



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

DIRECCIÓN GENERAL DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**GENERACIÓN DE UN SOFTWARE INTERACTIVO PARA VALORAR CARGOS A
TRAVÉS DE PUNTOS.**

CASO: DINERS CLUB DEL ECUADOR - CASA MATRIZ QUITO.

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar el grado de Magister en
Gestión del Talento Humano

Autor:

Raúl Benjamín Rodríguez Mancheno

Director:

Ing. Jaime Saavedra Alberca

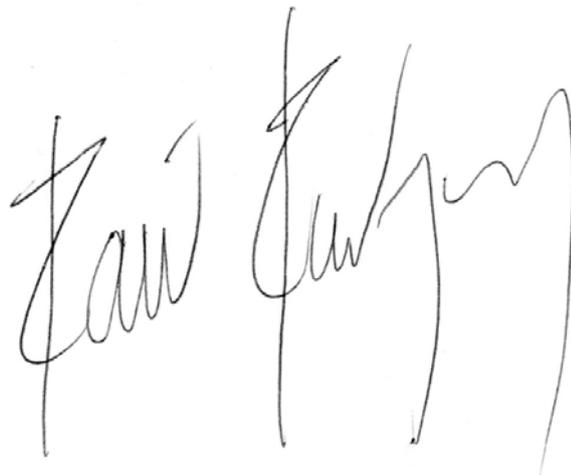
Quito – Ecuador

Abril– 2013

CERTIFICADO DEL ESTUDIANTE DE AUTORIA DEL TRABAJO

Yo, **Raúl Benjamín Rodríguez Mancheno**, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado o calificación profesional.

Además; y, que de acuerdo a la ley de propiedad intelectual, el presente Trabajo de Investigación pertenece todos los derechos a la Universidad Tecnológica Equinoccial, por su Reglamento y por la normativa institución vigente.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Raúl Benjamín Rodríguez Mancheno', written in a cursive style.

Estudiante **Raúl Benjamín Rodríguez Mancheno**

C.I. 0602896151

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

A Dios, mi esposa, mi hijo y a mis padres.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	5
1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.3 INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN	7
(SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA)	7
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivos Específicos	8
1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.6 ALCANCE Y LIMITACIONES	9
CAPÍTULO II.....	10
MARCO REFERENCIAL, TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	10
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
2.2 MARCO TEÓRICO.....	13
2.2.1 Organizaciones del mundo	13
2.2.2. Diners Club del Ecuador.....	14
2.2.2.1. Historia	14
2.2.2.2. Misión.....	14
2.2.2.3. Visión	14
2.2.2.4. Valores de Diners Club del Ecuador.....	14
2.2.2.5. La Organización	15
2.2.2.6. Mapa estratégico.....	15
2.2.2.7 Estructura Organizacional.....	16
2.2.2.8. Principios de Diners Club del Ecuador	16
2.2.2.9. Compromiso con el Logro:.....	17
2.2.2.10. Responsabilidad Social.....	17
2.2.3 Factores para medir el salario	18
2.2.4 Fundamentación Teórica o Bases Teóricas.....	23
2.2.4.1 Método de la comparación simple o de jerarquización.....	24
2.2.4.2 Método de las categorías predeterminadas o de clasificación.....	28
2.2.4.3 Método de la comparación de Factores.....	30
2.2.4.4 La Comisión de evaluación de cargos.....	32
2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.....	33
2.4 HIPÓTESIS.....	35
2.4.1 Hipótesis General	35

2.4.2 Hipótesis Específica	36
2.5 SISTEMA DE VARIABLES	36
2.5.1 Variables dependientes:	36
2.5.2 Variables Independientes:	37
2.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	38
CAPÍTULO III	39
MARCO METODOLOGICO	39
3.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	39
3.2 TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN	40
3.3 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN	41
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	41
3.4.1 Población	41
3.4.2 Muestra	41
3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	42
3.6 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	43
3.7 VALIDEZ	43
CAPÍTULO IV	46
4.1 ANALISIS, INTERPRETACION Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS	46
4.2 ANALISIS DE LOS RESULTADOS	47
4.2.1 Educación	47
4.2.2 Manejo de Dinero	48
4.2.2.1 Puesto:	48
4.2.2.2 Unidad:	48
4.2.2.3 Departamento:	48
4.2.2.4 Dirección - Vice presidencia:	48
4.2.2.5 Empresa:	49
4.2.2.6 Nivel de Grupo:	49
4.2.3 Experiencia	49
4.2.4 Manejo de Información	50
4.2.4.1 Informativa:	50
4.2.4.2 Indirecta:	50
4.2.4.3 Directa:	50
4.2.5 Nivel de Decisiones	50
4.2.5.1 Informativas:	51
4.2.5.2 Rutinarias:	51
4.2.5.3 Poco Impacto:	51
4.2.5.4 (+/-) Frecuentes:	51
4.2.5.5 Decisiones Complejas:	51

4.2.5.6 Decisión de Riesgo Económico:	51
4.2.5.7 Decisión Total:	52
4.2.6 Riesgo Laboral.	52
4.2.7 Personal a Cargo.....	53
4.2.8 Total de Colaboradores.....	53
4.2.9 Diagrama principal valoración de cargos	54
4.2.9.1 Diagrama valoración de cargo institucional.....	55
4.2.9.1.1 Diagrama valoración de cargo - Educación	56
4.2.9.1.2 Diagrama valoración de cargo - Experiencia	57
4.2.9.1.3 Diagrama valoración de cargo - Manejo de dinero	58
4.2.9.1.4 Diagrama valoración de cargo - Manejo de información.....	59
4.2.9.1.5 Diagrama valoración de cargo - Nivel de decisión	60
4.2.9.1.6 Diagrama valoración de cargo - Riesgo Laboral.....	61
4.2.9.1.7 Diagrama valoración de cargo - Personal a cargo.....	62
4.2.9.2 Diagrama valoración de cargo según perfil del colaborador.....	63
4.2.9.3 Diagrama de Consultas	64
CAPITULO V.....	65
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
5.1 CONCLUSIONES.	65
5.2 RECOMENDACIONES	66
CAPITULO VI.....	67
PROPUESTA DE LA INVESTIGACION	67
6.1 PRESENTACIÓN	67
6.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	67
6.3 JUSTIFICACIÓN.....	67
6.4 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA PROPUESTA	68
6.5 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA	68
6.5.1.- Opción “Valorar Cargo Institucional”	70
6.5.2.- Plantilla valorar cargo institucional.....	70
6.5.3.- Fecha	73
6.5.4.- Referencia en el mercado.	73
6.5.6.- Referencia sueldo mensual.....	74
6.5.7 FACTOR EDUCACIÓN.....	76
6.5.7.1.- Factor educación: Básico – Leer y escribir.....	77
6.5.7.2.- Factor educación: Secundaria – Bachiller	78
6.5.7.3.- Factor educación: Universitaria – Estudiante	79
6.5.7.4.- Factor educación: Universitaria – Media.....	80
6.5.7.5.- Factor educación: Universitaria – Alta	81

6.5.7.6.- Factor educación: Post Grado - Egresado.....	82
6.5.7.7.- Factor educación: Titulo de Post Grado	83
6.5.8 FACTOR EXPERIENCIA	84
6.5.8.1- Factor experiencia: Menos de 3 meses	85
6.5.8.2- Factor experiencia: De 3 meses a 1 año.....	86
6.5.8.3- Factor experiencia: De 1 año a 3 años	87
6.5.8.4- Factor experiencia: De 3 años a 8 años.....	88
6.5.8.5- Factor experiencia: De 8 años a 12 años.....	89
6.5.8.6- Factor experiencia: De 12 años a 20 años.....	90
6.5.8.7- Factor experiencia: De más de 20 años	91
6.5.9 MANEJO DE DINERO.....	92
6.5.9.1.- Factor manejo de dinero –Puesto - hasta \$5.000	94
6.5.9.2.- Factor manejo de dinero –Unidad - hasta \$20.000	95
6.5.9.3.- Factor manejo de dinero –Departamento - menor \$50.000.....	96
6.5.9.4.- Factor manejo de dinero –Dirección - menor \$100.000	97
6.5.9.5.- Factor manejo de dinero –Vice - Presidencia - menor \$500.000	98
6.5.10 MANEJO DE INFORMACIÓN.....	101
6.5.10.1.- Factor manejo de información – Puesto - Básico	102
6.5.10.2.- Factor manejo de la información –Unidad - Indirecta	104
6.5.10.3.- Factor manejo de la información –Departamento - Indirecta	105
6.5.10.4.- Factor manejo de la información – Dirección Directa.....	106
6.5.10.5.- Factor manejo de la información – Vice Presidencia - Directa.....	107
6.5.10.6.- Factor manejo de la información Empresa - Total.....	108
6.5.10.7.- Factor manejo de la información Grupo - Total	109
6.5.11 NIVEL DE DECISIÓN	110
6.5.11.1.- Factor nivel de Decisión – Informativas.....	111
6.5.11.2.- Factor nivel de Decisión – Informativas.....	112
6.5.11.3.- Factor nivel de Decisión – Poco impacto	113
6.5.11.4.- Factor nivel de Decisión – (+/-) Frecuentes.....	114
6.5.11.5.- Factor nivel de Decisión – Complejas	115
6.5.11.7.- Factor nivel de Decisión – Decisión Total.....	117
6.5.12.- RIESGO LABORAL.....	118
6.5.12.1.- Factor riesgo laboral – Sin Probabilidad.....	119
6.5.12.2.- Factor riesgo laboral – Pocas Probabilidades	120
6.5.12.4.- Factor riesgo laboral – Algunas Probabilidades	122
6.5.12.5.- Factor riesgo laboral – Medianas Probabilidades	123
6.5.12.6.- Factor riesgo laboral – Altas Probabilidades	124
6.5.12.7.- Factor riesgo laboral – Riesgo Alto	125

6.5.13 PERSONAL A CARGO.....	126
6.5.13.1.- Factor Personal a cargo – No tiene.....	127
6.5.13.2.- Factor Personal a cargo – Hasta 5 Personas.....	128
6.5.13.3.- Factor Personal a cargo – De 6 a 10 Personas	129
6.5.13.4.- Factor Personal a cargo – De 11 a 25 Personas	130
6.5.13.5.- Factor Personal a cargo – De 26 a 50 Personas	131
6.5.13.6.- Factor Personal a cargo – De 51 a 200 Personas	132
6.5.13.7.- Factor Personal a cargo – Más de 200 Personas	133
6.5.14.- INFORME.....	134
6.5.14.1.-1 Reporte preliminar.....	134
6.5.14.2.- Informe final de valoración de cargo.....	135
6.5.14.3.- Informe valores mínimos y máximos	136
6.5.14.4.- Informe valores mínimos y máximos empresas financieras	136
6.5.14.5.- Informe valores mínimos y máximos empresas comerciales.....	137
6.5.14.6.- Informe valores mínimos y máximos empresas de servicios.....	137
6.5.14.7.- Informe valores mínimos y máximos empresas industriales	138
6.5.14.8.- Informe valores mínimos y máximos empresas en general	138
6.5.15.- VALORAR CARGOS SEGÚN EL PERFIL DEL COLABORADOR.....	139
6.5.15.1.- Plantilla valorar cargo perfil del colaborador	139
6.5.15.1.1.- Fecha	140
6.5.15.1.2.- Nombre perfil del colaborador.....	141
6.5.15.1.3.- Nombre del cargo del colaborador.....	141
6.5.15.1.4.- Reporte preliminar valorar perfil del colaborador.	142
6.5.15.1.4.- Confirmación de reporte preliminar valorar perfil del colaborador	142
6.5.16.- INFORME FINAL DE VALORACIÓN DEL PERFIL DEL CARGO	143
6.5.16.1.- Informe perfil colaborador valores mininos y máximos	144
6.5.17.- CONSULTAS.	144
6.5.17.1.- Consultas de Cargos	145
6.5.17.2.- Consultas de Cargos de Colaboradores Valorados	148
6.5.18.- CONSULTAS MERCADO LABORAL.....	150
6.6 FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA.....	152
6.6.1.- RECURSOS MATERIALES	152
6.6.2.- RECURSOS FINANCIEROS.....	152
6.6.3.- TALENTOS HUMANOS	152
6.6.4.- LEGAL	153
6.7.- EVALUACION DE LA PROPUESTA	153
CAPITULO VII	154
BIBLIOGRAFÍA	154

7.1 BIBLIOGRAFÍA BÁSIC	154
------------------------------	-----

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 Mapa estratégico de Diners Club	15
Gráfico: 2.2 Estructura Organizacional de Diners Club	16
Gráfico: 2.3.- Organizaciones Competitivas	19
Gráfico: 2.4.- Innovación de tecnología.	20
Gráfico: 3.1.- Instrumentos de recolección de datos	43
Gráfico: 4.1.- Factor de valoración Educación.....	47
Gráfico: 4.2.- Factor de valoración Manejo de dinero.....	49
Gráfico: 4.3.- Factor de valoración Experiencia.....	49
Gráfico: 4.4.- Factor de valoración Manejo de la información.....	50
Gráfico: 4.5.- Factor de valoración Nivel de Decisión.	52
Gráfico: 4.6.- Factor de valoración Riesgo laboral.	52
Gráfico: 4.7.- Factor de valoración Personal a cargo.	53
Gráfico: 4.8.- Total colaboradores.	53
Gráfico: 4.9.- Diagrama valoración de Cargos.....	54
Gráfico: 4.10.- Diagrama valoración de Cargo Institucional.....	55
Gráfico: 4.11.- Diagrama valoración de Cargo Institucional - Educación.....	56
Gráfico: 4.12.- Diagrama valoración de Cargo Institucional - Experiencia	57
Gráfico: 4.13.- Diagrama valoración de Cargo Institucional – Manejo de Dinero	58
Gráfico: 4.14.- Diagrama valoración de Cargo Institucional – Manejo de Información	59
Gráfico: 4.15.- Diagrama valoración de Cargo Institucional – Nivel de Decisión	60
Gráfico: 4.16.- Diagrama valoración de Cargo Institucional – Riesgo Laboral	61
Gráfico: 4.17.- Diagrama valoración de Cargo Institucional – Personal a Cargo.....	62
Gráfico: 4.18.- Diagrama valoración de Cargo según perfil del colaborador	63
Gráfico: 6.1.- Pantalla Inicial Software para Valoración de Cargos.....	69
Gráfico: 6.2.- Pantalla opciones del software para valoración de cargos.	69
Gráfico: 6.3.- Pantalla opción valorar cargo institucional.	70
Gráfico: 6.4.- Pantalla total para valorar cargo institucional.....	71
Gráfico: 6.5.- Pantalla campos obligatorios para valorar cargo institucional	71
Gráfico: 6.6.- Pantalla fecha obligatoria para valorar cargo institucional.	73
Gráfico: 6.7 - Pantalla referencia en el mercado para valorar cargo institucional.	73
Gráfico: 6.8.- Nombre del cargo que utilizará la institución para valorar cargo.....	74
Gráfico: 6.9.- Referencia sueldo mensual al colaborador para valorar cargo institucional.	74
Gráfico: 6.10.- Factores para valorar cargos institucionales.	75
Gráfico: 6.11.- Factor educación para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.	76
Gráfico: 6.12.- Factor educación para valorar cargos institucionales y cargo colaborador. Nivel Básico – leer y escribir	77

Gráfico: 6.13.- Factor educación para valorar cargos institucionales y cargo colaborador. Secundaria –Bachiller	78
Gráfico: 6.14.- Factor educación para valorar cargos institucionales y cargo colaborador. Universidad - Estudiante	79
Gráfico: 6.15 - Factor educación para valorar cargos institucionales y cargo colaborador. Universidad - Media.....	80
Gráfico: 6.16.- Factor educación para valorar cargos institucionales y cargo colaborador. Universidad - Alta.....	81
Gráfico: 6.17.- Factor educación para valorar cargos institucionales y cargo colaborador. Post grado - Egresado	82
Gráfico: 6.18.- Factor educación para valorar cargos institucionales y cargo colaborador. Título de Post Grado	83
Gráfico: 6.19.- Factor experiencia para valorar cargos institucionales y cargo colaborador	84
Gráfico: 6.20.- Factor experiencia para valorar cargos institucionales y cargo colaborador. Nivel menos de 3 meses.....	85
Gráfico: 6.21.- Factor experiencia para valorar cargos institucionales y cargo colaborador. De 3 meses a 1 año	86
Gráfico: 6.22.- Factor experiencia para valorar cargos institucionales y cargo colaborador. De 1 año a 3 años.....	87
Gráfico: 6.23.- Factor experiencia para valorar cargos institucionales y cargo colaborador. De 3 años a 8 años	88
Gráfico: 6.24.- Factor experiencia para valorar cargos institucionales y cargo colaborador. De 8 años a 12 años	89
Gráfico: 6.25.- Factor experiencia para valorar cargos institucionales y cargo colaborador. Experiencia de 12 años a 20 años	90
Gráfico: 6.26.- Factor experiencia para valorar cargos institucionales y cargo colaborador. Más de 20 años	91
Gráfico: 6.27.- Factor manejo de dinero para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.....	92
Gráfico: 6.28.- Factor manejo de dinero para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.....	94
Puesto – Hasta \$5.000.....	94
Gráfico: 6.29.- Factor manejo de dinero para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.....	95
Unidad – Hasta \$20.000.....	95
Gráfico: 6.30.- Factor manejo de dinero para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.....	96
Departamento – menor a \$50.000	96
Gráfico: 6.40.- Factor manejo de dinero para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.....	97
Dirección – menor a \$100.000	97
Gráfico: 6.41.- Factor manejo de dinero para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.....	98
Vice Presidencia – menor a \$500.000	98
Gráfico: 6.42.- Factor manejo de dinero para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.....	99
Empresa – menor a \$1.000.000.....	99
Gráfico: 6.43.- Factor manejo de dinero para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.....	100
Grupo – menor a \$2.000.000.....	100
Gráfico: 6.44.- Factor manejo de Información para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.	101
Gráfico: 6.45.- Factor manejo de información para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.....	102
Puesto – Básica	102
Gráfico: 6.46.- Factor manejo de información para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.....	104
Unidad – Indirecta.....	104
Gráfico: 6.47.- Factor manejo de información para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.....	105
Departamento – Indirecta.....	105
Gráfico: 6.48.- Factor manejo de información para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.....	106
Departamento – Indirecta.....	106
Gráfico: 6.49.- Factor manejo de información para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.....	107
Vice – presidencia Directa	107

Gráfico: 6.50.- Factor manejo de información para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.....	108
Empresa Total	108
Gráfico: 6.51.- Factor manejo de información para valorar cargos institucionales y cargo colaborador. Grupo - Global.....	109
Gráfico: 6.52.- Factor nivel de decisión para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.	110
Gráfico: 6.53.- Factor nivel de decisión para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.	111
Nivel de decisión - informativa	111
Gráfico: 6.54.- Factor nivel de decisión para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.	112
Nivel de decisión - rutinarias	112
Gráfico: 6.55.- Factor nivel de decisión para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.	113
Nivel de decisión – Poco impacto	113
Gráfico: 6.56.- Factor nivel de decisión para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.	114
Nivel de decisión – +/- frecuentes.....	114
Gráfico: 6.57.- Factor nivel de decisión para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.	115
Nivel de decisión – Complejas.....	115
Gráfico: 6.58.- Factor nivel de decisión para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.	116
Nivel de decisión – Riesgo Económico.....	116
Gráfico: 6.59.- Factor nivel de decisión para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.	117
Nivel de decisión – Decisión Total	117
Gráfico: 6.60.- Factor nivel de riesgo laboral para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.	118
Gráfico: 6.61.- Factor nivel de riesgo laboral para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.	119
Sin Probabilidad de riesgo laboral	119
Gráfico: 6.62.- Factor nivel de riesgo laboral para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.	120
Pocas Probabilidades de riesgo laboral	120
Gráfico: 6.63.- Factor nivel de riesgo laboral para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.	121
Bajas Probabilidades de riesgo laboral.....	121
Gráfico: 6.64.- Factor nivel de riesgo laboral para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.	122
Algunas Probabilidades de riesgo laboral	122
Gráfico: 6.65.- Factor nivel de riesgo laboral para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.	123
Medianas Probabilidades de riesgo laboral	123
Gráfico: 6.66.- Factor nivel de riesgo laboral para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.	124
Altas Probabilidades de riesgo laboral	124
Gráfico: 6.67.- Factor nivel de riesgo laboral para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.	125
Riesgo laboral elevado	125
Gráfico: 6.68.- Factor nivel personal a cargo para valorar cargos institucionales y cargo colaborador	126
Gráfico: 6.69.- Factor nivel personal a cargo para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.....	127
No tiene personal a cargo.....	127
Gráfico: 6.70.- Factor nivel personal a cargo para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.....	128
Hasta 5 personas a cargo.....	128
Gráfico: 6.71.- Factor nivel personal a cargo para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.....	129
De 6 a 10 personas a cargo.....	129
Gráfico: 6.72.- Factor nivel personal a cargo para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.....	130

De 11 a 25 personas a cargo.....	130
Gráfico: 6.73.- Factor nivel personal a cargo para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.....	131
De 26 a 50 personas a cargo.....	131
Gráfico: 6.74.- Factor nivel personal a cargo para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.....	132
De 51 a 200 personas a cargo.....	132
Gráfico: 6.75.- Factor nivel personal a cargo para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.....	133
Más de 200 personas a cargo	133
Gráfico: 6.76- Reporte Preliminar de valoración de cargo.....	134
Gráfico: 6.77.- Reporte después de la valoración de cargo	135
Gráfico: 6.78.- Reporte valores mínimos y máximos en la valoración de cargo	136
Gráfico: 6.79.- Reporte valores mínimos y máximos comparado con empresas financieras.....	136
Gráfico: 6.80.- Reporte valores mínimos y máximos comparado con empresas comerciales	137
Gráfico: 6.81.- Reporte valores mínimos y máximos comparado con empresas de servicios	137
Gráfico: 6.82.- Reporte valores mínimos y máximos comparado con empresas industriales.....	138
Gráfico: 6.83.- Reporte valores mínimos y máximos comparado con empresas en general.....	138
Gráfico: 6.84.- Pantalla menú para perfil del colaborador	139
Gráfico: 6.85.- Pantalla inicial para valorar perfil del colaborador	140
Gráfico: 6.86.- Pantalla fecha para valorar perfil del colaborador	140
Gráfico: 6.87.- Pantalla nombre del colaborador para valorar perfil del colaborador	141
Gráfico: 6.88.- Pantalla elección de cargo que se va a valorar en el perfil del colaborador	141
Gráfico: 6.89.- Pantalla preliminar sobre la valoración realizada a colaborador.....	142
Gráfico: 6.90.- Pantalla confirmación o borrado de perfil colaborador.....	142
Gráfico: 6.91- Pantalla informe comparativo de valoración de cargo con valoración de colaborador	143
Gráfico: 6.92.- Pantalla informe comparativo de valoración de cargo con valoración de colaborador y mercado.....	144
Gráfico: 6.93.- Pantalla menú para Consultas	144
Gráfico: 6.94.- Pantalla Consultas - sub pantalla menú.....	145
Gráfico: 6.95.- Pantalla Consultas – sub pantalla Consulta Cargos Valorados.	145
Gráfico: 6.96.- Pantalla Consultas elección de cargos valorados (1).....	146
Gráfico: 6.97.- Pantalla Consultas elección de cargos valorados (2).....	147
Gráfico: 6.98.- Pantalla consultas de cargos de colaboradores valorados.	148
Gráfico: 6.99.- Pantalla Consultas elección de colaborador valorado.	149
Gráfico: 6.100.- Pantalla consultas mercado laboral.	150
Gráfico: 6.101.- Pantalla consultas mercado laboral selección de cargo (1)	150
Gráfico: 6.102- Pantalla consultas mercado laboral selección de cargo (2)	151

Resumen del Trabajo de Grado

El presente estudio tuvo como propósito fundamental generar un software interactivo para valorar cargos a través de puntos, los diferentes modelos de valoración de cargos que actualmente existen y son aplicados a las diferentes organizaciones se han convertido en un instrumento fundamental en la administración del talento humano. Este trabajo describe en detalle el funcionamiento y metodología de un software interactivo para valorar cargos a través de puntos aplicado a Diners Club del Ecuador desde una fase de iniciación total debido a la ausencia del mismo dentro de la organización. Como método de valoración se utilizó 7 factores de valoración como son: educación, experiencia, manejo de dinero, manejo de información, nivel de decisión, riesgo laboral y personal a cargo, posteriormente se construyeron los perfiles de colaboradores alineados a las necesidades que la organización requiere y otorgándoles un valor referente para ese cargo. Esta propuesta de software originalmente debe ser monitoreada y alimentada con mayor información durante todo su tiempo de aplicación para obtener datos con mayor precisión, con ese objetivo este software fue diseñado con una metodología mediante macros de Microsoft Excel que automatizan los reportes que constituyen la metodología antes descrita. Finalmente los perfiles de colaboradores son contruidos en base a sus capacidades profesionales y comparadas con el mercado ecuatoriano para así obtener una competitividad externa y equidad interna en el desarrollo de sus funciones dentro de la organización.

Abstract

The essential purpose of this study is to create interactive software to rate charges through points. Nowadays, there are a lot of different models to do this; which are applied to different organizations. These methods have become an essential tool in the management of human talent. This paper describes in detail the operation and interactive software methodology to rate charges at Diners Club in Ecuador, it started since a whole initiation phase due to the lack of it within the organization. The evaluation method has seven factors such as education, experience, money management, information management, decision level, occupational hazards and staff supervision. Subsequently, the profiles were built with the factors mentioned before, there were based on the workers' characteristics. The profiles were realigned to the organization requirements and rated on the charges references. At the beginning, this software must be monitored and fed with more information throughout its time of application; this is to obtain exact information. This software was designed by using Microsoft Excel macros, which automates reports of charges valuation. Finally, workers profiles will be built with their professional skills and compared with the Ecuadorian market; this is in order to obtain external competitiveness and internal equity in the development of their activities within the organization.

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación surgió de la iniciativa de crear y proponer un software para valorar cargos a través de puntos, el cual se considera un tema muy importante en la formación de todo futuro Magister en Gestión del Talento Humano.

Este proyecto se basó en una necesidad existente dentro Diners Club del Ecuador de tener un sistema estructurado y lógico de valorar cargos. Al generar y proponer un software interactivo respaldado en una técnica que determina el valor relativo de cada cargo dentro de la organización nos permitirá una mayor accesibilidad y transparencia en la información de cada cargo.

En la actualidad las empresas que no manejan un sistema de valoración de cargos no pueden estimar con precisión el contenido, responsabilidad e impacto de una tarea y descubrir un valor relativo de sus características que tiene dicho cargo, los empleados que ejecutan la misma tarea o que tienen el mismo nivel jerárquico dentro de la organización no suelen tener la misma remuneración por parte de la organización y esto puede estar ligado a varios factores personales y productivos propios de cada uno.

Con la asignación de un valor a los diferentes cargos que tiene la organización se transparentará la información e influirá en la equidad interna la cual se podrá observar dentro de la satisfacción laboral así mismo dentro del clima organizacional.

Para lograr una mayor comprensión de los conceptos, el desarrollo del primer capítulo consiste en presentar las interrogantes planteadas y la justificación que motivo a realizar la investigación de este proyecto de tesis, asimismo el segundo capítulo abarcará el marco referencial y los antecedentes de la investigación incluyendo las diferentes técnicas que apoyaron el método que se utilizó en para valorar cargos.

En el tercer capítulo se describe el diseño, tipo y nivel de la investigación considerando las técnicas de procesamiento y análisis de la información. En el cuarto capítulo se detalla la metodología de la parametrización de los factores que intervienen en el software y por último en el quinto capítulo se realiza un análisis detallado del funcionamiento del software aplicando todos los conocimientos acerca de la Valoración de Cargos.

Al final se presenta un conjunto de conclusiones y recomendaciones derivadas del desarrollo de este proyecto, haciendo énfasis desde el punto de la Gestión del Talento Humano.

CAPÍTULO I

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad las empresas que no manejan un sistema de valoración de cargos no pueden estimar con precisión el contenido de una tarea y descubrir el valor relativo de sus características, los empleados que ejecutan la misma tarea no suelen tener el mismo valor para el empresario y esto se debe a las características personales y productivas propias de cada uno.

Todos los empleados no tienen el mismo rendimiento, ni en calidad ni en cantidad. Unos son más independientes y autosuficientes que otros, algunos necesitan más vigilancia, unos son más reservados y otros se caracterizan por una actitud de cordialidad y apertura. Estos rasgos personales constituyen un índice de valor relativo y con algún grado de subjetividad de un trabajador respecto a otros.

