adoptan los diferentes negocios. En las empresas especializadas (o mono producto) la estrategia corporativa coincide con la estrategia de negocio. La estrategia corporativa es el modelo de decisiones de una empresa que determina y manifiesta sus objetivos, que genera las principales políticas y planes para alcanzar estos objetivos y define la variedad de negocios a los que se dedicará, la clase de organización económica y humana que es o trata de ser y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta brindar a sus accionistas, empleados, clientes y sociedad en general.

#### **2.4.1.4.3.4 Situación Financiera**

**ELIZONDO, Arturo (2006)** El Estado de cambios en la situación financiera permite conocer las causas de las diferencias entre la utilidad y los recursos generados o utilizados en su operación, así como los cambios producidos en su situación financiera derivados de transacciones de inversión y financiamiento ocurridos durante el ejercicio. Por lo tanto, puede definirse como el Estado financiero dinámico que muestra los cambios en la estructura financiera de una entidad, basado en el origen y aplicación de sus recursos, durante un ejercicio determinado.

**PERDOMO, Abraham (2004)** Documento que muestra la situación financiera de una empresa a una fecha fija, o bien, estado financiero que muestra la situación económica y

capacidad de pago de una empresa a una fecha fija, o también, estado financiero que muestra el activo, pasivo y capital contable de una empresa a una fecha determinada.

Desde luego, el Estado de situación financiera o balance general, como cualquier otro estado financiero, presenta el resultado de conjugar hechos registrados en la contabilidad; asimismo, convenciones contables y juicios personales.

#### **2.4.1.4.4 ELEMENTOS EXTERNOS A LA EMPRESA**

Toda organización se encuentra inmersa en un entorno que la condiciona y con el que interactúa. La empresa, por tanto, debe identificar su entorno y vigilar constantemente su evolución, para descubrir de ese modo las posibles oportunidades y amenazas que se pueden presentar.

Fuente: <http://www.educarm.es/cnice/fpadmintra/modulo1/m1u1.swf>

##### **2.4.1.4.4.1 Mercado**

**VÉRTICE editorial (2008)** Un segmento de mercado es un grupo amplio e identificable dentro de un determinado mercado que se caracteriza por tener en común los mismos deseos, poder adquisitivo, localización geográfica, o actitud y hábitos frente a la compra.

Por ejemplo, una empresa dedicada a los automóviles puede identificar cuatro segmentos generales: compradores cuya prioridad es el transporte básico, un motor de alto rendimiento, el lujo, o la seguridad.

**FERNANDEZ, Ángel (2004)** El objetivo fundamental del marketing es fomentar la relación de intercambio entre la empresa y su entorno de forma satisfactoria para ambas partes. En este contexto, la investigación comercial es un elemento esencial para la obtención de información útil para el desarrollo de decisiones comerciales y, por tanto,

para el diseño e implantación del plan de marketing. La investigación del mercado permite obtener la información necesaria para diseñar el concepto comercial que la empresa quiere lanzar al mercado teniendo en cuenta las necesidades y preferencias de los consumidores.

#### **2.4.1.4.4.2 Ubicación**

**LONGENECKER, Justin (2010)** Por lo general, la accesibilidad para el cliente es una consideración importante cuando se elige una ubicación. Los puntos de venta minorista y las empresas de servicios son ejemplos comunes de empresas que deben ubicarse de modo que los clientes a los que se desea atender puedan acceder a ellos cómodamente. Los clientes rara vez están dispuestos a recorrer con regularidad largas distancias para ir de compras. Por esa razón Glenn Campbell y Scott Molander decidieron vender gorras en áreas de mucho tráfico. Cada tienda, situada en centros comerciales o aeropuertos, ofrece un enorme surtido de gorras de estilo béisbol, con licencia oficial. La primera tienda se abrió en 1995, y en cinco años Hat World Corp. ha crecido hasta contar con 157 tiendas. Para 2003 había adquirido a varios competidores; en 2007 reportó que estaba operando más de 600 tiendas en 16 estados.

**RENDER, Barry (2004)** Las empresas de todo el mundo emplean los conceptos y las técnicas de estudio las decisiones de localización, ya que afectan los costos fijos y variables. También tiene un efecto general considerable en el riesgo y la utilidad de la compañía. Por ejemplo, dependiendo del producto y tipo de producción o servicio de que se trate, tan sólo los costos de transporte llegan a representar hasta 25% del precio de venta del producto.

Es decir, una cuarta parte del ingreso total de la empresa sería necesaria para cubrir los gastos de flete de las materias primas que entran y de los productos terminados que salen. La localización también influye en otros costos como impuestos, salarios, materia prima y renta.



#### **2.4.1.4.4.3 Legislación**

**ANDRADE, Rubén (2003)** Es un conjunto de organismos, instituciones y entidades regulados por principios y normas legales, constitucionales y reglamentarias cuya finalidad es conseguir el desarrollo ordenado y equilibrado de la economía del país, canalizando los recursos financieros de las familias o unidades que disponen de excedentes, hacia las familias o unidades deficitarias, fomentando el ahorro, facilitando su utilización. Tiende por tanto a promover y ordenar el crédito y la inversión como medios para conseguir el desarrollo económico del país, la disminución de la tasa de desempleo, la estabilidad de precios, el saldo positivo en la balanza de pagos y una equilibrada distribución económica de los ingresos, contribuyendo a atenuar fenómenos como la inflación, la deflación, la estanflación y la depresión mediante un manejo armónico de las políticas: monetaria, crediticia y cambiaria coordinadas con la política fiscal.

#### **2.4.1.4.4.4 Condiciones Económicas**

**Ministerio de Coordinación de la Política Económica (2011)**, Fortalecer el proceso de sustitución estratégica de importaciones. Para revertir la tendencia que ha caracterizado a la economía ecuatoriana, uno de los objetivos del Gobierno Nacional es cambiar la matriz productiva, como parte de la estrategia de desarrollo que busca la modificación del patrón de especialización.

Esto requiere, por un lado, fortalecer el campo de acción del Estado en el ámbito comercial y arancelario y, por otro, renovar la política industrial, priorizando y apoyando no sólo a actores clave como las empresas de menor tamaño, sino también a determinadas ramas de actividad económica en función de criterios tales como la generación de encadenamientos productivos, la incorporación y desarrollo de tecnología, la generación de empleo, la recuperación del valor agregado y el aumento de la competitividad.

## **2.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE**

### **2.4.2.1 EMPRESA**

**DURAN, Alfonso (2007)** La empresa es un ente artificial, que actúa como una persona sin serlo, que cumple una función económica y cuyos propietarios tienen una responsabilidad limitada al valor de su inversión. Hoy nos puede parecer muy simple esta fórmula legal, pero costó mucho tiempo y esfuerzo construirla y darle sentido. La empresa surge para superar las ineficiencias de las transacciones persona a persona. Y cuando la evidencia empírica pone de manifiesto las ventajas del trabajo en equipo, las empresas crecen a una velocidad sorprendente.

Una empresa que se precie ha de tener una teoría, aunque sea muy simple. Puede utilizar los mecanismos que quiera, pero no debe prescindir de ella. Una empresa ha de saber en qué negocio está, cuáles son sus principales competencias y cuáles sus objetivos. En último término, las bases de la dirección empresarial no han cambiado sustancialmente en los últimos veinticinco años. Son muy elementales.

**ANGELES, María (2007)** Hoy en día todos vivimos rodeados de empresas, que son de interés por razones diferentes, ya sean de tipo productivo, por su interés financiero, relaciones contractuales, etc. Todas estas razones son las que consideran a la empresa como una realidad socio-económica a estudiar dentro del ámbito de las ciencias sociales, y en particular dentro de la economía.

Para estudiar el fenómeno empresarial debemos delimitar el concepto de empresa. No deben confundirse términos como «explotación» o «sociedad mercantil» con el concepto «empresa», que representa una realidad mucho más amplia.

En primer lugar se debería destacar qué lugar ocupan las empresas en el conjunto de los diferentes órdenes económicos. Dentro de la economía de mercado y desde un punto de vista macroeconómico, se puede afirmar que la actividad empresarial es la que genera la

riqueza de un país y que esta riqueza se contabiliza en forma de valor añadido. El valor añadido no es más que «la diferencia entre el valor monetario de la producción empresarial y el valor monetario de los bienes y servicios adquiridos a otras unidades productivas». La empresa consigue este valor añadido transformando las materias primas mediante el trabajo de las personas y el capital productivo que tiene disponible, de manera que su finalidad es la obtención de un producto final de mayor valor, el cual a la vez sirve para cubrir las necesidades de los consumidores finales.

#### **2.4.2.2 ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

**FERNÁNDEZ, Javier (2006)** La Teoría de la Organización de Empresas se encarga también de abordar el papel de la función organizativa, el arte de conseguir que se hagan las cosas en el sistema de dirección de las organizaciones analizando aspectos organizativos (cultura, clima laboral, retribución, etc.) y personales (actitudes, aptitudes, valores, etc) que determinan la eficacia y eficiencia organizativa.

El sistema de planificación y control, como elemento fundamental de este apartado, se encarga de la fijación de los objetivos organizativos, individuales y de las distintas unidades y elementos que intervienen en los flujos de trabajo, así como de la definición de medios, procedimientos y acciones para lograrlos, y comprobar en qué medida los resultados alcanzados han sido los deseados, generando, finalmente, la información que permita detectar las causas de tales desviaciones y emprender acciones correctoras adecuadas. La disciplina analiza la importancia que el papel de las personas con sus actitudes, aptitudes y habilidades desempeñan en la organización (sistema humano), y cómo se relaciona con otros aspectos de la misma: culturales y políticos (de poder).

**RIVERA, Olga (2006)** Esta definición contiene los principales elementos que caracterizan una organización, concebida como empresa, que son los siguientes: la existencia de un grupo humano, que comparte unos medios o recursos financieros, técnicos y humanos, en la realización de una acción coordinada, para la consecución de unos fines u objetivos comunes. Estos dos últimos, constituyen los aspectos definitorios

básicos de toda organización. La existencia de un objetivo común compartido es lo que mantiene unido el grupo humano y define la razón de ser de la organización. Por otra parte, la coordinación e integración de actividades es la clave que garantiza la supervivencia del grupo humano como entidad ordenada, es decir, organizada y no caótica. La coordinación de actividades emerge como problemática fundamental de toda organización humana, constituyendo una de las cuestiones más estudiadas y de mayor relevancia dentro de la Teoría de la Organización. Por esta razón, se dedica una parte importante de este libro al análisis de esta problemática.

### **2.4.2.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**ROBBINS, Stephen (2009)** Ningún análisis de la administración del cambio estaría completo si no incluyera el desarrollo organizacional. El desarrollo organizacional (DO) no es un concepto que se defina con facilidad. En vez de ello, es un término que se usa para agrupar un conjunto de intervenciones para el cambio planeado con base en valores humanistas y democráticos que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados. El paradigma del DO valora el crecimiento humano y organizacional, los procesos colaboradores y participativos y un espíritu de búsqueda. El agente del cambio puede ser un directivo en DO; sin embargo, hay un énfasis intenso en la colaboración. A continuación se identifican brevemente los valores que subyacen en la mayor parte de esfuerzos para el DO:

Respetar a las personas. Los individuos son percibidos como seres responsables, conscientes y cuidadosos. Deben ser tratados con dignidad y respeto.

Confianza y apoyo. Una organización eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, autenticidad, apertura y un clima de apoyo.

Igualdad del poder. Las organizaciones eficaces quitan el énfasis en la autoridad y el control jerárquicos.

Confrontación. Los problemas no deben esconderse bajo la alfombra, sino que deben confrontarse abiertamente.

Participación. Entre más se involucren las personas afectadas por un cambio en las decisiones que lo rodean, más comprometidas estarán para implementar dichas decisiones.

**WAYNE, Robert (2005)** Varios factores de la cultura corporativa de la empresa afectan el comportamiento de los empleados en el trabajo. Para producir los cambios deseados en estos factores y en el comportamiento de los empleados, las empresas deben transformarse en sistemas adaptables, innovadores y orientados hacia el mercado si es que desean sobrevivir y prosperar en el ambiente global actualmente tan competido. Muchas empresas comienzan a enfrentar esta necesidad urgente mediante la práctica del desarrollo organizacional, un enfoque hacia el desarrollo de recursos humanos que abarca a todo el sistema. El desarrollo organizacional (DO) es el proceso planeado que consiste en mejorar una organización desarrollando su estructura, sistemas y procesos para aumentar la eficacia y lograr las metas deseadas. El desarrollo organizacional es un medio importante para lograr el cambio de la cultura corporativa. Este tipo de desarrollo adquiere mayor importancia ya que tanto el trabajo como la fuerza laboral se diversifican y cambian.

El desarrollo organizacional se aplica a todo un sistema, como una empresa o planta. Aunque el DO no produce un diseño de cómo hacer las cosas, sí proporciona una estrategia adaptable para planear e implementar el cambio y se esfuerza en reforzarlo a largo plazo.

#### **2.4.2.4 DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**BAUTISTA, Miguel (2007)** La estructura de la organización ejecutora a veces limita la disponibilidad de los términos bajo los cuales los recursos se hacen disponibles para el proyecto. Las estructuras organizacionales se pueden caracterizar conformando un

espectro que va desde la típica funcional hasta la estructura por proyectos, con una gran variedad de estructuras matriciales en el medio.

La organización funcional clásica o lineal, es una jerarquía donde cada empleado tiene un jefe inmediato claramente definido. Los empleados están organizados por especialidades tales como producción, mercadeo, ingeniería, contabilidad, etcétera, en el nivel superior, con la ingeniería subdividida según su especialidad.

Las organizaciones funcionales acometen proyectos, pero el alcance percibido del proyecto estará limitado a los límites de la función, tanto del departamento que lo asuma como de sus integrantes: el departamento de ingeniería en una organización funcional hará su trabajo independientemente de los departamentos de producción o mercadeo. Si el desarrollo de un nuevo producto se realiza en una organización puramente funcional, su fase de diseño muchas veces se llamará "proyecto de diseño" e incluirá sólo al personal del departamento de ingeniería. Si surge una pregunta de producción, esta se llevará a la cabeza del departamento que consultará con el jefe del departamento de producción. La cabeza del departamento de ingeniería pasará entonces su respuesta, descendiendo por la jerarquía hasta el administrador de ingeniería del proyecto.

**DAFT, Richard (2007)** He aquí tres componentes clave en la definición de estructura de la organización:

1. La estructura de la organización diseña relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los directivos y supervisores.
2. La estructura de la organización muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total.

3. La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos.

Estos tres elementos estructurales pertenecen tanto a los aspectos verticales y horizontales de la organización. Por ejemplo, los primeros dos elementos constituyen el marco estructural, el cual conforma la jerarquía vertical. El tercer elemento pertenece al patrón de interacciones entre los empleados organizacionales. Una estructura ideal alienta a los empleados a proporcionar información y coordinación horizontal dónde y cuándo es necesaria.

La estructura de la organización está reflejada en el organigrama. No es posible ver la estructura interna de una organización en la forma en que se podrían ver sus herramientas de manufactura, oficinas o productos. También se puede observar a los empleados ocuparse de sus deberes, realizar diferentes tareas y trabajar en distintos lugares, pero la única forma de conocer en realidad la configuración básica de toda esta actividad es a través del organigrama. El organigrama es la representación visual de un conjunto completo de actividades y procesos subyacentes a una organización. Este instrumento puede ser de gran utilidad para entender la forma en que una compañía trabaja. Muestra las diferentes partes de una organización, cómo están interrelacionadas y cómo cada posición y departamento encaja en un todo.

#### **2.4.2.5 DEPARTAMENTALIZACIÓN**

**GELABERT, Miquel (2010)** Si cierto es que la nueva tendencia de las organizaciones está hacia el aplanamiento de la estructura y se flexibilizan cada vez más, parece también clara la tendencia a reducirse la departamentalización de las organizaciones.

No obstante, cuesta imaginar que puedan llegar a desaparecer los departamentos, ya que siempre existirán organizaciones que por su negocio les será más necesario que a otras estructurarse por departamentos, puesto que de alguna forma habrá que agrupar tareas y

funciones de acuerdo con la jerarquía de responsabilidades, definiéndose y agrupándose actividades, relaciones entre las mismas y las delegaciones de autoridad.

La forma de todo ello vendrá dada, como mínimo, por una relación de circunstancias que, citamos brevemente:

1. Las dimensiones de la organización (el tamaño es determinante).
2. Los objetivos de la misma.
3. Las particularidades tecnológicas, operativas, etc.
4. Los recursos humanos disponibles.
5. Las del entorno.

**GONZALEZ, Delgado (2010)** Cuando una empresa se plantea estructurarse en áreas funcionales o departamentos, debe hacerlo en base a algún criterio. Existen diversos criterios utilizados por las empresas a la hora de departamentalizar, éstos son:

- Según los procesos productivos: según este criterio se formarían los departamentos en función de los procesos productivos existentes en la empresa, asignando un departamento por cada proceso productivo. La principal ventaja que se obtiene es la especialización, ya que cada departamento se especializa en una fase del proceso productivo.
- Según las funciones: consistiría en configurar departamentos en base a las principales funciones que deben realizarse en la empresa. De forma que cada departamento se especializa en alguna de estas funciones. En este caso también la principal ventaja que obtiene la empresa es la especialización, aunque a diferencia del caso anterior esta especialización es por funciones.



- Según los clientes: consistiría en crear departamentos en base a los clientes de la empresa, así como en base a los intermediarios entre la empresa y sus clientes.
- Según zonas geográficas: constituye un criterio muy utilizado en las grandes empresas y multinacionales, y consiste en departamentalizar en función de áreas geográficas creando así divisiones, esto es, unidades con gran independencia y autonomía en su área geográfica.
- Según los productos o servicios: consistiría en crear departamentos en función de los productos o servicios comercializados por la empresa. Suele emplearse en empresas con una amplia variedad de productos y/o servicios. Un ejemplo sería el de unos grandes almacenes en los que podemos encontrar la siguiente departamentalización: textil, calzado, lencería, perfumería, librería etc.

En la práctica, las empresas suelen combinar diferentes criterios de departamentalización, obteniendo así una organización departamental mixta.

#### **2.4.2.6 CADENA DE MANDO**

**COULTER, Robbins (2005)** Durante muchos años, el concepto de cadena de mando fue una piedra angular del diseño organizacional. Como verá, este concepto tiene mucho menos importancia en la actualidad, pero los gerentes contemporáneos todavía necesitan tomar en cuenta sus implicaciones al decidir la mejor manera de estructurar sus organizaciones.

La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. Ayuda a los empleados a responder preguntas como: “¿A quién recorro si tengo un problema?” o “¿ante quién soy responsable?”

No es posible analizar la cadena de mando sin examinar otros tres conceptos: autoridad, responsabilidad y unidad de mando. Autoridad se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga. Para facilitar la toma de decisiones y la coordinación, los gerentes de una organización forman parte de la cadena de mando y se les otorga cierto grado de autoridad para cumplir sus responsabilidades. Conforme los gerentes coordinan e integran el trabajo de los empleados, éstos asumen la obligación de llevar a cabo cualquier tarea asignada. Esta obligación o expectativa de desempeño se conoce como responsabilidad. Por último, el principio de unidad de mando (uno de los 11 principios de administración de Fayol) anida a mantener el concepto de una línea continua de autoridad. Este principio afirma que una persona debe informar sólo a un gerente. Sin unidad de mando, las exigencias y las prioridades en conflicto de múltiples jefes pueden crear problemas.

**FERNÁNDEZ, Enrique (2005)** En su definición más sencilla, la cadena de mando es la conexión entre superiores y subordinados. Aunque la cadena de mando expresa simultáneamente poder y dependencia, se caracteriza básicamente por tres variables: autoridad, responsabilidad y comunicación. La cadena de mando es también una línea de responsabilidad, que hace responsables a los subordinados del rendimiento obtenido. Si el rendimiento habitual de un subordinado es satisfactorio no es preciso apelar a su responsabilidad. No obstante, y por diversos motivos, es recomendable valorar periódicamente los rendimientos de los subordinados e informarles sobre los mismos (el “feedback” sobre los rendimientos llega a ser un elemento motivador importante).

Una vez establecida la cadena de mando, el organizador tendrá que determinar el nivel donde se adoptarán los distintos tipos de decisiones. Cuanto mayor sea el porcentaje de decisiones que tomen los subordinados, mayor delegación de autoridad se practicará.

#### **2.4.2.7 CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN**

**COULTER, Robbins (2005)** En algunas organizaciones, los gerentes de alto nivel toman todas las decisiones y los gerentes de niveles inferiores y empleados simplemente

ejecutan las órdenes. En el otro extremo están las organizaciones en las que la toma de decisiones se desplaza a los gerentes que están más cerca de la acción. Las primeras organizaciones son centralizadas y las últimas descentralizadas.

La centralización describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Si los gerentes de alto nivel toman las decisiones clave de la organización con una participación escasa o nula de los niveles inferiores, entonces la organización está centralizada. En contraste, cuanto más información proporcionen o las decisiones sean tomadas por los empleados de niveles inferiores, habrá más descentralización. Recuerde que el concepto de centralización-descentralización es relativo, no absoluto, es decir, una organización nunca es completamente centralizada o descentralizada. Pocas organizaciones podrían funcionar en forma eficaz si sólo un grupo selecto de gerentes de alto nivel tomaran todas las decisiones; ni podrían funcionar si todas las decisiones se delegaran a los empleados de niveles inferiores.

Conforme las organizaciones se vuelven más flexibles y sensibles, ha habido una clara tendencia hacia la descentralización de la toma de decisiones. Sobre todo en grandes empresas, los gerentes de niveles inferiores están "más cerca de la acción" y tienen comúnmente un conocimiento más detallado de los problemas y de la mejor manera de resolverlos que los gerentes de alto nivel.

**JAY, Antony (2002)** ¿Centralizar o no centralizar? Continuamente esto es tema de debate y, en nuestro tiempo, la descentralización está de moda. Desde luego, dentro de pocos años, será la centralización lo que dominará, cuando los perjuicios causados por una descentralización excesiva o mal orientada empiecen a dejarse notar. Pero ha de persistir la ilusión de que la una o la otra son la mejor manera de llevar una organización.

A favor de los descentralizadores podemos decir que la centralización excesiva es un error frecuente que puede ocasionar muchísimo daño a una organización. Es de sobra conocido cuánto perjudican los retrasos cada vez más prolongados, mientras la oficina

principal acaba de decidirse, los inútiles intentos de imponer leyes universales y procedimientos inadecuados a las especiales circunstancias de aquellos a quienes esas medidas afectan, el hecho de que los directores se alejan, cada vez más, de las realidades cotidianas, de que quienes trabajan con los productos o con los clientes tengan que consultar sus decisiones cuando ellos mismos podrían tomarlas por su cuenta, ya que tienen la experiencia y el conocimiento precisos para ello con aquellos que no están preparados para tomarlas, de que nazcan muertas ideas emprendedoras por tener que esperar hasta demasiado tarde la orden de seguir adelante o poderlas poner en práctica a tiempo, pero con reservas y modificaciones con las cuales es imposible obtener éxito.

Por supuesto, los peligros de la excesiva descentralización son del mismo modo perjudiciales: los planes de producción que se preparan sin tener en cuenta una previsión de las ventas, dos representantes uno de región y otro de la sección de productos que tratan ambos de vender el mismo producto al mismo cliente y proporcionándole ambos datos contradictorios, las campañas de ventas que se proponen un volumen de pedidos al que no pueden atender las fábricas, buenos directivos jóvenes dedicados a tareas inadecuadas porque sus jefes no los ascienden a otros departamentos y no tienen vacantes en los suyos, y el estado de cosas general cuando el departamento de planificación es una broma cara y la empresa tiene tantas políticas como directores.

#### **2.4.2.8 CULTURA ORGANIZACIONAL**

**ROBBINS, Stephen (2009)** Una definición de cultura organizacional, Parece haber mucho acuerdo en que cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización.

Innovación y aceptación del riesgo. Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

Atención al detalle. Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

Orientación a los resultados. Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.

Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.

Orientación a los equipos. Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.

Agresividad. Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.

Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo en contraste con el crecimiento.

Tres elementos básicos de la cultura Schein sugiere que la cultura existe en tres niveles: artefactos, valores adoptados y supuestos básicos.

**OSTROWIAK, Abraham (2005)** El proceso de creación de una cultura se da, entre otras causas, por efecto de la ética personal del fundador de la organización. Por supuesto que no todos los aspectos de la ética de la persona que funda una empresa u otro tipo de institución son relevantes a su proyecto productivo de largo plazo. Sin embargo, y por el contrario, el proyecto mismo de largo plazo sí está influido por quienes los crean y su visión preñada de valores. El hecho mismo de fundar un proyecto organizacional implica resaltar un problema productivo que debe resolverse, y tanto el

déficit que significa aun no contar con tal proyecto como la oportunidad de crearlo para aprovechar sus beneficios, contienen juicios de valor y valores que fundamentarán lo sostenible en el tiempo y lo sustentable para la sociedad de la propia iniciativa de emprender el proyecto mismo.

En segundo lugar, debe existir un análisis de cuáles son los valores que quien, o quienes, fundaron la organización dejaron más huella y son funcionales para institucionalizarlos como guías productivas del proyecto productivo.

#### **2.4.2.9 HERRAMIENTAS TÉCNICAS**

**CUMMINGS, Worley (2007)** Representan el nivel más alto de la manifestación cultural. Son los símbolos visibles del nivel más profundo de la cultura: normas, valores y suposiciones básicas. Incluye la conducta observable de los empleados como vestido y lenguaje; estructuras, sistemas, procedimientos y reglas; aspecto físico de la empresa: decoración, distribución de los espacios y nivel de ruido. En Nordstrom, cadena de elegantes tiendas departamentales al detalle, se rumora que el manual de políticas y procedimientos se sintetiza en una frase: "Haz lo que creas conveniente. Además, las tiendas se promueven en su interior; se pagan comisiones sobre ventas para ligar el esfuerzo y la compensación; se ofrece papelería a los vendedores para que envíen misivas personales a los clientes; se espera que los del departamento de compras trabajen como vendedores para conocer mejor las exigencias de la clientela. Los artefactos suministran abundante información sobre la cultura real de la compañía porque a menudo reflejan suposiciones más profundas. Su uso durante el análisis cultural plantea una dificultad: interpretarlos; un externo (e incluso algunos internos) carece de medios para saber lo que representan, si es que representan algo.

**GILBERT, Daniel (2002)** Los artefactos son cosas que “uno ve, escucha y siente cuando se encuentra con un grupo nuevo que tiene una cultura desconocida para uno”. Los artefactos incluyen productos, servicios e incluso conductas de los miembros del grupo. Por ejemplo, si usted entra a las oficinas centrales de una enorme compañía de

computadoras, que vale muchos miles de millones de dólares, tal vez encuentre que el director general viste de manera informal, mientras que en otra empresa competidora el director general quizá porte un costoso traje azul marino. Estos dos artefactos diferentes son evidencia de dos culturas muy diferentes de la organización.

Hay artefactos por todas partes y se pueden saber cosas de una cultura con sólo prestarles atención. Piense en algunos artefactos que existan en su universidad o centro de estudios. ¿Se viste la gente de cierta manera? ¿Existen ciertos cursos o métodos de estudio considerados más importantes? ¿Vive la mayoría de los estudiantes en o cerca de la universidad o es ésta una donde no se alojan estudiantes? ¿Trabaja la mayoría de los estudiantes? ¿Es grande o pequeño el porcentaje de estudiantes que “retoman”? Todos estos artefactos, y muchos otros, definen, en parte, la cultura de su universidad.

#### **2.4.2.10 VALORES**

**CUMMINGS, Worley (2007)** En el siguiente nivel de conciencia se sitúan los valores de lo que debe hacerse en las empresas. Indican a los empleados lo que es importante en ellas y lo que merece su atención. Como en Nordstrom tiene mucha importancia el servicio al cliente, los representantes de ventas procuran darle un excelente trato. Claro que este valor tiene el respaldo de las normas y artefactos.

**GILBERT, Daniel (2002)** El segundo nivel de la cultura son los valores adoptados. En un valor era algo que valía la pena hacer o la razón para hacer lo que hacemos. Los valores adoptados son las razones que esgrimimos para explicar por qué hacemos lo que hacemos. La mayor parte de las culturas de las organizaciones pueden encontrar el origen de los valores que adoptan en los fundadores de la cultura. Por ejemplo, en DuPont, muchos de los procedimientos y productos son resultado de los valores de seguridad adoptados. No es raro, pues al principio DuPont era una empresa que fabricaba pólvora, como dijo hace poco un presidente de DuPont: “La pólvora o se fabrica con seguridad, o no se fabricará durante mucho tiempo”. El valor de la seguridad sigue extendido en la cultura de DuPont, mucho después de los años cuando

la producción de pólvora era su quehacer básico. Los miembros nuevos aprenden los valores adoptados y aprenden su significado dentro del contexto de la organización.

#### **2.4.2.11 SUPUESTOS Y CREENCIAS**

**CUMMINGS, Worley (2007)** En el nivel más profundo de la conciencia cultural están las suposiciones respecto a la manera de resolver los problemas corporativos. Indican a los empleados cómo percibir las cosas, cómo pensar en ellas y la actitud que han de adoptar. Son principios indiscutibles sobre cómo relacionarse con el entorno y sobre la naturaleza del ser humano. La actividad y las relaciones humanas. En Nordstrom se da prioridad a la dignidad fundamental de las personas; es éticamente correcto dar a los clientes un servicio excelente para que se conviertan en compradores leales y frecuentes.

**GILBERT, Daniel (2002)** El tercer nivel de la cultura organizacional señalado por Schein, son las ideas que toman por sentado los miembros de la organización. En una organización, la cultura dicta “la manera indicada de hacer las cosas”, muchas veces, por medio de supuestos implícitos.

Antes de 1980, los gerentes de Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transportes AT&T consideraban que un supuesto básico era que todo servicio que ofrecieran tenía que estar al alcance de todos los clientes (por lo menos proyectado para que así fuera). Sencillamente no podían concebir contar con un servicio que sólo estuviera al alcance de unos cuantos clientes. Sin embargo, los gerentes de la joven Microwave Communications, Inc MCI tenían otro supuesto básico, una que condujo, en parte, a la revolución de las telecomunicaciones. MCI, que instaló sólo dos torres de microondas, una en St. Louis y otra en Chicago, pudo “quedarse” con parte del mercado de AT&T. Actuó cuestionando un supuesto básico de AT&T.

Muchas compañías del ramo de los cosméticos han supuesto que la estrategia acertada para la comercialización gira en torno a la publicidad y las promociones de la forma en



que sus productos resaltan la belleza. Anita Roddick y The Body Shop han cuestionado estos supuestos básicos y preparado la mercadotecnia en torno a las actividades políticas de The Body Shop, así como el ambientalismo y el escepticismo en cuanto a la idea tradicional de la belleza.

#### **2.4.2.12 CAMBIO ORGANIZACIONAL**

**SLOCUM, John (2006)** El cambio organizacional se refiere a cualquier transformación en el diseño o funcionamiento de una Organización. Los gerentes efectivos entienden cuándo es necesario el cambio y son capaces de guiar a sus organizaciones a través del proceso de cambio. Con frecuencia, aprenden observando lo que están haciendo otras organizaciones. Por ejemplo, después de ver cómo la administración de la calidad total (ACT) mejoró la efectividad de las compañías manufactureras, los ejecutivos en la Veterans Health Administration comenzaron a adoptar principios de la ACT en sus hospitales. Otras veces, el ambiente sacude a la organización para hacer cambios importantes. Si se encuentra disponible un método de producción considerablemente nuevo y mejor, es probable que adoptar el nuevo método requiera un cambio organizacional importante. En la industria siderúrgica, el nuevo método de producción de minihornos reduce el tiempo requerido para hacer una tonelada de acero en alrededor de 60%. Los productores de acero como Nucor Steel gastaron millones de dólares en construir nuevas plantas. Pero adoptar el método de producción de mini hornos también supuso que los empleos de los fundidores y sus gerentes cambiaron de manera significativa, al igual que las capacidades necesarias para desempeñar esos trabajos. En fechas más recientes, el desarrollo de Internet ha requerido que los gerentes en casi todas las industrias vuelvan a pensar y cambien en forma radical la manera en que funcionan sus organizaciones.

