



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA  
LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA**

**DIPLOMADO EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

<b>TEMA:</b>	<b>“MANUAL DE VALORACIÓN DE CARGOS POR COMPETENCIAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VICENTINA “MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA” LTDA., CoopMego”</b>
--------------	--

Tesis previa la obtención del Diploma en Gestión del Talento Humano.

<b>Autoras:</b>	Ing. María del Carmen Apolo Apolo  Lcda. Mónica Elizabeth Palacio Cisneros
<b>Directora:</b>	

**Centro Universitario: Loja**

**2007- 2008**

# **ÍNDICE DE CONTENIDOS**

## **INTRODUCCIÓN**

### **CAPITULO 1**

#### **ASPECTOS GENERALES**

- 1.1 Valoración de Cargos
  - 1.1.1 Historia
  - 1.1.2 Necesidades de la Valoración de Cargos
  - 1.1.3 Métodos de valoración cualitativos
  - 1.1.4 Métodos de valoración cuantitativos
  - 1.1.5 Establecimiento de grados a los factores y competencias
    - 1.1.5.1 Descripción de factores y competencias y sus correspondientes grados
- 1.2 Criterios para la integración del Comité de Valoración.
- 1.3 Criterios para la selección y descripción de factores
- 1.4 Proceso de ponderación de factores
- 1.5 Proceso de gradación de factores y ponderación de factores

### **CAPITULO 2**

#### **ESTUDIO SALARIAL**

- 2.1 Antecedentes
  - 2.1.2 Aplicación in situ o aplicación a la empresa.

## **CAPITULO 3**

### **MANUAL DE VALORACIÓN DE CARGOS**

- 3.1 Aplicación
- 3.2 Proceso de asignación de puntos a los cargos
- 3.3 Cuadros de aplicación
- 3.4 Indicadores de gestión
- 3.5 Repercusión en la situación financiera de la empresa por las variaciones mensuales, según el esquema actual y el proyecto.
- 3.6 Análisis del proceso de cobranzas en la empresa y de los ajustes necesarios bajo el esquema propuesto

## **CAPITULO 4**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

- 4.1 Conclusiones
- 4.2 Recomendaciones

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

### **Estudio Salarial**

### **Descripción funcional y perfil por competencias**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Como estudiantes de la Universidad Técnica Particular de Loja, y como requisito previo a la obtención del título en el Diplomado en Gestión del Talento Humano, nos permitimos poner en su consideración el presente trabajo de investigación, el mismo que responde a la necesidad de implantar un sistema de valoración de cargos por competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda. “Coopmego”, institución financiera local de carácter privado, que ha brindado todas las facilidades y ha dado apertura a quienes integramos este grupo de trabajo, para presentar una alternativa aplicable a corto plazo, de acuerdo a sus necesidades.

La presente tesina contempla el desarrollo de cuatro capítulos debidamente desarrollados, así:

En el primer capítulo se hace referencia sobre los aspectos generales a la valoración de cargos, su historia, las necesidades para ello, los métodos de valoración cualitativas y cuantitativas, el establecimiento de grados a los factores y competencias y sus correspondientes categorías; se realiza un análisis respecto a los criterios del Comité de Valoración, así como criterios para la selección y descripción de factores.

En el segundo capítulo se realiza un análisis respecto al estudio salarial que es en definitiva la forma que se considera para la utilización de bases salariales y la aplicación in situ de la materia a implantar.

En el tercer capítulo que es en sí el desarrollo del proyecto, se inicia con la aplicación del mismo en la CoopMego, se continua analizando el proceso de asignación de puntos a los cargos con la mayor objetividad debido a que los factores y competencias seleccionadas tienen relación con los requisitos mínimos que cada cargo exige para poder ocuparlo, para ejemplificar se presentan algunos cuadros de aplicación respecto a factores y competencias de la valoración de cargos por competencias, entre ellos el factor de educación; es importante destacar los grados y la ponderación así como la descripción del factor, los demás factores también son importantes puesto que se acoplan a las competencias Institucionales. Se analiza los indicadores de gestión, presentando un cuadro explicativo.

En el capítulo cuarto se pone en consideración las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado con el desarrollo de este trabajo.

#### **4. INTRODUCCIÓN**

La valoración de cargos es el proceso que permite analizar y comparar las descripciones de los cargos, con la finalidad de asignar a cada puesto un número de puntos, para colocarlos en un orden de clases, que sirvan de base para la implantación de un sistema técnico de administración de remuneraciones.

La valoración de puestos es un sistema que permite determinar el valor relativo “ranking” de cada cargo dentro de la estructura de cargos de la Institución.

Adicionalmente, la valoración de puestos ayuda a establecer las diferencias esenciales entre los cargos, así como el valor individual de cada clase de cargo.

Desde la perspectiva de la administración de recursos humanos por competencias, los cargos deben ser valorados en función del nivel o grado de desarrollo de las competencias requeridas. Después de todo, un cargo con altos niveles de responsabilidad, requiere así mismo altos niveles de desarrollo de competencias. Mientras más relevante el cargo para la organización, más críticas las competencias requeridas.

Por tanto, se pueden distinguir dos tipos de factores o escalas de valoración:

- Factores tradicionales de valoración.
- Factores de valoración por competencias.

Los factores tradicionales examinan las dimensiones relativas al tipo de trabajo y el nivel de responsabilidad de los cargos, mientras que los factores por competencias examinan los niveles de desarrollo de las competencias que requiere cada cargo.

Estos dos tipos de factores de valoración (tradicionales y de competencias) se los propone no como dos enfoques contrapuestos, sino más bien complementarios.

Mientras que los factores tradicionales valoran la naturaleza y las características del trabajo asignado a los puestos, los factores por competencias examinan los requerimientos de los cargos en términos de competencias.

#### **a. ÁREA DE IMPLEMENTACIÓN**

El presente proyecto será implementado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina “Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda.” CoopMego, en las áreas al nivel de Directores y Jefaturas.

Se considera necesario presentar a la Institución Financiera en la cual se implementará este proyecto.

Como toda empresa cooperativa surge de las necesidades o problemas comunes, la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda., nace del seno de la Sociedad Obreros Vicentinos de Loja, entidad en donde se mantenía una libreta de prestaciones denominada “Libreta Manuel Esteban Godoy Ortega”, con el propósito de contar con disponibilidades para la concesión de créditos a sus asociados, cuyos recursos estuvieron conformados por las aportaciones económicas que en ese entonces hicieran Monseñor Ángel Querubín Tinoco y los señores Manuel Esteban Godoy Ortega y Cornelio Samaniego.

Posteriormente, esos fondos se incrementaron ocasionando dificultades internas por ausencia de mecanismos de control, razones que constituyeron factores determinantes para la creación de la cooperativa.

En el año 1984, bajo el liderazgo del señor Manuel Esteban Godoy Ortega, se lleva a efecto la asamblea constitutiva con la participación de 40 socios, designando como Presidente de la pre-cooperativa al anteriormente citado líder, quien con el asesoramiento del señor licenciado Manuel Maldonado, en ese entonces Inspector de Cooperativas de Loja y Zamora Chinchipe, realizaron las gestiones tendientes a conseguir la personería jurídica. Es así como el 4 de mayo de 1984, según acuerdo ministerial Nro. 3815 inscrito en el Registro General de Cooperativas del Ministerio de Bienestar Social y Promoción Popular, con número de orden 380, se constituye la

Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina “Manuel Esteban Godoy Ortega” Ltda., entidad de intermediación financiera; de responsabilidad limitada; de capital social y número de asociados variable e ilimitado; y, de duración indefinida. Al momento gestiona su ingreso a control de la Superintendencia de Bancos.

El 15 de octubre de 1987, se crea la primera Sucursal de la CoopMego, en la ciudad de Saraguro, gracias a la gestión y apoyo de CARE INTERNACIONAL, organismo con quien se suscribió un convenio de intermediación de recursos económicos dirigidos a la concesión de créditos a los miembros de las comunidades indígenas de este cantón, con la finalidad de que utilicen los recursos para el cultivo de productos nativos mediante la conservación de suelos.

Actualmente, para la prestación de sus servicios y productos financieros, dispone de las siguientes oficinas así: la Matriz, agencia Norte y agencia Sur en la ciudad de Loja; y, las oficinas comerciales de: Cariamanga, Catamayo, Saraguro, Alamor, Macará y Catacocha en la Provincia de Loja; las Oficinas Comerciales de Zamora y Yantzaza, en la provincia de Zamora Chinchipe, la Oficina Comercial de Balsas en la provincia de El Oro y la Oficina Comercial de Cuenca en la provincia del Azuay.