Aunque la valoración de cargos respondió inicialmente a la necesidad de disponer de un método para determinar tablas salariales equitativas, no hay que perder de vista las otras ventajas que proporciona dentro de la gestión humana. Cuando su aplicación se lo hace correctamente y por personal capacitado contribuye a reducir el número de reclamos por parte de los colaboradores; simplifica las negociaciones de los salarios; sirve de pauta para realizar los traslados horizontales y promociones; es útil para la valoración de los méritos individuales de los empleados y también sirve para la elaboración de organigramas y flujo gramas.

La valoración formal del colaborador reduce el elemento favoritismo; suministra juicios uniformes y sistemáticos sobre la ejecución y comportamiento de cada empleado y aporta información comparable para la selección de los empleados.

El método de valorar cargos a través de puntos fue creado por el norteamericano Merrill R. Lot en el año 1925, siendo actualmente el más perfeccionado y utilizado de todos los métodos existentes, el mismo que será tomado como base para diseñar el presente proyecto. 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 este proyecto de elaboración de un software interactivo, 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 y aceptación dentro de toda organización.

El método de valoración de cargos por puntos, consiste en asignar cierto número de unidades de valor llamadas puntos a cada uno de los factores o sub factores que forman el puesto y de esa manera se llega a establecer un ordenamiento de los mismos. El número de factores mínimo utilizado ha de ser de cuatro y de ahí que generalmente se usen de ocho a quince factores en total; la selección de factores comunes y factores individuales, la asignación de grados a cada uno de ellos, la transformación de los grados en puntos y la distribución de los porcentajes, nos proporcionan una escala mediante la cual se puede calcular el valor específico de cada parte del puesto, así como el valor total del mismo.

“En el Ecuador más del 80% de las empresas de sector privado no manejan un sistema de valoración de cargos”(Texeira, 2008)lo cual proporciona una gran oportunidad para poder ingresar y posicionar el software dentro del mercado local.

Actualmente en Diners Club Del Ecuador no posee un sistema de valoración de cargos, por tal motivo la información que se generara y la experiencia que se obtendrá en el desarrollo de este proyecto dentro de la organización llevara a replicar no solo del sistema financiero sino en otras entidades del sector productivo privado del Ecuador.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influirá en la equidad interna de Diners Club del Ecuador la implementación de un software interactivo orientado a valorar cargos a través de puntos?

1.3 INTERROGANTES DE INVESTIGACIÓN

(SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA)

- ¿Cómo actualmente se está realizando el sistema de valoración de cargos?
- ¿Cómo influirá el software interactivo en la equidad interna en valoración de cargos?
- ¿Qué impacto tendrá el software para valorar cargos dentro de la organización?
- ¿Qué elementos estructurales y funcionales deberá tener el software interactivo para valorar cargos?

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 ObjetivoGeneral

Generar un software interactivo para valorar cargos a través de puntos basado en una técnica que determina el valor relativo de cada cargo dentro de la organización, lo que nos permitirá una mayor accesibilidad y transparencia en la información de cada cargo.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar como es el proceso para valorar cargos dentro de Diners Club del Ecuador.
- Analizar cómo influirá el software interactivo de valoración de cargos en la equidad remunerativa dentro de Diners Club del Ecuador.
- Proporcionar datos estadísticos sobre el impacto que tiene el Software interactivo para valorar cargos dentro de Diners Club del Ecuador.
- Diseñar los elementos estructurales, funcionales y tecnológicos que debería tener el Software interactivo para valorar cargos.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente proyecto de investigación pretende evaluar el diseño y proponer la implementación del software interactivo para valorar cargos a través de puntos como herramienta indispensable para mantener la equidad entre el trabajo realizado y la remuneración que recibe, este proyecto de investigación, permitirá una mayor accesibilidad y transparencia a la información de cada cargo de la organización.

El software de valoración de cargos podrá definir un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal. El software estará basado en una plataforma técnica que establecerá un conjunto ordenado de principios y reglas, fundamentado en elementos objetivos y científicos y así poder disminuir la subjetividad. Esta valoración es necesaria realizar a partir de la descripción de cada cargo, donde se determinan las funciones básicas a analizar y luego valorar. Este proyecto facilitará establecer una apropiada jerarquía, en la cual cada colaborador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto de los demás, lo que nos ayudara a potencializar su desempeño, mejorar el clima laboral, aumentar la motivación dentro de los colaboradores y fomentar planes individuales de desarrollo.

1.6 ALCANCE Y LIMITACIONES

Este proyecto en principio tendrá un alcance exclusivamente en la Matriz Diners Club, en la cual está ubicada el 78% del personal esto facilitara la elaboración y el levantamiento de toda la información que se necesita para implementar el proyecto.

Entre las posibles limitaciones que se puede encontrar en el estudio de este proyecto son:

- Limitación tecnológica para el funcionamiento que deberá tener el software interactivo para valorar cargos.
- Algunos factores que se utilizaran para el cálculo no permite una apreciación correcta y amplia de la realidad, tendiendo más bien a deformarla por su propia simplicidad.
- El costo que asumirá la empresa (hora-hombre) dependerá de la complejidad en el levantamiento de la información del puesto de trabajo.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL, TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La Valoración de Cargos de Trabajo no es un método de medida de precisión. Se trata en esencia de un método que aprecia el trabajo que se realiza en las organizaciones y le atribuye un valor que posteriormente se traducirá en un beneficio económico empresarial.

El entorno en el que se mueven las empresas es cambiante, flexible, en continuo movimiento, lo cual tendremos que tenerlo en cuenta a la hora de decidir qué aporta la Valoración de Cargos en ese momento concreto del desarrollo de la Organización.

Para el desarrollo de esta investigación se analizó como antecedentes a los siguientes trabajos de investigación:

Empezando con el análisis de (Andrade, 2004) en su trabajo de grado titulado “Análisis y valoración de cargos según los modelos de perfiles de competencias” desarrollada en la Universidad Católica del Ecuador (PUCE), cada cargo tiene que ser valorado de manera diferente a otro que puede tener las mismas características, logrando una mayor objetividad y obteniendo mayor datos de análisis y consulta para otras evaluaciones, de acuerdo a lo señalado y basado en la metodología deductiva de investigación que utilizó el investigador se puede concluir que todos los cargos dentro de la organización son distintos así tengan las mismas características entre algunos de ellos, esto ayudará a tomar en consideración los tiempos estimados que se necesita para valorar los distintos cargos dentro de este proyecto.

Así mismo (De la Torre, 2009) en su trabajo de grado titulado “Sistema de administración salarial y valoración de cargos dentro de la estrategia de una institución bancaria privada en la ciudad de Quito” desarrollada en la Universidad Católica del Ecuador (PUCE), nos da un

panorama de las estructuras jerárquicas financieras son complejas en los cargos que posee, dentro de una misma área y un mismo cargo las funciones y responsabilidades pueden ser diferentes no en su totalidad pero esto llevaría a levantar el proceso de cargo. para cada colaborador en el caso que amerite, desde la perspectiva del investigador y la metodología deductiva que utilizó se concluyó que los cargos dentro del sector financiero tiene marcadas diferencias con otros mercados en la valoración de puestos ya sea por la complejidad que se pueda encontrar y las diferencias marcadas con otros sectores productivos valorando el mismo cargo.

También(Molina, 1992)En su trabajo de grado titulado “Análisis funcional y descripción de puestos en base al método -HAY- propuestos para INECCEL” desarrollada en la Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE), considero un método alternativo y registrado como propiedad intelectual llamado “HAY” el cual tiene como finalidad la valoración de puestos creando una estructura en términos de contenido del puesto evaluandoalrededor del cual se puede establecer una estructura salarial, se revisó cualquier y analizó cualquier similitud con el proyecto que se desarrollará para no infringir en propiedad intelectual, tomando en cuenta que este método es mundialmente conocido y se necesita de una capacitación especial para manejar este método se concluyó que todos los sistemas para valorar cargos tienen factores muy comunes como es la jerarquización o categorización de los cargos para lograr resultados acordes a la realizada de la empresa.

De la misma manera (Iniguez & Morales, 2009)En su trabajo de grado titulado “Selección de perfiles de clientes mediante regresión logística para muestras desproporcionadas, validación, monitoreo y aplicación en la proyección de provisiones” desarrollada en la Escuela Politécnica Nacional (EPN), se analizó el proceso de construcción de las tablas dinámicas y la contribución que se obtuvo en la creación de las macros para desarrollar la valoración de cargos, teniendo como software principal Microsoft Excel 2007, esto nos lleva a potencializar dicha investigación con las nuevas versiones que existen con Office 2010. De acuerdo a lo señalado por este autor en su trabajo de grado se puede concluir que todo método, propuesta o

trabajo investigativo tiene que tener un apoyo tecnológico que ayuda a comprender los resultados que se obtienen de dicho análisis.

Por su parte (Enriquez, 2005) En su trabajo de grado titulado “Diseño de sistemas interactivos para calificación de estructuras metálicas” desarrollada en la Universidad SEK del Ecuador, se consideró esta tesis por el aporte en la interface gráfica, la mezcla de los colores y el orden sistemático y guiado de los campos a evaluar ayuda a que sea una experiencia interactiva, relajante y no cansada para el usuario. Los diferentes formatos o plataformas tecnológicas que el mercado ofrece para realizar procesos de investigación concluyen en la posibilidad de tener mayor interactividad con la tecnología existente realizando una experiencia amigable y de menos desgaste físico y psicológico al facilitar el uso de dicha herramienta concluyó el investigador al realizar este trabajo de grado

Adicionalmente y para finalizar los antecedentes que motivaron esta investigación (Pino & Andrade, 2004) En su trabajo de grado titulado “Elaboración de una propuesta de CD interactivo para el autoaprendizaje de la asignatura de anatomía” desarrollada en la Universidad Politécnica Salesiana (UPS), al revisar el CD interactivo que propone esta tesis se consideró lo amigable ordenado y simple que maneja las opciones, adicional la reportaría que presenta es tan simple que una persona sin ningún conocimiento específico del tema podrá dar una opinión sobre los resultados, concluyendo que el dominio de una herramienta está en el autoaprendizaje y el saber explotar toda la capacidad que puede dar esta herramienta en el desarrollo de una actividad.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Organizaciones del mundo

Las organizaciones modernas se desarrollan en un entorno altamente cambiante y competitivo, donde las tecnologías caducan rápidamente y con ellas sus ventajas de ingreso y competitividad, dejando atrás toda una infraestructura creada para tal efecto, poniendo a las organizaciones en puntos críticos para mantenerse en el mercado. Enfrentar esta situación es un elemento constante del futuro de todas las organizaciones, las cuales están obligadas a buscar alternativas para superarlas y mantenerse con vida en la competencia internacional, alcanzando niveles de eficiencia, eficacia y calidad estandarizados para la actividad que desempeñan.

Es importante destacar que ningún modelo o tendencia teórica es superior a otra, simplemente lo que hay que analizar es la adaptabilidad a la empresa, pues de una forma u otra se entrelazan entre sí. *“Existe un elemento que si es común a todas, y es que cada una de ellas de una forma u otra hacen alusión al Talento Humano como el factor decisivo en el proceso innovador que garantice la supervivencia y prosperidad de las organizaciones, algunas le otorgan mayor peso, otras menos, pero lo cierto es que está presente en todas”*.(Rodríguez, 2001)

Por tal motivo es vital comprender la importancia que reviste la Gestión del Talento Humano en el proceso de innovación tecnológica y la adaptabilidad al cambio en las organizaciones.

El nivel de los salarios, así como las relaciones entre ellos, dentro de la Empresa, no deben dejarse al azar, ni derivar únicamente de la situación del mercado de trabajo. Su determinación es función de una serie de factores que se mueven en escalas muy elevadas, tales como la situación económica del país o del Sector Industrial (Financiera) , la zona en que esté ubicada la empresa, etc.

2.2.2. Diners Club del Ecuador

2.2.2.1. Historia

Diners Club surge en Estados Unidos en la década de los años 40, existe una anécdota que ilustra este suceso: en 1949, Frank McNamara cenaba en un restaurante de Nueva York y sorpresivamente no pudo pagar la factura, pues había olvidado su billetera. Aunque su acompañante solucionó la situación, decidió que jamás se vería en una circunstancia tan incómoda. Un año después, junto con su abogado Ralph Schneider, creó la Tarjeta Diners Club. Actualmente, Diners Club Internacional opera a nivel mundial con una amplia red de establecimientos que supera los 14 millones, en más de 200 países.

En Ecuador opera desde hace más de 40 años y desde sus inicios se convirtió en lo que es hoy: La principal tarjeta de crédito en Ecuador con más de 28.000 establecimientos afiliados y 347.554 socios.

2.2.2.2. Misión

Ser el medio de pago preferido; por el conocimiento del mercado, enfoque en el cliente e innovación; guiados por principios éticos con responsabilidad social.

2.2.2.3. Visión

Socios para toda la vida, cada día.

2.2.2.4. Valores de Diners Club del Ecuador

Compromiso con el Socio/Clientes/Establecimientos:

Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes con valor agregado

2.2.2.5. La Organización

Diners Club del Ecuador es una franquicia de Diners Club Internacional. Esto significa que la empresa en Ecuador está sujeta a las políticas y normas internacionales, las que garantizan la calidad de los productos y servicios amparados bajo su marca.

La figura societaria de Diners Club del Ecuador S.A., por mandato de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero y Ley de Compañías, es la de “Sociedad Anónima”. La composición accionaria de Diners Club del Ecuador es en un 99.95% Propiedad Privada (personas naturales o jurídicas privadas). Diners Club del Ecuador cuenta con 107 accionistas al 31 de diciembre de 2011 incrementándose cinco en relación al año anterior.

2.2.2.6. Mapa estratégico

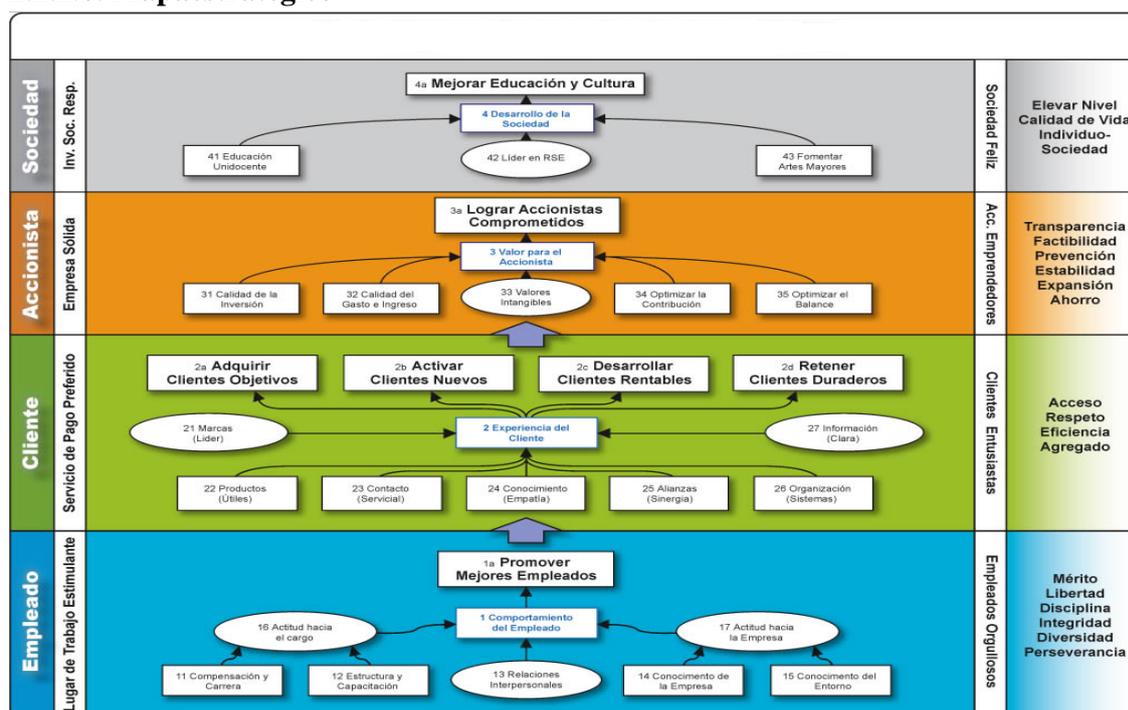


Gráfico 2.1 Mapa estratégico de Diners Club

Fuente: Diners Club del Ecuador

Elaborado por: El Autor

2.2.2.7 Estructura Organizacional

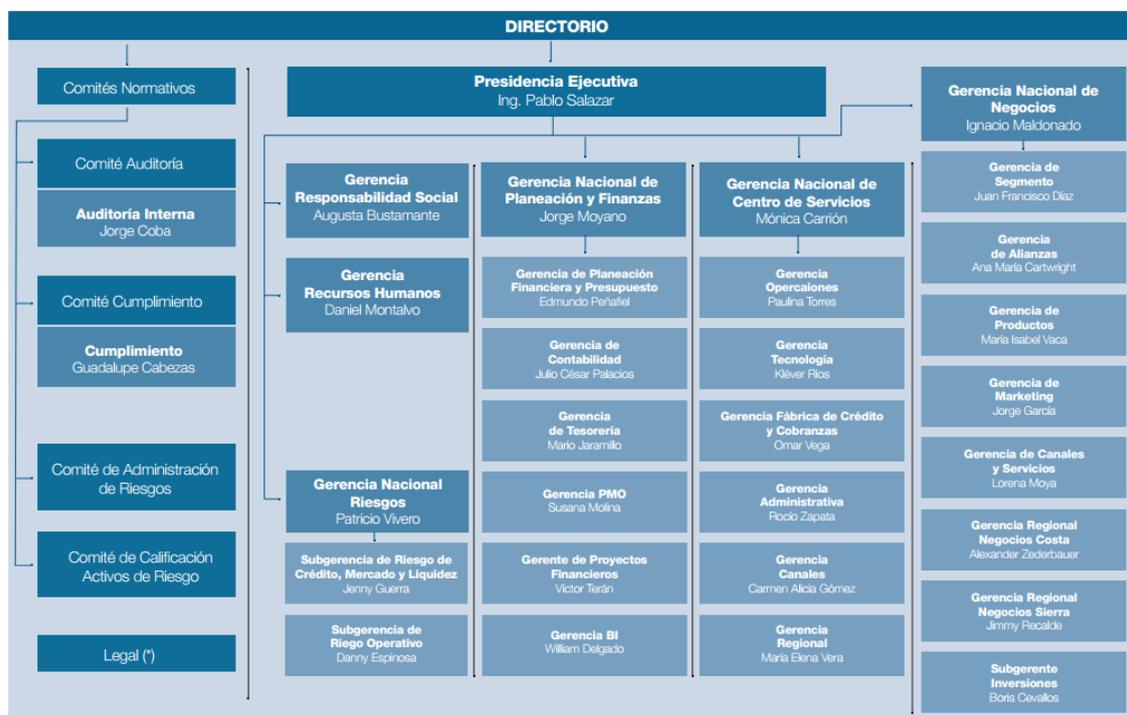


Gráfico: 2.2 Estructura Organizacional de Diners Club

Fuente: Diners Club del Ecuador

Elaborado por: El Autor

2.2.2.8. Principios de Diners Club del Ecuador

- **Integridad**

Actuar en coherencia con los principios

Decir la verdad

Defender el bien

Cumplir con las Promesas

- **Responsabilidad**

Asumir las propias delegaciones

Admitir y corregir las fallas

- **Respeto**

Respetar activamente a los demás

- **Solidaridad**

Apoyar a quienes forman nuestro círculo de trabajo

Apoyar a las iniciativas, comportamientos y acciones que busquen el bien común.

Perdonar las fallas y velar por su corrección.

2.2.2.9. Compromiso con el Logro:

Enfocarnos en el cumplimiento de los objetivos empresariales y profesionales con la filosofía del mejoramiento continuo

Compromiso con la Calidad Total

Calidad en el Servicio

Calidad en las Propuestas de Valor

Calidad en la Comunicación

Compromiso con la Claridad y la Transparencia

En nuestro desempeño financiero

En nuestras ofertas comerciales y de servicio

Compromiso con el Trabajo en Equipo

Trabajar en conjunto para lograr resultados mayores

2.2.2.10. Responsabilidad Social

Liderazgo

- Continuando siendo líderes del mercado.
- Reclutando, formando y reteniendo los profesionales líderes de la región.

Flexibilidad

- Para responder a las necesidades de nuestros clientes y el entorno (regulatorio, mercados).

Innovación

- Siendo pioneros en la creación de propuestas de valor a los clientes.
- Tecnología como el habilitador de negocios.
- Siendo vanguardistas, siempre un paso adelante.

Conocimiento

- Aplacándonos en el conocimiento de las necesidades, hábitos y comportamientos de compra de nuestros clientes para brindarles mejores productos y servicios.

2.2.3 Factores para medir el salario

El nivel general de los salarios está determinado, por varios factores:(Zarragoitia & Artidiello, 2003)

- ✓ *Situación económica del país.*
- ✓ *Acción de los poderes públicos.*
- ✓ *Presión sindical. (si hubiese)*
- ✓ *Costo de vida.*
- ✓ *Situación financiera de la empresa.*
- ✓ *Productividad.*
- ✓ *Comercialización de los productos y servicios.*
- ✓ *El mercado.*

No es suficiente que los salarios pagados sean tan altos como se quiera, lo importante es la existencia de una estructura equitativa de remuneración y un elemento de desarrollo organizacional.

Es evidente que, en muchos casos, cuando un empleado dice que "gana poco" lo hace movido no tanto por su retribución absoluta, sino comparándola con lo que en otros puestos de la empresa ganan otras personas con trabajos similares o inferiores.

A continuación se muestra un gráfico que resume las ideas anteriores y que ejemplifica la dinámica a seguir por las Organizaciones si quieren alcanzar altos niveles de competitividad.



Gráfico: 2.3.- Organizaciones Competitivas

Fuente:Zarragoitia Alonso & Artidiello Delgado, 2003

Elaborado por: el Autor

Como se puede apreciar el Talento Humano juega un rol protagónico en el desarrollo actual y futuro de las organizaciones, pues es el activo más flexible y el que le otorga mayor vitalidad a la organización ya que a través de él es que se pueden diseñar, alcanzar, implementar, reacomodar adaptar y hacer factibles cualquier adelanto tecnológico, concepto teórico o aplicación práctica, incluso es el que le abre las puertas a la innovación tecnológica.

Es nuestro objetivo tratar el tema del Talento Humano y su gestión como elemento decisivo dentro del proceso de Innovación Tecnológica, partiendo de la idea de que es el hombre el

Único que las puede generar y desarrollar. El esquema que aparece a continuación nos demuestra la veracidad de esta idea.

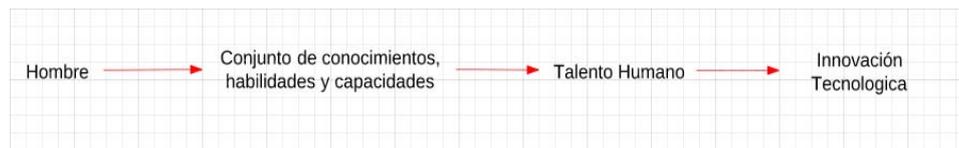


Gráfico:2.4.- Innovación de tecnología.

Elaborado por:el Autor

Esta visión nos tiene que llevar a un estilo de trabajo diferente y es que si la meta de toda organización es innovar y adaptarse a los cambios con rapidez, la principal vía para lograrlo con efectividad es a través de la Gestión del Talento Humano, ya que este es el que te permite innovar y adaptar las nuevas tecnologías según las características que posea la organización.

La administración y la transferencia del conocimiento con el uso racional y óptimo de la tecnología, no con la intención de desplazar al hombre por la máquina, sino con el propósito de orientar su desempeño al uso eficiente de la misma, con la finalidad de ahorrar costos e incrementar las ganancias.

Las gerencias modernas y en especial las que asumen retos han visto la necesidad de adiestrar, capacitar y desarrollar al colaborador en lo que a la tecnología se refiere, no desde el concepto básico del empleo de la máquina para fines puramente operativos, pues de ser así su existencia carecería de sentido. Se refiere a la visualización del empleo de la tecnología como un instrumento estratégico.

Todavía la tecnología, en la mayoría de los casos, es subutilizada por las organizaciones que las adquieren, limitando su uso a los procesadores de palabras, presentaciones digitales y, en algunos casos a hojas de cálculo. La presencia del correo electrónico interno, aunque

Ampliamente difundida, no necesariamente es utilizada por todos los entes involucrados y, el uso de herramientas como Internet apenas si son orientadas a agregar valor a la gestión diaria, no obstante es común observar como quienes poseen estas facilidades técnicas hacen alarde de las mismas aun cuando su utilidad apenas se aprecie.

Aun cuando podría señalarse que sólo las empresas que requieren y están en contacto permanente con la tecnología deberían hacer uso de la misma de una manera más administrativa que otras, tal afirmación serviría para demostrar la carencia de una gestión tecnológica basada en principios propios de la gerencia contemporánea.

“La gerencia moderna tiene la visión de la tecnología como pieza complementaria del desempeño administrativo y no como un medio lineal y operativo para registrar y almacenar los resultados, pues de lo contrario se estaría traduciendo el concepto primario de las tarjetas perforadas de los otrora computadores al uso electrónico del disco, entendiéndose al computador como la acción que originó su nombre y no como la herramienta en la que se ha convertido”.(Esparragoza, 2004)

Para complementar la propuesta de la generación de un software interactivo, la valoración de cargos se apoyara en el método de evaluación por factores y puntos del Sr. Merrill R. Lott. Norteamericano que en año de 1925 describió genéricamente la primera aplicación del sistema de puntos, tal como fue desarrollado en la empresa 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”.*(Doménech, 2004).

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:

1. Recurrir a un programa existente y aplicarlo sin modificaciones;
2. Introducir modificaciones en algún programa y aplicarlo;
3. Establecer un programa enteramente nuevo o de acuerdo con las exigencias de la organización, que para este proyecto este sería el punto de partida para la investigación.

La primera alternativa llevara 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 que es la que se basa el proyecto es común en las grandes organizaciones, es planear e implantar su propio programa. Naturalmente, los costos y el tiempo aumentaran 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.
- En el presente trabajo se abordandiferentesaspectosteóricosquecontribuyen a fomentar el conocimiento en la temática del desarrollo del software paravalorar cargos y del rolqueestedesempeñara en el proceso de Innovación Tecnológica y el éxito organizacional dentro de Diners Club del Ecuador, este software estará alineado al gran modelo de Gestión del Talento Humano.
- El software interactivo necesitara de realimentación continúa del usuario para poder ejecutarse. Debido a que las tareas que se deben ejecutar serán repetitivas y se requerirá de una mayor velocidad para evitar el cansancio del usuario.

2.2.4Fundamentación Teórica o Bases Teóricas

Este proyecto no solo se respalda en el método de valuación de puntos para llegar a establecer un programa para valorar cargos, también se pretende coger la mayor información posible de los otros métodos existentes para valorar cargos y factores que pueden ayudar a mejorar nuestro proyecto, a continuación describo los otros métodos que se van a utilizar como apoyo para esta investigación.

2.2.4.1 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”.*(Cuesta, 2002) 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”.*(Cane,

1999) 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 es 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.

“La estructura tiende a ser piramidal una vez que la inter - comparación de los cargos, a lo largo del eje jerárquico, hace que haya una concentración de cargos entre los escalones más bajos por la poca o ninguna diferencia significativa entre los cargos más elementales”.(Alhama, 2004)

Cuando la miscelánea de cargos se vuelve amorfa, se hace interesante clasificarla en grupos o grados para su administración, reuniendo los cargos en niveles con sus responsabilidades propias. El delineamiento preciso en la demarcación de los grados o de los grupos depende de la tipología y característica de la población de cargos de una organización y del grado de perfección deseado en la evaluación.

El montaje de los cargos en grupos o categorías, llevara 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 solo 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”.(Arizaga, 2004)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 naipe, 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 ensayoyerror”.(García, 2004)

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 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”.(Koulopoulos & Frappaolo)

2.2.4.2 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 asociadas 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.”(Santapau, 2001) 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, 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”.(Chiavenato, 2002)

2.2.4.3 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 Benge que trabajo en Estados Unidos y experimento algunas modificaciones en los sistemas hasta entonces propuestos por Mitten, Lott, Kress y otros. Benge subdividió los cargos en cinco factores genéricos:

- Requisitos mentales.
- Habilidades requeridas.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidad.
- Condiciones de trabajo.

Benge 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 este 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”.* (Esparragoza, 2004)

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.”(Mora, 2000)

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.

