



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS POR EL MÉTODO DE PUNTOS EN EL CETPRO “EL PORVENIR”, CUSCO - 2018

Presentado por:

Bach. LOAIZA DE LA TORRE, HILLARY

Bach. SALAS QUISPE, CHRISTABEL SAMY

Para optar al Título Profesional de Licenciado en
Administración.

ASESOR: Lic. Edward Aníbal Morante Ríos

CUSCO-PERÚ
2019



PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco.

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, ponemos a vuestra consideración la Tesis titulada: ANÁLISIS DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS POR EL MÉTODO DE PUNTOS EN EL CETPRO “EL PORVENIR”, CUSCO – 2018, con el objetivo de optar el título profesional de Licenciadas en Administración.

Hillary, Loaiza de la Torre

Christabel Samy, Salas Quispe



DEDICATORIA

Mi tesis la dedico a mis padres Marleny De La Torre y Herbert Loaiza quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación, siendo un ejemplo en todo momento, y siendo un apoyo constante en mi vida. Gracias por brindarme una carrera para mi futuro y por creer en mí.
A mis hermanos Britney y Armando, por su apoyo incondicional y motivarme a ser mejor persona cada día.
Y a las personas que nunca dudaron de mí.

Hillary

A mi mamá Matilde por enseñarme a soñar en grande y ser constante con mis decisiones, es mi fuerza y motivación de vida a ella le debo todo y estaré eternamente agradecida y orgullosa por ser mi ejemplo a seguir.
Así mismo a mi tía Beatriz y mi hermana Pamela quienes siempre me apoyaron y aconsejaron para bien.

Samy



AGRADECIMIENTO

A Dios.

Por brindarnos salud, vida y permitirnos conseguir este logro tan importante en nuestra vida profesional.

Reconocer infinitamente a nuestros padres y hermanos que nos apoyaron y motivaron para lograr este ansiado objetivo.

Gracias a la Universidad Andina del Cusco y a nuestros docentes quienes nos impartieron conocimientos para nuestra formación profesional, asimismo, a nuestro asesor y dictaminantes.

Hillary y Samy



ÍNDICE

RESUMEN	x
ABSTRACT.....	xi

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.2. Formulación del problema	5
1.2.1. Problema general	5
1.2.2. Problemas específicos	5
1.3. Objetivos de la investigación	5
1.3.1. Objetivo general	5
1.3.2. Objetivos específicos	6
1.4. Justificación de la investigación.....	6
1.4.1. Relevancia social	6
1.4.2. Implicancias prácticas	6
1.4.3. Valor teórico.....	7
1.4.4. Utilidad metodológica	7
1.4.5. Viabilidad o factibilidad	7
1.5. Delimitación de la investigación	7
1.5.1. Delimitación Temporal.....	7
1.5.2. Delimitación Espacial.....	8
1.5.3. Delimitación Conceptual	8

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación	9
---	---



2.1.1. Antecedentes Internacionales	9
2.1.2. Antecedentes Nacionales	15
2.2. Bases teóricas	19
2.2.2. Valuación de puestos	19
2.2.3. Métodos de valoración de puestos.....	29
2.2.4. Método de valoración por puntos	35
2.3. Marco Conceptual	51
2.4. Variable	55
2.4.1. Conceptualización de la variable.....	55
2.4.2. Operacionalización de variables	57

CAPÍTULO III
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación	58
3.2. Enfoque de investigación	58
3.3. Diseño de la investigación	58
3.4. Alcance de la investigación.....	59
3.5. Población y muestra de la investigación	59
3.5.1. Población	59
3.5.2. Muestra	59
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	60
3.7. Procesamiento y análisis de datos	60
3.7.1. Procesamiento de datos	60
3.7.2. Análisis de datos.....	60

CAPÍTULO IV
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado	61
4.1.1. Presentación del instrumento	61



4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado.....	62
4.2. Resultados de las dimensiones y variable por puestos.....	63
4.2.1. Descripción del puesto de gerente general	63
4.2.2. Descripción del puesto del director académico	65
4.2.3. Descripción del puesto del director de marketing	67
4.2.4. Descripción del puesto de coordinador.....	68
4.2.5. Descripción del puesto de docente.....	70
4.2.6. Descripción del puesto de secretaria.....	72
4.2.7. Descripción del puesto de técnico de mantenimiento.....	74
4.2.8. Descripción del puesto de personal de limpieza.....	77
4.3. Descripción general de los factores según puestos de trabajo.	79
4.4. Promedio general de valoración según factores.....	81
4.5. Discusión de Resultados	83
4.5.1. Recuento de Resultados.....	83
4.5.2. Comparación de resultados.....	83
4.5.3. Limitaciones del estudio.....	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	94
ANEXO 2: MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA PUESTOS DE TRABAJO	95
ANEXO 3: FICHA DE COTEJO PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO	96
ANEXO 4: AFIRMACIONES DE LA FICHA DE COTEJO	97
ANEXO 5: DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFIL DE LOS TRABAJADORES	99
ANEXO 6: RESULTADOS DEL INSTRUMENTO APLICADO A LOS 8 PUESTOS DE TRABAJO	110



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Modelos de valuación de puestos</i>	27
Tabla 2 <i>Comparación de los métodos</i>	33
Tabla 3 <i>Ventajas y desventajas de los métodos de evaluación y valoración de cargos</i> .	34
Tabla 4 <i>Factores y Sub-factores de valuación</i>	40
Tabla 5 <i>Conceptualización de la variable</i>	55
Tabla 6 <i>Operacionalización de variables</i>	57
Tabla 7 <i>Población de estudio</i>	59
Tabla 8 <i>Técnicas e instrumentos de recolección de datos</i>	60
Tabla 9 <i>Distribución de los ítems de la ficha de cotejo</i>	61
Tabla 10 <i>Descripción de la Baremación</i>	62
Tabla 11 <i>Estadísticas de fiabilidad</i>	62
Tabla 12 <i>Descripción del puesto de Gerente General</i>	63
Tabla 13 <i>Descripción del puesto de Director Académico</i>	65
Tabla 14 <i>Descripción del puesto de Director de Marketing</i>	67
Tabla 15 <i>Descripción del puesto de Coordinador</i>	68
Tabla 16 <i>Descripción del puesto de Docente</i>	70
Tabla 17 <i>Descripción del puesto de Secretaria</i>	73
Tabla 18 <i>Descripción del puesto de Técnico de Mantenimiento</i>	75
Tabla 19 <i>Descripción del puesto de Personal de Limpieza</i>	77
Tabla 20 <i>Puntajes promedio según factores y puestos de trabajo</i>	77
Tabla 21 <i>Promedio general de puntajes según factores</i>	78



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Descripción del puesto de Gerente General	63
Figura 2. Descripción del puesto del Director Académico	65
Figura 3. Descripción del puesto del Director de Marketing.....	67
Figura 4. Descripción del puesto de Coordinador	69
Figura 5. Descripción del puesto de Docente	71
Figura 6. Descripción del puesto Secretaria	73
Figura 7. Descripción del puesto Técnico de Mantenimiento	75
Figura 8. Descripción del puesto de Personal de Limpieza.....	77
Figura 9. Puntaje promedio de valoraciones según puestos de trabajo	80
Figura 10:Promedio general de valoración según factores.....	79



RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal describir los factores y subfactores que intervienen en la valoración de puestos de trabajo por el método de puntos realizada en el Centro de Educación Técnico Productiva (CETPRO) “El Porvenir” de la ciudad del Cusco durante el año 2018, la misma que da soporte a su estructura remunerativa actual. Para lograr dicho objetivo se diseñó una investigación de tipo básico, descriptivo, cuantitativo y no experimental, que tuvo como instrumento de recopilación de datos una ficha de cotejo diseñada exclusivamente para caracterizar el procedimiento utilizado por la empresa en la valoración de los factores y subfactores de los puestos de trabajo como son: gerente general, director académico, director de marketing, coordinador, docente, secretaria, técnico de mantenimiento y personal de limpieza, los mismos que fueron motivo de análisis documental antes de proceder a la descripción de sus características más importantes. Los resultados de la investigación señalan que el proceso de valoración aplicado por la empresa presenta deficiencias y desajustes entre los puestos de administración y oficios. Cuando se analizan los puestos se encontró que el “grupo profesional” tiene diferencias significativas, por tanto se podría afirmar que cuanto mayor nivel tiene el puesto dentro de la organización mayor es la valoración recibida. Por último, en una escala el 1 al 3, el factor habilidad obtuvo un puntaje promedio de 2.0 (medianamente adecuado); el factor responsabilidad un puntaje promedio de 1.98 (medianamente adecuado); el factor esfuerzo un puntaje promedio de 1.43 (inadecuado) y el factor condiciones de trabajo el puntaje promedio de 1.39 (inadecuado). Siendo el puntaje promedio total para todos los factores 1.70, lo que evidencia que el proceso de valoración de los puestos de trabajo efectuado por la empresa es medianamente adecuado.

Palabras clave

Puestos de trabajo, valoración de puestos, habilidad, responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo.



ABSTRACT

The main objective of this research is to describe the factors and sub-factors involved in the valuation of jobs by the points method carried out in the Technical Productive Education Center (CETPRO) "El Porvenir" in the city of Cusco during the year 2018, which supports its current remuneration structure. In order to achieve this objective, a basic, descriptive, quantitative and non-experimental type of research was designed, which had as an instrument of data collection a comparison file designed exclusively to characterize the procedure used by the company in the evaluation of the factors and sub-factors of the jobs such as: general manager, academic director, marketing director, coordinator, teacher, secretary, maintenance technician and cleaning personnel, the same that were the reason for documentary analysis before proceeding to the description of its most important characteristics. The results of the investigation indicate that the valuation process applied by the company presents deficiencies and mismatches between administrative and professional positions. When analyzing the positions it was found that the "professional group" has significant differences, therefore it could be stated that the higher the level of the position within the organization, the higher the valuation received. Finally, on a scale of 1 to 3, the ability factor obtained an average score of 2.0 (moderately adequate); the responsibility factor obtained an average score of 1.98 (moderately adequate); the effort factor obtained an average score of 1.43 (inadequate) and the working conditions factor obtained an average score of 1.39 (inadequate). Being the total average score for all factors 1.70, which evidences that the process of valuation of jobs carried out by the company is moderately adequate.

Keywords

Jobs, job evaluation, skill, responsibility, effort and working conditions.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del Problema

El trabajo de las personas generalmente se lleva a cabo dentro de algún tipo de organización. Existen trabajos autónomos, pero la mayoría de las personas trabajan en empresas privadas o públicas de distintos tipos.

Así pues, para que la organización pueda alcanzar sus objetivos, es preciso que se lleven a cabo en la misma una serie de funciones y tareas, que se tomen determinadas decisiones y que se asuman las oportunas responsabilidades. Este conjunto de funciones, tareas, decisiones y responsabilidades son las que conforman los puestos de trabajo de la organización.

En este contexto la gestión de recursos humanos será la gestión de las personas que conforman la organización, por tanto la dirección de recursos humanos deberá formar parte, del nivel estratégico de la dirección de la empresa.

El enfoque de recursos humanos trabajará desde un planteamiento proactivo; es decir, anticipándose a los problemas que se prevé que pueden surgir en un futuro y planificando las acciones precisas para evitarlos o minimizarlos.

La gestión de recursos humanos se va a apoyar en dos pilares básicos:

- Los puestos de trabajo de la organización, que estarán definidos por los objetivos, funciones, tareas y responsabilidades asignados a cada uno de ellos y que permitirá a la empresa alcanzar sus objetivos en los plazos fijados y de la forma prevista. Para ello, se utilizan las técnicas de análisis de puestos, que permiten elaborar las descripciones de los puestos y



determinar las especificaciones de los mismos. Las descripciones de los puestos y los perfiles de exigencias, son el punto de partida para la mayor parte de los procesos desarrollados en la gestión de los recursos humanos de la organización.

Es preciso tener en cuenta que, en función de su contenido, los puestos de trabajo tienen distinto valor para la organización. En función de ese valor, se asignarán distintos salarios a los ocupantes de los diferentes puestos.

El análisis y la valoración de los puestos de trabajo facilitarán información para llevar a cabo el diseño de los puestos de trabajo de la organización.

- Las personas que conforman la organización, cada una de ellas con sus conocimientos, aptitudes, rasgos de personalidad, competencias, intereses y motivaciones y que será preciso conocer para poder llevar a cabo programas de desarrollo y retención.

Los diferentes puestos de trabajo se situarán en un determinado nivel dentro de la estructura organizacional y serán ocupados por las personas que están empleadas en la organización. Los puestos de trabajo serán, en definitiva, el nexo de unión entre la organización y las personas.

Por tanto, existe un conjunto de políticas y sistemas remunerativos, dependiendo de la naturaleza, el tamaño, la complejidad y la política de personal que tengan las entidades, particularmente las empresas privadas. En ese contexto, surgen un conjunto de métodos de valuación de puestos de trabajo con la finalidad de lograr sistemas remunerativos coherentes con las responsabilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo.

Algunos autores plantean la necesidad de utilizar métodos de valuación de puestos, ya sean cualitativos u cuantitativos para aplicar programas de remuneración ajustadas a sus propias necesidades, de acuerdo a su naturaleza, número de personas



y complejidad de funciones. Entre estos métodos de valuación de puestos se encuentran: los de jerarquización y clasificación de cargos (cualitativos), comparación de factores y valoración por puntos (cuantitativos).

La investigación se desarrolló en el Centro Educativo Técnico Productivo (CETPRO) “El Porvenir”, es una pequeña empresa conformada aproximadamente por 30 trabajadores, así mismo es una organización privada, creada en 1967 y dedicada a brindar servicios educativos superiores en las especialidades técnicas de Secretariado Computarizado, Asistente Administrativo, Asistente en Secretariado Ejecutivo, Mecnografía, Asistente de Gerencia, Logística, Almacén, etc. Cuenta actualmente con la autorización del Ministerio de Educación para brindar capacitación en las especialidades señaladas, otorgando certificaciones oficiales a nombre de la Nación.

La empresa vio por conveniente aplicar el método de valuación de puestos por puntos para las remuneraciones de su personal, considerando que dicho método constituía uno de los que mejor se adaptaba a sus propias necesidades. Para ello, aplicó las etapas preparativa, descriptiva, dinámica y conclusiva, las mismas que implican un conjunto de acciones de especificación de puestos, descripción de factores, escalas de valuación, asignación de puntos a cada factor, etc., hasta llegar a establecer una estructura de salarios y escalas definitivas de evaluación.

De acuerdo a las primeras observaciones y entrevistas preliminares realizadas en la empresa, se ha podido constatar que el personal que labora en dicha institución no se desempeña de manera eficiente, debido que carece del conocimiento y competencias adecuadas para la realización de sus actividades laborales, o existe duplicidad de funciones ocasionando que muchas de las actividades sean realizadas de manera deficiente, en lo concerniente al análisis de los factores de valoración que se puede resumir en los siguientes aspectos:

En lo concerniente al factor habilidad, se observa que los conocimientos generales o especializados para desarrollar el trabajo no son valorados de acuerdo al nivel



jerárquico, pues los puestos administrativos requieren mayor conocimiento especializado, pues de ello dependerá el cumplimiento de los objetivos trazados por la institución.

Por otra parte el factor responsabilidad, hace referencia que el puesto deba responder por sus acciones; es así que se observa que fue valorado de una manera subjetiva, dado que puestos de menor jerarquía suelen tener un grado de responsabilidad mayor al manejar dinero y hacer uso de equipos.

En lo referente al factor esfuerzo, se observa que la valoración del esfuerzo físico y mental no corresponden de acuerdo a la complejidad del puesto, pues los puestos de menor jerarquía desarrollaran mayor esfuerzo físico, y los de mayor jerarquía más esfuerzo mental.

En lo referente a las condiciones de trabajo, se ha observado que existe una valoración inadecuada, ya que existen puestos de trabajo cuyo cumplimiento implica un mayor riesgo de accidente que otros, lo que no se refleja en la ponderación realizada por la empresa en el proceso de valoración de puestos de trabajo.

De no efectuarse, cambios o mejoras en el proceso de valoración de puestos en sus distintos factores, es posible que se genere una incompatibilidad entre la valoración de los puestos de trabajo y el desempeño de funciones y responsabilidades por parte de los trabajadores, además del descontento de los mismos con respecto a las exigencias y beneficios del puesto del trabajo. Por otro lado, también la institución se ve afectada por la poca disposición y baja productividad laboral de los trabajadores.

En consecuencia, se hace necesario realizar una investigación descriptiva a fin de analizar y caracterizar cada uno de los factores y sub-factores utilizados en el proceso de valoración de puestos por puntos en dicha empresa y determinar con precisión las deficiencias y aciertos que tiene en relación a la teoría y mejorar la



estructura remunerativa de los puestos de trabajo. Por tanto, se plantea los siguientes problemas de investigación.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cómo se realiza la valoración de puestos por el método de puntos en el CETPRO “El Porvenir”, Cusco, 2018?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo se realiza la valoración de las habilidades en la valoración de puestos por el método de puntos en el CETPRO “El Porvenir”, Cusco, 2018?
- ¿Cómo se realiza la valoración de la responsabilidad en la valoración de puestos por el método de puntos en el CETPRO “El Porvenir”, Cusco, 2018?
- ¿Cómo se realiza la valoración del esfuerzo en la valoración de puestos por el método de puntos en el CETPRO “El Porvenir”, Cusco, 2018?
- ¿Cómo se realiza la valoración de las condiciones de trabajo en la valoración de puestos por el método de puntos en el CETPRO “El Porvenir”, Cusco, 2018?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Analizar la valoración de puestos por el método de puntos en el CETPRO “El Porvenir”, Cusco, 2018.



1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar la valoración de las habilidades en la valoración de puestos por el método de puntos en el CETPRO “El Porvenir”, Cusco, 2018.
- Analizar la valoración de la responsabilidad en la valoración de puestos por el método de puntos en el CETPRO “El Porvenir”, Cusco, 2018.
- Analizar la valoración del esfuerzo en la valoración de puestos por el método de puntos en el CETPRO “El Porvenir”, Cusco, 2018.
- Analizar la valoración de las condiciones de trabajo en la valoración de puestos por el método de puntos en el CETPRO “El Porvenir”, Cusco, 2018.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Relevancia social

El desarrollo de la investigación es relevante para que organizaciones de nuestro medio puedan implementar ésta metodología, al brindar información del proceso de valuación de puestos y plantear que es un proceso que colabora en el aumento de la productividad del trabajo de los empleados, identificando su jerarquía y el valor real numérico; y que posteriormente puede influir en el establecimiento de nuevas escalas salariales.

1.4.2. Implicancias prácticas

Los resultados de la investigación serán de utilidad para el CETPRO El Porvenir, a fin de que pueda efectuar reajustes en su proceso de valoración, ya

sea incorporando pasos o valorando de mejor manera cada uno de los factores o sub-factores en el proceso.

1.4.3. Valor teórico

El aporte teórico de la investigación constituye fundamentalmente el conocimiento exhaustivo de la forma cómo se está aplicando el método de valoración de puestos en nuestro medio a fin de mejorarlos.

1.4.4. Utilidad metodológica

La investigación utilizó las propuestas teóricas sobre la valoración de puestos por el método de puntos a una realidad concreta, es decir, a una empresa de nuestro medio, con la finalidad de comparar la teoría con la realidad y determinar aciertos y desaciertos.

1.4.5. Viabilidad o factibilidad

La investigación es viable porque las autoras se encuentran familiarizadas tanto con el método de valoración de puestos por puntos, como con la organización en donde se efectuará el estudio, es decir, existe acceso a la información y conocimiento del tema.

1.5. Delimitación de la investigación

1.5.1. Delimitación Temporal

El estudio se desarrolló en el año 2018.



1.5.2. Delimitación Espacial

La investigación se realizó en la sede principal de la organización localizada en el Jirón Retiro 465, Urbanización Tahuantinsuyo, Distrito del Cusco.

1.5.3. Delimitación Conceptual

La investigación se encuentra inmersa en uno de los procesos de la gestión de recursos humanos, Dirección de recursos humanos. Específicamente en lo que se refiere a la valoración de puestos de trabajo, haciendo énfasis en las etapas preparativa y descriptiva.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

A. Título:

Diseño de la estructura salarial para el área administrativa de la empresa ASEOCOLBA S.A. UEN Bogotá. (García, 2013)

Autor:

García Campuzano, Ana Milena

Año y lugar

2013, Barranquilla, Colombia.

Institución

Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de la Costa.

Objetivo:

El objetivo principal de esta investigación fue: diseñar la estructura salarial para el área administrativa de la empresa ASEOCOLBA S.A. UEN Bogotá, mediante la aplicación del método de valoración de cargos puntos por factor, dispersión de datos y cálculo de la línea de tendencia ajustada, con el propósito de buscar

conformidad entre los empleados, competitividad con respecto al mercado laboral y congruencia entre los perfiles de los cargos y el salario.

Metodología

Constituye una investigación de tipo básico, descriptivo y no experimental, utilizando como instrumentos de investigación, el cuestionario, perfiles, descripción y análisis de cargos. La muestra de estudio estuvo conformada por 13 cargos de diversos niveles.

Conclusiones

Las principales conclusiones a las que arribó esta investigación fueron:

- Primera: Se realizó la descripción y análisis de cargos de la UEN Bogotá; actividad que permitió la actualización de los manuales de funciones de la UEN de acuerdo a la información obtenida.
- Segunda: Se diseñó el organigrama de la UEN ubicando los cargos de acuerdo a los niveles de responsabilidad y autoridad, tomando como base la estructura de la oficina principal debido a que en la oficina de Bogotá los procesos no estaban bien alineados.
- Tercera: Se realizó la respectiva valoración de cargos que permitió el diseño de la escala salarial y la información para las especificaciones de los cargos.
- Cuarta: Según la valoración de cargos realizada se observó que no hay una equidad entre las funciones y los salarios para algunos cargos y de acuerdo a esto se establecieron las propuestas en cuanto a la estructura salarial por categorías de salarios y una nivelación con respecto al mercado.
- Quinta: El presente proyecto permitirá la toma de decisiones para la reasignación de salario teniendo en cuenta el desempeño de los empleados, merito o antigüedad de acuerdo a los límites establecidos con respecto a la tendencia central y por supuesto a la capacidad financiera de la empresa.
- Sexta: La información recolectada permitirá dar un enfoque más efectivo a los procesos de selección, entrenamiento, capacitación y planes de carrera de acuerdo a las funciones específicas de cada cargo y de acuerdo a los perfiles.

**B. Título**

“Propuesta de valoración y clasificación de puestos en el área administrativa de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca” Tesis para obtención del Título de Ingeniero Comercial. (Sacoto & Zhingri, 2012)

Autor

Sacoto Córdova, Paola Cristina; Zhingri Matute, Silbia Beatriz.

Año y lugar

2012, Cuenca, Ecuador

Institución

Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Politécnica Salesiana,

Objetivo

El objetivo principal de esta investigación fue proponer una valoración y clasificación de puestos por el método de puntos con el objetivo de contribuir eficientemente en el desarrollo de la Universidad en el área de talento humano.

Metodología

El estudio fue realizado siguiendo una metodología descriptiva y no experimental, basado en el análisis del modelo educativo de la Universidad, su estructura organizativa, el sistema de responsabilidad compartida para la gestión y animación, la estructura del personal administrativo, la determinación de los niveles salariales y remuneraciones del personal administrativo, la determinación del procedimiento para la valoración y la clasificación de puestos en el área administrativa; éste último incluyó la tabla de ponderación y la clasificación por puntos.

Conclusiones

Las principales conclusiones a las que se arribaron en esta investigación fueron las siguientes:



- Primera: Se determinó que el sistema de jerarquización de cargos que maneja actualmente la universidad no es el adecuado.
- Segunda: Se estructuró la propuesta de valoración y clasificación de cargos de la UPS, al conocer que la Universidad lleva en la actualidad.
- Tercera: La valoración y clasificación de puestos se efectuó sobre la base de las políticas, normas e instrumentos emitidos por la Secretaria Nacional Técnica de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, SENRES. Por lo que se considera oportuna y posible su aplicación para el caso de la Universidad Politécnica Salesiana.
- Cuarta: Se valoró los cargos por el método de puntos a través de un manual descriptivo de puestos existente en la Universidad Politécnica Salesiana. El resultado obtenido fue una clasificación de puestos por rango de puntos y también la determinación del valor por puntos.
- Quinta: La valoración y clasificación de puestos permitirá una gestión administrativa favorable para la universidad, tanto para los empleados como para la institución, pues crea un valor agregado para la institución.

C. Título

Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo.
(Berrocal, 2016)

Autor

Berrocal Berrocal, Francisca

Año y lugar

2016, Madrid, España.

Institución

Facultad de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid.

Objetivo

El objetivo principal de esta investigación fue: analizar las semejanzas y diferencias en los resultados obtenidos cuando se aplican distintos métodos de valoración a una misma muestra de puestos de trabajo, con el fin de facilitar la toma de decisiones durante el proceso de valoración, tanto desde un punto de vista técnico como social, al tiempo que se optimiza el número de factores utilizados, reduciendo los costes y los tiempos exigidos para su desarrollo”.

Metodología

La muestra de estudio estuvo conformada por 118 trabajadores de dos organizaciones públicas locales de las comunidades autónomas de Madrid y Castilla-La Mancha, utilizándose la entrevista semi-estructurada como método de recogida de información. Para la valoración de los puestos de trabajo se utilizaron tres métodos o sistemas de valoración de puestos: Sistema de la puntuación; sistema HAY o de escalas y perfiles; Método DEPYET.

Conclusiones

Las principales conclusiones a las que arribo dicha investigación fueron:

- Primera: La aplicación de distintos métodos de VP a un mismo conjunto de puestos de trabajo proporciona resultados muy similares. En nuestro caso el análisis comparativo se hizo a través de tres métodos, un sistema de puntuación diseñado ad hoc y dos genéricos para poder ser aplicados en cualquier tipo de organización y puestos de trabajo y que han sido utilizados en nuestro país tanto por organizaciones públicas como privadas. Asimismo, los tres métodos clasifican los puestos de forma muy similar en ambas organizaciones y, por tanto, se cumple la hipótesis de partida. Por lo que sería esperable que si los mismos métodos se utilizaran en otras organizaciones la situación se repetiría, al menos en organizaciones de la Administración Local, que es la muestra con la que se ha trabajado.
- Segunda: Estos resultados estarían indicando que la decisión técnica sobre qué método es más adecuado para una organización, no sería clave dentro del



proceso de valoración, ya que independientemente del elegido, los resultados encontrados a través de cada uno de ellos serían comparables. En este caso, es preciso tener en cuenta, que los tres métodos utilizados empleaban factores de valoración similares, aunque en número distinto, por lo que sería esperable que se produjera este resultado.

- Tercera: La hipótesis cuarta afirma que los distintos sistemas de ponderación de factores utilizados en el método de la puntuación permiten clasificar y ordenar los puestos de trabajo de forma similar. Estos resultados eran en cierta medida esperables debido a la alta correlación entre los distintos factores utilizados. Pudiéndose producir mayores divergencias en el caso de que la correlación entre factores fuera menor y el número de puestos y su heterogeneidad fuera también mayor.
- Cuarta: Aunque a nivel estadístico las diferencias sean pequeñas, a nivel aplicado no lo son, por lo que será necesario tenerlas en cuenta, debido a que el orden de los puestos específicos se ven afectados por el sistema de ponderación utilizado, lo que supondría si los resultados se fueran a utilizar para el diseño de estructuras salariales que en función del sistema elegido los niveles a los que se adscribirían determinados puestos cambiaría de uno a otro. Los resultados obtenidos tienen una serie de implicaciones prácticas para las organizaciones y que deberían tenerse en cuenta de forma previa a decidir qué sistema de ponderación utilizar. En primer lugar, antes de decidir sobre un sistema u otro de ponderación sería necesario realizar las oportunas pruebas y comprobar los resultados que se obtendrían con cada uno de ellos en función de los objetivos perseguidos.
- Quinta: Es necesario tener en cuenta la importancia de implicar y hacer partícipes a los trabajadores o sus representantes y a la dirección en la toma de decisiones, por lo que en este caso habría que analizar los sistemas en términos de su facilidad de comprensión y aceptación, si realmente se desea que posteriormente se apliquen los resultados, ya que, igual que se exponía para los métodos de valoración, aunque un sistema sea técnicamente adecuado, puede no aplicarse si no se tienen en cuenta las realidades políticas y

culturales de cada organización, así como las demandas cada vez mayores de participación por parte de los trabajadores y sus representantes.