A continuación se transcribe la misión y visión de CoopMego:

## **MISIÓN**

*“Ofrecer productos y servicios financieros competitivos, a los diferentes sectores socioeconómicos del país, sustentando nuestra gestión en la generación de rentabilidad mutua; y, en principios de responsabilidad social y transparencia.”.*

## **VISIÓN**

*“Ser líder en el sistema cooperativo ecuatoriano, con cobertura nacional, personal competente y tecnología adecuada, que permitan ofrecer productos y servicios financieros acorde a las necesidades de nuestros socios y clientes de los diferentes sectores socioeconómicos, con énfasis en: los que perciben una renta fija; y, los que desarrollan actividades productivas a pequeña y mediana escala.”.*

## **b. TEMA**

**“MANUAL DE VALORACION DE CARGOS POR COMPETENCIAS EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO VICENTINA “MANUEL ESTEBAN GODOY ORTEGA” LTDA., COOPMEGO”**

## **c. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN**

El presente trabajo además de ser un requisito previo la obtención del Diploma en Gestión del Talento Humano, es para nosotras la oportunidad de entregar a tan importante institución financiera de reconocida trayectoria local y nacional, nuestro modesto aporte que permita una efectiva valoración de los cargos directivos que existen en la misma.

Se justifica el presente trabajo, en la necesidad de contar en la CoopMego con una herramienta que permita efectuar el análisis, descripción y valoración de puestos siguiendo las metodologías más usuales y gestionando el proceso desde su inicio a fin.

Se intenta con este proyecto interpretar el análisis, descripción y la valoración de cargos u ocupaciones como una función de organización, dando prioridad a la integración y la colaboración como la principal característica del trabajo en la época actual.

Dentro de las técnicas de investigación se tomó como base los Modelos de Gestión de Recursos Humanos, además de material bibliográfico y todas las herramientas posibles que proporcionen información para el buen desarrollo de la presente tesina.

La importancia de abarcar el tema de valoración de cargos por competencias radica en la constante preocupación de los directivos de la CoopMego, de implementar nuevos productos y servicios financieros que la banca moderna exige y que conjuntamente se encuentra ligada al establecimiento de nuevas y mayores responsabilidades por parte de todos y cada uno de quienes conforman la cooperativa y la retribución que ésta pueda dar por el aporte recibido.



#### **d. OBJETIVO GENERAL**

- Elaborar y proveer a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina “Manuel Esteban Godoy Ortega” Ltda., CoopMego, de un Manual de Valoración de Cargos que se convierta en una herramienta útil para lograr una equidad salarial al interior de la Institución.

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ❖ Crear un Comité de valoración de cargos
- ❖ Identificar los factores de valoración de cargos
- ❖ Dar un valor a los factores a través de grados
- ❖ Valorar los cargos a nivel de directores y jefaturas

#### **e. HIPÓTESIS**

Con el presente trabajo, se pretende establecer cómo la valoración de cargos genera equidad salarial interna en el nivel directivo y de jefaturas de la CoopMego.

# **CAPITULO 1**

## **ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 Valoración de Cargos**

La valoración de cargos es el proceso que permite analizar y comparar las descripciones de los cargos, con la finalidad de asignar a cada puesto un número de puntos, para colocarlos en un orden de clases, que sirvan de base para la implantación de un sistema técnico de administración de remuneraciones.

La valoración de puestos es un sistema que permite determinar el valor relativo “ranking” de cada cargo dentro de la estructura de cargos de la Institución.

Adicionalmente, la valoración de puestos ayuda a establecer las diferencias esenciales entre los cargos, así como el valor individual de cada clase de cargo.

Desde la perspectiva de la administración de recursos humanos por competencias, los cargos deben ser valorados en función del nivel o grado de desarrollo de las competencias requeridas. Después de todo, un cargo con altos niveles de responsabilidad, requiere así mismo altos niveles de desarrollo de competencias. Mientras más relevante el cargo para la organización, más críticas las competencias requeridas.

Por tanto, se pueden distinguir dos tipos de factores o escalas de valoración:

- Factores tradicionales de valoración.
- Factores de valoración por competencias.

Los factores tradicionales examinan las dimensiones relativas al tipo de trabajo y el nivel de responsabilidad de los cargos. Los factores por competencias examinan los niveles de desarrollo de las competencias que requiere cada cargo.

Estos dos tipos de factores de valoración (tradicionales y de competencias) se los proponen no como dos enfoques contrapuestos, sino más bien complementarios. Mientras que los factores tradicionales valoran la naturaleza y las características del trabajo asignado a los puestos, los factores por competencias examinan los requerimientos de los cargos en términos de competencias.

Es una técnica para ordenar los cargos de una empresa por su importancia, también es un método sistemático que ayuda a analizar las dificultades de un cargo.

Proceso que permite comparar los cargos para ubicarlos en un orden de niveles “estructura de cargos”, que sirvan de base para un sistema de remuneraciones.

Medio para determinar el valor relativo de cada cargo dentro de una estructura de cargos.

Obtención de datos que permiten establecer el precio del cargo.

La valoración de cargos consiste en comparar las descripciones de las especificaciones de clase de los cargos, previamente elaboradas, con las competencias y factores; y, los grados que contiene el Manual de Valoración de cargos.

Esta comparación permite determinar en que grado de los diferentes factores se encuentra el cargo que se está valorando, con el propósito de asignar el número total de puntos que le corresponde.

Una vez que se hayan valorado todos los cargos se podrá establecer el orden de categoría en que deben colocarse dentro de la estructura de cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina “Manuel Esteban Godoy Ortega” Ltda. CoopMego.

### **1.1.1 HISTORIA**

Nace en 1871 cuando la Comisión de Servicios de Estados Unidos intenta la primera evaluación de cargos.

Taylor en 1881 realiza estudios de cómo elaborar pasos para realizar una mejor valoración de cargos, para en 1911 publicar e Shop Management.

La primera persona en realizar una valoración de cargos en empresas financieras y de seguros, fue Harry Hoff, en 1914, que dio énfasis a los estudios de tiempos y movimientos, traslados y ascensos que lleva a la elevación de la persona.

En 1930 el sistema de valoración se expande en todo el mundo y en nuestro país aparece junto al Código de Trabajo.

### **1.1.2 NECESIDADES DE LA VALORACION DE CARGOS**

La Valoración de cargos nace como una necesidad para la jerarquización del salario y la del personal, analizando cuánto vale el cargo y establecimiento de políticas, así como el estudio de cargos de nueva creación.

Existe una técnica complementaria de la valoración de cargos, las encuestas de sueldos, ya sean locales o regionales, las cuales, ayudan a ubicar los sueldos, acercando éstos a los promedios que se pagan en otras empresas similares.

La línea de sueldos que se construye como resultado de la valoración de cargos, permite conocer en forma tangible si éstos ascienden con rapidez, o, por el contrario, su aumento es casi imperceptible al aumentar su categoría, si hay desproporción en los sueldos pagados de un departamento a otro, etc.

La valoración de cargos permite afrontar, sobre bases objetivas, la línea de sueldos, las circunstancias que pueden sobrevenir, y resolver los problemas, con un criterio técnico pre-establecido.

La valoración de cargos permite establecer desde un principio, y en forma segura, la colocación y el sueldo que deben señalarse a un puesto nuevo. Así mismo proporciona elementos objetivos indiscutibles para fijar el sueldo con mayor justicia, como son la habilidad que exige el puesto, las condiciones en que se realiza, los riesgos que supone, la capacidad para la solución de problemas, etc., elementos que se estiman y ponderan dentro de esta técnica.

El valor técnico de los sistemas de valoración de puestos, descansa en distinguir dos cosas distintas:

a) Lo que vale el cargo, aunque esta medición se haga con las naturales y necesarias limitaciones que existen siempre que se trata de medir aquello que de alguna manera está relacionado con lo humano.

b) Lo que debe pagarse por la eficiencia o rendimiento de cada colaborador.

Las cualidades que se califican aquí son el criterio, la iniciativa, calidad y cantidad de trabajo, responsabilidad, conocimientos, etc.

### **1.1.3 METODOS DE VALORACION CUALITATIVOS**

Son aquellos que toman la descripción del puesto como un todo.

Estos métodos permiten el establecimiento de una ordenación de puestos de trabajo ya sea individual o grupal dentro de unas categorías predeterminadas, pero sin valorar las diferencias numéricas entre cada uno de ellos; éstos se fundamentan en un juicio o estimación general de todas las características del puesto; para ello se consideran factores comunes y básicos al conjunto de puestos tales como: educación y experiencia para su desempeño, complejidad de las funciones, niveles de responsabilidad y esfuerzo.

#### **Pasos para la evaluación cualitativa.**

1. Designación del comité de valoración
2. Entrevista del comité evaluador con el nivel directivo.
3. Revisión y análisis de documentos.
4. Selección de los trabajos a evaluar.

Entre los métodos de valoración cualitativos tenemos:

#### **Método de la comparación simple o de jerarquización.**

Consiste en la comparación y en la clasificación de los cargos, según su importancia, ya sea en orden creciente o decreciente. Desde el punto de vista administrativo, el método

de Jerarquización de cargos es probablemente el más simple para aplicar, ya que no exige muchos detalles en el análisis de cargos y puede ejecutarse con relativa rapidez y con un mínimo de costo de tiempo, energía y recursos. Aunque conlleva una estructura de cargos poco discriminativa, el método proporciona una base aceptable para la discusión y la negociación. Es un método no analítico, en el que los cargos no son detallados en sus elementos componentes y requisitos, para una cuidadosa evaluación y comparación, sino comparados como “todos”. Es un método no cuantitativo, porque no da ninguna indicación de grado de diferencia entre los cargos, sino que simplemente indica si un cargo requiere, más o menos de un individuo, o si es más o menos importante para la organización que otro. Tal como su nombre lo indica, este método produce un orden de Jerarquización de cargos.