2.2.4.4 La Comisión de evaluación de cargos

La evaluación del cargo previamente analizado es una recomendación del órgano de staff que deberá ser aprobada por el órgano de línea y por la dirección de la organización. Para facilitar este trabajo de aprobación, se utiliza generalmente la Comisión de Evaluación, que es compuesta del responsable por la administración de salarios y analistas, directores cuyas áreas estén involucradas en el trabajo, gerentes y jefes interesados. En esta comisión generalmente se llega a una solución armónica e integrada, garantizándose así la plena aceptación y ejecución del programa.

La Comisión de Evaluación de Cargos posee dos objetivos:

- Objetivo técnico. La comisión es organizada con los elementos de las diversas áreas de la organización más familiarizados con los cargos que serán evaluados. Con esto se garantiza el equilibrio y la uniformidad de las evaluaciones en todas las áreas de la organización;

- **Objetivo político.** Con la participación de elementos de todas las áreas de la organización, debidamente representadas, las evaluaciones se aceptaran sin restricciones, pudiendo oficializarlas tranquilamente.

La Comisión de Evaluación de Cargos deberá estar compuesta por:

Miembros permanentes o estables: son los miembros que participan en todas las evaluaciones de la organización. Ejemplo: el Gerente de Recursos Humanos y el ejecutivo responsable por la administración de salarios.

Miembros provisionales: son los miembros que opinan exclusivamente en las evaluaciones de los cargos situados bajo su supervisión teniendo, por lo tanto, actuación parcial en el plan de evaluación de cargos.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

Actitud.-Reacción evaluativa favorable o desfavorable hacia algo o alguien, que se manifiesta en nuestras creencias, sentimientos o conducta proyectada. (Rivas, 2012)

Aprendizaje mediante acciones.-Aprender mediante la participación en el cambio. (Rivas, 2012)

Asertividad.- Habilidad para expresar las ideas y necesidades propias, respetando las ideas y necesidades de los demás. (Rivas, 2012)

Cargo.- Conjunto de tareas y responsabilidades que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado.(Rivas, 2012)

Clima organizacional.- Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones.(Rivas, 2012)

Compensación.- Todo tipo de recompensa que los individuos reciben a cambio de su trabajo.(Rivas, 2012)

Competencias.- Características personales que han demostrado tener una relación con el desempeño sobresaliente en un cargo/rol determinado en una organización en particular.(Rivas, 2012)

Comportamiento organizacional.- Estudio de los individuos y de los grupos dentro del ámbito de la organización.(Rivas, 2012)

Consultor.- Responsable junto con la alta gerencia, de llevar a cabo un programa de desarrollo organizacional. También se le conoce como agente de cambio o facilitador. (Rivas, 2012)

Curvas de sueldos.- Representación gráfica de la relación entre el valor relativo de los puestos de trabajo y los correspondientes pagos.(Rivas, 2012)

Descripción del puesto.- Documento que proporciona información respecto de las actividades, deberes y responsabilidades de un puesto.(Rivas, 2012)

Diagnostico.- Etapa de la consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una organización, de un grupo o de una persona. (Rivas, 2012)

Diagrama de Pareto.- Gráfica que organiza elementos en el orden descendiente de sus frecuencias, histograma.(Rivas, 2012)

Encuesta de salarios.- Comparación de información confiable sobre políticas, prácticas y métodos de pago de salarios.(Rivas, 2012)

Equidad.- Percepción de los trabajadores de que se les está tratando de manera justa.(Rivas, 2012)

Error de indulgencia.- Tendencia a evaluar a una serie de empleados con calificaciones demasiado altas o demasiado bajas.(Rivas, 2012)

Error de similitud.- Cuando se califica a otros, prestando especial atención a las cualidades que el evaluador percibe en sí mismo.(Rivas, 2012)

Habilidad técnica.- Conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de las tareas específicas de acuerdo con la instrucción, experiencia y educación.(Rivas, 2012)

Internet.- Red de computadoras, de la que forman parte desde grandes redes formales hasta redes informales, a las que puede acceder cualquier persona.(Rivas, 2012)

Rol.- Una serie de patrones esperados de conducta atribuidos a quien ocupa una posición dada en una unidad social(Rivas, 2012)

Rotación de puestos.- Práctica de cambiar a los individuos de un puesto a otro para incrementar la motivación y el desempeño potencial.(Rivas, 2012)

Ruta crítica.- Ruta más larga en una red de pert, desde el suceso de inicio hasta el suceso final de la red.(Rivas, 2012)

Tecnología.- La forma en que la organización convierte insumos en bienes o servicios.(Rivas, 2012)

Tramo de control.- Cantidad de supervisados que un administrador puede dirigir con eficacia y eficiencia.(Rivas, 2012)

Trayectoria de carrera.- Secuencia de cargos que una persona estaría en posibilidad de asumir dentro de sus desarrollos en una organización. (Rivas, 2012)

Validez.-El grado en que las investigaciones miden de hecho lo que dicen estar cuantificando el grado en que una prueba mide lo que se pretende que mida.(Rivas, 2012)

Varianza.-Fluctuación promedio de un determinado valor de la población dada.(Rivas, 2012)

2.4 HIPÓTESIS

2.4.1 Hipótesis General

Si por la falta de un software interactivo para valorar cargos reduce la inequidad interna remunerativa entonces determinar el valor relativo de cada cargo dentro de la organización disminuirá la subjetividad que actualmente existe.

2.4.2 Hipótesis Específica

- Al tener procesos de valoración de cargos sistematizados y ordenados generan objetividad en los resultados que proporciona la valoración.
- La valoración de cargos a través de un software interactivo transparenta la información y el valor remunerativo que tiene cada cargo.
- La necesidad de un software interactivo genera más confianza dentro de los colaboradores por la confiabilidad en los datos que arroja dicho análisis.
- La implementación de un software interactivo involucra a la empresa en la administración de nuevos recursos económicos, tecnológicos y capacitación específica al personal.

2.5 SISTEMA DE VARIABLES

El tema de este proyecto conceptualiza variables dependientes y variables independientes que se detallan a continuación.

2.5.1 Variables dependientes:

- Valoración de Cargos.- La valoración de los cargos se realiza a través de factores comunes que tienen los colaboradores en sus funciones dentro de la organización.

La valoración de cargo como variable dependiente maneja una dimensión que son:

Factores de valoración.- Esta dimensión depende mucho de cómo se haga la investigación y la manera que se tabule los datos obtenidos de dicha investigación, al contar con 7 factores existe gran cantidad de combinaciones.

2.5.2 Variables Independientes:

- **Software.-** En el software que se va a realizar propondrá hacer una herramienta muy amigable e interactiva que ayude al usuario a manejarlo de la manera más objetiva para llegar a valorar un puesto dentro de la organización. Este software no solo tendrá una aplicabilidad dentro de Diners Club Quito, se pretende hacerle de una manera estándar que se pueda comercializar con el paso del tiempo y así poder ser autofinanciable para mejoras o personalización del mismo para otras empresas.

La elaboración del software como variable independiente maneja una dimensión que es:

Estructura y funcionalidad:- La estructura y la funcionalidad del software está basado en un sistema amigable con un lenguaje de programación en Microsoft Excel el cual hace que su funcionamiento sea interactivo y sencillo.

2.6 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicador
Valoración de Cargos	Los factores de valoración	<ul style="list-style-type: none"> • Educación • Experiencia • Manejo de Dinero • Manejo de Información • Nivel de decisión • Riesgo laboral • Personal a cargo
Variable Independiente	Dimensiones	Indicador
Factibilidad e Implementación	Estructura y funcionabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Interactividad • Sistema amigable • Lenguaje de programación

CAPÍTULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación en función de sus objetivos se sustentó en un diseño, desde una perspectiva multireferencial, apoyado en una estrategia metodológica cuantitativa que incluye investigación de campo.

El estudio se enmarcará, además, bajo la modalidad de Proyecto Factible, el cual se entiende como una técnica de investigación orientada a resolver un problema o satisfacer una necesidad que la institución tiene.

La investigación, elaboración y desarrollo de esta propuesta de modelo operativo viable para solucionar una necesidad dentro de la organización. El Proyecto tuvo apoyo en una investigación de tipo documental, de campo y un diseño que incluya ambas modalidades.

Se consideró esta modalidad, por cuanto inicialmente se realizará un estudio tipo diagnóstico de la situación existente y posteriormente atendiendo los resultados del mismo, se generó una propuesta de elaboración de un software para valorar cargos utilizando el método de asignación de puntos.

El diseño de investigación contribuyó al plan general de la investigación para obtener respuestas a los interrogantes presentados y comprobó la hipótesis de investigación. El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que se adoptaron para generar información exacta e interpretable.

El diseño de investigación estipuló la estructura fundamental y planteó realizar y desarrollar estudio más a profundidad sobre la comparación de los factores. El diseño de investigación especificó la naturaleza de las comparaciones y agrupaciones que se efectuaron, éstas fueron:

- Entre dos o más grupos.
- De un grupo en dos o más ocasiones.

- De un grupo en diferentes circunstancias.
- Con muestras de otros estudios. (Internos de la organización)

El diseño específico los pasos que se tomaron para controlar las variables extrañas y señalar cuándo y qué relación tenía con los otros acontecimientos, los datos que se recogieron precisaron el ambiente en que se realizó el estudio, el ambiente que se desarrolló fue en un laboratorio con esto se mantuvo todas las variables externas controladas.

Al diseñar el estudio la información que se proporcionó a los colaboradores fue clara y se comunicó el propósito y las ventajas que la investigación tendrá, con esto se obtuvo su consentimiento y colaboración.

3.2 TIPO Y NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

Para este estudio se utilizará 3 tipos de nivel de investigación que son:

1. Exploratorio:

Se plantean cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes; su finalidad es establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones verificables.

No hay preguntas que conduzcan a problemas precisos, se exploran áreas problemáticas. Se trata de investigación cuantitativa; por lo que no se requiere de manejo estadístico.

2. Descriptivo:

Describe fenómenos sociales o clínicos en una circunstancia temporal y geográfica determinada. Desde el punto de vista cognoscitivo su finalidad es describir y desde el punto de vista estadístico su propósito estimar parámetros.

La estadística consiste en estimar frecuencias y/o promedios; y otras medidas uni-variadas.

3.3 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

El Método de investigación, será un conjunto de procedimientos lógicos, operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlo a propósito de permitir descubrir y analizar los supuestos del estudio y de reconstruir los datos, a partir de los conceptos teóricos convencionalmente operacionalizados.

De acuerdo a lo señalado, esta investigación es aplicable en este trabajo, debido a que es una proposición sustentada en un diseño operativo, realizable, dirigido a implementar este sistema de valoración de puntos para la empresa.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

Diners Club del Ecuador tiene un total de 1218 talentos humanos a nivel nacional, de los cuales 943 personas se encuentran en la matriz ubicada en la ciudad de Quito

3.4.2 Muestra

La muestra que se considerara para realizar el estudio es de 396 (32.51%) talentos humanos los mismos que pertenecen al departamento de Crédito, Cartera y Cobranzas en la Ciudad de Quito

Este porcentaje es mayor a la muestra óptima.

$$n = \frac{N}{e^2(N-1) + 1}$$

$$n = \frac{1218}{(5\%)^2 (1218 - 1) + 1}$$

$$n = 19.70\%$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

N: Población

e: Error admisible para investigación social (5%)

N-1: Corrección geométrica para muestras mayores a 30 sujetos.

3.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Con el objeto de dar respuestas a los objetivos de investigación, y en función del mapa de categorías se diseñarán instrumentos que permitan recoger información objetiva, además, se realizarán entrevistas en profundidad, sobre la base de un guion de preguntas, dirigido a directivos, mandos medios y mandos bajos para el efecto se aplicarán los instrumentos en forma directa.

A continuación se presenta una tabla de la matriz de técnicas que se utilizaron para la recolección de la información

Técnicas	Instrumentos de Recolección de Datos	Instrumento de Registro
Observación	* Guía de Observación * Lista de Cotejo * Registro Anecdótico	Papel (formato) y Lápiz
Entrevista	* Guía de Entrevista	Papel (formato), Lápiz y grabadora de audio
Encuestas	* Cuestionario * Escala * Test	Papel (formato) y Lápiz

Gráfico:3.1.- Instrumentos de recolección de datos

Elaborado por: el Autor

3.6 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Después de culminar la etapa de recopilación de información y, de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación desde la perspectiva cuantitativa y en función de los objetivos el análisis de datos se realizó siguiendo las siguientes fases: se tabulo los datos; se codifico y analizó dichos resultados en forma lógica y reflexiva, en la cual se interpretó el problema planteado apoyados en procesos estadísticos mediante el software SPSS y Excel.

Finalmente, se procedió a una integración de lo cualitativo y cuantitativo, esto es, una triangulación de métodos, técnicas y metodologías que buscó una relación y se logró estructurar un cuerpo estable de ideas encaminados a la generación de políticas.

3.7 VALIDEZ

La validez es capacidad del instrumento para medir o evaluar lo que se pretende o se desea medir. Partiendo de este concepto la validez de la medición de los datos se referirá a la solidez de las inferencias que se hagan a partir de los resultados del proceso de los datos.

El proceso de validación debe los elementos siguientes:

- Una descripción detallada del contenido.
- Un análisis de los instrumentos.
- Una descripción detallada de cómo se administra, califica e interpreta un instrumento.
- Una presentación de la evidencia cuantitativa que indique si el uso particular de un instrumento se justifica.
- Una medición global de la validez del uso e interpretación de instrumento.

En tal sentido, los instrumentos de investigación deberán ser validados mediante el juicio de expertos, los mismos que formularan y reformularan aspectos los cuales encaminaran al logro de los objetivos del trabajo de investigación.

El tipo de validez que se consideró para realizar este trabajo de grado es de contenido el mismo que determino hasta donde los componentes del software son representativos para la medición de los cargos.

Al utilizarse este método de validez el procedimiento fue mediante el juicio de expertos que fueron los que determinaron el valor que se asignaría cada factor y sub factor dentro del software. El comité de expertos estaba integrado por cuatro personas los mismos que fueron:

Ing. Daniel Montalvo – Gerente de Talento Humano de Diners Club

Ing. Estefanía Jaramillo – Coordinadora de Sub –Procesos de Talento Humano

Psi Ind. Paulina Coba – Consultora de Talento Humano

Ing. Lucio Arévalo – Sub Gerente de Desarrollo de Sistemas

Al grupo de expertos se le presento la propuesta de los factores y sub factores para realizar la asignación de los valores a cada uno. Dicha propuesta está construida y respaldada en cuatro características que fueron:

1. Congruencia
2. Relevancia
3. Tendencia

4. Claridad

El grupo de expertos al ser los conocedores del mecanismo de construcción de cada área más la información que se les entrego sobre el título de la investigación, la conceptualización de las variables y el objetivo de las variables determinaron un valor claro, congruente que sigue una tendencia, jerarquía y muestra una relevancia en la asignación de los valores que se detallaran en el capítulo a continuación.

CAPÍTULO IV

4.1 ANALISIS, INTERPRETACION Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS

A continuación se marcarán distintos conceptos y definiciones que servirán de base analizar, interpretar, definir la metodología y el diseño del software de la presente tesis.

Para asegurar la calidad del proceso de construcción de software, y su funcionamiento en cualquier ámbito se desarrollará en sistema Microsoft Excel, garantizando así estándares que delinear los pasos y objetivos de cada uno de ellos para lograr un producto final de calidad cumpliendo con los objetivos establecidos al principio de este proyecto.

Al escoger a Microsoft Excel como plataforma para poder desarrollar este proyecto de investigación se garantiza que el 100% de las computadoras que maneja la organización tiene instalado y consta con las licencias del sistema operativo para poder ejecutar este software.

La metodología seguida en el presente trabajo de grado propone para esta etapa un conjunto de actividades y tareas que responden a un esquema de avance progresivo de entendimiento desde un nivel de abstracción superior, hasta un nivel detallado permitiendo así una interacción con los usuarios para las validaciones de los procesos analizados.

De esta forma para asignar los factores de las actividades propuestas por la metodología, se emplearon técnicas de entrevistas abiertas, sesiones de trabajo análisis de los usuarios del futuro sistema, junto al experto en manejo del talento humano, y un comité de alto nivel institucional llegando a un consenso y definiendo los siguientes factores a ser considerados en el presente software

4.2 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

La parametrización y los resultados que el software tiene y arrojará están centrados en 7 factores que serán el eje del desarrollo de este proyecto, los mismos que guardan entre sí una armonía y secuencia para lograr un resultado objetivo y cuantitativo.

Los 7 factores son:

1. Educación
2. Manejo de Dinero
3. Experiencia
4. Manejo de Información
5. Nivel de decisiones
6. Manejo de personal
7. Riesgo laboral

Estos 7 factores fueron escogidos por el comité de evaluación de la organización dando un peso igual para cada uno de ellos 14.2857% arrojando una

4.2.1 Educación

Este factor mide el nivel de conocimientos adquiridos a través de estudios formales y de especialización previa, requerida para que el colaborador pueda cumplir eficazmente las tareas del mismo.

COLABORADORES									
Puntos	Factor	Total	Presidente	Vice - Presidente	Gerencia	Sub - Gerencia	Jefatura	Coordinadores	Auxiliares
10	Básica - Leer y Escribir	20							20
20	Secundaria - Bachiller	58				3	20	5	30
30	Universidad - Estudiante	893				7	40	263	583
50	Universidad - Media	144			9	6	6	56	67
70	Universidad - Alta	77		1	2	8	16	28	22
80	Post Grado - Estudiante	21		3	3	8	2	3	2
100	Título de Post Grado	5	1	4					
		1218							

Gráfico:4.1.- Factor de valoración Educación.

Elaborado: por: el Autor

Dentro del factor de educación la organización considerara a empleados de alto potencial, (TAP). Se procederá con una evaluación a los pre-candidatos y los más idóneos se le designara como de alto potencial y la organización invertirá en su desarrollo, se realizará una medición más detallada al cabo de 2 años. A partir de ahí se debe elaborar el plan de carrera y de desarrollo propuesto.

4.2.2 Manejo de Dinero

La responsabilidad de la información se mide de acuerdo al manejo de dinero de \$0 hasta un máximo \$2.000.000 mensuales o por el nivel jerárquico, los cuales pueden ser:

4.2.2.1 Puesto: los procedimientos están establecidos, no supervisa personal, no toma decisiones. Es responsable del manejo de dinero, equipos, materiales, productos. Su trabajo no compromete a la empresa.

4.2.2.2 Unidad: Similar al puesto pero con mayor responsabilidad, supervisa grupos de personas, es responsable por dinero, valores, equipos, materiales, productos, instalaciones. Su trabajo compromete a la empresa en forma limitada.

4.2.2.3 Departamento: Mayor responsabilidad que en una unidad supervisa grupos de personas y toma decisiones de gran importancia dentro de su departamento, es responsable por dinero, valores, equipos, materiales, productos, instalaciones. Su trabajo compromete medianamente a la empresa.

4.2.2.4 Dirección - Vice presidencia: Alta responsabilidad, crea procedimientos, políticas toma decisiones que afectan a una unidad de negocio. Su trabajo compromete altamente a la empresa.

4.2.2.5 Empresa: Responsabilidad de mucha importancia, controla y define las decisiones de mayor impacto de la empresa. Maneja dinero, valores equipos, instalaciones, etc. Su trabajo compromete a toda la empresa.

4.2.2.6 Nivel de Grupo: Responsabilidad máxima dentro de un grupo de compañías. La toma de decisiones afecta a todo el grupo.

COLABORADORES									
Puntos	Factor	Total	Presidente	Vice - Presidente	Gerencia	Sub - Gerencia	Jefatura	Coordinadores	Auxiliares
10	Puesto - Hasta \$5.000	22							22
30	Unidad - Hasta \$20.000	1052					2	348	702
50	Departamento > \$50.000	58					51	7	
60	Dirección > \$100.000	56				26	30		
70	VicePresidencia > 500.000	13			8	4	1		
90	Empresa > 1.000.000	16		8	6	2			
100	Grupo > 2.000.000	1	1						
		1218							

Gráfico:4.2.- Factor de valoración Manejo de dinero.

Elaborado por: el Autor

4.2.3 Experiencia.

Este factor mide la experiencia mínima necesaria previa en un cargo, similar o el inmediato anterior de la carrera, que habilita a la persona para desempeñar el cargo.

COLABORADORES									
Puntos	Factor	Total	Presidente	Vice - Presidente	Gerencia	Sub - Gerencia	Jefatura	Coordinadores	Auxiliares
10	Menos de 3 meses	23							23
20	De 3 meses a 1 año	167					2	65	100
30	De 1 año a 3 años	880				3	35	245	597
60	De 3 años a 8 años	81				2	30	45	4
80	De 8 años a 12 años	17			1	7	9		
90	De 12 años a 20 años	35			9	18	8		
100	Más de 20 años	15	1	8	4	2			
		1218							

Gráfico:4.3.- Factor de valoración Experiencia.

Elaborado por: el Autor

4.2.4 Manejo de Información.

Este factor considera como el ocupante del cargo influye en los resultados de la organización y la importancia directa de esta influencia, teniendo en cuenta las cifras que el cargo afecta. Existen 3 niveles de responsabilidad.

4.2.4.1 Informativa: Utiliza, genera y reporta información. No requiere influir para llevar a cabo tareas.

4.2.4.2 Indirecta: Da asesoría, interpreta, controla y crea lineamientos para que otros puedan realizar determinada labor, comparte la responsabilidad en la tarea.

4.2.4.3 Directa: Las acciones y decisiones ejecutadas por el cargo son determinantes para el resultado de los logros finales.

			COLABORADORES						
Puntos	Factor	Total	Presidente	Vice - Presidente	Gerencia	Sub - Gerencia	Jefatura	Coordinadores	Auxiliares
10	Puesto - Básica	724							724
30	Unidad - Indirecta	353						353	
50	Departamento - Indirecta	69				5	62	2	
60	Dirección - Directa	53			8	25	20		
70	VicePresidencia - Directa	11		2	5	2	2		
90	Empresa - Total	7		6	1				
100	Grupo - Global	1	1						
		1218							

Gráfico:4.4.- Factor de valoración Manejo de la información.

Elaborado por: el Autor

4.2.5 Nivel de Decisiones

Este factor mide el grado de dificultad en el desempeño de las tareas del puesto, la responsabilidad por dirigir el trabajo de otros y la autonomía necesaria para resolver problemas y tomar decisiones.

4.2.5.1 Informativas: La presencia de procedimientos y reglas define claramente la ejecución de las tareas las actividades son repetitivas y operativas. La posición no requiere solucionar problemas o tomar decisiones.

4.2.5.2 Rutinarias: Ejecuta tareas moderadamente complejas, incluyendo eventualmente la supervisión de grupos pequeños de personal, toma de decisiones en base a procedimientos pre establecidos.

4.2.5.3 Poco Impacto: Toma decisiones de poco impacto que no tienen un riesgo sobre el giro del negocio, adicional tiene pocas personas a cargo con nivel de decisión rutinarias.

4.2.5.4 (+/-) Frecuentes: Realiza tareas +/- frecuentes o a través de subordinados, resuelve problemas de mediano riesgo de acuerdo con las políticas y procedimientos definidos que afectaran parcialmente los objetivos de su departamento.

4.2.5.5 Decisiones Complejas: Toma decisiones complejas y de gran importancia sobre la base de políticas generales, participa en toma de decisiones de dirección o vice presidencia, programando cursos de acción con iniciativa propia. Resuelve problemas que involucran riesgos moderados.

4.2.5.6 Decisión de Riesgo Económico: Ejecuta tareas que implican la participación en la formulación de políticas de la empresa, estrategias y programas a largo plazo. Resuelve problemas complejos que implican alto riesgo económico para la empresa. Tiene un nivel máximo de responsabilidad dentro de la empresa.

4.2.5.7 Decisión Total: Realiza tareas que implican tomas de decisiones en la formulación de políticas de la empresa, estrategia y programas a largo plazo. Resuelve problemas de mucha complejidad que implica alto riesgo económico para el grupo que conforma la empresa.

Puntos	Factor	Total	COLABORADORES						
			Presidente	Vice - Presidente	Gerencia	Sub - Gerencia	Jefatura	Coordinadores	Auxiliares
10	Informativas	724							724
30	Rutinarias	421					66	355	
50	Poco Impacto	23				5	18		
60	(+/-) Frecuentes	29			2	27			
70	Complejas	14		2	12				
90	Riesgo Económico	6		6					
100	Decisión Total	1	1						
		1218							

Gráfico:4.5.- Factor de valoración Nivel de Decisión.

Elaborado por: el Autor

4.2.6 Riesgo Laboral.

Este factor mide las condiciones físicas y de viajes bajo las cuales se desarrollan las tareas, riesgo, accidentes, enfermedades derivadas de la ejecución de las mismas para cargos operativos de campo o planta.

Puntos	Factor	Total	COLABORADORES						
			Presidente	Vice - Presidente	Gerencia	Sub - Gerencia	Jefatura	Coordinadores	Auxiliares
10	Sin Probabilidad	1108					39	350	719
30	Pocas Probabilidades	32					27	5	
50	Bajas Probabilidades	37				23	14		
60	Algunas Probabilidades	11			2	5	3		1
70	Medianas Probabilidades	20		2	10	3	1		4
90	Altas Probabilidades	7	1	3	2	1			
100	Riesgo Elevado	3		3					
		1218							

Gráfico:4.6.- Factor de valoración Riesgo laboral.

Elaborado por: el Autor

4.2.7 Personal a Cargo

Este factor mide las personas que tiene a cargo y la responsabilidad sobre el trabajo de los subordinados.

COLABORADORES									
Puntos	Factor	Total	Presidente	Vice - Presidente	Gerencia	Sub - Gerencia	Jefatura	Coordinadores	Auxiliares
10	No Tiene	1094					39	332	723
40	Hasta 5 Personas	33					27	5	1
50	De 6 a 10 Personas	47				23	14	10	
60	De 11 a 25 Personas	18			2	5	3	8	
80	De 26 a 50 Personas	16		2	10	3	1		
90	De 51 a 200 Personas	6		3	2	1			
100	Más de 200 Personas	4	1	3					
		1218							

Gráfico:4.7.- Factor de valoración Personal a cargo.

Elaborado por: el Autor

4.2.8 Total de Colaboradores

Para un mejor análisis de los datos se jerarquizo a todos los trabajadores, con esto se obtuvo una mejor planificación para el levantamiento y valoración de los cargos.

COLABORADORES									
CARGO	Total	Presidente	Vice - Presidente	Gerencia	Sub - Gerencia	Jefatura	Coordinadores	Auxiliares	
AUXILIARES 1	15								15
AUXILIARES 2	254								254
AUXILIARES 3 / OFICIALES 1	263								263
OFICIALES 2	100								100
OFICIALES 3	92								92
COORDINADORES / SUPERVISORES	329						329		
JEFATURAS / COORDINADORES	53					27	26		
JEFATURAS	57					57			
SUB GERENCIAS	25				25				
GERENCIA / SUB GERENCIAR	9			2	7				
GERENCIA	8			8					
VICEPRESIDENCIA / GERENCIA	8		4	4					
VICEPRESIDENCIA	2		2						
PRESIDENCIA / VICEPRESIDENCIA	3	1	2						
	1218								

Gráfico:4.8.- Total colaboradores.