- Sexta: Es necesario analizar los distintos sistemas de ponderación en función de su facilidad para ser explicados y defendidos, pudiendo ser más sencillos, a priori, los sistemas no estadísticos, aunque en ocasiones éstos pueden tener una mayor validez aparente al considerarse que son más objetivos debido a que no interviene el comité de valoración en el establecimiento de los pesos. Además, con respecto a los pesos estadísticos es preciso tener en cuenta los requisitos metodológicos que marcan, por ejemplo, en cuanto a la muestra y el número de variables incluidas en el instrumento, debido a que muchos de los sistemas se aplican en organizaciones con un número pequeño de puestos de trabajo, es importante recordar que la VP se hace sobre los puestos y no sobre las personas que los desempeñan.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

D. Título

“Propuesta para determinar los perfiles de puestos por Competencias en la Gerencia de Infraestructura, orientado a mejorar la gestión de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Namora”. Tesis para optar al Título de Licenciado en Administración. (Alvarez , 2015)

Autor

Álvarez Cabrera Paola Consuelo

Año y lugar

2015, Cajamarca, Perú

Institución

Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Universidad Nacional de Cajamarca

**Objetivo**

Proponer los perfiles de puestos por competencias del personal que labora en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de Namora para mejorar la gestión de recursos humanos y así lograr los objetivos institucionales y tener una gestión de calidad.

Metodología

La muestra de estudio estuvo conformada por 6 trabajadores que laboran en la Gerencia de Infraestructura de la Municipalidad Distrital de Namora. El estudio fue realizado siguiendo una metodología descriptiva y no experimental.

Conclusiones

Las principales conclusiones a las que arribo dicha investigación fueron:

- Primera: Se elaboraron los perfiles de puestos de la Gerencia de Infraestructura por competencias para que sirvan como modelo para el resto de puestos de la entidad, será útil para el proceso de reclutamiento selección de personal, programas de capacitación, entre otros.
- Segunda: Al elaborar los perfiles de puestos por competencias, se pudo concluir que es una herramienta útil de la Gestión de Recursos Humanos, ya que a diferencia de los descriptores de puestos tradicionales se toma en cuenta no solamente los conocimientos de la persona, sino también las habilidades, experiencia y valores de la misma, además se basa en los resultados del colaborador y no en el proceso que se sigue para poder obtenerlo.

E. Título

“Remuneraciones mediante valuación de puestos de trabajo en la Contratista Generales en MINERIA J.H. S.A.C. Unidad Uchucchacua - Oyón 2014”. Tesis para la obtención del título profesional de Ingeniero Industrial (Vargas, 2016)

Autor:

Vargas Córdova Miguel Heydgard

Año y lugar

2016. Huánuco, Perú.

Institución

Facultad de Ingeniería Industrial y Sistemas, Universidad Nacional Hermilio Valdizán

Objetivo

El objetivo principal de esta investigación fue diseñar un modelo matemático para el pago de remuneraciones asignadas a los puestos de trabajo mediante el modelo de valuación de puestos en la Empresa Contratista Generales en Minería J.H. S.A.C. Unidad Uchucchacua - Oyón 2015.

Metodología

El estudio fue realizado en una muestra de 11 trabajadores, siguiendo una metodología descriptiva, no experimental y transversal.

Conclusiones

Las principales conclusiones a las que arribó la investigación fueron:

- Primera: El modelo de valuación de puestos de trabajo para determinar las remuneraciones de los trabajadores elegidos de la empresa Contratista Generales de Minería J.H. S.A.C. Unidad de Uchucchacua – Oyón es $y = -122.6 + 1.573x - 0.003038x^2$ donde “y” es el sueldo ajustado y “x” es la puntuación de cada puesto de trabajo.
- Segunda: Se determinaron los componentes de trabajo de los siguientes puestos: Operador de Scoop, Operador Dumper, Operado de Scailer, Perforista, Ayudante perforista, Operador de locomotora, Lamparero, Bodeguero, Topógrafo, Chofer de transporte de carga y técnico en voladura.
- Tercera: Los sueldos propuestos en función al modelo hallado se encuentran dentro del intervalo S/. 76.42 a S/ 80.97 por día.

**F. Título**

Remuneraciones mediante valuación de puestos de trabajo en la empresa C&R Contratistas Generales S.R.L”. Tesis para la obtención del título de Ingeniero Industrial. (Carrera, 2014)

Autor

Carrera Marcelo Carlos

Año y lugar

2014

Institución

Facultad de Ingeniería Industrial y Sistemas de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Perú.

Objetivo

El objetivo principal de esta investigación fue: Determinar las remuneraciones de los principales puestos de trabajo hallados mediante el modelo de valuación de puestos, en la empresa C&R Contratistas Generales SRL.

Metodología

El estudio fue realizado siguiendo una metodología descriptiva y no experimental, tomando como muestra y población de 8 trabajadores.

Conclusiones

Las principales conclusiones a las que arribo dicha investigación fueron:

- Primera: Se logró determinar las remuneraciones de los principales puestos de trabajo, como producto de haber hallado un modelo de valuación de puestos específico para la empresa C &R Contratistas Generales S.R.L. Los puestos de trabajo fueron: Supervisor 1, Supervisor 2, Jefe de Seguridad y Salud en el

trabajo, Jefe de Proyectos, Administración, Jefe de Logística, Contador y Secretaria.

- Segunda: Se pudo determinar los componentes de trabajo de cada uno de los puestos. Se registró de forma clara y sistemática los componentes de trabajo hallados en el análisis de los puestos de trabajo.
- Tercera: Se Determinó el valor relativo de los puestos entre sí, en función de sus componentes. Se determinó la curva de salarios seleccionada entre modelos lineales cuadráticos y cúbicos. Para discriminar se tuvo en consideración el coeficiente de Pearson.
- Cuarta: Se pudo establecer en valores monetarios, el monto que deberían percibir los trabajadores en cada una de las categorías en función de la valuación de puestos y del mercado de trabajo.

2.2. Bases teóricas

2.2.2. Valoración de puestos

2.2.2.1. Antecedentes históricos

La valuación de puestos se remonta a los primeros años del siglo XX, según lo señalan (Morales Arrieta & Velandia Herrera, 2003). Estos autores expresan que el proceso de valuación de puestos tuvo las siguientes etapas o fases:

1. Etapa años 1904-1920, en la cual se hacen las primeras aplicaciones en Chicago (método de jerarquización).
2. Etapa años 1921-1931, el Instituto Carnegie de Tecnología elabora el sistema de clasificación de descripción de grados.
3. En 1925, M. R. Lott crea el primer sistema analítico o cuantitativo denominado sistema de asignación de puntos por factor o simplemente de puntos. En 1926, Benge desarrolla el sistema de comparación de factores.



5. Etapa años 1930-1940, llamada de aplicación ante el creciente poder de los sindicatos que obligan a buscar procedimientos técnicos y racionales para llegar más fácilmente a un acuerdo en determinadas discusiones laborales,
6. En 1960, Edward Hay, condiscípulo de Benge, desarrolla el método de guías y perfiles para la valoración del puesto, al que sigue el método de perfiles Urwick Orr.

Según (Amaya Galeano, 2012), la valuación de puestos siguió siendo vigente en las siguientes décadas posteriores a la década del 60, reconociendo además que su evolución no estuvo exento de dificultades e incomprensiones por parte de los sectores sindicales:

En las últimas dos décadas, son muchos los progresos que ha habido en estos temas. El principal problema de hoy en día en las empresas es cómo mantener información actualizada a cerca de las actividades que se desarrollan en los diferentes cargos. La aceptación de programas de evaluación de cargos por parte de empleados o sindicatos tiene una relación muy cercana con el entendimiento del método, su confianza y el respeto hacia aquellos que establecen el plan. Igualmente la creencia de que las evaluaciones son seguras, consistentes y justas para todos los comprometidos. En la medida en que las firmas hagan esfuerzos para cumplir con los requerimientos anteriores, los resultados de la evaluación y valoración de cargos serán técnicamente válidos y no podrán ser rechazados. (p. 38)

2.2.2.2. Concepto



La valuación de puestos es concebida de distinta forma según los investigadores del tema, entre las concepciones más destacadas se encuentra las siguientes:

Según Morales y Velandia, citado por (Llanos Rete, 2007), la valuación de puestos:

Es de vital importancia como fundamento para la remuneración. Se analiza la complejidad de las tareas del puesto por ser un producto de correlación positiva, es decir, a mayor complejidad de las tareas, mayor el valor del puesto. El principio de la equidad interna en la estructura salarial es un objetivo de la valoración del puesto. (p. 49)

Para (Varela Juarez, 2013), la valuación de puestos es:

Consiste en un sistema metodológico para determinar la importancia que guarda cada puesto en relación con los demás de la organización. Tiene como principal finalidad lograr una adecuada representación de la jerarquía que facilite la organización y permita remunerar adecuadamente a los trabajadores. (p. 101)

Para (Werther & Davis, 2014), la valoración de puestos “son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto, con base en las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo” (p. 246).

Por su parte (Chiavenato, 2011), conceptúa la valoración de puestos como:

El proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base para el sistema de remuneraciones. No



obstante, se trata de una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que definen la relatividad existente entre los puestos, sobre una base consistente y sistemática. (pág. 238)

Y agrega que:

Un medio para determinar el valor relativo de cada uno de ellos dentro de una estructura organizacional y, por tanto, la posición relativa de cada uno dentro de la estructura de puestos de la organización. En sentido estricto, la valuación de puestos tiene como finalidad determinar la posición que ocupara cada puesto en relación con los demás: es decir, las diferencias significativas entre los diversos puestos se colocan sobre una base comparativa, con el propósito de llegar a una distribución equitativa de los salarios dentro de una organización y así neutralizar cualquier arbitrariedad. (Chiavenato, 2011, pág. 238)

Para (Llanos Rete, 2007) la valoración de puestos es:

Un procedimiento técnico que determina la importancia, en relación con otros puestos, de las diferentes actividades que hay que realizar como componentes de trabajo. Determina, sobre las bases técnicas y objetivas, lo que vale el puesto. Así se identifican criterios para organizarlo, remunerar y contratar al personal con un perfil específico. (pág. 50)

2.2.2.3. Objetivos



Para (Lanham, 1980, pág. 16), las empresas que adoptan un programa de valoración de puestos, generalmente esperan alcanzar varios objetivos. Entre los más importantes se encuentran:

- a. Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos.
- b. Proporcionar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de la compañía.
- c. Proporcionar datos para establecer una estructura de salarios comparable a la de otras compañías, concurrentes al mismo mercado de mano de obra.
- d. Permitir a la administración medir y controlar con mayor precisión sus costos de personal.
- e. Servir de base para negociación con el sindicato.
- f. Proporcionar una estructura para la revisión periódica de sueldos y salarios.
- g. Crear principios claros y técnicas imparciales que permitan al cuerpo de mando, un tratamiento más objetivo de los salarios.
- h. Ayudar a la selección, colocación, ascenso, transferencia y capacitación del personal.
- i. Aclarar funciones, autoridad y responsabilidad, lo que a su vez, ayuda en la simplificación del trabajo y eliminación de operaciones duplicadas.
- j. Reducir quejas y rotación de personal, aumentando así la moral del personal y mejorando las relaciones entre empresa y empleado.

Por su parte, (Llanos Rete, 2007) señala que los objetivos de la valoración de puestos son los siguientes (p. 57):

- k. Ejercer mayor control sobre el costo del factor humano.
- l. Contar con bases sólidas, técnicas y objetivas para establecer políticas y principios de negociación de sueldos y de justicia en



- la asignación de los mismos de acuerdo con la complejidad y naturaleza del trabajo en cada puesto.
- m. Revisar periódicamente los salarios.
 - n. Establecer una estructura sólida y objetiva de salarios para su administración y comparación con el mercado.
 - o. Controlar costos de personal.
 - p. Determinar con claridad funciones, tareas, responsabilidades, líneas de autoridad y de eficiencia en el trabajo.
 - q. Reducir índices de rotación del personal, quejas, bajas, deserciones por resentimientos hacia la empresa y conflictos internos.
 - r. Contar con bases sólidas, técnicas y objetivas para comparar salarios con el mercado de trabajo.
 - s. Coadyuvar a los procesos de selección, capacitación, reclutamiento, transferencias, ascensos y promociones de personal.
 - t. Determinar el valor relativo de los puestos dentro de la estructura general.
 - u. Administrar los sueldos y salarios.

2.2.2.4. Importancia

Para (Llanos Rete, 2007), la valoración de puesto es una tarea dinámica y de invariable actualización, su importancia se fundamenta en lo siguiente:

- Aporta relevantes aspectos para promociones, capacitación y planes de vida y carrera.
- Tiene fuertes repercusiones financieras en la organización.
- Mejora el clima laboral en beneficio de los empleados y la organización.
- Busca el cumplimiento del principio de la *equidad interna*. Los pequeños desajustes que pudieran existir de la remuneración al trabajador pueden resaltar aún más si se implanta un sistema de



valuación de puestos si dichos desajustes reflejan injusticia. En este sentido la injusticia es producto de la asignación subjetiva de los salarios relativos.

- Contribuye con una base clara para la contratación laboral, los acuerdos colectivos y los incrementos salariales.
- Refleja el balance entre trabajo intelectual y material y aporta una base objetiva frente a los resultados alcanzados por los trabajadores y empleados.
- Aporta una base sólida para analizar el desarrollo y la autorrealización del personal y de la empresa.
- Coadyuva con un fundamento objetivo para guiar las políticas salariales.
- Es de gran utilidad cuando debido al crecimiento de las empresas, expansión, reestructuración o modificación, dentro de estas se crean nuevos puestos. (pág. 50-51)

2.2.2.5. Beneficios y/o ventajas

Para (Lanham, 1980, pág. 469) las ventajas obtenidas de la implantación de valoración de puestos son:

- Justicia en sueldos y salarios
- Uso de bases en los hechos para determinar el valor de los puestos.
- Consistencia y uniformidad en la operación.
- Mejores políticas de promoción, transferencia y asignación.
- Normalización de sueldos y salarios.
- Mejor moral.
- Mejor control sobre costos de sueldos y salarios.
- Mejoría de la organización.
- Reducción en la rotación de los empleados.
- Mejor administración de personal.

- Mejor utilidad de la inversión de salarios.

2.2.2.6. Modelo de valoración de puestos

Existen varios modelos de valoración de puestos, según las consideraciones que se tenga acerca de los mismos. “Los expertos en la materia han desarrollado una serie de modelos que permite efectuar mediciones con base en dos vertientes”. (Varela Juarez, 2013, pág. 96)

- Por la forma de observar el objeto de medición (puesto)
- Por la forma de comparar el objeto de medición (puesto)

Según (Varela Juarez, 2013, pág. 100):

a) Modelo de alineación

Proceso de consiste en ordenar los puestos con base en el criterio de cada miembro del comité de valuación; después, los miembros intercambian sus opiniones y puntos de vista para tratar de llegar a un consenso en donde las diferencias se reduzcan a su forma mínima.

b) Modelo de comparación de factores

Permite valuar los puestos comparando uno con otro. El puesto se divide en partes o factores.

c) Modelo de grados predeterminados

Permite clasificar los puestos tomando como base una escala predeterminada (puesto versus escala). Para este modelo, los puestos se consideran como un todo (no cuantitativo).

d) Modelo de puntos

Estándar donde el puesto se divide en partes o factores, los cuales se comparan contra una escala. (pág. 157)

Tabla 1

Modelos de valoración de puestos

Bases de comparación	de	El puesto como un todo (no cuantitativo)	El puesto dividido en partes o factores (cuantitativo)
Puesto contra puesto		Modelo de alineación	Modelo de comparación de factores
Puesto contra escala		Modelo de grados predeterminados	Modelo de puntos

Fuente: (Varela Juarez, 2013, pág. 97)

2.2.2.7. Elementos de la valoración de puestos

Para la valoración de puestos es necesario considerar un conjunto de elementos que garanticen su desarrollo. De acuerdo a (Varela Juarez, 2013), existen 6 elementos.

- Aprobación de la alta dirección
- Análisis y descripciones de puestos
- Organigramas
- Modelo de evaluación
- Comité de evaluación
- Selección de puestos tipo

a) Aprobación de la alta dirección

Toda valoración de puestos debe implicar el compromiso de la alta dirección de la organización. “En la medida en que los directivos de la organización sean partidarios de realizar el proyecto, la elaboración e implementación de éste tendrán grandes posibilidades de éxito” (Varela Juarez, 2013, pág. 97)

b) Análisis y descripciones de puestos

Se debe contar con el análisis y la descripción de puestos de trabajo, ya que, con dichos instrumentos, el comité de valuación fijara su valor. Es importante destacar el hecho de que, se debe haber seleccionado juiciosamente el modelo de valuación que va a emplear en el proceso. (Varela Juarez, 2013, pág. 98)

c) Organigramas

Este elemento permitirá tener a la mano en forma gráfica las líneas de reporte funcionales; esto evitara discordancias entre las valuaciones. (Varela Juarez, 2013, pág. 98)

d) Modelo de valuación

Se selecciona el modelo que elige la organización. Cuando de valoran puestos, debe hacerse llegar a cada miembro del comité de valuación una copia del modelo en forma anticipada, con la finalidad de que ellos tengan la oportunidad de estudiarlos y probablemente de ensayarlo, esto redundara tanto en eficiencia como en ahorro de tiempo. (Varela Juarez, 2013, pág. 98)

e) Comité de valuación

Se entiende por comité de valuación al grupo de individuos que unificara sus criterios a través de un modelo de valuación de puestos para, en forma objetiva, asignar un valor específico a cada puesto de la organización. (Varela Juarez, 2013, pág. 98)

f) Selección de puestos tipo

Para lograr una adecuada y ágil valuación, tiene que seleccionarse un número de puestos llamados “tipo”, que son aquellos empleos básicos que se encuentran en cualquier organización. Se trata de puestos que, aunque los ocupen diversas personas, tienen un contenido prácticamente similar. (Varela Juarez, 2013, pág. 99)

2.2.3. Métodos de valoración de puestos

Existen varios métodos de valoración de puestos. Para (Amaya Galeano, 2012) los métodos de valuación de puestos pueden ser cualitativos y cuantitativos. Entre los métodos cualitativos se encuentran: el método de jerarquización y el método de clasificación por cargos y entre los cuantitativos se encuentran el método de comparación por factores y el método de puntuación. Además de estos, existen también el método HAY, de Matrices o perfiles para cargos directivos y ejecutivos.

2.2.3.1. Método de jerarquización

Este método de evaluación es:

El sistema más sencillo y antiguo mediante los cuales esos se acomodan con base en su valor relativo. Una técnica que se utiliza para clasificarlos, consiste en que los evaluadores acomodan las tarjetas que contienen las obligaciones y responsabilidades de cada puesto por orden de importancia de estos. Tal jerarquización puede hacerla una sola persona que conozca todos los puestos o



bien un comité compuesto por representantes de la dirección y empleados. (Bohlander, Snell, & Sherman., 2004, págs. 366-367)

También llamado método de ranking, es el más sencillo y se aplica para evaluar y clasificar los cargos en empresas pequeñas o en áreas de las mismas cuando los puestos que hay que evaluar no son más de 8 a 10 cargos. En este método los cargos se ordenan por su importancia con el fin de determinar su valor económico. Para el ordenamiento o jerarquización de cargos, el método se basa en las descripciones actualizadas y se compara cada cargo con todos los demás para establecer su importancia relativa. En la determinación de la importancia del cargo, el evaluador tiene en mente factores tales como: grado de dificultad o la responsabilidad implícita en el mismo. (Amaya Galeano, 2012, pág. 40)

2.2.3.2. Método de clasificación por grados

Entre los principales conceptos acerca de este método se encuentran los siguientes:

Este método clasifica o encasilla cada puesto en uno de los grados o categorías correspondientes a una escala previamente establecida; también es conocido como método de clasificación y constituye un mejoramiento del método de jerarquización. (Morales Arrieta & Velandia Herrera, 2003, pág. 81).

El método de clasificación o también conocido como método de graduación parte de la base de que dentro de una categoría de puestos existen diferencias en los niveles de responsabilidad, las funciones y las habilidades ejercidas en cada puesto. Cuando estas diferencias son identificadas, pueden ser expresadas en términos

de grados definidos, ordenados a partir de los requisitos en grado mínimo dentro de la categoría que se califica y hacia los grados máximos. No se intenta identificar los detalles específicos de los diferentes elementos de los puestos, la definición de cada grado toma la forma de una descripción general de los niveles de requisitos que representa; de esta forma, la escala puede medir una cierta categoría de puestos con una variedad de funciones relativamente amplia. El método de clasificación es un método no cuantitativo y no analítico, por lo que solo nos da un ordenamiento de los puestos dentro de una escala de graduación, que, en muchos casos, no es fácil construir por la heterogeneidad de las funciones de los puestos de una organización. (Díaz, Laguna, Tejada, & Urbina, 2014, pág. 5)

2.2.3.3. Método de puntuación

Acerca de este método, se toma en consideración lo planteado por Bohlander y colaboradores:

El sistema de puntos es un procedimiento cuantitativo para evaluar los puestos que determina el valor relativo del puesto al calcular el total de puntos que se asignan. Si bien establecer un sistema de puntos es bastante complicado, una vez que están instalados son un tanto sencillos de comprender y utilizar. La ventaja principal del sistema de puntos es que brinda un sistema refinado para valorar mejor que los sistemas de jerarquización o clasificación, por lo que puede generar resultados con mayor validez y menos manipulables. El sistema de puntos permite evaluar en forma cuantitativa a un puesto con base en los factores o elementos – llamados por lo general factores compensables – que lo constituyen. Los esfuerzos, habilidades y condiciones de trabajo que un puesto supone suelen ser los factores importantes

más comunes que sirven para calificarlo como más o menos importante que otros. El número de factores compensables que emplea una organización depende de la naturaleza de ésta y de los puestos por evaluar. Una vez seleccionados los factores compensables, se les asignan pesos específicos de acuerdo con la importancia relativa para la organización. (Bohlander, Snell, & Sherman., 2004, págs. 368-369).

2.2.3.4. Método de comparación de factores

Respecto a éste método, se considera importante destacar los siguientes aportes:

Permite evaluar puestos factor por factor. Difiere del anterior en que los factores compensables de los puestos que se evalúan se comparan con los de todos los puestos estratégicos dentro de la organización que sirven como escala de evaluación del puesto. Los puestos estratégicos pueden definirse como que son importantes para establecer las compensaciones y que son ampliamente conocidos en el mercado laboral. (Bohlander, Snell, & Sherman., 2004, pág. 370)

Al igual que el método de puntos por factor, el método de comparación de factores es una técnica analítica, ya que considera al trabajo descompuesto en atributos o detalles. Este método construye una escala monetaria para cada uno de los factores compensables. Es menos difundido que el de puntos por factor; en este método los puestos de trabajo se clasifican mediante una comparación analítica de cada uno de ellos con otros puestos clave, según el grado de importancia de cada uno de los factores de análisis en que éstos han sido preliminarmente descompuestos. La importancia atribuida a cada factor se formula por medio de

valores de remuneración o "tarifa salario", estimados de un porcentaje del total del sueldo básico correspondiente a cada puesto clave. Como en todos los métodos cuantitativos, la valoración de cada puesto se efectúa basándose en la importancia y relevancia de cada uno de sus factores con respecto a cada uno de los factores en los que se han descompuesto los puestos clave. (Morales Arrieta & Velandia Herrera, 2003, pág. 133).

2.2.3.5. Comparación de los métodos

Tabla 2
Comparación de los métodos

Métodos Cualitativos		Métodos Cuantitativos	
El análisis de cargos: una narración descriptiva del cargo con sus labores, responsabilidades, grado de dificultad y calificaciones requeridas para el desempeño eficiente del cargo.		El análisis de cargos: frases narrativas de obligaciones y calificaciones. Adicionalmente, el cargo se descompone en factores tales como experiencia requerida y entrenamiento, esfuerzo mental y esfuerzo físico. El peso porcentual de cada factor que se presenta en los cargos se indica con una frase narrativa corta.	
Jerarquización	Clasificación de Cargos	Comparación de Factores	Valoración por Puntos
Los cargos se jerarquizan de acuerdo con el grado de dificultad o valor para la empresa, mientras que los niveles de grados algunas veces se definen después de que los cargos se han ordenado.	Los cargos se localizan en niveles o grados, los cuales se definen antes de la evaluación.	Los cargos se relacionan por comparación factorial. Se supone que los factores utilizados son fundamentales para todos los cargos y de aplicación universal. Los valores en puntos se determinan después del análisis hecho a cargos claves dentro de la empresa.	Los cargos se relacionan por análisis factorial. Un restringido número de factores específicos se relacionan para aplicarlos a un limitado número de tipos de cargos. El valor puntual es determinado después del análisis de cargos y se decide por la unanimidad. El grado de cada factor se expresa mediante una definición.

Fuente: (Amaya Galeano, 2012, pág. 58)

2.2.3.6. Ventajas y desventajas de los métodos de evaluación y valoración de cargos.

Tabla 3

Ventajas y desventajas de los métodos de evaluación y valoración de cargos.

Métodos	Ventajas	Desventajas
Jerarquización	<ul style="list-style-type: none">• Usado en pequeños talleres y oficinas.• Simple y fácil de entender y aplicar en el tiempo.• Relativamente poco costoso.	<ul style="list-style-type: none">• La jerarquización se hace a veces de acuerdo con el empleado y no de acuerdo con el cargo en sí.• Difícil de justificar ante los empleados.• No se aplica en empresas con gran número de cargos,• Debido al gran número de comparaciones.• No se establecen diferencias entre los trabajos jerarquizados.
Clasificación de cargos	<ul style="list-style-type: none">• Sencillo y fácil de entender.• Poco tiempo para la aplicación.• Poco costoso.• Resultados exitosos en empresas pequeñas, medianas y grandes del sector gobierno.	<ul style="list-style-type: none">• La clasificación global de cada cargo es un proceso subjetivo sujeto a quejas.• Dificultad en redacción de las descripciones de categorías.• Difícil de justificar ante los empleados.• La valoración puede estar influenciada por salarios existentes.
Comparación de factores	<ul style="list-style-type: none">• Mayor precisión que los dos métodos anteriores.• Una vez establecida la escala para cargos claves, la evaluación de los demás cargos es mucho más fácil.• La evaluación es válida y consistente, ya que todos los cargos se comparan con el mismo criterio (factores).	<ul style="list-style-type: none">• Implantación lenta y costosa.• Selección de cargos claves llega a ser un problema.• Relativamente costoso.• Cambios en funciones de cargos claves restan validez al método.• Solo es aplicable en empresas donde haya armoniosas relaciones empresa – sindicato.
Valoración por puntos	<ul style="list-style-type: none">• Reduce al mínimo la consideración por personas.• Se centra en la evaluación y valor de los cargos.• Se puede aplicar mejor cuando hay mayor cantidad de cargos.• El grado de precisión en los resultados es superior a los métodos anteriores.• Permite gran flexibilidad en la selección de factores	<ul style="list-style-type: none">• Selección y definición de factores es difícil y a veces arbitraria.• La ponderación de factores es difícil y la asignación de puntos es difícil.• Requiere tiempo y alto costo.• Exige gran cantidad de detalle administrativo.

Fuente: (Amaya Galeano, 2012, pág. 59)

2.2.4. Método de valoración por puntos

2.2.4.1. Concepto

Es considerado uno de los métodos más precisos y completos, al medir el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo, reflejada en una escala de puntaje. Es un método que proporciona una mínima subjetividad y alta coherencia en las decisiones emitidas respecto al nivel de complejidad de los cargos. El método de puntos por factor permite la valoración del puesto mediante la acumulación de las puntuaciones de cada uno de sus factores principales o componentes, y según el nivel de intensidad o la presencia de cada uno de tales factores en el puesto. (Morales Arrieta & Velandia Herrera, 2003, pág. 94)

2.2.4.2. Fundamentos

De acuerdo a (Morales Arrieta & Velandia Herrera, 2003, pág. 95), el método de valoración de puestos por puntos se fundamenta en las siguientes razones:

- Todo puesto de trabajo se compone de factores que determinan su contenido y exigencias; habitualmente tales componentes son comunes al mismo sector organizacional.
- El valor relativo de un puesto de trabajo frente a otro está determinado por la mayor o menor intensidad con la que se presenta cada factor; esta intensidad por factor se describe en escalas o grados; a cada uno de los grados se le asigna un puntaje diferente que lo pondera adecuadamente en cada nivel. Cada escala de puntos tiene sus propios valores para cada factor que cuantifican todos los posibles niveles de estimación.
- El adjudicar a cada puesto de trabajo el puntaje correspondiente a la intensidad con la que se presentan cada uno de los diversos factores permite expresar en forma adecuada la jerarquía de valores de un puesto frente a los demás.