El primer paso para la aplicación de este método es el análisis de los cargos. Cualquiera que sea el método del análisis, la información sobre los cargos debe ser diseñada y registrada en un formato estandarizado para facilitar el uso. Con el propósito de evitar influencias personales y del desempeño del ocupante actual del cargo, la información debe ser cuidadosamente preparada para que el evaluador, la comisión de evaluación, o el comité encargado de la evaluación, puedan trabajar con datos objetivos.

Hay dos maneras de estructurar la operación de evaluación de cargos por este método: La manera más fácil es aquella que comienza con la identificación de los “cargos-clave” o “cargos de referencia”. Un cargo de referencia es aquel que sirve de marco, o patrón o punto de localización a todos los demás cargos para compararlos desde todos los puntos de vista. La definición y claridad de los cargos de referencia, constituyen un punto fundamental en la aplicación de este método. Si hay cualquier duda, desacuerdo o controversia sobre su contenido, el cargo clave deberá ser eliminado. Los cargos de referencia deberán ser seleccionados según los niveles de la organización o según la jerarquía existente. Una vez que se ha determinado el cargo de referencia, los otros cargos serán comparados con éste, dentro de una base genérica de comparación: ¿el cargo es relativamente más importante, o menos importante, que el cargo de referencia?. Hecha esta comparación, el cargo es colocado en un orden de escalonamiento superior o inferior al punto de referencia.

Los cargos de referencia servirán para:

Seleccionar los factores de evaluación.

Ponderar los factores de evaluación.

Definir el número y la naturaleza de los grados.

Establecer la relación existente entre los grados de cada factor.

La elección de los cargos de referencia ejercerá mucha influencia tanto en lo que se refiere al manual de evaluación, como en las etapas siguientes, y deberá obedecer a algunos criterios:

Deben ser representativos de la población numerosa.

Deben tener características que abarquen las diferentes áreas de la actividad.

Deben recibir salarios que estén distribuidos equitativamente a lo largo de la estructura vigente.

Deben tener un contenido bien caracterizado y estable, esto es, los criterios de división del trabajo que les dieron origen son comúnmente aceptados por las empresas en general.

Deben percibir salarios considerados justos y razonables con el estándar vigente.

Deben poseer requisitos que en su conjunto cubran todas las hipótesis contenidas en los factores de evaluación previstos.

Evidentemente no será posible encontrar cargos que atiendan, simultáneamente, a todas estas características. Bastará que, por lo menos una de ellas, sea atendida para que el cargo pueda ser incluido como cargo de referencia.

El cargo de referencia funciona como punto focal alrededor del cual los otros cargos se agrupan. A medida que otros cargos son comparados y escalonados con relación a él, él mismo va perdiendo su utilidad en el progreso de Jerarquización haciéndose común. Esto porque cuando la jerarquía de los cargos se va delineando, el escalonamiento pasa a exigir otras comparaciones para los cargos que ya han tomado posición anteriormente. Otros puntos de referencia surgen a lo largo del escalonamiento que progresivamente exige mejores modelos.

En la metodología del escalonamiento, los cargos son distribuidos alrededor de los cargos de referencia. Muchos cargos son considerados como iguales, lo que facilita comparaciones verticales y laterales.

El montaje de los cargos en grupos o categorías, llevará erróneamente a establecer los mismos salarios dentro de cada categoría o grupo de cargos. Otro problema ocurre cuando un cargo cae fuera de la demarcación de dos grados o grupos limítrofes, lo cual puede ser resuelto mediante la utilización de la superposición, o sea, una situación donde la remuneración máxima de un grado más bajo se extiende arriba de la remuneración mínima del grado inmediatamente superior. Lo que es importante resaltar es que no existen fórmulas mágicas para convertir los resultados de un escalonamiento de cargos en valores monetarios. Tanto el número de grados, su amplitud, como su superposición no sólo dependen de los propósitos administrativos, políticos y operacionales de la organización, sino también de las escalas salariales existentes en el mercado. Los grados podrán tener amplitudes mayores en la medida que sean más elevados.

Comparado con otros métodos de evaluación de cargos, el de la Jerarquización es uno de los más fáciles de comprender por los empleados. Su punto fuerte es la simplicidad y el alto grado de aceptabilidad dentro de la organización. El método de Jerarquización, cuando es bien estructurado conduce equitativamente a una racionalización del aspecto salarial, ya que evita que alguien, al final de cuentas, sea bien o mal remunerado.

La otra manera es aquella que comienza con la identificación de los cargos extremos de la escala, o sea, de los cargos que constituirán el límite inferior y el límite superior de la jerarquía de los cargos a jerarquizar. Una vez que se han determinado ambos límites, todos los demás cargos se sitúan en la amplitud de la variación constituida por ellos.

Para simplificar el proceso de comparación, principalmente cuando el número de cargos es muy grande, es común reducir la información del análisis de cargos, o descripción de ellos, a los detalles más importantes en la evaluación de manera concisa y en fichas especiales. Estas fichas podrán ser utilizadas por el evaluador, comisión u órgano responsable, como las cartas de un naípe, para facilitar la jerarquización. Las fichas podrán ser colocadas antes, o después del cargo de referencia o de los otros cargos; inclusive de manera provisional con base en el método ensayo-y-error.

Cuando se trata de grandes organizaciones que tienen un número muy grande de cargos, el método de jerarquización puede sufrir variaciones.



□ Agrupación en “familias de cargos” o divisiones funcionales, separadamente, como grupos ocasionales sin ninguna referencia específica a la organización como un todo. Es el caso de considerar personal de ventas, de procesamiento de datos, de producción, etc. Una vez que los salarios reflejan diferencias en oferta-demanda o habilidades entre ocupaciones, esta técnica tiene algún mérito.

□ Técnica de comparación por pares, a través de la cual el evaluador compara cada cargo en relación con otros a evaluarse, produciendo series de escalonamiento pareados. La ventaja de esta técnica es que asegura que cada cargo sea considerado dentro de una base comparativa e individual con los otros cargos y no apenas en relación con el “cargo de referencia”. Se trata de un enfoque más comprensivo que permite una manera lógica y metódica de aumentar la precisión en la jerarquización. Sin embargo, es una técnica que demanda un gran consumo de tiempo, proporcional al número de cargos a evaluar. Cuando la evaluación se hace mediante una comisión de evaluación de cargos, la aplicación de esta técnica tropieza con el problema de consenso entre los participantes de la comisión.

□ Método de consenso directo que utiliza el sistema de puntos con base en un acuerdo unánime entre los participantes de la comisión de evaluación. Sin embargo, es un método tan complicado en la administración y en los cálculos aritméticos, que es necesario la utilización de un software para resolver su procesamiento.

### **Método de las categorías predeterminadas o de clasificación.**

El método de las categorías predeterminadas o método de grados predeterminados es también llamado por los americanos “sistema de descripción de grados” o por los ingleses “método de clasificación de cargos”. Es básicamente una operación de jerarquización porque proporciona una estructura de cargos en categorías colectivas. Sin embargo, el procedimiento es opuesto al método de jerarquización simple. El enfoque del método de las categorías predeterminadas es más centralizado, autocrático y estrechamente relacionado con el diseño organizacional. Es un método que surgió en 1992 en el Bureau of Personnel Research, del Carnegie Institute of Technology.

Se inicia con la predeterminación de las categorías y sus clases asociados de salarios para toda la organización. La jerarquía de cargos se divide en categorías con definiciones precisas para cada grado, de tal manera que la escala prefijada se vuelve un estándar contra el que los cargos son evaluados. Las definiciones de categorías marcan las diferentes habilidades y responsabilidades entre los cargos de manera muy amplia. Tal como en la jerarquía, los cargos son tratados como “todos” y colocados en su estructura, generalmente, con base en las opiniones de los evaluadores tomadas aisladamente o en conjunto dentro de una comisión.

El punto de partida lógico para establecer un sistema de clasificación es determinar la forma y la estructura de la organización. Definida la estructura organizacional, el próximo paso es establecer un número de categorías de cargos, dividiendo la organización para propósitos administrativos, en series de niveles ocupacionales ampliamente diferenciales por sus contribuciones y requisitos.

Una vez que se ha determinado el número de grados más apropiado para la organización, lo cual puede ser tratado inclusive en el ámbito sindical, cada categoría debe ser definida claramente en términos de nivel de responsabilidad y de otros requisitos y demandas típicas de cada grado. Las definiciones de categorías deben ser escritas y pasan a constituir un patrón, una línea estándar, o marco contra el que los otros cargos son evaluados y encajados en el grado apropiado. Algunas veces es interesante establecer un cargo de referencia para cada categoría, con miras a facilitar el proceso de comparación. Los criterios para la selección de los cargos de referencia son exactamente los mismos discutidos anteriormente en el método de escalonamiento. Su finalidad es la de constituir un medio práctico para clasificar todos los grados en una organización, de acuerdo con las definiciones de categorías. Esta tarea generalmente es atribuida a una Comisión de Evaluación de cargos y los resultados son obtenidos por el consenso de sus participantes.