Elaborado por: el Autor

4.2.9 Diagrama principal valoración de cargos

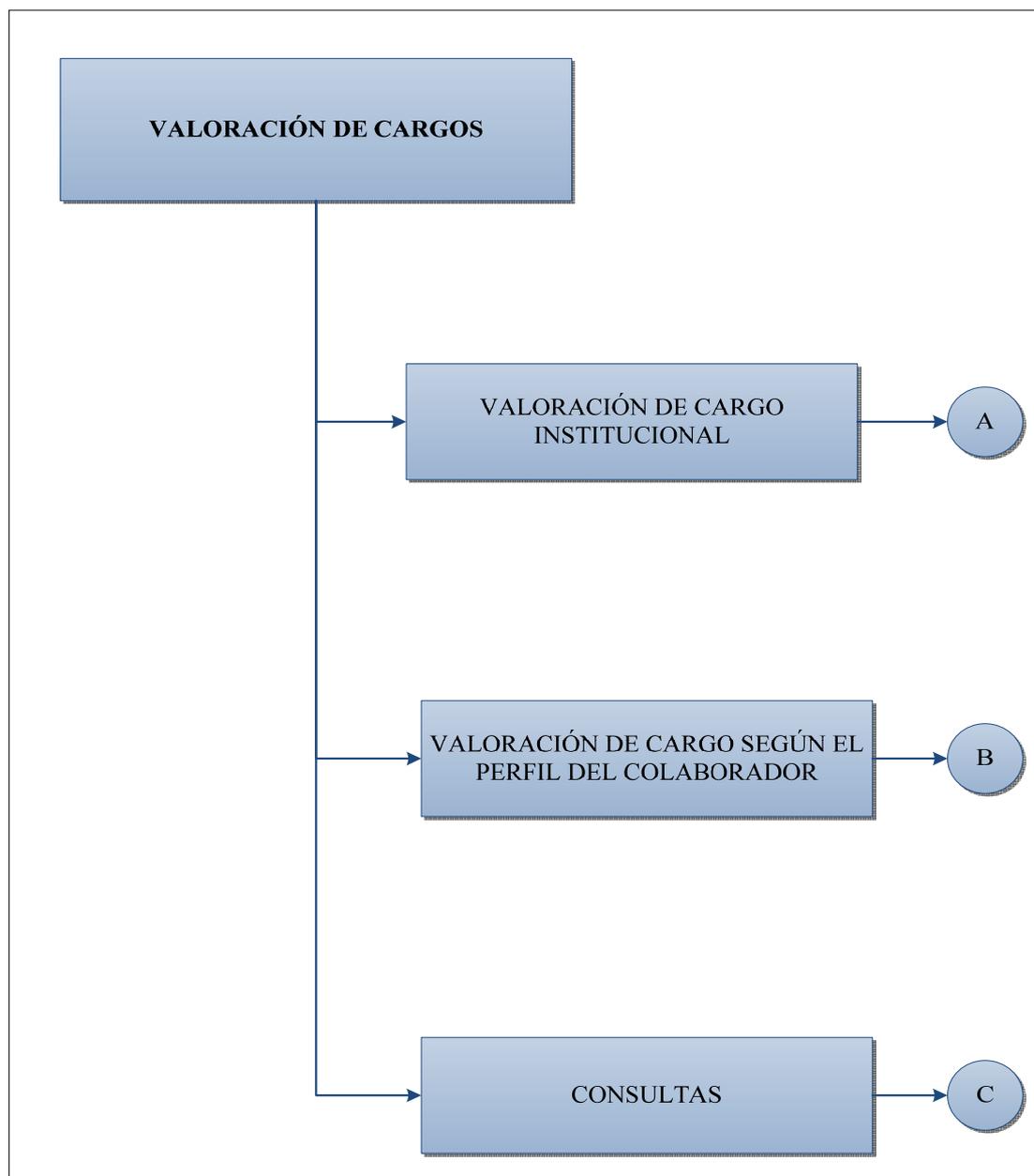


Gráfico:4.9.- Diagrama valoración de Cargos

Elaborado por: el Autor

4.2.9.1 Diagrama valoración de cargo institucional

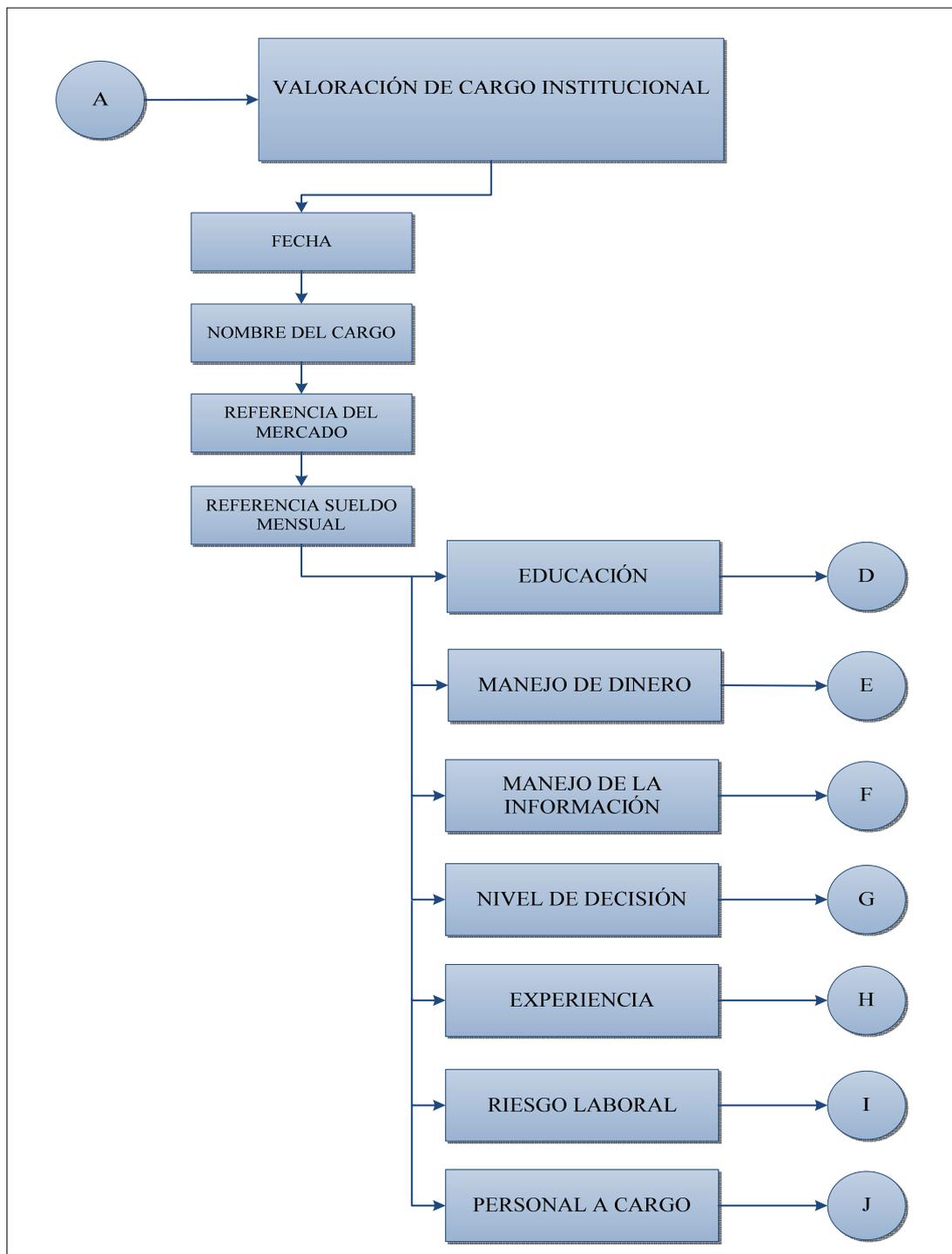


Gráfico:4.10.- Diagrama valoración de Cargo Institucional

Elaborado por: el Autor

4.2.9.1.1 Diagrama valoración de cargo - Educación

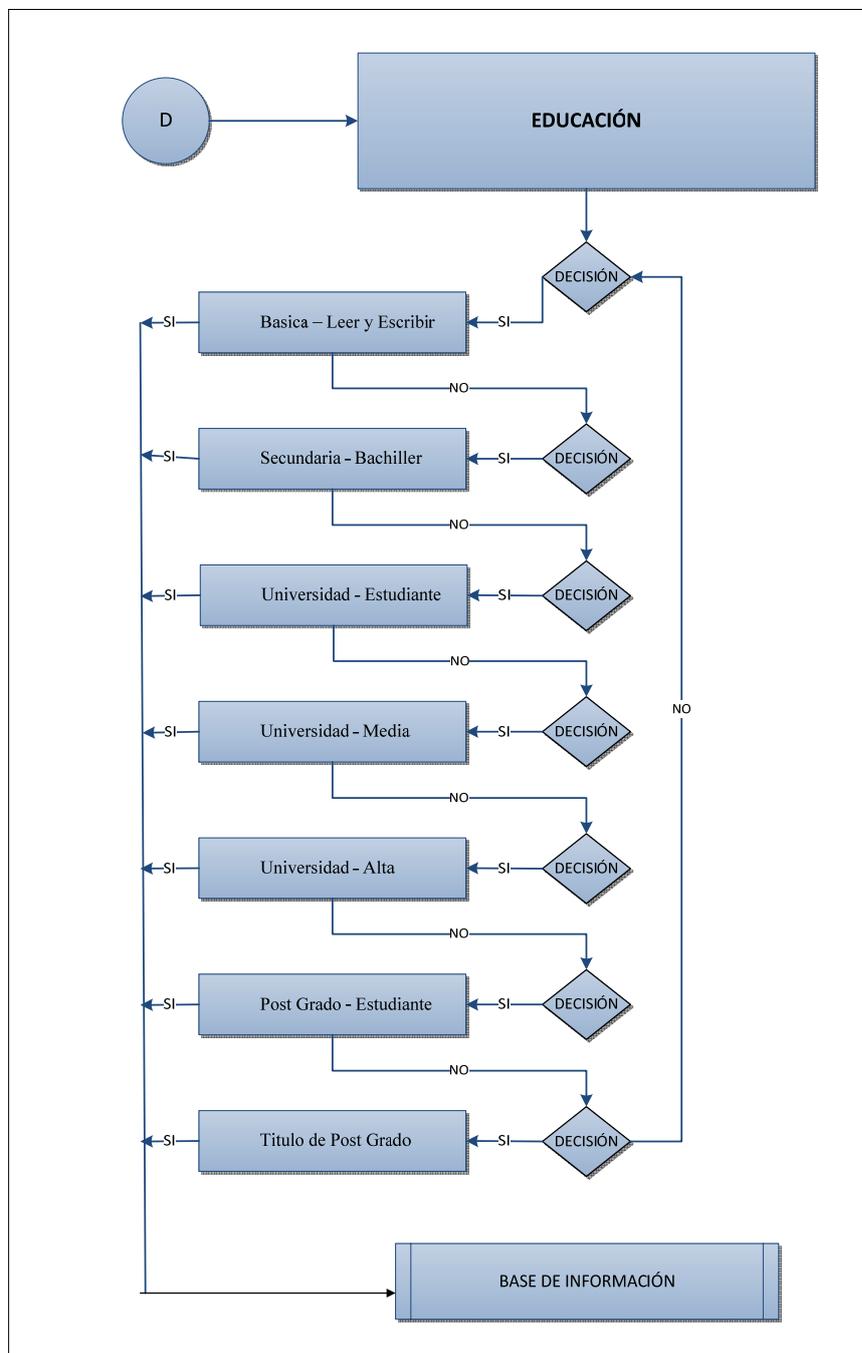


Gráfico:4.11.- Diagrama valoración de Cargo Institucional - Educación

Elaborado por: el Autor

4.2.9.1.2 Diagrama valoración de cargo -Experiencia

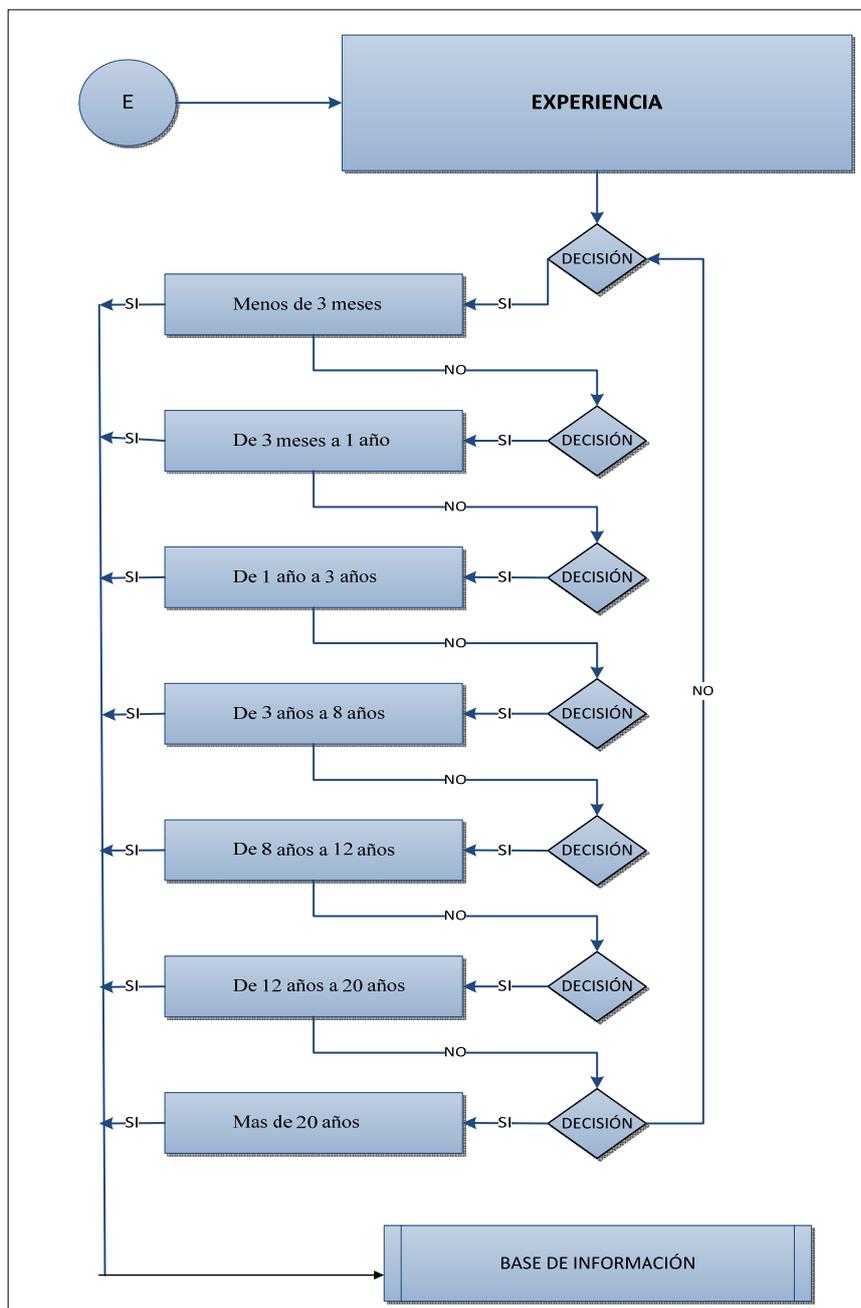


Gráfico:4.12.- Diagrama valoración de Cargo Institucional - Experiencia

Elaborado por: el Autor

4.2.9.1.3 Diagrama valoración de cargo - Manejo de dinero

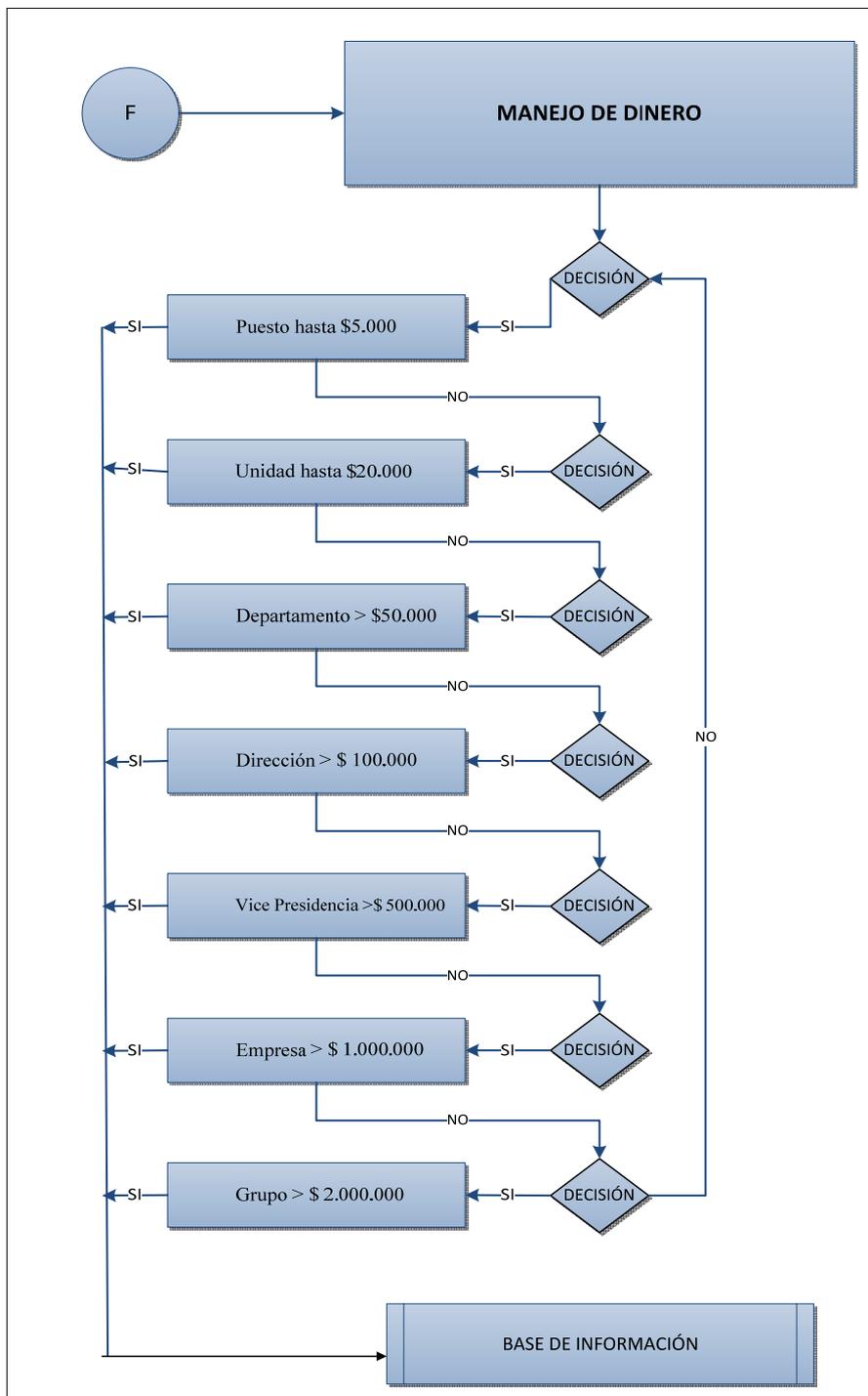


Gráfico:4.13.- Diagrama valoración de Cargo Institucional – Manejo de Dinero

Elaborado por: el Autor

4.2.9.1.4 Diagrama valoración de cargo - Manejo de información

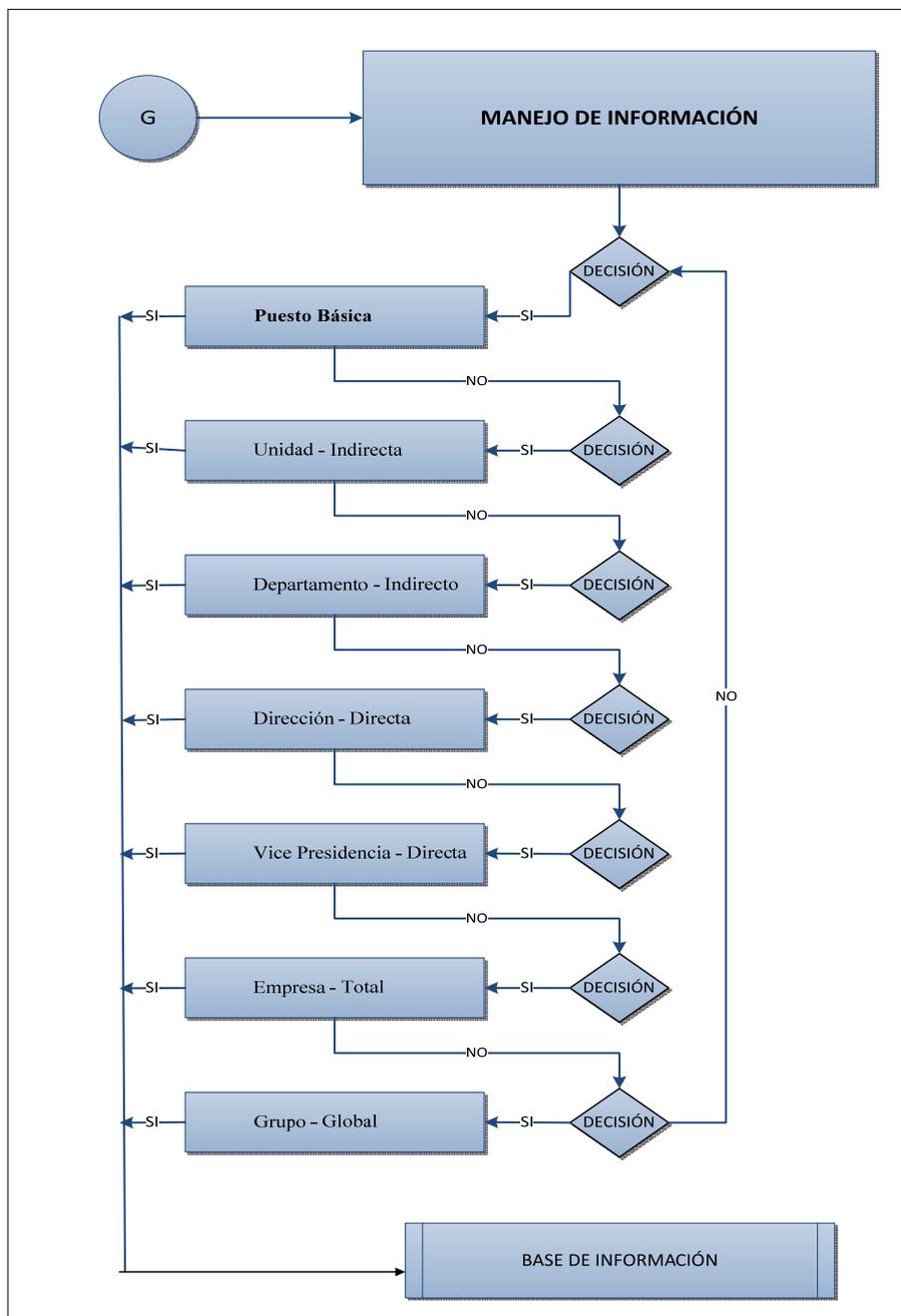


Gráfico:4.14.- Diagrama valoración de Cargo Institucional – Manejo de Información