2.2.4.3. Factores y sub-factores de valoración

El método de valoración de puestos por puntos requiere un conjunto de factores que tienen una incidencia en el desempeño de un puesto de trabajo, los mismos que deben ser sometidos análisis y evaluación. Según (Varela Juarez, 2013, págs. 141-153), los factores que son generalmente tomados en cuenta para la valuación de puestos en este método son los siguientes:

2.2.4.3.1. Factores Comunes

A. Habilidad

Es el conjunto de conocimientos generales y/o especializados que son indispensables para el desarrollo del trabajo, independientemente de cómo se hayan adquirido. Este factor se divide en tres sub factores:

A1. Nivel de preparación

En la valuación se contará con siete niveles, equivalentes a grados de estudios; para ser asignado a uno de ellos:

- Primaria
- Secundaria
- Bachillerato o carrera técnica
- Licenciatura
- Especialización
- Maestría
- Doctorado

A2. Experiencia

Se entiende como experiencia la práctica adquirida a través del tiempo en el desempeño de un puesto. Este subfactor se encuentra muy relacionado con el nivel de preparación, pues cuando un puesto requiere de amplia experiencia puede llegar a elevarse a un nivel inmediato superior de preparación. El nivel de experiencia se encuentra dividido en:



- 0 a 6 meses
- 6 meses a 1 año
- 1 a 2 años
- 2 a 3 años
- 3 a 5 años
- 5 años o más

A3. Toma de decisiones

Se entiende por toma de decisiones el tipo de apoyos que recibe un puesto para realizar acciones, con la finalidad de dar solución a los problemas. Se tiene como base la siguiente guía de acción:

- Grado I: Instrucciones y órdenes
- Grado II: Manuales de operación
- Grado III: Manuales generales
- Grado IV: Políticas
- Grado V: Objetivos

B. Responsabilidad

Se refiere al efecto que tiene el puesto sobre los resultados totales de la empresa o dependencia; está determinada por tres subfactores:

B1. Valores

Este subfactor mide el nivel de responsabilidad en valores (dinero) que tiene un puesto y a la vez, conlleva dos aspectos: volumen de valores y rango de afectación sobre esos valores.

- Volumen de valores
- Rango de afectaciones

B2. Relaciones con otros

En este sub-factor se mide el nivel de responsabilidad que tiene el puesto, en función de las relaciones que debe mantener con personas

ajenas o de la empresa; se encuentra dividido en dos aspectos para su evaluación:

- Límite u oposición de la relación
- Tipo de relación

B3. Supervisión a subalternos

Se entiende la actividad de guiar el trabajo de los colaboradores para obtener resultados a través de ellos.

- Número de subalternos
- Tipo de supervisión

2.2.4.3.2. Factores Específicos

C. Esfuerzo

Se refiere al uso enérgico de la fuerza corporal o mental que se requiere para desempeñar el puesto eficientemente. Para este factor, se diseñan dos matrices; de esfuerzo físico y de esfuerzo mental; tan solo se deberá aplicar una sola, según el tipo de puesto que se valúe.

C1. Esfuerzo físico

Se refiere a la intensidad y continuidad del esfuerzo físico que genera cansancio, fatiga o tensión física. (Rodríguez Valencia, 2007, pág. 216)

- Precisión y patrón de movimientos
- Velocidad y fuerza.

C2. Esfuerzo mental

Grado de atención mental en aspectos sobre todo de carácter cualitativo y cuantitativo de manera constante. (Rodríguez Valencia, 2007, pág. 217)

- Actividad intelectual



- Complejidad

D. Condiciones de trabajo

Se refiere al grado de adversidad de ambiente de trabajo a que se está expuesto normalmente, así como a los riesgos de accidentes o enfermedades. (Varela Juarez, 2013, pág. 152)

D1. Riesgo de accidente

Posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo, que podrían clasificarse en:

- Nulo
- Poco
- Esporádico
- Moderado
- Regular
- Frecuente
- Constante

D.2. Ambiente

Se ponderan en este factor las condiciones generales y ambientales en que se realiza el trabajo que se analiza. (Llanos Rete, 2007, pág. 101)

- Normal
- Normal exterior
- Deficiente interno
- Deficiente exterior
- Adversa

De manera esquemática se presentan todos los factores y sub-factores de valoración en la tabla siguiente:

Tabla 4

Factores y sub-factores de valoración

Tipo de factor	Factor	Sub-factores	Grados
Comunes	Habilidad	Nivel de preparación	<ul style="list-style-type: none"> • Primaria • Secundaria • Bachillerato o carrera técnica • Licenciatura • Especialización • Maestría • Doctorado
		Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> • 0 a 6 meses • 6 meses a 1 año • 1 a 2 años • 2 a 3 años • 3 a 5 años • 5 años o más
		Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Instrucciones y órdenes • Manuales de operación • Manuales generales • Políticas • Objetivos
	Responsabilidad	Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen de valores • Rango de afectación
		Relaciones con otros	<ul style="list-style-type: none"> • Límite u oposición de la relación • Tipo de relación
		Supervisión a subalternos	<ul style="list-style-type: none"> • Número de subalternos • Tipo de supervisión
Específicos	Esfuerzo	Esfuerzo físico	<ul style="list-style-type: none"> • Precisión y patrón de movimientos • Velocidad y fuerza
		Esfuerzo mental	<ul style="list-style-type: none"> • Actividad intelectual • Complejidad
	Condiciones de trabajo	Riesgo de accidente	<ul style="list-style-type: none"> • Nulo • Poco • Esporádico • Moderado • Regular • Frecuente • Constante
		Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Normal • Normal exterior • Deficiente interno • Deficiente exterior • Adversa



Fuente: (Varela Juarez, 2013, págs. 141-153)

2.2.4.3. Proceso de valoración de puestos

Para efectuar el proceso de valoración de puestos según el método de puntos, existe un conjunto de actividades que varían de acuerdo a los autores.

Para (Rodriguez Valencia, 2007, pág. 213), los pasos para desarrollar un plan de valoración de puestos por puntos son los siguientes:

- a. Establecer un comité de evaluación representativo, con responsabilidad para evaluar los puestos.
- b. Realizar un análisis de una muestra importante de puestos, y preparar sus descripciones y especificaciones, incluso de sus fichas de información.
- c. Seleccionar y definir los factores del puesto considerados como los más representativos.
- d. Ponderar los factores del puesto, de acuerdo con su importancia relativa, ya que estos son idénticos, en su contribución, al desempeño de los puestos.
- e. Determinar los grados relativos de dificultad y de responsabilidad entre los puestos; asignándole grados a cada sub-factor y puntos a cada grado.
- f. Realizar el prorrateo de los porcentajes en sub-factores y grados. Habrá casos en que en ciertos puestos los mismos sub-factores no tendrán el mismo grado de importancia.

Para (Amaya Galeano, 2012), los pasos que se deben seguir para efectuar un proceso de valoración de puestos según el método de puntos son:

- a. Análisis ocupacional
- b. Selección y clasificación de los cargos que se van analizar
- c. Descripción de cargos
- d. Selección, definición y ponderación de factores



- e. Determinación y descripción de grados
- f. Ponderación de grados
- g. Tabla de valoración
- h. Hoja maestra de valoración
- i. Encuesta salarial
- j. Diagrama de dispersión
- k. Ajuste parabólico por el método de mínimos cuadrados
- l. Regresión polinomial
- m. Rango porcentual
- n. Análisis de desviaciones y estructuras salariales

Para (Llanos Rete, 2007, pág. 81), el proceso de valoración de puestos de acuerdo al método de puntos son los siguientes

I. Etapa preparativa:

- 1. Planeación.
- 2. Especificación de los puestos.
- 3. Conformación del comité.

II. Etapa descriptiva:

- 4. Establecimiento de puestos tipo.
- 5. Determinaciones y descripciones de factores.
- 6. Establecimiento de sub factores.
- 7. Ponderación de factores.
- 8. Determinación de grado en los factores.
- 9. Definición de factores y grados.
- 10. Asignación de puntos a los grados.
- 11. Construcción del manual de valuación.

III. Etapa dinámica (análisis):



12. Comparación entre la escala de valuación y las especificaciones del puesto.
13. Asignación de puntos a cada factor del puesto.
14. Suma total de puntos en el puesto.
15. Concentración de datos

IV. Etapa de conclusión:

16. Ajuste de salarios.
17. Elaboración de la gráfica de dispersión de salarios
18. Cálculos para determinar la tendencia rectilínea de crecimiento de la gráfica de dispersión.
19. Visualización de salarios ideales.
20. Escalas definitivas de valuación.

I. Etapa preparativa:

1. Planeación

Esta incluye el proceso de integrar los recursos necesarios, materiales, humanos y financieros, para desarrollar el método y establecer el sistema de valuación por puntos como base para administrar los sueldos y salarios. Desde este momento se establecen el objetivo, la extensión que el alcance que tendrá el sistema, es decir, qué puestos a niveles se valuarán, así también se analizarán las políticas, las normas y los reglamentos que puedan influir de manera restrictiva, acuerdos y relaciones con el sindicato, análisis el organigrama, exploración de los niveles de sueldo en el mercado como punto de referencia, investigación del análisis DOFA (análisis de debilidades, oportunidades, fortaleza y amenazas de la organización), como parámetro de referencia y, finalmente, en términos generales, establecer el proceso administrativo en el desarrollo del sistema, con tiempo hacia actividades que hay que definir.

2. Especificación de los puestos

Es imprescindible contar con las especificaciones o descripciones de los puestos debido a que ella permitirá al comité efectuar la comparación entre estos la escala de valuación para la asignación de puntos a cada uno. Cuando no se cuenta con estos documentos el trabajo no se desarrolla sobre hechos fácticos, se emplea demasiado el juicio subjetivo y se alarga también el proceso, por lo que se incurre en pérdidas excesivas de tiempo y sobreesfuerzos.

3. Conformación del comité

Cada uno de los miembros del comité ordena los puestos tipo para formar una serie basada en su importancia, uno a uno respecto de los otros.

II. Etapa descriptiva:

4. Establecimiento de puestos tipo

De la misma forma como se escogieron los factores claves en la empresa, se requiere seleccionar un número determinado, número de cargos claves, los cuales deben reunir las siguientes características: tener una definición clara, precisa y sin ambigüedades de las actividades o funciones propias del cargo. (Amaya Galeano, 2012, pág. 52)

5 y 6. Determinaciones y descripción de factores

Se basa, primordialmente en considerar cuatro genéricos: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. A partir de ellos se desprenden los sub factores.



Establecidos los criterios en cada factor, pueden entonces desagregarse en sub-factores. En la práctica es recomendable no utilizar más de 12 y menos de ocho sub-factores. Los grados en que se desagregan, deben oscilar entre cuatro y seis.

La guía del experto en la tarea de seleccionar los sub-factores que el comité efectuar es de vital importancia. Éstos deben anunciarse de manera que no repitan o yuxtapongan conceptos. Por ejemplo, atención a las órdenes y seguimiento de instrucciones; o entre tacto y diplomacia y capacidad de servicio. Los conceptos deberán estar bien establecidos dependiendo de las actividades y características del puesto. En cambio sí se discrimina diferencia entre atención a las órdenes e iniciativa para tomar acciones; o aplicar criterio para resolver quejas y capacidad de servicio.

A continuación se describen las condiciones que deben cumplir los factores.

Objetividad

Consistencia

Totalidad

Exactitud

Diferenciación

7. Ponderación de factores

Está la efectúa el comité. Asigna a cada factor un Valor, tomando como totalidad 100, por ejemplo:

Habilidad:	30%
Esfuerzo:	25%
Responsabilidad:	40%
Condiciones de trabajo:	5%
Total	100%



8. Determinación de grados en los factores

Cada sub-factor, aunque deriva de un factor genérico, tiende a dividirse en grados. Los grados diferencian los niveles en los que se separa un factor y su escala está supeditada a las características del trabajo que se realiza. Se muestran tres ejemplos: Supóngase que el comité asignó las siguientes calificaciones a los factores de acuerdo con su importancia:

Habilidad:	100
Esfuerzo:	85
Responsabilidad:	70
Condiciones de trabajo:	65
Total	320

Después se convierte en un sistema de 100%:

Habilidad:	100	entre 320 = 32	=32%
Esfuerzo:	85	entre 320 = 26.56	=26%
Responsabilidad:	70	entre 320 = 21.87	=22%
Condiciones de trabajo:	65	entre 320 = 20.31	=20%
			100%

9. Definición de factores y grados

Debe asentarse por escrito de manera estructurada, precisa y sin ambigüedades, porque este documento formara parte del manual de valuación y será la base de comparación con las especificaciones de los puestos.

10. Asignación de puntos a los grados

Es el siguiente después de la ponderación de los factores compensables es la asignación de puntaje (valores) a los diversos

grados de cada factor; el proceso se inicia señalando el número total de puntos para el plano base puntual que se aplicará al peso porcentual del factor: tal base puntual se aplica tomando en consideración la cantidad de puestos y factores a evaluar. (Morales Arrieta & Velandia Herrera, 2003, pág. 114).

11. Construcción del manual de valuación

Dados los datos anteriores puede entonces crearse el manual de valuación, mismo que se integra por:

- **Instructivo para el uso de manual de valuación**

En este se describe como debe utilizarse la hoja de valuación, como debe llenarse cada casillero, la manera en que deberán compararse las especificaciones de los puestos para ubicar los grados en cada puesto y asignársele la puntuación correspondiente con la ayuda del apartad de la definición de factores y grados, y de la tabla para evaluar puestos. Así mismo, la manera en que se computaran los puntajes en cada factor y la determinación de grupo o grado de salarios en la escala de salarios básicos y la ubicación de límites de sueldo en cada puesto.

- **Hoja de valuación**

Sirve para evaluar los puestos y en donde se anotan los datos básicos del puesto, la descripción genérica del puesto, una columna con los factores y sub-factores, otra más para la descripción del factor, otra para anotar el grado a que corresponde el factor o sub-factor y su puntaje correspondiente. Al final aparecerá la suma total que representa el valor en puntos del puesto así como la especificación del grupo de salario al que pertenece.

- **Tabla para valorar puestos**

En ella se presentan los factores con sus correspondientes sub-factores, si es que existieran, su “peso” en porcentaje (que deben sumar 100%) y los puntajes asignados a cada grado existente en cada factor o sub-factor.

- **Tabla de definición de factores (y/o sub-factores y grados)**

Además de la definición de los diversos grados señala el puntaje correspondiente.

III. Etapa dinámica (análisis):

12. Comparación entre la escala de valuación y las especificaciones del puesto

Se necesita que el experto, quien funge como guía para coordinar las tareas del comité, apele a la capacidad analítica, sintética, claridad de pensamiento, objetividad, prevención y capacidad deductiva de los miembros que lo forman, porque en esta fase deben leer detenidamente las especificaciones de los puestos para valuarlos.

Esta tarea implica leer cuidadosamente las especificaciones de puestos o las descripciones de los mismos e interpretarlas para comparar su contenido con la parte del manual de valuación en el apartado “definición de factores y grados”. Los miembros del comité deberán reducir, de acuerdo con los documentos citados, en qué grado se ubican las respectivas tareas que se realizan en cada puesto con las que aparecen en la definición de factores y grados, es decir, en que factor y sub-factor se ubican y como se cumplen para ubicar así el grado. Deben interpretarse las especificaciones y/o

descripciones de puesto en términos de definiciones de factores y sub-factores que aparecen en la definición de factores y grados.

13. Asignación de puntos a cada factor del puesto

Debido a que la definición de factores y grados ya contiene el puntaje que le corresponde, se anotan en la hoja de valuación el grado al que corresponde la descripción del factor y su puntaje correspondiente.

14. Suma total de puntos en el puesto

Se indica también en la hoja de valuación al final de la columna puntos. Esta suma total permitirá jerarquizar los puestos de acuerdo con su Valor en puntos totales.

15. Concentración de datos

Después de que se ha realizado esta labor con todos los puestos se concentran los datos.

IV. Etapa de conclusión:

16. Ajuste de salarios

Después de que los puestos se han analizado y valuados en términos de puntos por el comité, se elabora una tabla comparativa. En esta tabla, se compara los puestos con base en su Valor en puntos además de su salario actual, puede observarse que los puestos, desde el primero que se lee hasta el último, crecen en orden de puntaje asignado, es decir, desde el de menor Valor en puntos, hasta el de mayor puntaje (puede incluso decirse que este orden obedece a la complejidad y eficiencia de los puestos), por ello se esperaría que los



sueldos, se incrementarán de acuerdo con la complejidad y el Valor en puntos.

17. Elaboración de la gráfica de dispersión de salarios

Será importante graficar los salarios y el Valor en puntos de los puestos con la finalidad de mostrar la dispersión que muestran, y así visualizar la relación o importancia que tienen los puestos entre sí. A esta gráfica se le conoce con el nombre “curva de salarios”. Los datos correspondientes al Valor en puntos de los puestos se colocan en el eje X (eje de las abscisas) y en el eje y (eje de las ordenadas), el salario por día que tienen asignado los puestos valuados. Será conveniente elaborar esta gráfica antes de los cálculos del punto anterior.

18. Cálculos para determinar la tendencia rectilínea de crecimiento de la gráfica de dispersión

Ya elaborada la gráfica se procede al cálculo de los puntos que permitirán el trazo de la línea que marque la tendencia de crecimiento, dados los salarios asignados y su Valor en puntos. Dicha línea está determinada con la unión de dos puntos: X_1 y Y_1 y, X_2 y Y_2 .

19. Visualización de salarios ideales

Es importante unir y prolongar los puntos a y b con la finalidad de abarcar todos los puntos identificados en la gráfica y así efectuar un análisis.

20. Escalas definitivas de valuación



Debido a que el incremento ideal de salarios a los puestos mostrado en la gráfica no se observa en la realidad, será necesario establecer rangos de amplitud para la administración de los sueldos para que sean flexibles en cuanto a su asignación. Para ello se establecen porcentajes arriba y abajo de los salarios actuales de tal manera que graficados los sueldos arriba se trazarían como una línea recta paralela que pasaría por arriba de la recta que se tracción la gráfica; y los salarios abajo se dibujarían en la gráfica como una línea recta paralela que pasaría por abajo de la misma.

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Análisis de puestos

“Proceso que nos permite obtener, estudiar, y ordenar las actividades que desarrolla una persona en su puesto de trabajo, así como los requisitos indispensables para su eficaz desempeño. El análisis nos permite sintetizar para llegar a describir”. (Varela Juarez, 2013, pág. 91)

2.3.2. Puesto

“Se refiere a la descripción oficial del puesto determinada en un contexto básico. El diseño del perfil del puesto se debe realizar en función de las tareas que el recurso humano efectúa dentro de su puesto de trabajo y su objetivo es especificar esas tareas al máximo”. (Sala Parres, 2015)

2.3.3. Clasificación de puestos



“Practica que se utiliza en el estudio del entorno de los puestos de trabajo para separarlos por variedad y estratos funcionales o laborales, y que busca un correcto establecimiento de los cargos administrativos dentro de la organización con una repartición enfocada de las responsabilidades y una equilibrada remuneración”. (Baggini, 2013)

2.3.4. Salarios

“Es la retribución que debe pagar el patrón al trabador por su trabajo” (Varela Juarez, 2013, pág. 68)

“El salario es elemento esencial de la relación de trabajo. El trabajo es, por definición y por sustancia, trabajo remunerado, y es en esta dimensión que constituye la materia del Derecho Laboral, al cual le son extrañas las modalidades de labor humana no retribuidas, sean la esclavitud o la servidumbre , que el Derecho recusa, sean las actividades altruistas o de recreo”. (Pasco Cosmópolis, 2013)

2.3.5. Remuneraciones

“Es la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución. Y está destinada a la subsistencia del trabajador y de su familia. En otras palabras constituye las recompensas de todo tipo que reciben los colaboradores por llevar a cabo las tareas que les asigno la organización” (Gomez G, 2010)

2.3.6. Valor relativo de puestos

“El valor relativo de un puesto de trabajo frente a otro está determinado por la mayor o menor intensidad con la que se presenta cada factor; esta intensidad por



factor se describe en escalas o grados; a cada uno de los grados se le asigna un puntaje diferente que lo pondera adecuadamente a cada nivel. El valor relativo expresa la jerarquía de un puesto frente a los demás”. (Morales Arrieta & Velandia Herrera, 2003, pág. 95)

2.3.7. Modelo

“El modelo es una representación parcial de la realidad; esto se refiere a que no es posible explicar una totalidad, ni incluir todas las variables que esta pueda tener, por lo que se refiere más bien a la explicación de un fenómeno o proceso específico, visto siempre desde el punto de vista de su autor. También define al modelo como un patrón a seguir o muestra para conocer algo, existe también la idea de que un modelo debe ser utilizado para probar una hipótesis o una teoría, o tan sólo para poder explicar un proceso o una abstracción”. (Orosco Rojas, 2011)

“La palabra modelo proviene del italiano modello, que a su vez proviene del latín modulus que significa: molde, medida, cantidad de cualquier cosa. Agrega que posee varios significados. Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo; en las obras de ingenio y en las acciones morales, ejemplar que por su perfección se debe seguir e imitar; representación en pequeño de alguna cosa; esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento”. (Española, 2001)

2.3.8. Método

“Un método es una serie de pasos sucesivos, conducen a una meta. El objetivo del profesionalista es llegar a tomar las decisiones y una teoría que permita generalizar y resolver de la misma forma problemas semejantes en el



futuro. Por ende es necesario que siga el método más apropiado a su problema, lo que equivale a decir que debe seguir el camino que lo conduzca a su objetivo” (Arias Galicia , 2009)

2.3.9. Factor

“Conjunto de conceptos a medir en una valuación de puestos. A la vez, se divide en sub-factores cuya característica es la similitud entre sí. (Varela Juarez, 2013, pág. 157). El factor mide el grado de educación formal y de conocimientos requeridos para que una persona desarrolle eficientemente las funciones de un cargo”. (Amaya Galeano, 2012, pág. 199)

2.3.10. Valoración de cargos

“Una técnica para analizar el puesto con la finalidad de determinar su importancia en relación con los demás, considerando el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo así como las condiciones de trabajo en los cuales se desempeña el cargo”. (Arias Galicia , 2009)

2.3.11. Proceso

“La acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en unos fenómenos naturales o necesarios para concretar una operación artificial”. (McClelland, 2014)

2.3.12 Grado

“Estado, valor o calidad susceptible de variación dentro de una serie, un proceso o una escala ordenados de forma creciente o decreciente, que se pone en relación con otros estados, valores o calidades de la misma serie, escala o proceso.

“Resultado de dividir cada factor o sub-factor para obtener precisión en los procesos de medición y definición”. (Varela Juarez, 2013, pág. 157).

2.4. Variable

Valoración de puestos.

2.4.1. Conceptualización de la variable

Tabla 5

Variable	Dimensiones
Valoración de puestos Son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto, con base en las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo” (Werther & Davis,	Habilidad Es el conjunto de conocimientos generales y/o especializados que son indispensables para el desarrollo del trabajo, independientemente de cómo se hayan adquirido. (Varela Juarez, 2013, pág. 141)
	Responsabilidad Se refiere al efecto que tiene el puesto sobre los resultados totales de la empresa o dependencia (Varela Juarez, 2013, pág. 144)



2014, pág. 246)

Esfuerzo

Se refiere al uso enérgico de la fuerza corporal o mental que se requiere para desempeñar el puesto eficientemente. Para este factor, se diseñan dos matrices; de esfuerzo físico y de esfuerzo mental; tan solo se deberá aplicar una sola, según el tipo de puesto que se valúe. (Varela Juarez, 2013, pág. 149)

Condiciones de trabajo

Se refiere al grado de adversidad del ambiente de trabajo al que se está expuesto normalmente, así como a los riesgos de accidentes o enfermedades. (Varela Juarez, 2013, pág. 152)

Conceptualización de la variable

FUENTE: Elaboración propia

2.4.2. Operacionalización de variables

Tabla 6

Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	
FUENTE: Elaboración propia	Habilidad	<ul style="list-style-type: none">• Nivel de preparación• Experiencia• Toma de decisiones	
	Valoración de puestos “Son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto, con base en las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo” (Werther & Davis, 2014, pág. 246)	Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none">• Valores• Relaciones con otros• Supervisión a subalternos
		Esfuerzo	<ul style="list-style-type: none">• Esfuerzo físico• Esfuerzo mental
		Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Riesgo de accidente• Ambiente

CAPÍTULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

La investigación es de tipo básico, porque busca conocer una realidad determinada sin efectuar aplicaciones cognitivas o tecnológicas. De acuerdo a (Hernandez , Fernandez, & Baptista, 2014, pág. XXIV), las investigaciones básicas están orientadas a producir conocimientos y teorías, que difieren de las investigaciones aplicadas que buscan resolver problemas.

3.2. Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo porque utiliza instrumentos de investigación cuantitativos. De acuerdo a (Morante, Endara, & Canahuire, 2015). El enfoque cuantitativo “considera la utilización de la estadística para la presentación de los resultados con base en la medición numérica y el análisis estadístico”.

3.3. Diseño de la investigación

El diseño que se utilizó en la presente investigación es no-experimental, porque no efectúa modificaciones o alteraciones de la variable para su estudio y comprensión. Son “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en las que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos”. (Hernandez , Fernandez, & Baptista, 2014, pág. 152).

3.4. Alcance de la investigación

La investigación tiene un alcance descriptivo porque caracteriza la valoración de puestos realizada en la empresa en estudio. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refiere, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas”. (Morante, Endara, & Canahuire, 2015, pág. 79)

3.5. Población y muestra de la investigación

3.5.1. Población

La población de estudio está conformada por los 8 puestos de trabajo del CETPRO El Porvenir.

3.5.2. Muestra

Por la cantidad del personal que existe en la empresa de estudio, no se aplicó ningún tipo de muestreo, el estudio se realizó en toda la población, es decir, en 8 puestos de trabajo.

Tabla 7
Población de estudio

	N°	Cargos
Directivo	1	Gerente General
	1	Director Académico
	1	Director de Marketing
Operativo	1	Coordinador
	1	Secretaria
	1	Técnico de Mantenimiento
Académico	1	Docente
Apoyo	1	Personal de limpieza
Total	8	

FUENTE: Elaboración propia

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Tabla 8

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

	Técnicas	Instrumentos	Objetivos
FUE NTE : Elab orac	Observación	Ficha de cotejo	Aplicada a la valoración de los factores realizada en la empresa en estudio para determinar su estado.
	ión propia		

3.7. Procesamiento y análisis de datos

3.7.1. Procesamiento de datos

Los datos provenientes de la ficha de cotejo fueron procesados utilizando los criterios para la valoración de puestos de trabajo provista por la teoría, con base en los documentos tanto físicos como virtuales facilitados por la empresa (Organigramas, Manuales, reglamentos, estructura de cargos, proceso de valoración de puestos archivados en EXCEL, etc.)

3.7.2. Análisis de datos

Para el análisis de los datos se utilizó el método estadístico-descriptivo, así como el método interpretativo en función de la teoría existente sobre valoración de puestos por puntos.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.1. Presentación del instrumento

Para describir la valoración de puestos por el método de puntos en el CETPRO “El Porvenir”, Cusco, 2018, se evaluó 8 puestos de trabajo de acuerdo a 4 dimensiones y 24 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 9

Distribución de los ítems de la ficha de cotejo

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Valoración de puestos	Habilidad	Nivel de preparación	1, 2
		Experiencia	3, 4
		Toma de decisión	5, 6, 7, 8
	Responsabilidad	Valores	9, 10
		Relaciones con otros	11, 12
		Supervisión a subalternos	13, 14
	Esfuerzo	Esfuerzo físico	15, 16
		Esfuerzo mental	17, 18, 19
	Condiciones de trabajo	Riesgo de accidente	20, 21, 22
		Ambiente	23, 24

Fuente: Elaboración propia

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de medición e interpretación.