El método de las categorías predeterminadas proporciona oportunidades para una organización planeada. Tomado globalmente, este método da la impresión de arbitrariedad, situación que no se da realmente. No obstante, es un método que, una vez implantado, puede volverse inflexible y poco sensitivo a los cambios de la naturaleza y contenido de los cargos. Se trata, como a vimos, de una técnica no analítica, pero que

representa una unión en el desarrollo histórico de la evaluación de cargos entre el sistema de jerarquización y el de puntos.

Los métodos cualitativos pueden traer divergencias, pues es muy difícil justificar y mantener decisiones basados en criterios puramente cualitativos. Aunque traen ventajas como la rapidez y la simplicidad administrativa, los métodos cualitativos no siempre son bien afortunados. Por estas razones, tentativas más exigentes han sido desarrolladas mediante técnicas cuantitativas de evaluación de cargos, hoy en día son más ampliamente conocidas que las técnicas cualitativas.

#### **1.1.4 MÉTODOS DE VALORACIÓN CUANTITATIVOS**

Los métodos de valoración cuantitativos consideran el puesto de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales denominados factores que son valorados por separado, de manera que sumando los puntos de los distintos factores compensables se obtiene una puntuación de trabajo.

La puntuación de cada factor determina con qué nivel de intensidad se da cada uno de ellos. La suma de estas puntuaciones por factor o característica da lugar a una puntuación total o valor del cargo que, al relacionarlo con los valores de los demás cargos permite una ordenación, de acuerdo con los factores o características esenciales y comunes que los constituyen.

Los métodos cuantitativos son los siguientes:

- Métodos de puntos por factor
- Establecimiento de grados a los factores y competencias
- Descripción de Factores y Competencias y sus correspondientes grados
- Ponderación de factores y competencias
- Asignación de puntos a los grados
- Valoración de cargos

Al igual que en los sistemas cualitativos, el proceso implica:

- Nombrar un comité de evaluación o valoración de cargos
- Determinar el tipo de trabajo a valorar

Sólo desarrollaremos los métodos que se consideran más importantes como lo son: método de puntos y el método de comparación.

#### ■ Método de Puntos por factor (Point Rating)

Es el que mide el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo reflejada en una escala de puntaje.

Este sistema ideado por Merrill R. Lot en el año 1925, es el primer método de carácter analítico y el más utilizado por las empresas. Es uno de los métodos más precisos y completos, al medir el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo, reflejada en una escala de puntaje. Es un método que proporciona una mínima subjetividad y alta coherencia en las decisiones emitidas respecto al nivel de complejidad de los cargos.

Permite la valoración del puesto mediante la acumulación de las puntuaciones de cada uno de sus factores principales o componentes, y según el nivel de intensidad o la presencia de cada uno de tales factores en el puesto. El punto es el valor de relación.

El sistema de puntos es un procedimiento cuantitativo para evaluar los puestos que determina el valor relativo del puesto al calcular el total de puntos que se le asignan. La ventaja principal del sistema de puntos es que brinda un sistema refinado para evaluar mejor que los sistemas de jerarquización o clasificación, por lo que puede generar resultados con mayor validez y menos manipulables.

La descripción se puede hacer de manera cuantitativa o cualitativa. Como su nombre lo señala, los factores cuantitativos son aquellos cuya diversa intensidad se puede definir con variables como números de años o meses o cantidad de personas a cargo, valores monetarios, etc.

#### **Método de evaluación por puntos.**

Es también denominada método de evaluación por factores y puntos. En 1926 el americano Merrill R. Lott describió genéricamente la primera aplicación del sistema de puntos, tal como fue desarrollado en la Sperry Gyroscope Co. Con algunos refinamientos introducidos a lo largo del tiempo, el método de evaluación por puntos actualmente es el más usado de los métodos de evaluación de cargos en América y en Inglaterra y puede asumir una gran variedad de formas alrededor de un tema original.

La técnica es analítica: los cargos son divididos en sus partes componentes con el propósito de hacer comparaciones entre ellas. Es también una técnica cuantitativa: son atribuidos valores numéricos a cada elemento constituyente de un cargo y un valor total para el cargo es obtenido por la suma de los valores numéricos (conteo de puntos), atribuido a cada elemento particular o factor del cargo. El sistema de puntos obliga a definir muy claramente una serie de criterios predeterminados que actúan como esquema estándar. Los criterios que se decide utilizar son derivados de la consideración y determinación de los elementos más esenciales y comunes a la amplitud de cargos que deben ser evaluados.

En el establecimiento de un programa de evaluación por puntos la mayoría de las organizaciones tendrá que optar por una de las tres alternativas siguientes:

- Recurrir a un programa existente y aplicarlo sin modificaciones;
- Introducir modificaciones en algún programa y aplicarlo;
- Establecer un programa enteramente nuevo o de acuerdo con las exigencias de la organización.

La primera alternativa llevará a la organización a obtener permiso de la otra para aplicar el programa. Tal opción puede llevar a una economía inmediata de esfuerzos y de costos, por la utilización de algo ya probado y en funcionamiento. Sin embargo, es común que no se obtengan los mismos resultados por incongruencias entre el programa y las particularidades de la organización, ya sea por las condiciones de trabajo y su naturaleza, ya por los métodos y normas de ejecución.

La segunda alternativa, la adaptación de programas ya aplicados en otras organizaciones, puede volverse un sistema bastante aceptable, a bajo costo y poco

tiempo. En este caso se deben escoger cuidadosamente los programas que sirven de base, en lo que se refiere a la similitud con la organización, a las condiciones de trabajo, a la política interna, a los métodos, etc., y analizar cuidadosamente los puntos no comunes para hacer las adaptaciones convenientes. De ese análisis revelador de las semejanzas y de las diferencias dependerá todo éxito de un programa así escogido.

La tercera alternativa, común en las grandes organizaciones, es planear e implantar su propio programa. Naturalmente, los costos y el tiempo aumentarían significativamente, pero no son pocos los que recomiendan tal alternativa por ser una experiencia altamente valiosa para la organización, y permitir a sus miembros identificarse con sus objetivos y procesos.

El desarrollo de un plan de puntos generalmente tiene el siguiente proceso.

- Establecimiento de una comisión de evaluación representativa con responsabilidad para evaluar los cargos dentro de las líneas anteriormente mencionadas.
- Análisis de una significativa muestra de cargos, preparación de las descripciones y especificaciones de las mismas o aún de las fichas de información sobre los cargos.
- Selección y definición de los factores considerados más críticos en la determinación de los grados relativos de dificultad y responsabilidad entre los cargos. La identificación de los factores es muy importante. Lo ideal sería reducir a pocos factores el poder discriminatorio de la técnica ya que muchos de ellos traerán el problema de la variedad.

### **Método de la comparación de factores.**

Comparación de factores es una técnica que reúne los principios de la clasificación por puntos, con el principio de escalonamiento. Es una técnica analítica, pues los cargos son divididos en factores. Utiliza pocos factores en comparación con el sistema de puntos para propiciar rapidez y sencillez. El método, sin embargo, puede tener complicaciones en su aplicación y exige muchas veces la necesidad de reconciliar dos conjuntos independientes de escalonamiento.

La creación del método de comparación por factores es atribuida a Eugene Bengel que trabajó en Estados Unidos y experimentó algunas modificaciones en los sistemas hasta

entonces propuestos por Mitten, Lott, Kress y otros. Bengé subdividió los cargos en cinco factores genéricos:

Requisitos mentales

Habilidades requeridas

Requisitos físicos

Responsabilidad

Condiciones de trabajo

Bengé seleccionó los cinco factores teniendo en cuenta los cargos por hora; sin embargo, el método puede ser tranquilamente aplicado a cargos por mes.

El primer paso del método es jerarquizar inicialmente los cargos, en función de cada uno de los varios factores genéricos. Los escalonamientos son independientes entre sí.

El método de comparación de factores involucra dos etapas perfectamente distintas:

- Escalonamiento de factores.
- Evaluación de factores.

Tal como su nombre lo dice, los cargos son evaluados comparativamente, factor por factor.

Supóngase que en una organización se utilicen los siguientes factores de evaluación:

Requisitos mentales

Habilidades requeridas

Requisitos físicos

Responsabilidad

Condiciones de trabajo

La etapa posterior es utilizar la selección de un número de cargos de referencia. Si éste es un punto difícil en los demás métodos de evaluación de cargos, en el esquema de comparación de factores se hace más crítico ya que la evaluación final de los otros cargos es hecha frente al estándar fijo de salario obtenido para los cargos de referencia. Este estándar fijo puede ser el salario actual o el salario que la organización pretende conceder para adecuarse al mercado o estándares resultantes de la negociación sindical.

No debe haber discusión o malos entendidos sobre los cargos de referencia. Estos deben ser claramente divisibles en factores genéricos. Los participantes de la comisión de evaluación necesitan estar de acuerdo con la determinación de los cargos de referencia, principalmente en cuanto al valor relativo con que cada factor ingresa en los cargos de referencia.