Elaborado por: el Autor

4.2.9.1.5 Diagrama valoración de cargo - Nivel de decisión

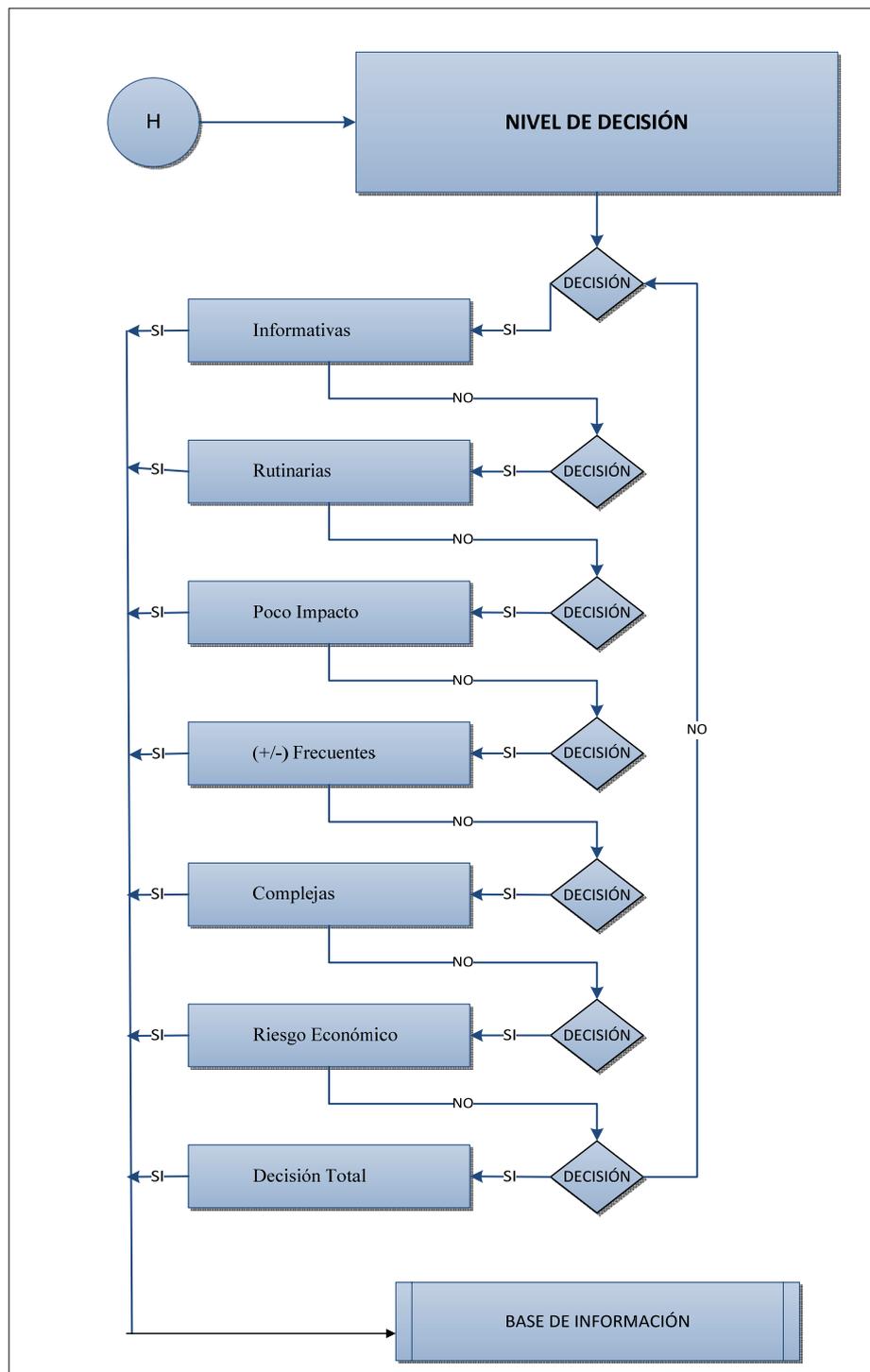


Gráfico:4.15.- Diagrama valoración de Cargo Institucional – Nivel de Decisión

Elaborado por: el Autor

4.2.9.1.6 Diagrama valoración de cargo -Riesgo Laboral

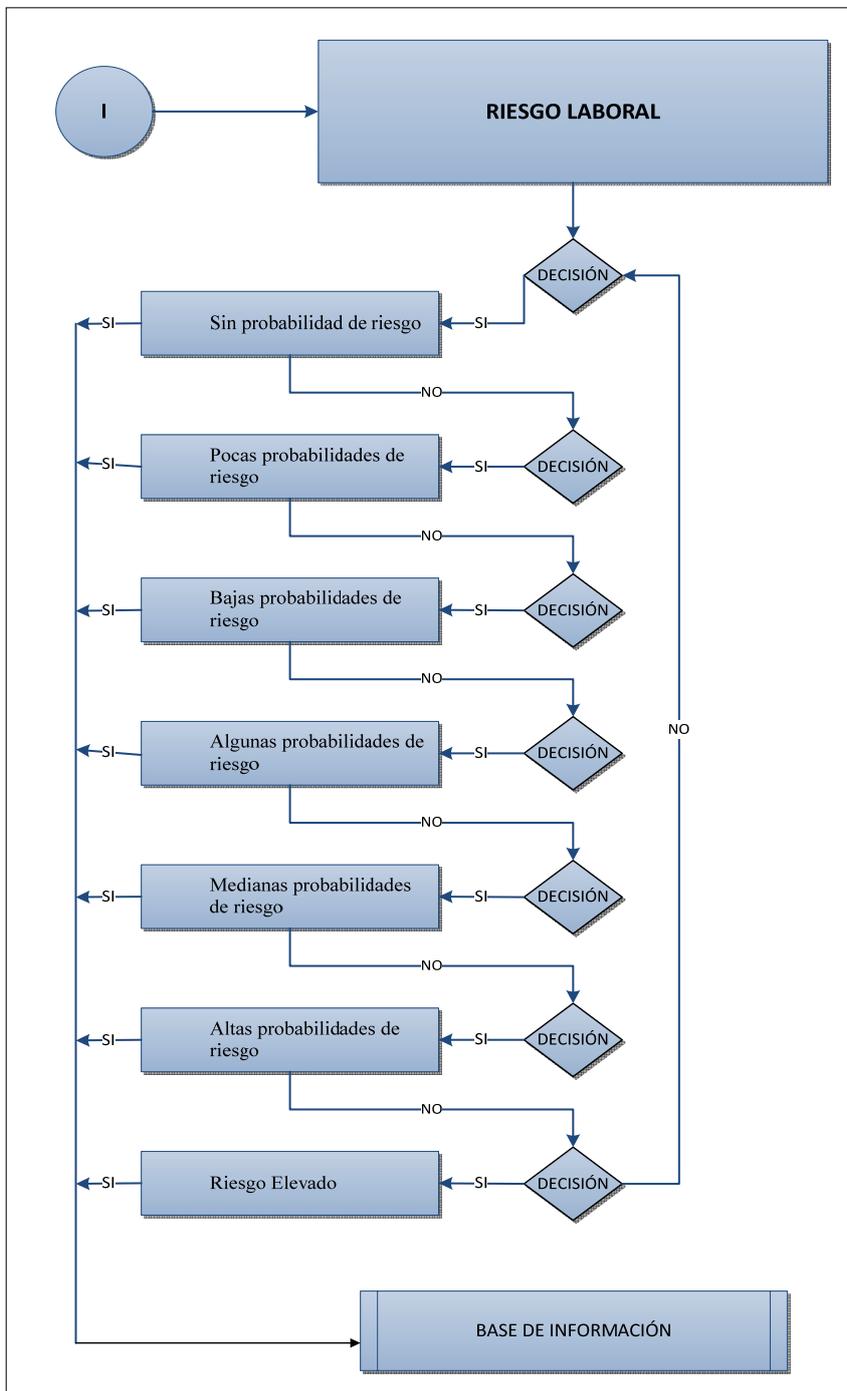


Gráfico:4.16.- Diagrama valoración de Cargo Institucional – Riesgo Laboral

Elaborado por: el Autor

4.2.9.1.7 Diagrama valoración de cargo - Personal a cargo

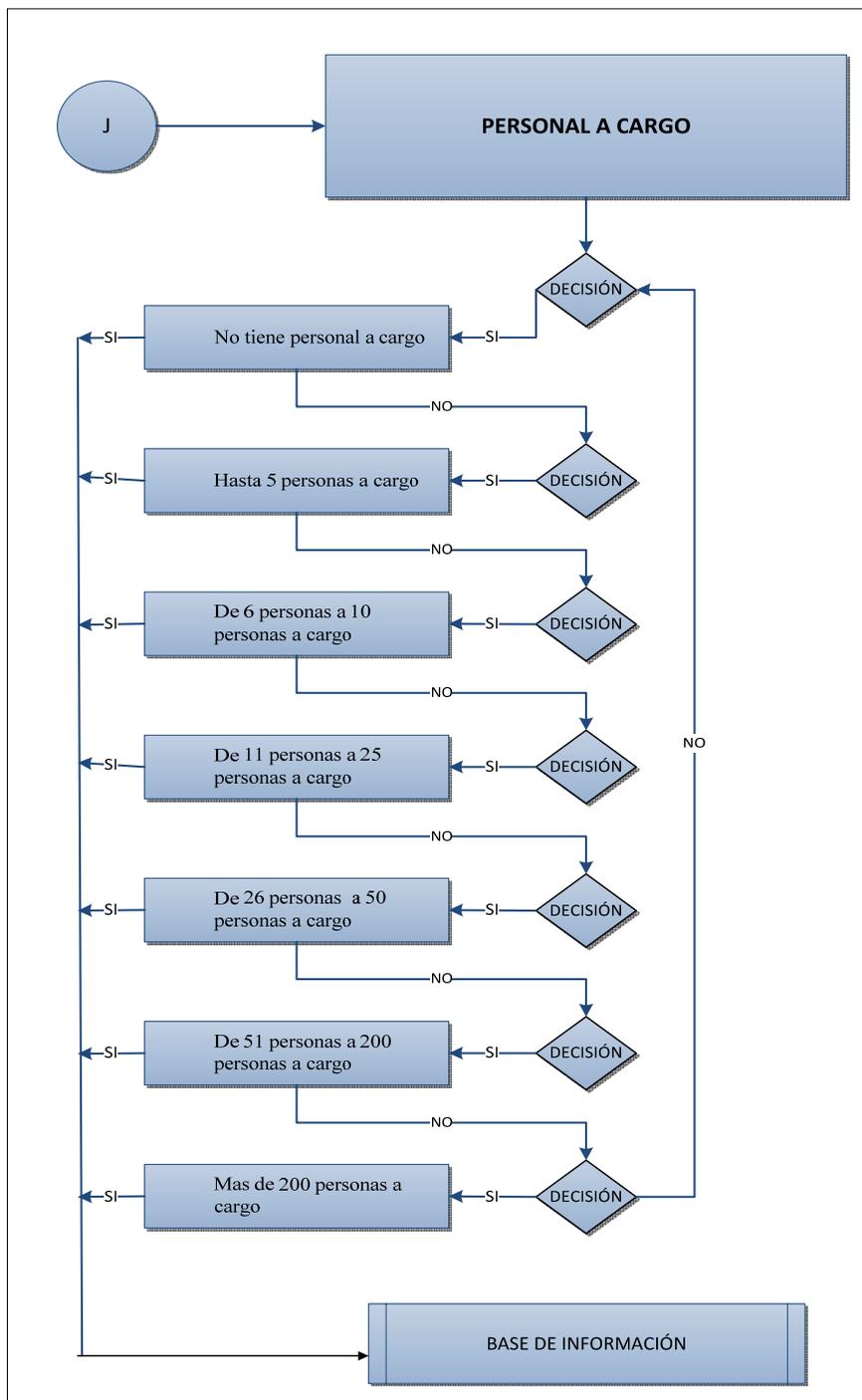


Gráfico:4.17.- Diagrama valoración de Cargo Institucional – Personal a Cargo

Elaborado por: el Autor

4.2.9.2 Diagrama valoración de cargo según perfil del colaborador

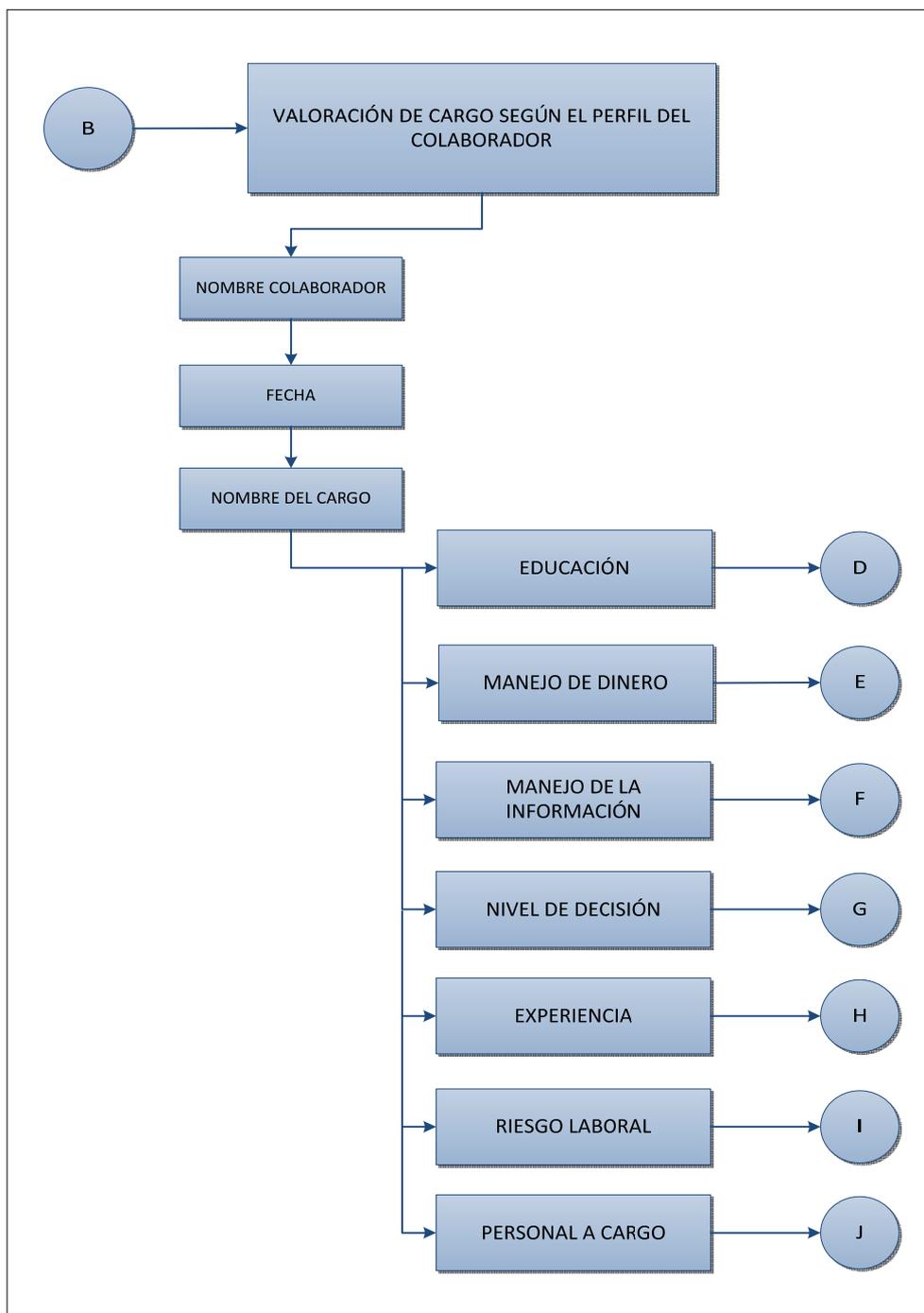


Gráfico:4.18.- Diagrama valoración de Cargo según perfil del colaborador

Elaborado por: el Autor

4.2.9.3 Diagrama de Consultas

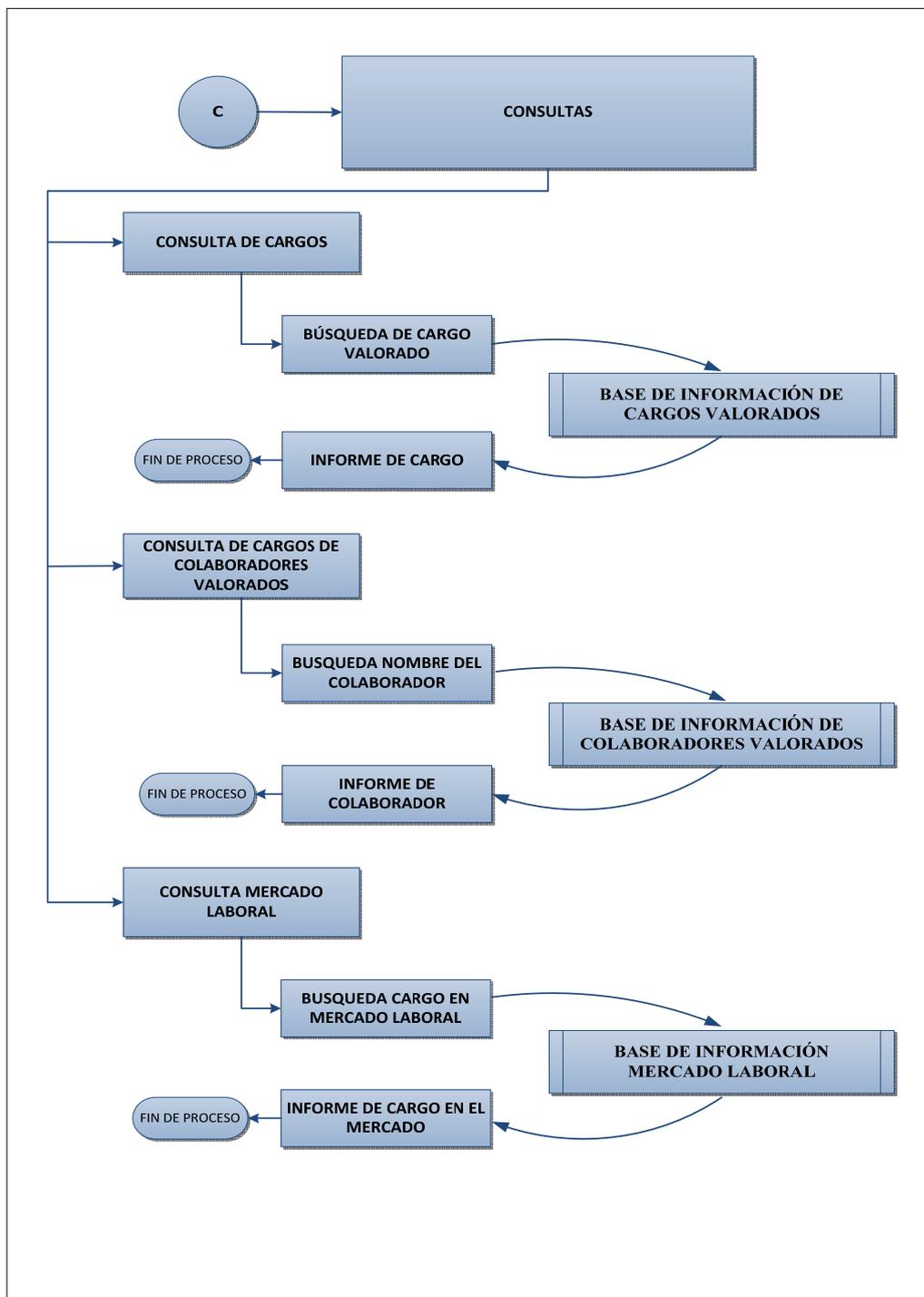


Gráfico:4.19.- Diagrama de Consultas

Elaborado por: el Autor

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES.

1. El sistema de valoración de cargos dentro de Diners Club del Ecuador es limitado, considerando que es un instrumento que actualmente se maneja de manera poco estructurada y funcional, al no estar alineado a la estrategia y requerimientos que la organización necesita no da una visión amplia y clara para distribuir de manera equitativa la remuneración salarial a los miembros de la organización.
2. El sistema de valoración de cargos que maneja Diners Club del Ecuador no es considerado como un factor directo en el comportamiento sobre la satisfacción laboral, al no estar vinculado a una comparación con el sistema remunerativo actual del mercado laboral ecuatoriano, ocasiona la fuga de talentos a la competencia, en los últimos 12 meses han salido 42 colaboradores de puestos claves a entidades financieras del mercado nacional.
3. El método seleccionado para valorar cargos que actualmente se utiliza no se ajusta a todas las realidades departamentales de la organización, produciendo una desigualdad interna en la valoración de los mismos cargos dentro de la misma área así como en diferentes áreas. Entre los casos más significativos se pone a consideración 7 supervisores de Call Center, teniendo las mismas funciones, responsabilidades, personal a cargo, existe 7 diferentes salarios para cada uno de ellos.

5.2 RECOMENDACIONES

La implementación del software interactivo para valorar cargos a tratarse de un sistema estructurado, ordenado y alineado a la estrategia organizacional cubrirá todos los requerimientos en valoración de cargos que la organización tiene actualmente, adicionalmente dará una visión amplia y clara de la remuneración salarial de los colaboradores de la organización, logrando así disminuir la inequidad interna existente en todas las áreas de la organización

La implementación del software interactivo para valorar cargos influirá directamente en la satisfacción laboral y tendrá un gran impacto en el clima organizacional al transparentar la información y mantendrá la equidad interna salarial de los colaboradores, tomando en cuenta que; al estar atado al sistema remunerativo actual del mercado laboral ecuatoriano, evitará la fuga de talentos a la competencia y proporcionara un análisis comparativo para poder negociar y retener a los colaboradores.

La implementación del software interactivo para valorar cargos se ajusta a todas las realidades departamentales de la organización, produciendo equidad interna en la valoración de los cargos sin importar el área del colaborador a cual pertenezca, al evaluar al colaborador de Diners Club en 7 factores como propone el software, se podrá identificar las necesidades y explorar las habilidades otorgando una remuneración acorde al potencial de cada empleado de la organización.

CAPITULO VI

PROPUESTA DE LA INVESTIGACION

6.1 PRESENTACIÓN

El objetivo de este capítulo es lograr un diseño detallado del sistema que conforma el software para de valoración de cargos a través de puntos partiendo de un análisis de las técnicas y herramientas utilizadas a lo largo de éste capítulo se permitirá validar las necesidades planteadas por el usuario y el comité evaluador.

De acuerdo a la metodología utilizada a lo largo del presente trabajo, el objetivo principal de lapropuesta del software es la definición del sistema que se adapte a cualquier cambio que pueda tener el entorno y poder acoplarse sin que el usuario sienta un cambio en el manejo del software.

6.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA

El Software determinará el valor relativo de cada cargo dentro de la organización, permitiendo una mayor accesibilidad, transparencia, objetividad y confiabilidad en la información.

Con el uso de esta herramienta tecnológica con es el software interactivo influirá en la equidad interna ya que se contará con un sistema lógico, ordenado y sistemático de valoración de cargos.

6.3 JUSTIFICACIÓN

El CD con el software interactivo pretenderá proponer la implementación de un software interactivo para valorar cargos a través de puntos como herramienta indispensable para mantener la equidad entre el trabajo realizado y la remuneración que recibe. Así mismo este proyecto de investigación, permitirá una mayor accesibilidad y transparencia a la información de cada cargo de la organización.

6.4 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA PROPUESTA

El fundamento teórico de este proyecto para valorar cargos a través de puntos esta basado en la teoría del norteamericano Merrill R. Lot en el año 1925, actualmente es el método más utilizado y perfeccionado de todos los métodos existentes. Dicha técnica cuantitativa consistirá en asignar valores numéricos (puntos) a cada elemento en este proyecto en base a 7 factores, obteniéndose un valor total constituido por la suma de dichos valores numéricos.

La elección de éste método respondió a las necesidades de la organización por la estructura jerárquica que maneja actualmente a su vez la esta técnica se respaldó en la utilización de los siguientes métodos:

- Método de la comparación simple o de jerarquización.
- Método de selección de factores de evaluación.
- Método de ponderación de factores de evaluación.
- Método de definir el número y la naturaleza de los grados.
- Métodos de establecimiento de relación existente entre los grados de cada factor.

6.5 DESCRIPCION DE LA PROPUESTA

Este software interactivo es de fácil comprensión y muy amigable con el usuario así mismo con la información final que se obtendrá.

Para empezar a utilizar el sistema de Valoración de Cargos a través de puntos se realizará un clic en el nombre “Valoración de Cargos”.

Software interactivo para valorar cargos a través de puntos.

Elaborado por : Raúl Rodríguez



VALORACIÓN DE CARGOS

Gráfico:6.1.- Pantalla Inicial Software para Valoración de Cargos.

Elaborado por: el Autor

Al ingresar al sistema de Valoración de Cargos se despliega un menú interactivo con 3 opciones que el sistema otorga.

- 1.- Valorar Cargo Institucional.
- 2.- Valorar Cargo según el Perfil del Colaborador.
- 3.- Consultas.

Adicional existe un botón de inicio que regresa a la página inicial del Software.



Gráfico:6.2.- Pantalla opciones del software para valoración de cargos.

Elaborado por: el Autor

6.5.1.-Opción “Valorar Cargo Institucional”

La opción de Valorar Cargo institucional nos permitire crear el valor del cargo según los requerimientos de la institución, otorgando un valor en puntos y un valor referencial en unidad económica de cada punto.

Al realizar clic en la opción de Valorar Cargo Institucional se despliega una plantilla inicial interactiva donde el usuario tiene que ingresar los datos que se le solicita, plenamente identificados con colores diferentes a la plantilla original.



Gráfico:6.3.- Pantalla opción valorar cargo institucional.

Elaborado por: el Autor

6.5.2.- Plantilla valorar cargo institucional

La Plantilla de Valorar Cargo Institucional consta de 2 partes que se detallan a continuación.

1.- Información del cargo a ser valorado donde todos los campos deben ser llenados obligatoriamente, caso contrario generara un error en el resultado final.

Fecha:

Referencia del mercado :

Nombre del cargo a crear :

Referencia actual sueldo mensual : USD

Educación	Experiencia	Manejo de Dinero	Manejo de Información	Nivel de Decisión	Riesgo Laboral	Personal a Cargo
Básica - Leery Escribir	Menos de 3 meses	Puesto - Hasta \$5.000	Puesto - Basica	Informativas	Sin Probabilidad	No Tiene
Secundaria - Bachiller	De 3 meses a 1 año	Unidad - Hasta \$20.000	Unidad - Indirecta	Rutinarias	Pocas Probabilidades	Hasta 5 Personas
Universidad - Estudiante	De 1 año a 3 años	Departamento > \$50.000	Departamento - Indirecta	Poco Impacto	Bajas Probabilidades	De 6 a 10 Personas
Universidad - Media	De 3 años a 8 años	Dirección > \$100.000	Dirección - Directa	(+/-) Frecuentes	Algunas Probabilidades	De 11 a 25 Personas
Universidad - Alta	De 8 años a 12 años	VicePresidencia > \$90.000	VicePresidencia - Directa	Complejas	Medianas Probabilidades	De 26 a 50 Personas
Post Grado - Egresado	De 12 años a 20 años	Empresa > 1.000.000	Empresa - Total	Riesgo Económico	Altas Probabilidades	De 51 a 200 Personas
Título de Post Grado	Más de 20 años	Grupo > 2.000.000	Grupo - Global	Decisión Total	Riesgo Elevado	Más de 200 Personas

[Borrar y Salir](#) [Grabar y Crear Perfil de Colaborador](#)

Gráfico:6.4.- Pantalla total para valorar cargo institucional.

Elaborado por: el Autor

Los 4 campos que tiene la plantilla de información son:

- Fecha
- Nombre del cargo
- Referencia en el mercado
- Referencia sueldo mensual

Fecha:

Referencia del mercado :

Nombre del cargo a crear :

Referencia actual sueldo mensual : USD

Gráfico:6.5.- Pantalla campos obligatorios para valorar cargo institucional.

Elaborado por: el Autor

6.5.3.- Fecha.

Al ingresar al sistema de valoración de cargos institucionales el primer paso es el ingreso de la fecha que se va a realizar la creación del cargo, esto servirá como referencia para valorar a los colaboradores.

Fecha: 24 De Mayo del 2012

Referencia del mercado :

Nombre del cargo a crear :

Referencia actual sueldo mensual : USD

Gráfico:6.6.- Pantalla fecha obligatoria para valorar cargo institucional.

Elaborado por: el Autor

6.5.4.- Referencia en el mercado.

El sistema de Valoración de cargos, tiene como referencia un listado de encuestas salariales de 175 de cargos a nivel nacional los cuales servirán como referencia para valorar el cargo dentro de la institución.

Fecha:

Referencia del mercado : ABOGADO

Nombre del cargo a crear :

Referencia actual sueldo mensual :

ABOGADO
ADMINISTRADOR DE LOCAL O ALMACEN
ADMINISTRADOR DE REDES
ANALISTA DE INVESTIGACION DE MERCADO
ANALISTA DE PROYECTOS / ORGANIZACIÓN Y METODOS JR.
ANALISTA DE PROYECTOS / ORGANIZACIÓN Y METODOS SR.
ANALISTA DE SISTEMAS ID

Gráfico:6.7 - Pantalla referencia en el mercado para valorar cargo institucional.

Elaborado por: el Autor

Es el nombre del cargo dentro de la institución que vamos a valorar, todos los colaboradores que tengan este cargo estarán atados al mismo.

Fecha:	24 De Mayo del 2012
Referencia del mercado :	ABOGADO
<u>Nombre del cargo a crear :</u>	ABOGADO
Referencia actual sueldo mensual :	USD

Gráfico:6.8.- Nombre del cargo que utilizará la institución para valorar cargo.

Elaborado por: el Autor

6.5.6.- Referencia sueldo mensual.

La institución financiera ya tiene establecida una remuneración mensual para cada cargo, por lo cual se ingresa dentro del sistema el valor que actualmente se está pagando al colaborador, esta información ayudara a tener un valor real y se podrá establecer comparaciones con colaboradores dentro del mismo cargo.

Fecha:	24 De Mayo del 2012
Referencia del mercado :	ABOGADO
Nombre del cargo a crear :	ABOGADO
<u>Referencia actual sueldo mensual :</u>	USD → \$1100 ←

Gráfico:6.9.- Referencia sueldo mensual al colaborador para valorar cargo institucional.

Elaborado por: el Autor

Al ingresar todos los datos obligatorios dentro de la matriz de valoración de cargo institucional se puede empezar a valorar el cargo en los 7 puntos que se detallan a continuación:

1. Educación.
2. Manejo de dinero.
3. Manejo de información.
4. Nivel de decisión.
5. Experiencia.
6. Riesgo laboral.
7. Personal a cargo.

Educación	Experiencia	Manejo de Dinero	Manejo de Información	Nivel de Decisión	Riesgo Laboral	Personal a Cargo

Gráfico:6.10.- Factores para valorar cargos institucionales.

Elaborado por: el Autor

6.5.7 FACTOR EDUCACIÓN

Se valorara el nivel de educación formal que el cargo necesita para que sea desarrollado a plenitud, este mismo formato se utilizara al valorar el perfil del colaborador.

Las opciones de evaluación en Educación son:

1. Básica – Leer y escribir.
2. Secundaria - Bachiller.
3. Universidad - Estudiante
4. Universidad - Media
5. Universidad - Alta
6. Post grado - Egresado
7. Título de Post Grado

Educacion	
Básica - Leer y Escribir	
Secundaria - Bachiller	
Universidad - Estudiante	
Universidad - Media	
Universidad - Alta	
Post Grado - Egresado	
Título de Post Grado	

Gráfico:6.11.- Factor educación para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Elaborado por: el Autor

6.5.7.1.- Factor educación: Básico – Leer y escribir

Esta opción dentro del módulo de educación se utilizara cuando las funciones del cargo necesite educación mínima de leer y escribir este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 10/100 puntos.



Gráfico:6.12.- Factor educación para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.
Nivel Básico – leer y escribir

Elaborado por: el Autor

6.5.7.2.- Factor educación: Secundaria – Bachiller

Esta opción dentro del módulo de educación se utilizara cuando las funciones del cargo necesite educación secundaria bachiller estesub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 20/100 puntos.

Educacion	
Secundaria - Bachiller	20
Básica - Leer y Escribir	
Secundaria - Bachiller	
Universidad - Estudiante	
Universidad - Media	
Universidad - Alta	
Post Grado - Egresado	
Título de Post Grado	

Gráfico:6.13.- Factor educación para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.
Secundaria –Bachiller

Elaborado por: el Autor

6.5.7.3.- Factor educación: Universitaria – Estudiante

Esta opción dentro del módulo de educación se utilizara cuando las funciones del cargo necesite educación universitaria estudiante estesub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 30/100 puntos.



Gráfico:6.14.- Factor educación para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.
Universidad - Estudiante

Elaborado por: el Autor

6.5.7.4.- Factor educación: Universitaria – Media

Esta opción dentro del módulo de educación se utilizara cuando las funciones del cargo necesite educación universitaria media terminada 3 años de estudio, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 50/100 puntos.

Educacion	
Universidad - Media	50
Básica - Leer y Escribir	
Secundaria - Bachiller	
Universidad - Estudiante	
Universidad - Media	
Universidad - Alta	
Post Grado - Egresado	
Título de Post Grado	

Gráfico:6.15 - Factor educación para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.
Universidad - Media

Elaborado por: el Autor

6.5.7.5.- Factor educación: Universitaria – Alta

Esta opción dentro del módulo de educación se utilizara cuando las funciones del cargo necesite educación universitaria alta terminada 5 años de estudio, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 70/100 puntos.

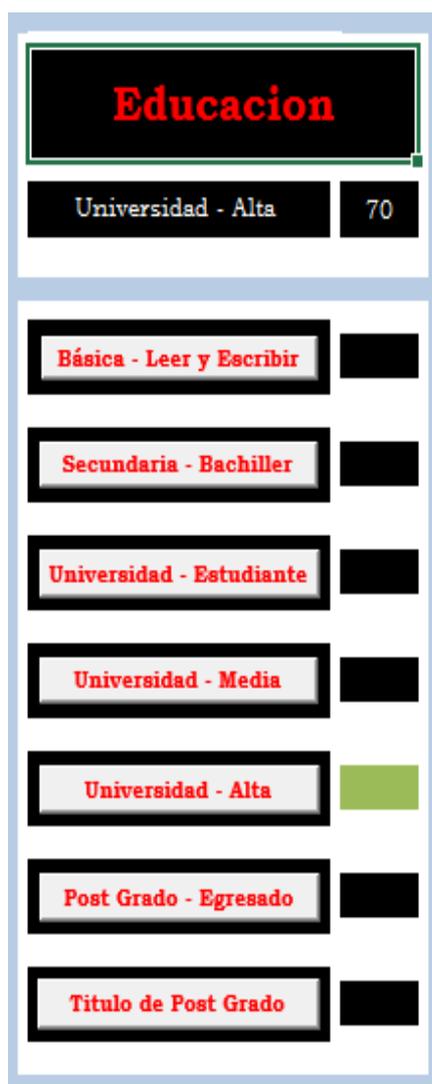


Gráfico:6.16.- Factor educación para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.
Universidad - Alta

Elaborado por: el Autor

6.5.7.6.- Factor educación: Post Grado - Egresado

Esta opción dentro del módulo de educación se utilizara cuando las funciones del cargo necesite educación universitaria terminaday haber terminado de estudiar una maestríaesta condición se aceptara hasta 1 año para el desarrollo de la tesis, caso contrario tomara la condición de Universidad Alta, estesub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de80/100 puntos.