Tabla 10

D

<i>Descripción de la Baremación</i>	Escala de medición	Promedio	Escala de Interpretación
No cumple		1,00 – 1,66	Inadecuado
Cumple medianamente		1,67 – 2,33	Medianamente adecuado
Cumple		2,34 – 3,00	Adecuado

Fue

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para describir la valoración de puestos por el método de puntos en el CETPRO “El Porvenir”, Cusco, 2018. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se consideró lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 11

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.846	24

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor de 0.846 por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2. Resultados de las dimensiones y variable por puestos

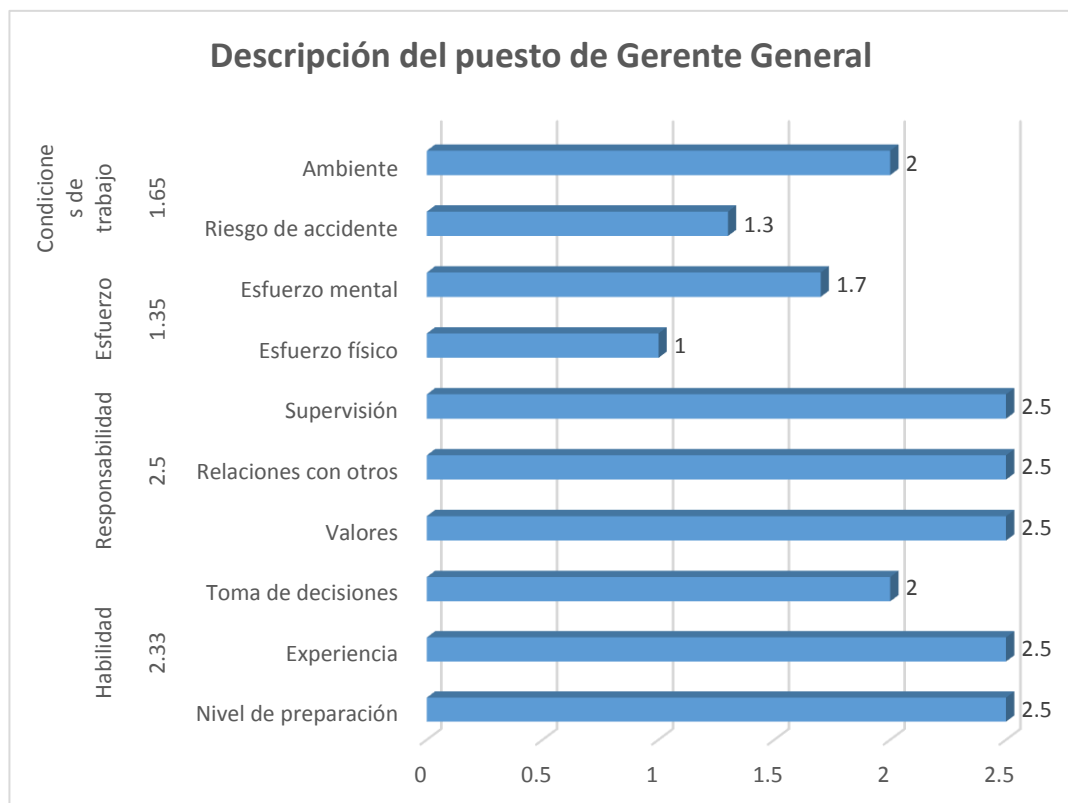
4.2.1. Descripción del puesto de gerente general

Tabla 12

Descripción del puesto de Gerente General

Factores /dimensiones	Indicadores	Puntaje indicador	Puntaje dimensión	Interpretación
Habilidad	Nivel de preparación	2.50	2.33	Adecuado
	Experiencia	2.50		Adecuado
	Toma de decisiones	2.00		Medianamente adecuado
Responsabilidad	Valores	2.50	2.50	Adecuado
	Relaciones con otros	2.50		Adecuado
	Supervisión	2.50		Adecuado
Esfuerzo	Esfuerzo físico	1.00	1.35	Inadecuado
	Esfuerzo mental	1.70		Inadecuado
Condiciones de trabajo	Riesgo de accidente	1.30	1.65	Inadecuado
	Ambiente	2.00		Medianamente adecuado
		Promedio	1.96	Medianamente adecuado

Fuente: Elaboración propia



**Interpretación y análisis:**

La tabla y figura que anteceden muestran que el proceso de valoración del puesto de Gerente General ha sido efectuado de manera adecuada en las dimensiones de habilidad (2.33 adecuado) y responsabilidad (2.50 adecuado), con excepción de la valoración en el indicador toma de decisiones (2.0 medianamente adecuado) en las cuales no se ha tomado debidamente en cuenta los criterios para la toma de decisiones, la formación académica necesaria para afrontar las dificultades y complejidades de la toma de decisiones, la iniciativa y el poder de adaptación del puesto para hacer frente a situaciones cambiantes, ni la facilidad de coordinación frente a situaciones de adaptación. En cuanto a las dimensiones de esfuerzo (1.35) y condiciones de trabajo (1.65), se ha determinado que la valoración efectuada por la empresa es inadecuada, debido a que no se ha considerado el esfuerzo físico en el cumplimiento de las funciones y obligaciones del gerente, el riesgo asociado a la carga postural, tampoco el esfuerzo mental ni el nivel de concentración o nivel de estrés para hacer frente al cumplimiento de sus funciones y obligaciones. En general la valoración promedio obtenida es de 1.96, lo que indica que el proceso de valoración del puesto es medianamente adecuado.

En consecuencia, de acuerdo a la observación realizada a través de la ficha de cotejo se puede concluir que la valoración del puesto de Gerente General realizada por la empresa en estudio, fue medianamente adecuada. Estos resultados indican que existen algunas deficiencias en el proceso realizado por la empresa, lo cual ameritaría la realización de un nuevo proceso de valoración de puestos de trabajo.

4.2.2. Descripción del puesto del director académico

Tabla 13

Descripción del puesto del Director Académico

Factores/ dimensiones	Indicadores	Puntaje indicador	Puntaje Dimensión	Interpretación
Habilidad	Nivel de preparación	2.50	2.17	Adecuado
	Experiencia	2.00		Med. adecuado
	Toma de decisiones	2.00		Med. adecuado
Responsabilidad	Valores	2.00	2.17	Med. adecuado
	Relaciones con otros	2.50		Adecuado
	Supervisión	2.00		Med. adecuado
Esfuerzo	Esfuerzo físico	1.00	1.35	Inadecuado
	Esfuerzo mental	1.70		Inadecuado
Condiciones de trabajo	Riesgo de accidente	1.30	1.65	Inadecuado
	Ambiente	2.00		Med. adecuado
Promedio			1.83	Med. adecuado

Fuente: Elaboración propia



Figura 2. Descripción del puesto del Director Académico

**lisis:**

El análisis de la tabla y figura que anteceden muestra de manera general que el puesto de Director Académico fue evaluado de manera medianamente adecuada (1.83). Los puntajes promedio de las dimensiones habilidad (2.17) y responsabilidad (2.17) corresponden en la escala de interpretación a medianamente adecuadas, sin embargo, los puntajes promedios de las dimensiones esfuerzo (1.35) y condiciones de trabajo (1.65) son inadecuadas.

Estos resultados evidencian que el proceso de valoración de este puesto de trabajo fue realizado de manera óptima en los factores de habilidad y responsabilidad siendo adecuado a la jerarquía del cargo. En cambio en los factores de esfuerzo y condiciones de trabajo existe una baja valoración, lo que indicaría que el cumplimiento del cargo no implica esfuerzos físicos y riesgos de accidente, con excepción del esfuerzo mental que por la naturaleza del cargo requiere una mayor concentración y nivel de estrés para su cumplimiento.

4.2.3. Descripción del puesto del director de marketing

Tabla 14

Descripción del puesto del Director de Marketing

Factores/dimensiones	Indicadores	Puntaje indicador	Puntaje dimensión	Interpretación
Habilidad	Nivel de preparación	2.50	2.1	Adecuado
	Experiencia	2.00		Med. adecuado
	Toma de decisiones	1.80		Med. adecuado
Responsabilidad	Valores	2.00	1.83	Med. adecuado
	Relaciones con otros	2.00		Med. adecuado
	Supervisión	1.50		Inadecuado
Esfuerzo	Esfuerzo físico	1.00	1.35	Inadecuado
	Esfuerzo mental	1.70		Med. adecuado
Condiciones de trabajo	Riesgo de accidente	1.30	1.4	Inadecuado
	Ambiente	1.50		Inadecuado
Promedio			1.67	Med. Adecuado

Fuente: Elaboración propia

nterpretación y análisis :



valoración de pu

Figura 3. Descripción del puesto del Director de Marketing

ponden a las necesidades y funciones del cargo. Así tenemos que la experiencia (2.0), los valores (2.0) y las relaciones con otros (2.0) fueron valorados como medianamente adecuados, es decir, se consideraron suficientemente la experiencia laboral, los valores de honestidad, puntualidad, respeto y trabajo en equipo, así como la responsabilidad en el manejo de dinero o equipos que requieren mucho cuidado en este puesto de trabajo, así como la función de supervisión inherente a tal puesto de trabajo, aunque en este último sub-factor el puesto de trabajo demanda cierta supervisión.

Los factores de esfuerzo (1.35) y condiciones de trabajo (1.4), muestran una valoración inadecuada al puesto de trabajo, lo que significa que los sub-factores de esfuerzo físico (1.0), riesgo de accidente (1.30) y ambiente de trabajo (1.50) no son tan relevantes en este puesto de trabajo. En cambio el esfuerzo mental (1.70) si es elemento necesario en este puesto de trabajo debido a la naturaleza jerárquica del cargo.

4.2.4. Descripción del puesto de coordinador

Tabla 15

Descripción del puesto de Coordinador

Factores/dimensiones	Indicadores	Puntaje indicador	Puntaje dimensión	Interpretación
Habilidad	Nivel de preparación	2.00	1.83	Med. Adecuado

	Experiencia	2.00	2	Med. Adecuado
	Toma de decisiones	1.50		Inadecuado
Responsabilidad	Valores	2.00	2	Med. Adecuado
	Relaciones con otros	2.00		Med. Adecuado
	Supervisión	2.00		Med. Adecuado
Esfuerzo	Esfuerzo físico	1.00	1.35	Inadecuado
	Esfuerzo mental	1.70		Med. Adecuado
Condiciones de trabajo	Riesgo de accidente	1.30	1.4	Inadecuado
	Ambiente	1.50		Inadecuado
Promedio			1.65	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

nte
rpr
eta
ció
n y
aná
lisi
s:

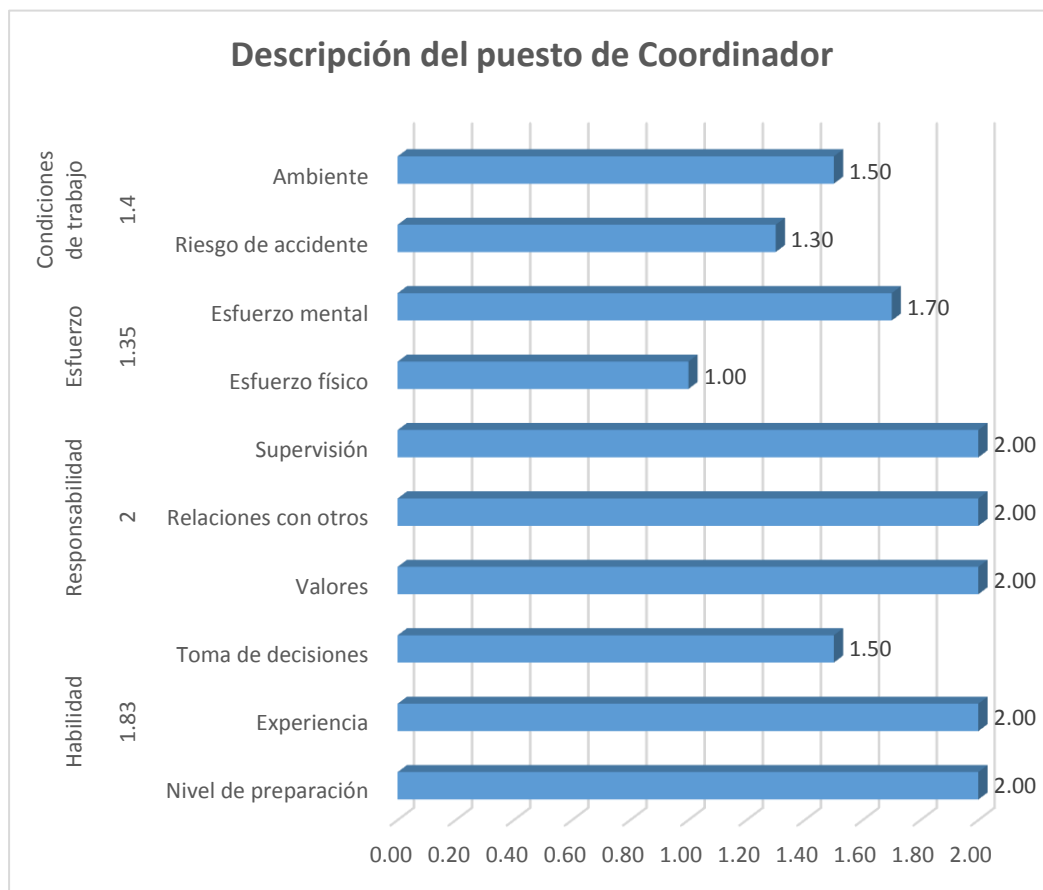


Figura 4. Descripción del puesto de Coordinador

r

ación total que alcanza el puesto de trabajo de Coordinador es de 1.65, lo que implica que el proceso de valoración de puestos por el método de puntos realizado por la empresa al puesto de Coordinador presenta algunas complejidades de valoración. El puesto de Coordinador en la empresa cumple funciones de



interconexión entre las diferentes áreas administrativas y académicas, así como entre los niveles inferiores y superiores de la empresa.

Los factores de habilidad y responsabilidad fueron valorados como medianamente adecuado, es decir, dicho puesto de trabajo demanda cierto grado de preparación (2.0), experiencia (2.0), así como valores (2.0), relaciones con otros (2.0) y supervisión (2.0), sin embargo el sub-factor toma de decisiones fue valorado con 1.5 en razón de que la toma de decisiones en este cargo está sujeta a la aprobación de sus superiores. Los factores de esfuerzo y condiciones de trabajo fueron valorados de manera inadecuada en razón de que dicho cargo no demanda considerables esfuerzos físicos ni está expuesto a riesgos de accidente. No obstante, el esfuerzo mental es medianamente adecuado, debido a las exigencias que demanda la naturaleza del cargo.

4.2.5. Descripción del puesto de docente

Tabla 16

Descripción del puesto de Docente

Factores/dimensiones	Indicadores	Puntaje indicador	Puntaje dimensión	Interpretación
----------------------	-------------	-------------------	-------------------	----------------

Habilidad	Nivel de preparación	2.50	2.17	Adecuado
	Experiencia	2.00		Med. adecuado
	Toma de decisiones	2.00		Med. adecuado
Responsabilidad	Valores	2.50	2.33	Adecuado
	Relaciones con otros	2.50		Adecuado
	Supervisión	2.00		Med. adecuado
Esfuerzo	Esfuerzo físico	1.00	1.5	Inadecuado
	Esfuerzo mental	2.00		Med. adecuado
Condiciones de trabajo	Riesgo de accidente	1.30	1.4	Inadecuado
	Ambiente	1.50		Inadecuado
Promedio			1.85	Med. adecuado

Fuente: Elaboración propia

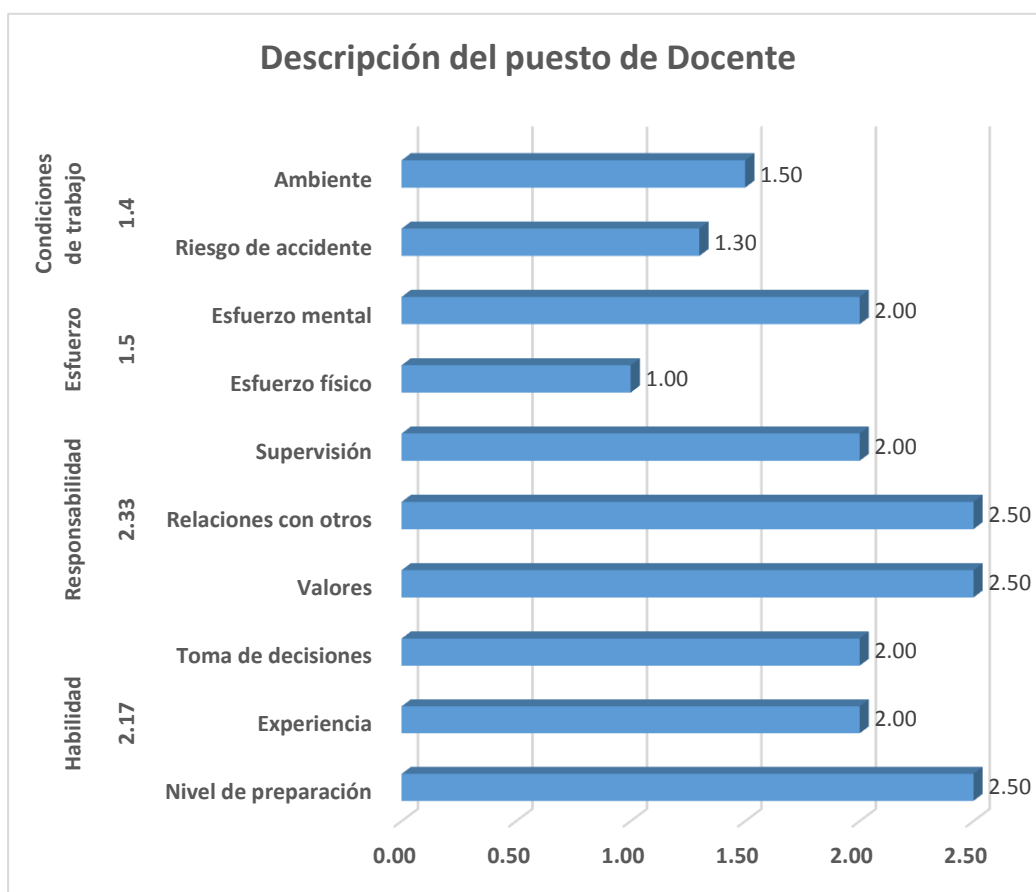


Figura 5. Descripción del puesto de Docente

Interpretación y análisis:



En general, el puntaje promedio total alcanzado por este puesto de trabajo es de 1.85, lo que indica que el proceso de valoración efectuada por la empresa es medianamente adecuada.

No obstante, existen varios sub-factores que fueron valorados de manera adecuada como: el nivel de preparación (2.5), los valores (2.5), y las relaciones con otros (2.5), los cuales, dada la condición del puesto de trabajo (docente) están plenamente justificados, habiéndose procedido adecuadamente en su valoración, debido a que dicho puesto implica la capacidad de afrontar dificultades y complejidades, iniciativa y poder de adaptación y facilidad de coordinación frente a situaciones problemáticas, capacidad y experiencia en la coordinación y supervisión de las personas.

Sin embargo, existen sub-factores valorados con puntajes medianamente adecuados como la experiencia (2.0), la toma de decisiones (2.0), la supervisión (2.0) y el esfuerzo mental (2.0). Estos puntajes indican que el puesto de docente exige ciertos criterios y requerimientos indispensables para el cumplimiento de dichos sub-factores. Se debe hacer notar que el esfuerzo mental esta mejor valorado entre todos los puestos de trabajo (2.0) debido a la naturaleza de las funciones que cumple.

Finalmente, existen algunos sub-factores que tienen una valoración inadecuada como el esfuerzo físico (1.00), riesgo de accidente (1.30) y ambiente de trabajo (1.50), debido a que el puesto de docente no demanda esfuerzo físico sino mental, y es poco probable los riesgos de accidente.

4.2.6. Descripción del puesto de secretaria

Tabla 17

Descripción del puesto de Secretaria

Factores/dimensiones	Indicadores	Puntaje indicador	Puntaje dimensión	Interpretación
Habilidad	Nivel de preparación	1.50	1.17	Inadecuado
	Experiencia	1.00		Inadecuado
	Toma de decisiones	1.00		Inadecuado
Responsabilidad	Valores	2.00	1.83	Med. adecuado
	Relaciones con otros	2.00		Med. adecuado
	Supervisión	1.50		Inadecuado
Esfuerzo	Esfuerzo físico	1.00	1.15	Inadecuado
	Esfuerzo mental	1.30		Inadecuado
Condiciones de trabajo	Riesgo de accidente	1.30	1.4	Inadecuado
	Ambiente	1.50		Inadecuado
Promedio			1.39	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

nte
rpr
etac
ión
y
aná
lisis
:

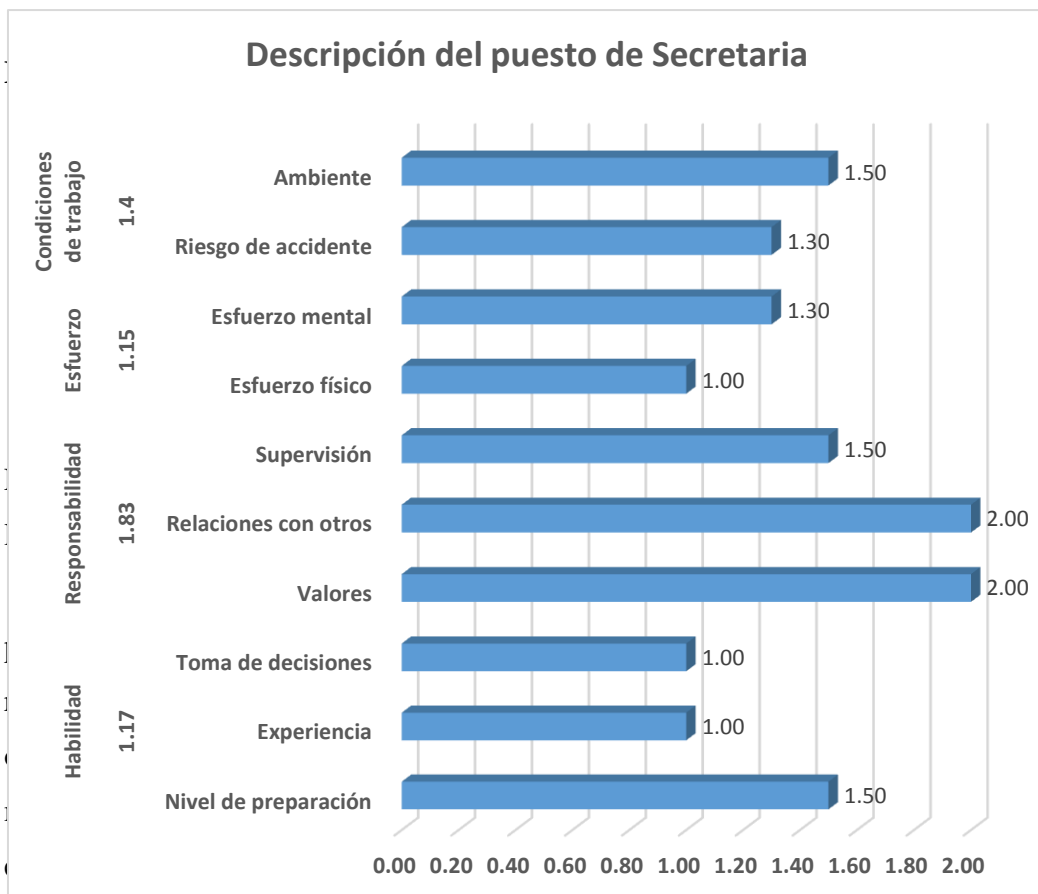


Figura 6. Descripción del puesto Secretaria



io general de la valoración realizada al proceso de valoración del puesto de Secretaria realizada por la empresa es de 1.39, lo que indica que existen factores y sub-factores que no requieren grandes habilidades, responsabilidades y esfuerzos para su cumplimiento.

Los sub factores que cuentan con una mayor valoración son relaciones con otros (2.0) y valores (2.0), esto indicaría que el ejercicio de dicho puesto demanda una alta responsabilidad y confianza para el manejo de equipos y valores materiales o inmateriales de la empresa.

Todos los demás sub-factores tienen una valoración inadecuada, debido a que dicho puesto de trabajo no requiere un alto nivel de preparación, experiencia, y la toma de decisiones está supeditada a su superior inmediato. Por otro lado, tampoco efectúa acciones de supervisión y no demanda grandes esfuerzos físicos, mentales, ni está muy expuesto a riesgos de accidentes ni a condiciones ambientales rigurosas.

4.2.7. Descripción del puesto de técnico de mantenimiento

Tabla 18

Descripción del puesto de Técnico de Mantenimiento

Factores/dimensiones	Indicadores	Puntaje indicador	Puntaje dimensión	Interpretación
Habilidad	Nivel de preparación	2.00	1.93	Poco adecuado
	Experiencia	2.00		Poco adecuado
	Toma de decisiones	1.80		Poco adecuado
Responsabilidad	Valores	1.00	1.33	Inadecuado
	Relaciones con otros	1.00		Inadecuado
	Supervisión	2.00		Poco adecuado
Esfuerzo	Esfuerzo físico	2.00	1.85	Poco adecuado
	Esfuerzo mental	1.70		Poco adecuado
Condiciones de trabajo	Riesgo de accidente	1.00	1.25	Inadecuado
	Ambiente	1.50		Inadecuado
Promedio			1.59	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

nte
rpr
eta
ció
n y
aná
lisis
:

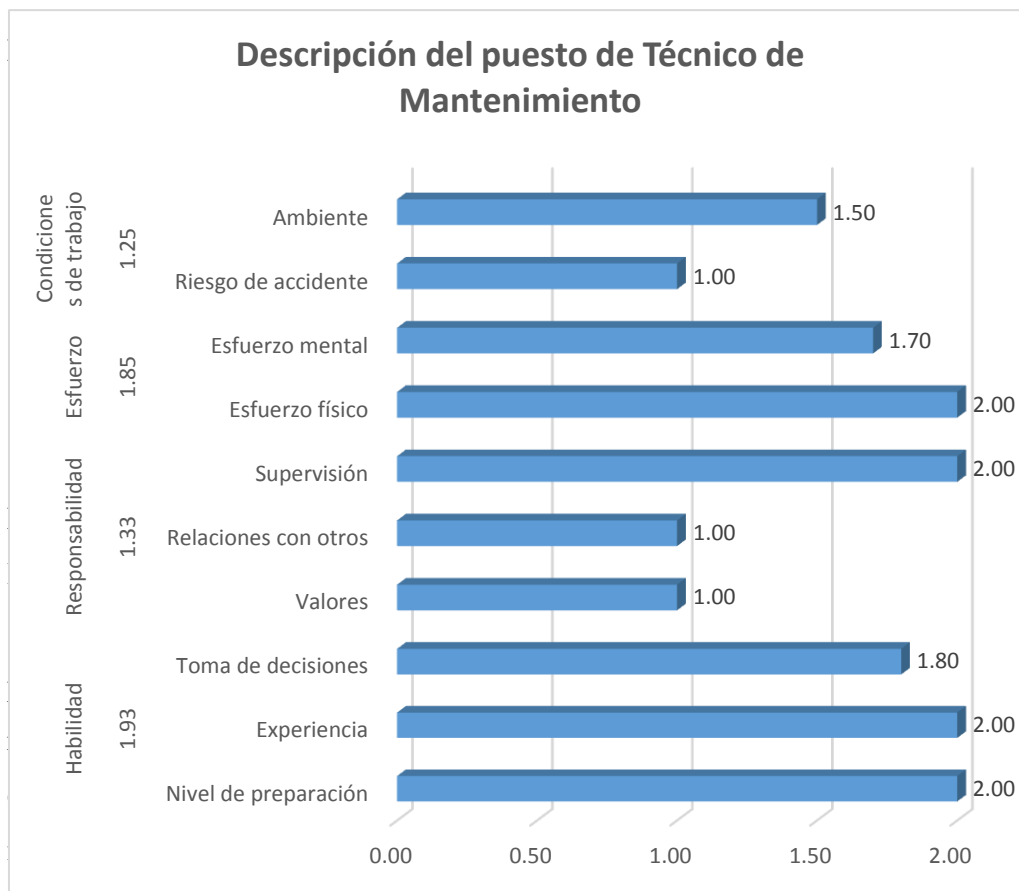


Figura 7. Descripción del puesto Técnico de Mantenimiento



dio general de la valoración alcanzada en el puesto de técnico de mantenimiento, a través de la ficha de cotejo realizada por las investigadoras, es de 1.59, lo que significa que el proceso de valoración de puestos realizado por la empresa en este puesto de trabajo es inadecuado, debido a que existen factores y sub-factores que presentan exigencias o demandas de diferente grado.