Es así como los factores constitutivos deben ser ubicados en cuanto a su contribución individual a la totalidad (lo cual puede darse en términos de porcentaje), de modo que la suma total del salario obtenido por un cargo de referencia pueda dividirse y considerarse en términos absolutos para cada factor. Entre tanto, los cargos de referencia deben poseer estrecha relación familiar con los otros que deben ser evaluados y deben ser suficientemente representativos en todos los niveles actuales de salarios y de antigüedad dentro del grupo. A pesar de todos los cuidados este método es altamente subjetivo.

Comúnmente, el método de comparación de factores es más apropiado para cargos no calificados y otros menos complejos en general. Puede ser adaptado para cargos calificados. Es el método que ha provocado un sinnúmero de críticas. Sus dificultades operacionales son bien aparentes. Es una técnica fácilmente variable por la posibilidad de errores en el escalonamiento, así como por la subjetividad. En el estudio de Bengé, los escalonamientos hechos por los integrantes de la comisión de evaluación fueron repetidos en tres ocasiones separadas por un intervalo de una semana, lo que produjo elevada correlación entre los escalonamientos.

### **Método de categorías predeterminadas o de clasificación por grados.**

**Sistema de Clasificación:** Se describe las funciones, procedimientos y se establece las categorías y definiciones, criterios, mantenimiento del sistema de remuneraciones.

- Establecer comité
- Describir las tareas
- Establecer procedimientos
- Cantidad de categorías
- Definición
- Criterios
- Mantenimiento de sistemas



Sistemas de comparación por factores: Es una técnica analítica por cuanto los cargos se comparan mediante factores de evaluación. Eugene Benge propuso cinco factores genéricos:

- Requisitos intelectuales
- Habilidades exigidas
- Requisitos físicos
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo

Sistemas de clasificación por puntos: Se establece los niveles a evaluar, se establece los factores y grados, se obtiene el valor del punto y se determina la remuneración.

- Se determinará los grados de cada factor y los grados
- Se ponderara los factores y los grados
- Se procede a dar la puntuación a cada cargo según sus responsabilidades y se genera un valor punto del cargo.
- Al general el valor punto se multiplica por los puntos asignados al cargo, para determinar el salario del cargo.

## BENEFICIOS

- Es un sistema racional y objetivo para ordenar
- Posibilita la rápida inclusión de otros cargos nuevos
- Contribuye a la desaparición de reclamaciones sobre sueldos
- La remuneración base depende de una técnica y no de una empresa
- Para promover determinadas áreas se facilita las negociaciones
- Se simplifica la administración de remuneraciones
- Los datos se obtiene con la descripción de funciones necesarias para la valoración de cargos son útiles para lograr:
  - Estándares de selección
  - Estándares de planeación de la carrera
  - Estándares para capacitación
  - Estándares para la evaluación de desempeño
  - Bases iniciales para estudios de mejoramiento de métodos y sistemas
  - Bases para fijar dotaciones, disminuirlas o ampliarlas

## DESVENTAJAS

- Es un sistema rígido
- Parámetros de ingreso a los parámetros internacionales
- No da una respuesta al problema de remuneración, lealtad, antigüedad y el mérito quedan sin respuesta.
- Es rígida ante los movimientos de la oferta y la demanda
- En algunas ocasiones el proceso es muy largo para implantarlo
- A veces es muy cara
- No son comparables las evaluaciones hechas en distintas empresas o países

### **1.1.5 ESTABLECIMIENTO DE GRADOS A LOS FACTORES Y COMPETENCIAS**

Se han establecido cinco grados para cada factor y competencia con la finalidad de diferenciar los distintos niveles en que un mismo factor puede presentarse en los diferentes cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina “Manuel Esteban Godoy Ortega” Ltda. CoopMego.

#### **1.1.5.1 DESCRIPCION DE FACTORES Y COMPETENCIAS; Y, SUS CORRESPONDIENTES GRADOS**

Con el propósito de que las personas que realicen la valoración de cargos apliquen criterios uniformes, se han descrito en forma clara y precisa los conceptos de cada factor y competencias y de cada uno de sus grados.

### **PONDERACIÓN DE FACTORES Y COMPETENCIAS**

“No hay fórmula matemática ni regla indiscutible para establecer el peso de las competencias y factores”. La ponderación de competencias y factores debe realizarse basándose en el criterio y a la experiencia de los especialistas en la materia.

La ponderación es la asignación de un valor numérico que se hace a cada una de las competencias y de los factores seleccionados, que técnicamente se conoce como “peso”, con el propósito de establecer su importancia relativa en las comparaciones entre los cargos.

Los valores numéricos asignados a cada factor y competencia, sirven exclusivamente para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina “Manuel Esteban Godoy Ortega” Ltda. CoopMego.

## **ASIGNACION DE PUNTOS A LOS GRADOS**

Consiste en asignar un valor de puntos a cada grado, para que el mayor valor sea igual al máximo posible del factor y en forma similar el grado de valor más bajo sea igual al mínimo posible del mismo factor.

Los valores asignados representan indicaciones de los diferentes niveles de presencia de los grados en los puestos de la estructura de cargos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina “Manuel Esteban Godoy Ortega” Ltda. CoopMego.

Los grados pueden crecer en progresión aritmética, geométrica o arbitraria. En el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina “Manuel Esteban Godoy Ortega” Ltda. CoopMego se ha utilizado el método de distribución aritmética para la asignación de los puntos a los grados, debido a que esta metodología es más aplicable cuando existen puestos de supervisión y de alta responsabilidad.

### **1.2 CRITERIOS PARA LA INTEGRACIÓN DEL COMITÉ DE VALORACIÓN**

- Es necesario que la gestión de recursos humanos sea compartida
- El Comité contribuya a posicionar la gestión de recursos humanos
- La participación de un comité reduce los niveles de resistencia
- Las propuestas que se generen serian aceptadas con mayor facilidad

### **1.3 CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN Y DESCRIPCION DE FACTORES**

Entre los criterios para la selección y descripción de factores tenemos:

- Los factores deben tener relación con la misión y visión institucional
- De ser posible, los factores deben ser comunes a todos los puestos
- Se debe seleccionar un mínimo de 5 factores y un máximo de 7
- Es conveniente analizar si las condiciones de trabajo son diferentes entre los grupos ocupacionales.
- Se debe evitar duplicaciones de factores
- Una vez seleccionados los factores se debe describir el concepto de cada uno de ellos para que todos puedan interpretarlo de la misma manera

#### **1.4 PROCESO DE PONDERACION DE FACTORES**

- La suma de los puntos de todos los factores seleccionados puede dar un total de 200, 500,1.000 u otro valor.
- Se asigna la ponderación a los factores dependiendo de la importancia de los mismos.
- Es posible que todos los factores seleccionados tengan la misma ponderación.

#### **1.5. PROCESO DE GRADACIÓN DE FACTORES Y PONDERACIÓN DE FACTORES**

- Analizar la estructura orgánica
- Tomar en cuenta la estructura de cargos ideal
- Definir el número de niveles jerárquicos
- Dividir el valor asignado a cada factor para el número de niveles jerárquicos
- El valor obtenido asignar al primer grado
- Posteriormente, aplicar la progresión aritmética para el resto de grados

## **CAPITULO 2**

### **ESTUDIO SALARIAL**

#### **2.1 Antecedentes**

Para tratar este aspecto, quisiéramos reproducir un comentario expuesto el 17 de diciembre de 2007, en el Diario Hoy, el mismo que se refiere a la discusión que se genera respecto a la forma y monto de los incrementos de sueldo en nuestro país.

“ La primera reunión para fijar el alza de sueldos correspondiente a 2008 se realizó el pasado lunes. Estuvieron los dirigentes Carlos Balcázar, representante de los trabajadores; Pablo Dávila, representante empresarial, y el subsecretario del Ministerio de Trabajo, Leonardo Chiriboga.

Durante la reunión, el sector empresarial presentó su propuesta de elevación para el próximo año, sin que la misma sea discutida pues se esperan reacciones y propuestas de la contraparte para la reunión que se realiza hoy en las instalaciones del Ministerio.

La propuesta del sector empresarial, según lo manifestó Pablo Dávila, representante de las cámaras, es de aumentar \$10 al salario mínimo vital. De esta manera se fijaría en \$180 y conseguir que a partir del segundo año se fije entre las dos partes una tasa porcentual de aumento que permita eliminar la brecha entre el salario mínimo vital y la canasta familiar, que actualmente son de \$170 y \$467, respectivamente. Este proceso durará nueve años.

Por su parte, Carlos Balcázar, representante de los trabajadores, señaló que su propuesta es acceder a un incremento inicial de \$60; como alza total para 2008 y empezar a trabajar inmediatamente en una política salarial a futuro que beneficie tanto a trabajadores como a empresarios. “La idea es formular una política de salarios que nos permita eliminar totalmente la brecha entre la canasta familiar y el salario mínimo en un plazo no mayor a tres años”, señaló Balcázar, al tiempo que tachó de extensa la tesis de nueve años formulada por el sector empresarial.