**DUBRIN, Andrew (2004)** En su mejor expresión, el desarrollo organizacional es un método de cambio enfocado a inspirar nueva vida a una empresa. El cambio organizacional a gran escala es el método utilizado para lograr un cambio importante en la estrategia y cultura de la empresa. El proceso se conoce algunas veces como

reorganización, para indicar que la empresa cambia en forma significativa. Para lograr un cambio de gran alcance debe participar una proporción alta de la fuerza de trabajo. Richard H. Alexrod explica que la implementación eficiente y eficaz del cambio requiere una masa crítica de personas en toda la organización que esté comprometida con los resultados no sólo consultores y líderes sino todo mundo. (El conocimiento de las diferencias individuales sugiere que es improbable tal compromiso total para mejorar, aun cuando sea un ideal por el que vale la pena luchar.) Si el programa descrito en el modelo del proceso de desarrollo organizacional se utiliza en toda la empresa, será factible el cambio organizacional a gran escala.

Hay ciertos síntomas de advertencia que sugieren cuándo una compañía necesita un cambio organizacional a gran escala, o una reversión de la situación, como lo menciona el consultor John H. Collard. Un síntoma clave es cuando los ejecutivos superiores se dedican a micro administrar en lugar de delegar, lo que tiene como consecuencia que se subutilice a los empleados y se desperdicie su talento.

Una rotación alta de personal sugiere que la compañía no es un buen lugar para trabajar por diversas y posibles razones. Cuando una compañía se gana la fama de tener alta rotación de personal, será difícil que atraiga sustitutos talentosos y motivados. La comunicación ineficaz, es decir, una comunicación de baja calidad, sugiere la necesidad de una reestructuración mayor.

Un sistema de compensaciones que permite las acciones de las personas que no están relacionadas con el éxito del negocio podría plantear grandes problemas. Por ejemplo, muchos trabajadores podrían no terminar el trabajo que deben hacer durante su horario de trabajo normal para poder cobrar tiempo extra. La pérdida de negocios establecidos y el fracaso en obtener nuevos negocios es una prueba virtual de que la compañía se halla en problemas. (Las cinco condiciones anteriores son síntomas que conducen a malos resultados.) Si se debilitan las relaciones con los clientes establecidos y la industria no está reduciendo el ritmo, entonces es probable que el problema proceda principalmente del proveedor, no de los clientes.

#### **2.4.2.13 ESTRUCTURA**

**DAFT, Richard (2007)** Todas las organizaciones requieren realizar de vez en cuando cambios en sus estrategias, sus estructuras y sus procedimientos administrativos. En el pasado, cuando el entorno era algo estable, la mayoría de las organizaciones se enfocaban en pequeños cambios paulatinos para resolver problemas inmediatos o aprovechar nuevas oportunidades. Sin embargo, durante la década pasada, las compañías de todo el mundo se han enfrentado a la necesidad de realizar cambios radicales en su estrategia, sus estructuras y sus procesos directivos para adaptarse a las nuevas demandas competitivas. Muchas organizaciones están suprimiendo niveles gerenciales y descentralizando la toma de decisiones. Existe un cambio enérgico hacia las estructuras más horizontales, con equipos de trabajadores de línea de frente con empowerment para tomar decisiones y resolver problemas por su propia cuenta. Algunas compañías están alejándose por completo de las formas de organización tradicionales y adoptando estrategias y estructuras de redes virtuales. Muchas de ellas están reorganizando y cambiando sus estrategias a medida que la expansión de los nuevos negocios electrónicos cambia las reglas. Es probable que durante la siguiente década la competencia global y los rápidos cambios tecnológicos produzcan realineaciones aún mayores en la estrategia-estructura.

Este tipo de cambios son responsabilidad de los altos directivos de la organización, y, por lo general, el proceso global de cambio es diferente de los procesos de innovación en tecnología o nuevos productos.

**HITT, Michael (2006)** El cambio del marco estructural de una organización es una de las herramientas más preciadas de la administración para desencadenar otros cambios, como generar más productividad o más creatividad en la resolución de problemas. Muchos de los cambios estructurales, como sería el organizarse por producto y no por región geográfica, o la consolidación de las divisiones importantes, puede efectuarse tanto en el nivel macro como en toda la organización.

En este sentido, Nokia, una empresa con oficinas en varios continentes que antes se organizaba por zonas geográficas, hace poco decidió reorganizarse por producto. Ahora «da una de sus divisiones opera bajo su propia estrategia y es responsable de sus utilidades o pérdidas.

También en el nivel intermedio es posible efectuar otras modificaciones estructurales que impliquen acciones como combinar o dividir departamentos, o cambiar de ubicación o de relaciones de mando dentro de las unidades o entre éstas. Asimismo, en el nivel micro es posible realizar cambios, como formar nuevos grupos de proyecto, o bien, alterar la composición de determinados trabajos o puestos.

#### **2.4.2.14 TECNOLOGÍA**

**DAFT, Richard (2007)** En el mundo contemporáneo de los negocios, es probable que cualquier compañía que no se desarrolle, adquiera o adapte de manera continua a nuevas tecnologías, en pocos años salga del negocio. Sin embargo, las organizaciones enfrentan una contradicción cuando se trata de cambio tecnológico, debido a que, por lo general, las condiciones que promueven ideas nuevas no son las mejores para implementarlas para la producción rutinaria. Una organización innovadora está caracterizada por su flexibilidad y empleados con empowerment y la ausencia de reglas de trabajo rígidas. Como se analizó con anterioridad en este libro, una organización orgánica con libre flujo en términos generales está asociada con el cambio y está considerada como la mejor forma organizacional para adaptarse a un entorno caótico.

La flexibilidad de una organización orgánica se atribuye a la libertad de la gente para ser creadora e introducir ideas nuevas. Las organizaciones orgánicas fomentan el proceso de innovación ascendente. Las ideas de los empleados de los niveles medios e inferiores rebosan debido a que tienen la libertad de proponerlas y de experimentarlas. Por el contrario, una estructura mecanicista ahoga la innovación con su énfasis en las reglas y regulaciones, pero muchas veces es la mejor estructura para generar de manera eficiente productos rutinarios.

**HITT, Michael (2006)** Para muchas organizaciones la tecnología es el objeto de cambio más obvio y más frecuente. Así ha sido siempre en las compañías de manufactura y capital intensivos, donde el reemplazo y la actualización de equipo y tecnología han sido las claves de la supervivencia organizacional y de la capacidad para mantenerse a la cabeza de la competencia. No obstante, en los últimos años virtualmente todo tipo de empresas, oficinas de gobierno y organizaciones sin fines de lucro han prestado cada vez más atención a mejorar y ampliar su tecnología de la información. Así, por ejemplo, Emerson (antes Emerson Electronics) comenzó a usar un nuevo programa de Internet, Emerson Express, para consolidar sus pequeños envíos en embarques de carga completa, lo que le permite ahorrar hasta \$11 millones al año. Para hacer posible este cambio dirigido por la tecnología, cada una de las más de 50 divisiones autónomas de la compañía envía la información de sus próximos envíos a un lugar central donde se organizan los diversos embarques.

#### **2.4.2.15 CULTURA / PERSONAS**

**DAFT, Richard (2007)** Las organizaciones están compuestas por personas y por sus relaciones mutuas. Los cambios en la estrategia, la estructura, las tecnologías y los productos no suceden de manera aislada, y las transformaciones en cualquiera de estas áreas también implican a las personas. Los empleados deben aprender a utilizar las nuevas tecnologías, o comercializar nuevos productos, o trabajar de manera efectiva en una estructura basada en equipos. Algunas veces lograr una nueva forma de pensar requiere un cambio enfocado en los valores y normas culturales subyacentes de la organización. Cambiar la cultura corporativa transforma fundamentalmente la forma en que el trabajo se realiza dentro de una organización y por lo común genera un compromiso renovado y empowerment para los empleados, así como un lazo más sólido entre la compañía y sus clientes.

**AMORÓS, Eduardo (2007)** Un examen detallado del cambio cultural, señala que las posibilidades de éxito aumentan al prestar atención a:

- a. Capitalizar las oportunidades únicas. La organización necesita aprovechar el momento en que los problemas o retos obvios que no se enfrentaban “a puertas abiertas” necesitaban el cambio.
- b. Combinar la precaución con el optimismo. Se requiere que los directivos y los empleados sean optimistas en lo que respecta a las ventajas del cambio cultural. Sin embargo la organización necesita proceder con precaución. Las expectativas de mejora serán positivas, pero realistas.
- c. Comprender la resistencia al cambio cultural. Identificar y reducir las fuentes de resistencia es valioso en el cambio cultural, así como en otros programas de cambio.
- d. Cambiar muchos elementos pero mantener cierta continuidad.
- e. Reconocer la importancia de la implementación.

#### **2.4.2.16 PRODUCTO/ SERVICIO**

**DAFT, Richard (2007)** A pesar de que las ideas que recién se analizaron son importantes para el producto y el servicio así como para los cambios tecnológicos, existen otros factores que se deben considerar. De muchas formas, los nuevos productos y servicios son un caso especial de innovación debido a que son utilizados por clientes externos a la organización. Dado que los nuevos productos se diseñan para su venta en el entorno, la incertidumbre acerca del talento y éxito de una innovación es muy alta.

**AMORÓS, Eduardo (2007)** Las organizaciones exitosas deben fomentar la innovación y dominar el arte del cambio o se pondrán en peligro de extinción. El éxito lo alcanzarán las organizaciones que mantengan su flexibilidad, mejoren constantemente la calidad y venzan a la competencia del mercado con una corriente continua de productos y servicios innovadores.

"El producto es el resultado de un esfuerzo creador que tiene un conjunto de atributos tangibles e intangibles (empaquete, color, precio, calidad, marca, servicios y la reputación

del vendedor) los cuales son percibidos por sus compradores (reales y potenciales) como capaces de satisfacer sus necesidades o deseos. Por tanto, un producto puede ser un bien (una guitarra), un servicio (un examen médico), una idea (los pasos para dejar de fumar), una persona (un político) o un lugar (playas paradisíacas para vacacionar), y existe para 1) propósitos de intercambio, 2) la satisfacción de necesidades o deseos y 3) para coadyuvar al logro de objetivos de una organización (lucrativa o no lucrativa)".

## **2.5 HIPÓTESIS**

La implementación de un manual de Clasificación y Valoración de Puestos permitirá mejorar el Desarrollo Organizacional en la empresa CIMA CASTRO.

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

### **2.6.1 Variable independiente:**

La Clasificación y Valoración de Puestos

### **2.6.2 Variable dependiente:**

Desarrollo Organizacional

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El desarrollo del proyecto de investigación está basado en un enfoque cuali-cuantitativo, por lo siguiente:

Es cuantitativo porque el investigador deberá conocer las causas, consecuencias que provocan el problema, la explicación de los fenómenos que se producen en la empresa y las consecuencias que está enfrentando a fin de encontrar respuestas objetivas, confiables que orienten a la solución del problema.

Se utilizó técnicas cualitativas como la aplicación de la encuesta la misma que permitió recolectar información y así se orientó hacia la comprensión del problema objeto de estudio poniendo énfasis en el proceso de investigación, para que de esta manera pueda proponer el mejor manual para la empresa, se orientó hacia la comprensión del problema objeto de estudio.



Esto significa que se encaminó a resolver el problema que existe en la empresa por la falta de un manual de valoración de puestos.

### **3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### Investigación de campo

Motivado a que el problema que se plantea amerita de una descripción e interpretación de los hechos que permita desarrollar los objetivos fundamentales, se utilizó para ello la investigación de campo, cuya característica fundamental es la de colocar al individuo en contacto directo con el fenómeno en estudio; en tal sentido se hizo necesario efectuar visitas a la institución para poder obtener información concreta y precisa en relación al trabajo planteado.

#### Investigación bibliográfica

La presente investigación es bibliográfica porque consiste en el análisis de información escrita sobre Clasificación y Valoración de Puestos y el Desarrollo Organizacional y poder así conocer las contribuciones científicas del pasado.

### **3.3 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

#### Descriptiva

El diseño del manual de Valoración de Puestos, para su elaboración requiere de la utilización de técnicas descriptivas para ofrecer una visión clara y detallada de cada proceso, sus particularidades y elementos característicos que los distinguen de los demás.

## Exploratoria

Según Hernández y otros (2006), p. 102) “La investigación exploratoria constituye un estudio preliminar, un primer acercamiento a la institución; obteniendo de esta manera datos y elementos de juicio para plantear la problemática de estudio, es importante destacar que es la base para investigaciones profundas o rigurosas.”

Para elaborar este trabajo se empezó con el análisis de la situación actual dentro de la empresa, estableciendo posibles inconvenientes que atraviesa la misma y por ende sus consecuencias negativas tanto en su ambiente interno como en el competitivo, mostrando de esta manera la necesidad de diseñar un plan de valoración al personal para que estos mejoren sus actividades y tareas.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

El universo de esta investigación estuvo conformado por todo el personal adscrito a la empresa CIMA CASTRO que consta de 38 trabajadores. En este sentido no se utilizó muestras ya que la población no supera a los 100 trabajadores.

### **3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

**Tabla N°1 Variable Independiente: CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Proporciona información sobre el objetivo, las funciones del cargo y la disponibilidad de puestos, así como los requerimientos en cuanto a conocimientos. A su vez, los motiva a identificarse con las tareas y actividades que deben realizar. Atribuye un valor relativo de cada puesto, en número de “puntos” en relación con todos los demás existentes en la empresa, mediante instrumentos metodológicos</p>	Requerimientos en cuanto a conocimientos	Capacidad Profesional	1) ¿Considera que su capacidad profesional es valorada?	Encuesta
	Actividades que deben realizar	Funciones	2) ¿Corresponde su puesto con las funciones que realiza?	Encuesta
	disponibilidad de puestos	Vacantes	3) Cuando se producen vacantes ¿Cómo se llenan normalmente?	Encuesta
	Identificarse con las tareas	Asignación del trabajo	4) La distribución y asignación del trabajo en su área es:	Encuesta
	Relación con todos los demás existentes	Relaciones humanas	5) Las relaciones humanas que observa entre sus compañeros son:	Encuesta

**Tabla N° 2 Variable Dependiente: DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Es un término que se usa para agrupar un conjunto de intervenciones para el cambio planeado, mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados, adiestrándolos a la empresa. Los individuos son percibidos como seres responsables, conscientes, deben ser tratados con dignidad y respeto aplicando su función social o de interacción con su medio ambiente.</p>	<p>Bienestar de los empleados</p> <p>Tratados con dignidad y respeto</p> <p>Adiestrándolos a la empresa</p> <p>Mejorar la eficacia organizacional</p> <p>Interacción con su medio ambiente</p>	<p>Insatisfecho con las actividades</p> <p>Trato de su jefe inmediato</p> <p>Capacitación</p> <p>Planeación del trabajo</p> <p>Ambiente de trabajo</p>	<p>Se siente insatisfecho con las actividades que realiza actualmente</p> <p>El trato de su jefe inmediato para con usted es:</p> <p>La capacitación que le brindó la empresa para desarrollar sus funciones fue:</p> <p>Considera la planeación del trabajo en la empresa:</p> <p>Considera que el ambiente de trabajo en el que se desempeña le ayudara a cumplir con sus metas</p>	<p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>

### 3.6 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la consecución del presente proyecto de investigación se utilizó técnicas e instrumentos que permitió recolectar, analizar y seleccionar toda la información requerida del personal de la empresa Cima Castro a través de la encuesta misma que debe contener preguntas claras y concretas que permita ampliar y desarrollar adecuadamente nuestro problema de estudio.

**Tabla N°3** Recolección de la información

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN
Información Primaria	<p><b>Libros:</b> Administración de Empresas, Desarrollo Organizacional. Contenido de la cátedra de Administración de Recursos Humanos de la Facultad de Ciencias Administrativas. Un Modelo estratégico para la dirección de recursos Humanos</p>
Información Secundaria	<p><b>Internet:</b></p> <p><b>Tesis de Grado:</b> Clasificación y Valoración de Puestos Estrategias de Desarrollo Organizacional.</p> <p>Encuesta.</p>

### **3.7 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Se revisó cada una de las encuestas para verificar la información con el propósito de detectar errores u omisiones. Se utilizó el Chi-cuadrado para crear tablas estadísticas, considerando frecuencias de las muestras.

#### **3.7.1 Codificación de la información**

Los datos obtenidos se los depuró en forma ordenada y minuciosa, para que de esta manera no se puedan cometer errores que alteren los resultados de la investigación.

Para poder tener una buena codificación se procedió a enumerar cada una de las preguntas del cuestionario aplicarse a los clientes internos de la empresa, para que de esta manera se nos facilite el proceso de tabulación y poder contar con una información real, y poder dar adecuadas alternativas de solución al problema.

#### **3.7.2 Tabulación de la información**

Una vez que los datos fueron codificados y revisados se procedió a tabular la información mediante la tabulación computarizada, se utilizó un software estadístico SPSS.

#### **3.7.3 Análisis e interpretación de los datos**

La presentación de resultados se realizó a través de cuadros y gráficos estadísticos, a la información depurada se la ordenó y presentó en tablas de frecuencia y gráficos representativos que facilitó su posterior análisis, permitió la interpretación de los resultados. Para el análisis se tomó en cuenta los resultados de la encuesta ya que de ella dependieron las respuestas.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

#### **4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Para la presente investigación una vez recolectada la información se procedió a la revisión y ordenamiento a través de códigos para organizarla de la forma más clara posible, la información se organizó en categorías de acuerdo al interés de estudio y su tabulación se computarizó utilizando el programa SPSS para mayor facilidad, los resultados que se obtuvo de la tabulación de datos procederemos a presentarlos.

.

#### **4.2. INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Luego de realizar el respectivo análisis se procedió a la interpretación de cada una de las preguntas de la encuesta, ya que cada una de las preguntas tiene diferentes resultados que se articulan con determinados objetivos, según el tipo de gráficos.

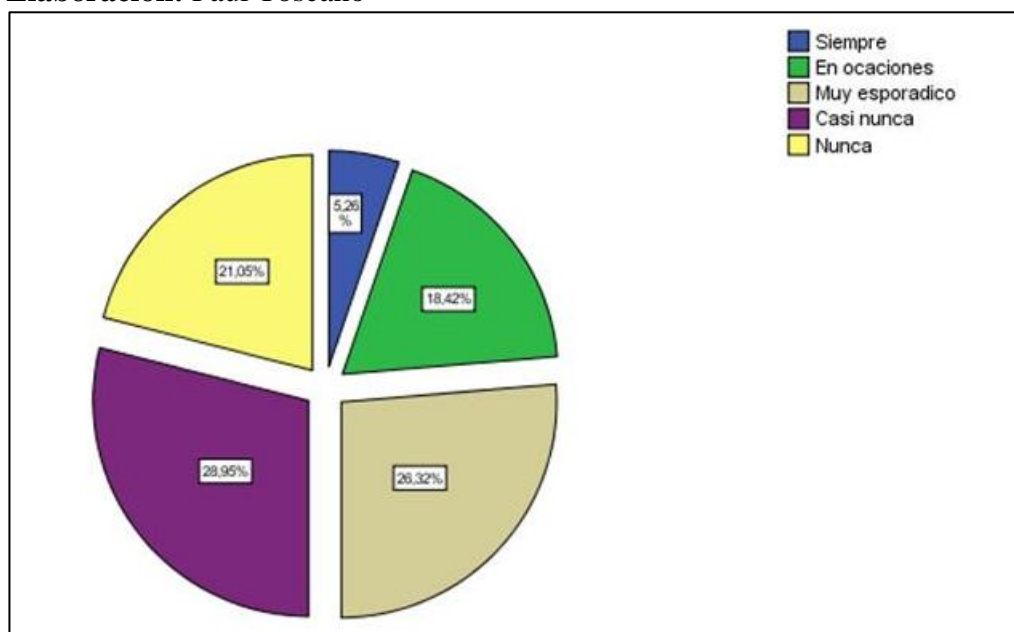
**1) ¿Considera que su capacidad profesional es valorada?**

**Tabla N° 4** Capacidad profesional valorada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	2	5,3	5,3	5,3
	En ocasiones	7	18,4	18,4	23,7
	Muy esporádico	10	26,3	26,3	50,0
	Casi nunca	11	28,9	28,9	78,9
	Nunca	8	21,1	21,1	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

**Fuente:** investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano



**Gráfico N°2** Capacidad profesional valorada

**Fuente:** investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

**Análisis e interpretación**

El 5,3% de los trabajadores en la empresa respondieron que su capacidad profesional es valorada, mientras que 7 personas que corresponden al 18,4% coinciden que su capacidad es valorada en ocasiones, el 26,3% respondió que muy esporádicamente se valora la capacidad de los trabajadores, 11 personas que corresponden al 28,9% respondieron casi nunca y finalmente el 21,1% que corresponde a 8 personas respondieron que nunca valoran su capacidad.



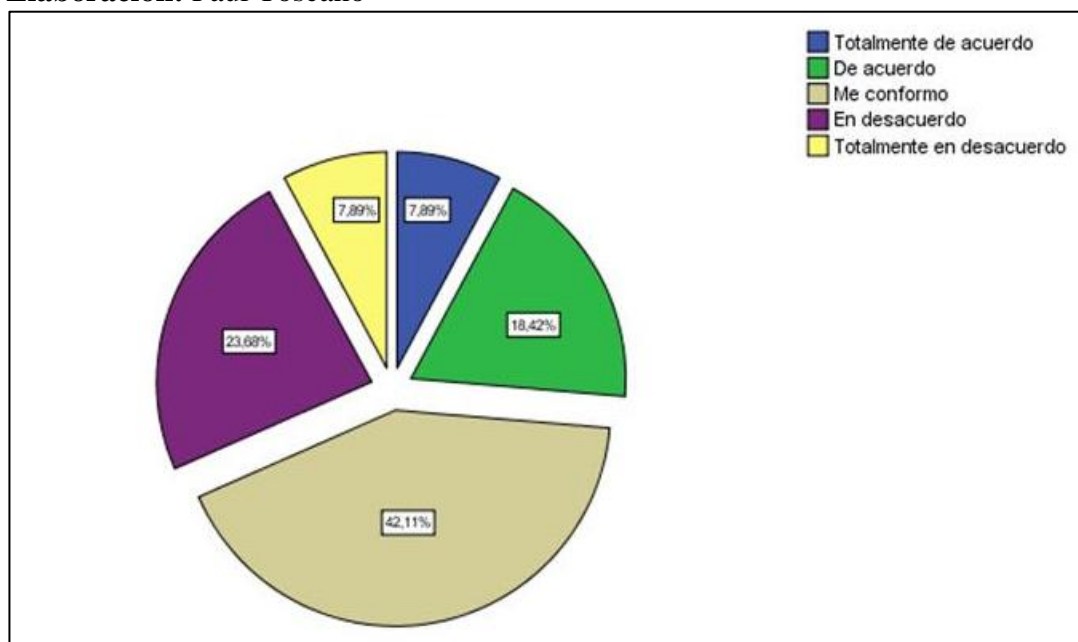
**2) ¿Corresponde su puesto con las funciones que realiza?**

**Tabla N° 5** Funciones que realiza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	3	7,9	7,9	7,9
	De acuerdo	7	18,4	18,4	26,3
	Me conformo	16	42,1	42,1	68,4
	En desacuerdo	9	23,7	23,7	92,1
	Totalmente en desacuerdo	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

**Fuente** investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano



**Gráfico N°3** Funciones que realiza

**Fuente:** investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

**Análisis e interpretación**

Del 100% de los encuestados el 7,9% indicó que están totalmente de acuerdo con las funciones que realizan en la empresa mientras que el 18,4% respondió que están de acuerdo con su puesto de trabajo, el 42% que es el mayor porcentaje respondió que se conforman con el puesto asignado para desempeñar sus funciones, el 23,7% respondió que están en desacuerdo con el puesto en que desempeña sus funciones y el 7,9% respondió que están en total desacuerdo con el puesto asignado.

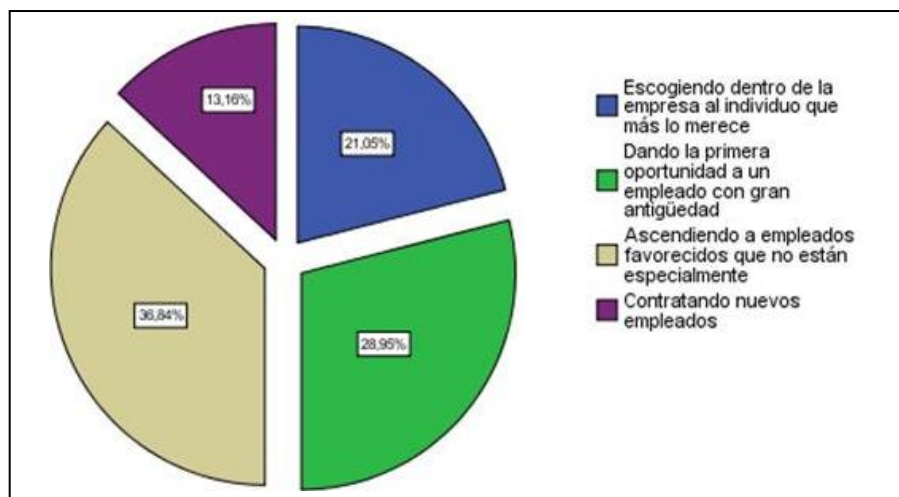
### 3) Cuando se producen vacantes ¿Cómo se llenan normalmente?

**Tabla N° 6 Vacantes**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Escogiendo dentro de la empresa al individuo que más lo merece	8	21,1	21,1	21,1
	Dando la primera oportunidad a un empleado con gran antigüedad	11	28,9	28,9	50,0
	Ascendiendo a empleados favorecidos que no están especialmente capacitados	14	36,8	36,8	86,8
	Contratando nuevos empleados	5	13,2	13,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

**Fuente** investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano



**Gráfico N°4 Vacantes**

**Fuente:** investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

#### **Análisis e interpretación**

Del 100% de los encuestados el 21,1% indicó que se escoge dentro de la empresa al individuo que más se lo merezca mientras que el 28,9% respondió que las vacantes se llenan dando la oportunidad a un empleado con gran antigüedad, el 36,8% que es el mayor porcentaje respondió que se asciende a empleados favorecidos que no están especialmente capacitados, el 13,2% respondió que se completa las vacantes contratando a nuevos empleados.

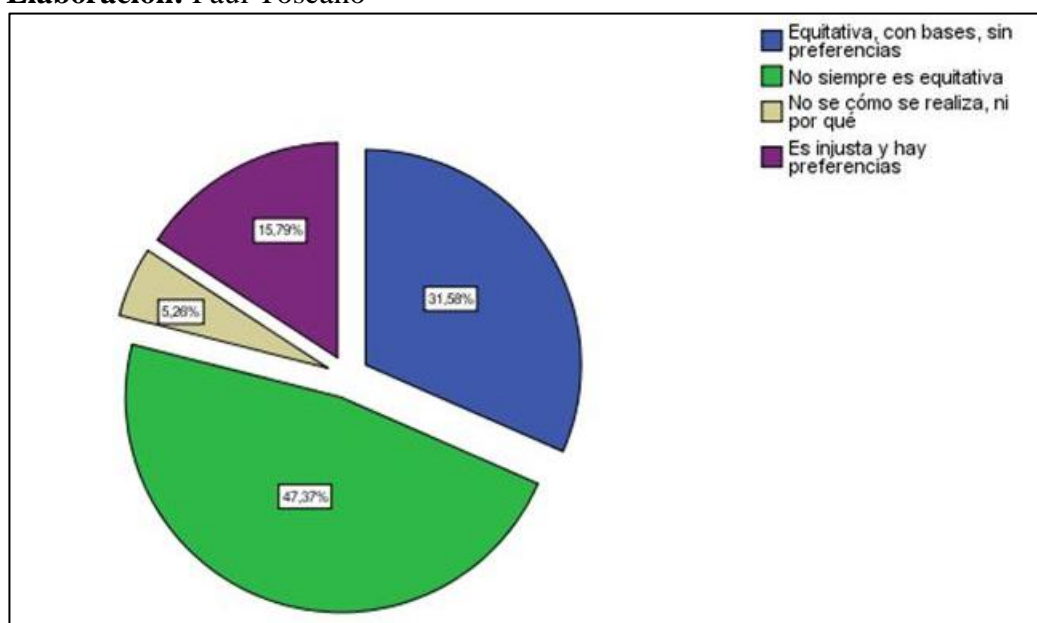
**4) La distribución y asignación del trabajo en su área es:**

**Tabla N° 7** Asignación del trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Equitativa, con bases, sin preferencias	12	31,6	31,6	31,6
	No siempre es equitativa	18	47,4	47,4	78,9
	No sé cómo se realiza, ni por qué	2	5,3	5,3	84,2
	Es injusta y hay preferencias	6	15,8	15,8	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

**Fuente** investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano



**Gráfico N°5** Asignación del trabajo

**Fuente:** investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

**Análisis e interpretación**

Del 100% de los encuestados el 31,6% indicó que la asignación del trabajo es equitativa, con bases, sin preferencias el 47,4% que corresponde a 18 personas respondieron que la asignación del trabajo no siempre es equitativa, el 5,3% no sabe cómo se realiza sus funciones, el 15,8% respondió que la asignación del trabajo es injusta y hay preferencia.

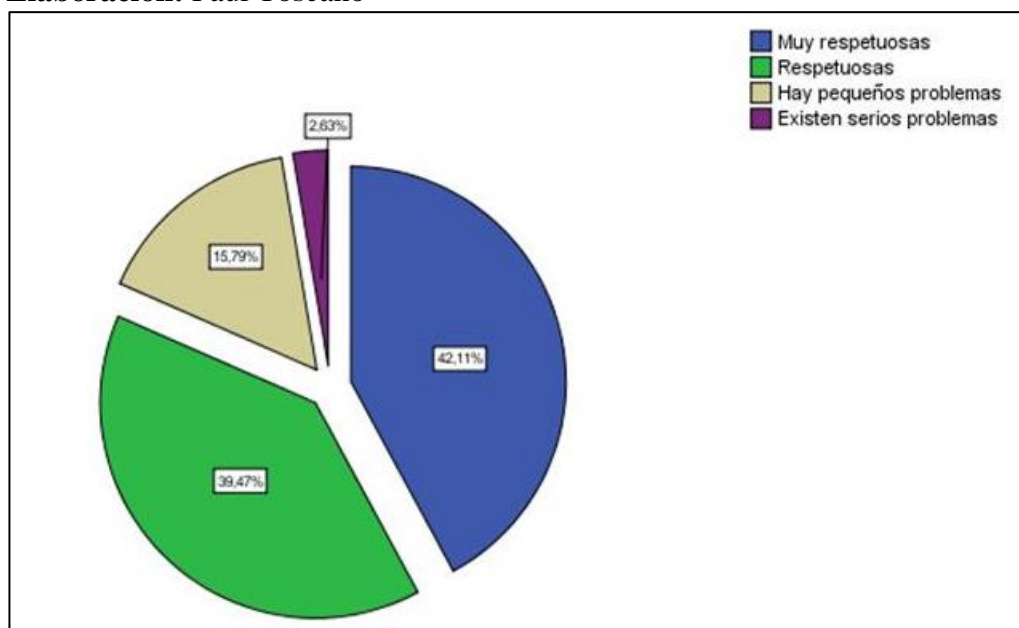
**5) Las relaciones humanas que observa entre sus compañeros son:**

**Tabla N° 8** Relaciones humanas entre compañeros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy respetuosas	16	42,1	42,1	42,1
	Respetuosas	15	39,5	39,5	81,6
	Hay pequeños problemas	6	15,8	15,8	97,4
	Existen serios problemas	1	2,6	2,6	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

**Fuente** investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano



**Gráfico N°6** Relaciones humanas entre compañeros

**Fuente:** investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

**Análisis e interpretación**

Del 100% de los encuestados el 42.1% respondió que las relaciones que existen entre compañero son muy respetuosas el 39.5% que corresponde a 15 personas respondió que son respetuosas el 15.8% respondió que existen pequeños problemas entre compañeros, y por último el 2,6% respondió que existen serios problemas entre compañeros.