Los sub-factores de habilidad (1.93) y el esfuerzo (1.85) alcanzan una valoración medianamente adecuada debido a la naturaleza del puesto de trabajo, especialmente los sub-factores nivel de preparación (2.0), experiencia (2.0), supervisión (2.0) y esfuerzo físico (2.0). Es decir, el puesto de técnico en mantenimiento tiene que contar con los suficientes conocimientos técnicos y experiencia para realizar las funciones que se requiere, así como realizar un esfuerzo físico considerable.

Los sub-factores de valores, relaciones con otros y riesgo de accidente fueron valorados con 1.0. Sin embargo, existen sub-factores como el riesgo de accidente que debería tener una mayor valoración debido a la mayor probabilidad de sufrir algún accidente. Del mismo modo, el sub factor valores podría considerarse con un mayor puntaje debido a que se trata de un puesto de trabajo al que está confiado equipos que pueden malograrse.

4.2.8. Descripción del puesto de personal de limpieza

Tabla 19

Descripción del puesto de Personal de Limpieza

Factores/dimensiones	Indicadores	Puntaje indicador	Puntaje dimensión	Interpretación
Habilidad	Nivel de preparación	2.50	2.27	Adecuado
	Experiencia	3.00		Adecuado
	Toma de decisiones	1.30		Inadecuado
Responsabilidad	Valores	2.00	1.83	Poco adecuado
	Relaciones con otros	1.50		Inadecuado
	Supervisión	2.00		Poco adecuado
Esfuerzo	Esfuerzo físico	2.00	1.5	Poco adecuado
	Esfuerzo mental	1.00		Inadecuado
Condiciones de trabajo	Riesgo de accidente	1.00	1	Inadecuado
	Ambiente	1.00		Inadecuado
Promedio			1.65	Inadecuado

Fuente: Elaboración propia

nte
rpr
etac
ión
y
aná
lisis
:

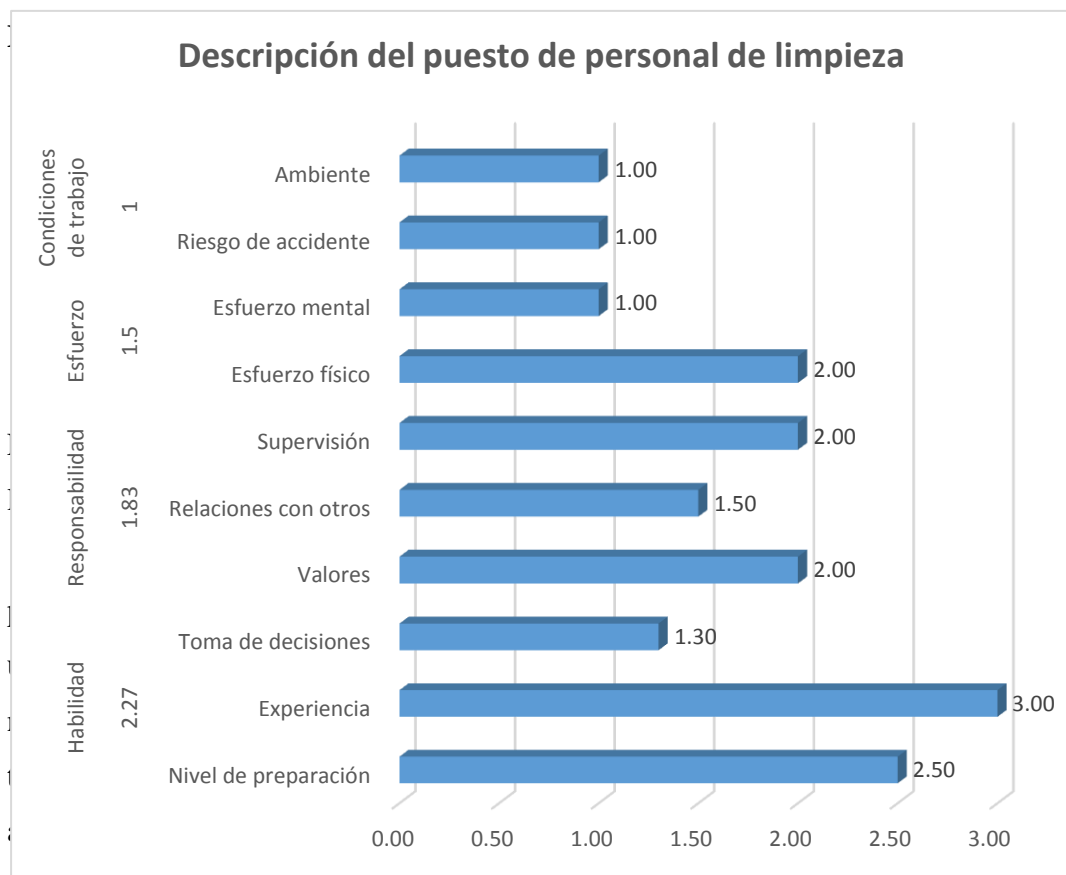


Figura 8. Descripción del puesto de Personal de Limpieza



je promedio general alcanzado por este puesto de trabajo, de acuerdo a la ficha de cotejo, es de 1.65, lo que indica que el proceso de valoración de este puesto de trabajo, realizado por la empresa es inadecuado, sin embargo cumple con los requerimientos mínimos de habilidad, responsabilidad y esfuerzo.

Existen sin embargo, algunos sub-factores que presentan una alta valoración, como el nivel de preparación (2.5) y la experiencia (3.0), lo que indica que el proceso de valoración realizada por la empresa respecto a estos dos sub-factores del puesto de trabajo denominado “personal de limpieza” está acorde a las exigencias del mismo.

Las valoraciones medianamente adecuadas se encuentran entre los sub-factores de: valores (2.0), supervisión (2.0) y esfuerzo físico (2.0), lo que significa que dicho puesto de trabajo cumple con un esfuerzo físico moderadamente grande debido a que está en constante actividad.

Los sub-factores con menos ponderación a través de la ficha de cotejo son: toma de decisiones (1.30), relaciones con otros (1.50), esfuerzo mental (1.00), riesgo de accidente (1.00) y ambiente de trabajo (1.00). Esto indica que el proceso de valoración de estos sub-factores es poco relevante en el cumplimiento del puesto de trabajo. No obstante, la probabilidad de accidente es considerable debido al uso de productos químicos.

4.3. Descripción general de los factores según puestos de trabajo.

Tabla 20

Puntajes promedio según factores y puestos de trabajo

Puestos de trabajo	Habilidad	Responsabilidad	Esfuerzo	Condiciones de trabajo
Gerente General	2.33	2.50	1.35	1.65
Director Académico	2.17	2.17	1.35	1.65
Director de Marketing	2.10	1.83	1.35	1.40
Coordinador	1.83	2.00	1.35	1.40
Docente	2.17	2.33	1.50	1.40
Secretaría	1.17	1.83	1.15	1.40
Técnico en mantenimiento	1.93	1.33	1.85	1.25
Personal de limpieza	2.27	1.83	1.50	1.00
Promedio	2.00	1.98	1.43	1.39

Fuente: elaboración propia

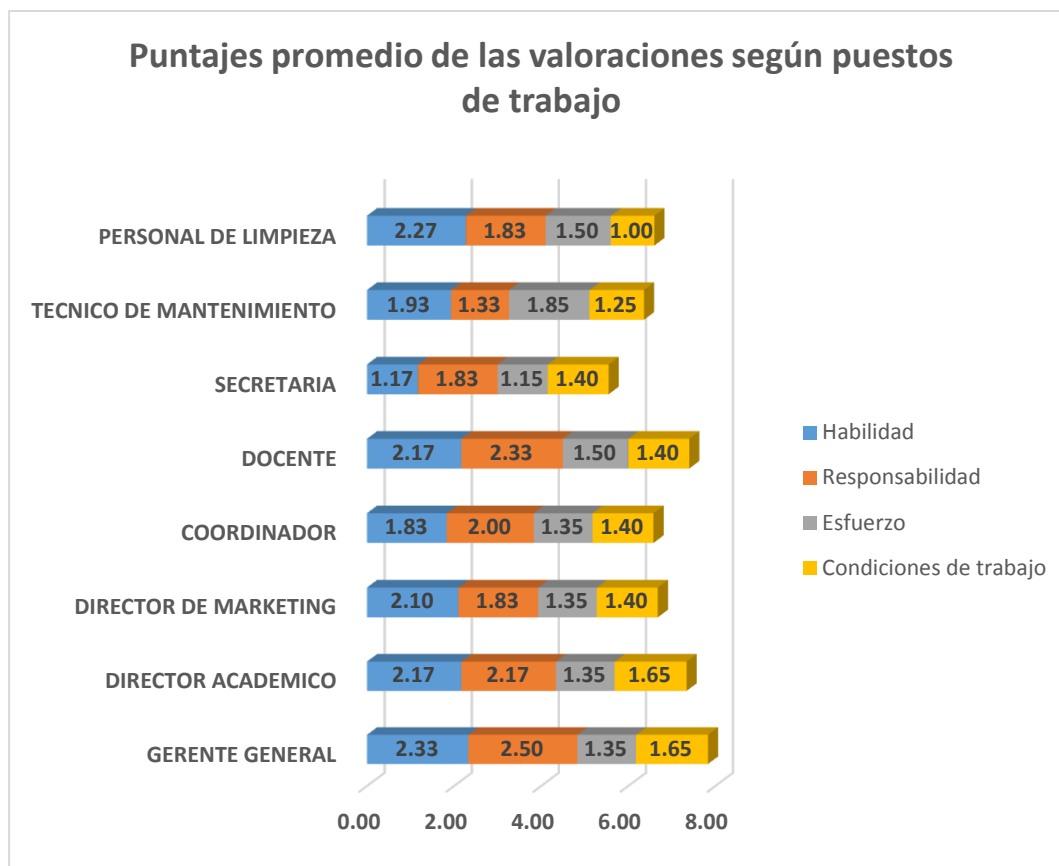


Figura 9. Puntaje promedio de valoraciones según puestos de trabajo

Interpretación y análisis

La tabla y la figura que anteceden muestran de manera general los resultados alcanzados en la valoración efectuada de acuerdo a la ficha de cotejo en los 8 puestos de trabajo analizados. Se podrá observar que los factores habilidad (2.00) y responsabilidad (1.98) son los mejores valorados, mientras que el esfuerzo (1.43) y las condiciones de trabajo son los menos valorados (1.39). Estos resultados indican claramente que la tendencia general en el proceso de valoración de puestos realizado por la empresa es a valorar de manera medianamente adecuada los factores de habilidad y responsabilidad en todos los puestos de trabajo, no así el esfuerzo y las condiciones de trabajo, factores que no fueron analizados de manera adecuada, teniendo una repercusión negativa en la

valoración final de cada puesto así como en la estructura remunerativa de los trabajadores de esta empresa.

4.4. Promedio general de valoración según factores

Tabla 21

Factor	Puntaje promedio	Escala de Interpretación
Habilidad	2.00	Medianamente adecuado
Responsabilidad	1.98	Medianamente adecuado
Esfuerzo	1.43	Inadecuado
Condiciones de trabajo	1.39	Inadecuado
Promedio Total	1.70	Medianamente adecuado

Promedio general de puntajes según factores

Fuente: Elaboración propia

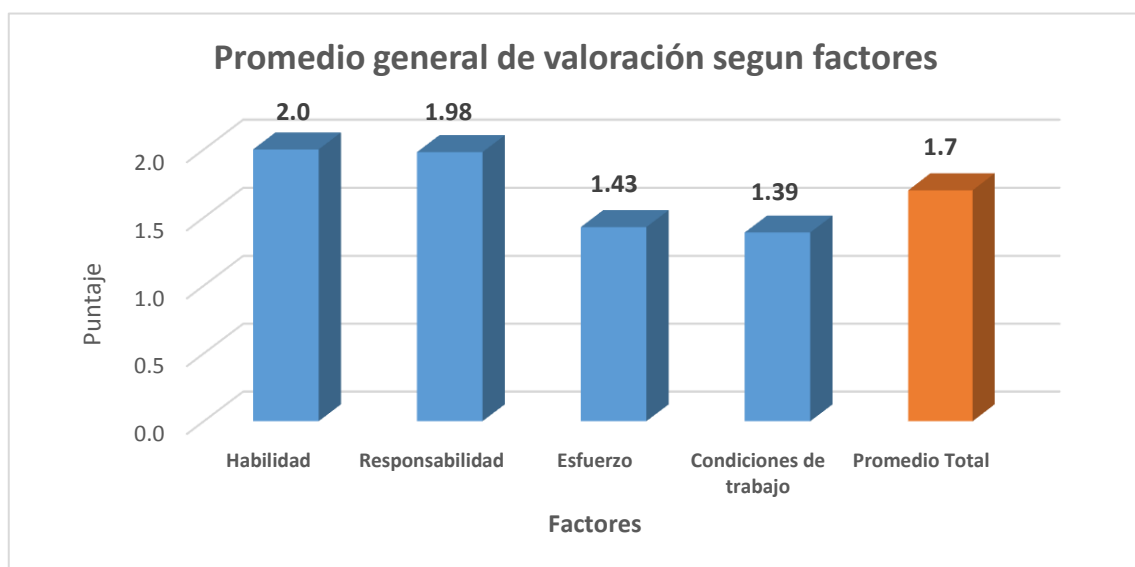


Figura 10: Promedio general de valoración según factores



Interpretación y análisis

La tabla y figura que anteceden presentan los promedios generales de las valoraciones efectuadas según factores. Como se puede observar, el promedio general de todos los factores para los 8 puestos de trabajo es de 1.7, lo que significa que se trata de una valoración medianamente adecuada, siendo los factores habilidad y responsabilidad los que cuentan con una valoración promedio más altos, 2.0 y 1.98 respectivamente. Los otros factores, esfuerzo y condiciones de trabajo, cuentan con valoraciones promedio bajas, 1.43 y 1.39 respectivamente

Estos resultados significan que las valoraciones efectuadas por la empresa para todos los puestos de trabajo no demandan exigencias de esfuerzo y condiciones de trabajo desfavorables para todos los puestos de trabajo, en cambio, sí demanda o requiere mayores exigencias de habilidad y responsabilidad en todos los puestos de trabajo analizados.

4.5. Discusión de Resultados

4.5.1. Recuento de Resultados

Los resultados hallados en la presente investigación dan cuenta de que el promedio general de valoración de los diferentes factores laborales es de 1.7, lo que implica una valoración medianamente adecuada, siendo los factores de habilidad y responsabilidad los que obtuvieron mayor puntaje promedio (2.0 y 1.98 respectivamente), y los factores de esfuerzo y condiciones de trabajo los que obtuvieron menor puntaje (1.43 y 1.39 respectivamente). Estas valoraciones se explican debido a la naturaleza académica y educativa de la empresa, la misma que presenta mayores exigencias promedio de habilidad y responsabilidad y menores exigencias promedio de esfuerzo y condiciones de trabajo en los diferentes puestos, con algunas diferencias significativas que dependen de la jerarquía, complejidad o naturaleza de los puestos de trabajo

4.5.2. Comparación de resultados

Con respecto a la investigación realizada por (García, 2013) denominado “Diseño de la estructura salarial para el área administrativa de la empresa ASEOCOLBA S.A. UEN Bogotá”, el estudio muestra ciertas similitudes con la presente investigación, ya que se trabajó en 13 puestos tipo y se encontró que existía una coherencia entre las funciones y los salarios de los puestos de trabajo, lo que evidencia la existencia de algunas deficiencias en el proceso. Con respecto al estudio realizado por (Sacoto & Zhingri, 2012), denominado “Propuesta de valoración y clasificación de puestos en el área administrativa de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca”, se verifica que existen algunas similitudes de enfoque respecto al presente estudio. El presente estudio se propuso describir la valoración de puestos efectuada por el CETPRO “El Porvenir”, especialmente de los factores y subfactores a fin de determinar su adecuado proceso. De igual forma, el estudio de Sacoto y Zhingri, está orientado a efectuar una clasificación de puestos por rango de



puntos así como la determinación del valor por puntos de cada puesto de trabajo.

En relación al estudio realizado por (Berrocal, 2016), denominado “Análisis Comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo”, realizado en Madrid, España, se puede señalar que no existen coincidencias importantes con el presente estudio, debido a que el estudio de Berrocal está orientado a establecer semejanzas y diferencias en el proceso de valuación de puestos utilizando distintos métodos de valuación. Mientras que en el estudio realizado en la presente tesis, se trata de describir la valoración de puestos efectuada por el CETPRO “El Porvenir” mediante el método de puntos, específicamente la valoración de los factores y sub-factores labores que intervienen en cada puesto de trabajo. Es de notar sin embargo, que una de las conclusiones más importantes de Berrocal es que la aplicación de distintos métodos de valoración de puestos a un mismo conjunto de puestos de trabajo proporciona resultados muy similares.

Con respecto al estudio realizado por (Alvarez , 2015), denominado “Propuesta para determinar los perfiles de puestos por Competencias en la Gerencia de Infraestructura, orientado a mejorar la gestión de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Namora”, existen algunas coincidencias en la metodología empleada, incluso en la estructura de factores utilizada para determinar perfiles de puestos. (Alvarez , 2015) Utiliza tres factores de ponderación: habilidades, experiencia y valores. En cambio en el método de valoración de puestos de trabajo por método de puntos utilizado por la presente investigación se tomó en cuenta los factores de: habilidad, responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo. Por otro lado, los perfiles de los puestos de trabajo mediante el método de puntos que realiza Álvarez Cabrera utilizan perfiles de puestos de trabajo por competencias, mientras que en el presente estudio se utiliza una descripción de perfiles de acuerdo a las funciones específicas de los puestos de trabajo.



En relación al estudio de (Vargas, 2016), denominado “Remuneraciones mediante valuación de puestos de trabajo en la Contratista Generales en MINERIA J.H. S.A.C. Unidad Uchucchacua - Oyón 2014”, se puede señalar que existen algunas diferencias de enfoque y resultados, el estudio de Vargas está orientado a diseñar un modelo matemático para el pago de remuneraciones asignadas a los puestos de trabajo mediante la valuación de puestos por puntos. En cambio, el presente estudio se enfoca solamente en el proceso de valoración de los cuatro factores señalados en la teoría de valuación, habiéndose determinado deficiencias en el proceso.

Finalmente, en relación al estudio realizado por (Carrera, 2014), denominado “Remuneraciones mediante valuación de puestos de trabajo en la empresa C&R Contratistas Generales S.R.L”, se puede señalar que existen algunas coincidencias en el procedimiento empleado. El estudio realizado por (Carrera, 2014) enfoca la totalidad del proceso de valoración hasta determinar la estructura remunerativa de los ocho puestos de trabajo analizados, mientras que en el presente estudio se efectúa un análisis específico del proceso de valoración de los cuatro factores: habilidades, responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo, en los cuales se ha encontrado algunas deficiencias.

4.5.3. Limitaciones del estudio

La realización de la investigación se vio obstaculizada por varios aspectos, dentro de los cuales se encuentran: la inexistencia de antecedentes de investigación similares a nivel nacional y local. Otra de las limitaciones del presente estudio fue la carencia de un manual de valoración de puestos de trabajo mediante el método de puntos por parte de la empresa, que hubiera servido de base para analizar mejor el proceso y los procedimientos específicos seguidos por la misma.

La teoría de la valoración de puestos mediante el método de puntos es exhaustiva y detallada, que va desde la determinación de los puestos de trabajo tipo, hasta la determinación de la estructura remunerativa de los



puestos, expresada en un modelo matemático. Dicho proceso sigue cuatro etapas: preparativa, descriptiva, dinámica y conclusiva con sus respectivas sub-etapas. El presente estudio se ha concentrado solamente en la etapa descriptiva, específicamente en la valoración de los factores y sub-factores laborales de los puestos de trabajo.



CONCLUSIONES

- 1°. La valoración de puestos por el método de puntos efectuada en el CETPRO “El Porvenir”, arroja un promedio general de 1.7, lo que significa que dicha valoración es medianamente adecuada, siendo los factores de habilidad y responsabilidad los que tienen un puntaje más alto (2.00 y 1.98 respectivamente) mientras que los factores de esfuerzo y condiciones de trabajo tienen un menor puntaje (1.43 y 1.39 respectivamente), lo que significa que los puestos de trabajo en dicha empresa demanda mayores exigencias de habilidad y responsabilidad y menores exigencias de esfuerzo y condiciones de trabajo.
- 2°. La valoración del factor habilidad es uno de los factores mejor considerados en el proceso de valoración de puestos efectuado por la empresa, posee un promedio general de 2.0, que en la escala de interpretación corresponde a medianamente adecuado, lo que significa que para la empresa el factor habilidad es uno de los componentes que requieren mayores exigencias de preparación, experiencia y toma de decisiones para sus distintos puestos de trabajo, especialmente para los puestos de mayor jerarquía que requieren conocimientos especializados que ayudará en una adecuada toma de decisiones para lograr los objetivos de la empresa, siendo el caso del gerente general.
- 3°. La valoración del factor responsabilidad ha sido otro de los factores mejor considerados en el proceso de valoración de puestos realizado por la empresa, posee un promedio general de 1.98 que en la escala de interpretación corresponde a medianamente adecuado, lo que significa que la empresa ha considerado relativamente mayores exigencias de valores, relaciones con otros y supervisión a subalternos para los distintos puestos de trabajo, más no en puestos de menor jerarquía que tienen mayor responsabilidad por el manejo de dinero y equipos que requieren mucho cuidado, siendo el caso de la secretaria.
- 4°. La valoración del factor esfuerzo es la que presenta un promedio general de 1.43, que en la escala de interpretación corresponde a inadecuado. Esto significa que para la empresa el esfuerzo físico y mental que se despliega en el



cumplimiento de los distintos puestos de trabajo demanda exigencias muy diferentes de esfuerzo físico y mental, dependiendo de la jerarquía y complejidad de los puestos de trabajo. Los puestos de trabajo de mayor jerarquía demanda mayores esfuerzos mentales (puestos administrativos) que los de menor jerarquía y a su vez los de menor jerarquía (puestos operativos) demandan mayores esfuerzos físicos que los de mayor jerarquía, siendo el caso del técnico de mantenimiento, que al desempeñar sus funciones se verá en la necesidad de cargar equipos sin fajas para cargar peso, ocasionando problemas relacionados con la columna.

- 5°. La valoración del factor condiciones de trabajo presenta un promedio general de 1.39, que en la escala de interpretación corresponde a inadecuado. Esto significa que en general los distintos puestos de trabajo de la empresa no están sometidos a condiciones ambientales y riesgo de accidentes significativos. Sin embargo, los puestos de trabajo de mayor de jerarquía están menos expuestos a riesgos de accidentes o condiciones ambientales que los de menor jerarquía, siendo el caso del personal de limpieza, que hace uso de productos químicos siendo un riesgo para la salud y la vida.



RECOMENDACIONES

- 1°. Se recomienda a los directivos del CETPRO “El Porvenir” y a los evaluadores encargados del proceso, proceder a una revisión, reajuste y actualización de su proceso de valoración de puestos mediante el método de puntos, a fin de corregir desajustes en el proceso de valoración de los diferentes factores y sub-factores laborales en los diferentes puestos de trabajo estudiados. Dicha revisión y reajuste deberá realizarse con base en un exhaustivo proceso de revisión de las funciones, responsabilidades, atribuciones, habilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo que caracterizan a los distintos puestos de trabajo.
- 2°. Se recomienda a los directivos del CETPRO “El Porvenir” así como a los evaluadores a cargo del proceso, la adecuada valoración del factor habilidad en sus distintos componentes de preparación, experiencia y toma de decisiones. No todos los puestos de trabajo requieren altos niveles de preparación, experiencia o toma de decisiones. En consecuencia, se propone establecer una política de valoración objetiva de la habilidad que requiere cada puesto de trabajo, a fin de no recargar demasiadas exigencias de habilidad en puestos que no requieren mayor preparación, experiencia y toma de decisiones.
- 3°. Se recomienda a los directivos del CETPRO “El Porvenir” y a los evaluadores ponderar adecuadamente el factor responsabilidad en cada uno de los sub-factores de valores, relaciones con otros y supervisión, a fin de lograr una adecuada valoración de puestos de trabajo, tomando en cuenta que cada puesto de trabajo exige valores, relaciones laborales o actividades de supervisión diferentes de acuerdo a su naturaleza, complejidad y nivel en la estructura de puestos de la empresa.
- 4°. Recomendar a los directivos del CETPRO “El Porvenir” y a los evaluadores a cargo del proceso, que el factor esfuerzo, con sus sub-factores de esfuerzo físico y mental, no puede estar distribuido de la misma manera en todos los puestos de trabajo. Hay puestos de trabajo que demandan un gran esfuerzo físico y otros que



demandan un gran esfuerzo mental. Todo esto debe ser debidamente ponderado por los evaluadores en cada uno de los puestos de trabajo.

- 5°. Se recomienda a los directivos del CETPRO “El Porvenir” y a los evaluadores a cargo del proceso, que el factor Condiciones de Trabajo con sus subcomponentes o sub-factores de riesgo de accidente y ambiente de trabajo deben ser debidamente identificados y ponderados. Existen puestos de trabajo cuyo cumplimiento implican mayores riesgos y condiciones ambientales poco favorables para la salud y la vida, siendo importante analizar y valorar adecuadamente estos sub-factores durante el proceso.

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alvarez , P. (2015). “Propuesta para determinar los perfiles de puestos por Competencias en la Gerencia de Infraestructura, orientado a mejorar la gestión de recursos humanos de la Municipalidad Distrital de Namora”. Tesis para optar al Título de Licenciado en Administración. *Tesis pre grado*. Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú.
- Amaya Galeano, M. (2012). *Administración de Salarios e Incentivos: Teoría y Práctica* (2da. ed.). Bogotá, Colombia.
- Arias Galicia , F. (2009). *Administracion de Recursos Humanos para el alto desempeño* (5ta. ed.). Mexico: Trillas.
- Baggini, A. (junio de 2013). Puestos. *Comercio en Latinoamerica*. Obtenido de Monografias: <http://m.monografias.com/trabajos11/rrhh/rrhh.shtml>
- Berrocal, F. (2016). Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo. *Tesis doctoral*. Facultad de Psicología de a Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Bohlander, Snell, & Sherman. (2004). *Administración de Recursos Humanos* (Decimosegunda ed.). JPR.
- Carrera, M. (2014). Remuneraciones mediante valuación de puestos de trabajo en la empresa C&R Contratistas Generales S.R.L”. Tesis para la obtención del título de Ingeniero Industrial. *Tesis pre grado*. Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huanuco, Perú.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: el Capital Humano de las Organizaciones* (9na. ed.). México, México: Mc Graw Hill.
- Diaz, Laguna, Tejada, & Urbina. (27 de 10 de 2014). Holologación y valoración de puestos de la empresa industrial. *Cuadernos de Investigación EPG*. Obtenido de <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/333332>
- Española, D. d. (2001). *Real Academia Española*. Recuperado el 27 de Marzo de 2018, de Real Academia Española: <http://www.rae.es/>
- García, A. M. (2013). Diseño de la estructura salarial para el área administrativa de la empresa ASECOLBA S.A. UEN Bogotá. *Tesis de pre grado*. Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de la Costa, Bogota, Barranquilla, Colombia.
- Gomez G, M. (9 de noviembre de 2010). Sueldos y remuneraciones. *Ingresos*. Obtenido de Blogger.
- Hernandez , R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta. ed.). México, México: Mc Graw Hill.
- Lanham, E. (1980). *Valuación de puestos* (1ra. Decimotercera impresión ed.). México, México: C.E.C.S.A.