El ex ministro de economía Mauricio Pozo opinó que para considerar un alza en los

salarios se debe tomar en cuenta el aporte que genera el trabajo de cada empleado a la producción de la industria y según ello decidir el porcentaje de incremento en los salarios. “Es necesario encontrar un punto de equilibrio entre las propuestas para no perjudicar a la industria en general con reducción de ofertas de trabajo por ejemplo ni al sector de los trabajadores en su poder adquisitivo para 2008.” manifestó:

Si las dos partes no llegan a un acuerdo después de la segunda reunión pactada para hoy, tal como ocurrió en 2005, 2006 y 2007, el Código de Trabajo, en su artículo 120 determina que el ministro tendrá la potestad de fijar el porcentaje de incremento conforme a la inflación proyectada para el cierre del año que hasta noviembre se ubicó en 2,7% (SS).

El salario más alto está en Argentina

Según un estudio realizado por el sitio web El salario.com.ar, la Argentina es el país que lidera la región con el salario mínimo más alto en Latinoamérica, luego de alcanzar una alza de hasta el 480% en los últimos cuatro años. Actualmente supera la barrera de los 900 pesos; es decir, \$310 en promedio.

Contrariamente, Bolivia es el país que tiene el salario básico más bajo, los trabajadores perciben apenas un sueldo de \$66, pese a que en mayo de este año, el presidente Evo Morales hizo un ajuste salarial, e incrementó 5% al sueldo mínimo. Si antes este era de 500 bolivianos, ahora está en 54.5, es decir \$ 66.

En tanto que los brasileños, pese a vivir en una de las economías más grandes de Sudamérica, apenas reciben por su trabajo un ingreso de \$190, monto establecido desde inicios de 2007, y al que no estuvieron de acuerdo los sindicalistas, quienes pedían un mínimo de 420 reales (\$210).

Sin embargo; el Ecuador se ubica en un nivel aún más bajo que el Brasil, ya que el actual salario que perciben los empleados es de \$170, monto que desde 2004 se ha incrementado en un 25,5%.

Entretanto, en Venezuela, según Decreto Presidencial emitido en abril de 2007, por el jefe de Estado, Hugo Chávez, los venezolanos perciben 614 790 bolívares mensuales. Esto representa \$ 286 aproximadamente.

Un dato interesante con relación a las reformas laborales de la república bolivariana es que el actual decreto también fijó un salario mínimo para los adolescentes aprendices que bordea los \$ 215 (461 100 bolívares).

Dentro de la escala de los 10 países de la región, el Uruguay se ubica en el noveno lugar, este paga a sus trabajadores un sueldo mensual de \$126. Mientras que Paraguay, el otro integrante del Mercosur, está en cuarto puesto con \$216, salario que supera al de Colombia donde se percibe alrededor de \$ 197 (DCL).

En este año, los sueldos se han incrementado un 4,74%.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec)

### **2.1.2 Aplicación in situ o aplicación a la empresa**

El presente trabajo de investigación como lo hemos enunciado anteriormente, corresponde a la necesidad de lograr equidad interna en la aplicación de un sistema de remuneraciones en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina “ Manuel Esteban Godoy Ortega” Ltda. CoopMego.

Todo el análisis se basa en un trabajo realizado al interior de dicha entidad financiera teniendo como base un estudio salarial previamente contratado por CoopMego a la empresa Deloitte & Touche, así como tomando en consideración el Manual de Funciones y demás reglamentos que sirven para el manejo del talento humano en la Institución mencionada.

En el siguiente capítulo ponemos a consideración el Manual elaborado para el efecto.



## **CAPITULO 3**

### **MANUAL DE VALORACIÓN DE CARGOS**

#### **3.1 Aplicación**

La determinación de las políticas de compensación y la aplicación de las mismas mediante programas amplios e integrados de administración de sueldos se basan en una evaluación exacta de la posición de la organización dentro del mercado salarial; para ello habitualmente se emplea la encuesta salarial. El responsable de la encuesta deberá tomar en consideración la precisión, totalidad, oportunidad, costo y aplicabilidad de los datos disponibles de las encuestas y seleccionará los más apropiados con fines de comparación.

El responsable de las encuestas en la organización, en lo posible será el empleado de más alto nivel, responsable de proponer las políticas compensatorias a la alta dirección, obviamente que conozca de la organización y los cargos de trabajo a encuestar y que haya participado en el análisis, descripción y valoración de los puestos actuales; apoyado en un equipo de encuestadores capacitados.

Respecto a la preparación de la encuesta, podemos decir que luego de determinar la necesidad de ejecutar una encuesta en razón de que no existe información disponible, debe dedicarse tiempo a determinar propósito y alcance de la misma; para ello se debe planear y realizar con sumo cuidado la obtención de los datos de manera que sean significativos, amplios, oportunos y al costo mas bajo posible.

La empresa que va a realizar la encuesta debe resolver previamente las siguientes cuestiones importantes:

¿Cuál es el objetivo de la encuesta?

¿Qué información se debe obtener?

¿De quién la obtendremos?

¿Qué cargos se van a estudiar?

¿Cómo hacer comparables los cargos?

¿Qué metodología se va a emplear?

Usualmente tenemos las siguientes categorías de encuesta

Encuesta de carácter general: Útiles para definir las políticas salariales de la organización; incluyen una extensa variedad de cargos y conceptos. En ellas comúnmente se definen una muestra de cargos y empresas representativas.

Encuestas con objetivos específicos: En este tipo de encuestas se investigan aspectos especiales de la compensación laboral, los cuales juegan un papel menos importante en el establecimiento de las políticas salariales generales de la empresa.

Un principio fundamental al realizar una encuesta salarial es la confidencialidad, lo cual significa que por ningún motivo la información recolectada puede ser divulgada sin el consentimiento de la empresa encuestada.

El diseño del instrumento de recolección de información debe responder al propósito de la encuesta. La población a la que se llega tanto en número de cargos de trabajo como de empresas y las regiones que cubre, y el método de recolección de datos que se emplea. Debe guardar equilibrio en cuanto a extensión y profundidad; las encuestas largas no aseguran que sean respondidas con precisión. El cuestionario deberá ser debidamente validado por expertos en el tema, y probado por una persona que no sea profesional en la materia.

Para mantener la equidad interna dentro de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina “Manuel Esteban Godoy Ortega” Ltda. CoopMego se ha procedido a contratar a la empresa Deloitte & Touche para que se realice un estudio salarial frente a las empresas del mercado, entre las empresas participantes para este estudio salarial, se ha considerado que se encuentran al mismo nivel que nuestra Institución y son las siguientes:

- Banco General Rumiñahui
- Banco M.M Jaramillo Arteaga
- Banco ProCredit S.A
- Banco Universal S.A Unibanco

- Cooperativa de Ahorro y Crédito Comercial Pogramos Ltda. Cooprogresc
- CoopMego
- Mutualista Pichincha

### **3.2 PROCESO DE ASIGNACION DE PUNTOS A LOS CARGOS**

Como asignar puntos a cada puesto (Sub-Comité, Gerente General, Director de Desarrollo Organizacional, Director de Negocios, Asistente de Gerencia, Jefe de Recursos Humanos y un experto externo)

Asignar un segundo comité el mismo que determinará los puntos y asignarán a cada puesto conforme a lo dispuesto en el comité general de valoración de cargos, utilizando como respaldo el manual de funciones aprobado en la institución, de esta manera se podrá tener datos más exactos de cada cargo.

En este proceso participará el Comité de Valoración, el que deberá estar integrado por: Gerente General (Presidente), Director Administrativo Financiero, Director de Tecnología, Director de Negocios, Director de Gestión y Desarrollo, Jefe de Recursos Humanos, Asistente de Recursos Humanos, Jefe de operaciones, Asesor Legal (Secretaria), Auditor Interno.

- Se asignan los puntos de cada grado de cada factor a cada puesto.
- Una vez asignados los valores de cada grado, de cada factor se procede a sumar los mismos, obteniéndose un puntaje total por cada puesto.

Para identificar los sueldos internos y comparar con los sueldos externos se procede basándose en los siguientes puntos, proceso que sirve para lograr la equidad interna.

- Obtener los sueldos promedios de los puestos de la estructura de cargos.
- Sumar los sueldos promedios y obtener un total.
- Sumar el valor de los puntos de cada puesto de la estructura de cargos y obtener un total.

- Dividir el total de los sueldos promedios para el total de los puntos, para obtener el valor por punto.
- Para obtener la remuneración ideal, multiplicar el puntaje de cada puesto, por el valor por punto.

### 3.3 CUADROS DE APLICACIÓN

#### FACTORES Y COMPETENCIAS DE VALORACIÓN

No.	FACTORES Y COMPETENCIAS	PONDERACION PUNTOS
1	EDUCACIÓN	250
2	RESPONSABILIDAD	175
3	EXPERIENCIA	150
4	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD	125
5	COMPLEJIDAD	100
6	HABILIDADES GERENCIALES	100
7	TRABAJO EN EQUIPO	100
	TOTAL	1.000

## **FACTOR: EDUCACIÓN (250 PUNTOS)**

### **DESCRIPCIÓN DEL FACTOR**

El factor Educación examina los conocimientos académicos necesarios para ejercer con efectividad las responsabilidades del puesto y alcanzar los resultados previstos. La educación es adquirida mediante estudios formales.