Educacion	
Post Grado - Egresado	80
Básica - Leer y Escribir	
Secundaria - Bachiller	
Universidad - Estudiante	
Universidad - Media	
Universidad - Alta	
Post Grado - Egresado	
Titulo de Post Grado	

Gráfico:6.17.- Factor educación para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.
Post grado - Egresado

Elaborado: por: el Autor

6.5.7.7.- Factor educación: Título de Post Grado

Esta opción dentro del módulo de educación se utilizara cuando las funciones del cargo necesite educación de Post grado de mínimo 2 años de estudio, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 100/100 puntos.



Gráfico:6.18.- Factor educación para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.
Titulo de Post Grado

Elaborado por: el Autor

6.5.8 FACTOR EXPERIENCIA

Se valorara el nivel de experiencia que el cargo necesita para que sea desarrollado a plenitud, este mismo formato se utilizara al valorar el perfil del colaborador.

Las opciones de evaluación en Experiencia son:

1. Menos de 3 meses.
2. De 3 meses a 1 año.
3. De 1 año a 3 años
4. De 3 años a 8 años
5. De 8 años a 12 años
6. De 12 años a 20años
7. Más de 20 años

Experiencia	
Menos de 3 meses	<input type="checkbox"/>
De 3 meses a 1 año	<input type="checkbox"/>
De 1 año a 3 años	<input type="checkbox"/>
De 3 años a 8 años	<input type="checkbox"/>
De 8 años a 12 años	<input type="checkbox"/>
De 12 años a 20 años	<input type="checkbox"/>
Más de 20 años	<input type="checkbox"/>

Gráfico:6.19.- Factor experiencia para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Elaborado por: el Autor

6.5.8.1- Factor experiencia: Menos de 3 meses

Esta opción dentro del módulo de experiencia se utilizara cuando las funciones del cargo necesite experiencia menos de 3 meses, estesub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 10/100 puntos.

Experiencia	
Menos de 3 meses	10
Menos de 3 meses	<input checked="" type="checkbox"/>
De 3 meses a 1 año	<input type="checkbox"/>
De 1 año a 3 años	<input type="checkbox"/>
De 3 años a 8 años	<input type="checkbox"/>
De 8 años a 12 años	<input type="checkbox"/>
De 12 años a 20 años	<input type="checkbox"/>
Más de 20 años	<input type="checkbox"/>

Gráfico:6.20.- Factor experiencia para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.
Nivel menos de 3 meses

Elaborado por: el Autor

6.5.8.2- Factor experiencia: De 3 meses a 1 año

Esta opción dentro del módulo de experiencia se utilizara cuando las funciones del cargo necesite experienciade 3 meses a 1 año estesub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 20/100 puntos.

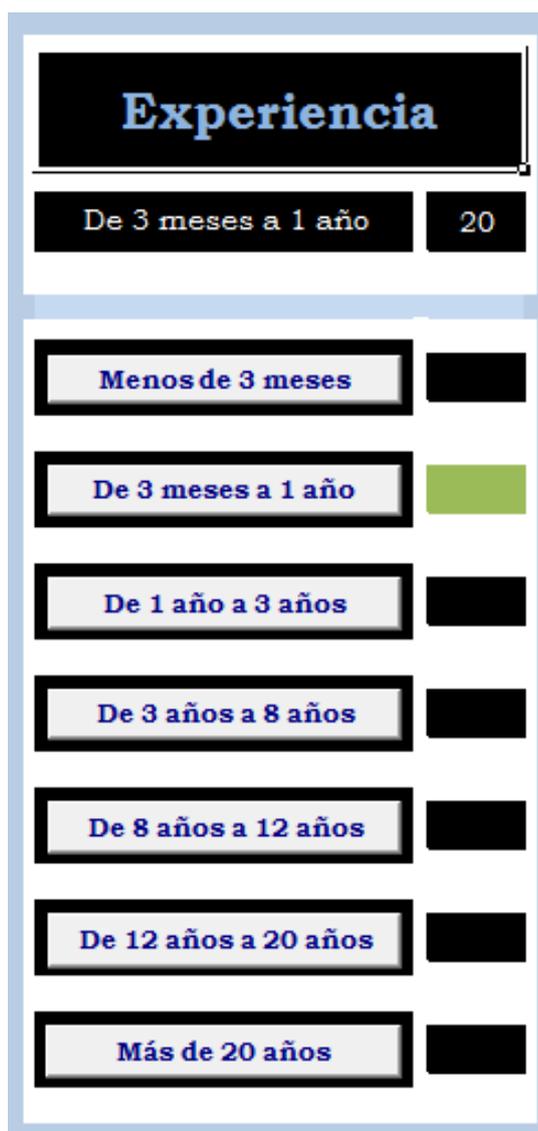


Gráfico:6.21.- Factorexperiencia para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.
De 3 meses a 1 año

Elaborado por: el Autor

6.5.8.3- Factor experiencia: De 1 año a 3 años

Esta opción dentro del módulo de experiencia se utilizara cuando las funciones del cargo necesite experienciade 1 año a 3 años, estesub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 30/100 puntos.

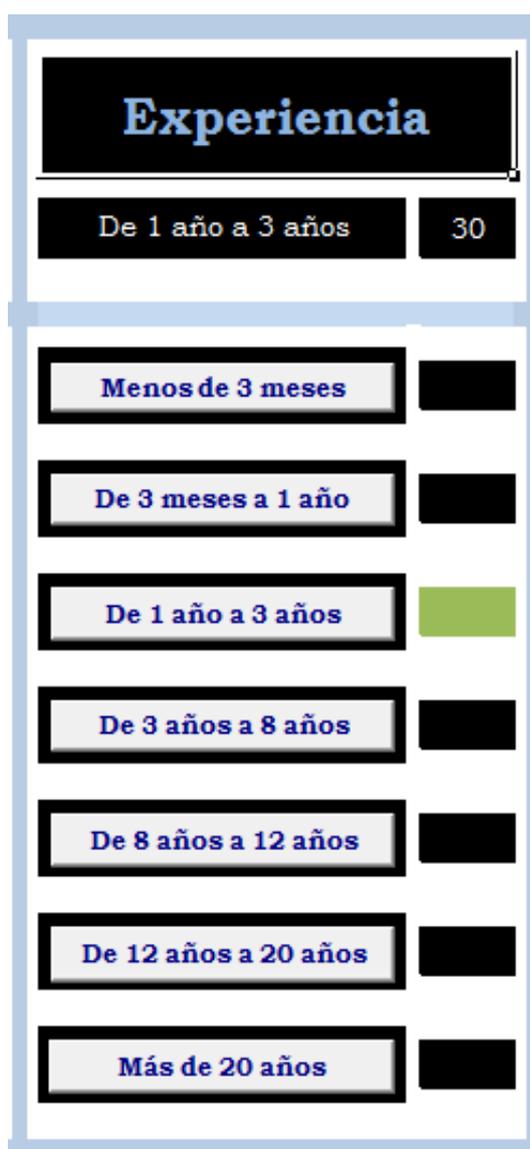


Gráfico:6.22.- Factorexperiencia para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.
De 1 año a 3 años

Elaborado por: el Autor

6.5.8.4- Factor experiencia: De 3 años a 8 años

Esta opción dentro del módulo de experiencia se utilizara cuando las funciones del cargo necesite experiencia de 3 años a 8 años, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 60/100 puntos.

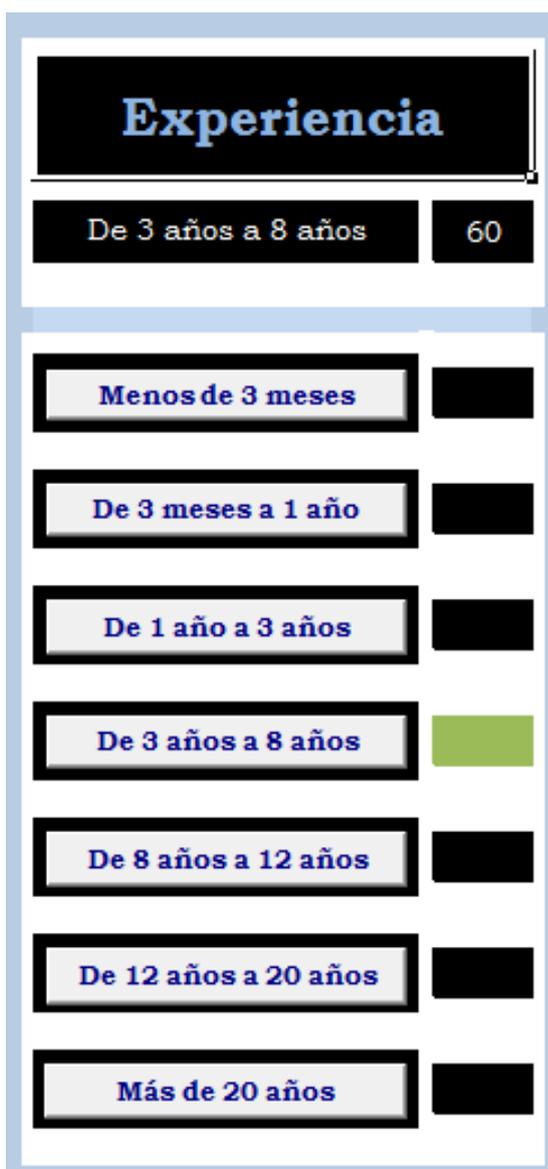


Gráfico:6.23.- Factor experiencia para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.
De 3 años a 8 años

Elaborado por: el Autor

6.5.8.5- Factor experiencia: De 8 años a 12 años

Esta opción dentro del módulo de experiencia se utilizara cuando las funciones del cargo necesite experiencia de 8 años a 12 años, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 80/100 puntos.

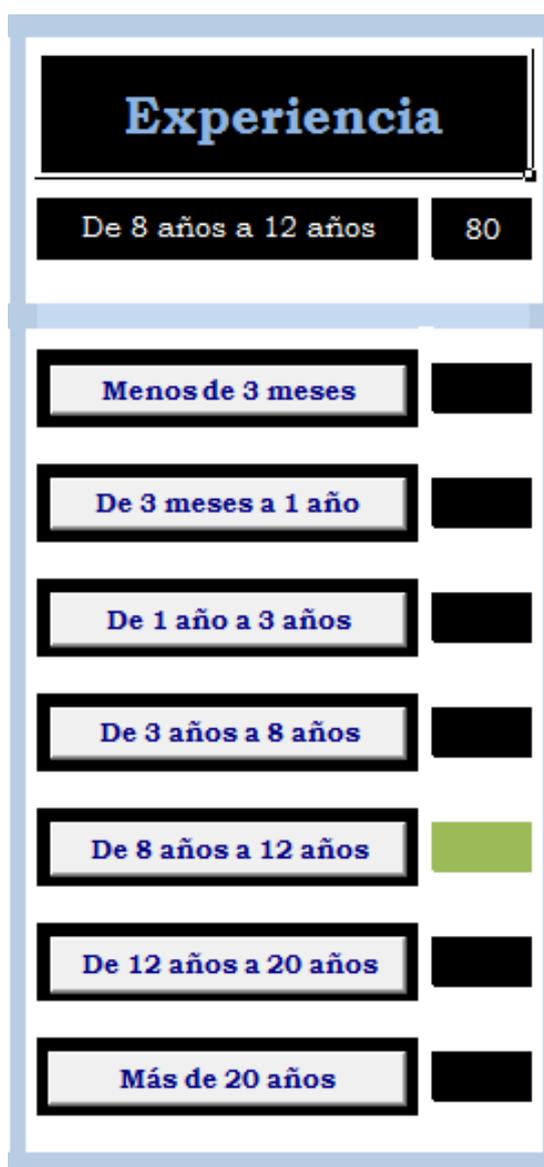


Gráfico:6.24.- Factor experiencia para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.
De 8 años a 12 años

Elaborado por: el Autor

6.5.8.6- Factor experiencia: De 12 años a 20 años

Esta opción dentro del módulo de experiencia se utilizara cuando las funciones del cargo necesite experienciade 12 años a 20 años, estesub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de90/100 puntos.

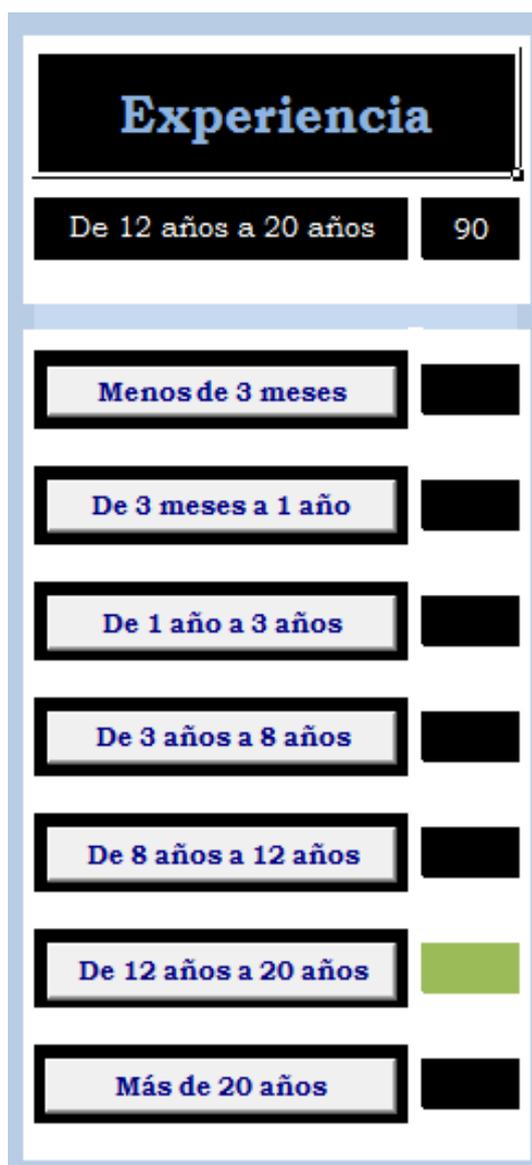


Gráfico:6.25.- Factor experiencia para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.
Experiencia de 12 años a 20 años

Elaborado por: el Autor

6.5.8.7- Factor experiencia: De más de 20 años

Esta opción dentro del módulo de experiencia se utilizara cuando las funciones del cargo necesite experiencia de más de 20 años, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 100/100 puntos.

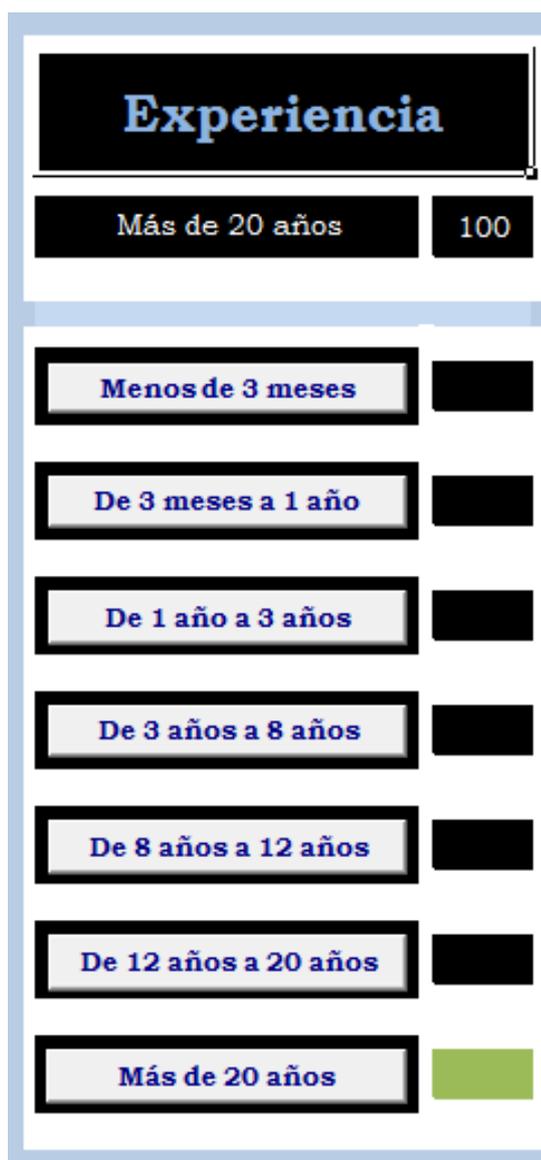


Gráfico:6.26.- Factor experiencia para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.
Más de 20 años

Elaborado por: el Autor

6.5.9 MANEJO DE DINERO

Se valorara el nivel de responsabilidad en el manejo de dinero que el cargo necesita para que sea desarrollado a plenitud, este mismo formato se utilizara al valorar el perfil del colaborador.

Las opciones de evaluación en Manejo de Dinero son:

- Puesto – Hasta \$ 5.000
- Unidad – Hasta \$20.000
- Departamento > \$50.000
- Dirección > \$100.000
- Vice – Presidencia >500.000
- Empresa > 1.000.000
- Grupo > 2.000.000

Manejo de Dinero	
Puesto - Hasta \$5.000	<input type="checkbox"/>
Unidad - Hasta \$20.000	<input type="checkbox"/>
Departamento > \$50.000	<input type="checkbox"/>
Dirección > \$100.000	<input type="checkbox"/>
VicePresidencia > 500.000	<input type="checkbox"/>
Empresa > 1.000.000	<input type="checkbox"/>
Grupo > 2.000.000	<input type="checkbox"/>

Gráfico:6.27.- Factor manejo de dinero para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Elaborado por: el Autor

6.5.9.1.- Factor manejo de dinero –Puesto - hasta \$5.000

Esta opción dentro del módulo de manejo de dinero se utilizara cuando las funciones del cargo tenga una responsabilidad a nivel de puesto de hasta \$5.000, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 10/100 puntos.



Gráfico:6.28.- Factor manejo de dinero para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Puesto – Hasta \$5.000

Elaboradopor: el Autor

6.5.9.2.- Factor manejo de dinero –Unidad - hasta \$20.000

Esta opción dentro del módulo de manejo de dinero se utilizara cuando las funciones del cargo tenga una responsabilidad a nivel de unidad de hasta \$20.000, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 30/100 puntos.

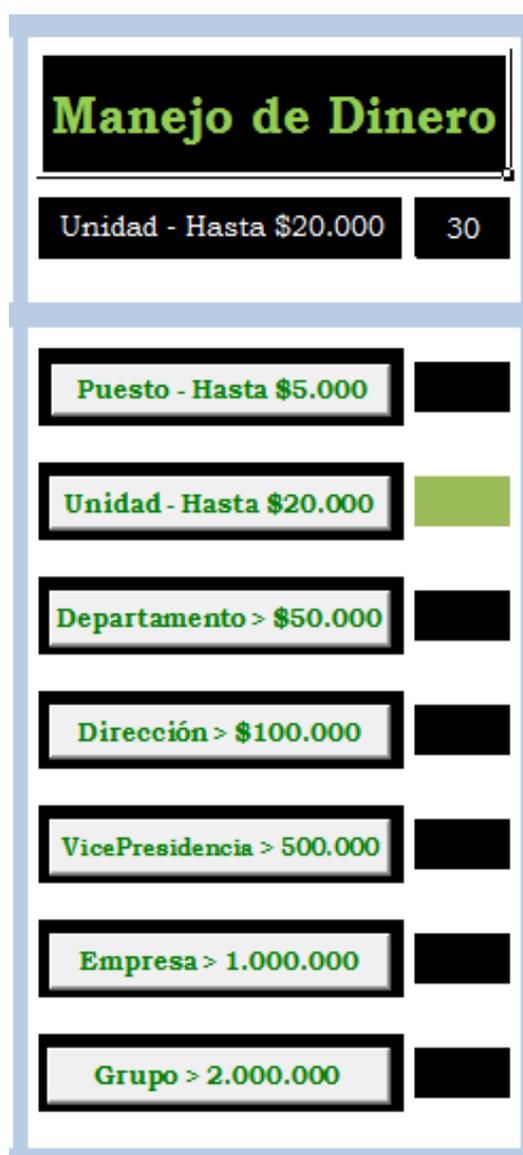


Gráfico:6.29.- Factor manejo de dinero para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Unidad – Hasta \$20.000

Elaborado por: el Autor

6.5.9.3.- Factor manejo de dinero –Departamento - menor \$50.000

Esta opción dentro del módulo de manejo de dinero se utilizara cuando las funciones del cargo tenga una responsabilidad a nivel de departamentomenor a \$50.000, estesub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 50/100 puntos.



Gráfico:6.30.- Factor manejo de dinero para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Departamento – menor a \$50.000

Elaborado por: el Autor

6.5.9.4.- Factor manejo de dinero –Dirección - menor \$100.000

Esta opción dentro del módulo de manejo de dinero se utilizara cuando las funciones del cargo tenga una responsabilidad a nivel de dirección menor a \$100.000, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 60/100 puntos.



Gráfico:6.40.- Factor manejo de dinero para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Dirección – menor a \$100.000

Elaborado por: el Autor

6.5.9.5.- Factor manejo de dinero –Vice - Presidencia - menor \$500.000

Esta opción dentro del módulo de manejo de dinero se utilizara cuando las funciones del cargo tenga una responsabilidad a nivel de vice - presidencia menor a \$500.000, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 70/100 puntos.



Gráfico:6.41.- Factor manejo de dinero para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Vice Presidencia – menor a \$500.000

Elaborado por: el Autor

6.5.9.6.- Factor manejo de dinero –Empresa - menor \$1.000.000

Esta opción dentro del módulo de manejo de dinero se utilizara cuando las funciones del cargo tenga una responsabilidad a nivel de empresa menor a \$1.000.000, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 90/100 puntos.



Gráfico:6.42.- Factor manejo de dinero para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Empresa – menor a \$1.000.000

Elaborador: el Autor

6.5.9.7.- Factor manejo de dinero –Grupo - menor \$2.000.000

Esta opción dentro del modulo de manejo de dinero se utilizara cuando las funciones del cargo tenga una responsabilidad a nivel de grupo menor a \$2.000.000, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 100/100 puntos.



Gráfico:6.43.- Factor manejo de dinero para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Grupo – menor a \$2.000.000

Elaborador: el Autor

6.5.10 MANEJO DE INFORMACIÓN

Se valorara el nivel de responsabilidad en el manejo de la información que el cargo necesita para que sea desarrollado a plenitud, este mismo formato se utilizara al valorar el perfil del colaborador.

Las opciones de evaluación en Manejo de Información son:

- Puesto – Básica
- Unidad – Indirecta
- Departamento - Indirecto
- Dirección - Directa
- Vice – Presidencia - Directa
- Empresa - Total
- Grupo - Global

Manejo de Información	
Puesto - Basica	
Unidad - Indirecta	
Departamento - Indirecta	
Dirección - Directa	
VicePresidencia - Directa	
Empresa - Total	
Grupo - Global	

Gráfico:6.44.- Factor manejo de Información para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Elaborado por: el Autor

6.5.10.1.- Factor manejo de información –Puesto - Básico

Esta opción dentro del módulo de manejo de información se utilizará cuando las funciones del cargo tenga una responsabilidad de la información a nivel del puesto básica, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 10/100 puntos.



Gráfico:6.45.- Factor manejo de información para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Puesto – Básica

Elaborado por: el Autor

6.5.10.2.- Factor manejo de la información –Unidad - Indirecta

Esta opción dentro del módulo de manejo de información se utilizará cuando las funciones del cargo tenga una responsabilidad de la información a nivel del unidad indirecta, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 30/100 puntos.



Gráfico:6.46.- Factor manejo de información para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Unidad – Indirecta

Elaborado por el Autor

6.5.10.3.- Factor manejo de la información –Departamento - Indirecta

Esta opción dentro del módulo de manejo de información se utilizará cuando las funciones del cargo tenga una responsabilidad de la información a nivel de departamento indirecta, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 50/100 puntos.



Gráfico:6.47.- Factor manejo de información para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Departamento – Indirecta

Elaborado por: el Autor

6.5.10.4.- Factor manejo de la información – Dirección Directa

Esta opción dentro del módulo de manejo de información se utilizará cuando las funciones del cargo tenga una responsabilidad de la información a nivel de dirección directa, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 60/100 puntos.



Gráfico:6.48.- Factor manejo de información para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Departamento – Indirecta

Elaborado por: el Autor

6.5.10.5.-Factor manejo de la información – Vice Presidencia - Directa

Esta opción dentro del módulo de manejo de información se utilizará cuando las funciones del cargo tenga una responsabilidad de la información a nivel de vice presidencia - directa, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 70/100 puntos.



Gráfico: 6.49.- Factor manejo de información para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Vice – presidencia Directa

Elaborado por: el Autor

6.5.10.6.-Factor manejo de la información Empresa - Total

Esta opción dentro del módulo de manejo de información se utilizará cuando las funciones del cargo tenga una responsabilidad de la información a nivel de empresa - total, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 90/100 puntos.

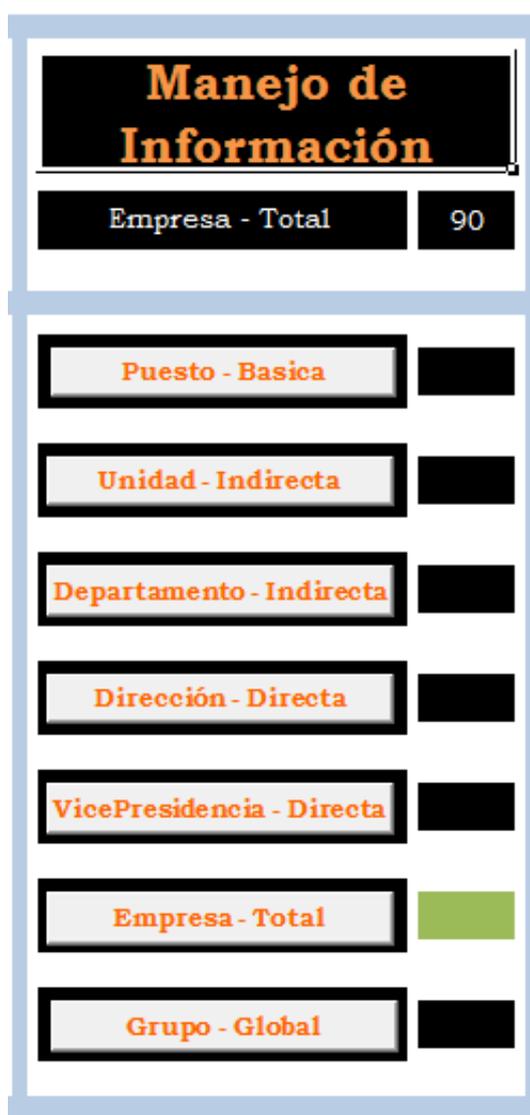


Gráfico:6.50.- Factor manejo de información para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Empresa Total

Elaborado por:el Autor

6.5.10.7.-Factor manejo de la información Grupo - Total

Esta opción dentro del módulo de manejo de información se utilizará cuando las funciones del cargo tenga una responsabilidad de la información a nivel de todo el grupo, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 100/100 puntos.



Gráfico:6.51.- Factor manejo de información para valorar cargos institucionales y cargo colaborador. Grupo - Global

Elaborado por: el Autor

6.5.11 NIVEL DE DECISIÓN

Se valorara el nivel de responsabilidad que el cargo necesita en la toma de decisiones para que sea desarrollado a plenitud, este mismo formato se utilizara al valorar el perfil del colaborador.

Las opciones de evaluación en Nivel de Decisión son:

- Informativas
- Rutinarias
- Poco Impacto
- (+/-) Frecuentes
- Complejas
- Riesgo Económico
- Decisión Total

Nivel de Decisión	
Informativas	
Rutinarias	
Poco Impacto	
(+/-) Frecuentes	
Complejas	
Riesgo Económico	
Decisión Total	

Gráfico:6.52.- Factornivel de decisión para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Elaborado por:el Autor

6.5.11.1.- Factornivel de Decisión –Informativas

Esta opción dentro del módulo se utilizará cuando el cargo tenga que tomar decisiones a nivel de información, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 10/100 puntos.



Gráfico:6.53.- Factor nivel de decisión para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Nivel de decisión - informativa

Elaborado por: el Autor

6.5.11.2.- Factor nivel de Decisión – Informativas

Esta opción dentro del módulo se utilizará cuando el cargo tenga que tomar decisiones rutinarias, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 30/100 puntos.