- Llanos Rete, J. (2007). *Estrategias para la Administración de Sueldos y Salarios* (1ra. ed.). México, México: Trillas.
- McClelland, D. (2014). *Como se motiva el éxito económico*. Mexico: Editorial Hispano Americana.
- Morales Arrieta, J., & Velandia Herrera, N. (2003). *Salarios, Estrategia y Sistema Salarial o de Compensaciones* (1ra. ed.). Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Morante, E., Endara, F., & Canahuire, E. (2015). *Cómo hacer la Tesis Universitaria: una Guía para Investigadores* (1ra. ed.). Cusco: Talleres Colorgraf S.R.L.
- Orosco Rojas, J. (2011). *Administración de Personal* (2da. ed.). México, México: Mc Graw Hill.
- Pasco Cosmópolis, M. (2013). El salario, su proteccion y garantia. *Salarios*, 30.
- Rodriguez Valencia, J. (2007). *Administración Moderna de Personal* (7ma. ed.). México, México: Thomson Learning.
- Sacoto, P., & Zhingri, S. (2012). Propuesta de valoración y clasificación de puestos en el área administrativa de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca” Tesis para obtención del Título de Ingeniero Comercial. *Tesis pre grado*. Univerdidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador.
- Sala Parres, G. (2015). *Gestión de un pequeño comercio* (1 ed.). Pozuelo de Alarcón - España: Editex.
- Varela Juarez, R. (2013). *Administración de la Compensación: Sueldos, Salarios y Prestaciones* (2da. ed.). México, México: Pearson Education.
- Vargas, M. (2016). “Remuneraciones mediante valuación de puestos de trabajo en la Contratista Generales en MINERIA J.H. S.A.C. Unidad Uchucchacua - Oyón 2014”. Tesis para la obtención del título profesional de Ingeniero Industrial. *Tesis pre grado*. Universidad Nacional Hermilio Valdizán, Huánuco, Perú.
- Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de Recursos Humanos: Gestión del Capital Humano* (7ma. ed.). México, México: Mc Graw Hill Education.



ANEXOS



ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problemas	Objetivos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Método de la investigación
¿Cómo es la valoración de puestos por el método de puntos en el CETPRO “El Porvenir”, Cusco, 2018.	Describir la valoración de puestos por el método de puntos en el CETPRO “El Porvenir”, Cusco, 2018	Valoración de puestos	Habilidad	Nivel de preparación	Tipo de investigación Básico Enfoque de investigación Cuantitativo. Diseño de investigación No experimental Alcance de la investigación Descriptivo Población y Muestra 8 puestos Técnicas de recolección de datos Ficha de cotejo Procesamiento de datos Estadístico-descriptivo, métodos de cotejo Análisis de datos Descriptivo-analítico.
¿Cómo se considera la habilidad en la valoración de puestos por el método de puntos en el CETPRO “El Porvenir”, Cusco, 2018?	Describir cómo se considera la habilidad en la valoración de puestos por el método de puntos en el CETPRO “El Porvenir”, Cusco, 2018.			Experiencia	
				Toma de decisiones	
¿Cómo se considera la Responsabilidad en la valoración de puestos por el método de puntos en el CETPRO “El Porvenir”, Cusco, 2018?	Describir cómo se considera la Responsabilidad en la valoración de puestos por el método de puntos en el CETPRO “El Porvenir”, Cusco, 2018		Responsabilidad	Valores	
				Relaciones con otros	
				Supervisión a subalternos	
¿Cómo se considera el esfuerzo en la valoración de puestos por el método de puntos en el CETPRO “El Porvenir”, Cusco, 2018?	Describir cómo se considera el esfuerzo en la valoración de puestos por el método de puntos en el CETPRO “El Porvenir”, Cusco, 2018.		Esfuerzo	Esfuerzo físico	
				Esfuerzo mental	
¿Cómo se considera las condiciones de trabajo en la valoración de puestos por el método de puntos en el CETPRO “El Porvenir”, Cusco, 2018?	Describir cómo se considera las condiciones de trabajo en la valoración de puestos por el método de puntos en el CETPRO “El Porvenir”, Cusco, 2018.		Condiciones de trabajo	Riesgo de accidente	
				Ambiente	



ANEXO 2: MATRIZ DEL INSTRUMENTO PARA PUESTOS DE TRABAJO
(Aplicada a los 8 puestos de trabajo)

Dimensiones	Indicadores	Peso	Número de ítems	Ítems o reactivos	Criterios de valoración
Habilidad	Nivel de preparación	33%	8	o Para la evaluación se ha considerado la preparación especial para el cumplimiento de las funciones.	1: No cumple 2: cumple medianamente 3: Cumple
	Experiencia			o Se ha tomado en cuenta la formación académica para desempeñar el cargo.	
				o Se ha considerado el tiempo mínimo de experiencia laboral para cubrir las exigencias que demanda el puesto de trabajo.	
				o Se ha considerado la experiencia laboral desarrollada a partir de la formación académica	
				o Se ha tomado en cuenta la evaluación de criterios para la toma de decisiones.	
				o Se ha valorado la formación académica que permita afrontar las dificultades y complejidades que implica la toma de decisiones.	
Toma de decisiones	o Se ha considerado la iniciativa y el poder de adaptación para la toma de decisiones para hacer frente a situaciones cambiantes				
	o Se ha considerado la facilidad de coordinación frente a una situación de adaptación.				
Responsabilidad	Valores	25%	6	o Se ha considerado los valores de honestidad, puntualidad, respeto y trabajo en equipo.	
				o Se ha considerado la responsabilidad para el manejo de dinero o equipos que requieren mucho cuidado.	
	Relaciones con otros			o Se ha tomado en cuenta la relación activa con el personal de la institución y el público externo a la misma.	
				o Se ha considerado criterios para evaluar la cortesía con personas ajenas e internas en el trabajo.	
				o Se ha considerado la supervisión y coordinación en el cumplimiento de funciones y tareas de las personas que dependen del cargo.	
				o Se ha tomado en cuenta la experiencia necesaria para realizar las tareas sin la necesidad de supervisión.	
Supervisión a subalternos	o Se ha tomado en cuenta el esfuerzo físico para el cumplimiento de funciones y obligaciones que conlleva el puesto.				
	o Se ha considerado el riesgo asociado a la carga postural de acuerdo al puesto de trabajo				
Esfuerzo	Esfuerzo físico	21%	5	o Se ha considerado el esfuerzo mental para el desempeño de las funciones	
				o Se ha valorado el nivel de concentración para el desempeño de las funciones	
	Esfuerzo mental			o Se ha considerado el nivel de estrés para hacer frente a las funciones.	
				o Se ha considerado el nivel de estrés para hacer frente a las funciones.	
Condiciones de trabajo	Riesgo de accidente	21%	5	o Se ha considerado el riesgo de salud y la vida por la alta probabilidad de accidentes laborales.	
				o Se ha tomado en cuenta los niveles de riesgo en el puesto de trabajo	
				o Se ha considerado acciones de difusión de los riesgos laborales.	
	Ambiente			o Se ha tomado en cuenta la exposición y/o contacto a condiciones medio ambientales de riesgo para la salud y vida.	
				o Se ha considerado los criterios para la asignación de ambientes de trabajo y los riesgos que ello implica	
				o Se ha considerado los criterios para la asignación de ambientes de trabajo y los riesgos que ello implica	
TOTAL		100%	24		

ANEXO 3: FICHA DE COTEJO PARA LOS PUESTOS DE TRABAJO

1: No Cumple

2: Cumple medianamente

3: Cumple

Dimensiones	Indicadores	N°	ítem	1	2	3
Habilidad	Nivel de preparación	1	Para la evaluación se ha considerado la preparación especial para el cumplimiento de las funciones.			
		2	Se ha tomado en cuenta la formación académica para desempeñar el cargo.			
	Experiencia	3	Se ha considerado el tiempo mínimo de experiencia laboral para cubrir las exigencias que demanda el puesto de trabajo.			
		4	Se ha considerado la experiencia laboral desarrollada a partir de la formación académica			
	Toma de decisiones	5	Se ha tomado en cuenta la evaluación de criterios para la toma de decisiones.			
		6	Se ha valorado la formación académica que permita afrontar las dificultades y complejidades que implica la toma de decisiones.			
		7	Se ha considerado la iniciativa y el poder de adaptación para la toma de decisiones para hacer frente a situaciones cambiantes			
		8	Se ha considerado la facilidad de coordinación frente a una situación de adaptación.			
Responsabilidad	Valores	9	Se ha considerado los valores de honestidad, puntualidad, respeto y trabajo en equipo.			
		10	Se ha considerado la responsabilidad para el manejo de dinero o equipos que requieren mucho cuidado.			
	Relación con otros	11	Se ha tomado en cuenta la relación activa con el personal de la institución y el público externo a la misma.			
		12	Se ha considerado criterios para evaluar la cortesía con personas ajenas e internas en el trabajo.			
	Supervisión a subalternos	13	Se ha considerado la supervisión y coordinación en el cumplimiento de funciones y tareas de las personas que dependen del cargo.			
		14	Se ha tomado en cuenta la experiencia necesaria para realizar las tareas sin la necesidad de supervisión.			
Esfuerzo	Esfuerzo físico	15	Se ha tomado en cuenta el esfuerzo físico para el cumplimiento de funciones y obligaciones que conlleva el puesto.			
		16	Se ha considerado el riesgo asociado a la carga postural de acuerdo al puesto de trabajo			
	Esfuerzo mental	17	Se ha considerado el esfuerzo mental para el desempeño de las funciones			
		18	Se ha valorado el nivel de concentración para el desempeño de las funciones			
		19	Se ha considerado el nivel de estrés para hacer frente a las funciones.			
Condiciones de trabajo	Riesgo de accidente	20	Se ha considerado el riesgo de salud y la vida por la alta probabilidad de accidentes laborales.			
		21	Se ha tomado en cuenta los niveles de riesgo en el puesto de trabajo			
		22	Se ha considerado acciones de difusión de los riesgos laborales.			
	Ambiente	23	Se ha tomado en cuenta la exposición y/o contacto a condiciones medio ambientales de riesgo para la salud y vida.			
		24	Se ha considerado los criterios para la asignación de ambientes de trabajo y los riesgos que ello implica.			

ANEXO 4

AFIRMACIONES DE LA FICHA DE COTEJO

DIMENSIÓN HABILIDAD

	ITEMS	Inadecuado		Poco adecuado		Adecuado	
		f	%	f	%	f	%
P1	Para la evaluación se ha considerado la preparación especial para el cumplimiento de las funciones.	0	0.0%	7	87.5%	1	12.5%
P2	Se ha tomado en cuenta la formación académica para desempeñar el cargo.	5	62.5%	3	37.5%	0	0.0%
P3	Se ha considerado el tiempo mínimo de experiencia laboral para cubrir las exigencias que demanda el puesto de trabajo.	2	25.0%	5	62.5%	1	12.5%
P4	Se ha considerado la experiencia laboral desarrollada a partir de la formación académica	1	12.5%	6	75.0%	1	12.5%
P5	Se ha tomado en cuenta la evaluación de criterios para la toma de decisiones.	0	0.0%	6	75.0%	2	25.0%
P6	Se ha valorado la formación académica que permita afrontar las dificultades y complejidades que implica la toma de decisiones.	0	0.0%	6	75.0%	2	25.0%
P7	Se ha considerado la iniciativa y el poder de adaptación para la toma de decisiones para hacer frente a situaciones cambiantes	0	0.0%	4	50.0%	4	50.0%
P8	Se ha considerado la facilidad de coordinación frente a una situación de adaptación.	1	12.5%	3	37.5%	4	50.0%

DIMENSIÓN RESPONSABILIDAD

	ITEMS	Inadecuado		Poco adecuado		Adecuado	
		f	%	f	%	F	%
P9	Se ha considerado los valores de honestidad, puntualidad, respeto y trabajo en equipo.	6	75.0%	1	12.5%	1	12.5%
P10	Se ha considerado la responsabilidad para el manejo de dinero o equipos que requieren mucho cuidado.	0	0.0%	3	37.5%	5	62.5%
P11	Se ha tomado en cuenta la relación activa con el personal de la institución y el público externo a la misma.	0	0.0%	7	87.5%	1	12.5%
P12	Se ha considerado criterios para evaluar la cortesía con personas ajenas e internas en el trabajo.	3	37.5%	3	37.5%	2	25.0%
P13	Se ha considerado la supervisión y coordinación en el cumplimiento de funciones y tareas de las personas que dependen del cargo.	1	12.5%	3	37.5%	4	50.0%
P14	Se ha tomado en cuenta la experiencia necesaria para realizar las tareas sin la necesidad de supervisión.	2	25.0%	6	75.0%	0	0.0%

DIMENSIÓN ESFUERZO

	ITEMS	Inadecuado		Poco adecuado		Adecuado	
		f	%	f	%	f	%
		P15	Se ha tomado en cuenta el esfuerzo físico para el cumplimiento de funciones y obligaciones que conlleva el puesto.	1	12.5%	1	12.5%
P16	Se ha considerado el riesgo asociado a la carga postural de acuerdo al puesto de trabajo	0	0.0%	1	12.5%	7	87.5%
P17	Se ha considerado el esfuerzo mental para el desempeño de las funciones	1	12.5%	5	62.5%	2	25.0%
P18	Se ha valorado el nivel de concentración para el desempeño de las funciones	0	0.0%	6	75.0%	2	25.0%
P19	Se ha considerado el nivel de estrés para hacer frente a las funciones.	0	0.0%	1	12.5%	7	87.5%

DIMENSIÓN CONDICIONES DE TRABAJO

	ITEMS	Inadecuado		Poco adecuado		Adecuado	
		f	%	f	%	f	%
P20	Se ha considerado el riesgo de salud y la vida por la alta probabilidad de accidentes laborales.	0	0.0%	6	75.0%	2	25.0%
P21	Se ha tomado en cuenta los niveles de riesgo en el puesto de trabajo	0	0.0%	0	0.0%	8	100.0%
P22	Se ha considerado acciones de difusión de los riesgos laborales.	0	0.0%	0	0.0%	8	100.0%
P23	Se ha tomado en cuenta la exposición y/o contacto a condiciones medio ambientales de riesgo para la salud y vida.	0	0.0%	0	0.0%	8	100.0%
P24	Se ha considerado los criterios para la asignación de ambientes de trabajo y los riesgos que ello implica.	2	25.0%	5	62.5%	1	12.5%

ANEXO 5

DESCRIPCION DE CARGOS Y PERFIL DE LOS TRABAJADORES

1. GERENTE GENERAL

DESCRIPCION DE CARGOS		
I. IDENTIFICACION DEL CARGO		
II. NOMBRE DEL CARGO: GERENTE GENERAL		
III. NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE: -		
IV. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el correcto funcionamiento de la institución y salvaguardar sus intereses en todos los aspectos. • Representar a la institución en todos los requerimientos legales y oficiales. • Firmar certificados, constancias y otros emitidos por la institución. • Desarrollar y supervisar el desarrollo de los procesos administrativos. • Analizar, evaluar y aprobar los proyectos económicos, académicos y financieros de la institución. • Mantener actualizado el texto de publicidad para los medios publicitarios. • Otorgar y autorizar BECAS y MEDIAS BECAS, según los casos necesarios. • Tener un registro sistemático de las llamadas telefónicas y correos electrónicos oficiales recibidos, e informar a su superior de manera oportuna. 		
V. ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
FACTORES		ESPECIFICACIONES
Habilidad	Nivel de preparación	Especialidad en Educación Superior y Gerencia en general. Culminación de un MBA, Maestría en Educación, Maestría en Negocios o afines.
	Experiencia	Mínimo cinco (05) años experiencia en posiciones afines en el rubro educación.
	Toma de decisiones	Recomendación del cargo como Gerente en Instituciones públicas o privadas, con honores de mérito y buena gestión.
Responsabilidad	Valores	Tiene responsabilidad por el manejo de dinero y equipos.
	Relaciones con otros	Tiene trato constante con el personal de la institución y el público.
	Supervisión a subalternos	Supervisa técnica y administrativamente un grupo grande de personas
Esfuerzo	Esfuerzo físico	Se requiere un esfuerzo físico ligero.
	Esfuerzo mental	Trabajo completo que exige un alto grado de razonamiento
Condiciones de trabajo	Riesgo de accidente	El trabajo que desempeña tiene poca probabilidad de ocurrencia de accidentes.
	Ambiente	Se está expuesto a condiciones ambientales normales durante el desempeño de su labor.

FUENTE: CETPRO “El Porvenir

2. DIRECTOR ACADÉMICO

DESCRIPCION DE CARGOS		
I. IDENTIFICACION DEL CARGO		
II. NOMBRE DEL CARGO: DIRECTOR ACADÉMICO		
III. NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE: DIRECTOR GENERAL		
IV. FUNCIONES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> • Es responsable por el rendimiento económico de la organización, así como de administrar eficientemente la marcha de la misma. • Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que competen a la institución. • Asegurar la rentabilidad y disponibilidad de fondos para cumplir con las obligaciones contraídas, así como con las operaciones de crédito programadas. • Proponer, coordinar y ejecutar las operaciones financieras bancarias crediticias de acuerdo a su competencia. • Coordinar con la Dirección General y demás unidades orgánicas el aprovechamiento de los recursos tecnológicos financieros, intelectual, conocimientos a fin de que sean utilizados productivamente. • Tiene responsabilidad por la entrega de las llaves de los ambientes del CETPRO, previa nota de cargo firmado por los recepcionistas. • Firmar constancias oficiales. • Garantizar el cumplimiento irrestricto de la misión, política i manual de funciones. • Asistir a las exposiciones de aptitud de los postulantes en todas las áreas de la organización a fin de seleccionar la calidad en la contratación de docentes. • Gestionar la compra, su utilización y existencia de materiales para el funcionamiento de la organización. • Formular llamadas de atención del personal docente y administrativo por faltas a las políticas y sus funciones. • Asignar por inventario los activos físicos, muebles enseres y maquinarias a cada uno de los directores académicos de las distintas opciones de la organización bajo responsabilidad. • Autorizar el pago de las siguientes obligaciones: alquileres, agua, luz, teléfono y otras obligaciones contraídas previa presentación de las correspondientes facturas. Así como otros legales AFP, etc. • Realizar las gestiones necesarias para las actividades cívicas culturales y deportivas. • Distribuir los manuales de funciones al personal de institución. • Controlar las operaciones de cargos y descargos en los kardex de pago de pensiones, cuidando que sean intachables. 		
V. ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
FACTORES		ESPECIFICACIONES
Habilidad	Nivel de preparación	Maestrías en Pedagogía, certificaciones de cursos en dirección o afines. Certificación Acreditada en formación sobre el desarrollo de la función directiva y haber desempeñado el cargo de docente y/o director en Educación Superior en instituciones públicas o privadas.
	Experiencia	Mínimo cinco (05) años de experiencia como funcionario de carrera en la función



		pública docente.
	Toma de decisiones	Se requiere de criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia.
Responsabilidad	Valores	Tiene responsabilidad por el manejo de dinero y equipos.
	Relaciones con otros	Tiene trato constante con el personal de la institución y el público.
	Supervisión a subalternos	Supervisa técnica y administrativamente un grupo mediano de personas
Esfuerzo	Esfuerzo físico	Se requiere un esfuerzo físico ligero.
	Esfuerzo mental	Trabajo completo que exige un alto grado de razonamiento
Condiciones de trabajo	Riesgo de accidente	El trabajo que desempeña tiene poca probabilidad de ocurrencia de accidentes.
	Ambiente	Se está expuesto a condiciones ambientales normales durante el desempeño de su labor.

FUENTE: CETPRO "El Porvenir"

3. DIRECTOR DE MARKETING

DESCRIPCION DE CARGOS		
I. IDENTIFICACION DEL CARGO		
II. NOMBRE DEL CARGO: DIRECTOR DE MARKETING		
III. NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE: DIRECTOR GENERAL		
IV. FUNCIONES DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar e implementar el plan de marketing del CETPRO 2. Definir las estrategias de marketing para la oferta de productos o servicios. 3. Planificar, elaborar y gestionar el presupuesto del departamento, bajo unos estándares de eficiencia y optimización de recursos. 4. Dirigir y liderar el equipo de trabajo. 5. Encargado del desarrollo, implementación y análisis de las actividades de marketing, cumpliendo con el Calendario anual de Marketing y trabajando en equipo con las áreas funcionales. 6. Implementación y seguimiento de las campañas publicitarias. 7. Monitorear los gastos de publicidad, merchandising y promociones. 8. Seguimiento y análisis de las ventas, actividades. 9. Analizar información del mercado y la competencia en relación a las plataformas. 		
V. ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
FACTORES	ESPECIFICACIONES	
Habilidad	Nivel de preparación	Culminación de la carrera de Marketing o carreras afines con título y cursos de especialización certificados. Especialidad en Promoción y Publicidad, Gestión de Puntos de Venta. Marketing y Dirección en general.
	Experiencia	Mínimo tres (03) años experiencia en posiciones afines en marketing.
	Toma de decisiones	Se requiere de criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia.
Responsabilidad	Valores	Tiene responsabilidad por el manejo de dinero y equipos.
	Relaciones con otros	Tiene trato constante con el personal de la institución y el público.
	Supervisión a subalternos	No supervisa técnica ni administrativamente un grupo de personas
Esfuerzo	Esfuerzo físico	Se requiere un esfuerzo físico ligero.
	Esfuerzo mental	Trabajo completo que exige un alto grado de razonamiento
Condiciones de trabajo	Riesgo de accidente	El trabajo que desempeña tiene poca probabilidad de ocurrencia de accidentes.
	Ambiente	Se está expuesto a condiciones ambientales normales durante el desempeño de su labor.

FUENTE: CETPRO “El Porvenir

4. COORDINADOR



DESCRIPCION DE CARGOS					
I. IDENTIFICACION DEL CARGO					
II. NOMBRE DEL CARGO: COORDINADOR					
III. NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE: DIRECTOR ACADEMICO					
IV. FUNCIONES DEL CARGO					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Enviar nóminas de matrículas a la quinta dirección regional de educación a los 15 días de iniciadas las labores de los diferentes grupos en sus diversas especialidades. 2. Comunicar al alumnado de las diferentes opciones con 30 días de anticipación para que cancelen sus derechos de certificación los alumnos que tengan cursos desaprobados previamente deberán subsanar. 3. Informar a la dirección cada 15 días los nuevos inicios y cambios de horarios de los diferentes grupos con sus respectivos docentes. 4. Entregar los certificados 30 días después de haber culminado sus estudios. 5. Revisar las boletas o recibos por honorarios de cada docente antes de hacer efectivo su haber y presentarlo ante el Director de la institución para su respectiva autorización. 6. Llevar un control de la inasistencia de docentes para el descuento correspondiente en estricta coordinación con los directores académicos. 7. Ordenar la rotulación de certificados oficiales para todas las especialidades siempre que les corresponda por derecho. 8. Coordinar horarios de cada grupo en todas las especialidades. 9. Registrar a los alumnos que tengan alguna deuda y presentar la lista a su docente. 10. Estar pendiente del correcto funcionamiento de la institución en lo referente a horarios, aulas, asistencia de docentes fusión de grupos. 11. El uso del cañón multimedia será instalado por la coordinadora, verificando su correcta instalación y buen funcionamiento. 12. Conducir la elaboración, ejecución y evaluación de los programas educativos de la Escuela. 13. Hacer seguimiento pedagógico a los maestros en las aulas. 14. Diseñar, evaluar y obtener la aprobación para ejecutar los proyectos de innovación pedagógica y de gestión, experimentación e investigación educativa, así como ejecutarlos luego de su aprobación. 15. Emitir los informes que le sean solicitados por el Ministerio de Educación en su calidad de Director que de acuerdo a la Ley y a su labor debe realizar. 16. Orientar al personal docente y administrativo para el mejor ejercicio de sus funciones. 17. Buscar alianzas estratégicas y convenios interinstitucionales educativos. 18. Promover la organización de cursos académicos y culturales a nivel de educación ocupacional. 19. Atender a los alumnos en caso de reclamos. 					
V. ESPECIFICACIONES DEL CARGO					
FACTORES	ESPECIFICACIONES				
Habilidad	<table border="1"> <tr> <td>Nivel de preparación</td> <td>Profesional licenciado en Educación, Administración, Economía o afines. Indispensable contar con colegiatura. Estudio de especialización y/o maestría educativa en tecnología educativa y administración-gestión de la educación.</td> </tr> <tr> <td>Experiencia</td> <td>Experiencia docente o gestión directiva de 5 años en área técnico productiva o educación ocupacional.</td> </tr> </table>	Nivel de preparación	Profesional licenciado en Educación, Administración, Economía o afines. Indispensable contar con colegiatura. Estudio de especialización y/o maestría educativa en tecnología educativa y administración-gestión de la educación.	Experiencia	Experiencia docente o gestión directiva de 5 años en área técnico productiva o educación ocupacional.
Nivel de preparación	Profesional licenciado en Educación, Administración, Economía o afines. Indispensable contar con colegiatura. Estudio de especialización y/o maestría educativa en tecnología educativa y administración-gestión de la educación.				
Experiencia	Experiencia docente o gestión directiva de 5 años en área técnico productiva o educación ocupacional.				



		Experiencia docente de 5 años en educación.
	Toma de decisiones	Se requiere de criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia.
Responsabilidad	Valores	No tiene responsabilidad por el manejo de dinero y equipos.
	Relaciones con otros	Tiene trato constante con el personal de la institución
	Supervisión a subalternos	Supervisa un grupo de personas (alumnos).
Esfuerzo	Esfuerzo físico	Se requiere un esfuerzo físico ligero.
	Esfuerzo mental	Trabajo completo que exige cierto grado de razonamiento
Condiciones de trabajo	Riesgo de accidente	El trabajo que desempeña tiene poca probabilidad de ocurrencia de accidentes.
	Ambiente	Se está expuesto a condiciones ambientales normales durante el desempeño de su labor.

FUENTE: CETPRO "El Porvenir"

5. SECRETARIA

DESCRIPCION DE CARGOS		
I. IDENTIFICACION DEL CARGO		
II. NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIA		
III. NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE: Director Académico		
IV. FUNCIONES DEL CARGO		
1. Archivar las boletas de venta en orden y con sus respectivas fechas. 2. Atender el teléfono con toda cortesía. 3. Recepcionar y archivar la correspondencia con el visto bueno de la Dirección. 4. Redactar la correspondencia comercial cada vez que se requiera. 5. Elaborar la relación de alumnos matriculados y entregar a cada Docente para su control. 6. Mantener al día el cuadro estadística mensual del alumnado. 7. Hacer firmar las constancias de estudio solicitadas, con el Director. 8. Formular invitaciones al personal para los eventos socio- culturales. 9. Abrir y cerrar la oficina a la hora de entrada y salida correspondiente. 10. Entregar todos los certificados de todas las opciones. 11. Controlar la asistencia de Docentes de Computación según control de asistencia del centro de Cómputo. 12. Realizar el control de número de alumnos de computación y mecanografía que deberán ser iguales al número de alumnos matriculados en la hora. 13. Realizar otras tareas que la Dirección Superior le encomiende.		
V. ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
FACTORES	ESPECIFICACIONES	
Habilidad	Nivel de preparación	Técnico en secretariado o carreras afines.
	Experiencia	2 años
	Toma de decisiones	Con buen criterio e iniciativa para resolver problemas constantemente.
Responsabilidad	Valores	Considera la honestidad, responsabilidad, cortesía y respeto como valores fundamentales. Hace manejo de efectivo y equipos electrónicos.
	Relaciones con otros	Buena actitud al dirigirse con personas ajenas e internas al trabajo. Trato constante con el personal de la institución y el público.
	Supervisión a subalternos	Requiere supervisión
Esfuerzo	Esfuerzo físico	Trabajo que demanda esfuerzo físico moderadamente grande.
	Esfuerzo mental	Las labores del cargo demandan alta atención mental. Demanda concentración
Condiciones de trabajo	Riesgo de accidente	El trabajo que desempeña tiene poca probabilidad de ocurrencia de accidentes
	Ambiente	Se está expuesto a condiciones ambientales normales durante el desempeño de su labor.