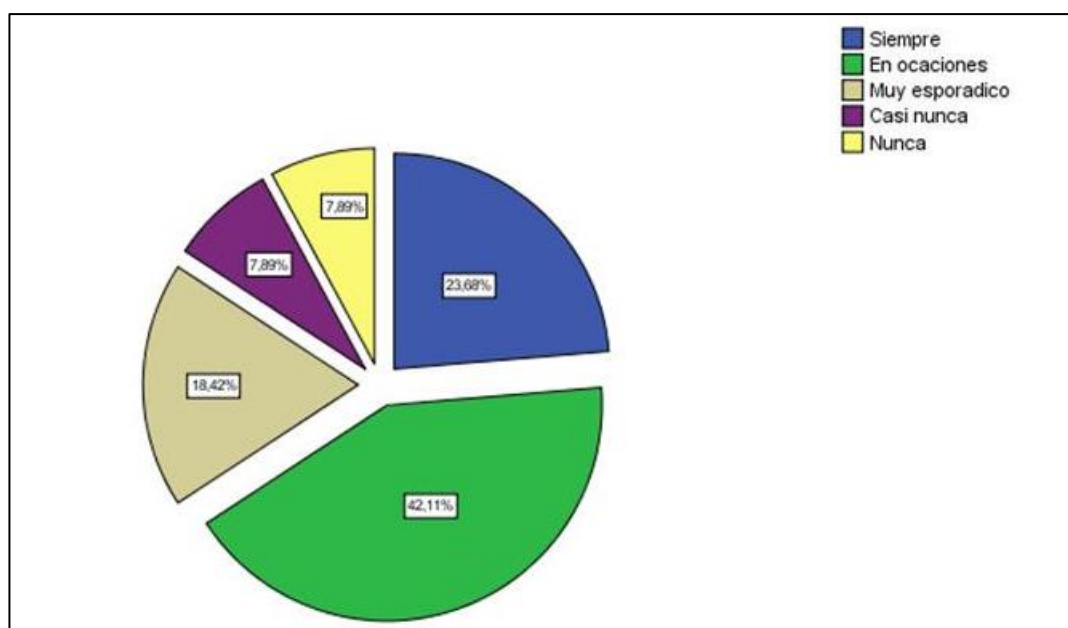
**6) Se siente insatisfecho con las actividades que realiza actualmente**

**Tabla N° 9** Actividades que realiza actualmente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	9	23,7	23,7	23,7
	En ocasiones	16	42,1	42,1	65,8
	Muy esporádico	7	18,4	18,4	84,2
	Casi nunca	3	7,9	7,9	92,1
	Nunca	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

**Fuente** investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano



**Gráfico N°7** Actividades que realiza actualmente

**Fuente:** investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

**Análisis e interpretación**

Del 100% de los encuestados el 23.7% respondió que siempre se sienten insatisfechos con las actividades que realizan actualmente, el 42.1% que corresponde a 16 personas respondió que en ocasiones, el 18.4% manifestó que casi nunca se sienten insatisfechos, el 7.9% indicó que nunca

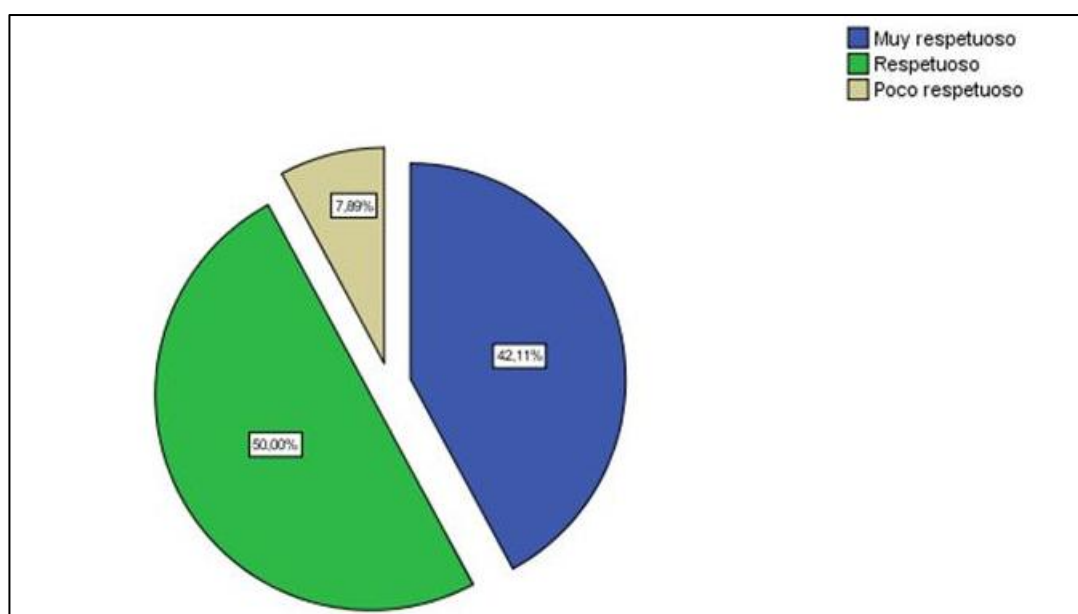
**7) El trato de su jefe inmediato para con usted es:**

**Tabla N° 10** El trato de su jefe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy respetuoso	16	42,1	42,1	42,1
	Respetuoso	19	50,0	50,0	92,1
	Poco respetuoso	3	7,9	7,9	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

**Fuente** investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano



**Gráfico N°8** El trato de su jefe

**Fuente:** investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

**Análisis e interpretación**

El 42.1% de los encuestados respondió que el trato con su jefe inmediato es muy respetuoso, el 50% que corresponde a 19 personas manifestaron que es respetuoso el trato, el 7.9% indicó que es poco considerado el trato con su jefe, se observó que existe una cultura de respeto en la empresa.

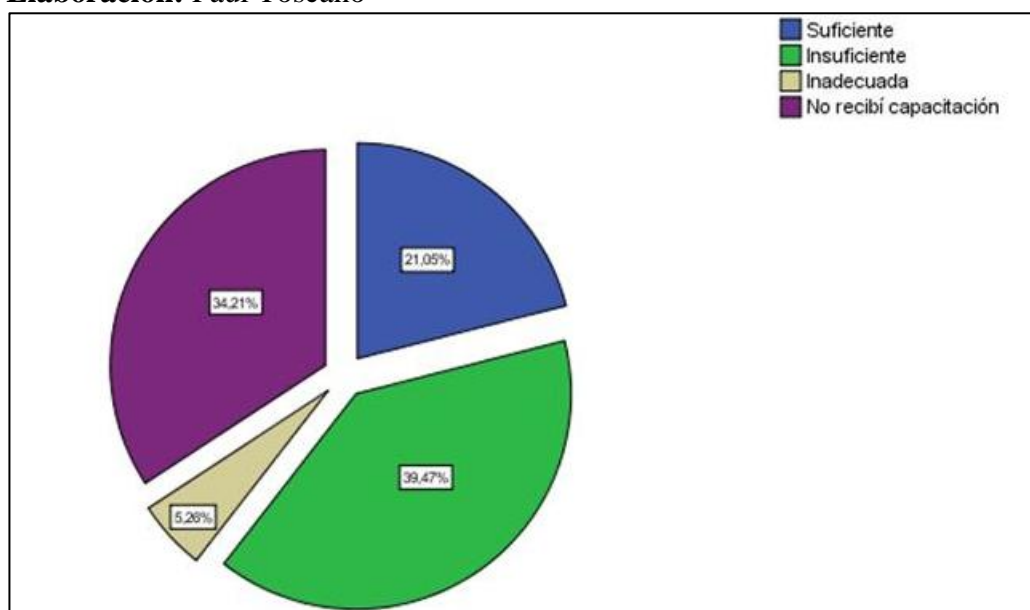
**8) La capacitación que le brindó la empresa para desarrollar sus funciones fue:**

**Tabla N° 11** Capacidad para sus funciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Suficiente	8	21,1	21,1	21,1
	Insuficiente	15	39,5	39,5	60,5
	Inadecuada	2	5,3	5,3	65,8
	No recibí capacitación	13	34,2	34,2	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

**Fuente** investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano



**Gráfico N°9** Capacidad para sus funciones

**Fuente:** investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

**Análisis e interpretación**

Del 100% de los encuestados el 21.1% respondió que la capacitación para sus funciones fueron suficientes, el 39.5% manifestó que es insuficiente el adiestramiento el 5.3% indicó que es inadecuada la preparación para sus cargos, mientras que el 34.2% expresaron que no recibieron capacitación, por ello la capacitación se convierte en una herramienta necesaria para los empleados.

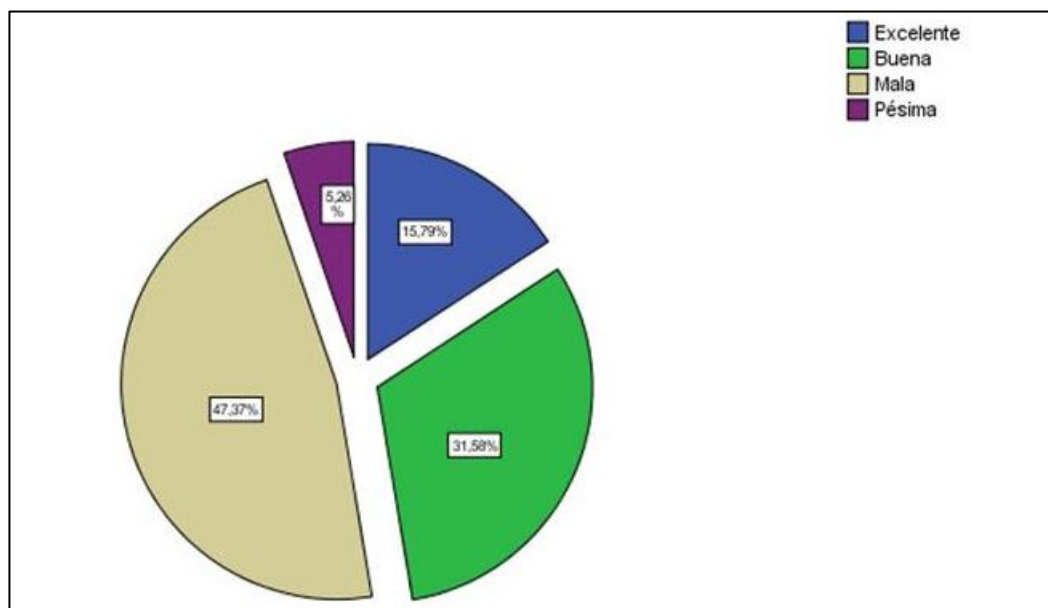
**9) Considera la planeación del trabajo en la empresa:**

**Tabla N° 12** Planeación del trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Excelente	6	15,8	15,8	15,8
	Buena	12	31,6	31,6	47,4
	Mala	18	47,4	47,4	94,7
	Pésima	2	5,3	5,3	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

**Fuente** investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano



**Gráfico N°10** Planeación del trabajo

**Fuente:** investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

**Análisis e interpretación**

Del 100% de los encuestados el 15.8% respondió que la planeación del trabajo en la empresa es excelente, el 31.6% manifestó que es buena, el 47.4% que corresponde a 18 personas indicaron que es mala, mientras que el 5.3% confesaron que es pésima.



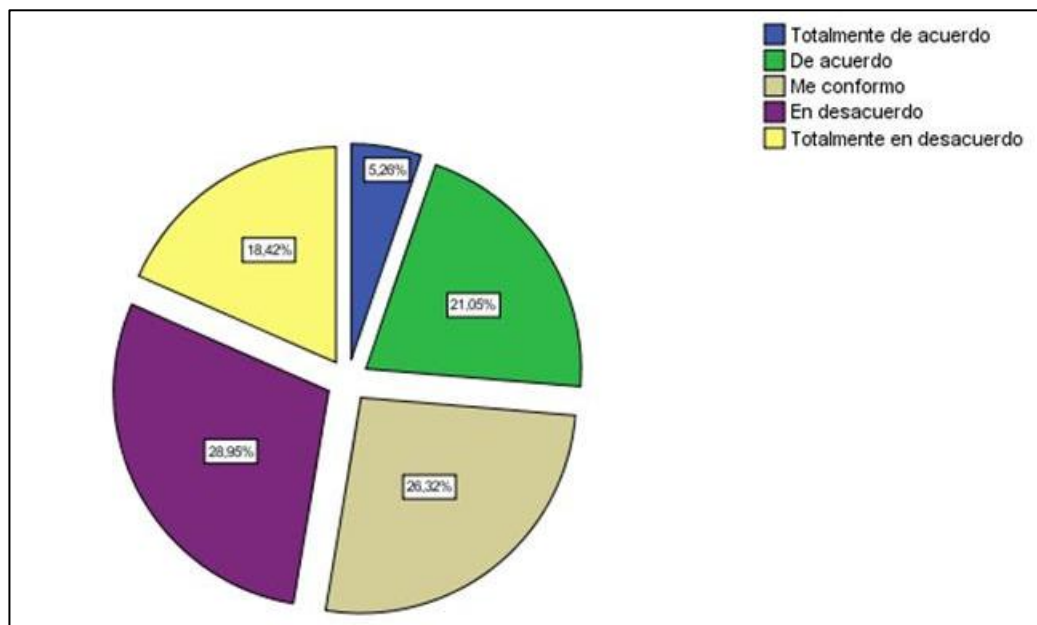
**10) Considera que el ambiente de trabajo en el que se desempeña le ayudará a cumplir con sus metas**

**Tabla N°13** Ambiente de trabajo, cumplir metas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	2	5,3	5,3	5,3
	De acuerdo	8	21,1	21,1	26,3
	Me conformo	10	26,3	26,3	52,6
	En desacuerdo	11	28,9	28,9	81,6
	Totalmente en desacuerdo	7	18,4	18,4	100,0
	Total	38	100,0	100,0	

**Fuente** investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano



**Gráfico N°11** Ambientes de trabajo cumplir metas

**Fuente:** investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

**Análisis e interpretación**

Del 100% de los encuestados el 5.3% respondió que están en total de acuerdo con el ambiente de trabajo, el 21.1% manifestó que están de acuerdo que el ambiente de trabajo les ayudara a cumplir con sus metas, el 26.3% reveló que se conforman con el ambiente que les han asignado, el 28.9% indicó que están en desacuerdo mientras que el 7% expresó que se sienten en total desacuerdo con el ambiente de trabajo.

### **4.3 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

H<sub>0</sub> = Hipótesis Nula

H<sub>0</sub>: La implementación de un manual de Clasificación y Valoración de Puestos **no** permitirá mejorar el Desarrollo Organizacional en la empresa CIMA CASTRO.

H<sub>1</sub> = Hipótesis Alterna

H<sub>1</sub>: La implementación de un manual de Clasificación y Valoración de Puestos **si** permitirá mejorar el Desarrollo Organizacional en la empresa CIMA CASTRO.

#### **4.3.1 Definición del nivel de significación**

El nivel de significación escogido para la investigación fue el 5%.

#### **4.3.2 Elección de la prueba estadística**

Para la verificación de la hipótesis se escogió la prueba Chi Cuadrado, cuya fórmula es la siguiente:

$$x^2 = \frac{\Sigma(O - E)^2}{E}$$

Simbología:

**X<sup>2</sup>** = Chi cuadrado

**O** = Datos observados

**E** = Datos esperados

**1) ¿Considera que su capacidad profesional es valorada?**

**Tabla N°14** Profesión valorada

Siempre	2
En ocasiones	7
Muy esporádico	10
Casi nunca	11
Nunca	8
Total	38

**Fuente:** investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

**6) Se siente insatisfecho con las actividades que realiza actualmente**

**Tabla N°15** Actividades que realiza

Siempre	9
En ocasiones	16
Muy esporádico	7
Casi nunca	3
Nunca	3
Total	38

**Fuente:** investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

### 4.3.3 Valores Reales

Tabla N° 16 Valores Reales

PREGUNTAS	Siempre	En ocasiones	Muy esporádico	Casi nunca	Nunca	TOTAL
1) ¿Considera que su capacidad profesional es valorada?	2	7	10	11	8	38
6) Se siente insatisfecho con las actividades que realiza actualmente	9	16	7	3	3	38
<b>TOTAL</b>	11	23	17	14	11	76

### 4.3.4 Grado de libertad

Grado de libertad (gl) = (Filas - 1) (Columnas - 1)

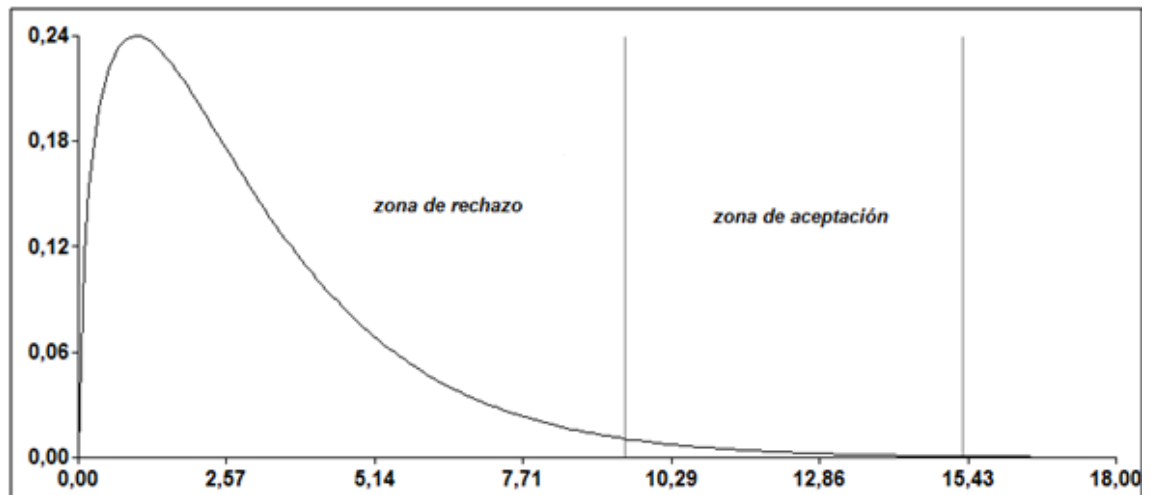
$$(gl) = (F - 1) (C - 1)$$

$$(gl) = (2 - 1) (5 - 1)$$

$$(gl) = (1) (4)$$

$$(gl) = 4$$

El valor tabulado de  $X^2$  con 4 grado de libertad y un nivel de significación de 0,05\* es de 9,49.



**Gráfico N°12**  $\chi^2$   
**Fuente:** Elaboración propia  
**Elaboración:** Paul Toscano

\* Probabilidad de rechazar la hipótesis nula cuando esta es verdadera No hay nivel de significancia que se aplique para todas las pruebas. Se usa el nivel 0.05 con frecuencia, el nivel 0.05 se utiliza para proyectos de investigación, 0.01 para el aseguramiento de calidad y el de 0.10 para encuestas políticas.

El investigador debe decidir qué nivel de significancia debe utilizar antes de realizar una regla de decisión.

#### 4.3.5. Calculo del Chi<sup>2</sup> (x<sup>2</sup>)

Tabla N° 17 Calculo del Chi<sup>2</sup>

$x^2 = \frac{\Sigma(O - E)^2}{E}$	O	E	O - E	(O - E) <sup>2</sup>	$\frac{(O - E)^2}{E}$
1) ¿Considera que su capacidad profesional es valorada?	2	5,5	-3,5	12,25	2,23
	7	11,5	-4,5	20,25	1,76
	10	8,5	1,5	2,25	0,26
	11	7	4	16	2,29
	8	5,5	2,5	6,25	1,14
6) Se siente insatisfecho con las actividades que realiza actualmente	9	5,5	3,5	12,25	2,23
	16	11,5	4,5	20,25	1,76
	7	8,5	-1,5	2,25	0,26
	3	7	-4	16	2,29
	3	5,5	-2,5	6,25	1,14
					X <sup>2</sup> = 15,35

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaboración:** Paul Toscano

El valor de  $X^2_t = 9,49 < X^2_c = 15,35$

Por lo tanto, se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$

Por consiguiente se acepta la hipótesis alterna, es decir, La implementación de un manual de Clasificación y Valoración de Puestos **si** permitirá mejorar el Desarrollo Organizacional en la empresa CIMA CASTRO.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- Se evidenció que como empleador, es imprescindible saber motivar a su gente. Para ello es fundamental conocerlos previamente. Como empleado, poder auto motivarse sin esperar todo de la empresa, la satisfacción por un trabajo bien hecho debe ser superior a esperar que esa gratificación provenga de sus superiores.
- Se comprobó que la empresa tiene la necesidad urgente de crear un Manual de Clasificación y Valoración de Puestos ya que permitirá obtener una amplia visión para distribuir equitativamente los salarios también permite que el gerente tomen decisiones en cuanto al Desarrollo Organizacional de la empresa.
- Se estableció que, para la Valoración de puestos sea efectiva dependerá de cómo la empresa implemente este manual, también de una comunicación organizacional efectiva, la retroalimentación de los colaboradores dependerá de los resultados obtenidos.

- Se concluyó que al no disponer de un manual de Valoración de Puestos, la distribución y asignación del trabajo en el puesto se verá afectado ya que no se tiene en cuenta el valor o importancia de cada cargo en la organización muchas veces no se realizan las funciones acorde al puesto.
- Se comprobó que el mejor método para realizar la Valoración de Puestos es el Método por Puntos ya que tiene a ser más preciso y justo, porque permite manejar con mayor detalle los valores de cada puesto de acuerdo con la importancia de los factores del mismo, reflejada en una escala de puntaje.
- Se determinó que si no se realiza adecuadamente la valoración de Puestos puede limitarse con resultados que pueden perjudicar de manera negativa en el clima laboral, entre otros aspectos que resultarían no ser una garantía para un desarrollo adecuado de la organización.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Al establecer una Valoración de Puestos hay que tomar en cuenta varias actividades que permitan asegurar la validez del proceso, así mismo realizando un estudio en la empresa para recopilar información clara, valedera para escoger el método que más se ajuste a la organización.
- Utilizar métodos y procesos innovadores, de mayor calidad como el método de puntos, para de tal manera optimizar la Clasificación y Valoración de Puestos, direccionado al desarrollo Organizacional de la empresa.
- Las actividades de los cargos no se deben trazar en función de lo que una persona puede hacer, si no en función de lo que la empresa necesita. Por ello es fundamental valerse del manual para especificar el puesto en la empresa.



- Realizar una planificación para la distribución del trabajo ya que es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole identificar los recursos, principios y valores requeridos de cada puesto.
  
- Preparar talleres de capacitación a todo el personal en el puesto de trabajo, podría incluir el método de sustitución, la rotación en los puestos o asignaciones especiales y comités. En cualquier caso, debe incluir cuatro pasos: preparación para el empleado, presentación de la operación, pruebas de desempeño y un seguimiento. Otros métodos de capacitación son, a saber, técnicas audiovisuales, pláticas y la instrucción con apoyo de computadoras.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 TEMA**

Manual de Clasificación y Valoración de puestos de trabajo para determinar la importancia de los cargos y su valor monetario base que contribuya al Desarrollo Organizacional de la empresa Cima Castro.

#### **6.2 DATOS INFORMATIVOS.**

**Institución Ejecutora:** Empresa Cima Castro

**Provincia:** Tungurahua.

**Cantón:** Ambato.

**Dirección:** Panamericana Norte Km 7 ½ (Frente al control de tránsito).

Beneficiarios: Directivos

Clientes internos

Clientes externos

Tiempo estimado de la ejecución

El tiempo que se estima para la ejecución del proyecto es de enero a agosto de 2012

Equipo técnico responsable: Gerente General

Investigador (Paul Toscano)

### **6.3 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Este método fue creado por el norteamericano Cerril R. Lott, siendo actualmente el más perfeccionado y utilizado de todos los métodos existentes hoy en día. Dicha técnica cuantitativa consiste en asignar valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del puesto, obteniéndose un valor total constituido por la suma de dichos valores numéricos. La elección de éste método para el caso práctico, se debe principalmente a que a pesar de ser más complejo que el resto y requerir más tiempo de preparación, presenta ventajas que compensan con creces los inconvenientes que genera esta metodología, ya que, tanto la dirección como el resto de empleados lo comprenden fácilmente, lo que a su vez ayuda en su desarrollo.

Se puede decir que el método de valoración de puestos por puntos, consiste en asignar cierto número de unidades de valor llamadas puntos a cada uno de los factores o subfactores que forman el puesto y de esa manera se llega a establecer un ordenamiento de los mismos.

La Valoración de Puestos coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico. De forma paralela a la

revolución industrial surgió la administración científica que fue un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Se considera que el "padre" de este movimiento fue Frederick Taylor.

La administración científica contribuyó a la profesionalización de la Gestión de los Recursos Humanos. Se substituyó el enfoque de corazonada e intuición en la gestión, por el de diseño y planificación basados en técnicas para la administración. Después de la segunda guerra mundial, las investigaciones en el campo de la ingeniería del factor humano comenzaron a experimentar en el diseño de las tecnologías, las instalaciones y el equipamiento, obteniéndose resultados a finales de la década de 1940.

#### **6.4 JUSTIFICACIÓN**

Las complicaciones que enfrentan las empresas por la ausencia de un Manual de Valoración de Puestos, suscita una serie de inconvenientes, ya que no se cuenta con una herramienta eficaz para determinar la ponderación de los puestos, lo cual permite establecer un valor monetario justo y congruente para que el personal se encuentre motivado y justamente recompensado por sus labores y actividades del puesto. Una adecuada valoración de puestos faculta estimar la importancia de la escala de remuneraciones, permitiendo lograr una equidad y una alineación general de puestos que sea acorde a su contribución a los resultados de la empresa.

El Manual de Valoración de Puestos, es el punto de partida para el establecimiento de sistema de remuneración equilibrado, hacia la búsqueda de la armonía en el medio ambiente laboral, por medio de crear procedimientos en la empresa que equilibren las compensaciones, acorde a la contribución relativa de cada uno de los puestos.

Esta herramienta se pondrá a la disposición del gerente de la empresa Cima Castro con el propósito de implementar una técnica que les permitirá identificar las funciones de los puestos de acuerdo a su valor e importancia dentro de la organización, con el

propósito de mantener el equilibrio interno, así como, la competitividad externa, a través de una eficiente administración de sueldos y salarios.

Esta investigación aspira aportar un Manual de Valoración de Puestos de fácil comprensión que pueda adaptarse con facilidad a la empresa o cualquier institución que así lo crea conveniente ponerla a su disposición como también, proporcionar una técnica que les permita jerarquizar puestos, el establecimiento de salarios equitativos, mejoramiento del clima laboral, fortalecimiento de la identificación laboral e incremento sustancial en la productividad, además, contribuirá como fuente de consulta para futuras investigaciones.

## **6.5 OBJETIVOS**

### **6.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un manual de Clasificación y Valoración de puestos de trabajo por el método de puntos para determinar la importancia de los cargos y su valor monetario base que contribuya al Desarrollo Organizacional de la empresa Cima Castro.

### **6.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Explicar las etapas requeridas para diseñar un manual de Valoración de Puestos.

Aplicar el formulario preparado para la Valoración de Puestos en la empresa Cima Castro.

Identificar la valoración de puestos propuesta con el salario actual que perciben los empleados de la empresa Cima Castro con el fin de compararlos proponiendo una mejora en la escala salarial para el buen desempeño del Desarrollo organizacional.

## **6.6 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### Socio-cultural

La empresa Cima Castro se ha preocupado en el aspecto socio- cultural, manteniendo buenas relaciones con el cliente interno, motivando a su personal, apoyándolo en su crecimiento personal, ya sea incentivando a que terminen sus estudios o apoyando al trabajador en lo que se crea conveniente, ofreciendo de esta manera estabilidad laboral y creando un ambiente de seguridad en la organización.

### Organización

La empresa Cima Castro y todo el personal que lo conforma están dispuestos a reunir sus esfuerzos y a realizar cualquier cambio que signifique un mejor desarrollo y beneficio de la empresa.

### Ambiental

La empresa cumple con la ordenanza para la prevención y control de la contaminación ambiental ya que se realiza actividades que no influye en la contaminación del medio ambiente, porque se actúa de una manera responsable en lo que respecta a la recolección de desperdicios y basura.

### Económico- Financiero

Al contar con capital propio se autofinancio este proyecto de investigación, en bien del desarrollo organizacional de la empresa en donde la dotación de recursos económicos- financieros es muy importante para poner en marcha la propuesta, los mismos que fueron proporcionados por la organización.

## **6.7 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **6.7.1 Conformación del Comité de Valoración y sus funciones**

**ZELAYA, Julio (2006)** Nombramiento de un comité de apoyo gerencial, que incluirá al presidente ejecutivo, gerente general o al director general y a los funcionarios que se designen, con la finalidad de solucionar problemas administrativos y de otra índole que se presenten en la realización del estudio, conocer el avance de los diferentes procesos de trabajo y definir aspectos técnicos propios de la institución o dependencia y realizar la implementación del estudio en referencia.

Los consultores y el comité de apoyo gerencial se reunirán en sesiones de trabajo con el propósito de intercambiar información, resolver asuntos o situaciones diversas que faciliten la buena marcha del estudio.

Los consultores se reunirán con funcionarios con cargos de jefatura para explicar la naturaleza, importancia y procedimiento que se seguirán para obtener los mejores resultados los de la consultoría.

Se analizará en conjunto con el funcionario del máximo nivel jerárquico, las recomendaciones y los casos que a juicio de los consultores y del comité de apoyo gerencial, se considere conflictos para la gestión estratégica y operacional de la institución.

Para la presentación y entrega del informe final se realizara reuniones con el máximo nivel jerárquico de la institución, a fin de exponer e intercambiar criterios e información acerca de los resultados u otros aspectos de interés propios de la consultoría y el trabajo contratado.

## 6.7.2 Elección de trabajos-tipo o de puestos-muestra

**ROIG, José (2006)** Para determinar el peso relativo de cada factor, se debe partir de la elección de un grupo de «trabajos-tipo o de puestos-muestra» de entre el conjunto o totalidad de puestos de trabajo que hay que valorar en cada empresa, siendo así denominados porque dichos «puestos-tipo o muestra» se consideran como los más representativos del conjunto de puestos de trabajo que se van a valorar; y porque, además, son, por su grado de representatividad e importancia dentro del proceso laboral, perfectamente conocidos de todos los componentes de la Comisión de Valoración, y sus retribuciones salariales son estimadas por todos los empleados y directivos como justas y adecuadas. La elección de «puestos-tipo o muestra» plantea dos cuestiones:

1.- Determinar cuántos puestos-tipo se deben tomar o elegir

Hay que evitar tanto una elección reducida, como excesiva. A efectos meramente indicativos y orientadores, conviene tener en cuenta la tabla de M. D. Schmit.

**Tabla N°18** tabla de M. D. Schmit

<b>NÚMERO DE PUESTOS QUE HAY QUE VALORAR</b>	<b>NÚMERO DE PUESTOS QUE HAY QUE ELEGIR</b>
Hasta 25 puestos	Todos
De 25 a 50 puestos	De 5 a 7 puestos
De 50 a 100 puestos	De 7 a 10 puestos
De 100 a 250 puestos	De 10 a 20 puestos
De 250 a 500 puestos	De 20 a 30 puestos
De 500 a 1.000 puestos	De 30 a 40 puestos
Más de 1.000 puestos	De 40 a 50 puestos

**Fuente:** ROIG, José (2006)

**Elaboración:** M. D. Schmit



Como regla complementaria, se puede adoptar el criterio de elegir un 10 % de puestos cuando se han de valorar de 500 a 1.000 puestos. Y tomar de 200 a 250 puestos cuando se evalúan más de 1.500 puestos.