### **GRADOS Y PONDERACIÓN**

<b>GRADOS</b>		<b>PUNTOS</b>
1	Bachiller	50
2	Tecnólogo tercer año de universidad aprobado	100
3	Superior (egresado)	150
4	Superior (titulado)	200
5	Estudio de 4to nivel	250

**FACTOR : RESPONSABILIDAD (175) PUNTOS)****DESCRIPCIÓN DEL FACTOR**

Valora las responsabilidades del puesto respecto de las consecuencias económicas y organizacionales que se producen por las decisiones tomadas.

**GRADOS Y PONDERACIÓN**

<b>GRADOS</b>		<b>PUNTOS</b>
1	Toma decisiones sobre aspectos relacionados exclusivamente con su trabajo, por lo que tienen un mínimo efecto sobre la calidad o cantidad de resultados, o sobre la generación y administración de servicios	35
2	Toma decisiones que tienen bajo efecto sobre la calidad o cantidad de resultados de un sector de la organización, o sobre la generación y administración de servicios.	70
3	Toma decisiones que afectan moderadamente a la calidad o cantidad de los resultados de un sector de la organización, y a la generación y administración de servicios.	105
4	Toma decisiones que afectan significativamente a la calidad o cantidad de los resultados de un sector de la organización, y a la generación y administración de servicios.	140
5	Toma decisiones de trascendencia que afectan de manera crítica a la calidad o cantidad de los resultados de toda la organización, y a la generación y administración de servicios.	175

**FACTOR: EXPERIENCIA (150) PUNTOS)**

**DESCRIPCIÓN DEL FACTOR**

**Valora la experiencia de trabajo necesaria para que un empleado pueda desempeñar el cargo sin dificultad. Involucra el tiempo de entrenamiento obtenido en el desempeño de otros cargos que capacitan a una persona.**

**GRADOS Y PONDERACIÓN**

<b>GRADOS</b>		<b>PUNTOS</b>
<b>1</b>	Entre 0 y 1 año	<b>30</b>
<b>2</b>	Entre 1 y 2 años	<b>60</b>
<b>3</b>	Entre 2 y 4 años	<b>90</b>
<b>4</b>	Entre 4 y 6 años	<b>120</b>
<b>5</b>	Más de 6 años	<b>150</b>



**FACTOR: INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD (125) PUNTOS)**

**DESCRIPCIÓN DEL FACTOR**

**Desarrollar formas creativas para abordar una cuestión o resolver un problema.**

**GRADOS Y PONDERACIÓN**

<b>GRADOS</b>		<b>PUNTOS</b>
1	El cargo no requiere elaborar soluciones innovadoras.	25
2	El cargo requiere de manera infrecuente plantear soluciones innovadoras que afectan únicamente a las tareas del puesto.	50
3	El cargo requiere plantear con cierta frecuencia soluciones innovadoras que pueden afectar las tareas o resultados de un área o departamento.	75
4	La innovación frecuente es uno de los elementos necesarios para desempeñar el cargo.	100
5	Los resultados que genera el cargo dependen principalmente de un alto grado de innovación y creatividad.	125

**FACTOR: COMPLEJIDAD (100) PUNTOS)**

**DESCRIPCIÓN DEL FACTOR**

**Valora el grado de dificultad de las funciones o actividades asignadas al cargo, de acuerdo a la atención, concentración y esfuerzo que se requieren para ejecutarlas de manera efectiva y eficiente.**

**GRADOS Y PONDERACIÓN**

<b>GRADOS</b>		<b>PUNTOS</b>
1	Trabajo repetitivo que requiere atención normal para su ejecución.	20
2	Trabajo repetitivo que requiere atención sostenida durante períodos cortos de tiempo. Tiene responsabilidad inherente al seguimiento de procesos establecidos.	40
3	Trabajo variado que requiere atención sostenida durante períodos largos de tiempo para la ejecución de sus funciones. Tiene responsabilidad inherente al seguimiento de procesos establecidos.	60
4	Trabajo variado de complejidad media que requiere de concentración para la organización y ejecución de sus funciones. Tiene responsabilidad inherente al seguimiento y mantenimiento de procesos establecidos.	80
5	Trabajo variado de complejidad alta, que requiere de concentración para la planificación, dirección y control de la gestión institucional. Tiene responsabilidad inherente al mantenimiento y/o modificación de sistemas organizacionales.	100

**FACTOR: HABILIDADES GERENCIALES (100) PUNTOS)**

**DESCRIPCIÓN DEL FACTOR**

**Valora las capacidades gerenciales necesarias para planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de otros. Así como los conocimientos y habilidades necesarios para coordinar distintas actividades.**

**GRADOS Y PONDERACIÓN**

<b>GRADOS</b>		<b>PUNTOS</b>
1	Habilidades gerenciales a cargos que realizan tareas de rutina	20
2	Habilidades gerenciales para supervisión a cargos que realizan tareas de rutina, solo para verificación	40
3	Habilidades gerenciales para supervisión a cargos que realizan tareas complejas que requieren coordinación y dirección de labores planeadas por otros	60
4	Habilidades gerenciales para supervisión a cargos que realizan tareas complejas y variables que incluye el control en el cumplimiento de políticas institucionales, normas y procedimientos para una o más áreas funcionales.	80
5	Habilidades gerenciales para ejercer el nivel más alto de supervisión a cargos que realizan tareas muy complejas y variables y que incluye el control en la aplicación de políticas, normas, técnicas, metodologías	100

**FACTOR: TRABAJO EN EQUIPO (100) PUNTOS)**

**DESCRIPCION DEL FACTOR**

**Apoyar y coordinar el trabajo con los demás para lograr los objetivos organizacionales**

**GRADOS Y PONDERACIÓN**

<b>GRADOS</b>		<b>PUNTOS</b>
1	El cargo requiere trabajar de manera individual.	20
2	El cargo requiere trabajar con otros aunque no necesariamente de manera coordinada.	40
3	El cargo requiere trabajar con otros y coordinar algunas actividades con los demás.	60
4	El cargo requiere trabajar con otros. Usualmente es necesario coordinar la mayoría de las actividades con los demás.	80
5	El trabajo se realiza todo el tiempo en contextos de equipo y requiere permanente coordinación de las tareas con los demás.	100

### **3.4 INDICADORES DE GESTIÓN**

Los indicadores de gestión son herramientas contemporáneas que permiten a la administración evaluar el desempeño de las organizaciones, para lograr una gestión eficaz, eficiente y efectiva alcanzando la misión y los objetivos propuestos. Proponemos realizar un estudio en esta investigación de campo de tipo descriptivo, apoyada en una revisión bibliográfica, en la cual se propondrá el establecimiento de un sistema de indicadores de gestión en los procesos que se realizan en esta institución que incidan en su eficiencia, eficacia y efectividad; la población estuvo representada por todos los miembros de la CoopMego, y se llevó a cabo mediante la aplicación de una encuesta diseñada a través de la operacionalización de variables y una entrevista, permitiéndonos lograr los objetivos general y específicos, que iban dirigidos a examinar la alineación de la misión y visión de la CoopMego, del departamento y la personal; determinando la existencia de herramientas como indicadores para evaluar la gestión; definiendo si el personal determina su eficiencia, eficacia y efectividad; identificando los procesos fundamentales considerados factores claves de éxito; y proponiendo el establecimiento del sistema de indicadores mediante una metodología ajustada a las necesidades de los procesos que se realizan en la Cooperativa. Se concluyó que no estaban totalmente alineadas las misiones y visiones, la ausencia de indicadores como herramientas de medición de gestión, y se elaboró la propuesta para establecer el sistema de indicadores de gestión. Se recomendó definir los procesos de forma específica en todos sus aspectos, reforzar los valores organizacionales, estimular el trabajo en equipo e implantar un sistema de indicadores que ayuden a realizar una mejor gestión y que futuros administradores extiendan esta investigación que en definitiva encaminamos al establecimiento de un manual de Valoración de Cargos.

## INDICADORES DE GESTIÓN

<b>ACTIVIDADES ESENCIALES</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>INDICADORES DE GESTION</b>	<b>META A ALCANZAR</b>	<b>FORMULA DE CALCULO</b>
Crear un Comité de valoración de cargos	Cliente Interno	Comité Conformado	80%	(Total de empleados/total de clientes satisfechos)*100
Identificar los factores de valoración de cargos	Cliente Interno	Factores aprobados	80%	(Total de empleados/total de clientes satisfechos)*100
Dar un valor a los factores a través de grados	Cliente Interno	Ponderación de competencias y valores	80%	(Total de empleados/total de clientes satisfechos)*100
Valorar los cargos a nivel de directores y jefaturas	Cliente Interno	Aplicación de los puntos a los cargos gerenciales	80%	(Total de empleados/total de clientes satisfechos)*100

## CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

En el presente trabajo se realizará el siguiente cronograma de implementación en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina “Manuel Esteban Godoy Ortega” Ltda., CoopMego.