Gráfico:6.54.- Factor nivel de decisión para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Nivel de decisión - rutinarias

Elaborado por: el Autor

6.5.11.3.- Factornivel de Decisión – Poco impacto

Esta opción dentro del módulo se utilizará cuando el cargo tenga que tomar decisiones de poco impacto dentro de la organización, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 50/100 puntos.



Gráfico:6.55.- Factor nivel de decisión para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Nivel de decisión – Poco impacto

Elaborado: por: el Autor

6.5.11.4.- Factor nivel de Decisión – (+/-) Frecuentes

Esta opción dentro del módulo se utilizará cuando el cargo tenga que tomar decisiones más o menos frecuentes dentro de la organización, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 60/100 puntos.

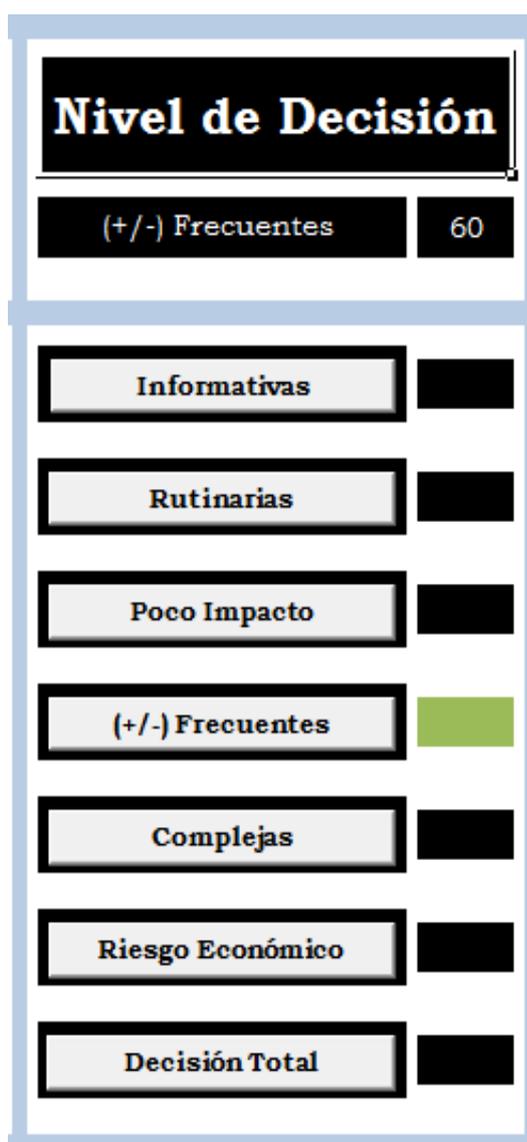


Gráfico:6.56.- Factor nivel de decisión para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Nivel de decisión – +/- frecuentes

Elaborado por: el Autor

6.5.11.5.- Factornivel de Decisión – Complejas

Esta opción dentro del modulo se utilizará cuando el cargo tenga que tomar decisiones complejas dentro de la organización, estesub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de70/100 puntos.



Gráfico:6.57.- Factor nivel de decisión para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Nivel de decisión – Complejas

Elaborado por: el Autor

6.5.11.6.- Factornivel de Decisión – Riesgo económico

Esta opción dentro del módulo se utilizará cuando el cargo tenga que tomar decisiones de riesgo económico para la organización, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 90/100 puntos.



Gráfico:6.58.- Factor nivel de decisión para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Nivel de decisión – Riesgo Económico

Elaborado por: el Autor

6.5.11.7.- Factornivel de Decisión – Decisión Total

Esta opción dentro del módulo se utilizará cuando el cargo tenga que tomar decisiones totales sobre el manejo de la organización, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 100/100 puntos.

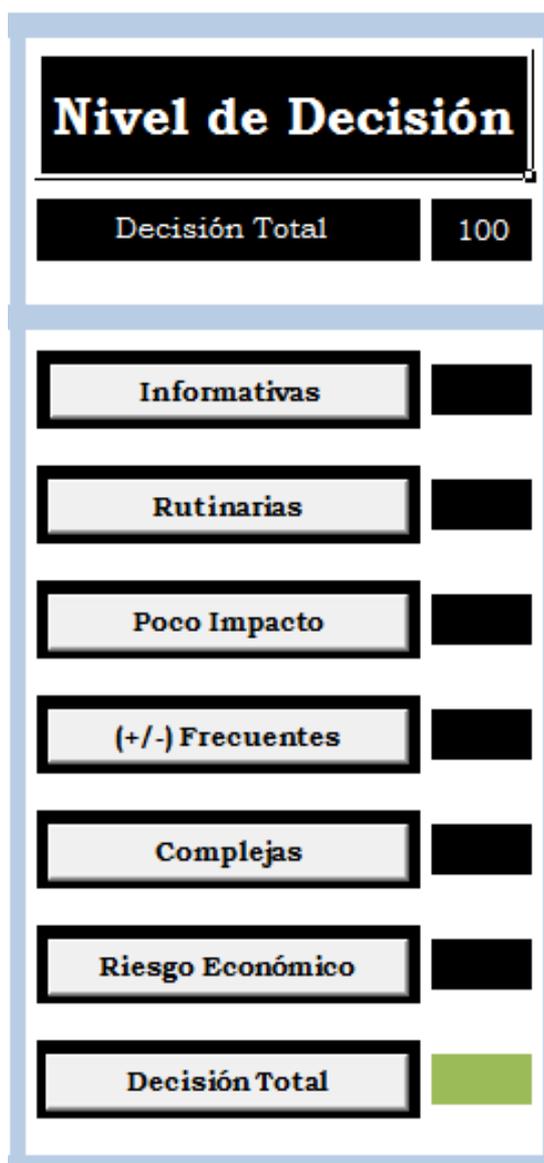


Gráfico:6.59.- Factor nivel de decisión para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Nivel de decisión – Decisión Total

Elaborado por: el Autor

6.5.12.- RIESGO LABORAL

Se valorara el riesgo laboral que el cargo puede tener en su desarrollo, este mismo formato se utilizara al valorar el perfil del colaborador.

Las opciones de evaluación en Riesgo Laboral son:

- Sin probabilidad de riesgo
- Pocas probabilidades de riesgo
- Bajas probabilidades de riesgo
- Algunas probabilidades de riesgo
- Medianas probabilidades de riesgo
- Altas probabilidades de riesgo
- Riesgo Elevado

El diagrama muestra un formulario de evaluación de riesgo laboral. En la parte superior, un recuadro negro con el texto 'Riesgo Laboral' en letras azules. Debajo de este, hay una línea horizontal que divide el formulario en dos secciones. La sección superior contiene un recuadro negro con el texto 'Sin Probabilidad' en letras azules. La sección inferior contiene una lista de opciones de evaluación, cada una en un recuadro negro con el texto en letras azules: 'Pocas Probabilidades', 'Bajas Probabilidades', 'Algunas Probabilidades', 'Medianas Probabilidades', 'Altas Probabilidades' y 'Riesgo Elevado'. A la derecha de cada opción hay un recuadro negro que sirve como espacio para marcar la selección.

Gráfico:6.60.- Factor nivel de riesgo laboral para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Elaborado por: el Autor

6.5.12.1.- Factor riesgo laboral– Sin Probabilidad

Esta opción dentro de riesgo laboral, se utilizara cuando el cargo que se está valorando no tiene ningún riesgo en realizar el trabajo asignado. Esta opción tiene un valor de 10 puntos.



Gráfico:6.61.- Factor nivel de riesgo laboral para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Sin Probabilidad de riesgo laboral

Elaborado por: el Autor

6.5.12.2.- Factor riesgo laboral – Pocas Probabilidades

Esta opción dentro de riesgo laboral, se utilizara cuando el cargo que se está valorando tiene pocas probabilidades de riesgo laboral al realizar el trabajo asignado. Esta opción tiene un valor de 30 puntos.

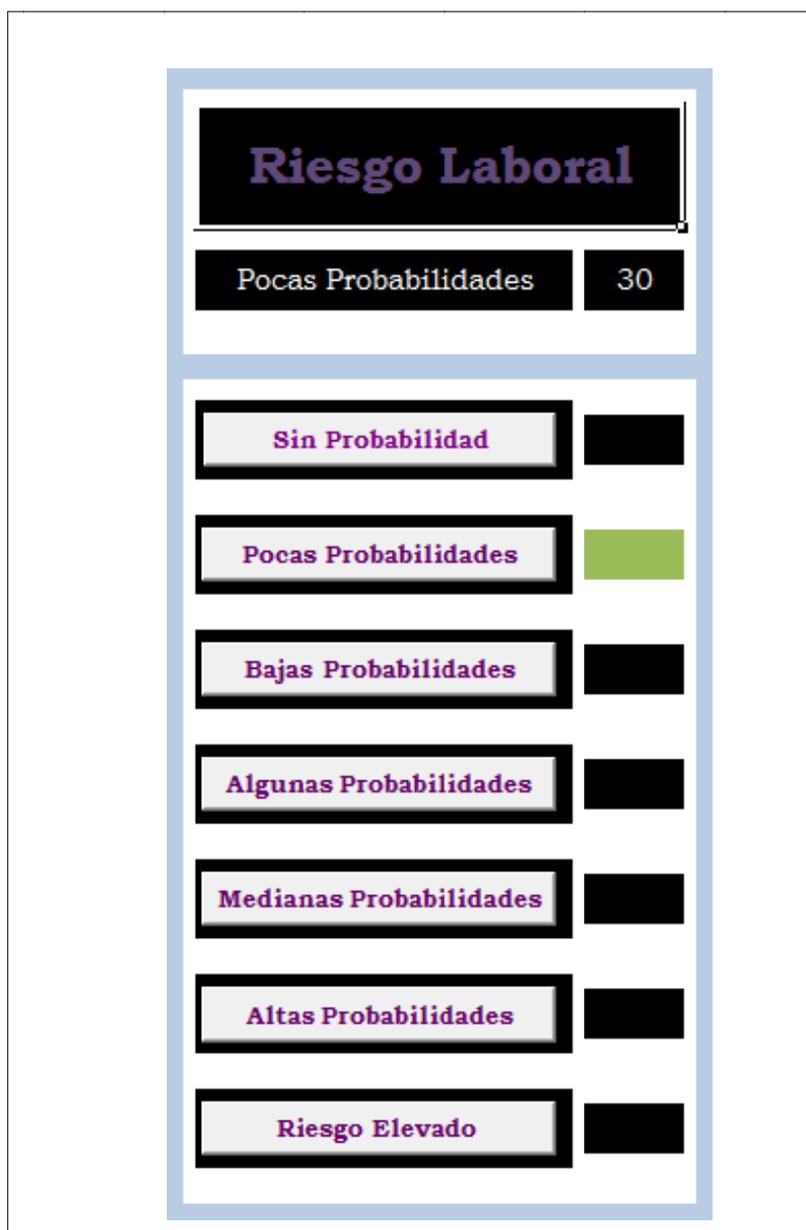


Gráfico:6.62.- Factor nivel de riesgo laboral para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Pocas Probabilidades de riesgo laboral

Elaborado por: el Autor

6.5.12.3.- Factor riesgo laboral – Bajas Probabilidades

Esta opción dentro de riesgo laboral, se utilizara cuando el cargo que se está valorando tiene bajas probabilidades de riesgo laboral al realizar el trabajo asignado. Esta opción tiene un valor de 40 puntos.



Gráfico:6.63.- Factor nivel de riesgo laboral para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Bajas Probabilidades de riesgo laboral

Elaborado por: el Autor

6.5.12.4.- Factor riesgo laboral – Algunas Probabilidades

Esta opción dentro de riesgo laboral, se utilizara cuando el cargo que se está valorando tiene algunas probabilidades de riesgo laboral al realizar el trabajo asignado. Esta opción tiene un valor de 60 puntos.

Riesgo Laboral	
Algunas Probabilidades	60
Sin Probabilidad	<input type="checkbox"/>
Pocas Probabilidades	<input type="checkbox"/>
Bajas Probabilidades	<input type="checkbox"/>
Algunas Probabilidades	<input checked="" type="checkbox"/>
Medianas Probabilidades	<input type="checkbox"/>
Altas Probabilidades	<input type="checkbox"/>
Riesgo Elevado	<input type="checkbox"/>

Gráfico:6.64.- Factor nivel de riesgo laboral para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Algunas Probabilidades de riesgo laboral

Elaborado por: el Autor

6.5.12.5.- Factor riesgo laboral – Medianas Probabilidades

Esta opción dentro de riesgo laboral, se utilizara cuando el cargo que se está valorando tiene medianas probabilidades de riesgo laboral al realizar el trabajo asignado. Esta opción tiene un valor de 70 puntos.

Riesgo Laboral	
Medianas Probabilidades	70
Sin Probabilidad	<input type="checkbox"/>
Pocas Probabilidades	<input type="checkbox"/>
Bajas Probabilidades	<input type="checkbox"/>
Algunas Probabilidades	<input type="checkbox"/>
Medianas Probabilidades	<input checked="" type="checkbox"/>
Altas Probabilidades	<input type="checkbox"/>
Riesgo Elevado	<input type="checkbox"/>

Gráfico:6.65.- Factor nivel de riesgo laboral para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Medianas Probabilidades de riesgo laboral

Elaborado por:el Autor

6.5.12.6.- Factor riesgo laboral – Altas Probabilidades

Esta opción dentro de riesgo laboral, se utilizara cuando el cargo que se está valorando tiene altas probabilidades de riesgo laboral al realizar el trabajo asignado. Esta opción tiene un valor de 90 puntos.



Gráfico:6.66.- Factor nivel de riesgo laboral para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Altas Probabilidades de riesgo laboral

Elaborado por: el Autor

6.5.12.7.- Factor riesgo laboral – Riesgo Alto

Esta opción dentro de riesgo laboral, se utilizara cuando el cargo que se está valorando tiene un riesgo elevado al realizar el trabajo asignado. Esta opción tiene un valor de 100 puntos.

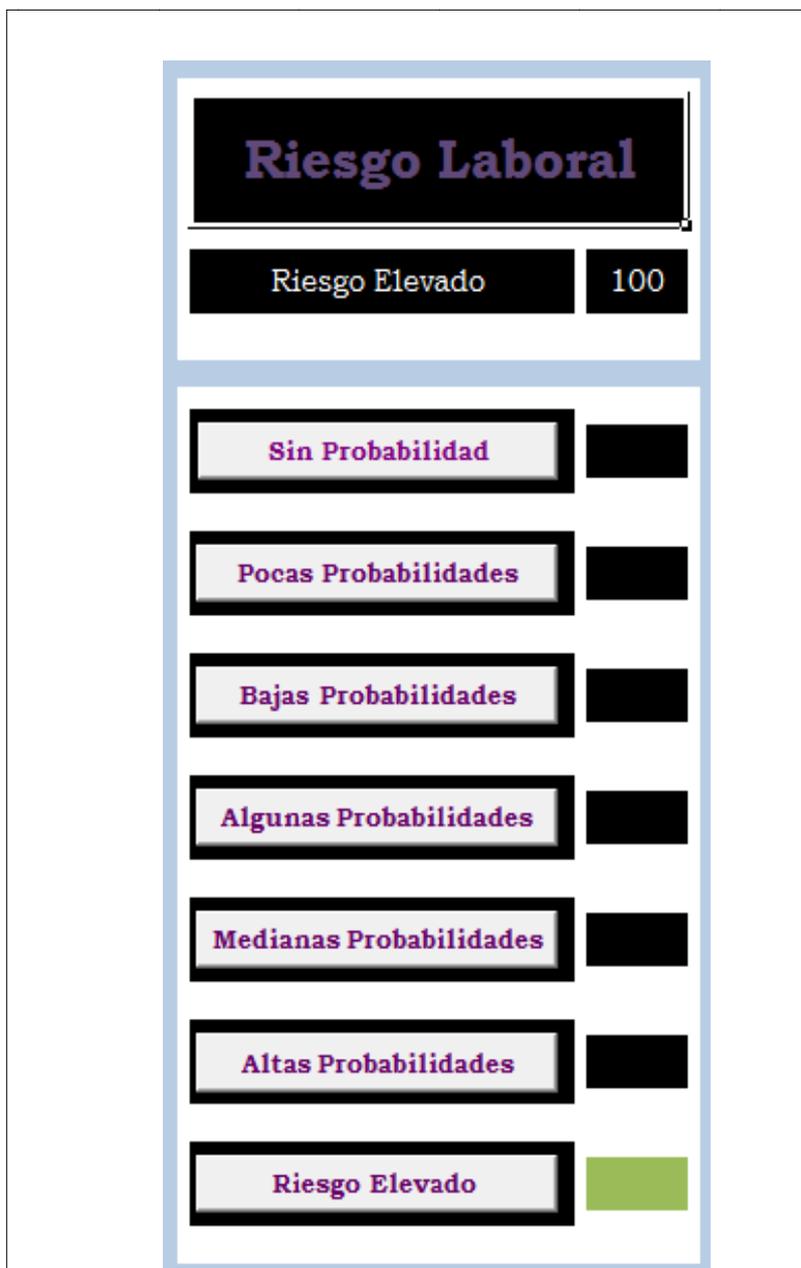


Gráfico:6.67.- Factor nivel de riesgo laboral para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Riesgo laboral elevado

Elaborado por: el Autor

6.5.13 PERSONAL A CARGO

Se valorara el número de personas directas e indirectas tiene a cargo, este mismo formato se utilizara al valorar el perfil del colaborador.

Las opciones de evaluación de personal a cargo son:

- No tiene
- Hasta 5 Personas
- De 6 a 10 Personas
- De 11 a 25 Personas
- De 26 a 50 Personas
- De 51 a 200 Personas
- Más de 200 Personas



El formulario muestra un título 'Personal a Cargo' en rojo sobre un fondo negro. Debajo del título hay un espacio en blanco para escribir. A continuación, hay una lista de opciones de evaluación, cada una con un recuadro de texto y un botón de selección a la derecha:

Personal a Cargo	
No Tiene	
Hasta 5 Personas	
De 6 a 10 Personas	
De 11 a 25 Personas	
De 26 a 50 Personas	
De 51 a 200 Personas	
Más de 200 Personas	

Gráfico:6.68.- Factor nivel personal a cargo para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Elaborado por: el Autor

6.5.13.1.- Factor Personal a cargo –No tiene

Esta opción dentro del módulo de personal a cargo se utilizará cuando el colaborador no tiene personal a cargo, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 10/100 puntos.



Gráfico:6.69.- Factor nivel personal a cargo para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

No tiene personal a cargo

Elaborado por: el Autor

6.5.13.2.- Factor Personal a cargo – Hasta 5 Personas

Esta opción dentro del módulo de personal a cargo se utilizará cuando el colaborador tiene hasta 5 personas a cargo, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 40/100 puntos.



Gráfico:6.70.- Factor nivel personal a cargo para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Hasta 5 personas a cargo

Elaborado por: el Autor

6.5.13.3.- Factor Personal a cargo –De 6 a 10 Personas

Esta opción dentro del módulo de personal a cargo se utilizará cuando el colaborador tiene de 6 personas hasta 10 personas a cargo, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 50/100 puntos.



Gráfico:6.71.- Factor nivel personal a cargo para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

De 6 a 10 personas a cargo

Elaborado por: el Autor

6.5.13.4.- Factor Personal a cargo – De 11 a 25 Personas

Esta opción dentro del módulo de personal a cargo se utilizará cuando el colaborador tiene de 11 personas hasta 25 personas a cargo, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 60/100 puntos.



Gráfico:6.72.- Factor nivel personal a cargo para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

De 11 a 25 personas a cargo

Elaborado por: el Autor

6.5.13.5.- Factor Personal a cargo – De 26 a 50 Personas

Esta opción dentro del módulo de personal a cargo se utilizará cuando el colaborador tiene de 26 personas hasta 50 personas a cargo, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 80/100 puntos.



Gráfico:6.73.- Factor nivel personal a cargo para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

De 26 a 50 personas a cargo

Elaborado por: el Autor

6.5.13.6.- Factor Personal a cargo –De 51 a 200 Personas

Esta opción dentro del módulo de personal a cargo se utilizará cuando el colaborador tiene de 51 personas hasta 200 personas a cargo, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 90/100 puntos.



Gráfico:6.74.- Factor nivel personal a cargo para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

De 51 a 200 personas a cargo

Elaborado por: el Autor

6.5.13.7.- Factor Personal a cargo –Más de 200 Personas

Esta opción dentro del módulo de personal a cargo se utilizará cuando el colaborador tiene más de 200 personas a cargo, este sub - factor tiene un valor asignada por el comité de expertos de 100/100 puntos.

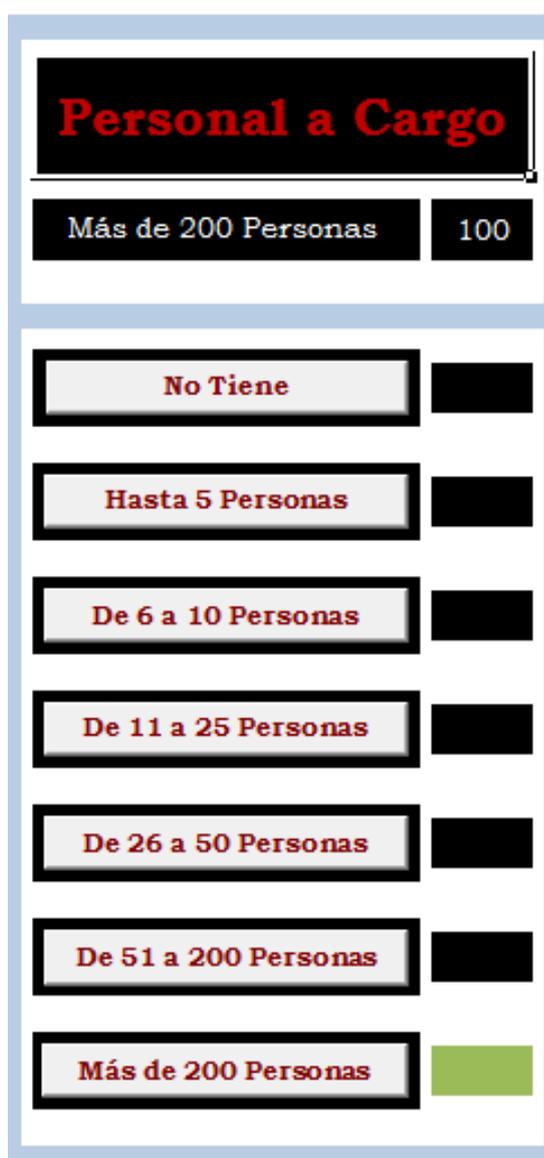


Gráfico:6.75.- Factor nivel personal a cargo para valorar cargos institucionales y cargo colaborador.

Más de 200 personas a cargo

Elaborado por: el Autor

6.5.14.- INFORME

6.5.14.1.-1 Reporte preliminar

Al finalizar con la valoración del cargo, se confirma que todas las opciones estén llenas y valoradas y se procede con la confirmación para proceder a la generación del reporte final.

Fecha:	15 DE ABRIL DEL 2012	
Referencia del mercado :	ABOGADO	
Nombre del cargo a crear :	ABOGADO	
Referencia actual sueldo mensual :	USD	\$1,100.00

Educación	Experiencia	Manejo de Dinero	Manejo de Información	Nivel de Decisión	Riesgo Laboral	Personal a Cargo
Universidad - Media 50	De 3 años a 8 años 60	Departamento > \$50.000 50	Departamento - Indirecta 50	(+) Frecuentes 60	Medianas Probabilidades 70	Hasta 5 Personas 40
Misión - Leer y Escribir	Menos de 3 meses	Puesto - Hasta \$5.000	Puesto - Básica	Informativas	Sin Probabilidad	No Tiene
Secundaria - Bachiller	De 3 meses a 1 año	Unidad - Hasta \$20.000	Unidad - Indirecta	Rutinarias	Pocas Probabilidades	Hasta 5 Personas
Universidad - Estudiante	De 1 año a 3 años	Departamento > \$50.000	Departamento - Indirecta	Poco Impacto	Bajas Probabilidades	De 6 a 10 Personas
Universidad - Media	De 3 años a 8 años	Dirección > \$100.000	Dirección - Directa	(+/) Frecuentes	Algunas Probabilidades	De 11 a 25 Personas
Universidad - Alta	De 8 años a 12 años	VicePresidencia > \$800.000	VicePresidencia - Directa	Complejas	Medianas Probabilidades	De 26 a 50 Personas
Post Grado - Egresado	De 12 años a 20 años	Empresa > 1.000.000	Empresa - Total	Riesgo Económico	Altas Probabilidades	De 51 a 200 Personas
Título de Post Grado	Más de 20 años	Grupo > 2.000.000	Grupo - Global	Decisión Total	Riesgo Elevado	Más de 200 Personas

Borrar y Salir	→	Grabar y Crear Perfil de Colaborador	←
----------------	---	---	---

Gráfico:6.76- Reporte Preliminar de valoración de cargo

Elaborado por: el Autor

6.5.14.2.-Informe final de valoración de cargo

Se presenta un informe condensado con las opciones que se seleccionó en la valoración que se realizó al cargo, se incluye el sueldo asignado actualmente y el valor que se asignara a cada punto en el caso de una revalorización de cargo.

Fecha:	15 DE ABRIL DEL 2012	
Nombre del cargo a crear :	ABOGADO	
FACTOR	TIPO	PUNTAJE
EDUCACIÓN	Universidad - Media	50
EXPERIENCIA	De 3 años a 8 años	60
MANEJO DE DINERO	Departamento > \$50.000	50
MANEJO DE INFORMACIÓN	Departamento - Indirecta	50
NIVEL DE DECISIÓN	(+/-) Frecuentes	60
RIESGO LABORAL	Medianas Probabilidades	70
PERSONAL A CARGO	Hasta 5 Personas	40
	TOTAL PUNTOS	380
	REFERENCIA VALOR X PUNTO	2.89

Gráfico:6.77.- Reporte después de la valoración de cargo

Elaborado por: el Autor

6.5.14.3.-Informe valores mínimos y máximos

En el informe de valores mínimos y máximos se presentará un cuadro del rango de valores que la empresa puede pagar a sus colaboradores, divididos en cuartiles, teniendo un valor mínimo, promedio, medio y máximo.

VALORES MINIMOS Y MAXIMOS	
Minimo	\$ 565.41
Q1	\$ 819.26
Promedio	\$ 1,100.00
Media	\$ 1,153.13
Q3	\$ 1,285.63
Maximo	\$ 2,238.04

Gráfico:6.78.- Reporte valores mínimos y máximos en la valoración de cargo

Elaborado por: el Autor

6.5.14.4.-Informe valores mínimos y máximos empresas financieras

Dentro del informe se presentará una comparación del valor obtenido en la valoración del cargo comparado con el promedio de pago que realizan las empresas financieras en el mercado, dichos valores estarán divididos en cuartiles, teniendo un valor mínimo, promedio, medio y máximo.

	FINANCIERAS		EMPRESA		DIFERENCIA
Minimo	\$ 862.00	-	\$ 565.41	=	\$ 296.59
Q1	\$ 1,249.00	-	\$ 819.26	=	\$ 429.74
Promedio	\$ 1,677.00	-	\$ 1,100.00	=	\$ 577.00
Media	\$ 1,596.00	-	\$ 1,153.13	=	\$ 442.87
Q3	\$ 1,960.00	-	\$ 1,285.63	=	\$ 674.37
Maximo	\$ 3,412.00	-	\$ 2,238.04	=	\$ 1,173.96

Gráfico:6.79.- Reporte valores mínimos y máximos comparado con empresas financieras

Elaborado por: el Autor

6.5.14.5.-Informe valores mínimos y máximos empresas comerciales

Dentro del informe se presentará una comparación del valor obtenido en la valoración del cargo comparado con el promedio de pago que realizan las empresas comerciales en el mercado, dichos valores estarán divididos en cuartiles, teniendo un valor mínimo, promedio, medio y máximo.

	COMERCIAL		EMPRESA		DIFERENCIA
Minimo	\$ 919.00	-	\$ 565.41	=	\$ 353.59
Q1	\$ 1,107.00	-	\$ 819.26	=	\$ 287.74
Promedio	\$ 1,448.00	-	\$ 1,100.00	=	\$ 348.00
Media	\$ 1,384.00	-	\$ 1,153.13	=	\$ 230.87
Q3	\$ 1,758.00	-	\$ 1,285.63	=	\$ 472.37
Maximo	\$ 2,322.00	-	\$ 2,238.04	=	\$ 83.96

Gráfico:6.80.- Reporte valores mínimos y máximos comparado con empresas comerciales

Elaborado por: el Autor

6.5.14.6.-Informe valores mínimos y máximos empresas de servicios

Dentro del informe se presentará una comparación del valor obtenido en la valoración del cargo comparado con el promedio de pago que realizan las empresas de servicios en el mercado, dichos valores estarán divididos en cuartiles, teniendo un valor mínimo, promedio, medio y máximo.