2.- Decidir qué puestos procede elegir Según los más prestigiosos especialistas:

1.- La elección de puestos-muestra jamás deberá realizarse por el procedimiento del azar, sino por medio de «muestras estratificadas».

2.- Los puestos de la muestra deben comprender todos los puestos que se han de valorar.

### **6.7.3 Selección de los factores y subfactores aplicar**

**URQUIJO, José (2008)** El Servicio Central de Apoyo a la Investigación (S.C.A.I.) realizó una encuesta a miles de trabajadores, de una importante muestra de varias ramas industriales de los Estados más desarrollados de la Unión, para lograr una alta confiabilidad estadística en los resultados.

Estos fueron procesados, posteriormente, con las más avanzadas técnicas de computación, con que se contaba para ese momento.

La primera tarea tediosa pero simple, consistió en preparar un listado con los cientos de términos utilizados por los trabajadores para expresar su opinión sobre las exigencias de sus puestos, consignando al mismo tiempo el número de veces que se repetía, es decir su “frecuencia”.

Una segunda tarea, más complicada, consistió en agrupar los términos sinónimos u homólogos de la primera lista, buscando una denominación más amplia, un factor o concepto q los incluyera, sumando las respectivas “frecuencias” en una nueva frecuencia que las totalizaba.

Finalmente en nuevo esfuerzo de expurgación (o de “reducción” por sucesivos procesos de síntesis) de los términos, se llegó a determinar una serie de categorías, que en parte coincidían con las apuntadas inicialmente por Merill Lott, y en parte con las establecidas en el plan de Servicio Central de Apoyo a la Investigación (S.C.A.I.)

Pero que han quedado tipificadas en la mayor parte de los manuales de valoración:

**Tabla N°19** Factores y Subfactores

<b>FACTOR</b>	<b>SUBFACTOR</b>
<b>Habilidad</b>	Experiencia Conocimientos Criterio e iniciativa
<b>Esfuerzo</b>	Físico y Mental
<b>Responsabilidades</b>	Sobre el equipo de trabajo Sobre errores En supervisión
<b>Condiciones de trabajo</b>	Ambiente y Riesgo de trabajo

**Fuente:** URQUIJO, José (2008)

**Elaboración:** Merill Lott

El departamento del trabajo, de los Estados Unidos, habiendo examinado posteriormente estos factores, los consideró aplicables a todo tipo de empleos y puestos de trabajos, reconociendo oficialmente su universalidad.

Posteriormente, los manuales de sueldos y salarios contribuyeron a la divulgación de los mismos en muchos países.

#### **6.7.4 Escala de prorrateo y asignación de grados a cada subfactor y puntos a cada grado**

**Rodríguez, Joaquín (2007)** La identificación de valores está directamente relacionada con los tipos de puestos que deben ser valorados. No obstante, es necesario deducir qué factores individuales pueden unirse en grandes grupos.

Un esquema de puntos muy interesante fue desarrollado por A. L. Kress para la National Manufactures Association (NEMA) en Estados Unidos.

A continuación se muestra la propuesta de una escala de prorrateo en la que se dispone de 1500 puntos en total con cinco grados, que es una cobertura muy amplia para aplicarla a cada puesto.

**Tabla N°20** Escala de prorrateo y grados a cada factor

FACTOR	PESO EN % PARA FACTORES	SUBFACTOR	GRADOS				
			I	II	III	IV	V
			PUNTOS				
<b>HABILIDAD</b>	40	1. Experiencia	22	44	66	88	110
		2. Conocimiento	14	28	42	56	70
		3. Criterio e iniciativa	4	8	12	16	20
<b>ESFUERZO</b>	20	4. Físico	7	14	21	28	35
		5. Mental	13	26	39	52	65
<b>RESPONSABILIDAD</b>	30	6. Sobre errores	14	28	42	56	70
		7. Sobre el equipo de trabajo	11	22	33	44	55
		8. En supervisión	5	10	15	20	25
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	10	9. Ambiente y riesgo	10	20	30	40	50
<b>TOTAL (EN %)</b>	100%	<b>TOTAL EN PUNTOS</b>	100	200	300	400	500

**Fuente:** Rodríguez, Joaquín (2007)

**Elaboración:** A. L. Kress

### Uso del manual

Hay que recordar que el manual nace de la escala de prorrateo, que de hecho es la misma, sólo que su contenido se explica en forma detallada y está preparado de tal manera que permite ubicar al puesto con base en estos diferentes parámetros de medida, llamados subfactores, grados y puntos.

### 6.7.5 Calculo Valor del Punto

Cevallos, Carlos (2011) Formula para el cálculo del valor del punto, en este procedimiento se hace necesario utilizar la siguiente fórmula para obtener el Valor del Punto, es decir la referencia aritmética de equivalencia monetaria de cada uno de los puntos de valoración utilizados en la empresa.

$$VP = \frac{S. Max - S. min}{P. Max - P. min}$$

Donde:

VP = valor del punto

S. Max = sueldo máximo

P. Max = puntaje máximo

S. Min = sueldo mínimo

P. Min = puntaje mínimo

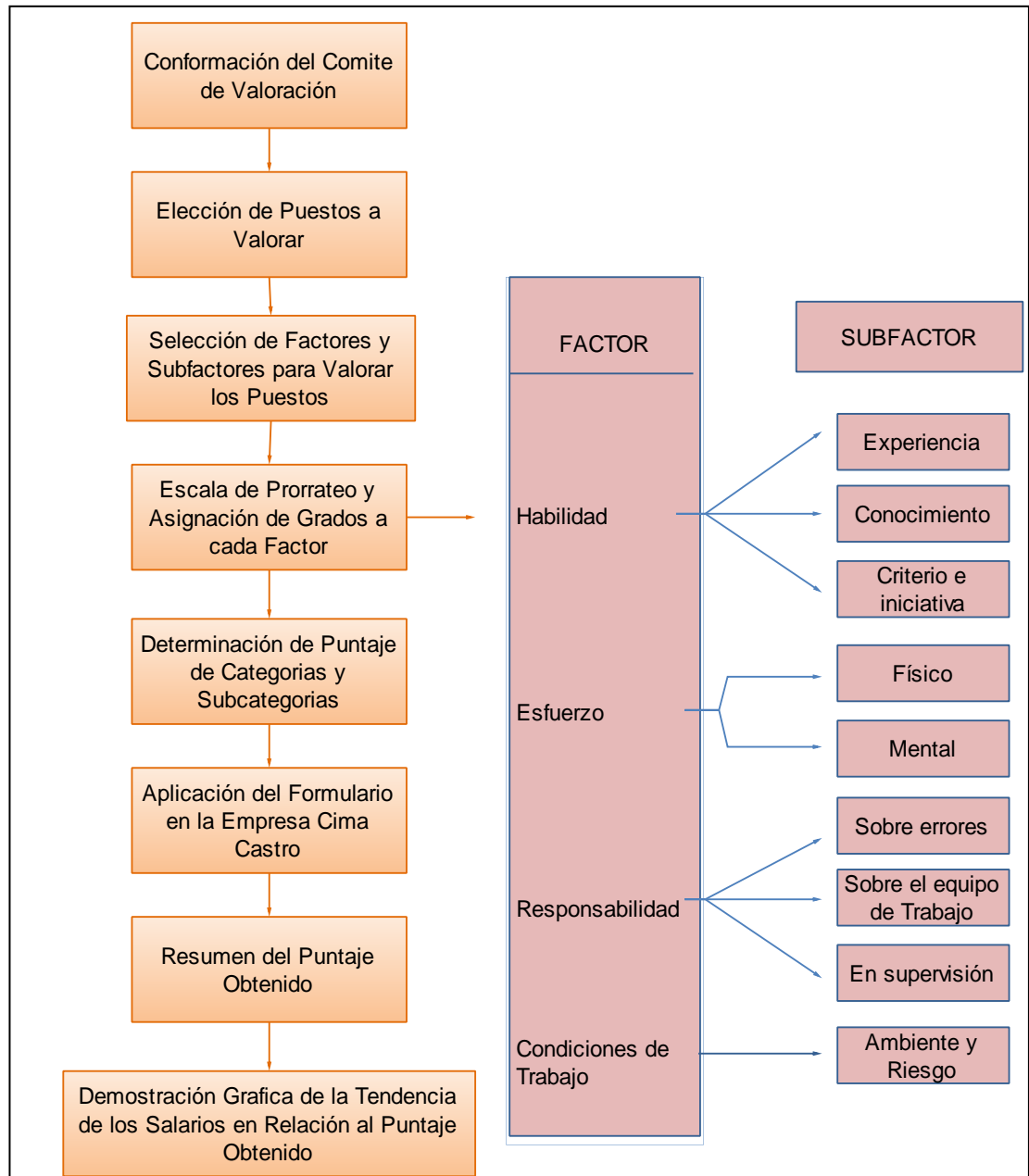
### 6.8 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO

Para la ejecución de este proyecto se ha utilizado métodos y técnicas por medio de las cuales han permitido analizar de manera más profunda el objeto de estudio conociendo a los involucrados en el medio del desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

La investigación permitió el reconocimiento visual de lo que sucede en el interior de la empresa Cima Castro con respecto a la valoración de puestos y su influencia en el desarrollo organizacional, el universo de estudio para la realización de esta investigación fue todo el personal de la empresa, en el trabajo de área se utilizó bibliografía referente a la valoración de puestos.

**6.8.1 Para el cumplimiento de los objetivos de la propuesta el siguiente flujograma determina las acciones que se efectuaron.**

## Flujograma de las acciones que se efectuaron en la propuesta



**Gráfico N°13** Flujograma de las acciones

**Fuente:** Elaboración Propia

**Elaboración:** Paul Toscano

### **6.8.2 Conformación del comité de valoración y sus funciones**

En vista que la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos y de lo antes mencionado para el comité responsable de efectuar la valoración de puestos de trabajo se coordino con el Gerente general de la empresa y el subgerente, teniendo en cuenta así para futuras investigaciones como se debería plantear el comité para la valoración de puestos de la siguiente forma.

El Comité deberá estar compuesta por personas que proporcionen confiabilidad al proceso, tanto por sus características personales como por el conocimiento de los puestos de trabajo y de la empresa, en cuanto a fortalezas, debilidades, políticas, objetivos, entre otros.

El Comité estará conformado por:

a) Gerente General

Es el miembro más representativo de la empresa, lo cual permitirá que el Comité posea una amplia visión de los puestos a valorar.

b) Representantes de Recursos Humanos

Son los que intervienen en la elaboración y aplicación del plan de valoración, eligiendo los métodos y técnicas más idóneos ordenando el modo de aplicarlas y colaborando en las correspondientes conclusiones derivadas del proceso.

c) Representantes de las dependencias a valorar

Garantizarán unidad de criterio al ser parte del personal directamente involucrado en el proceso y por lo que posee gran conocimiento de los puestos.

d) Secretario

El Comité deberá contar con un Secretario, el cual será seleccionado por el Departamento de Recursos Humanos y será el encargado de redactar las diferentes actas de cada sesión y facilitar cuantos impresos se necesiten durante la aplicación del proceso de valoración.

e) Asesores

Encargados de instruir durante todo el proceso al Comité de Valoración. Su participación en el Comité será opcional a partir de segundo periodo de implementación

### 6.8.3 Elección de trabajos-tipo o de puestos-muestra

Para el presente manual se ha considerado escoger el total de puestos de trabajos de la empresa siendo esta la elección de trabajos-tipo o de puestos-muestra ya que según la tabla de M. D. Schmit hasta 25 puestos se considera todos para la valoración de puestos de trabajo.

**Tabla N°21 Puestos de trabajos**

<b>Nombre del puesto</b>
<b>Gerente general</b>
<b>Subgerente</b>
<b>Contador</b>
<b>Secretaria</b>
<b>Jefe de producción</b>
<b>Asesor legal</b>
<b>Vendedor</b>
<b>Operarios</b>
<b>Bodeguero</b>



<b>Ayudante de planta</b>
<b>Pintor</b>
<b>Mecánico</b>
<b>Soldador</b>
<b>Chofer</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

**Elaboración:** Paul Toscano

#### 6.8.4 Selección de los factores y subfactores aplicar

Los factores y subfactores que se utilizaran en este manual serán los que se han utilizado en varios manuales debido a su universalidad e investigaciones realizadas por el servicio central de apoyo a la investigación (S.C.A.I.) quien realizo una encuesta a miles de trabajadores, de una importante muestra de varias ramas industriales de los Estados más desarrollados de la Unión, para lograr una alta confiabilidad estadística en los resultados.

**Tabla N°22** factores y subfactores

FACTOR	SUBFACTOR
Habilidad	Experiencia Conocimientos Criterio e iniciativa
Esfuerzo	Físico y Mental
Responsabilidades	Sobre el equipo de trabajo Sobre errores En supervisión
Condiciones de trabajo	Ambiente y Riesgo de trabajo

**Fuente:** URQUIJO, José (2008)

**Elaboración:** Merill Lott

### 6.8.5 Escala de prorrateo y asignación de grados a cada subfactor y puntos a cada grado

El esquema de puntos que será utilizado en este manual será el que fue desarrollado por A. L. Kress para la National Manufacturers Association (NEMA) en Estados Unidos.

#### 6.8.5.1 Escala de prorrateo y grados a cada factor

**Tabla N° 23 Escala de Prorrateo**

FACTOR	PESO EN % PARA FACTORES	SUBFACTOR	GRADOS				
			I	II	III	IV	V
			PUNTOS				
<b>HABILIDAD</b>	40	1. Experiencia	22	44	66	88	110
		2. Conocimiento	14	28	42	56	70
		3. Criterio e iniciativa	4	8	12	16	20
<b>ESFUERZO</b>	20	4. Físico	7	14	21	28	35
		5. Mental	13	26	39	52	65
<b>RESPONSABILIDAD</b>	30	6. Sobre errores	14	28	42	56	70
		7. Sobre el equipo de trabajo	11	22	33	44	55
		8. En supervisión	5	10	15	20	25
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	10	9. Ambiente y riesgo	10	20	30	40	50
<b>TOTAL (EN %)</b>	100%	<b>TOTAL EN PUNTOS</b>	100	200	300	400	500

**Fuente:** Rodríguez, Joaquín (2007)

**Elaboración:** A. L. Kress

## Uso del manual

Hay que recordar que el manual nace de la escala de prorrateo, que de hecho es la misma, sólo que su contenido se explica en forma detallada y está preparado de tal manera que permite ubicar al puesto con base en estos diferentes parámetros de medida, llamados subfactores, grados y puntos.

### 6.8.6 Determinación del puntaje total, puntaje de categorías y subcategorías

Se determinó que el puntaje total para la sumatoria de todas las categorías, sería de 1,500 y para dividirlos se los hizo a través de porcentajes según sean de mayor importancia quedando la distribución de ese puntaje total, de la siguiente manera:

**TablaN°24** Categorías

<b>CATEGORÍA</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Habilidad</b>	600	40 %
<b>Esfuerzo</b>	300	20 %
<b>Responsabilidad</b>	450	30 %
<b>Condiciones de trabajo</b>	150	10 %
<b>Total</b>	1500	100 %

**Fuente:** Investigación Bibliográfica

**Elaboración:** Paul Toscano

A continuación se presenta la distribución de los puntajes para las subcategorías. Para ver claramente el proceso de determinación de los puntajes para cada subcategoría, se desarrollara a continuación.

#### 6.8.6.1 Habilidad

Se presenta a continuación las siguientes tablas, recordando que para la categoría Habilidad se le designo un puntaje total de 600 puntos, a la vez se determinó la

distribución de este puntaje para las subcategorías y los valores para cada una de las alternativas de la misma, de la siguiente manera:

**Tabla N°25** Factor Habilidad

<b>FACTOR</b>	<b>SUBFACTOR</b>		<b>PUNTOS</b>
<b>HABILIDAD</b>	600	experiencia	330
	PUNTOS	conocimiento	210
		critero e iniciativa	60

**Fuente:** Investigación Bibliográfica

**Elaboración:** Paul Toscano

#### **6.8.6.1.1 Factor (habilidad)**

Subfactor (experiencia)

Definición. Tiempo normalmente necesario para que la persona que posea la instrucción correspondiente, pueda desempeñar satisfactoriamente un puesto.

**Tabla N°26** Grados Habilidad

<b>GRADOS</b>		<b>puntos</b>
<b>I</b>	Máximo de un año	22
<b>II</b>	De un año hasta dos años	44
<b>III</b>	De dos años hasta tres años	66
<b>IV</b>	De tres años hasta cuatro años	88
<b>V</b>	De cuatro años en adelante	110

**Fuente:** Investigación Bibliográfica

**Elaboración:** Paul Toscano

#### **6.8.6.1.2 Factor (habilidad)**

Subfactor (conocimiento)

Definición. Aprecia los conocimientos generales y especializados necesarios para desempeñar los trabajos de la empresa.

**Tabla N°27 Grados Conocimiento**

GRADOS		puntos
I	Nivel de instrucción básica, saber leer, escribir, sumar y restar números enteros	14
II	Haber terminado su instrucción primaria y secundaria	28
III	Conocimientos de secundaria mas contabilidad y manejo de Word y Excel	42
IV	Conocimientos universitarios en carrera comercial o auditoria	56
V	Maestría dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica	70

**Fuente:** Investigación Bibliográfica

**Elaboración:** Paul Toscano

#### 6.8.6.1.3 Factor (habilidad)

Subfactor (criterio e iniciativa)

Definición. Amplitud en que se requiere ejercitar el propio juicio para tomar decisiones sobre el trabajo o modificar situaciones y sistemas.

**Tabla N°28 Puntos Criterio**

GRADOS		puntos
I	Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas	4
II	Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan	8
III	Requiere criterio e iniciativa para resolver (25% a 50%) problemas sencillos que se presentan	12
IV	Requiere criterio e iniciativa para resolver (50% o más) problemas sencillos que se presentan	16
V	Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia	20

**Fuente:** Investigación Bibliográfica

**Elaboración:** Paul Toscano

### 6.8.6.2 Esfuerzo

Se presenta a continuación las siguientes tablas, recordando que para la categoría Esfuerzo se le designo un puntaje total de 300 puntos, a la vez se determinó la distribución de este puntaje para las subcategorías y los valores para cada una de las alternativas de la misma, de la siguiente manera:

**Tabla N°29 Puntos Esfuerzo**

<b>FACTOR</b>	<b>SUBFACTOR</b>		<b>PUNTOS</b>
<b>ESFUERZO</b>	300	Físico	105
	PUNTOS	Mental	195

**Fuente:** Investigación Bibliográfica

**Elaboración:** Paul Toscano

#### 6.8.6.2.1 Factor (esfuerzo)

Subfactor (físico)

Definición. Se refiere a la intensidad y continuidad del esfuerzo físico que genera cansancio, fatiga o tensión física.

**Tabla N°30 Puntos Físico**

<b>GRADOS</b>		<b>puntos</b>
<b>I</b>	Esfuerzo mínimo que se desarrolla durante el trabajo.	7
<b>II</b>	Mas del 20% del tiempo en posición fatigosa y/o movimientos continuos.	14
<b>III</b>	Esfuerzo frecuente durante el desarrollo del trabajo	21
<b>IV</b>	Actividad que demanda energía muscular considerable.	28
<b>V</b>	Movimientos que requieren gran esfuerzo muscular.	35

**Fuente:** Investigación Bibliográfica

**Elaboración:** Paul Toscano

### 6.8.6.2.2 Factor (esfuerzo)

Subfactor (mental)

Definición. Es el tipo de pensamiento que exige el puesto para identificar y solucionar los problemas que enfrenta en el desempeño de sus funciones.

**Tabla N°31** Puntos Esfuerzo

GRADOS		puntos
I	El puesto enfrenta situaciones simples y repetitivas, cuya solución única se conoce de memoria.	13
II	Atención sostenida solo durante periodos cortos.	26
III	Esfuerzo mental continuo durante el periodo de trabajo.	39
IV	Concentración mental considerable durante el tiempo de trabajo.	52
V	Atención intensa o continua durante su jornada de trabajo.	65

**Fuente:** Investigación Bibliográfica

**Elaboración:** Paul Toscano

### 6.8.6.3. Responsabilidad

Se presenta a continuación las siguientes tablas, recordando que para la categoría Responsabilidad se le designo un puntaje total de 450 puntos, a la vez se determinó la distribución de este puntaje para las subcategorías y los valores para cada una de las alternativas de la misma, de la siguiente manera:

**Tabla N°32** Puntos Responsabilidad

FACTOR	SUBFACTOR	PUNTOS
RESPONSABILIDAD	450 PUNTOS	Sobre errores 210
		Sobre el equipo de trabajo 165
		En supervisión 75

**Fuente:** Investigación Bibliográfica

**Elaboración:** Paul Toscano

### 6.8.6.3.1 Factor (responsabilidad)

Subfactor (sobre errores)

Definición. Este factor contempla la obligación del ocupante de un Puesto de Trabajo para poner toda su atención y discernimiento en no cometer errores en su tarea.

**Tabla N° 33** Puntos Responsabilidad

<b>GRADOS</b>		<b>puntos</b>
<b>I</b>	Los errores se pueden descubrir fácilmente y su corrección es fácil e implica pocas pérdidas.	14
<b>II</b>	La mayoría de las tareas están sujetas a comprobaciones o son revisadas en controles posteriores por los responsables del área de trabajo.	28
<b>III</b>	Si no se descubren los errores, pueden afectar a otras áreas de trabajo, produciendo pérdidas de tiempo.	42
<b>IV</b>	Errores difíciles de detectar que pueden ocasionar retrasos, pérdidas de información, de experiencias, de materiales, de instalaciones, anulación de contratos con empresas o entidades.	56
<b>V</b>	Causa de pérdidas de prestigio, penalidades importantes para la empresa, o pérdidas financieras que afecten directamente a la continuidad de sus actividades.	70

**Fuente:** Investigación Bibliográfica

**Elaboración:** Paul Toscano

### 6.8.6.3.2 Factor (responsabilidad)

Subfactor (sobre el equipo de trabajo)

Definición. Este sub-factor mide la responsabilidad asumida por el ocupante del Puesto de Trabajo para prevenir los daños que podría causar a máquinas, herramientas o instalaciones que utiliza para desempeñar su trabajo.



**Tabla N°34** Puntos sobre errores

GRADOS		puntos
I	Por usar elementos de tipo manual, los deterioros son los normales al desgaste por uso, y fácilmente reemplazables.	11
II	Operar con elementos mecánicos simples, tales como máquinas auxiliares; del uso de las mismas en buen o mal estado de conservación pueden resultar deficiencias rápidamente observables.	22
III	Realizar trabajos con máquinas, equipos e instalaciones fundamentales, de cuyo correcto montaje o conducción depende su buen estado de conservación. Se puede normalizar su uso con un gasto importante.	33
IV	Ejecutar trabajos por medio de máquinas especiales o equipos de señalada complejidad o precisión de funcionamiento, de cuya incorrecta conducción se desprenden serios perjuicios para su conservación y uso.	44
V	Operar con maquinarias de gran complejidad, que exigen cuidados especiales, o por las grandes precisiones exigidas, o por su alto valor..	55

**Fuente:** Investigación Bibliográfica

**Elaboración:** Paul Toscano

### 6.8.6.3.3 Factor (responsabilidad)

Subfactor (en supervisión)

Definición. Este concepto toma en cuenta la actitud de dirigir a subordinados y motivarlos con el propósito de mantener en alto la moral del grupo.

**Tabla N°35 Puntos supervisión**

GRADOS		puntos
I	Es responsable sólo de su propio trabajo	5
II	Dirige el trabajo de una o dos personas.	10
III	Dirige el trabajo de tres a seis personas	15
IV	Supervisa grupos con más de seis personas como son supervisores, técnicos.	20
V	Dirige a los jefes de sección	25

**Fuente:** Investigación Bibliográfica

**Elaboración:** Paul Toscano

#### **6.8.6.4. Condiciones de trabajo**

Se presenta a continuación las siguientes tablas, recordando que para la categoría Condiciones de trabajo se le designo un puntaje total de 150 puntos, a la vez se determinó la distribución de este puntaje para las subcategorías y los valores para cada una de las alternativas de la misma, de la siguiente manera:

**Tabla N°36 Puntos condiciones de trabajo**

FACTOR		SUBFACTOR	PUNTOS
CONDICIONES DE TRABAJO	150 PUNTOS	Ambiente y Riesgo	150

**Fuente:** Investigación Bibliográfica

**Elaboración:** Paul Toscano

#### **6.8.6.4.1 Factor (condiciones de trabajo)**

Subfactor (ambiente y riesgo)

Definición. Posibilidad de que ocurra accidentes de trabajo, aun tomando los diferentes cuidados y medidas que se requieren.

**Tabla N°37 Puntos ambiente**

<b>GRADOS</b>		<b>puntos</b>
<b>I</b>	Ambiente de trabajo normal. La posibilidad de que ocurra un accidente es eventual.	10
<b>II</b>	A ratos se está expuesto a accidentes o molestias de menor importancia, que pueden producir incapacidades temporales no mayores de tres días.	20
<b>III</b>	Expuesto a accidentes que pueden producir molestias graves, o incapacidades temporales mayores a tres días.	30
<b>IV</b>	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidades parciales permanentes.	40
<b>V</b>	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidad totalmente permanente.	50

**Fuente:** Investigación Bibliográfica

**Elaboración:** Paul Toscano

### **Valoración a cada puesto de la empresa Cima Castro**

A continuación se detalla la valoración obtenida de la aplicación de la metodología referida anteriormente, indicando la descripción de todos y cada uno de los puestos de los empleados de la empresa, valorados y que el formulario correspondiente arroja el resultado final al que pertenece el puesto.

#### **6.8.7 Formulario de clasificación y valoración de puestos**

**Tabla N° 38 V. P. Gerente General**

FORMULARIO DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS				
1.- DATOS GENERALES				
EMPRESA: Cima Castro				
PUESTO: Gerente General				
2.- HABILIDAD				
2.1 Experiencia subfactor 1		2.2 Conocimiento subfactor 2		
	Máximo de un año	22	Nivel de instrucción básica, saber leer, escribir, sumar y restar números enteros	14
	De un año hasta dos años	44	Haber terminado su instrucción primaria y secundaria	28
	De dos años hasta tres años	66	Conocimientos de secundaria mas contabilidad y manejo de Word y Excel	42
X	De tres años hasta cuatro años	88	Conocimientos universitarios en carrera comercial o auditoria	56
	De cuatro años en adelante	110	Maestría dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica	70
2.3 Criterio e Iniciativa subfactor 3		3.- ESFUERZO		
Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas		4	3.1 Físico subfactor 4	
Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan		8	Esfuerzo mínimo que se desarrolla durante el trabajo.	7
			Mas del 20% del tiempo en posición fatigosa y/o movimientos continuos.	14

Continúa página siguiente

Viene página anterior

	Requiere criterio e iniciativa para resolver (25% a 50%) problemas sencillos que se presentan	12		<b>X</b> Esfuerzo frecuente durante el desarrollo del trabajo	21
	Requiere criterio e iniciativa para resolver (50% o más) problemas sencillos que se presentan	16		Actividad que demanda energía muscular considerable.	28
<b>X</b>	Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia	20		Movimientos que requieren gran esfuerzo muscular.	35
3.2 Mental subfactor 5			4.- RESPONSABILIDAD		
			4.1 Sobre Errores subfactor 6		
	El puesto enfrenta situaciones simples y repetitivas, cuya solución única se conoce de memoria.	13		Los errores se pueden descubrir fácilmente y su corrección es fácil e implica pocas pérdidas.	14
	Atención sostenida solo durante periodos cortos.	26		La mayoría de las tareas están sujetas a comprobaciones o son revisadas en controles posteriores por los responsables del área de trabajo.	28
	Esfuerzo mental continuo durante el periodo de trabajo.	39		Si no se descubren los errores, pueden afectar a otras áreas de trabajo, produciendo pérdidas de tiempo.	42
	Concentración mental considerable durante el tiempo de trabajo.	52		Errores difíciles de detectar que pueden ocasionar retrasos, pérdidas de información, de experiencias, de materiales, de instalaciones, anulación de contratos con empresas o entidades.	56
<b>X</b>	Atención intensa o continua durante su jornada de trabajo.	65	<b>X</b>	Causa de pérdidas de prestigio, penalidades importantes para la empresa, o pérdidas financieras que	70

Continúa página siguiente

Viene página anterior

			afecten directamente a la continuidad de sus actividades.	
4.2 Sobre el equipo de trabajo subfactor 7			4.3 En supervisión subfactor 8	
	Por usar elementos de tipo manual, los deterioros son los normales al desgaste por uso, y fácilmente reemplazables.	11	Es responsable sólo de su propio trabajo	5
	Operar con elementos mecánicos simples, tales como máquinas auxiliares; del uso de las mismas en buen o mal estado de conservación pueden resultar deficiencias rápidamente observables.	22	Dirige el trabajo de una o dos personas.	10
X	Realizar trabajos con máquinas, equipos e instalaciones fundamentales, de cuyo correcto montaje o conducción depende su buen estado de conservación. Se puede normalizar su uso con un gasto importante.	33	Dirige el trabajo de tres a seis personas	15
	Ejecutar trabajos por medio de máquinas especiales o equipos de señalada complejidad o precisión de funcionamiento, de cuya incorrecta conducción se desprenden serios perjuicios para su conservación y uso.	44	Supervisa grupos con más de seis personas como son supervisores, técnicos.	20
	Operar con maquinarias de gran complejidad, que exigen cuidados especiales, o por las grandes precisiones exigidas, o por su alto	55	X Dirige a los jefes de sección	25

Viene página anterior

Continúa página siguiente

	valor..		
<b>5.- CONDICIONES DE TRABAJO</b>			
5.1 Ambiente y Riesgo		subfactor	9
	Ambiente de trabajo normal. La posibilidad de que ocurra un accidente es eventual.	10	
<b>X</b>	A ratos se está expuesto a accidentes o molestias de menor importancia, que pueden producir incapacidades temporales no mayores de tres días.	20	
	Expuesto a accidentes que pueden producir molestias graves, o incapacidades temporales mayores a tres días.	30	
	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidades parciales permanentes.	40	
	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidad totalmente permanente.	50	
<b>6.- PONDERACIÓN</b>			
Puntaje total		412	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

**Tabla N°39** V.P. Subgerente

FORMULARIO DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS				
1.- DATOS GENERALES				
EMPRESA: Cima Castro				
PUESTO: Subgerente				
2.- HABILIDAD				
2.1 Experiencia subfactor 1		2.2 Conocimiento subfactor 2		
	Máximo de un año	22	Nivel de instrucción básica, saber leer, escribir, sumar y restar números enteros	14
	De un año hasta dos años	44	Haber terminado su instrucción primaria y secundaria	28
X	De dos años hasta tres años	66	Conocimientos de secundaria mas contabilidad y manejo de Word y Excel	42
	De tres años hasta cuatro años	88	X Conocimientos universitarios en carrera comercial o auditoria	56
	De cuatro años en adelante	110	Maestría dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica	70
2.3 Criterio e Iniciativa subfactor 3		3.- ESFUERZO		
		3.1 Físico subfactor 4		
	Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas	4	Esfuerzo mínimo que se desarrolla durante el trabajo.	7
	Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan	8	X Mas del 20% del tiempo en posición fatigosa y/o movimientos continuos.	14
	Requiere criterio e iniciativa para resolver (25% a 50%) problemas	12	Esfuerzo frecuente durante el desarrollo del trabajo	21