<i>ACTIVIDADES</i>	<i>INICIO</i>	<i>FIN</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>ÁREAS DE APOYO</i>	<i>INDICADOR</i>	<i>META</i>
Crear un Comité de valoración de cargos	01-07-08	22-07-08	DPTO DE RR.HH	AREAS DE DIRECTORES	Comité conformado	100%
Identificar los factores de valoración de cargos	28-07-08	15-08-08	DPTO DE RR.HH	AREAS DE DIRECTORES	Factores elaborados de acuerdo a la misión Institucional	100%
Dar un valor a los factores a través de grados	16-08-08	30-08-08	DPTO DE RR.HH	AREAS DE DIRECTORES	Calificación de grados satisfactorios	100%
Valorar los cargos al nivel de directores y jefaturas	01-09-2008	30-09-08	DPTO DE RR.HH	AREA GERENCIAL	Valoración de puntos de acuerdo al perfil de cada cargo.	100%
Implementar los nuevos valores salariales a los funcionarios de la CoopMego	01-10-2008	30-12-08	DPTO DE RR.HH	AREA GERENCIAL	% funcionarios con remuneración de acuerdo a valoración de cargos	100%

## PRESUPUESTO

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

El presupuesto planteado en el presente trabajo se lo realizó basándose en el ejercicio planteado de sistema de evaluación y corrección el mismo que se lo aplicará dentro del cronograma establecido.

No	Gastos de Operación	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	%
1	Remuneraciones Básicas Unificadas	USD 6,833.60	USD 6,833.60	USD 6,833.60	USD 20,500.80	62.01%
2	Aportes Patronal	USD 830.28	USD 830.28	USD 830.28	USD 2,490.84	7.53%
3	Fondos de reserva	USD 569.47	USD 569.47	USD 569.47	USD 1,708.41	5.17%
4	Decimo tercer sueldo	USD 569.47	USD 569.47	USD 569.47	USD 1,708.41	5.17%
5	Vacaciones	USD 284.73	USD 284.73	USD 284.73	USD 854.19	2.58%
6	Consultoria Externa	USD 5,800.00	USD -	USD -	USD 5,800.00	17.54%
	<b>TOTAL</b>	<b>USD 8,802.82</b>	<b>USD 8,802.82</b>	<b>USD 8,802.82</b>	<b>USD 33,062.65</b>	<b>100.00%</b>



## **SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CORRECCIÓN**

En el presente proyecto en lo que se refiere al sistema de evaluación y corrección se lo ha realizado de la siguiente forma, se ha sumado los sueldos que mantienen actualmente los directores y jefes de la CoopMego y se ha dividido de acuerdo al puntaje que han obtenido en los factores Institucionales, los puntos que se han dado a cada cargo se lo ha hecho mediante el Manual de Funciones que tiene cada cargo, el mismo que se adjunta como anexo 2 de este trabajo, y se ha sacado valor por punto interno, luego se multiplicó valor por punto interno por el total de punto de cada cargo; el valor por punto externo se lo ha sacado en base al cuartil uno (Q1) el mismo que se lo obtuvo del estudio salarial de la empresa Deloitte & Touche en base a los sueldos del mercado de las empresas que mantienen una estructura similar o igual a la CoopMego; y se sacó el sueldo externo multiplicando valor por punto externo por el total de puntos de cada cargo; el valor propuesto para la valoración de cargos a nivel de Directores y Jefes es el sueldo externo, en algunos cargos se incrementarán los sueldos para nivelarse en base al mercado y otros cargos que están sobrevalorados se mantendrán el mismo sueldo hasta que se nivele en base a los sueldos del mercado.

## SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CORRECCIÓN

N°	Cargo	Educación	Responsabilidad	Experiencia	Innovación y creatividad	Complejidad	Habilidades Gerenciales	Trabajo en equipo	Puntaje Total	Equidad interna				Equidad Externa				Diferencia
										SUELDOS	Puntos	Valor Punto	Sueldo Interno	Q1	Puntos	Valor punto	Sueldo Externo	
1	Auditor Interno	200	105	120	75	100	80	60	740.00	USD 2,112.00	740.00	USD 2.72	USD 2,012.80	USD 2,218.25	740.00	USD 3.53	USD 2,612.20	USD -106.25
2	Director Administrativo-Financiero	200	105	90	75	100	80	60	710.00	USD 2,000.00	710.00	USD 2.72	USD 1,931.20	USD 2,218.26	710.00	USD 3.53	USD 2,506.30	USD -218.26
3	Director de negocios	200	105	120	75	100	80	60	740.00	USD 2,388.00	740.00	USD 2.72	USD 2,012.80	USD 2,827.53	740.00	USD 3.53	USD 2,612.20	USD -439.53
4	Director de gestión y desarrollo	200	105	90	75	100	80	60	710.00	USD 1,912.00	710.00	USD 2.72	USD 1,931.20	USD 2,553.76	710.00	USD 3.53	USD 2,506.30	USD -641.76
5	Director de tecnología	200	105	90	100	100	80	60	735.00	USD 1,400.00	735.00	USD 2.72	USD 1,999.20	USD 2,938.52	735.00	USD 3.53	USD 2,594.55	USD -1,538.52
6	Asesor Legal	200	35	90	50	80	20	40	515.00	USD 1,200.00	515.00	USD 1.28	USD 659.20	USD 743.69	515.00	USD 1.68	USD 865.20	USD -
7	Contador General	200	105	60	100	100	80	40	685.00	USD 1,100.00	685.00	USD 1.28	USD 876.80	USD 1,875.25	685.00	USD 1.68	USD 1,150.80	USD -775.25
8	Jefe Administrativo	200	70	60	50	60	20	40	500.00	USD 550.00	500.00	USD 1.28	USD 640.00	USD 863.95	500.00	USD 1.68	USD 840.00	USD -313.95
9	Jefe Comercial (pequeño)	200	35	60	50	60	40	60	505.00	USD 400.00	505.00	USD 1.28	USD 646.40	USD 666.89	505.00	USD 1.68	USD 848.40	USD -266.89
10	Jefe Comercial (Mediano)	200	105	60	50	60	40	60	575.00	USD 600.00	575.00	USD 1.28	USD 736.00	USD 800.74	575.00	USD 1.68	USD 966.00	USD -200.74
11	Jefe de crédito y cobranzas	200	105	90	50	60	40	60	605.00	USD 750.00	605.00	USD 1.28	USD 774.40	USD 1,335.60	605.00	USD 1.68	USD 1,016.40	USD -585.60
12	Jefe de Marketing	200	105	60	75	60	20	40	560.00	USD 568.00	560.00	USD 1.28	USD 716.80	USD 1,459.80	560.00	USD 1.68	USD 940.80	USD -891.80
13	Jefe de operaciones	200	105	90	75	100	80	60	710.00	USD 1,249.60	710.00	USD 1.28	USD 908.80	USD 710.36	710.00	USD 1.68	USD 1,192.80	USD -
14	Jefe de riesgos	200	105	90	75	100	80	60	710.00	USD 750.00	710.00	USD 1.28	USD 908.80	USD 875.00	710.00	USD 1.68	USD 1,192.80	USD -125.00
15	Oficial de Cumplimiento	200	105	90	75	100	40	40	650.00	USD 500.00	650.00	USD 1.28	USD 832.00	USD 805.05	650.00	USD 1.68	USD 1,092.00	USD -305.05
16	Jefe de RR.HH	200	105	90	75	100	80	60	710.00	USD 750.00	710.00	USD 1.28	USD 908.80	USD 1,175.00	710.00	USD 1.68	USD 1,192.80	USD -425.00
										USD -6,833.60								

## **CAPITULO 4**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 CONCLUSIONES:**

La presente tesina se la ha realizado con la finalidad de visualizar los siguientes factores que se dan con el cliente interno dentro de la cooperativa de Ahorro y Crédito Vicentina “Manuel Esteban Godoy Ortega” Ltda.

- Falta de motivación
- Nivel de productividad baja
- Falta de lealtad y compromiso con la Institución
- Rotación de personal
- Falta de colaboración

#### **4.2 RECOMENDACIONES:**

Con los factores analizados anteriormente se recomienda aplicar la valoración de cargos de manera inmediata, con el fin de obtener personal motivado, y alta rentabilidad de productividad por parte de los colaboradores en los niveles de directores y jefaturas de la Institución, y, así mismo tener un buen ambiente de trabajo competitivo frente a las empresas competidoras.

## **BIBLIOGRAFÍA**

<http://www.mitecnologico.com/Main/EncuestaSalarialConcepto>

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Quinta edición

ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Trillas.

VARGAS, Nelson Rafael. Administración de Salarios. México: Mc Graw Hill. .

MORALES, Juan. VELANDIA, Néstor. Salarios – Estrategia y sistema salarial o de compensaciones

ANZOLA ROJAS, Sérvulo, Administración de Pequeñas Empresas. México. Ed. Mc.Graw-Hill.