	SERVICIOS		EMPRESA		DIFERENCIA
Minimo	\$ 841.00	-	\$ 565.41	=	\$ 275.59
Q1	\$ 1,319.00	-	\$ 819.26	=	\$ 499.74
Promedio	\$ 1,635.00	-	\$ 1,100.00	=	\$ 535.00
Media	\$ 1,946.00	-	\$ 1,153.13	=	\$ 792.87
Q3	\$ 1,946.00	-	\$ 1,285.63	=	\$ 660.37
Maximo	\$ 1,946.00	-	\$ 2,238.04	=	-\$ 292.04

Gráfico:6.81.- Reporte valores mínimos y máximos comparado con empresas de servicios

Elaborado por: el Autor

6.5.14.7.-Informe valores mínimos y máximos empresas industriales

Dentro del informe se presentará una comparación del valor obtenido en la valoración del cargo comparado con el promedio de pago que realizan las empresas industriales en el mercado, dichos valores estarán divididos en cuartiles, teniendo un valor mínimo, promedio, medio y máximo.

	INDUSTRIAL	EMPRESA	DIFERENCIA
Minimo	\$ 919.00	\$ 565.41	= \$ 353.59
Q1	\$ 1,042.00	\$ 819.26	= \$ 222.74
Promedio	\$ 1,395.00	\$ 1,100.00	= \$ 295.00
Media	\$ 1,387.00	\$ 1,153.13	= \$ 233.87
Q3	\$ 1,684.00	\$ 1,285.63	= \$ 398.37
Maximo	\$ 2,160.00	\$ 2,238.04	= -\$ 78.04

Gráfico:6.82.- Reporte valores mínimos y máximos comparado con empresas industriales

Elaborado por: el Autor

6.5.14.8.-Informe valores mínimos y máximos empresas en general

Dentro del informe se presentará una comparación del valor obtenido en la valoración del cargo comparado con el promedio de pago que realizan las empresas en general, se considera un promedio entre empresas grandes, medianas y pequeñas en el mercado, dichos valores estarán divididos en cuartiles, teniendo un valor mínimo, promedio, medio y máximo.

	GENERAL	EMPRESA	DIFERENCIA
Minimo	\$ 683.00	\$ 565.41	= \$ 117.59
Q1	\$ 1,172.00	\$ 819.26	= \$ 352.74
Promedio	\$ 1,509.00	\$ 1,100.00	= \$ 409.00
Media	\$ 1,393.00	\$ 1,153.13	= \$ 239.87
Q3	\$ 1,934.00	\$ 1,285.63	= \$ 648.37
Maximo	\$ 3,412.00	\$ 2,238.04	= \$ 1,173.96

Gráfico:6.83.- Reporte valores mínimos y máximos comparado con empresas en general

Elaboradopor: el Autor

6.5.15.- VALORAR CARGOS SEGÚN EL PERFIL DEL COLABORADOR

Después de realizar la valoración del cargo se procede con la valoración global del perfil del colaborador, dichos valores obtenidos se compararan con el perfil del puesto valorado anteriormente.



Gráfico: 6.84.- Pantalla menú para perfil del colaborador

Elaborado por: el Autor

6.5.15.1.-Plantilla valorar cargo perfil del colaborador

La plantilla de valorar cargo según el perfil del colaborador institucional consta de 3 campos que tendrán que ser llenados obligatoriamente y estos son:

- 1.- Fecha
- 2.- Nombre
- 3.- Cargo

Todos los otros valores que se obtendrán de la valoración del perfil del colaborador mantendrán el mismo formato y metodología que se utilizó en la valoración de cargo.

Fecha:

Nombre del Colaborador

Cargo:

VALORACIÓN DE COLABORADOR

Educación	Experiencia	Manejo de Dinero	Manejo de Información	Nivel de Decisión	Riesgo Laboral	Personal a Cargo
Básica - Leer y Escribir	Menos de 3 meses	Puesto - Hasta \$5.000	Puesto - Básica	Informativas	Sin Probabilidad	No Tiene
Secundaria - Bachiller	De 3 meses a 1 año	Unidad - Hasta \$20.000	Unidad - Indirecta	Rutinarias	Pocas Probabilidades	Hasta 5 Personas
Universidad - Estudiante	De 1 año a 3 años	Departamento - \$50.000	Departamento - Indirecta	Poco Impacto	Bajas Probabilidades	De 6 a 10 Personas
Universidad - Media	De 3 años a 8 años	Dirección - \$100.000	Dirección - Directa	(+/-) Frecuentes	Algunas Probabilidades	De 11 a 25 Personas
Universidad - Alta	De 8 años a 12 años	VicePresidencia - \$500.000	VicePresidencia - Directa	Complejas	Medianas Probabilidades	De 26 a 50 Personas
Post Grado - Egresado	De 12 años a 20 años	Empresa - 1.000.000	Empresa - Total	Riesgo Económico	Altas Probabilidades	De 51 a 200 Personas
Título de Post Grado	Más de 20 años	Grupo - 2.000.000	Grupo - Global	Decisión Total	Riesgo Elevado	Más de 200 Personas

Borrar y Salir
Grabar y Crear Perfil de Colaborador

Gráfico:6.85.- Pantalla inicial para valorar perfil del colaborador

Elaborado por: el Autor

6.5.15.1.1.- Fecha.

Al ingresar al sistema de valoración del perfil del colaborador, se debe ingresar la fecha que se está realizando la valoración del cargo.

Fecha:

Nombre del Colaborador

Cargo:

VALORACIÓN DE COLABORADOR

Educación	Experiencia	Manejo de Dinero	Manejo de Información	Nivel de Decisión	Riesgo Laboral	Personal a Cargo

Gráfico:6.86.- Pantalla fecha para valorar perfil del colaborador

Elaborado por: el Autor

6.5.15.1.2.-Nombre perfil del colaborador

El primer campo que se debe ingresar dentro de la valoración del cargo es el nombre del colaborador, primero los 2 apellidos y los 2 nombres.

Fecha:	1 DE AGOSTO 2012
Nombre del Colaborador	ROSAS ABARCA JUAN CAMILO
Cargo :	
VALORACIÓN DE COLABORADOR	

Gráfico:6.87.- Pantalla nombre del colaborador para valorar perfil del colaborador

Elaborado: por: el Autor

6.5.15.1.3.-Nombre del cargo del colaborador

Dentro de una lista de los cargos ya valorados se debe escoger cual es el cargo que el colaborador desempeña dentro de la organización, dicho cargo será el referente de la comparación con el perfil del colaborador.

Fecha:	1 DE AGOSTO 2012
Nombre del Colaborador	ROSAS ABARCA JUAN CAMILO
Cargo :	<ul style="list-style-type: none"> ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS TRABAJADORA SOCIAL RECEPCIONISTA OPERADOR DE EQUIPOS SR JEFE DE PRESUPUESTO GERENTE DE MERCADERIA CONTADOR GENERAL ABOGADO

Gráfico:6.88.- Pantalla elección de cargo que se va a valorar en el perfil del colaborador

Elaborado por: el Autor

6.5.15.1.4.-Reporte preliminar valorar perfil del colaborador.

Al finalizar con la valoración del perfil del colaborador cargo, se confirma que todas las opciones estén llenas y valoradas y se procede con la confirmación para proceder a la generación del reporte final donde se obtendrá la comparación del perfil del colaborado con el perfil del puesto.

Fecha:	1 DE AGOSTO 2012					
Nombre del Colaborador	ROSAS ABARCA JUAN CAMILO					
Cargo :	ABOGADO					
VALORACIÓN DE COLABORADOR						
Educación	Experiencia	Manejo de Dinero	Manejo de Información	Nivel de Decisión	Riesgo Laboral	Personal a Cargo
Universidad- Estudiante 30	De 3 años a 8 años 60	Departamento > \$50000 50	Dirección- Directa 60	(+) Frecuentes 60	Algunas Probabilidades 60	Hasta 5 Personas 40

Gráfico:6.89.- Pantalla preliminar sobre la valoración realizada a colaborador

Elaborado por: el Autor

6.5.15.1.4.-Confirmación de reporte preliminar valorar perfil del colaborador.

Para que se pueda grabar y poder realizar una comparación entre el perfil del cargo realizado y el perfil del colaborador se procederá con el botón de “Grabar y crear perfil del colaborador” o si deseamos salir de todo sin guardar se procederá con el botón “Borrar y Salir”

Borrar y Salir	Grabar y Crear Perfil de Colaborador
-----------------------	---

Gráfico:6.90.- Pantalla confirmación o borrado de perfil colaborador

Elaborado por: el Autor

6.5.16.- INFORME FINAL DE VALORACIÓN DEL PERFIL DEL CARGO

Se presenta un informe condensado con las opciones que se seleccionó en la valoración del perfil del colaborador comparando con el perfil empresarial del puesto, dando como resultado 3 alternativas que son:

- Menor al perfil institucional
- Cumple con el perfil
- Sobre valorado al perfil solicitado

Fecha Creación de Perfil 23 DE JULIO DEL 2012
 Fecha: 1 DE AGOSTO 2012
 Nombre del cargo: ABOGADO
 Nombre del Colaborador ROSAS ABARCA JUAN CAMILO

FACTOR	VALORACIÓN DEL CARGO		VALORACIÓN DEL COLABORADOR		RESULTADO
EDUCACIÓN	Universidad - Media	50	Universidad - Estudiante	30	NO CUMPLE CON EL PERFIL
EXPERIENCIA	De 3 años a 8 años	60	De 3 años a 8 años	60	DENTRO DE PERFIL
MANEJO DE DINERO	Unidad - Hasta \$20.000	30	Departamento > \$50.000	50	SOBRE CALIFICADO
MANEJO DE INFORMACIÓN	Unidad - Indirecta	30	Dirección - Directa	60	SOBRE CALIFICADO
NIVEL DE DECISIÓN	Rutinarias	30	(+/-) Frecuentes	60	SOBRE CALIFICADO
RIESGO LABORAL	Pocas Probabilidades	30	Algunas Probabilidades	60	SOBRE CALIFICADO
PERSONAL A CARGO	Hasta 5 Personas	40	Hasta 5 Personas	40	DENTRO DE PERFIL
	TOTAL PUNTOS	270	TOTAL PUNTOS	360	SOBRE CALIFICADO
	REFERENCIA VALOR X PUNTO	4.07	REFERENCIA VALOR X PUNTO	5.43	-1.36

Gráfico:6.91- Pantalla informe comparativo de valoración de cargo con valoración de colaborador

Elaborado por: el Autor

6.5.16.1.-Informe perfil colaborador valores mininos y máximos

El valor del perfil del cargo es comparado con el valor del cargo institucional dando la diferencia y la brecha que se debe cubrir la valoración del perfil del colaborador es comparado con la remuneración que se paga en otros sectores del mercado.

VALORES COMPARATIVOS	VALORACIÓN DE CARGO	VALORACIÓN COLABORADOR	Comercial
Mínimo	\$ 565.41	\$ 523.53	\$ 1,200.00
Q1	\$ 819.26	\$ 758.57	\$ 1,891.00
Promedio	\$ 1,100.00	\$ 1,018.52	\$ 2,840.00
Media	\$ 1,153.13	\$ 969.32	\$ 2,776.00
Q3	\$ 1,285.63	\$ 1,190.40	\$ 3,196.00
Maximo	\$ 2,238.04	\$ 2,072.26	\$ 6,227.00

Gráfico:6.92.- Pantalla informe comparativo de valoración de cargo con valoración de colaborador y mercado

Elaborado por: el Autor

6.5.17.- CONSULTAS.

Todos los cargos, perfiles y comparaciones salariales con el mercado se pueden realizar en la opción de consultas.



Gráfico:6.93.- Pantalla menú para Consultas

Elaborado por: el Autor

Dentro del menú de consultas tenemos 3 opciones las cuales podemos elegir para obtener mayor información de los cargos, colaboradores o del mercado laboral.

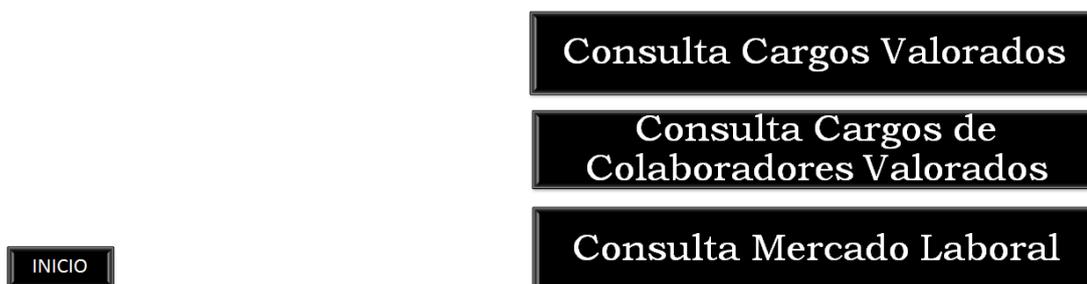


Gráfico:6.94.- Pantalla Consultas - sub pantalla menú.

Elaboradopor:el Autor

6.5.17.1-Consultas de Cargos

Al ingresar a la consulta de cargos valorados se despliega la opción de escoger el cargo donde se podrá visualizar que parámetros fueron los que se escogió para valorar dicho cargo.

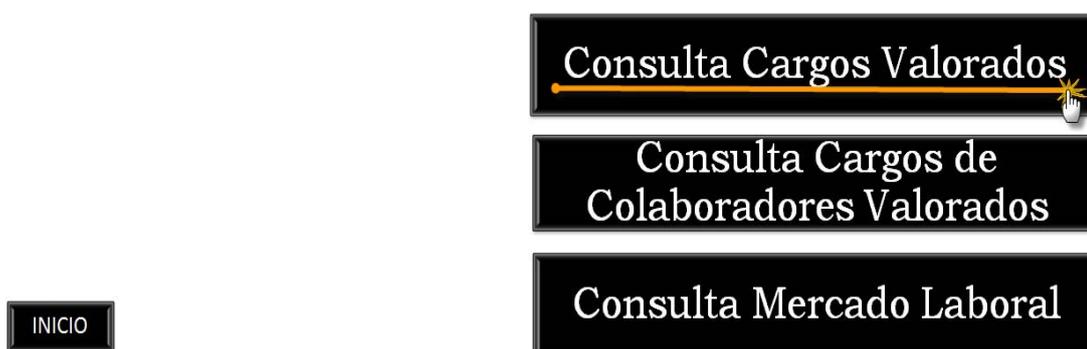


Gráfico:6.95.- Pantalla Consultas – sub pantalla Consulta Cargos Valorados.

Elaborado por: el Autor

Dentro del sub menú consulta de cargos valorados encontraremos todos los cargos que se han creado dentro del software con los factores y sub factores que lo componen, existe una pestaña donde se podrá seleccionar el cargo que se desea consulta, el mismo que no podrá ser modificado solo proporcionara información como consulta.

Fecha:

Nombre del cargo a crear :

ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS
 TRABAJADORA SOCIAL
 RECEPCIONISTA
 OPERADOR DE EQUIPOS SR.
 JEFE DE PRESUPUESTO
 GERENTE DE MERCADERIA
 CONTADOR GENERAL

FACTOR	TIPO	PUNTAJE
EDUCACIÓN		
EXPERIENCIA		
MANEJO DE DINERO		
MANEJO DE INFORMACIÓN		
NIVEL DE DECISIÓN		
RIESGO LABORAL		
PERSONAL A CARGO		
TOTAL PUNTOS		
REFERENCIA VALOR X PUNTO		

VALORES MINIMOS Y MAXIMOS

Minimo	▼
Q1	▼
Promedio	▼
Media	▼
Q3	▼
Maximo	▼

Gráfico:6.96.- Pantalla Consultas elección de cargos valorados (1)

Elaborado por: el Autor

Al seleccionar el cargo aparecerá toda la información del mismo.

Fecha:	4 DE AGOSTO DEL 2012	
Nombre del cargo a crear :	OPERADOR DE EQUIPOS SR.	

FACTOR	TIPO	PUNTAJE
EDUCACIÓN	Universidad - Estudiante	30
EXPERIENCIA	De 1 año a 3 años	30
MANEJO DE DINERO	Puesto - Hasta \$5.000	10
MANEJO DE INFORMACIÓN	Unidad - Indirecta	30
NIVEL DE DECISIÓN	Informativas	10
RIESGO LABORAL	Pocas Probabilidades	30
PERSONAL A CARGO	No Tiene	10
TOTAL PUNTOS		150
REFERENCIA VALOR X PUNTO		4.80

VALORES MINIMOS Y MAXIMOS		
Minimo	▼	\$ 418.15
Q1	▼	\$ 506.93
Promedio	▼	\$ 720.00
Media	▼	\$ 835.41
Q3	▼	\$ 893.12
Maximo	▼	\$ 1,301.50

Gráfico:6.97.- Pantalla Consultas elección de cargos valorados (2)

Elaborado por: el Autor

6.5.17.2.-Consultas de Cargos de Colaboradores Valorados

Al ingresar a la consulta de cargos valorados de colaboradores se despliega la opción de escoger el nombre del colaborador donde se podrá visualizar que parámetros fueron los que se escogió para valorar a dicho colaborador junto con la valoración del cargo.



Gráfico:6.98.- Pantalla consultas de cargos de colaboradores valorados.

Elaboradopor: el Autor

Dentro del sub menú consulta de cargos colaboradores valorados encontraremos todos los colaboradores que se han creado dentro del software con los factores y sub factores que lo componen, existe una pestaña donde se podrá seleccionar el colaborador que se desea consulta, el mismo que no podrá ser modificado solo proporcionara información como consulta.

Fecha:

Nombre del Colaborador

Nombre del Cargo

FACTOR	VALORACIÓN DEL CARGO	VALORACIÓN DEL COLABORADOR	RESULTADO
EDUCACIÓN			
EXPERIENCIA			
MANEJO DE DINERO			
MANEJO DE INFORMACIÓN			
NIVEL DE DECISIÓN			
RIESGO LABORAL			
PERSONAL A CARGO			
	TOTAL PUNTOS 0	TOTAL PUNTOS 0	
	REFERENCIA VALOR X PUNTO	REFERENCIA VALOR X PUNTO	0.00

VALORES COMPARATIVOS	VALORACIÓN DE CARGO	VALORACIÓN COLABORADOR	Servicios
Mínimo			
Q1			
Promedio			
Media			
Q3			
Maximo			

Al seleccionar al colaborador se quiere consultar aparecerá toda la información del mismo.

Fecha: 15 DE NOVIEMBRE DEL 2012

Nombre del Colaborador: MONTENEGRO VIVAR MARIA LUISA

Nombre del Cargo: TRABAJADORA SOCIAL

FACTOR	VALORACIÓN DEL CARGO	VALORACIÓN DEL COLABORADOR	RESULTADO
EDUCACIÓN	Universidad - Media 50	Universidad - Media 50	DENTRO DE PERFIL
EXPERIENCIA	De 1 año a 3 años 30	De 1 año a 3 años 30	DENTRO DE PERFIL
MANEJO DE DINERO	Unidad - Hasta \$20.000 30	Departamento > \$50.000 50	SOBRE CALIFICADO
MANEJO DE INFORMACIÓN	Unidad - Indirecta 30	Unidad - Indirecta 30	DENTRO DE PERFIL
NIVEL DE DECISIÓN	Rutinarias 30	Rutinarias 30	DENTRO DE PERFIL
RIESGO LABORAL	Pocas Probabilidades 30	Pocas Probabilidades 30	DENTRO DE PERFIL
PERSONAL A CARGO	No Tiene 10	No Tiene 10	DENTRO DE PERFIL
	TOTAL PUNTOS 210	TOTAL PUNTOS 230	
	REFERENCIA VALOR X PUNTO 4.29	REFERENCIA VALOR X PUNTO 4.69	SOBRE CALIFICADO
			-0.41

VALORES COMPARATIVOS	VALORACIÓN DE CARGO	VALORACIÓN COLABORADOR	Comercial
Mínimo	\$ 611.17	\$ 669.37	\$ 686.00
Q1	\$ 745.17	\$ 816.14	\$ 870.00
Promedio	\$ 900.00	\$ 985.71	\$ 924.00
Media	\$ 1,053.02	\$ 818.12	\$ 963.00
Q3	\$ 835.71	\$ 915.31	\$ 1,017.00
Maximo	\$ 1,559.15	\$ 1,707.65	\$ 1,041.00

Gráfico:6.99.- Pantalla Consultas elección de colaborador valorado.

Elaborado por: el Autor

6.5.18.- CONSULTAS MERCADO LABORAL

Al ingresar a la consulta de mercados laborales se despliega la opción para escoger el cargo que uno está interesado en conocer como es la remuneración en el mercado laboral

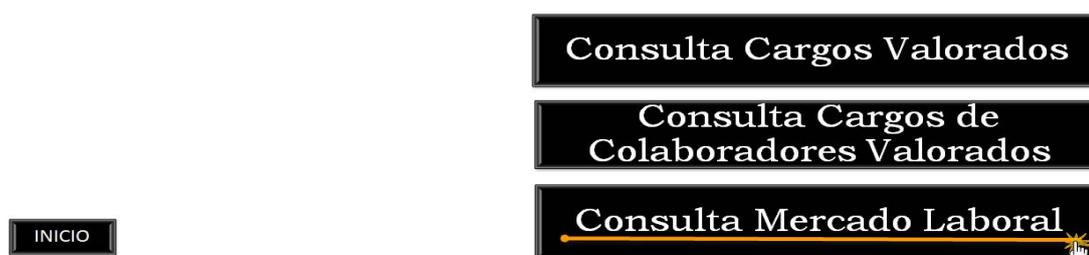


Gráfico:6.100.- Pantalla consultas mercado laboral.

Elaborado por: el Autor

Se despliega una lista de 175 cargos con toda la información actualizada y dividida en:

Composición de la remuneración como sueldo base, fijo, variable y no monetarios

Sector del mercado, Industrial, comercial, servicios, financiero o empresas grandes medianas y pequeñas.

ASISTENTE ADMINISTRATIVO						
ASISTENTE ADMINISTRATIVO						
ASISTENTE ADMINISTRATIVO DE VENTAS						
ASISTENTE DE AUDITORIA						
ASISTENTE DE CONTABILIDAD						
ASISTENTE DE CREDITO Y COBRANZAS						
ASISTENTE DE GERENCIA						
ASISTENTE DE IMPORTACIONES / EXPORTACIONES						
ASISTENTE DE MERCADEO						
Fijo						
Variable						
No Monetario						
	Mínimo	Q1	Promedio	Media	Q3	Maximo
General						
Industrial						
Comercial						
Servicios						
Financieros						
Grandes						
Medianas						
Pequeñas						

Salir de Consultas

Gráfico:6.101.- Pantalla consultas mercado laboral selección de cargo (1)

Elaborado por: el Autor

ASISTENTE ADMINISTRATIVO

	General	Comercial	Industrial	Servicios	Financiero
Base	81%	81%	83%	77%	68%
Fijo	7%	4%	5%	10%	18%
Variable	4%	6%	4%	3%	4%
No Monetario	8%	9%	8%	10%	10%

	Mínimo	Q1	Promedio	Media	Q3	Máximo
General	313	530	707	647	787	2125
Industrial	322	599	730	663	773	1840
Comercial	313	577	726	660	799	1840
Servicios	321	646	831	763	1072	1485
Financieros	316	598	725	665	807	2125
Grandes	316	589	725	665	780	2125
Medianas	313	543	722	693	807	1510
Pequeñas	321	468	655	592	772	1736



Gráfico:6.102- Pantalla consultas mercado laboral selección de cargo (2)

Elaborado: por: el Autor

La información obtenida de las encuestas salariales que alimentan la base de datos, provienen de la recopilación de las últimas encuestas realizadas por la empresa Deloitte&Touche, como las encuestas fueron adquiridas a la propia empresa existen todos los derechos de utilización de las mismas. Esta base se seguirá actualizando cada 6 meses o si el caso amerita se actualizará trimestralmente.

6.6 FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

6.6.1.- RECURSOS MATERIALES

Dentro de los recursos materiales se encuentran:

- Espacio de trabajo propio y empresarial para el levantamiento de los perfiles de cada puesto
- Mobiliario
- Ordenadores, comunicaciones, programas ofimáticos, impresora, copiadora
- Material de oficina.

6.6.2.- RECURSOS FINANCIEROS

- Encuestas salariales de los perfiles en el mercado años 2011 – 2012.....\$500
- Ordenador y Licencia de Windows..... \$1100
Fabricante: Hewlett-Packard
Modelo: HP Pavilion Dv6 Notebook PC
Procesador: Intel® Core™ i5 de 2.40Ghz
Memoria: 4.00 GB RAM
Sistema Operativo: Windows 7
- Capacitación Profesional..... \$200
- Materiales de Oficina.....\$80
- Impresora de tinta continua.....\$220

- Total.....**\$2100**

6.6.3.- TALENTOS HUMANOS

- Especialista en Valoración de Cargos.
- Especialista en levantamiento y diseño de cargos.
- Comité de expertos.
- Informantes de los puestos para el diseño de los perfiles a valorar.

CAPITULO VII

BIBLIOGRAFÍA

7.1 BIBLIOGRAFÍA BÁSIC

- Alhama, R. (2004). *Gestión de Recursos Humanos*. La Habana.
- Andrade, F. A. (2004). *Análisis y valoración de cargos según los modelos de perfiles de competencias*.
- Arizaga, J. (2004). Dirección y administración integrada de personas. En *Dirección y administración integrada de personas* (pág. 84). Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana S. A.
- Cane, S. (1999). *Como triunfar a través de las personas.* ” Mc Graw Hill Interamericana S. A.
- Cesar, B. (2009). *Valoración de cargos y establecimiento de la política de remuneraciones de una empresa en el área financiera posicionada en la ciudad de Quito*.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento Humano*. Bogota: Mc Graw-Hill Interamericana S. A.
- Cuesta, A. (2002). *Gestión del Conocimiento, Análisis y Proyección de los Recursos Humanos*. La Habana: Academia.
- De la Torre, M. (2009). *Sistema de administración salarial y valoración de cargos dentro de la estrategia de una institución bancaria privada en la ciudad de Quito*.
- Doménech, R. (2004). *Implantación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos*. Norma.
- Enriquez, J. (2005). *Diseño de sistemas interactivos para calificación de estructuras metálicas*.
- Esparragoza, A. J. (2004). *Administración de recursos humanos*.
- García, R. J. (2004). *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Thomson Editores.

- Iniguez, C., & Morales, M. G. (2009). *Selección de perfiles de clientes mediante regresión logística para muestras desproporcionadas, validación, monitoreo y aplicación en la proyección de provisiones.*
- Koulopoulos, T. M., & Frappaolo, C. (s.f.). Lo fundamental y o más efectivo de la Gerencia del Conocimiento. Koulopoulos, Thomas M., & Frappaolo, Carl. “Smart: Lo fundamental y o más efectivo de la Gerencia del Conocimiento”.
- Molina, A. M. (1992). *Análisis funcional y descripción de puestos en base al método hay propuestos para INECEL.*
- Mora, C. (2000). *El rol del factor humano en la empresa.*
- Pino, R., & Andrade, H. P. (2004). *Elaboración de una propuesta de CD interactivo para el autoaprendizaje de la asignatura de anatomía.*
- RIOS FERNANDEZ, M., & GARCIA SANCHEZ, J. (1997). *Valoración de puestos de trabajo.* Madrid: Díaz de Santos.
- Rivas, N. (2012). *La administración del tercer milenio.* Mexico: Panorama.
- Rodríguez, J. J. (2001). Tradición y Cambio en la Gestión del Capital Humano. *Nueva Empresa*, 6-8.
- Santapau, A. (2001). *La propuesta de valor de recursos humanos,(Barcelona).* Barcelona: Deusto, S.A.
- SILVA, P. (2010). *Implementación de un sistema de valoración de cargos y diseño de un programa de incentivos en base a la remuneración en una institución financiera.* Quito.
- Texeira, J. (2008). El costo del talento humano en el Ecuador. *REVISTA EKOS*, 45.
- ZARRAGOITIA ALONSO, M., & ARTIDIELLO DELGADO, I. (2003). *La formación en gestión de recursos humanos.*
- Zarragoitia, M., & Artidiello, I. (2003). *La formación en gestión de recursos humanos.*
- DELGADO, I. (2003). *La formación en gestión de recursos humanos.*