Continúa página siguiente



Viene página anterior

	sencillos que se presentan				
	Requiere criterio e iniciativa para resolver (50% o más) problemas sencillos que se presentan	16		Actividad que demanda energía muscular considerable.	28
X	Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia	20		Movimientos que requieren gran esfuerzo muscular.	35
3.2 Mental subfactor 5			4.- RESPONSABILIDAD		
			4.1 Sobre Errores subfactor 6		
	El puesto enfrenta situaciones simples y repetitivas, cuya solución única se conoce de memoria.	13		Los errores se pueden descubrir fácilmente y su corrección es fácil e implica pocas pérdidas.	14
	Atención sostenida solo durante periodos cortos.	26		La mayoría de las tareas están sujetas a comprobaciones o son revisadas en controles posteriores por los responsables del área de trabajo.	28
	Esfuerzo mental continuo durante el periodo de trabajo.	39		Si no se descubren los errores, pueden afectar a otras áreas de trabajo, produciendo pérdidas de tiempo.	42
	Concentración mental considerable durante el tiempo de trabajo.	52	X	Errores difíciles de detectar que pueden ocasionar retrasos, pérdidas de información, de experiencias, de materiales, de instalaciones, anulación de contratos con empresas o entidades.	56
X	Atención intensa o continua durante su jornada de trabajo.	65		Causa de pérdidas de prestigio, penalidades importantes para la empresa, o pérdidas financieras que afecten directamente a la	70

Continúa página siguiente

Viene página anterior

				continuidad de sus actividades.	
4.2 Sobre el equipo de trabajo subfactor 7			4.3 En supervisión subfactor 8		
	Por usar elementos de tipo manual, los deterioros son los normales al desgaste por uso, y fácilmente reemplazables.	11		Es responsable sólo de su propio trabajo	5
	Operar con elementos mecánicos simples, tales como máquinas auxiliares; del uso de las mismas en buen o mal estado de conservación pueden resultar deficiencias rápidamente observables.	22		Dirige el trabajo de una o dos personas.	10
X	Realizar trabajos con máquinas, equipos e instalaciones fundamentales, de cuyo correcto montaje o conducción depende su buen estado de conservación. Se puede normalizar su uso con un gasto importante.	33		Dirige el trabajo de tres a seis personas	15
	Ejecutar trabajos por medio de máquinas especiales o equipos de señalada complejidad o precisión de funcionamiento, de cuya incorrecta conducción se desprenden serios perjuicios para su conservación y uso.	44		Supervisa grupos con más de seis personas como son supervisores, técnicos.	20
	Operar con maquinarias de gran complejidad, que exigen cuidados especiales, o por las grandes precisiones exigidas, o por su alto	55	X	Dirige a los jefes de sección	25

Viene página anterior

Continúa página siguiente

	valor..			
5.- CONDICIONES DE TRABAJO				
5.1 Ambiente y Riesgo		subfactor		
9				
	Ambiente de trabajo normal. La posibilidad de que ocurra un accidente es eventual.	10		
X	A ratos se está expuesto a accidentes o molestias de menor importancia, que pueden producir incapacidades temporales no mayores de tres días.	20		
	Expuesto a accidentes que pueden producir molestias graves, o incapacidades temporales mayores a tres días.	30		
	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidades parciales permanentes.	40		
	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidad totalmente permanente.	50		
6.- PONDERACIÓN				
Puntaje total		365		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

**Tabla N° 40 V.P. Secretaria**

FORMULARIO DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS				
1.- DATOS GENERALES				
EMPRESA: Cima Castro				
PUESTO: Secretaria				
2.- HABILIDAD				
2.1 Experiencia subfactor 1		2.2 Conocimiento subfactor 2		
X	Máximo de un año	22	Nivel de instrucción básica, saber leer, escribir, sumar y restar números enteros	14
	De un año hasta dos años	44	X Haber terminado su instrucción primaria y secundaria	28
	De dos años hasta tres años	66	Conocimientos de secundaria mas contabilidad y manejo de Word y Excel	42
	De tres años hasta cuatro años	88	Conocimientos universitarios en carrera comercial o auditoria	56
	De cuatro años en adelante	110	Maestría dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica	70
2.3 Criterio e Iniciativa subfactor 3		3.- ESFUERZO		
3		3.1 Físico subfactor 4		
	Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas	4	Esfuerzo mínimo que se desarrolla durante el trabajo.	7
	Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan	8	X Mas del 20% del tiempo en posición fatigosa y/o movimientos continuos.	14

Continúa página siguiente

Viene página anterior

	Requiere criterio e iniciativa para resolver (25% a 50%) problemas sencillos que se presentan	12		Esfuerzo frecuente durante el desarrollo del trabajo	21
X	Requiere criterio e iniciativa para resolver (50% o más) problemas sencillos que se presentan	16		Actividad que demanda energía muscular considerable.	28
	Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia	20		Movimientos que requieren gran esfuerzo muscular.	35
3.2 Mental subfactor 5			4.- RESPONSABILIDAD		
			4.1 Sobre Errores subfactor 6		
	El puesto enfrenta situaciones simples y repetitivas, cuya solución única se conoce de memoria.	13	X	Los errores se pueden descubrir fácilmente y su corrección es fácil e implica pocas pérdidas.	14
	Atención sostenida solo durante periodos cortos.	26		La mayoría de las tareas están sujetas a comprobaciones o son revisadas en controles posteriores por los responsables del área de trabajo.	28
X	Esfuerzo mental continuo durante el periodo de trabajo.	39		Si no se descubren los errores, pueden afectar a otras áreas de trabajo, produciendo pérdidas de tiempo.	42
	Concentración mental considerable durante el tiempo de trabajo.	52		Errores difíciles de detectar que pueden ocasionar retrasos, pérdidas de información, de experiencias, de materiales, de instalaciones, anulación de contratos con empresas o entidades.	56
	Atención intensa o continua durante su jornada de trabajo.	65		Causa de pérdidas de prestigio, penalidades importantes para la empresa, o pérdidas financieras que	70

Continúa página siguiente

Viene página anterior

			afecten directamente a la continuidad de sus actividades.	
4.2 Sobre el equipo de trabajo subfactor 7			4.3 En supervisión subfactor 8	
	Por usar elementos de tipo manual, los deterioros son los normales al desgaste por uso, y fácilmente reemplazables.	11	X Es responsable sólo de su propio trabajo	5
X	Operar con elementos mecánicos simples, tales como máquinas auxiliares; del uso de las mismas en buen o mal estado de conservación pueden resultar deficiencias rápidamente observables.	22	Dirige el trabajo de una o dos personas.	10
	Realizar trabajos con máquinas, equipos e instalaciones fundamentales, de cuyo correcto montaje o conducción depende su buen estado de conservación. Se puede normalizar su uso con un gasto importante.	33	Dirige el trabajo de tres a seis personas	15
	Ejecutar trabajos por medio de máquinas especiales o equipos de señalada complejidad o precisión de funcionamiento, de cuya incorrecta conducción se desprenden serios perjuicios para su conservación y uso.	44	Supervisa grupos con más de seis personas como son supervisores, técnicos.	20
	Operar con maquinarias de gran complejidad, que exigen cuidados especiales, o por las grandes	55	Dirige a los jefes de sección	25

Continúa página siguiente

Viene página anterior

	precisiones exigidas, o por su alto valor..			
<b>5.- CONDICIONES DE TRABAJO</b>				
5.1 Ambiente y Riesgo		subfactor		
9				
<b>X</b>	Ambiente de trabajo normal. La posibilidad de que ocurra un accidente es eventual.	10		
	A ratos se está expuesto a accidentes o molestias de menor importancia, que pueden producir incapacidades temporales no mayores de tres días.	20		
	Expuesto a accidentes que pueden producir molestias graves, o incapacidades temporales mayores a tres días.	30		
	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidades parciales permanentes.	40		
	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidad totalmente permanente.	50		
<b>6.- PONDERACIÓN</b>				
Puntaje total		170		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

**Tabla N° 41 V.P. Vendedor**

FORMULARIO DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS				
1.- DATOS GENERALES				
EMPRESA: Cima Castro				
PUESTO: Vendedor				
2.- HABILIDAD				
2.1 Experiencia subfactor 1		2.2 Conocimiento subfactor 2		
X	Máximo de un año	22	Nivel de instrucción básica, saber leer, escribir, sumar y restar números enteros	14
	De un año hasta dos años	44	X Haber terminado su instrucción primaria y secundaria	28
	De dos años hasta tres años	66	Conocimientos de secundaria mas contabilidad y manejo de Word y Excel	42
	De tres años hasta cuatro años	88	Conocimientos universitarios en carrera comercial o auditoria	56
	De cuatro años en adelante	110	Maestría dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica	70
2.3 Criterio e Iniciativa subfactor 3		3.- ESFUERZO		
3		3.1 Físico subfactor 4		
	Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas	4	Esfuerzo mínimo que se desarrolla durante el trabajo.	7
X	Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan	8	X Mas del 20% del tiempo en posición fatigosa y/o movimientos continuos.	14

Continúa página siguiente



Viene página anterior

	Requiere criterio e iniciativa para resolver (25% a 50%) problemas sencillos que se presentan	12		Esfuerzo frecuente durante el desarrollo del trabajo	21
	Requiere criterio e iniciativa para resolver (50% o más) problemas sencillos que se presentan	16		Actividad que demanda energía muscular considerable.	28
	Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia	20		Movimientos que requieren gran esfuerzo muscular.	35
3.2 Mental subfactor 5			4.- RESPONSABILIDAD		
			4.1 Sobre Errores subfactor 6		
	El puesto enfrenta situaciones simples y repetitivas, cuya solución única se conoce de memoria.	13	X	Los errores se pueden descubrir fácilmente y su corrección es fácil e implica pocas pérdidas.	14
X	Atención sostenida solo durante periodos cortos.	26		La mayoría de las tareas están sujetas a comprobaciones o son revisadas en controles posteriores por los responsables del área de trabajo.	28
	Esfuerzo mental continuo durante el periodo de trabajo.	39		Si no se descubren los errores, pueden afectar a otras áreas de trabajo, produciendo pérdidas de tiempo.	42
	Concentración mental considerable durante el tiempo de trabajo.	52		Errores difíciles de detectar que pueden ocasionar retrasos, pérdidas de información, de experiencias, de materiales, de instalaciones, anulación de contratos con empresas o entidades.	56
	Atención intensa o continua durante su jornada de trabajo.	65		Causa de pérdidas de prestigio, penalidades importantes para la empresa, o pérdidas financieras que	70

Continúa página siguiente

Viene página anterior

				afecten directamente a la continuidad de sus actividades.	
4.2 Sobre el equipo de trabajo subfactor 7			4.3 En supervisión subfactor 8		
	Por usar elementos de tipo manual, los deterioros son los normales al desgaste por uso, y fácilmente reemplazables.	11	X	Es responsable sólo de su propio trabajo	5
X	Operar con elementos mecánicos simples, tales como máquinas auxiliares; del uso de las mismas en buen o mal estado de conservación pueden resultar deficiencias rápidamente observables.	22		Dirige el trabajo de una o dos personas.	10
	Realizar trabajos con máquinas, equipos e instalaciones fundamentales, de cuyo correcto montaje o conducción depende su buen estado de conservación. Se puede normalizar su uso con un gasto importante.	33		Dirige el trabajo de tres a seis personas	15
	Ejecutar trabajos por medio de máquinas especiales o equipos de señalada complejidad o precisión de funcionamiento, de cuya incorrecta conducción se desprenden serios perjuicios para su conservación y uso.	44		Supervisa grupos con más de seis personas como son supervisores, técnicos.	20
	Operar con maquinarias de gran complejidad, que exigen cuidados especiales, o por las grandes	55		Dirige a los jefes de sección	25

Continúa página siguiente

Viene página anterior

	precisiones exigidas, o por su alto valor..			
<b>5.- CONDICIONES DE TRABAJO</b>				
5.1 Ambiente y Riesgo		subfactor		
9				
	Ambiente de trabajo normal. La posibilidad de que ocurra un accidente es eventual.	10		
	A ratos se está expuesto a accidentes o molestias de menor importancia, que pueden producir incapacidades temporales no mayores de tres días.	20		
X	Expuesto a accidentes que pueden producir molestias graves, o incapacidades temporales mayores a tres días.	30		
	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidades parciales permanentes.	40		
	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidad totalmente permanente.	50		
<b>6.- PONDERACIÓN</b>				
Puntaje total		169		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

**Tabla N° 42 V.P. Contador**

FORMULARIO DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS				
1.- DATOS GENERALES				
EMPRESA: Cima Castro				
PUESTO: Contador				
2.- HABILIDAD				
2.1 Experiencia		subfactor 1	2.2 Conocimiento	subfactor 2
	Máximo de un año	22	Nivel de instrucción básica, saber leer, escribir, sumar y restar números enteros	14
X	De un año hasta dos años	44	Haber terminado su instrucción primaria y secundaria	28
	De dos años hasta tres años	66	Conocimientos de secundaria mas contabilidad y manejo de Word y Excel	42
	De tres años hasta cuatro años	88	Conocimientos universitarios en carrera comercial o auditoria	56
	De cuatro años en adelante	110	Maestría dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica	70
2.3 Criterio e Iniciativa			3.- ESFUERZO	
subfactor 3			3.1 Físico	
	Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas	4	Esfuerzo mínimo que se desarrolla durante el trabajo.	7
	Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan	8	Mas del 20% del tiempo en posición fatigosa y/o movimientos continuos.	14

Continúa página siguiente

Viene página anterior

	Requiere criterio e iniciativa para resolver (25% a 50%) problemas sencillos que se presentan	12		X	Esfuerzo frecuente durante el desarrollo del trabajo	21
	Requiere criterio e iniciativa para resolver (50% o más) problemas sencillos que se presentan	16			Actividad que demanda energía muscular considerable.	28
X	Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia	20			Movimientos que requieren gran esfuerzo muscular.	35
3.2 Mental subfactor 5			4.- RESPONSABILIDAD			
			4.1 Sobre Errores subfactor 6			
	El puesto enfrenta situaciones simples y repetitivas, cuya solución única se conoce de memoria.	13		X	Los errores se pueden descubrir fácilmente y su corrección es fácil e implica pocas pérdidas.	14
X	Atención sostenida solo durante periodos cortos.	26			La mayoría de las tareas están sujetas a comprobaciones o son revisadas en controles posteriores por los responsables del área de trabajo.	28
	Esfuerzo mental continuo durante el periodo de trabajo.	39			Si no se descubren los errores, pueden afectar a otras áreas de trabajo, produciendo pérdidas de tiempo.	42
	Concentración mental considerable durante el tiempo de trabajo.	52			Errores difíciles de detectar que pueden ocasionar retrasos, pérdidas de información, de experiencias, de materiales, de instalaciones, anulación de contratos con empresas o entidades.	56
	Atención intensa o continua durante su jornada de trabajo.	65			Causa de pérdidas de prestigio, penalidades importantes para la empresa, o pérdidas financieras que	70

Continúa página siguiente

Viene página anterior

			afecten directamente a la continuidad de sus actividades.		
4.2 Sobre el equipo de trabajo subfactor 7			4.3 En supervisión subfactor 8		
X	Por usar elementos de tipo manual, los deterioros son los normales al desgaste por uso, y fácilmente reemplazables.	11	X	Es responsable sólo de su propio trabajo	5
	Operar con elementos mecánicos simples, tales como máquinas auxiliares; del uso de las mismas en buen o mal estado de conservación pueden resultar deficiencias rápidamente observables.	22		Dirige el trabajo de una o dos personas.	10
	Realizar trabajos con máquinas, equipos e instalaciones fundamentales, de cuyo correcto montaje o conducción depende su buen estado de conservación. Se puede normalizar su uso con un gasto importante.	33		Dirige el trabajo de tres a seis personas	15
	Ejecutar trabajos por medio de máquinas especiales o equipos de señalada complejidad o precisión de funcionamiento, de cuya incorrecta conducción se desprenden serios perjuicios para su conservación y uso.	44		Supervisa grupos con más de seis personas como son supervisores, técnicos.	20
	Operar con maquinarias de gran complejidad, que exigen cuidados especiales, o por las grandes	55		Dirige a los jefes de sección	25

Continúa página siguiente

Viene página anterior

	precisiones exigidas, o por su alto valor..			
<b>5.- CONDICIONES DE TRABAJO</b>				
5.1 Ambiente y Riesgo		subfactor		
9				
	Ambiente de trabajo normal. La posibilidad de que ocurra un accidente es eventual.	10		
X	A ratos se está expuesto a accidentes o molestias de menor importancia, que pueden producir incapacidades temporales no mayores de tres días.	20		
	Expuesto a accidentes que pueden producir molestias graves, o incapacidades temporales mayores a tres días.	30		
	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidades parciales permanentes.	40		
	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidad totalmente permanente.	50		
<b>6.- PONDERACIÓN</b>				
Puntaje total		189		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

**Tabla N° 43 V.P. Asesor Legal**

FORMULARIO DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS				
1.- DATOS GENERALES				
EMPRESA: Cima Castro				
PUESTO: Asesor legal				
2.- HABILIDAD				
2.1 Experiencia subfactor 1		2.2 Conocimiento subfactor 2		
	Máximo de un año	22	Nivel de instrucción básica, saber leer, escribir, sumar y restar números enteros	14
	De un año hasta dos años	44	Haber terminado su instrucción primaria y secundaria	28
X	De dos años hasta tres años	66	Conocimientos de secundaria mas contabilidad y manejo de Word y Excel	42
	De tres años hasta cuatro años	88	Conocimientos universitarios en carrera comercial o auditoria	56
	De cuatro años en adelante	110	Maestría dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica	70
2.3 Criterio e Iniciativa subfactor 3		3.- ESFUERZO		
3		3.1 Físico subfactor 4		
	Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas	4	Esfuerzo mínimo que se desarrolla durante el trabajo.	7
	Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan	8	Mas del 20% del tiempo en posición fatigosa y/o movimientos continuos.	14

Continúa página siguiente



Viene página anterior

	Requiere criterio e iniciativa para resolver (25% a 50%) problemas sencillos que se presentan	12		X	Esfuerzo frecuente durante el desarrollo del trabajo	21
	Requiere criterio e iniciativa para resolver (50% o más) problemas sencillos que se presentan	16			Actividad que demanda energía muscular considerable.	28
X	Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia	20			Movimientos que requieren gran esfuerzo muscular.	35
3.2 Mental subfactor 5			4.- RESPONSABILIDAD			
			4.1 Sobre Errores subfactor 6			
	El puesto enfrenta situaciones simples y repetitivas, cuya solución única se conoce de memoria.	13			Los errores se pueden descubrir fácilmente y su corrección es fácil e implica pocas pérdidas.	14
	Atención sostenida solo durante periodos cortos.	26			La mayoría de las tareas están sujetas a comprobaciones o son revisadas en controles posteriores por los responsables del área de trabajo.	28
X	Esfuerzo mental continuo durante el periodo de trabajo.	39			Si no se descubren los errores, pueden afectar a otras áreas de trabajo, produciendo pérdidas de tiempo.	42
	Concentración mental considerable durante el tiempo de trabajo.	52		X	Errores difíciles de detectar que pueden ocasionar retrasos, pérdidas de información, de experiencias, de materiales, de instalaciones, anulación de contratos con empresas o entidades.	56
	Atención intensa o continua durante su jornada de trabajo.	65			Causa de pérdidas de prestigio, penalidades importantes para la empresa, o pérdidas financieras que	70

Continúa página siguiente

Viene página anterior

			afecten directamente a la continuidad de sus actividades.	
4.2 Sobre el equipo de trabajo subfactor 7			4.3 En supervisión subfactor 8	
	Por usar elementos de tipo manual, los deterioros son los normales al desgaste por uso, y fácilmente reemplazables.	11	X Es responsable sólo de su propio trabajo	5
	Operar con elementos mecánicos simples, tales como máquinas auxiliares; del uso de las mismas en buen o mal estado de conservación pueden resultar deficiencias rápidamente observables.	22	Dirige el trabajo de una o dos personas.	10
X	Realizar trabajos con máquinas, equipos e instalaciones fundamentales, de cuyo correcto montaje o conducción depende su buen estado de conservación. Se puede normalizar su uso con un gasto importante.	33	Dirige el trabajo de tres a seis personas	15
	Ejecutar trabajos por medio de máquinas especiales o equipos de señalada complejidad o precisión de funcionamiento, de cuya incorrecta conducción se desprenden serios perjuicios para su conservación y uso.	44	Supervisa grupos con más de seis personas como son supervisores, técnicos.	20
	Operar con maquinarias de gran complejidad, que exigen cuidados especiales, o por las grandes	55	Dirige a los jefes de sección	25

Continúa página siguiente

Viene página anterior

	precisiones exigidas, o por su alto valor..			
5.- CONDICIONES DE TRABAJO				
5.1 Ambiente y Riesgo		subfactor		
9				
	Ambiente de trabajo normal. La posibilidad de que ocurra un accidente es eventual.	10		
X	A ratos se está expuesto a accidentes o molestias de menor importancia, que pueden producir incapacidades temporales no mayores de tres días.	20		
	Expuesto a accidentes que pueden producir molestias graves, o incapacidades temporales mayores a tres días.	30		
	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidades parciales permanentes.	40		
	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidad totalmente permanente.	50		
6.- PONDERACIÓN				
Puntaje total		302		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

**Tabla N°44 V.P. Jefe de Producción**

FORMULARIO DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS				
1.- DATOS GENERALES				
EMPRESA: Cima Castro				
PUESTO: Jefe de producción				
2.- HABILIDAD				
2.1 Experiencia subfactor 1		2.2 Conocimiento subfactor 2		
	Máximo de un año	22	Nivel de instrucción básica, saber leer, escribir, sumar y restar números enteros	14
	De un año hasta dos años	44	Haber terminado su instrucción primaria y secundaria	28
X	De dos años hasta tres años	66	Conocimientos de secundaria mas contabilidad y manejo de Word y Excel	42
	De tres años hasta cuatro años	88	X Conocimientos universitarios en carrera comercial o auditoria	56
	De cuatro años en adelante	110	Maestría dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica	70
2.3 Criterio e Iniciativa subfactor 3		3.- ESFUERZO		
3		3.1 Físico subfactor 4		
	Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas	4	Esfuerzo mínimo que se desarrolla durante el trabajo.	7
	Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan	8	Mas del 20% del tiempo en posición fatigosa y/o movimientos continuos.	14

Continúa página siguiente

Viene página anterior

	Requiere criterio e iniciativa para resolver (25% a 50%) problemas sencillos que se presentan	12		X	Esfuerzo frecuente durante el desarrollo del trabajo	21
	Requiere criterio e iniciativa para resolver (50% o más) problemas sencillos que se presentan	16			Actividad que demanda energía muscular considerable.	28
X	Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia	20			Movimientos que requieren gran esfuerzo muscular.	35
3.2 Mental subfactor 5			4.- RESPONSABILIDAD			
			4.1 Sobre Errores subfactor 6			
	El puesto enfrenta situaciones simples y repetitivas, cuya solución única se conoce de memoria.	13			Los errores se pueden descubrir fácilmente y su corrección es fácil e implica pocas pérdidas.	14
	Atención sostenida solo durante periodos cortos.	26			La mayoría de las tareas están sujetas a comprobaciones o son revisadas en controles posteriores por los responsables del área de trabajo.	28
	Esfuerzo mental continuo durante el periodo de trabajo.	39		X	Si no se descubren los errores, pueden afectar a otras áreas de trabajo, produciendo pérdidas de tiempo.	42
	Concentración mental considerable durante el tiempo de trabajo.	52			Errores difíciles de detectar que pueden ocasionar retrasos, pérdidas de información, de experiencias, de materiales, de instalaciones, anulación de contratos con empresas o entidades.	56
X	Atención intensa o continua durante su jornada de trabajo.	65			Causa de pérdidas de prestigio, penalidades importantes para la empresa, o pérdidas financieras que	70

Continúa página siguiente

Viene página anterior

			afecten directamente a la continuidad de sus actividades.		
4.2 Sobre el equipo de trabajo subfactor 7			4.3 En supervisión subfactor 8		
	Por usar elementos de tipo manual, los deterioros son los normales al desgaste por uso, y fácilmente reemplazables.	11	X	Es responsable sólo de su propio trabajo	5
X	Operar con elementos mecánicos simples, tales como máquinas auxiliares; del uso de las mismas en buen o mal estado de conservación pueden resultar deficiencias rápidamente observables.	22		Dirige el trabajo de una o dos personas.	10
	Realizar trabajos con máquinas, equipos e instalaciones fundamentales, de cuyo correcto montaje o conducción depende su buen estado de conservación. Se puede normalizar su uso con un gasto importante.	33		Dirige el trabajo de tres a seis personas	15
	Ejecutar trabajos por medio de máquinas especiales o equipos de señalada complejidad o precisión de funcionamiento, de cuya incorrecta conducción se desprenden serios perjuicios para su conservación y uso.	44		Supervisa grupos con más de seis personas como son supervisores, técnicos.	20
	Operar con maquinarias de gran complejidad, que exigen cuidados especiales, o por las grandes	55		Dirige a los jefes de sección	25

Continúa página siguiente

Viene página anterior

	precisiones exigidas, o por su alto valor..			
5.- CONDICIONES DE TRABAJO				
5.1 Ambiente y Riesgo		subfactor		
9				
	Ambiente de trabajo normal. La posibilidad de que ocurra un accidente es eventual.	10		
X	A ratos se está expuesto a accidentes o molestias de menor importancia, que pueden producir incapacidades temporales no mayores de tres días.	20		
	Expuesto a accidentes que pueden producir molestias graves, o incapacidades temporales mayores a tres días.	30		
	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidades parciales permanentes.	40		
	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidad totalmente permanente.	50		
6.- PONDERACIÓN				
Puntaje total		317		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

**Tabla N° 45 V.P. Bodeguero**

FORMULARIO DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS				
1.- DATOS GENERALES				
EMPRESA: Cima Castro				
PUESTO: Bodeguero				
2.- HABILIDAD				
2.1 Experiencia subfactor 1		2.2 Conocimiento subfactor 2		
X	Máximo de un año	22	Nivel de instrucción básica, saber leer, escribir, sumar y restar números enteros	14
	De un año hasta dos años	44	X Haber terminado su instrucción primaria y secundaria	28
	De dos años hasta tres años	66	Conocimientos de secundaria mas contabilidad y manejo de Word y Excel	42
	De tres años hasta cuatro años	88	Conocimientos universitarios en carrera comercial o auditoria	56
	De cuatro años en adelante	110	Maestría dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica	70
2.3 Criterio e Iniciativa subfactor 3		3.- ESFUERZO		
3		3.1 Físico subfactor 4		
	Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas	4	X Esfuerzo mínimo que se desarrolla durante el trabajo.	7
X	Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan	8	Mas del 20% del tiempo en posición fatigosa y/o movimientos continuos.	14

Continúa página siguiente



Viene página anterior

	Requiere criterio e iniciativa para resolver (25% a 50%) problemas sencillos que se presentan	12		Esfuerzo frecuente durante el desarrollo del trabajo	21
	Requiere criterio e iniciativa para resolver (50% o más) problemas sencillos que se presentan	16		Actividad que demanda energía muscular considerable.	28
	Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia	20		Movimientos que requieren gran esfuerzo muscular.	35
3.2 Mental subfactor 5			4.- RESPONSABILIDAD		
			4.1 Sobre Errores subfactor 6		
	El puesto enfrenta situaciones simples y repetitivas, cuya solución única se conoce de memoria.	13		Los errores se pueden descubrir fácilmente y su corrección es fácil e implica pocas pérdidas.	14
X	Atención sostenida solo durante periodos cortos.	26	X	La mayoría de las tareas están sujetas a comprobaciones o son revisadas en controles posteriores por los responsables del área de trabajo.	28
	Esfuerzo mental continuo durante el periodo de trabajo.	39		Si no se descubren los errores, pueden afectar a otras áreas de trabajo, produciendo pérdidas de tiempo.	42
	Concentración mental considerable durante el tiempo de trabajo.	52		Errores difíciles de detectar que pueden ocasionar retrasos, pérdidas de información, de experiencias, de materiales, de instalaciones, anulación de contratos con empresas o entidades.	56
	Atención intensa o continua durante su jornada de trabajo.	65		Causa de pérdidas de prestigio, penalidades importantes para la empresa, o pérdidas financieras que	70

Continúa página siguiente

Viene página anterior

				afecten directamente a la continuidad de sus actividades.	
4.2 Sobre el equipo de trabajo subfactor 7			4.3 En supervisión subfactor 8		
	Por usar elementos de tipo manual, los deterioros son los normales al desgaste por uso, y fácilmente reemplazables.	11	X	Es responsable sólo de su propio trabajo	5
X	Operar con elementos mecánicos simples, tales como máquinas auxiliares; del uso de las mismas en buen o mal estado de conservación pueden resultar deficiencias rápidamente observables.	22		Dirige el trabajo de una o dos personas.	10
	Realizar trabajos con máquinas, equipos e instalaciones fundamentales, de cuyo correcto montaje o conducción depende su buen estado de conservación. Se puede normalizar su uso con un gasto importante.	33		Dirige el trabajo de tres a seis personas	15
	Ejecutar trabajos por medio de máquinas especiales o equipos de señalada complejidad o precisión de funcionamiento, de cuya incorrecta conducción se desprenden serios perjuicios para su conservación y uso.	44		Supervisa grupos con más de seis personas como son supervisores, técnicos.	20
	Operar con maquinarias de gran complejidad, que exigen cuidados especiales, o por las grandes	55		Dirige a los jefes de sección	25

Continúa página siguiente

Viene página anterior

	precisiones exigidas, o por su alto valor..			
<b>5.- CONDICIONES DE TRABAJO</b>				
5.1 Ambiente y Riesgo		subfactor		
9				
	Ambiente de trabajo normal. La posibilidad de que ocurra un accidente es eventual.	10		
X	A ratos se está expuesto a accidentes o molestias de menor importancia, que pueden producir incapacidades temporales no mayores de tres días.	20		
	Expuesto a accidentes que pueden producir molestias graves, o incapacidades temporales mayores a tres días.	30		
	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidades parciales permanentes.	40		
	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidad totalmente permanente.	50		
<b>6.- PONDERACIÓN</b>				
Puntaje total		166		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

**Tabla N° 46 V.P. Operarios**

FORMULARIO DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS				
1.- DATOS GENERALES				
EMPRESA: Cima Castro				
PUESTO: Operarios				
2.- HABILIDAD				
2.1 Experiencia subfactor 1		2.2 Conocimiento subfactor 2		
X	Máximo de un año	22	Nivel de instrucción básica, saber leer, escribir, sumar y restar números enteros	14
	De un año hasta dos años	44	X Haber terminado su instrucción primaria y secundaria	28
	De dos años hasta tres años	66	Conocimientos de secundaria mas contabilidad y manejo de Word y Excel	42
	De tres años hasta cuatro años	88	Conocimientos universitarios en carrera comercial o auditoria	56
	De cuatro años en adelante	110	Maestría dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica	70
2.3 Criterio e Iniciativa subfactor 3		3.- ESFUERZO		
3		3.1 Físico subfactor 4		
	Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas	4	Esfuerzo mínimo que se desarrolla durante el trabajo.	7
X	Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan	8	X Mas del 20% del tiempo en posición fatigosa y/o movimientos continuos.	14

Continúa página siguiente

Viene página anterior

	Requiere criterio e iniciativa para resolver (25% a 50%) problemas sencillos que se presentan	12		Esfuerzo frecuente durante el desarrollo del trabajo	21
	Requiere criterio e iniciativa para resolver (50% o más) problemas sencillos que se presentan	16		Actividad que demanda energía muscular considerable.	28
	Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia	20		Movimientos que requieren gran esfuerzo muscular.	35
3.2 Mental subfactor 5			4.- RESPONSABILIDAD		
			4.1 Sobre Errores subfactor 6		
	El puesto enfrenta situaciones simples y repetitivas, cuya solución única se conoce de memoria.	13	X	Los errores se pueden descubrir fácilmente y su corrección es fácil e implica pocas pérdidas.	14
X	Atención sostenida solo durante periodos cortos.	26		La mayoría de las tareas están sujetas a comprobaciones o son revisadas en controles posteriores por los responsables del área de trabajo.	28
	Esfuerzo mental continuo durante el periodo de trabajo.	39		Si no se descubren los errores, pueden afectar a otras áreas de trabajo, produciendo pérdidas de tiempo.	42
	Concentración mental considerable durante el tiempo de trabajo.	52		Errores difíciles de detectar que pueden ocasionar retrasos, pérdidas de información, de experiencias, de materiales, de instalaciones, anulación de contratos con empresas o entidades.	56
	Atención intensa o continua durante su jornada de trabajo.	65		Causa de pérdidas de prestigio, penalidades importantes para la empresa, o pérdidas financieras que	70