FUENTE: CETPRO “El Porvenir

6. TÉCNICO DE MANTENIMIENTO

DESCRIPCION DE CARGOS		
I. IDENTIFICACION DEL CARGO		
II.NOMBRE DEL CARGO: Técnico de Mantenimiento		
III.NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE:GERENTE GENERAL		
IV. FUNCIONES DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisar diariamente el estado operativo de la planta de emergencia y llevar la bitácora correspondiente. 2. Participar en la elaboración y cumplimiento del programa de mantenimiento. 3. Interpretar planos y especificaciones de computadores. 4. Instalar, arreglar, remover y mantener equipos de cómputo, componentes o periféricos. 6. Instalar, montar, fijar alinear, y ajustar partes, componentes, alambres conductores para ensambles y sub-ensambles, usando pequeñas herramientas mecánicas y manuales. 9. Revisar los componentes y ensambles electrónicos para asegurar su correcto funcionamiento. 11.Reparar o reemplazar módulos componentes de equipos, redes. 12.Determinar la causa y localizar daños en los componentes de los computadores 14.Instalar programas computacionales de inicio, reemplazar módulos o repararlos. 16.Instalar o verificar las conexiones entre equipos y módulos componentes 17.Operar consola para monitorear la operación de los sistemas de cómputo y redes. 19.Verificar conexiones mecánicas, eléctricas y electrónicas del sistema. 20.Realizar Mantenimiento al Hardware 		
V. ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
FACTORES		ESPECIFICACIONES
Habilidad	Nivel de preparación	Titulado de la carrera de Ingeniería de Sistemas, Computación e Informática.
	Experiencia	Mínimo dos (02) años experiencia en posiciones afines en marketing.
	Toma de decisiones	Con buen criterio e iniciativa para resolver problemas constantemente.
Responsabilidad	Valores	Considera la honestidad, responsabilidad y respeto como valores fundamentales. Tiene alta responsabilidad por pérdida o daño de maquinaria, equipos o insumos.
	Relaciones con otros	No tiene trato constante con el personal de la institución ni el público
	Supervisión a subalternos	No requiere de supervisión
Esfuerzo	Esfuerzo físico	Trabajo que demanda esfuerzo físico moderadamente grande.
	Esfuerzo mental	Las labores del cargo demandan alta atención mental.
Condiciones de trabajo	Riesgo de accidente	El trabajo que desempeña tiene poca probabilidad de ocurrencia de accidentes
	Ambiente	Se está expuesto a condiciones ambientales de riesgo durante el desempeño de su labor.

FUENTE: CETPRO “El Porvenir

7. DOCENTE

DESCRIPCION DE CARGOS		
I. IDENTIFICACION DEL CARGO:		
II. NOMBRE DEL CARGO: DOCENTE		
III. NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE: Director Académico		
IV. FUNCIONES DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprometerse y trabajar por el adecuado desarrollo de la filosofía educativa y el cumplimiento de la misión institucional. 2. Modelar ante los estudiantes y ente la comunidad educativa, los principios, los valores y los comportamientos propios de la filosofía educativa. 3. Actualizarse y capacitarse permanentemente para ejercer su función con altos niveles de calidad. 4. Manejar las situaciones y los problemas propios de su trabajo, con criterios éticos. 5. Estimular la participación, el desarrollo autónomo, la crítica constructiva en el desarrollo del conocimiento, procurando que el estudiante "aprenda a aprender y articule los conocimientos con la práctica y con su entorno. 6. Preparar, enseñar y evaluar sus clases y sus diversas actividades educativas, procurando los más altos niveles de calidad y competitividad en su práctica educativa. 7. Atender las inquietudes y necesidades de los estudiantes y de los padres de familia. 8. Asistir puntualmente a las clases, reuniones y las diversas actividades propias de su actividad docente. Entregar a los estudiantes el plan de trabajo de su asignatura, indicando los objetivos, logros e indicadores, las actividades, las evaluaciones y demás asuntos pertinentes a su clase. 9. Realizar la planeación, el desarrollo y la evaluación de sus clases, atendiendo los lineamientos y criterios establecidos por las directivas de la Institución. 10. Entregar a tiempo los documentos correspondientes a su trabajo, a las instancias y dependencias que los exijan. 11. Asistir y participar en los programas de capacitación que programe la Institución. 12. Participar en las evaluaciones a su gestión y a la gestión de otras dependencias, que sean realizadas en la Institución. 13. Enseñar las horas que le sean asignadas por la Administración y desarrollar las actividades que sean parte integral de su trabajo. 14. Tomar parte activa en los programas de proyección social y religiosos que se programen en la Institución. 15. Trabajar en las tareas administrativas o de liderazgo que le sean asignadas por la Administración. 		
V. ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
FACTORES		ESPECIFICACIONES
Habilidad	Nivel de preparación	Título pedagógico o Licenciado en Educación con Especialidad en Educación Superior.
	Experiencia	Mínimo tres (03) años experiencia en posiciones afines en marketing.
	Toma de decisiones	Mínimo tres (03) de años experiencia enseñando en instituciones públicas o privadas.
Responsabilidad	Valores	Considera la honestidad, responsabilidad y respeto como valores fundamentales.
	Relaciones con otros	Se toma en cuenta la relación activa con el personal de la institución y el público externo a la misma.
	Supervisión a	Requiere supervisión



	subalternos	
Esfuerzo	Esfuerzo físico	Trabajo que demanda esfuerzo físico moderadamente grande.
	Esfuerzo mental	Las labores del cargo demandan alta atención mental.
Condiciones de trabajo	Riesgo de accidente	El trabajo que desempeña tiene poca probabilidad de ocurrencia de accidentes
	Ambiente	Se está expuesto a condiciones ambientales normales durante el desempeño de su labor.

FUENTE: CETPRO “El Porvenir

8. PERSONAL DE LIMPIEZA

DESCRIPCION DE CARGOS		
I. IDENTIFICACION DEL CARGO		
II. NOMBRE DEL CARGO: PERSONAL DE LIMPIEZA		
III. NOMBRE DEL CARGO DE QUIEN DEPENDE: GERENTE GENERAL		
III. FUNCIONES DEL CARGO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la limpieza de cristales. 2. Llevar a cabo la limpieza del mobiliario garantizando la higienización, conservación y mantenimiento de las aulas, baños y otras oficinas dentro de la institución. 3. Realizar la limpieza de suelos, paredes y techos. 4. Realizar la limpieza y tratamiento de superficies. 5. Vaciar y limpiar los tachos de basura y trasladar las bolsas al lugar de recolección. 6. Requiere hacer movimiento de los muebles para limpiar correctamente. 		
IV. ESPECIFICACIONES DEL CARGO		
FACTORES		ESPECIFICACIONES
Habilidad	Nivel de preparación	Estudios secundarios.
	Experiencia	Mínimo seis (06) meses de experiencia.
	Toma de decisiones	Conocimientos de limpieza y desinfección.
Responsabilidad	Valores	Considera la honestidad, responsabilidad y respeto como valores fundamentales.
	Relaciones con otros	Tiene trato constante con el personal de la institución y el público
	Supervisión a subalternos	No supervisa
Esfuerzo	Esfuerzo físico	Requiere un esfuerzo físico moderadamente grande.
	Esfuerzo mental	Las labores del cargo demandan poca atención mental.
Condiciones de trabajo	Riesgo de accidente	Se considera exposición a situaciones inseguras.
	Ambiente	Se está expuesto a condiciones ambientales normales durante el desempeño de su labor.

FUENTE: CETPRO “El Porvenir”

ANEXO 6

RESULTADOS DEL INSTRUMENTO APLICADO A LOS 8 PUESTOS DE TRABAJO

	P's	ITEMS	CARGO: GERENTE GENERAL
HABILIDAD	P1	Para la evaluación se ha considerado la preparación especial para el cumplimiento de las funciones.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> </div> <p>Cumple: Especialidad en Educación Superior y Gerencia en general. Cumple medianamente: Certificaciones en Educación Superior y Gerencia en general. No cumple: Bachiller, técnico, universitario sin especialidad en educación.</p>
	P2	Se toma en cuenta la formación académica para desempeñar el cargo.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple</div> </div> <p>Cumple: Culminación de un MBA, Maestría en Educación, Maestría en Negocios o afines. Cumple medianamente: Culminación de la carrera de Administración, Ingeniería Industrial o carreras afines con título. No cumple: Terminación de bachillerato, técnico o universitario con alguna especialidad.</p>
	P3	Se considera el tiempo mínimo de experiencia laboral para cubrir las exigencias que demanda el puesto de trabajo.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple</div> </div> <p>Cumple: Mínimo cinco (05) años experiencia en posiciones afines en el rubro educación. Cumple medianamente: Mínimo tres (03) años experiencia en posiciones afines en el rubro educación. No cumple: Menos de tres (3) años experiencia.</p>
	P4	Se considera la experiencia laboral desarrollada a partir de la formación académica (ejem: experiencia a partir de una maestría)	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> </div> <p>Cumple: Recomendación del cargo como Gerente en Instituciones públicas o privadas, con honores de mérito y buena gestión. Cumple medianamente: Recomendación del cargo como Gerente en Instituciones públicas o privadas, No cumple: Sin recomendaciones.</p>
	P5	Se toma en cuenta la evaluación de criterios para la toma de decisiones.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> </div> <p>Cumple: Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia. Cumple medianamente: Requiere criterio de iniciativa para resolver problemas sencillos que se presenten. No cumple: Requiere solamente habilidades para ejecutar solamente las órdenes establecidas.</p>

RESPONSABILIDAD	P6	Se valora la formación académica que permita afrontar las dificultades y complejidades que implica la toma de decisiones.	<p>Cumple: Ejecución de funciones que requieren un grado de interpretación y análisis original Cumple medianamente: Ejecución de funciones que requieren de un cierto grado de interpretaciones ni tan complejas ni dificultosas. No cumple: Ejecución de tareas netamente operativas que no requieren de mínimo criterio común para resolver problemas.</p>
	P7	Se considera la iniciativa y el poder a adaptación para la toma de decisiones para hacer frente a situaciones cambiantes	<p>Cumple: Se requiere iniciativa para resolver al 100% los problemas. Cumple medianamente: Se requiere iniciativa para resolver al 50% los problemas. No cumple: Se requiere iniciativa para resolver al 25% los problemas.</p>
	P8	El puesto considera la facilidad de coordinación frente a una situación de adaptación.	<p>Cumple: Denota eficiencia en el manejo de la organización. Cumple medianamente: Denota mediana eficiencia en el cumplimiento de objetivos. No cumple: Denota deficiencia y dificultad en el cumplimiento de objetivos.</p>
	P9	Se considera los valores de honestidad, puntualidad, respeto y trabajo en equipo.	<p>Cumple: Se considera los valores respectivos. Cumple medianamente: Se considera medianamente valores respectivos. No cumple: No se considera los valores respectivos.</p>
	P10	Se considera la responsabilidad para el manejo de dinero o equipos que requieren mucho cuidado.	<p>Cumple: Maneja considerable efectivo de dinero y equipos manteniéndolos en estado óptimo. Cumple medianamente: Tiene a su cargo un promedio mensual de dinero y hace uso de los equipos manteniéndolos en estado regular. No cumple: No maneja recursos económicos y hace uso de los equipos manteniéndolos en mal estado.</p>
	P11	Se toma en cuenta la relación activa con el personal de la institución y el público externo a la misma.	<p>Cumple: Tiene trato constante con el personal de la institución y el público. Cumple medianamente: Tiene trato esporádico con el personal de la institución y el público. No cumple: No tiene necesariamente ningún trato específico con público ni clientela.</p>
	P12	Se establecen criterios para evaluar la cortesía con personas ajenas e internas en el trabajo.	<p>Cumple: Se considera la buena actitud de dirigirse con personas ajenas e internas al trabajo. Cumple medianamente: Se considera una actitud de tolerancia al dirigirse con personas ajenas e internas al trabajo. No cumple: Se considera una actitud indiferente al dirigirse con personas ajenas e internas al trabajo.</p>

ESFUERZO	P13	Se supervisa y coordina el cumplimiento de funciones y tareas de las personas que dependen del cargo.	<p>Cumple: Supervisa técnica y administrativamente un grupo grande de personas Cumple medianamente: Supervisa técnica y administrativamente un grupo mediano de personas No cumple: Supervisa técnica y administrativamente un grupo pequeño de personas</p>
	P14	Se toma en cuenta la experiencia necesaria para realizar las tareas sin la necesidad de supervisión.	<p>Cumple: Considera la eficiencia de sus habilidades por lo que no requiere de supervisión. Cumple medianamente: No hay suficiente eficiencia en el cumplimiento de las funciones por lo que consulta al grupo de trabajo. No cumple: No hay eficiencia en la realización de las funciones del cargo y requiere e supervisión.</p>
ESFUERZO	P15	El puesto considera el esfuerzo físico para el cumplimiento de funciones y obligaciones que conlleva el puesto.	<p>Cumple: Requiere un esfuerzo físico moderadamente grande. Cumple medianamente: Requiere un esfuerzo físico mediano. No cumple: Requiere un esfuerzo físico ligero.</p>
	P16	Se considera el riesgo asociado a la carga postural de acuerdo al puesto de trabajo	<p>Cumple: Se adoptan posiciones incómodas esporádicamente Cumple medianamente: Se adoptan posiciones incómodas intermitentemente. No cumple: Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.</p>
	P17	Se considera el esfuerzo mental para el desempeño de las funciones	<p>Cumple: Las labores del cargo demandan alta atención mental. Cumple medianamente: Las labores del cargo demandan mediana atención mental. No cumple: Las labores del cargo demandan poca atención mental.</p>
	P18	Se valora el nivel de concentración para el desempeño de las funciones	<p>Cumple: Las labores del cargo demandan alta concentración. Cumple medianamente: Las labores del cargo demandan mediana concentración. No cumple: Las labores del cargo demandan poca concentración.</p>
	P19	Se considera el nivel de estrés para hacer frente a las funciones.	<p>Cumple: Las labores que se realizan en el cargo son variadas y sencillas que producen un nivel bajo de estrés. Cumple medianamente: Las labores que se realizan en el cargo son variadas y sencillas que producen un nivel considerable de estrés. No cumple: Las labores que se realizan son difíciles y repetitivas que producen un nivel alto de estrés.</p>

CONDICIONES DE TRABAJO	P20	Se considera el riesgo de salud y la vida por la alta probabilidad de accidentes laborales.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> </div> <p>Cumple: Considera el estar expuesto a lesiones de poca importancia con poca probabilidad de ocurrencia. Cumple medianamente: Considera el estar expuesto a enfermedades con mediana probabilidad de ocurrencia. No cumple: Considera el estar expuesto a incapacidad parcial, con mediana probabilidad de ocurrencia.</p>
	P21	Se tome en cuenta los niveles de riesgo en el puesto de trabajo	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div> </div> <p>Cumple: Se considera exposición a situaciones inseguras. Cumple medianamente: El puesto considera muy ocasionalmente las situaciones inseguras. No cumple: No se consideran las situaciones inseguras o el estar expuesto a enfermedades propias del medio.</p>
	P22	Se consideran acciones de difusión de los riesgos laborales.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div> </div> <p>Cumple: Cuenta con un plan de contingencia de riesgos laborales. Cumple medianamente: Cuenta con algún tipo de información frente a los riesgos laborales. No cumple: No cuenta con una ninguna información de riesgos laborales.</p>
	P23	Se toma en cuenta la exposición y/o contacto a condiciones medio ambientales de riesgo para la salud y vida.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div> </div> <p>Cumple: Se difunde información detallada acerca de los peligros que conlleva el puesto. Cumple medianamente: Se brinda algún tipo de información acerca de los peligros que conlleva el puesto. No cumple: No se difunde información acerca de los peligros que conlleva el puesto.</p>
	P24	Se establecen los criterios para la asignación de ambientes de trabajo.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple</div> </div> <p>Cumple: El trabajo se desarrolla en oficinas en condiciones normales de amplitud, luminosidad, ventilación, etc. Cumple medianamente: El trabajo se desarrolla en oficinas demasiado pobladas con ruidos, malos olores y otros aspectos desagradables. No cumple: El trabajo es desagradable, insalubre y peligroso por diversas deficiencias ambientales.</p>



FUENTE: Elaboración propia en base a la descripción de cargos y perfil de los trabajadores.

	P' s	ITEMS	CARGO: DIRECTOR ACADEMICO
HABILIDAD	P1	Para la evaluación se ha considerado la preparación especial para el cumplimiento de las funciones.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> </div> <p>Cumple: Certificación Acreditada en formación sobre el desarrollo de la función directiva y haber desempeñado el cargo de docente y/o director en Educación Superior en instituciones públicas o privadas. Cumple medianamente: Certificaciones de haber desempeñado el cargo de docente en Educación Superior y Dirección. No cumple: Bachiller técnico o universitario sin especialidad en educación.</p>
	P2	Se toma en cuenta la formación académica para desempeñar el cargo.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple</div> </div> <p>Cumple: Maestrías en Pedagogía, certificaciones de cursos en dirección o afines. Cumple medianamente: Culminación de la carrera de Administración, Ingeniería Industrial o carreras afines con título. No cumple: Terminación de bachillerato, técnico o universitario con alguna especialidad.</p>
	P3	Se considera el tiempo mínimo de experiencia laboral para cubrir las exigencias que demanda el puesto de trabajo.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> </div> <p>Cumple: Mínimo cinco (05) años de experiencia como funcionario de carrera en la función pública docente. Cumple medianamente: Mínimo tres (03) años de experiencia como funcionario de carrera en la función pública docente. No cumple: Menos de tres (3) años de experiencia como funcionario de carrera en la función pública docente.</p>
	P4	Se considera la experiencia laboral desarrollada a partir de la formación académica (ejem: experiencia a partir de una maestría)	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> </div> <p>Cumple: Recomendación del cargo como Director de una institución pública o privada, con honores de mérito en coordinación y buena gestión. Cumple medianamente: Sub director de una institución pública o privada No cumple: Auxiliar o docente de una institución pública o privada</p>
	P5	Se toma en cuenta la evaluación de criterios para la toma de decisiones.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> </div> <p>Cumple: Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia. Cumple medianamente: Requiere criterio de iniciativa para resolver problemas sencillos que se presenten. No cumple: Requiere solamente habilidades para ejecutar solamente las órdenes establecidas.</p>

RESPONSABILIDAD	P6	Se valora la formación académica que permita afrontar las dificultades y complejidades que implica la toma de decisiones.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> </div> <p>Cumple: Ejecución de funciones que requieren un grado de interpretación y análisis original Cumple medianamente: Ejecución de funciones que requieren de un cierto grado de interpretaciones ni tan complejas ni dificultosas. No cumple: Ejecución de tareas netamente operativas que no requieren de mínimo criterio común para resolver problemas.</p>
	P7	Se considera la iniciativa y el poder a adaptación para la toma de decisiones para hacer frente a situaciones cambiantes	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> </div> <p>Cumple: Requiere iniciativa para resolver al 100% los problemas. Cumple medianamente: Requiere iniciativa para resolver al 50% los problemas. No cumple: Requiere iniciativa para resolver al 25% los problemas.</p>
	P8	El puesto considera la facilidad de coordinación frente a una situación de adaptación.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> </div> <p>Cumple: Denota eficiencia en el manejo de la organización. Cumple medianamente: Denota mediana eficiencia en el cumplimiento de objetivos. No cumple: Denota deficiencia y dificultad en el cumplimiento de objetivos.</p>
	P9	Se considera los valores de honestidad, puntualidad, respeto y trabajo en equipo.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple</div> </div> <p>Cumple: Se considera los valores respectivos. Cumple medianamente: Se considera medianamente valores respectivos. No cumple: No se considera los valores respectivos.</p>
	P10	Se considera la responsabilidad para el manejo de dinero o equipos que requieren mucho cuidado.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div> </div> <p>Cumple: Maneja considerable efectivo de dinero y equipos manteniéndolos en estado óptimo. Cumple medianamente: Tiene a su cargo un promedio mensual de dinero y hace uso de los equipos manteniéndolos en estado regular. No cumple: No maneja recursos económicos y hace uso de los equipos manteniéndolos en mal estado.</p>
	P11	Se toma en cuenta la relación activa con el personal de la institución y el público externo a la misma.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> </div> <p>Cumple: Tiene trato constante con el personal de la institución y el público. Cumple medianamente: Tiene trato esporádico con el personal de la institución y el público. No cumple: No tiene necesariamente ningún trato específico con público ni clientela.</p>

	P1 2	Se establecen criterios para evaluar la cortesía con personas ajenas e internas en el trabajo.	<p>Cumple: Se considera la buena actitud de dirigirse con personas ajenas e internas al trabajo. Cumple medianamente: Se considera una actitud de tolerancia al dirigirse con personas ajenas e internas al trabajo. No cumple: Se considera una actitud indiferente al dirigirse con personas ajenas e internas al trabajo.</p>
	P1 3	Se supervisa y coordina el cumplimiento de funciones y tareas de las personas que dependen del cargo.	<p>Cumple: Supervisa técnica y administrativamente un grupo grande de personas Cumple medianamente: Supervisa técnica y administrativamente un grupo mediano de personas No cumple: Supervisa técnica y administrativamente un grupo pequeño de personas</p>
	P1 4	Se toma en cuenta la experiencia necesaria para realizar las tareas sin la necesidad de supervisión.	<p>Cumple: Considera la eficiencia de sus habilidades por lo que no requiere de supervisión. Cumple medianamente: No hay suficiente eficiencia en el cumplimiento de las funciones por lo que consulta al grupo de trabajo. No cumple: No hay eficiencia en la realización de las funciones del cargo y requiere e supervisión.</p>
ESFUERZO	P15	El puesto considera el esfuerzo físico para el cumplimiento de funciones y obligaciones que conlleva el puesto.	<p>Cumple: Requiere un esfuerzo físico moderadamente grande. Cumple medianamente: Requiere un esfuerzo físico mediano. No cumple: Requiere un esfuerzo físico ligero.</p>
	P16	Se considera el riesgo asociado a la carga postural de acuerdo al puesto de trabajo	<p>Cumple: Se adoptan posiciones incómodas esporádicamente Cumple medianamente: Se adoptan posiciones incómodas intermitentemente. No cumple: Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.</p>
	P17	Se considera el esfuerzo mental para el desempeño de las funciones	<p>Cumple: Las labores del cargo demandan alta atención mental. Cumple medianamente: Las labores del cargo demandan mediana atención mental. No cumple: Las labores del cargo demandan poca atención mental.</p>






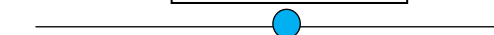
	P18	Se valora el nivel de concentración para el desempeño de las funciones	<p>Cumple: Las labores del cargo demandan alta concentración. Cumple medianamente: Las labores del cargo demandan mediana concentración. No cumple: Las labores del cargo demandan poca concentración.</p>
	P19	Se considera el nivel de estrés para hacer frente a las funciones.	<p>Cumple: Las labores que se realizan en el cargo son variadas y sencillas que producen un nivel bajo de estrés. Cumple medianamente: Las labores que se realizan en el cargo son variadas y sencillas que producen un nivel considerable de estrés. No cumple: Las labores que se realizan son difíciles y repetitivas que producen un nivel alto de estrés.</p>
CONDICIONES DE TRABAJO	P20	Se considera el riesgo de salud y la vida por la alta probabilidad de accidentes laborales.	<p>Cumple: Considera el estar expuesto a lesiones de poca importancia con poca probabilidad de ocurrencia. Cumple medianamente: Considera el estar expuesto a enfermedades con mediana probabilidad de ocurrencia. No cumple: Considera el estar expuesto a incapacidad parcial, con mediana probabilidad de ocurrencia.</p>
	P21	Se tome en cuenta los niveles de riesgo en el puesto de trabajo	<p>Cumple: Se considera exposición a situaciones inseguras. Cumple medianamente: El puesto considera muy ocasionalmente las situaciones inseguras. No cumple: No se consideran las situaciones inseguras o el estar expuesto a enfermedades propias del medio.</p>
	P22	Se consideran acciones de difusión de los riesgos laborales.	<p>Cumple: Cuenta con un plan de contingencia de riesgos laborales. Cumple medianamente: Cuenta con algún tipo de información frente a los riesgos laborales. No cumple: No cuenta con una ninguna información de riesgos laborales.</p>
	P23	Se toma en cuenta la exposición y/o contacto a condiciones medio ambientales de riesgo para la salud y vida.	<p>Cumple: Se difunde información detallada acerca de los peligros que conlleva el puesto. Cumple medianamente: Se brinda algún tipo de información acerca de los peligros que conlleva el puesto. No cumple: No se difunde información acerca de los peligros que conlleva el puesto.</p>

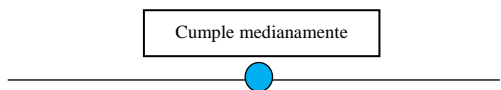
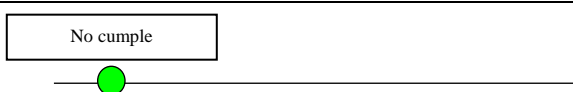


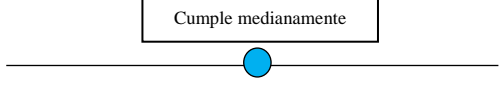
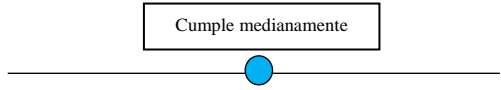


	P24	Se establecen los criterios para la asignación de ambientes de trabajo.	<div data-bbox="1219 282 1430 329" style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">Cumple</div> <hr data-bbox="903 344 1382 349" style="width: 300px; margin-left: auto; margin-right: 0;"/> <div data-bbox="1305 333 1342 367" style="text-align: right; margin-left: auto;">●</div> <p>Cumple: El trabajo se desarrolla en oficinas en condiciones normales de amplitud, luminosidad, ventilación, etc.</p> <p>Cumple medianamente: El trabajo se desarrolla en oficinas demasiado pobladas con ruidos, malos olores y otros aspectos desagradables.</p> <p>No cumple: El trabajo es desagradable, insalubre y peligroso por diversas deficiencias ambientales.</p>
--	-----	---	--



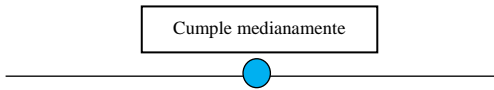
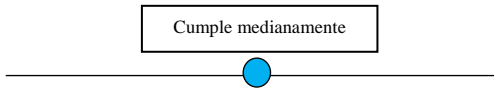
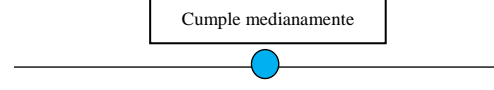
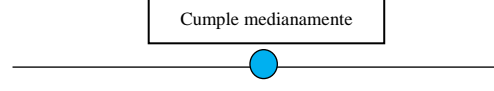

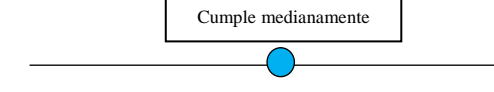
FUENTE: Elaboración propia en base a la descripción de cargos y perfil de los trabajadores.