Continúa página siguiente

Viene página anterior

			afecten directamente a la continuidad de sus actividades.		
4.2 Sobre el equipo de trabajo subfactor 7			4.3 En supervisión subfactor 8		
	Por usar elementos de tipo manual, los deterioros son los normales al desgaste por uso, y fácilmente reemplazables.	11	X	Es responsable sólo de su propio trabajo	5
X	Operar con elementos mecánicos simples, tales como máquinas auxiliares; del uso de las mismas en buen o mal estado de conservación pueden resultar deficiencias rápidamente observables.	22		Dirige el trabajo de una o dos personas.	10
	Realizar trabajos con máquinas, equipos e instalaciones fundamentales, de cuyo correcto montaje o conducción depende su buen estado de conservación. Se puede normalizar su uso con un gasto importante.	33		Dirige el trabajo de tres a seis personas	15
	Ejecutar trabajos por medio de máquinas especiales o equipos de señalada complejidad o precisión de funcionamiento, de cuya incorrecta conducción se desprenden serios perjuicios para su conservación y uso.	44		Supervisa grupos con más de seis personas como son supervisores, técnicos.	20
	Operar con maquinarias de gran complejidad, que exigen cuidados especiales, o por las grandes	55		Dirige a los jefes de sección	25

Continúa página siguiente

Viene página anterior

	precisiones exigidas, o por su alto valor..			
<b>5.- CONDICIONES DE TRABAJO</b>				
5.1 Ambiente y Riesgo		subfactor		
9				
	Ambiente de trabajo normal. La posibilidad de que ocurra un accidente es eventual.	10		
X	A ratos se está expuesto a accidentes o molestias de menor importancia, que pueden producir incapacidades temporales no mayores de tres días.	20		
	Expuesto a accidentes que pueden producir molestias graves, o incapacidades temporales mayores a tres días.	30		
	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidades parciales permanentes.	40		
	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidad totalmente permanente.	50		
<b>6.- PONDERACIÓN</b>				
Puntaje total		159		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

**Tabla N°47 V.P. Pintor**

FORMULARIO DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS				
1.- DATOS GENERALES				
EMPRESA: Cima Castro				
PUESTO: Pintor				
2.- HABILIDAD				
2.1 Experiencia subfactor 1		2.2 Conocimiento subfactor 2		
X	Máximo de un año	22	X Nivel de instrucción básica, saber leer, escribir, sumar y restar números enteros	14
	De un año hasta dos años	44	Haber terminado su instrucción primaria y secundaria	28
	De dos años hasta tres años	66	Conocimientos de secundaria mas contabilidad y manejo de Word y Excel	42
	De tres años hasta cuatro años	88	Conocimientos universitarios en carrera comercial o auditoria	56
	De cuatro años en adelante	110	Maestría dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica	70
2.3 Criterio e Iniciativa subfactor 3		3.- ESFUERZO		
3		3.1 Físico subfactor 4		
	Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas	4	Esfuerzo mínimo que se desarrolla durante el trabajo.	7
	Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan	8	X Mas del 20% del tiempo en posición fatigosa y/o movimientos continuos.	14

Continúa página siguiente



Viene página anterior

	Requiere criterio e iniciativa para resolver (25% a 50%) problemas sencillos que se presentan	12		Esfuerzo frecuente durante el desarrollo del trabajo	21
X	Requiere criterio e iniciativa para resolver (50% o más) problemas sencillos que se presentan	16		Actividad que demanda energía muscular considerable.	28
	Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia	20		Movimientos que requieren gran esfuerzo muscular.	35
3.2 Mental subfactor 5			4.- RESPONSABILIDAD		
			4.1 Sobre Errores subfactor 6		
	El puesto enfrenta situaciones simples y repetitivas, cuya solución única se conoce de memoria.	13	X	Los errores se pueden descubrir fácilmente y su corrección es fácil e implica pocas pérdidas.	14
X	Atención sostenida solo durante periodos cortos.	26		La mayoría de las tareas están sujetas a comprobaciones o son revisadas en controles posteriores por los responsables del área de trabajo.	28
	Esfuerzo mental continuo durante el periodo de trabajo.	39		Si no se descubren los errores, pueden afectar a otras áreas de trabajo, produciendo pérdidas de tiempo.	42
	Concentración mental considerable durante el tiempo de trabajo.	52		Errores difíciles de detectar que pueden ocasionar retrasos, pérdidas de información, de experiencias, de materiales, de instalaciones, anulación de contratos con empresas o entidades.	56
	Atención intensa o continua durante su jornada de trabajo.	65		Causa de pérdidas de prestigio, penalidades importantes para la empresa, o pérdidas financieras que	70

Continúa página siguiente

Viene página anterior

			afecten directamente a la continuidad de sus actividades.		
4.2 Sobre el equipo de trabajo subfactor 7			4.3 En supervisión subfactor 8		
X	Por usar elementos de tipo manual, los deterioros son los normales al desgaste por uso, y fácilmente reemplazables.	11	Es responsable sólo de su propio trabajo	5	
	Operar con elementos mecánicos simples, tales como máquinas auxiliares; del uso de las mismas en buen o mal estado de conservación pueden resultar deficiencias rápidamente observables.	22	X	Dirige el trabajo de una o dos personas.	10
	Realizar trabajos con máquinas, equipos e instalaciones fundamentales, de cuyo correcto montaje o conducción depende su buen estado de conservación. Se puede normalizar su uso con un gasto importante.	33		Dirige el trabajo de tres a seis personas	15
	Ejecutar trabajos por medio de máquinas especiales o equipos de señalada complejidad o precisión de funcionamiento, de cuya incorrecta conducción se desprenden serios perjuicios para su conservación y uso.	44		Supervisa grupos con más de seis personas como son supervisores, técnicos.	20
	Operar con maquinarias de gran complejidad, que exigen cuidados especiales, o por las grandes	55		Dirige a los jefes de sección	25

Continúa página siguiente

Viene página anterior

	precisiones exigidas, o por su alto valor..			
<b>5.- CONDICIONES DE TRABAJO</b>				
5.1 Ambiente y Riesgo		subfactor		
9				
	Ambiente de trabajo normal. La posibilidad de que ocurra un accidente es eventual.	10		
	A ratos se está expuesto a accidentes o molestias de menor importancia, que pueden producir incapacidades temporales no mayores de tres días.	20		
X	Expuesto a accidentes que pueden producir molestias graves, o incapacidades temporales mayores a tres días.	30		
	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidades parciales permanentes.	40		
	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidad totalmente permanente.	50		
<b>6.- PONDERACIÓN</b>				
Puntaje total		157		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

**Tabla N°48** V.P. Ayudante de Planta

FORMULARIO DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS				
1.- DATOS GENERALES				
EMPRESA: Cima Castro				
PUESTO: Ayudante de planta				
2.- HABILIDAD				
2.1 Experiencia subfactor 1		2.2 Conocimiento subfactor 2		
<input checked="" type="checkbox"/>	Máximo de un año	22	<input checked="" type="checkbox"/> Nivel de instrucción básica, saber leer, escribir, sumar y restar números enteros	14
	De un año hasta dos años	44	Haber terminado su instrucción primaria y secundaria	28
	De dos años hasta tres años	66	Conocimientos de secundaria mas contabilidad y manejo de Word y Excel	42
	De tres años hasta cuatro años	88	Conocimientos universitarios en carrera comercial o auditoria	56
	De cuatro años en adelante	110	Maestría dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica	70
2.3 Criterio e Iniciativa subfactor 3		3.- ESFUERZO		
		3.1 Físico subfactor 4		
<input checked="" type="checkbox"/>	Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas	4	<input checked="" type="checkbox"/> Esfuerzo mínimo que se desarrolla durante el trabajo.	7
	Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan	8	Mas del 20% del tiempo en posición fatigosa y/o movimientos continuos.	14

Continúa página siguiente

Viene página anterior

	Requiere criterio e iniciativa para resolver (25% a 50%) problemas sencillos que se presentan	12		Esfuerzo frecuente durante el desarrollo del trabajo	21
	Requiere criterio e iniciativa para resolver (50% o más) problemas sencillos que se presentan	16		Actividad que demanda energía muscular considerable.	28
	Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia	20		Movimientos que requieren gran esfuerzo muscular.	35
3.2 Mental subfactor 5			4.- RESPONSABILIDAD		
			4.1 Sobre Errores subfactor 6		
X	El puesto enfrenta situaciones simples y repetitivas, cuya solución única se conoce de memoria.	13	X	Los errores se pueden descubrir fácilmente y su corrección es fácil e implica pocas pérdidas.	14
	Atención sostenida solo durante periodos cortos.	26		La mayoría de las tareas están sujetas a comprobaciones o son revisadas en controles posteriores por los responsables del área de trabajo.	28
	Esfuerzo mental continuo durante el periodo de trabajo.	39		Si no se descubren los errores, pueden afectar a otras áreas de trabajo, produciendo pérdidas de tiempo.	42
	Concentración mental considerable durante el tiempo de trabajo.	52		Errores difíciles de detectar que pueden ocasionar retrasos, pérdidas de información, de experiencias, de materiales, de instalaciones, anulación de contratos con empresas o entidades.	56
	Atención intensa o continua durante su jornada de trabajo.	65		Causa de pérdidas de prestigio, penalidades importantes para la empresa, o pérdidas financieras que	70

Continúa página siguiente

Viene página anterior

			afecten directamente a la continuidad de sus actividades.		
4.2 Sobre el equipo de trabajo subfactor 7			4.3 En supervisión subfactor 8		
X	Por usar elementos de tipo manual, los deterioros son los normales al desgaste por uso, y fácilmente reemplazables.	11	X	Es responsable sólo de su propio trabajo	5
	Operar con elementos mecánicos simples, tales como máquinas auxiliares; del uso de las mismas en buen o mal estado de conservación pueden resultar deficiencias rápidamente observables.	22		Dirige el trabajo de una o dos personas.	10
	Realizar trabajos con máquinas, equipos e instalaciones fundamentales, de cuyo correcto montaje o conducción depende su buen estado de conservación. Se puede normalizar su uso con un gasto importante.	33		Dirige el trabajo de tres a seis personas	15
	Ejecutar trabajos por medio de máquinas especiales o equipos de señalada complejidad o precisión de funcionamiento, de cuya incorrecta conducción se desprenden serios perjuicios para su conservación y uso.	44		Supervisa grupos con más de seis personas como son supervisores, técnicos.	20
	Operar con maquinarias de gran complejidad, que exigen cuidados especiales, o por las grandes	55		Dirige a los jefes de sección	25

Continúa página siguiente

Viene página anterior

	precisiones exigidas, o por su alto valor..			
5.- CONDICIONES DE TRABAJO				
5.1 Ambiente y Riesgo		subfactor		
9				
	Ambiente de trabajo normal. La posibilidad de que ocurra un accidente es eventual.	10		
X	A ratos se está expuesto a accidentes o molestias de menor importancia, que pueden producir incapacidades temporales no mayores de tres días.	20		
	Expuesto a accidentes que pueden producir molestias graves, o incapacidades temporales mayores a tres días.	30		
	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidades parciales permanentes.	40		
	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidad totalmente permanente.	50		
6.- PONDERACIÓN				
Puntaje total		110		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

**Tabla N° 49 V.P. Mecánico**

FORMULARIO DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS				
1.- DATOS GENERALES				
EMPRESA: Cima Castro				
PUESTO: Mecánico				
2.- HABILIDAD				
2.1 Experiencia subfactor 1		2.2 Conocimiento subfactor 2		
X	Máximo de un año	22	Nivel de instrucción básica, saber leer, escribir, sumar y restar números enteros	14
	De un año hasta dos años	44	X Haber terminado su instrucción primaria y secundaria	28
	De dos años hasta tres años	66	Conocimientos de secundaria mas contabilidad y manejo de Word y Excel	42
	De tres años hasta cuatro años	88	Conocimientos universitarios en carrera comercial o auditoria	56
	De cuatro años en adelante	110	Maestría dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica	70
2.3 Criterio e Iniciativa subfactor 3		3.- ESFUERZO		
		3.1 Físico subfactor 4		
	Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas	4	Esfuerzo mínimo que se desarrolla durante el trabajo.	7

Continúa página siguiente



Viene página anterior

X	Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan	8	X	Mas del 20% del tiempo en posición fatigosa y/o movimientos continuos.	14
	Requiere criterio e iniciativa para resolver (25% a 50%) problemas sencillos que se presentan	12		Esfuerzo frecuente durante el desarrollo del trabajo	21
	Requiere criterio e iniciativa para resolver (50% o más) problemas sencillos que se presentan	16		Actividad que demanda energía muscular considerable.	28
	Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia	20		Movimientos que requieren gran esfuerzo muscular.	35
3.2 Mental subfactor 5			4.- RESPONSABILIDAD		
			4.1 Sobre Errores subfactor 6		
	El puesto enfrenta situaciones simples y repetitivas, cuya solución única se conoce de memoria.	13	X	Los errores se pueden descubrir fácilmente y su corrección es fácil e implica pocas perdidas.	14
X	Atención sostenida solo durante periodos cortos.	26		La mayoría de las tareas están sujetas a comprobaciones o son revisadas en controles posteriores por los responsables del área de trabajo.	28
	Esfuerzo mental continuo durante el periodo de trabajo.	39		Si no se descubren los errores, pueden afectar a otras aéreas de trabajo, produciendo pérdidas de	42

Continúa página siguiente

Viene página anterior

				tiempo.	
	Concentración mental considerable durante el tiempo de trabajo.	52		Errores difíciles de detectar que pueden ocasionar retrasos, pérdidas de información, de experiencias, de materiales, de instalaciones, anulación de contratos con empresas o entidades.	56
	Atención intensa o continúa durante su jornada de trabajo.	65		Causa de pérdidas de prestigio, penalidades importantes para la empresa, o pérdidas financieras que afecten directamente a la continuidad de sus actividades.	70
4.2 Sobre el equipo de trabajo subfactor 7			4.3 En supervisión subfactor 8		
	Por usar elementos de tipo manual, los deterioros son los normales al desgaste por uso, y fácilmente reemplazables.	11	X	Es responsable sólo de su propio trabajo	5
X	Operar con elementos mecánicos simples, tales como máquinas auxiliares; del uso de las mismas en buen o mal estado de conservación pueden resultar deficiencias rápidamente observables.	22		Dirige el trabajo de una o dos personas.	10

Continúa página siguiente

Viene página anterior

	Realizar trabajos con máquinas, equipos e instalaciones fundamentales, de cuyo correcto montaje o conducción depende su buen estado de conservación. Se puede normalizar su uso con un gasto importante.	33		Dirige el trabajo de tres a seis personas	15
	Ejecutar trabajos por medio de máquinas especiales o equipos de señalada complejidad o precisión de funcionamiento, de cuya incorrecta conducción se desprenden serios perjuicios para su conservación y uso.	44		Supervisa grupos con más de seis personas como son supervisores, técnicos.	20
	Operar con maquinarias de gran complejidad, que exigen cuidados especiales, o por las grandes precisiones exigidas, o por su alto valor..	55		Dirige a los jefes de sección	25
<b>5.- CONDICIONES DE TRABAJO</b>					
5.1 Ambiente y Riesgo		subfactor			
9					
	Ambiente de trabajo normal. La posibilidad de que ocurra un accidente es eventual.	10			
X	A ratos se está expuesto a accidentes o molestias de menor importancia, que pueden producir incapacidades temporales no	20			

Continúa página siguiente

Viene página anterior

	mayores de tres días.		
	Expuesto a accidentes que pueden producir molestias graves, o incapacidades temporales mayores a tres días.	30	
	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidades parciales permanentes.	40	
	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidad totalmente permanente.	50	
6.- PONDERACIÓN			
Puntaje total		159	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

**Tabla N° 50 V.P. Soldador**

FORMULARIO DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS				
1.- DATOS GENERALES				
EMPRESA: Cima Castro				
PUESTO: Soldador				
2.- HABILIDAD				
2.1 Experiencia subfactor 1		2.2 Conocimiento subfactor 2		
X	Máximo de un año	22	X Nivel de instrucción básica, saber leer, escribir, sumar y restar números enteros	14
	De un año hasta dos años	44	Haber terminado su instrucción primaria y secundaria	28
	De dos años hasta tres años	66	Conocimientos de secundaria mas contabilidad y manejo de Word y Excel	42
	De tres años hasta cuatro años	88	Conocimientos universitarios en carrera comercial o auditoria	56
	De cuatro años en adelante	110	Maestría dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica	70
2.3 Criterio e Iniciativa subfactor 3		3.- ESFUERZO		
3		3.1 Físico subfactor 4		
	Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas	4	Esfuerzo mínimo que se desarrolla durante el trabajo.	7
	Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan	8	Mas del 20% del tiempo en posición fatigosa y/o movimientos continuos.	14

Continúa página siguiente

Viene página anterior

	Requiere criterio e iniciativa para resolver (25% a 50%) problemas sencillos que se presentan	12		<b>X</b>	Esfuerzo frecuente durante el desarrollo del trabajo	21
<b>X</b>	Requiere criterio e iniciativa para resolver (50% o más) problemas sencillos que se presentan	16			Actividad que demanda energía muscular considerable.	28
	Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia	20			Movimientos que requieren gran esfuerzo muscular.	35
3.2 Mental subfactor 5			4.- RESPONSABILIDAD			
			4.1 Sobre Errores subfactor 6			
	El puesto enfrenta situaciones simples y repetitivas, cuya solución única se conoce de memoria.	13			Los errores se pueden descubrir fácilmente y su corrección es fácil e implica pocas pérdidas.	14
<b>X</b>	Atención sostenida solo durante periodos cortos.	26	<b>X</b>		La mayoría de las tareas están sujetas a comprobaciones o son revisadas en controles posteriores por los responsables del área de trabajo.	28
	Esfuerzo mental continuo durante el periodo de trabajo.	39			Si no se descubren los errores, pueden afectar a otras áreas de trabajo, produciendo pérdidas de tiempo.	42
	Concentración mental considerable durante el tiempo de trabajo.	52			Errores difíciles de detectar que pueden ocasionar retrasos, pérdidas de información, de experiencias, de materiales, de instalaciones, anulación de contratos con empresas o entidades.	56
	Atención intensa o continua durante su jornada de trabajo.	65			Causa de pérdidas de prestigio, penalidades importantes para la empresa, o pérdidas financieras que	70

Continúa página siguiente

Viene página anterior

			afecten directamente a la continuidad de sus actividades.		
4.2 Sobre el equipo de trabajo subfactor 7			4.3 En supervisión subfactor 8		
X	Por usar elementos de tipo manual, los deterioros son los normales al desgaste por uso, y fácilmente reemplazables.	11	X	Es responsable sólo de su propio trabajo	5
	Operar con elementos mecánicos simples, tales como máquinas auxiliares; del uso de las mismas en buen o mal estado de conservación pueden resultar deficiencias rápidamente observables.	22		Dirige el trabajo de una o dos personas.	10
	Realizar trabajos con máquinas, equipos e instalaciones fundamentales, de cuyo correcto montaje o conducción depende su buen estado de conservación. Se puede normalizar su uso con un gasto importante.	33		Dirige el trabajo de tres a seis personas	15
	Ejecutar trabajos por medio de máquinas especiales o equipos de señalada complejidad o precisión de funcionamiento, de cuya incorrecta conducción se desprenden serios perjuicios para su conservación y uso.	44		Supervisa grupos con más de seis personas como son supervisores, técnicos.	20
	Operar con maquinarias de gran complejidad, que exigen cuidados especiales, o por las grandes	55		Dirige a los jefes de sección	25

Continúa página siguiente

Viene página anterior

	precisiones exigidas, o por su alto valor..			
5.- CONDICIONES DE TRABAJO				
5.1 Ambiente y Riesgo		subfactor		
9				
	Ambiente de trabajo normal. La posibilidad de que ocurra un accidente es eventual.	10		
X	A ratos se está expuesto a accidentes o molestias de menor importancia, que pueden producir incapacidades temporales no mayores de tres días.	20		
	Expuesto a accidentes que pueden producir molestias graves, o incapacidades temporales mayores a tres días.	30		
	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidades parciales permanentes.	40		
	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidad totalmente permanente.	50		
6.- PONDERACIÓN				
Puntaje total		163		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano



**Tabla N° 51 V.P. Chofer**

FORMULARIO DE CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE PUESTOS				
1.- DATOS GENERALES				
EMPRESA: Cima Castro				
PUESTO: Chofer				
2.- HABILIDAD				
2.1 Experiencia subfactor 1		2.2 Conocimiento subfactor 2		
X	Máximo de un año	22	X Nivel de instrucción básica, saber leer, escribir, sumar y restar números enteros	14
	De un año hasta dos años	44	Haber terminado su instrucción primaria y secundaria	28
	De dos años hasta tres años	66	Conocimientos de secundaria mas contabilidad y manejo de Word y Excel	42
	De tres años hasta cuatro años	88	Conocimientos universitarios en carrera comercial o auditoria	56
	De cuatro años en adelante	110	Maestría dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica	70
2.3 Criterio e Iniciativa subfactor 3		3.- ESFUERZO		
3		3.1 Físico subfactor 4		
	Requiere solamente habilidad para ejecutar exactamente las órdenes recibidas	4	Esfuerzo mínimo que se desarrolla durante el trabajo.	7
	Requiere cierta interpretación de las órdenes recibidas al aplicarlas, e iniciativa para resolver eventualmente problemas sencillos que se presentan	8	Mas del 20% del tiempo en posición fatigosa y/o movimientos continuos.	14

Continúa página siguiente

Viene página anterior

	Requiere criterio e iniciativa para resolver (25% a 50%) problemas sencillos que se presentan	12		<b>X</b>	Esfuerzo frecuente durante el desarrollo del trabajo	21
<b>X</b>	Requiere criterio e iniciativa para resolver (50% o más) problemas sencillos que se presentan	16			Actividad que demanda energía muscular considerable.	28
	Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia	20			Movimientos que requieren gran esfuerzo muscular.	35
3.2 Mental subfactor 5			4.- RESPONSABILIDAD			
3.2 Mental subfactor 5			4.1 Sobre Errores subfactor 6			
	El puesto enfrenta situaciones simples y repetitivas, cuya solución única se conoce de memoria.	13			Los errores se pueden descubrir fácilmente y su corrección es fácil e implica pocas pérdidas.	14
<b>X</b>	Atención sostenida solo durante periodos cortos.	26	<b>X</b>		La mayoría de las tareas están sujetas a comprobaciones o son revisadas en controles posteriores por los responsables del área de trabajo.	28
	Esfuerzo mental continuo durante el periodo de trabajo.	39			Si no se descubren los errores, pueden afectar a otras áreas de trabajo, produciendo pérdidas de tiempo.	42
	Concentración mental considerable durante el tiempo de trabajo.	52			Errores difíciles de detectar que pueden ocasionar retrasos, pérdidas de información, de experiencias, de materiales, de instalaciones, anulación de contratos con empresas o entidades.	56
	Atención intensa o continua durante su jornada de trabajo.	65			Causa de pérdidas de prestigio, penalidades importantes para la empresa, o pérdidas financieras que	70

Continúa página siguiente

Viene página anterior

			afecten directamente a la continuidad de sus actividades.	
4.2 Sobre el equipo de trabajo subfactor 7			4.3 En supervisión subfactor 8	
	Por usar elementos de tipo manual, los deterioros son los normales al desgaste por uso, y fácilmente reemplazables.	11	Es responsable sólo de su propio trabajo	5
X	Operar con elementos mecánicos simples, tales como máquinas auxiliares; del uso de las mismas en buen o mal estado de conservación pueden resultar deficiencias rápidamente observables.	22	X Dirige el trabajo de una o dos personas.	10
	Realizar trabajos con máquinas, equipos e instalaciones fundamentales, de cuyo correcto montaje o conducción depende su buen estado de conservación. Se puede normalizar su uso con un gasto importante.	33	Dirige el trabajo de tres a seis personas	15
	Ejecutar trabajos por medio de máquinas especiales o equipos de señalada complejidad o precisión de funcionamiento, de cuya incorrecta conducción se desprenden serios perjuicios para su conservación y uso.	44	Supervisa grupos con más de seis personas como son supervisores, técnicos.	20
	Operar con maquinarias de gran complejidad, que exigen cuidados especiales, o por las grandes	55	Dirige a los jefes de sección	25

Continúa página siguiente

Viene página anterior

	precisiones exigidas, o por su alto valor..			
5.- CONDICIONES DE TRABAJO				
5.1 Ambiente y Riesgo		subfactor		
9				
	Ambiente de trabajo normal. La posibilidad de que ocurra un accidente es eventual.	10		
	A ratos se está expuesto a accidentes o molestias de menor importancia, que pueden producir incapacidades temporales no mayores de tres días.	20		
X	Expuesto a accidentes que pueden producir molestias graves, o incapacidades temporales mayores a tres días.	30		
	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidades parciales permanentes.	40		
	Constantemente expuesto a accidentes que pueden producir incapacidad totalmente permanente.	50		
6.- PONDERACIÓN				
Puntaje total		189		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

### 6.8.8 Calculo del valor del punto

Para el cálculo del valor del punto hay que tomar en cuenta la sumatoria total de puntos obtenidos en la valoración de puestos por el método antes mencionado, y la sumatoria total de los sueldos actuales de la empresa Cima Castro, con los cuales se obtendrá la siguiente fórmula:

$$VP = \frac{S. Max - S. min}{P. Max - P. min}$$

Donde:

- VP = valor del punto
- S. Max = sueldo máximo
- S. Min = sueldo mínimo
- P. Max = puntaje máximo
- P. Min = puntaje mínimo

$$VP = \frac{1100 - 290}{412 - 110}$$

$$VP = 2,68$$

Ayudante de planta

Puntos obtenidos = 110

*salario unificado* = puntos obtenidos \* valor del punto

$$salario unificado = 110 * 2,68$$

$$salario unificado = 294,8$$

Pintor

Puntos obtenidos = 157

*salario unificado* = puntos obtenidos \* valor del punto

$$salario\ unificado = 157 * 2,68$$

$$salario\ unificado = 420,76$$

Chofer

Puntos obtenidos = 189

*salario unificado* = puntos obtenidos \* valor del punto

$$salario\ unificado = 189 * 2,68$$

$$salario\ unificado = 506,52$$

Soldador

Puntos obtenidos = 163

*salario unificado* = puntos obtenidos \* valor del punto

$$salario\ unificado = 163 * 2,68$$

$$salario\ unificado = 436,84$$

Operarios

Puntos obtenidos = 159

*salario unificado* = puntos obtenidos \* valor del punto

$$\textit{salario unificado} = 159 * 2,68$$

$$\textit{salario unificado} = 426,12$$

Vendedor

Puntos obtenidos = 169

*salario unificado* = puntos obtenidos \* valor del punto

$$\textit{salario unificado} = 169 * 2,68$$

$$\textit{salario unificado} = 452,92$$

Bodeguero

Puntos obtenidos = 166

*salario unificado* = puntos obtenidos \* valor del punto

$$\textit{salario unificado} = 166 * 2,68$$

$$\textit{salario unificado} = 444,88$$

Mecánico

Puntos obtenidos = 159

*salario unificado* = puntos obtenidos \* valor del punto

$$\textit{salario unificado} = 159 * 2,68$$

$$\textit{salario unificado} = 426,12$$

Secretaria

Puntos obtenidos = 170

*salario unificado* = puntos obtenidos \* valor del punto

$$\textit{salario unificado} = 170 * 2,68$$

$$\textit{salario unificado} = 455,60$$

Asesor Legal

Puntos obtenidos = 302

*salario unificado* = puntos obtenidos \* valor del punto

$$\textit{salario unificado} = 302 * 2,68$$

$$\textit{salario unificado} = 809,36$$



Contador

Puntos obtenidos = 189

*salario unificado* = puntos obtenidos \* valor del punto

$$\textit{salario unificado} = 189 * 2,68$$

$$\textit{salario unificado} = 506,52$$

Jefe de Producción

Puntos obtenidos = 317

*salario unificado* = puntos obtenidos \* valor del punto

$$\textit{salario unificado} = 317 * 2,68$$

$$\textit{salario unificado} = 849,56$$

Subgerente

Puntos obtenidos = 365

*salario unificado* = puntos obtenidos \* valor del punto

$$\textit{salario unificado} = 365 * 2,68$$

$$\textit{salario unificado} = 978,20$$

Gerente General

Puntos obtenidos = 412

*salario unificado* = puntos obtenidos \* valor del punto

*salario unificado* = 412 \* 2,68

*salario unificado* = 1104,16

#### **6.8.9 Cuadro de la Clasificación y Valoración de puestos**

**Tabla N°52 Clasificación y Valoración de puestos**

<b>FACTORES CLASE</b>	<b>HABILIDAD</b>	<b>ESFUERZO</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>SALARIO BÁSICO UNIFICADO</b>	<b>DIARIO</b>
<b>Gerente General</b>	178	86	128	20	412	1104,2	44,2
<b>Subgerente</b>	142	79	114	30	365	978,2	39,1
<b>Jefe de Producción</b>	142	86	69	20	317	849,6	34,0
<b>Asesor Legal</b>	128	60	94	20	302	809,4	32,4
<b>Contador</b>	92	47	30	20	189	506,5	20,3
<b>Secretaria</b>	66	53	41	10	170	455,6	18,2
<b>Vendedor</b>	58	40	41	30	169	452,9	18,1
<b>Chofer</b>	52	47	60	30	189	506,5	20,3
<b>Bodeguero</b>	58	33	55	20	166	444,9	17,8
<b>Soldador</b>	52	47	44	20	163	436,8	17,5
<b>Mecánico</b>	58	40	41	20	159	426,1	17,0
<b>Operarios</b>	58	40	41	20	159	426,1	17,0
<b>Pintor</b>	52	40	35	30	157	420,8	16,8
<b>Ayudante de planta</b>	40	20	30	20	110	294,8	11,8

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

### 6.8.10 Tabla clases de puestos de la empresa

**Tabla N°53** Clase de puestos

CLASES DE PUESTOS		FRECUENCIA	RMU (Y)	PUNTOS (X)
No.	DENOMINACIÓN			
1	Gerente General	1	1100	412
2	Subgerente	1	880	355
3	Jefe de Producción	1	800	317
4	Asesor Legal	1	490	312
5	Chofer	2	390	189
6	Contador	1	450	189
7	Secretaria	1	405	170
8	Vendedor	4	400	169
9	Bodeguero	1	370	166
10	Soldador	6	390	163
11	Mecánico	5	380	159
12	Operarios	8	375	159
13	Pintor	4	390	157
14	Ayudante de planta	2	290	110
	<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>7110</b>	<b>3027</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

### 6.8.11 Cálculo de la Tendencia Rectilínea de Crecimiento:

**Y:** Total de sueldos pagados

**X:** Total de puntos concedidos

**N:** Número de puestos valuados

**C:** Incremento constante en el importe de los salarios

$$C = \frac{Y}{X}$$

Entonces:

**Total X = 3027**

**Total Y = 7110**

**N = 14**

$$C = \frac{Y}{X} = \frac{7110}{3027} = 2,34$$

$$X_2 = \frac{X}{N} = \frac{3027}{14} = 216,21$$

$$Y_2 = \frac{Y}{N} = \frac{7110}{14} = 507,85$$

Recta ideal:

$X_1$  es un valor inferior a  $X_2$  que se fija arbitrariamente que para este caso será 110 escogido del puntaje menor de los puestos valorados.

$$X_1 < X_2 \text{ (Arbitraria)} = 110$$

$$Y_1 = Y_2 - C(X_2 - X_1)$$

$$Y_1 = 507,85 - 2,34(216,21 - 110)$$

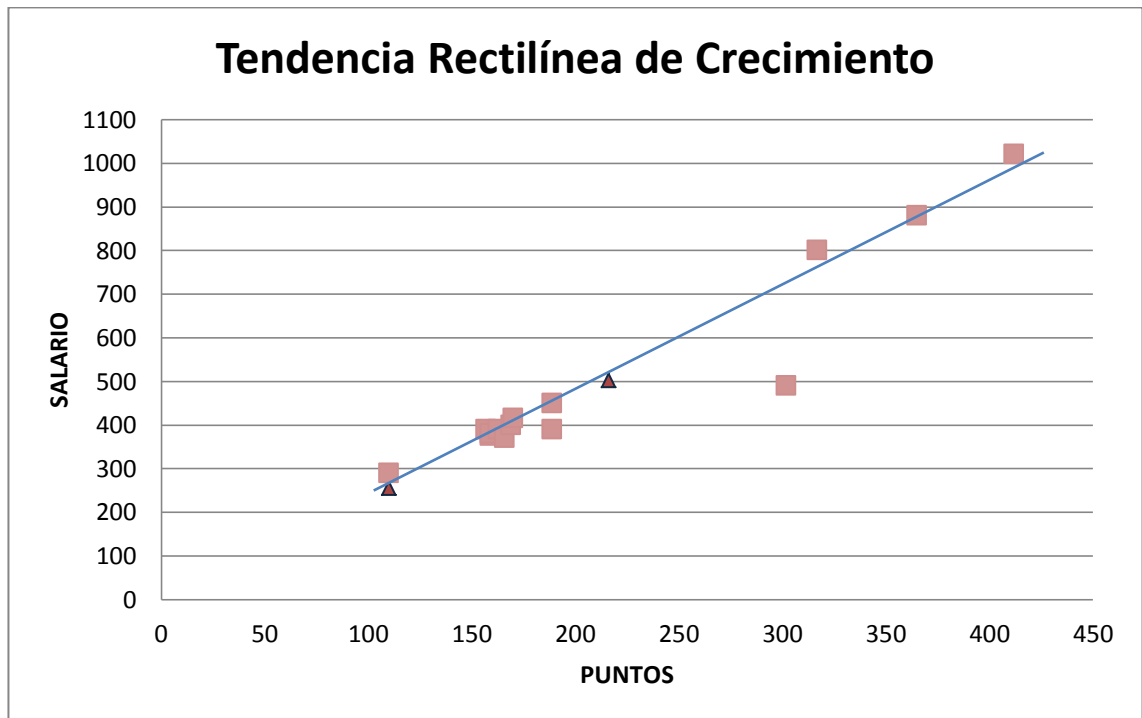
$$Y_1 = 259,31$$

#### **6.8.12 Recta ideal de salarios:**

Puntos para trazar la línea recta central:

$$a \quad \left\{ \begin{array}{l} X_2 = 216,21 \\ Y_2 = 507,85 \end{array} \right.$$

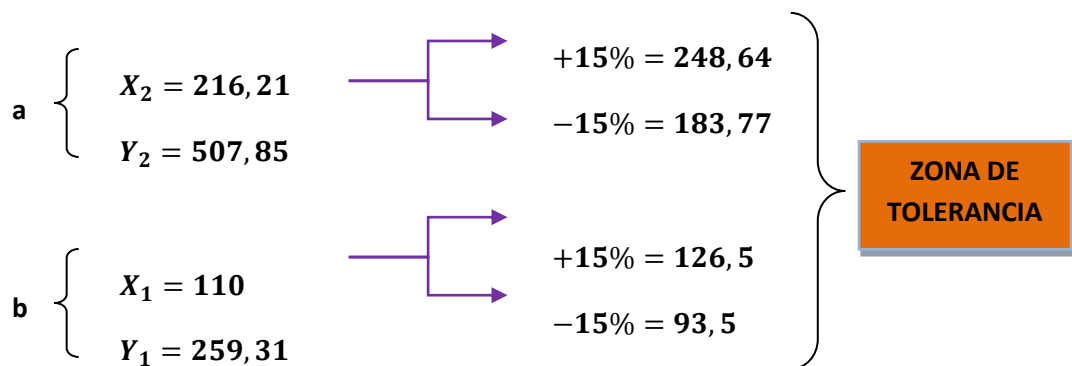
$$b \quad \left\{ \begin{array}{l} X_1 = 110 \\ Y_1 = 259,31 \end{array} \right.$$

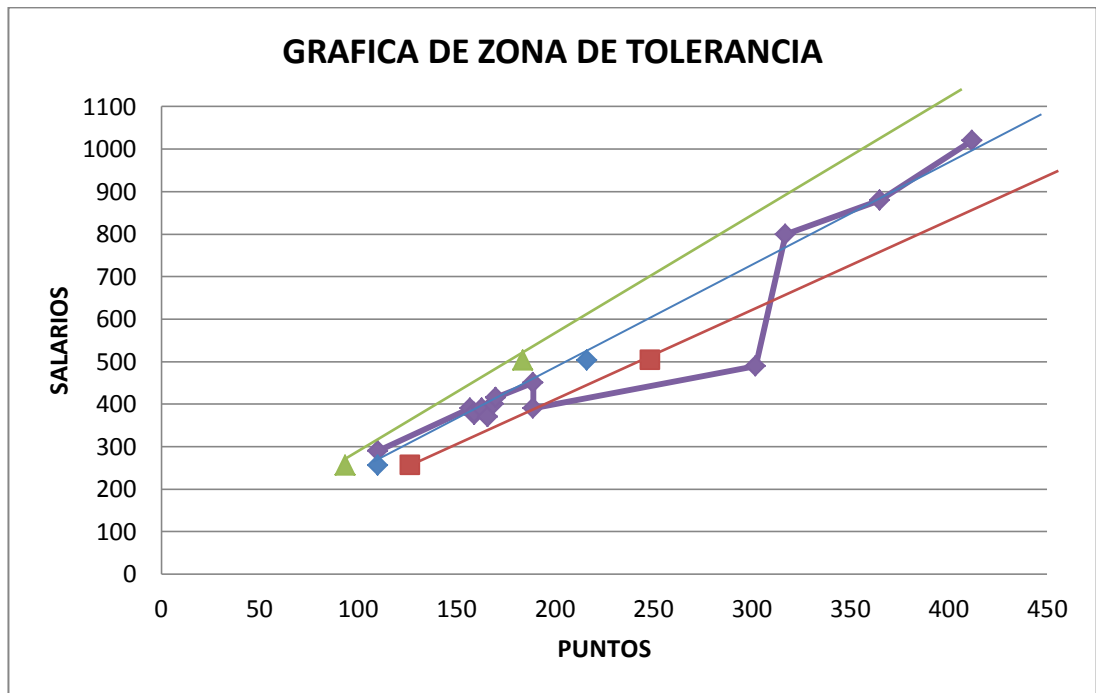


**Gráfico N° 14** Tendencia Rectilínea  
**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaboración:** Paul Toscano

#### 6.8.1.3 Zona de tolerancia

Puntos para trazar la línea recta central:





**Gráfico N° 15** Zona de Tolerancia  
**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaboración:** Paul Toscano

#### 6.8.14 Escala de Salarios de la empresa

**Máximo en puntos:** 412

**Mínimo en puntos:** -110  
302

Queremos hacer 14 grados de puestos:

$$\frac{302}{14} = 21,57$$

Lo mismo en salarios:

**Máximo salario:** 1100

**Mínimo salario:** -290  
810

Entonces:

$$\frac{810}{14} = 57,85$$

**Tabla N°54** Escala de salario

GRADO	PUNTOS (X)			SALARIO (Y)		
<b>I</b>	110,00	-	131,57	290,00	-	347,85
<b>II</b>	132,57	-	154,14	348,85	-	406,70
<b>III</b>	155,14	-	176,71	407,70	-	465,55
<b>IV</b>	177,71	-	199,28	466,55	-	524,40
<b>V</b>	200,28	-	221,85	525,40	-	583,25
<b>VI</b>	222,85	-	244,42	584,25	-	642,10
<b>VII</b>	245,42	-	266,99	643,10	-	700,95
<b>VIII</b>	267,99	-	289,56	701,95	-	759,80
<b>IX</b>	290,56	-	312,13	760,80	-	818,65
<b>X</b>	313,13	-	334,70	819,65	-	877,50
<b>XI</b>	335,70	-	357,27	878,50	-	936,35
<b>XII</b>	358,27	-	379,84	937,35	-	995,20
<b>XIII</b>	380,84	-	402,41	996,20	-	1054,05
<b>XIV</b>	403,41	-	424,98	1055,05	-	1112,90

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

#### 6.8.15 Grupo Ocupacional

**Tabla N°55** Grupo Ocupacional

N°	Puesto	Puntos	Salario Actual	Salario Propuesto	Techo Máximo
<b>1</b>	Ayudante de planta	110	290	294,8	531
<b>2</b>	Pintor	157	390	420,76	548
<b>3</b>	Operarios	159	375	426,12	548
<b>4</b>	Mecánico	159	380	426,12	548
<b>5</b>	Soldador	163	390	436,84	566
<b>6</b>	Bodeguero	166	370	444,88	775
<b>7</b>	Vendedor	169	400	452,92	584
<b>8</b>	Secretaria	170	405	455,6	876
<b>9</b>	Chofer	189	390	506,52	876
<b>10</b>	Contador	189	450	506,52	876
<b>11</b>	Asesor Legal	302	490	809,36	1652
<b>12</b>	Jefe de Producción	317	800	849,56	1652
<b>13</b>	Subgerente	365	880	978,2	1652
<b>14</b>	Gerente General	412	1100	1104,16	1652

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano



**Máximo en puntos:** 412

**Mínimo en puntos:** -110

302

Queremos hacer 14 grados de puestos:

$$\frac{302}{14} = 21,57$$

Lo mismo en salarios:

**Máximo salario:** 1104,16

**Mínimo salario:** -294,8

809,36

Entonces:

$$\frac{809,36}{14} = 57,81$$

**Tabla N° 56** Intervalo de puntos y salarios

GRADO	PUNTOS (X)			SALARIO (Y)		
I	110,00	-	131,57	290,00	-	347,81
II	132,57	-	154,14	348,81	-	406,62
III	155,14	-	176,71	407,62	-	465,43
IV	177,71	-	199,28	466,43	-	524,24
V	200,28	-	221,85	525,24	-	583,05
VI	222,85	-	244,42	584,05	-	641,86
VII	245,42	-	266,99	642,86	-	700,67
VIII	267,99	-	289,56	701,67	-	759,48
IX	290,56	-	312,13	760,48	-	818,29
X	313,13	-	334,70	819,29	-	877,10
XI	335,70	-	357,27	878,10	-	935,91
XII	358,27	-	379,84	936,91	-	994,72
XIII	380,84	-	402,41	995,72	-	1053,53
XIV	403,41	-	424,98	1054,53	-	1112,34

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

### 6.8.16 Ubicación de los puestos según los grados respectivos

**Tabla N°57** Ubicación de Puestos

GRADO	DENOMINACIÓN	PUNTOS		SALARIOS	
<b>I</b>	Ayudante de planta	110	131,57	290	347,81
<b>II</b>	(NINGUNO)	132,57	154,14	348,81	406,62
<b>III</b>	Pintor	155,14	176,71	407,62	465,43
	Operario				
	Mecánico				
	Soldador				
	Bodeguero				
<b>IV</b>	Chofer	177,71	199,28	466,43	524,24
	Vendedor				
	Secretaria				
	Contador				
<b>V</b>	(NINGUNO)	200,28		525,24	583,05
<b>VI</b>	(NINGUNO)	222,85	244,42	584,05	641,86
<b>VII</b>	(NINGUNO)	245,42	266,99	642,86	700,67
<b>VIII</b>	(NINGUNO)	267,99	289,56	701,67	759,48
<b>IX</b>	Asesor Legal	290,56	312,13	760,48	818,29
	Jefe de Producción				
<b>X</b>	(NINGUNO)	313,13	334,7	819,29	877,1
<b>XI</b>	Subgerente	335,7	357,27	878,1	935,91
<b>XII</b>	(NINGUNO)	358,27	379,84	936,91	994,72
<b>XIII</b>	(NINGUNO)	380,84	402,41	995,72	1053,53
<b>XIV</b>	Gerente General	403,41	424,98	1054,53	1112,34

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

### 6.8.17 Método por escalones

**Tabla N°58** Método Escalones

GRADO	PUNTOS (X)			SALARIO (Y)		
		-			-	
<b>I</b>	110,00	-	131,57	290,00	-	347,81
<b>II</b>	132,57	-	154,14	348,81	-	406,62
<b>III</b>	155,14	-	176,71	407,62	-	465,43
<b>IV</b>	177,71	-	199,28	466,43	-	524,24
<b>V</b>	200,28	-	221,85	525,24	-	583,05
<b>VI</b>	222,85	-	244,42	584,05	-	641,86
<b>VII</b>	245,42	-	266,99	642,86	-	700,67
<b>VIII</b>	267,99	-	289,56	701,67	-	759,48
<b>IX</b>	290,56	-	312,13	760,48	-	818,29
<b>X</b>	313,13	-	334,70	819,29	-	877,10
<b>XI</b>	335,70	-	357,27	878,10	-	935,91
<b>XII</b>	358,27	-	379,84	936,91	-	994,72
<b>XIII</b>	380,84	-	402,41	995,72	-	1053,53
<b>XIV</b>	403,41	-	424,98	1054,53	-	1112,34

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

### 6.8.18 Conociendo el ancho del primer intervalo

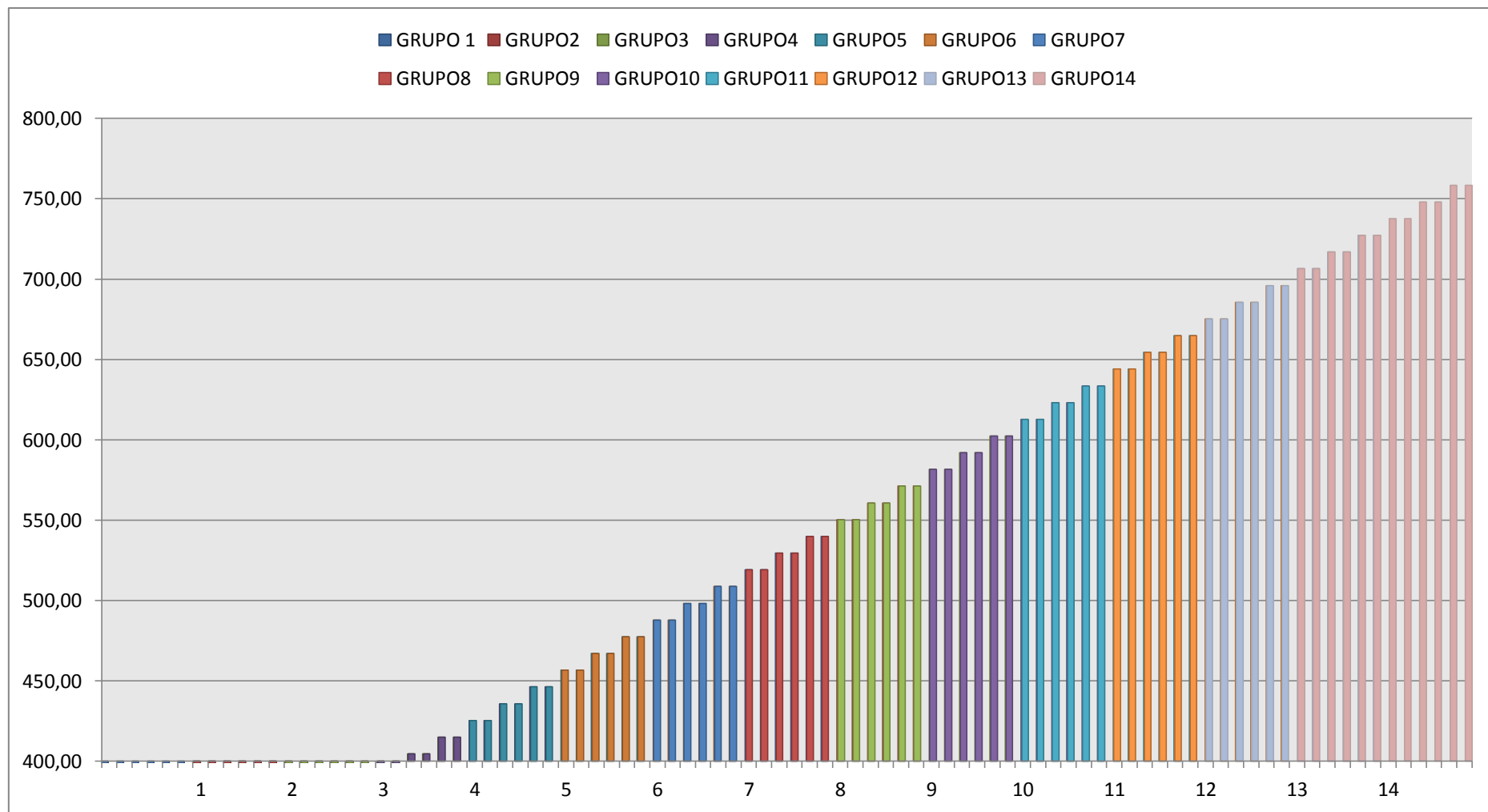
$$ANCHO\ DEL\ ESCALÓN = \frac{348,81 - 290}{5 + 1} = 9,80$$

Tabla N° 59 Sobre posición

ESCALA DE 14 GRADOS CON SOBRE POSICIÓN EN EL 3er ESCALÓN							
GRUPO	INTERVALO DE SALARIOS						
	MÍNIMO	1	2	3	4	5	MÁXIMO
I	290	299,8	309,6	319,4	329,2	339	348,8
II	319,4	329,2	339	348,8	358,6	368,4	378,2
III	348,8	358,6	368,4	378,2	388	397,8	407,6
IV	378,2	388	397,8	407,6	417,4	427,2	437
V	407,6	417,4	427,2	437	446,8	456,6	466,4
VI	437	446,8	456,6	466,4	476,2	486	495,8
VII	466,4	476,2	486	495,8	505,6	515,4	525,2
VIII	495,8	505,6	515,4	525,2	535	544,8	554,6
IX	525,2	535	544,8	554,6	564,4	574,2	584
X	554,6	564,4	574,2	584	593,8	603,6	613,4
XI	584	593,8	603,6	613,4	623,2	633	642,8
XII	613,4	623,2	633	642,8	652,6	662,4	672,2
XIII	642,8	652,6	662,4	672,2	682	691,8	701,6
XIV	672,2	682	691,8	701,6	711,4	721,2	731

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano



**Gráfico N° 16** Intervalo de salarios

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

### 6.8.19 Diferencia de mínimos entre amplitudes de intervalo

10% entre los mínimos de las primeras 9 clases y 15% entre los mínimos de las clases remanentes y 30% entre el máximo y el mínimo de cada clase:

**Tabla N°60** Intervalo salarios

Grupos de Puestos	Intervalo de Salarios	
1	290	377
2	319	414,7
3	350,9	456,17
4	385,99	501,79
5	424,59	551,97
6	467,05	607,16
7	513,75	667,88
8	565,13	734,67
9	621,64	808,13
10	714,89	929,35
11	822,12	1068,76
12	945,44	1229,07
13	1087,25	1413,43
14	1250,34	1625,44

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

### 6.8.20 Clasificación de Puestos de la empresa Cima Castro

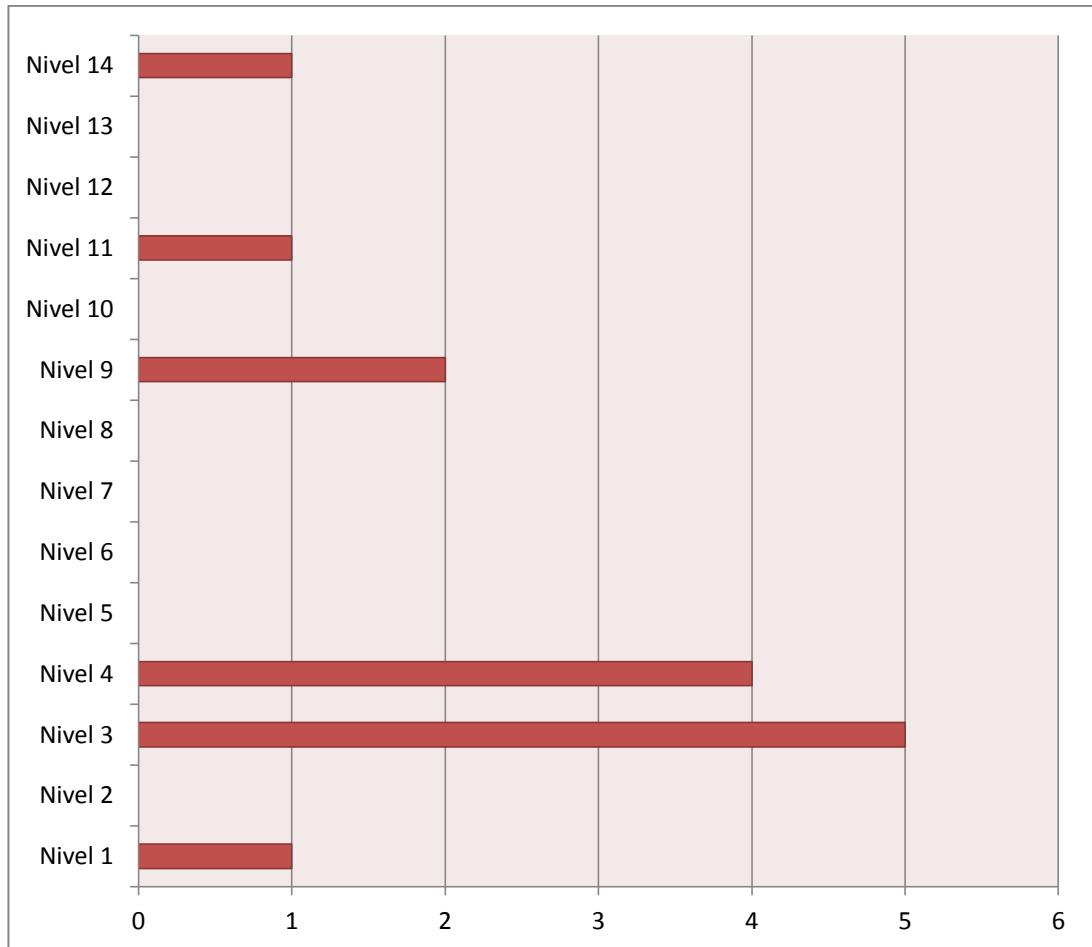
**Tabla N°61** Clasificación de Puestos

CLASIFICACIÓN DE MENOR A MAYOR GRADO DE IMPORTANCIA		
1	Nivel 1	1
2	Nivel 2	0
3	Nivel 3	5
4	Nivel 4	4
5	Nivel 5	0
6	Nivel 6	0
7	Nivel 7	0
8	Nivel 8	0
9	Nivel 9	2
10	Nivel 10	0
11	Nivel 11	1
12	Nivel 12	0
13	Nivel 13	0
14	Nivel 14	1

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

### 6.8.21 Clasificación de Puestos



**Gráfico N°17** Clasificación de Puestos

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano



**6.8.22 Propuesta de una mejora en la escala salarial para el buen desempeño del Desarrollo organizacional.**

**Tabla N°62 Propuesta Salarial**

<b>N°</b>	<b>Puesto</b>	<b>Puntos</b>	<b>Salario Actual</b>	<b>Salario Propuesto</b>	<b>Techo Máximo</b>
1	Ayudante de planta	110	290	294,8	531
2	Pintor	157	390	420,76	548
3	Operarios	159	375	426,12	548
4	Mecánico	159	380	426,12	548
5	Soldador	163	390	436,84	566
6	Bodeguero	166	370	444,88	775
7	Vendedor	169	400	452,92	584
8	Secretaria	170	405	455,6	876
9	Chofer	189	390	506,52	876
10	Contador	189	450	506,52	876
11	Asesor Legal	302	490	809,36	1652
12	Jefe de Producción	317	800	849,56	1652
13	Subgerente	365	880	978,2	1652
14	Gerente General	412	1100	1104,16	1652

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

Con esta propuesta lo que se busca es llegar a la satisfacción tanto del personal que labora en la empresa como al cumplimiento de los objetivos de la organización, ya que al tener un documento en el cual se establecen los nuevos salarios no habrá disconformidad por los trabajadores en cuanto a su remuneración, ni a las envidias entre compañeros de trabajo llegando así a un buen desarrollo organizacional, ya que aquí se aplica a igual trabajo igual remuneración.

**6.8.23 Plan de Acción**

**Tabla N°63 Plan de Acción**

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO		RESPONSABLES	RECURSOS	COSTOS	RESULTADO ESPERADO
		INICIO	FINAL				
<b>Informar a los Directivos acerca de la importancia del manual.</b>	Explicar el método de utilización del manual de valoración de puestos	20-03-2012	25-04-2012	Gerente Investigador	Recursos Económicos	100 usd.	Desarrollar interés por parte de los directivos sobre el manual.
	<b>Concienciar a los Directivos acerca de la necesidad de valorar adecuadamente al personal.</b>	Investigar y comentar sobre la necesidad de calificar a los puestos de trabajo.	25-04-2012	22-05-2012	Gerente	Financiados por la Empresa Cima Castro	150 usd.
<b>Implantar el manual de valoración de puestos</b>	Hacer conocer al personal de la importancia de la aplicación de la valoración de puestos	22-05-2012	18-06-2012	Gerente		200 usd.	Entrega de folletos sobre el tema
	<b>Valorar los puestos de trabajo</b>	Implantar el manual de valoración de puestos para la empresa	18-06-2012	17-07-2012	Gerente		200 usd.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

### 6.8.24 Cronograma de actividades para la ejecución del proyecto

Tabla N° 64 Cronograma de actividades

No.	Tiempo 2012	Marzo.	Abr.	Mayo.	Junio.	Julio.	Agos.	Sept.	Oct.
1	Trabajo de campo	—							
2	Proceso y análisis de información		—						
3	Redacción del borrador del informe			—					
4	Presentación del Manual de Valoración de Puestos				—				
5	Aprobación del Manual por la Gerencia					—			
6	Socialización con todo el equipo de trabajo						—		
7	Difusión del Manual de Valoración a los clientes internos					—	—		
8	Elaboración de material de comunicación para distribuirlo dentro de la empresa							—	
9	Seguimiento del manual			—	—	—	—	—	

**Fuente:** Investigación de campo

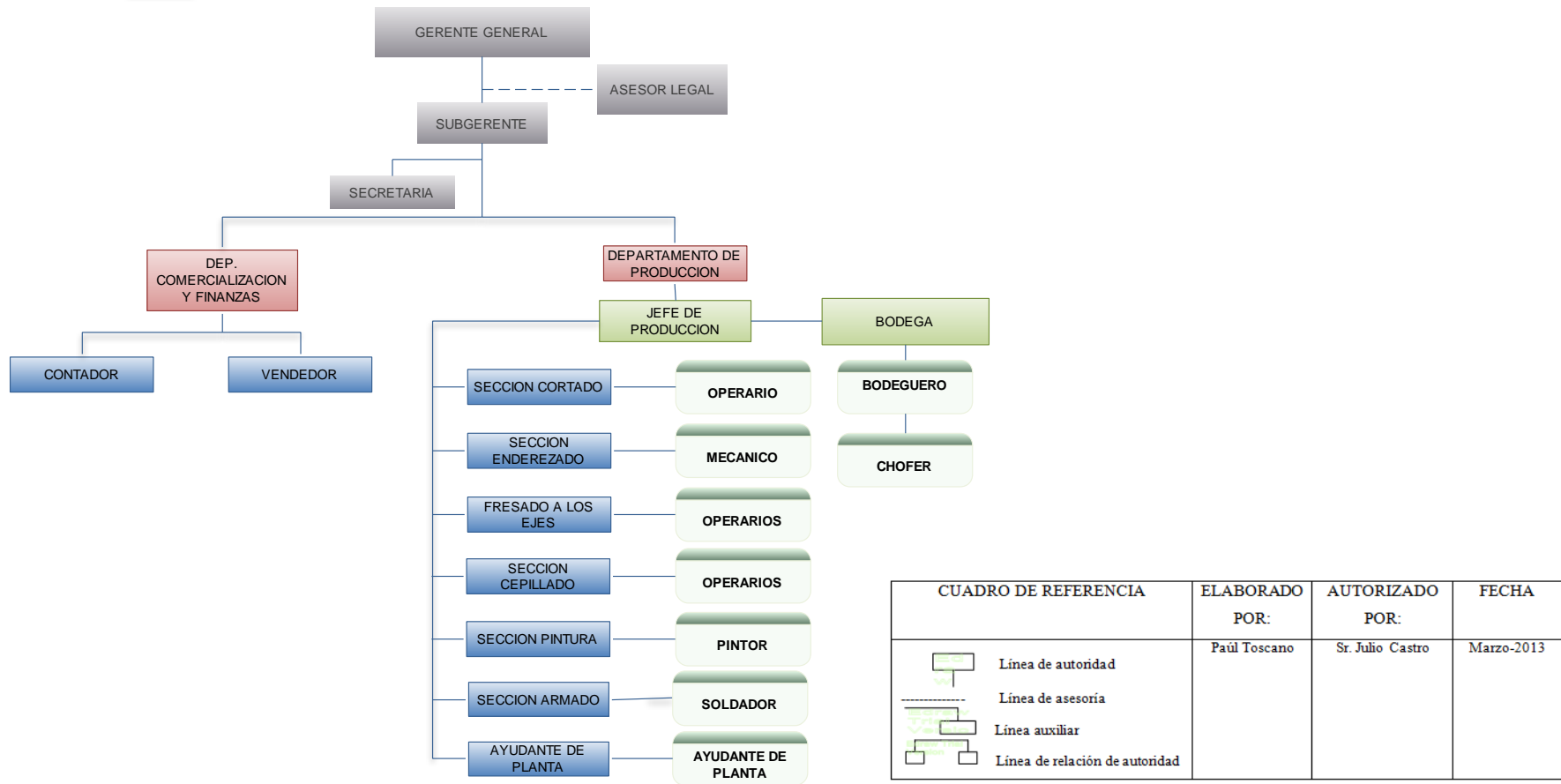
**Elaboración:** Paul Toscano

## **6.9 ADMINISTRACIÓN**

La aplicación del manual de valoración estará a cargo del Gerente Julio Castro, que estará en capacidad de seleccionar al personal acorde a los requerimientos tanto para el campo laboral como para la preparación tomando en cuenta las necesidades de la misma, el Gerente también estará en capacidad de la toma de decisiones para adquisición e implementación de programas y equipos tecnológicos que se requiera para la ejecución de esta propuesta.

El gerente también será el encargado de realizar una evaluación de la propuesta en periodos que considere pertinentes para una toma de decisiones más efectiva.

## ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA “CIMA CASTRO”



**Gráfico N°18** Organigrama Estructural

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

## 6.10 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

Tabla N°65 Previsión de la evaluación

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
1.- ¿Quiénes solicitan evaluar?	La evaluación de las actividades del plan de acción es solicitada por el Gerente de la empresa.
2.- ¿Por qué evaluar?	Porque con la evaluación se determina si el manual de valoración de puestos es factible o no.
3.- ¿Para qué evaluar?	Mejorar las relaciones entre los empleados con los directivos. Tomar decisiones dentro de la empresa de acuerdo al puesto.
4.- ¿Qué evaluar?	Se debe evaluar todas las actividades que se van a implementar en el proceso del manual de valoración que permitirán el buen comportamiento del desarrollo organizacional de la empresa.
5.- ¿Quién evalúa?	El gerente general de la empresa Cima Castro.
6.- ¿Cuándo evaluar?	Desde el inicio de la aplicación del manual hasta el trabajo que desempeña el trabajador.
7.- ¿Cómo evaluar?	Mediante la propuesta en práctica del manual por parte del gerente general.
8.- ¿Con qué evaluar?	La evaluación se realizara atreves de entrevistas y encuestas a los empleados.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaboración:** Paul Toscano

## **BIBLIOGRAFÍA**

AAMODT, Michael (2006) Psicología Industrial Organizacional, Editor wadsworth, Sexta Edición, México, Pagina 4.

ALLES, Martha (2010), BUENAS PRÁCTICAS EN RECURSOS HUMANOS: Conciliar Vida Profesional Personal Ediciones Granica Buenos Aires Argentina.

AMORÓS, Eduardo (2007) Comportamiento organizacional, Editor Lambayeque, Primera Edición, Perú, Página 257

ANGELES, María (2007) Como Crear y Hacer Funcionar una Empresa, Editora Esic, Séptima Edición, España, Página 46

BAUTISTA, Miguel (2007) Fundamentos para la Gestión de la Calidad, Editora Pontifica Universidad Javeriana, Primera Edición, Colombia, Pagina 85

BENNASSAR, Magdalena (2007) El salario: Concepto Estructura y Cuantía, Editora La Ley, Primera Edición, España, Página 352

BOHLANDER, George (2008) Clasificación De Puestos: Scott Snell Administración De Recursos Humanos Por Cengage Learning Editores, Sa Catorceava Edición, México

CEVALLOS, Carlos (2011) Administración de Salarios y Gestión de Recompensas, Tercera edición, Ecuador, Pagina 68, 69.

CHIAVENATO, Idalberto (2003), ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: quinta edición, por McGraw-Hill. Interamericana S.A. Santa fe Bogotá Colombia

CHIAVENATO, Idalberto (2006), SUBSISTEMA DE RETENCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS séptima edición, por McGraw-Hill. Interamericana México

CHIAVENATO, Idalberto (2007), SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS:, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS octava edición, por McGraw-Hill. Interamericana S.A. Santa fe Bogotá Colombia

COULTER, Robbins (2005) Administración, editora Pearson, Octava Edición, Mexico, Página 237

CUESTA, Marta (2010) Derechos Humanos y Relaciones Laborales, Editora Gesbiblo, Primera Edición, España, página 112.

CUMMINGS, Worley (2007) Desarrollo Organizacional y Cambio, Editor Thomson , Octava Edición, Mexico, Página 484

DAFT, Richard (2006) Introducción a la Administración, Editorial Thomson, Cuarta Edición, España, página 330

DAFT, Richard (2007) Teoría y Diseño Organizacional, Editora Cengage Learning, Novena Edición, Mexico, Página 90

DECENZO, David (2002) Fundamentos de Administración, Editora Pearson, Tercera Edición, Mexico, Pagina 330.

DIAZ, Christian (2005) Desarrollo del Factor Humano, Editorial UOC, Primera Edición, España, pagina 208.

DUBRIN, Andrew (2004) Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Editor Thomson, Segunda Edición, Mexico, Página 285



DURAN, Alfonso (2007) La empresa una Aproximación al Management, Editora Gestión 2000, Primera Edición, España, Página 15

FERNANDEZ, Javier (2006) Fundamentos de la Organización de Empresas, Editorial Narcea, primera edición, Página 113, 114, 115

FERNÁNDEZ, Enrique (2005) Introducción A La Gestión: "Management", Editor Universidad Politécnica de Valencia, Primera Edición, España, Página 251

GELABERT, Miquel (2010) Gestión de Personas Manual para la Gestión del Capital Humano en las Organizaciones, Editora Esic, Cuarta Edición, España, Página 49

GILBERT, Daniel (2002) Administración, Editor Pearson Educación, Sexta Edición, México, Página 201

GONZALEZ, Delgado (2010) Recursos Humanos, Editora Paraninfo, Cuarta Edición, España, Página 20

HITT, Michael (2006) Administración, Editor Pearson, Novena Edición, México, Página 613

JAY, Antony (2002) Lecciones Para Directivos, Editor Gestión 2000, Segunda Edición, España, Página 63

MONDY, Robert (2005), Desarrollo De Recursos Humanos: Escrito Por R. Wayne M. Noe Administración De Recursos Humanos Novena Edición Editor: Pearson México 560, 342 Paginas

MONDY, Wayne (2002), ADMINISTRACIÓN DE RRHH UNA VISIÓN PANORÁMICA: administración De Rrhh, 6ta. Edición Funciones De La Administración De Recursos Humanos

OSTROWIAK, Abraham (2005) Culturas Organizacionales, Editor Netbiblo, Primera Edición, España, Página 68

PEÑA, Gustavo (2006) Una Introducción a la Psicología, Editor, Primera Edición, México, Página 467

PEREZ, Luis (2009) POLÍTICAS ORIENTADAS A LA DIRECCIÓN DE PERSONAS: Universidad de Deusto, Volumen 26, España, página 291.

RIVERA, Olga (2006) Organización de Empresas, tercera edición, Editorial Deusto, Página 114, 115, 116

ROBBINS (2010), Administración de recursos humanos:, Décima Edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 584, 234 paginas

ROBBINS, Stephen (2009), Cambio Organizacional Y Administración Del Estrés: Comportamiento Organizacional Editora: Pearson, página 143

RODRÍGUEZ, Joaquín (2007 Administración moderna de personal, séptima edición, Cengage Learning, México paginas 13, 16, 21

ROIG, José (2006) El estudio de los puestos de trabajo la valoración de tareas y la valoración del personal, ediciones diaz de santos. S.A. Madrid España tercera edición, paginas 201, 214

SLOCUM, John (2006) Administración un enfoque basado en competencias, Editor Thomson, Décima Edición, México, Página 324

URQUIJO, José (2008) La remuneración del trabajo manual para la gestión de sueldos y salarios, Editorial texto, C.A. primera edición paginas 140,166

ZDAYA, Julio (2006) CLASIFICACIÓN DE PUESTOS: Lücke Clasificación De Puestos Euned Editorial Universidad Estatal A Distancia, Costa Rica, página 198

MARTÍNEZ, Lorena (2006) Gestión del cambio y la innovación en la empresa editorial Vigo España primera edición pagina 103, 104

SESCOVICH, Sonia (2009) La Gestión de Personas: Un Instrumento Para Humanizar El Trabajo editorial libros en red primera edición páginas 78, 79

CÓRDOBA, Marcial (2006) Formulación y evaluación de proyectos editorial Ecoe Colombia página 217

REYES, Agustín (2005) Administración Moderna, editorial Limusa, Primera edición, Paginas, 5,6

RODRIGUEZ, Joaquín (2005) Administración I, Editorial Thomson, México, primera edición, Página 7

ROBBINS, Stephen (2005) Administración, México, octava edición, editorial Pearson página 242

HAX, Arnoldo (2004) Estrategias para el liderazgo competitivo editor Prentice hall México primera edición página 183

FERNÁNDEZ, Esteban (2009) INICIACIÓN A LOS NEGOCIOS. ASPECTOS DIRECTIVOS, editorial paraninfo, Madrid, segunda edición, página 450

ELIZONDO, Arturo (2006) Proceso contable Accounting Process 4: Contabilidad Del Capital quinta edición editorial Thompson México página 107

PERDOMO, Abraham (2004) Fundamentos de control interno novena edición editorial Cengage Learning Editores, España página 36

VÉRTICE editorial (2008) Análisis de mercados primera edición, editorial vértice España página 62

FERNANDEZ, Ángel (2004) Investigación y técnicas de mercado España editorial Esicc, segunda edición página 17

LONGENECKER, Justin (2010) Administración de Pequeñas Empresas, editorial Cengage Learning catorceava edición, país México página 238

RENDER, Barry (2004) Principio de administración de operaciones, quinta edición, país México, editorial Pearson, página 302

ANDRADE, Rubén (2003) Legislación económica del Ecuador, País Ecuador, editorial Abya Ayala séptima edición, página 103

Ministerio de Coordinación de la Política Económica (2011) Agenda de la Política Económica Para el Buen Vivir 2011- 2013 Ecuador, pagina 72, 75

# **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

De acuerdo al numeral 1.1.1.4. del Decreto Ejecutivo 225 para los puestos que por la naturaleza de las actividades que realizan, han sido determinados como trabajadoras y trabajadores sujetos al ámbito del Código del Trabajo, se establecen los siguientes techos de negociación para la suscripción de contratos colectivos de trabajo, contratos individuales de trabajo y actas transaccionales:

**TECHOS DE NEGOCIACIÓN PARA CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO, CONTRATOS INDIVIDUALES DE TRABAJO Y ACTAS TRANSACCIONALES PARA EL AÑO 2012**

TECHOS DE NEGOCIACIÓN PARA CONTRATOS COLECTIVOS DE TRABAJO, CONTRATOS INDIVIDUALES DE TRABAJO Y ACTAS TRANSACCIONALES PARA EL AÑO 2012			
Nivel 1	Denominación del Puesto	Ecuador Continental R.M.U Hasta SD 531	Provincia Insular de Galápagos R.M.U. Hasta USD 1062
	Aceitero de equipos y maquinaria	531	1062
	Administrador de paradas	531	1062
	Aseador de coches, camal, calles, cementerio	531	1062
	Asistente/ayudante de operador de equipos y/o maquinaria	531	1062
	Auxiliar de acometida	531	1062
	Auxiliar de seguridad industrial	531	1062
	Auxiliar de señalización y semaforización	531	1062
	Auxiliar de acometida	531	1062
	Auxiliar de archivo	531	1062
	Auxiliar de bodega	531	1062
	Auxiliar de cama baja	531	1062
	Auxiliar de catastro	531	1062
	Auxiliar de control de pérdidas de agua potable o energía eléctrica	531	1062
	Auxiliar de electricidad	531	1062
	Auxiliar de laboratorio de suelos	531	1062
	Auxiliar de mantenimiento	531	1062
	Auxiliar de mantenimiento de equipos electrónicos	531	1062
	Auxiliar de mantenimiento de redes de agua potable	531	1062
	Auxiliar de mantenimiento de sistema de comunicación	531	1062
	Auxiliar de mantenimiento electromecánico	531	1062
	Auxiliar de mecánica automotriz	531	1062
	Auxiliar de mecánica de equipos de refrigeración	531	1062
	Auxiliar de operación de central eléctrica	531	1062
	Auxiliar de radio operación	531	1062

Nivel 1	Denominación del Puesto	Ecuador Continental R.M.U Hasta SD 531	Provincia Insular de Galápagos R.M.U. Hasta USD 1062
	Auxiliar de seguridad industrial	531	1062
	Auxiliar de servicios	531	1062
	Auxiliar de servicios de mantenimiento	531	1062
	Auxiliar de servicios de salud	531	1062
	Auxiliar de servicios municipales (balnearios)	531	1062
	Auxiliar de supervisión	531	1062
	Auxiliar de torre de precalcinación	531	1062
	Auxiliar operador de molino	531	1062
	Auxiliar operador de planta hidroeléctrica	531	1062
	Ayudante de banco de medidores	531	1062
	Ayudante de albañil	531	1062
	Ayudante de alcantarillado	531	1062
	Ayudante de bodega	531	1062
	Ayudante de campo de agua potable	531	1062
	Ayudante de cargadora de materiales	531	1062
	Ayudante de carpintería	531	1062
	Ayudante de carretones	531	1062
	Ayudante de cocina	531	1062
	Ayudante de cuadrilla	531	1062
	Ayudante de cuidado y ornamentación de jardines	531	1062
	Ayudante de cultivos	531	1062
	Ayudante de equipo caminero	531	1062
	Ayudante de equipo y/o maquinaria pesada	531	1062
	Ayudante de gabarra	531	1062
	Ayudante de gasfitero o plomero	531	1062
	Ayudante de herrero	531	1062
	Ayudante de imprenta	531	1062
	Ayudante de mantenimiento	531	1062
	Ayudante de mecánica automotriz	531	1062
	Ayudante de mecánica de equipo y maquinaria	531	1062
	Ayudante de minas		

Nivel 1	Denominación del Puesto	Ecuador Continental R.M.U Hasta USD 531	Provincia Insular de Galápagos R.M.U. Hasta USD 1062
	Ayudante de motoniveladora	531	1062
	Ayudante de pala		
	Ayudante de pintura	531	1062
	Ayudante de planta eléctrica	531	1062
	Ayudante de recolección de aseo	531	1062
	Ayudante de retroexcavadora	531	1062
	Ayudante de rodillo	531	1062
	Ayudante de salonería	531	1062
	Ayudante de servicios administrativos	531	1062
	Ayudante de servicios de lavandería	531	1062
	Ayudante de servicios de limpieza	531	1062
	Ayudante de suelda	531	1062
	Ayudante de tanquero	531	1062
	Ayudante de topografía	531	1062
	Ayudante de tractor	531	1062
	Ayudante de trituradora terciaria	531	1062
	Ayudante de vía	531	1062
	Ayudante de volqueta	531	1062
	Ayudante de vulcanizador	531	1062
	Ayudante del sistema de alcantarillado	531	1062
	Ayudante fabricación de adoquines	531	1062
	Ayudante soldador	531	1062
	Barrendero/jornalero de barrido/peón jornalero	531	1062
	Brequero de carrera	531	1062
	Cadenero	531	1062
	Camalero, faenador o matarife		
	Carrilano	531	1062
	Conserje	531	1062
	Conserje externo, limpieza y mantenimiento	531	1062
	Controlador y despachador de combustible	531	1062
	Cuadrillero de planta	531	1062

Nivel 1	Denominación del Puesto	Ecuador Continental R.M.U Hasta SD 531	Provincia Insular de Galápagos R.M.U. Hasta USD 1062
	Cuidadores de servicios higiénicos	531	1062
	Despachador de materiales	531	1062
	Engrasador de equipos y/o maquinaria	531	1062
	Entregador de carga	531	1062
	Estibador	531	1062
	Expendedor de comisariato	531	1062
	Herrero	531	1062
	Fogonero	531	1062
	Fumigador	531	1062
	Guardabosque	531	1062
	Guardatanque residente	531	1062
	Guardián	531	1062
	Guardián administrativo	531	1062
	Guardián de gasolinera	531	1062
	Guardián de instalaciones portuarias	531	1062
	Guardián de planta	531	1062
	Guardián operador	531	1062
	Guardián operador de estación de bombeo y galería filtrante	531	1062
	Guardián operador de la estación de bombeo	531	1062
	Guardián operador de reservas	531	1062
	Jardinero	531	1062
	Jornalero	531	1062
	Lector	531	1062
	Lubricador	531	1062
	Machetero	531	1062
	Mensajero	531	1062
	Motoguadañero	531	1062
	Operador de cortadora de césped	531	1062
	Operador de máquina lavadora de ropa	531	1062
	Panteonero	531	1062
	Peón	531	1062
	Perfilero	531	1062
	Picapedrero	531	1062
	Recaudador de máquinas de servicios de transporte	531	1062



Nivel 1	Denominación del Puesto	Ecuador Continental R.M.U Hasta SD 531	Provincia Insular de Galápagos R.M.U. Hasta USD 1062
	Revisor municipal	531	1062
	Sobrestante	531	1062
	Sobrestante de higiene ambiental	531	1062
	Tablerista	531	1062
	Talador de árboles	531	1062
	Telefonista	531	1062
	Trabajador agrícola	531	1062
	Volante de producción	531	1062
	Volante de recaudación	531	1062
Nivel 2	Denominación del Puesto	R.M.U. HASTA USD 548	R.M.U. HASTA USD 1096
	Aceitero de buque tanquero	548	1096
	Adoquinero	548	1096
	Albañil	548	1096
	Carpintero	548	1096
	Cerrajero	548	1096
	Chapistero	548	1096
	Cocinero	548	1096
	Contrastador	548	1096
	Controlador de mantenimiento de agua	548	1096
	Controlador operacional	548	1096
	Cuartelero	548	1096
	Electricista	548	1096
	Electricista de acometidas	548	1096
	Electricista de embarcaciones	548	1096
	Electromecánico	548	1096
	Encuademador	548	1096
	Fotógrafo	548	1096
	Gasfitero	548	1096
	Guardia de seguridad	546	1096
	Laboratorista de medidores	548	1096
	Liniero	548	1096
	Maestro motorista	548	1096
	Marinero	548	1096
	Mecánico	548	1096
	Mecánico a diesel	548	1096
	Mecánico automotriz	548	1096

Nivel 2	Denominación del Puesto	R.M.U. HASTA USD 548	R.M.U. HASTA USD 1096
	Mecánico de faros	548	1096
	Mecánico de mantenimiento y reparación de equipo caminero	548	1096
	Mecánico de mantenimiento y reparación de equipo pesado	548	1096
	Mecánico electricista	518	1096
	Mecánico industrial	548	1096
	Mecánico tornero	548	1096
	Operador de camal	548	1096
	Operador electricista	548	1096
	Panificador	548	1096
	Peluquero	548	1096
	Pintor	548	1096
	Pintor de aeronaves	548	1096
	Plomero	548	1096
	Prensista	548	1096
	Procesador de cámicos	548	1096
	Regente de imprenta	548	1096
	Reparador	548	1096
	Ronda diurno / nocturno	548	1096
	Sastre	548	1096
	Serigrafista	548	1096
	Sifonero	548	1096
	Soldador	548	1096
	Talabartero	548	1096
	Tapicero	548	1096
	Tornero - frezador	548	1096
	Vulcanizador	548	1096
	Zapatero	548	1096
Nivel 3	Denominación del Puesto	R.M.U. HASTA USD 566	R.M.U. HASTA USD 1132
	Bombero raso	566	1132
	Chofer de vehiculos livianos	566	1132
	Cocinero de buque tanquero	566	1132
	Conductor/chofer administrativo	566	1132
	Conserje interno	566	1132
	Guardia armado	566	1132
	Marinero de buque tanquero	566	1132

<b>Nivel 3</b>	<b>Denominación del Puesto</b>	<b>R.M.U HASTA USD 566</b>	<b>R.M.U. HASTA USD 1132</b>
	Mayordomo cocinero buque tanquero	566	1132
	Mecánico operador de bombas de buque tanquero	566	1132
	Músico de banda municipal	566	1132
	Músico de grupo folklórico	566	1132
	Policia Municipal	566	1132
<b>Nivel 4</b>	<b>Denominación del Puesto</b>	<b>R.M.U HASTA USD 584</b>	<b>R.M.U. HASTA USD 1168</b>
	Chofer de ambulancia	584	1168
	Chofer de recolector	584	1168
	Chofer hidrosuccionador	584	1168
	Chofer liniero	584	1168
	Chofer de vehículos pesados	584	1168
	Conductor de vehículos militares	584	1168
	Contraamaestre	584	1168
	maquinista auxiliar	584	1168
	Policia Municipal Jefe	584	1168
<b>Nivel 5</b>	<b>Denominación del Puesto</b>	<b>R.M.U HASTA USD 708</b>	<b>R.M.U. HASTA USD 1416</b>
	Chofer de trolebús y ecovia	708	1416
	Maquinista de embarcaciones	708	1416
	Maquinista del ferrocarril	708	1416
	Motorista de buque tanquero	708	1416
	Motorista del ferrocarril	708	1416
	Operador de acabados de impresión	708	1416
	Operador de banda planta de cemento	708	1416
	Operador de báscula	708	1416
	Operador de cargadora	708	1416
	Operador de cargadora frontal	708	1416
	Operador de elevador de empresa de cemento	708	1416
	Operador de estación de bombeo	708	1416
	Operador de excavadora	708	1416
	Operador de fuentes de conducción	708	1416

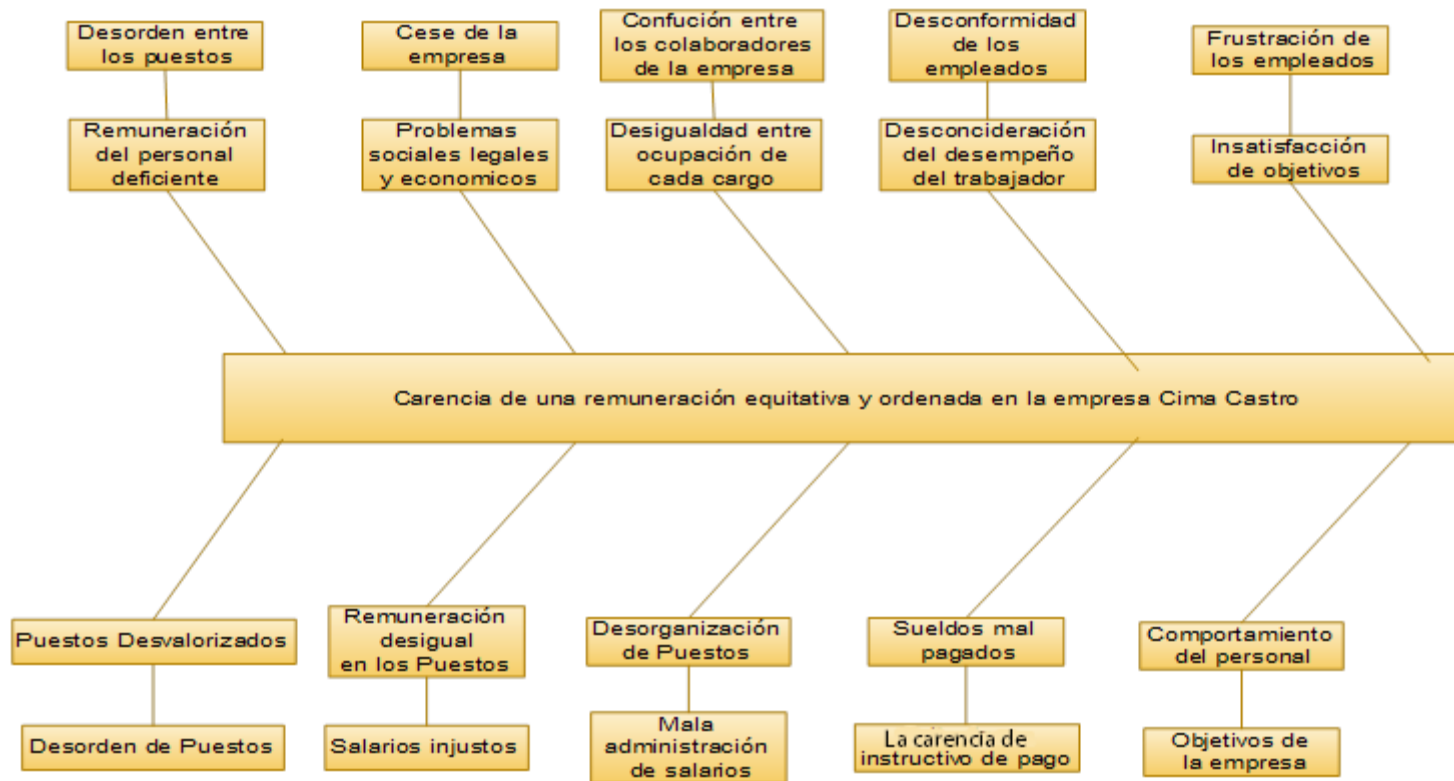
<b>Nivel 5</b>	<b>Denominación del Puesto</b>	<b>R.M.U HASTA USD 708</b>	<b>R.M.U. HASTA USD 1416</b>
	Operador de grúa	708	1416
	Operador de horno de cemento	708	1416
	Operador de la planta de tratamiento de agua potable	708	1416
	Operador de máquina de aserradero	708	1416
	Operador de máquina rascador de material de la empresa de cemento	708	1416
	Operador de maquinaria o equipo pesado	708	1416
	Operador de molino crudo	708	1416
	Operador de montacarga	708	1416
	Operador de motoniveladora	708	1416
	Operador de planta de cemento	708	1416
	Operador de retroexcavadora	708	1416
	Operador de rodillo	708	1416
	Operador de tanques y estación de bombeo	708	1416
	Operador de tractor	708	1416
	Operador de tractor de orugas	708	1416
	Operador de trituradora primaria		
	Operador de trituradora secundaria	708	1416
	Operador de válvula surtidora de agua potable	708	1416
	Operador grúa puente	708	1416
	Timonel de buque banquero	708	1416
<b>Nivel 6</b>	<b>Denominación del Puesto</b>	<b>R.M.U HASTA USD 743</b>	<b>R.M.U. HASTA USD 1486</b>
	Administrador de terminal y paradas	743	1486
	Auxiliar de ingeniería	743	1486
	Inspector comisaría municipal	743	1486
	Inspector consumo de energía eléctrica y agua potable	743	1486
	Inspector de alcantarillados	743	1486
	Inspector de avalúos y catastros	743	1486
	Inspector de balnearios	743	1486

<b>Nivel 6</b>	<b>Denominación del Puesto</b>	<b>R.M.U HASTA USD 743</b>	<b>R.M.U. HASTA USD 1486</b>
	Inspector de campo de agua potable y energía eléctrica	743	1486
	Inspector de caseta	743	1486
	Inspector de compuertas de agua potable	743	1486
	Inspector de higiene y aseo	743	1486
	Inspector de lectores de agua potable y energía eléctrica	743	1486
	Inspector de mantenimiento de redes de agua potable y energía eléctrica	743	1486
	Inspector de maquinaria y trabajos municipales	743	1486
	Inspector de medidores de energía eléctrica y agua potable	743	1486
	Inspector de obras de agua potable y energía eléctrica	743	1486
	Inspector de obras públicas	743	1486
	Inspector de planta de agua potable y energía eléctrica	743	1486
	Inspector de plazas y mercados	743	1486
	Inspector de redes aa - pp	743	1486
	Inspector de sectorización de redes de agua potable y energía eléctrica	743	1486
	Inspector de servicio eléctrico	743	1486
	Inspector de servicios municipales		
	Inspector sobrestante	743	1486
	Instructor de conductores	743	1486
<b>Nivel 7</b>	<b>Denominación del Puesto</b>	<b>R.M.U HASTA USD 775</b>	<b>R.M.U. HASTA USD 1550</b>
	Asistente de hogar de ancianos (8hd)	775	1550
	Auxiliar de alimentación (8hd)	775	1550
	Auxiliar de autopsia (8hd)	775	1550
	Auxiliar de centro infantil (8hd)	775	1550
	Auxiliar de enfermería (8hd)	775	1550

<b>Nivel 7</b>	<b>Denominación del Puesto</b>	<b>R.M.U HASTA USD 775</b>	<b>R.M.U. HASTA USD 1550</b>
	Auxiliar de enfermería de hospital psiquiátrico (8hd)	775	1550
	Auxiliar de farmacia (8hd)		
	Auxiliar de guardería (8hd)	775	1550
	Auxiliar de laboratorio (8hd)	775	1550
	Auxiliar de médico legista (8hd)	775	1550
	auxiliar de nutrición (8hd)	775	1550
	Auxiliar de odontología (8hd)	775	1550
	Auxiliar de radiología (8hd)	775	1550
	Auxiliar de rehabilitación (8hd)	775	1550
	Auxiliar medico de ambulancia (8hd)	775	1550
<b>Nivel 8</b>	<b>Denominación del Puesto</b>	<b>R.M.U HASTA USD 796</b>	<b>R.M.U. HASTA USD 1592</b>
	Jefe de acometidas y medidores de agua potable y luz eléctrica	796	1592
	Jefe de corte y reconexión de agua potable y luz eléctrica	796	1592
	Jefe de lector de medidores	796	1592
	Jefe de mantenimiento	796	1592
	Jefe de mantenimiento de juegos infantiles	796	1592
	Jefe de mecánica	796	1592
	Jefe de seguridad	796	1592
	Jefe de talleres de mantenimiento y reparación de maquinaria o equipo pesado	796	1592
	Operador de central eléctrica	796	1592
	Operador de centro de control (scada)	796	1592
	Operador de control de contaminación	796	1592
	Técnico de andamiaje y limpieza industrial	796	1592
	Técnico de banco de medidores	796	1592
	Técnico de distribución	796	1592
	Técnico de electricidad	796	1592

<b>Nivel 8</b>	<b>Denominación del Puesto</b>	<b>R.M.U HASTA USD 796</b>	<b>R.M.U. HASTA USD 1592</b>
	Técnico de equipo y motores a diesel	796	1592
	Técnico de generación de energía eléctrica	796	1592
	Técnico de operación y mantenimiento de maquinaria y/o equipos	796	1592
	Técnico de mantenimiento en señalización y semaforización	796	1592
	Técnico de mantenimiento automotriz	796	1592
	Técnico de mantenimiento de placas	796	1592
	Técnico de ingeniería de tránsito	796	1592
	Técnico de mantenimiento de tránsito	796	1592
	Técnico en artes gráficas	796	1592
<b>Nivel 9</b>	<b>Denominación del Puesto</b>	<b>R.M.U HASTA USD 876</b>	<b>R.M.U. HASTA USD 1632</b>
	Supervisor de caja de servicio del transporte	876	1632
	Supervisor de construcciones civiles	876	1632
	Supervisor de consumo eléctrico	876	1632
	Supervisor de distribución de energía eléctrica y agua potable	876	1632
	Supervisor de mantenimiento eléctrico		
	Supervisor de mantenimiento mecánico	876	1632
	Supervisor de mantenimiento, equipo pesado y automotriz	876	1632
	Supervisor de medidores de agua potable y energía eléctrica	876	1632
	Supervisor de planta de energía eléctrica y agua potable	876	1632
	Supervisor de procesos productivos, operativos y/o especialización industrial	876	1632

## ANEXO 2



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

**ENCUESTA.**

Datos informativos:

**Lugar:**.....

**Fecha:**.....

**Encuestador:** Paúl Fernando Toscano Sanguil

**Objetivo.**

Verificar la influencia de un manual de Valoración de Puestos y su relación con el Desarrollo Organizacional en la empresa Cima Castro.

Introducción: por favor responder las preguntas que se encuentran a continuación con la verdad y la mayor seriedad del caso.

**1) ¿Considera que su capacidad profesional es valorada?**

Siempre ( )

En ocasiones ( )

Muy esporádico ( )

Casi nunca ( )

Nunca ( )

**2) ¿Corresponde su puesto con las funciones que realiza?**

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

Me conformo ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )

**3) Cuando se producen vacantes ¿Cómo se llenan normalmente?**

- Escogiendo dentro de la empresa al individuo que más lo merece ( )
- Dando la primera oportunidad a un empleado con gran antigüedad ( )
- Ascendiendo a empleados favorecidos que no están especialmente capacitados ( )
- Contratando nuevos empleados ( )

**4) La distribución y asignación del trabajo en su área es:**

- Equitativa, con bases, sin preferencias ( )
- No siempre es equitativa ( )
- No sé cómo se realiza, ni por qué ( )
- Es injusta y hay preferencias ( )

**5) Las relaciones humanas que observa entre sus compañeros son:**

- Muy respetuosas ( )
- Respetuosas ( )
- Hay pequeños problemas ( )
- Existen serios problemas ( )

**6) Se siente insatisfecho con las actividades que realiza actualmente**

- Siempre ( )
- En ocasiones ( )
- Muy esporádico ( )
- Casi nunca ( )
- Nunca ( )

**7) El trato de su jefe inmediato para con usted es:**

Muy respetuoso ( )

Respetuoso ( )

Poco respetuoso ( )

**8) La capacitación que le brindó la empresa para desarrollar sus funciones fue:**

Suficiente ( )

Insuficiente ( )

Inadecuada ( )

No recibí capacitación ( )

**9) Considera la planeación del trabajo en la empresa:**

Excelente ( )

Buena ( )

Mala ( )

Pésima ( )

**10) Considera que el ambiente de trabajo en el que se desempeña le ayudará a cumplir con sus metas**

Totalmente de acuerdo ( )

De acuerdo ( )

Me conformo ( )

En desacuerdo ( )

Totalmente en desacuerdo ( )



## ANEXO 3

### Sección de Preparado de Materiales

En esta sección, todas las materias primas como son planchas, Ejes, platinas, etc., de diferentes espesores y medidas son cortadas y preparadas de acuerdo a los diferentes planos para la construcción de las máquinas para labrar madera.



### Sección de Maquinado.

A esta sección llega la materia prima preparada para su transformación y manipulación con operaciones de torneado, rectificado, fresado de los diferentes materiales que conforman los ensambles de nuestros productos.



### **Sección de Ensamblaje**

En la sección de Ensamblaje, todos los materiales previamente preparados, transformados y mecanizados se sueldan, unen, montan, y arman de acuerdo al proceso.



### **Sección de Pintado y Acabados.**

En la Sección de Pintado y Acabados, llegan los diferentes ensambles de máquinas para realizar sus respectivas actividades como son: Pulido, lijado, pintado y secado. Después se procede a verificar y calibrar el correcto funcionamiento de los productos, y por último se da los acabados para su respectiva entrega.