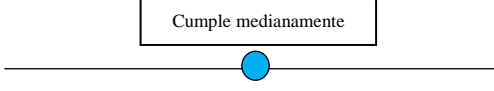
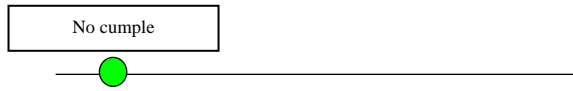


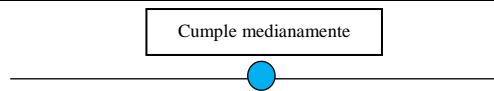
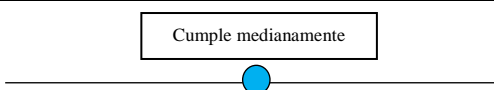
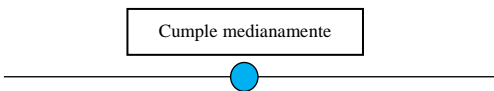
	P's	ITEMS	CARGO: DIRECTOR DE MARKETING
HABILIDAD	P1	Para la evaluación se ha considerado la preparación especial para el cumplimiento de las funciones.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div>  </div> <p>Cumple: Especialidad en Promoción y Publicidad, Gestión de Puntos de Venta. Marketing y Dirección en general. Cumple medianamente: Certificaciones en Promoción y Publicidad y Marketing. No cumple: Bachiller, técnico, universitario sin especialidad en educación.</p>
	P2	Se toma en cuenta la formación académica para desempeñar el cargo.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple</div>  </div> <p>Cumple: Culminación de la carrera de Marketing o carreras afines con título y cursos de especialización certificados. Cumple medianamente: Culminación de la carrera de Marketing o carreras afines con título. No cumple: Terminación de bachillerato, técnico o universitario.</p>
	P3	Se considera el tiempo mínimo de experiencia laboral para cubrir las exigencias que demanda el puesto de trabajo.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div>  </div> <p>Cumple: Mínimo tres (03) años experiencia en posiciones afines en marketing. Cumple medianamente: Mínimo dos (02) años experiencia en posiciones afines en marketing. No cumple: Menos de un (1) año experiencia.</p>
	P4	Se considera la experiencia laboral desarrollada a partir de la formación académica (ejem: experiencia a partir de una maestría)	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div>  </div> <p>Cumple: Especialización en Ventas y Marketing y certificación de imagen institucional. Cumple medianamente: Especialización en Ventas y Marketing. No cumple: Sin especialización.</p>
	P5	Se toma en cuenta la evaluación de criterios para la toma de decisiones.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div>  </div> <p>Cumple: Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia. Cumple medianamente: Requiere criterio de iniciativa para resolver problemas sencillos que se presenten. No cumple: Requiere solamente habilidades para ejecutar solamente las órdenes establecidas.</p>
	P6	Se valora la formación académica que permita afrontar las dificultades y complejidades que implica la toma de	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div>  </div> <p>Cumple: Conjunto de funciones que requieren un grado de interpretación y análisis</p>

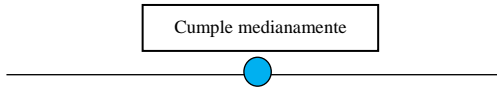


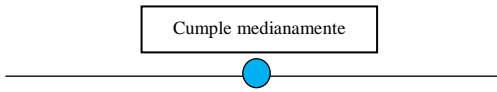
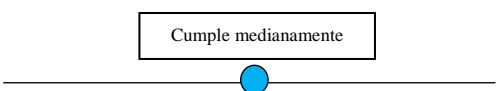

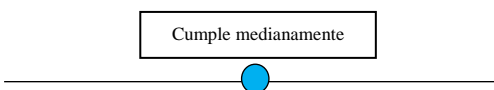
		decisiones.	original Cumple medianamente: Funciones que requieren de un cierto grado de interpretaciones ni tan complejas ni dificultosas. No cumple: Tareas netamente operativas que no requieren de mínimo criterio común para resolver problemas.
	P7	Se considera la iniciativa y el poder a adaptación para la toma de decisiones para hacer frente a situaciones cambiantes	 Cumple: Requiere iniciativa para resolver al 100% los problemas. Cumple medianamente: Requiere iniciativa para resolver al 50% los problemas. No cumple: Requiere iniciativa para resolver al 25% los problemas.
	P8	El puesto considera la facilidad de coordinación frente a una situación de adaptación.	 Cumple: Denota eficiencia en el manejo de la organización. Cumple medianamente: Denota mediana eficiencia en el cumplimiento de objetivos. No cumple: Denota deficiencia y dificultad en el cumplimiento de objetivos.
RESPONSABILIDAD	P9	Se considera los valores de honestidad, puntualidad, respeto y trabajo en equipo.	 Cumple: Se considera los valores respectivos. Cumple medianamente: Se considera medianamente valores respectivos. No cumple: No se considera los valores respectivos.
	P10	Se considera la responsabilidad para el manejo de dinero o equipos que requieren mucho cuidado.	 Cumple: Maneja considerable efectivo de dinero y equipos manteniéndolos en estado óptimo. Cumple medianamente: Tiene a su cargo un promedio mensual de dinero y hace uso de los equipos manteniéndolos en estado regular. No cumple: No maneja recursos económicos y hace uso de los equipos manteniéndolos en mal estado.
	P11	Se toma en cuenta la relación activa con el personal de la institución y el público externo a la misma.	 Cumple: Tiene trato constante con el personal de la institución y el público. Cumple medianamente: Tiene trato esporádico con el personal de la institución y el público. No cumple: No tiene necesariamente ningún trato específico con público ni clientela.
	P12	Se establecen criterios para evaluar la cortesía con personas ajenas e internas en el trabajo.	 Cumple: Se considera la buena actitud de dirigirse con personas ajenas e internas al trabajo. Cumple medianamente: Se considera una actitud de tolerancia al dirigirse con personas ajenas e internas al trabajo. No cumple: Se considera una actitud indiferente al dirigirse con personas ajenas e

			internas al trabajo.
	P13	Se supervisa y coordina el cumplimiento de funciones y tareas de las personas que dependen del cargo.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div> </div> <p>Cumple: Supervisa técnica y administrativamente un grupo grande de personas Cumple medianamente: Supervisa técnica y administrativamente un grupo mediano de personas No cumple: No supervisa técnica y administrativamente un grupo de personas</p>
	P14	Se toma en cuenta la experiencia necesaria para realizar las tareas sin la necesidad de supervisión.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> </div> <p>Cumple: Considera la eficiencia de sus habilidades por lo que no requiere de supervisión. Cumple medianamente: No hay suficiente eficiencia en el cumplimiento de las funciones por lo que consulta al grupo de trabajo. No cumple: No hay eficiencia en la realización de las funciones del cargo y requiere e supervisión.</p>
ESFUERZO	P15	El puesto considera el esfuerzo físico para el cumplimiento de funciones y obligaciones que conlleva el puesto.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div> </div> <p>Cumple: Requiere un esfuerzo físico moderadamente grande. Cumple medianamente: Requiere un esfuerzo físico mediano. No cumple: Requiere un esfuerzo físico ligero.</p>
	P16	Se considera el riesgo asociado a la carga postural de acuerdo al puesto de trabajo	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div> </div> <p>Cumple: Se adoptan posiciones incómodas esporádicamente Cumple medianamente: Se adoptan posiciones incómodas intermitentemente. No cumple: Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.</p>
	P17	Se considera el esfuerzo mental para el desempeño de las funciones	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> </div> <p>Cumple: Las labores del cargo demandan alta atención mental. Cumple medianamente: Las labores del cargo demandan mediana atención mental. No cumple: Las labores del cargo demandan poca atención mental.</p>
	P18	Se valora el nivel de concentración para el desempeño de las funciones	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> </div> <p>Cumple: Las labores del cargo demandan alta concentración. Cumple medianamente: Las labores del cargo demandan mediana concentración. No cumple: Las labores del cargo demandan poca concentración.</p>

CONDICIONES DE TRABAJO	P19	Se considera el nivel de estrés para hacer frente a las funciones.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div> </div> <p>Cumple: Las labores que se realizan en el cargo son variadas y sencillas que producen un nivel bajo de estrés.</p> <p>Cumple medianamente: Las labores que se realizan en el cargo son variadas y sencillas que producen un nivel considerable de estrés.</p> <p>No cumple: Las labores que se realizan son difíciles y repetitivas que producen un nivel alto de estrés.</p>
	P20	Se considera el riesgo de salud y la vida por la alta probabilidad de accidentes laborales.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> </div> <p>Cumple: Considera el estar expuesto a lesiones de poca importancia con poca probabilidad de ocurrencia.</p> <p>Cumple medianamente: Considera el estar expuesto a enfermedades con mediana probabilidad de ocurrencia.</p> <p>No cumple: Considera el estar expuesto a incapacidad parcial, con mediana probabilidad de ocurrencia.</p>
	P21	Se tome en cuenta los niveles de riesgo en el puesto de trabajo	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div> </div> <p>Cumple: Se considera exposición a situaciones inseguras.</p> <p>Cumple medianamente: El puesto considera muy ocasionalmente las situaciones inseguras.</p> <p>No cumple: No se consideran las situaciones inseguras o el estar expuesto a enfermedades propias del medio.</p>
	P22	Se consideran acciones de difusión de los riesgos laborales.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div> </div> <p>Cumple: Cuenta con un plan de contingencia de riesgos laborales.</p> <p>Cumple medianamente: Cuenta con algún tipo de información frente a los riesgos laborales.</p> <p>No cumple: No cuenta con una ninguna información de riesgos laborales.</p>
	P23	Se toma en cuenta la exposición y/o contacto a condiciones medio ambientales de riesgo para la salud y vida.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div> </div> <p>Cumple: Se difunde información detallada acerca de los peligros que conlleva el puesto.</p> <p>Cumple medianamente: Se brinda algún tipo de información acerca de los peligros que conlleva el puesto.</p> <p>No cumple: No se difunde información acerca de los peligros que conlleva el puesto.</p>
	P24	Se establecen los criterios para la asignación de ambientes de trabajo.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> </div> <p>Cumple: El trabajo se desarrolla en oficinas en condiciones normales de amplitud, luminosidad, ventilación, etc.</p> <p>Cumple medianamente: El trabajo se desarrolla en oficinas demasiado pobladas con ruidos, malos olores y otros aspectos desagradables.</p> <p>No cumple: El trabajo es desagradable, insalubre y peligroso por diversas deficiencias ambientales.</p>

	P's	ITEMS	CARGO: COORDINADOR
HABILIDAD	P1	Para la evaluación se ha considerado la preparación especial para el cumplimiento de las funciones.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div>  </div> <p>Cumple: Diplomado o Curso de metodología de la enseñanza. Cumple medianamente: Certificaciones en pedagogía. No cumple: Bachiller, técnico, universitario sin capacitaciones.</p>
	P2	Se toma en cuenta la formación académica para desempeñar el cargo.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div>  </div> <p>Cumple: Culminación de la carrera de Educación o carreras administrativas. Cumple medianamente: Técnico o bachiller en Educación o administración. No cumple: Egresados universitarios.</p>
	P3	Se considera el tiempo mínimo de experiencia laboral para cubrir las exigencias que demanda el puesto de trabajo.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div>  </div> <p>Cumple: Mínimo dos (02) años experiencia en posiciones afines en marketing. Cumple medianamente: Mínimo un (01) años experiencia en posiciones afines en marketing. No cumple: Menos de un (1) año experiencia.</p>
	P4	Se considera la experiencia laboral desarrollada a partir de la formación académica (ejem: experiencia a partir de una maestría)	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div>  </div> <p>Cumple: Diplomado o Curso de metodología de la enseñanza y coordinación. Cumple medianamente: Talleres de metodología de la enseñanza No cumple: Sin especialización.</p>
	P5	Se toma en cuenta la evaluación de criterios para la toma de decisiones.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div>  </div> <p>Cumple: Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia. Cumple medianamente: Requiere criterio de iniciativa para resolver problemas sencillos que se presenten. No cumple: Requiere solamente habilidades para ejecutar solamente las órdenes establecidas.</p>
	P6	Se valora la formación académica que permita afrontar las dificultades y complejidades que implica la toma de decisiones.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div>  </div> <p>Cumple: Conjunto de funciones que requieren un grado de interpretación y análisis original Cumple medianamente: Funciones que requieren de un cierto grado de interpretaciones ni tan complejas ni dificultosas. No cumple: Tareas netamente operativas que no requieren de mínimo criterio común para resolver problemas.</p>

	P7	Se considera la iniciativa y el poder a adaptación para la toma de decisiones para hacer frente a situaciones cambiantes	<p style="text-align: center;">Cumple medianamente</p>  <p>Cumple: Requiere iniciativa para resolver al 100% los problemas. Cumple medianamente: Requiere iniciativa para resolver al 50% los problemas. No cumple: Requiere iniciativa para resolver al 25% los problemas.</p>
	P8	El puesto considera la facilidad de coordinación frente a una situación de adaptación.	<p style="text-align: center;">No cumple</p>  <p>Cumple: Denota eficiencia en el manejo de la organización. Cumple medianamente: Denota mediana eficiencia en el cumplimiento de objetivos. No cumple: Denota deficiencia y dificultad en el cumplimiento de objetivos.</p>
RESPONSABILIDAD	P9	Se considera los valores de honestidad, puntualidad, respeto y trabajo en equipo.	<p style="text-align: center;">Cumple</p>  <p>Cumple: Se considera los valores respectivos. Cumple medianamente: Se considera medianamente valores respectivos. No cumple: No se considera los valores respectivos.</p>
	P10	Se considera la responsabilidad para el manejo de dinero o equipos que requieren mucho cuidado.	<p style="text-align: center;">No cumple</p>  <p>Cumple: Maneja considerable efectivo de dinero y equipos manteniéndolos en estado óptimo. Cumple medianamente: Tiene a su cargo un promedio mensual de dinero y hace uso de los equipos manteniéndolos en estado regular. No cumple: No maneja recursos económicos y hace uso de los equipos manteniéndolos en mal estado.</p>
	P11	Se toma en cuenta la relación activa con el personal de la institución y el público externo a la misma.	<p style="text-align: center;">Cumple medianamente</p>  <p>Cumple: Tiene trato constante con el personal de la institución y el público. Cumple medianamente: Tiene trato esporádico con el personal de la institución y el público. No cumple: No tiene necesariamente ningún trato específico con público ni clientela.</p>
	P12	Se establecen criterios para evaluar la cortesía con personas ajenas e internas en el trabajo.	<p style="text-align: center;">Cumple medianamente</p>  <p>Cumple: Se considera la buena actitud de dirigirse con personas ajenas e internas al trabajo. Cumple medianamente: Se considera una actitud de tolerancia al dirigirse con personas ajenas e internas al trabajo. No cumple: Se considera una actitud indiferente al dirigirse con personas ajenas e internas al trabajo.</p>
	P13	Se supervisa y coordina el cumplimiento de funciones y tareas de las personas que dependen del cargo.	<p style="text-align: center;">Cumple medianamente</p>  <p>Cumple: Supervisa técnica y administrativamente un grupo grande de personas Cumple medianamente: Supervisa técnica y administrativamente un grupo mediano de personas</p>

			No cumple: No supervisa técnica y administrativamente un grupo de personas
	P14	Se toma en cuenta la experiencia necesaria para realizar las tareas sin la necesidad de supervisión.	 <p>Cumple: Considera la eficiencia de sus habilidades por lo que no requiere de supervisión. Cumple medianamente: No hay suficiente eficiencia en el cumplimiento de las funciones por lo que consulta al grupo de trabajo. No cumple: No hay eficiencia en la realización de las funciones del cargo y requiere e supervisión.</p>
ESFUERZO	P15	El puesto considera el esfuerzo físico para el cumplimiento de funciones y obligaciones que conlleva el puesto.	 <p>Cumple: Requiere un esfuerzo físico moderadamente grande. Cumple medianamente: Requiere un esfuerzo físico mediano. No cumple: Requiere un esfuerzo físico ligero.</p>
	P16	Se considera el riesgo asociado a la carga postural de acuerdo al puesto de trabajo	 <p>Cumple: Se adoptan posiciones incómodas esporádicamente Cumple medianamente: Se adoptan posiciones incómodas intermitentemente. No cumple: Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.</p>
	P17	Se considera el esfuerzo mental para el desempeño de las funciones	 <p>Cumple: Las labores del cargo demandan alta atención mental. Cumple medianamente: Las labores del cargo demandan mediana atención mental. No cumple: Las labores del cargo demandan poca atención mental.</p>
	P18	Se valora el nivel de concentración para el desempeño de las funciones	 <p>Cumple: Las labores del cargo demandan alta concentración. Cumple medianamente: Las labores del cargo demandan mediana concentración. No cumple: Las labores del cargo demandan poca concentración.</p>
	P19	Se considera el nivel de estrés para hacer frente a las funciones.	 <p>Cumple: Las labores que se realizan en el cargo son variadas y sencillas que producen un nivel bajo de estrés. Cumple medianamente: Las labores que se realizan en el cargo son variadas y sencillas que producen un nivel considerable de estrés. No cumple: Las labores que se realizan son difíciles y repetitivas que producen un nivel alto de estrés.</p>
	P20	Se considera el riesgo de salud y la vida por la alta probabilidad de accidentes laborales.	 <p>Cumple: Considera el estar expuesto a lesiones de poca importancia con poca probabilidad de ocurrencia. Cumple medianamente: Considera el estar expuesto a enfermedades con mediana probabilidad de ocurrencia. No cumple: Considera el estar expuesto a incapacidad parcial, con mediana probabilidad</p>
CONDICIONE S DE			

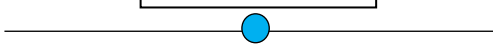
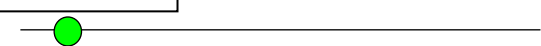
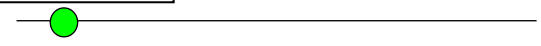

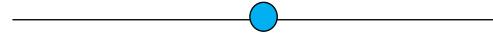
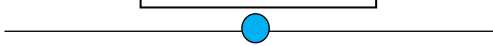


		CARGO: SECRETARIA	
	P	ITEMS	de ocurrencia.
		P21	<p>Se tome en cuenta los niveles de riesgo en el puesto de trabajo</p> <p style="text-align: center;">No cumple ●</p> <p>Cumple: Se considera exposición a situaciones inseguras. Cumple medianamente: El puesto considera muy ocasionalmente las situaciones inseguras. No cumple: No se consideran las situaciones inseguras o el estar expuesto a enfermedades propias del medio.</p>
		P22	<p>Se consideran acciones de difusión de los riesgos laborales.</p> <p style="text-align: center;">No cumple ●</p> <p>Cumple: Cuenta con un plan de contingencia de riesgos laborales. Cumple medianamente: Cuenta con algún tipo de información frente a los riesgos laborales. No cumple: No cuenta con una ninguna información de riesgos laborales.</p>
		P23	<p>Se toma en cuenta la exposición y/o contacto a condiciones medio ambientales de riesgo para la salud y vida.</p> <p style="text-align: center;">No cumple ●</p> <p>Cumple: Se difunde información detallada acerca de los peligros que conlleva el puesto. Cumple medianamente: Se brinda algún tipo de información acerca de los peligros que conlleva el puesto. No cumple: No se difunde información acerca de los peligros que conlleva el puesto.</p>
	P24	<p>Se establecen los criterios para la asignación de ambientes de trabajo.</p> <p style="text-align: center;">Cumple medianamente ●</p> <p>Cumple: El trabajo se desarrolla en oficinas en condiciones normales de amplitud, luminosidad, ventilación, etc. Cumple medianamente: El trabajo se desarrolla en oficinas demasiado pobladas con ruidos, malos olores y otros aspectos desagradables. No cumple: El trabajo es desagradable, insalubre y peligroso por diversas deficiencias ambientales.</p>	

HABILIDAD	P1	Para la evaluación se ha considerado la preparación especial para el cumplimiento de las funciones.	<div style="text-align: center; border: 1px solid black; width: fit-content; margin: 0 auto; padding: 2px;">No cumple</div> <div style="text-align: center; margin-top: 5px;"> </div> <p>Cumple: Curso en atención al cliente, digitación veloz y buen manejo de office a nivel intermedio. Cumple medianamente: Curso en atención al cliente. No cumple: Sin preparación especial.</p>
	P2	Se toma en cuenta la formación académica para desempeñar el cargo.	<div style="text-align: center; border: 1px solid black; width: fit-content; margin: 0 auto; padding: 2px;">Cumple medianamente</div> <div style="text-align: center; margin-top: 5px;"> </div> <p>Cumple: Técnica Secretariado/ y carreras afines. Cumple medianamente: Egresado de instituto o universidad (practicante pre profesional) No cumple: Sin estudios superiores.</p>
	P3	Se considera el tiempo mínimo de experiencia laboral para cubrir las exigencias que demanda el puesto de trabajo.	<div style="text-align: center; border: 1px solid black; width: fit-content; margin: 0 auto; padding: 2px;">No cumple</div> <div style="text-align: center; margin-top: 5px;"> </div> <p>Cumple: 02 años de experiencia laborando en una universidad o instituto como secretario académico Cumple medianamente: 01 año de experiencia laborando en una universidad o instituto como secretario académico No cumple: Sin experiencia.</p>
	P4	Se considera la experiencia laboral desarrollada a partir de la formación académica (ejem: experiencia a partir de una maestría)	<div style="text-align: center; border: 1px solid black; width: fit-content; margin: 0 auto; padding: 2px;">No cumple</div> <div style="text-align: center; margin-top: 5px;"> </div> <p>Cumple: Recomendación del buen desempeño de sus funciones. Cumple medianamente: Experiencia sin recomendaciones. No cumple: Sin experiencia.</p>
	P5	Se toma en cuenta la evaluación de criterios para la toma de decisiones.	<div style="text-align: center; border: 1px solid black; width: fit-content; margin: 0 auto; padding: 2px;">No cumple</div> <div style="text-align: center; margin-top: 5px;"> </div> <p>Cumple: Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia. Cumple medianamente: Requiere criterio de iniciativa para resolver problemas sencillos que se presenten. No cumple: Requiere solamente habilidades para ejecutar solamente las órdenes establecidas.</p>
	P6	Se valora la formación académica que permita afrontar las dificultades y complejidades que implica la toma de decisiones.	<div style="text-align: center; border: 1px solid black; width: fit-content; margin: 0 auto; padding: 2px;">No cumple</div> <div style="text-align: center; margin-top: 5px;"> </div> <p>Cumple: Conjunto de funciones que requieren un grado de interpretación y análisis original Cumple medianamente: Funciones que requieren de un cierto grado de</p>

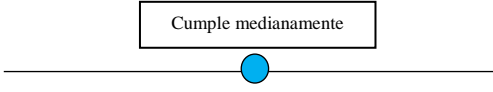
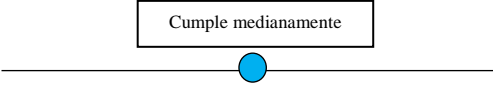
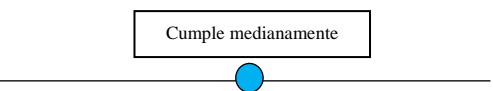
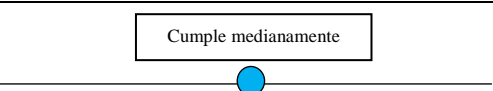
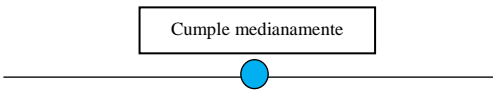
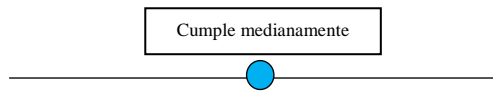
RESPONSABILIDAD			interpretaciones ni tan complejas ni dificultosas. No cumple: Tareas netamente operativas que no requieren de mínimo criterio común para resolver problemas.
	P7	Se considera la iniciativa y el poder a adaptación para la toma de decisiones para hacer frente a situaciones cambiantes	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div> </div> <p>Cumple: Se requiere iniciativa para resolver al 100% los problemas. Cumple medianamente: Se requiere iniciativa para resolver al 50% los problemas. No cumple: Se requiere iniciativa para resolver al 25% los problemas.</p>
	P8	El puesto considera la facilidad de coordinación frente a una situación de adaptación.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div> </div> <p>Cumple: Denota eficiencia en el manejo de sus funciones. Cumple medianamente: Denota mediana eficiencia en el cumplimiento de sus funciones. No cumple: Denota deficiencia y dificultad en el cumplimiento de sus funciones.</p>
	P9	Se considera los valores de honestidad, puntualidad, respeto y trabajo en equipo.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> </div> <p>Cumple: Se considera los valores respectivos. Cumple medianamente: Se considera medianamente valores respectivos. No cumple: No se considera los valores respectivos.</p>
	P10	Se considera la responsabilidad para el manejo de dinero o equipos que requieren mucho cuidado.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> </div> <p>Cumple: Maneja considerable efectivo de dinero y equipos manteniéndolos en estado óptimo. Cumple medianamente: Tiene a su cargo un promedio mensual de dinero y hace uso de los equipos manteniéndolos en estado regular. No cumple: No maneja recursos económicos y hace uso de los equipos manteniéndolos en mal estado.</p>
	P11	Se toma en cuenta la relación activa con el personal de la institución y el público externo a la misma.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> </div> <p>Cumple: Tiene trato constante con el personal de la institución y el público. Cumple medianamente: Tiene trato esporádico con el personal de la institución y el público. No cumple: No tiene necesariamente ningún trato específico con público ni clientela.</p>
	P12	Se establecen criterios para evaluar la cortesía con personas ajenas e internas en el trabajo.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> </div> <p>Cumple: Se considera la buena actitud de dirigirse con personas ajenas e internas al trabajo. Cumple medianamente: Se considera una actitud de tolerancia al dirigirse con</p>

			<p>personas ajenas e internas al trabajo.</p> <p>No cumple: Se considera una actitud indiferente al dirigirse con personas ajenas e internas al trabajo.</p>
	P13	Se supervisa y coordina el cumplimiento de funciones y tareas de las personas que dependen del cargo.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div> </div> <p>Cumple: Supervisa técnica y administrativamente un grupo grande de personas</p> <p>Cumple medianamente: Supervisa técnica y administrativamente un grupo mediano de personas</p> <p>No cumple: No supervisa técnica y administrativamente un grupo de personas</p>
	P14	Se toma en cuenta la experiencia necesaria para realizar las tareas sin la necesidad de supervisión.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> </div> <p>Cumple: Considera la eficiencia de sus habilidades por lo que no requiere de supervisión.</p> <p>Cumple medianamente: No hay suficiente eficiencia en el cumplimiento de las funciones por lo que consulta al grupo de trabajo.</p> <p>No cumple: No hay eficiencia en la realización de las funciones del cargo y requiere de supervisión.</p>
ESFUERZO	P15	El puesto considera el esfuerzo físico para el cumplimiento de funciones y obligaciones que conlleva el puesto.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div> </div> <p>Cumple: Requiere un esfuerzo físico moderadamente grande.</p> <p>Cumple medianamente: Requiere un esfuerzo físico mediano.</p> <p>No cumple: Requiere un esfuerzo físico ligero.</p>
	P16	Se considera el riesgo asociado a la carga postural de acuerdo al puesto de trabajo	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div> </div> <p>Cumple: Se adoptan posiciones incómodas esporádicamente</p> <p>Cumple medianamente: Se adoptan posiciones incómodas intermitentemente.</p> <p>No cumple: Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.</p>
	P17	Se considera el esfuerzo mental para el desempeño de las funciones	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div> </div> <p>Cumple: Las labores del cargo demandan alta atención mental.</p> <p>Cumple medianamente: Las labores del cargo demandan mediana atención mental.</p> <p>No cumple: Las labores del cargo demandan poca atención mental.</p>
	P18	Se valora el nivel de concentración para el desempeño de las funciones	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div> </div> <p>Cumple: Las labores del cargo demandan alta concentración.</p> <p>Cumple medianamente: Las labores del cargo demandan mediana concentración.</p> <p>No cumple: Las labores del cargo demandan poca concentración.</p>

CONDICIONES DE TRABAJO	P20	Se considera el riesgo de salud y la vida por la alta probabilidad de accidentes laborales.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div>  </div> <p>Cumple: Considera el estar expuesto a lesiones de poca importancia con poca probabilidad de ocurrencia. Cumple medianamente: Considera el estar expuesto a enfermedades con mediana probabilidad de ocurrencia. No cumple: Considera el estar expuesto a incapacidad parcial, con mediana probabilidad de ocurrencia.</p>
	P21	Se tome en cuenta los niveles de riesgo en el puesto de trabajo	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div>  </div> <p>Cumple: Se considera exposición a situaciones inseguras. Cumple medianamente: El puesto considera muy ocasionalmente las situaciones inseguras. No cumple: No se consideran las situaciones inseguras o el estar expuesto a enfermedades propias del medio.</p>
	P22	Se consideran acciones de difusión de los riesgos laborales.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div>  </div> <p>Cumple: Cuenta con un plan de contingencia de riesgos laborales. Cumple medianamente: Cuenta con algún tipo de información frente a los riesgos laborales. No cumple: No cuenta con una ninguna información de riesgos laborales.</p>
	P23	Se toma en cuenta la exposición y/o contacto a condiciones medio ambientales de riesgo para la salud y vida.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div>  </div> <p>Cumple: Se difunde información detallada acerca de los peligros que conlleva el puesto. Cumple medianamente: Se brinda algún tipo de información acerca de los peligros que conlleva el puesto. No cumple: No se difunde información acerca de los peligros que conlleva el puesto.</p>
	P24	Se establecen los criterios para la asignación de ambientes de trabajo.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div>  </div> <p>Cumple: El trabajo se desarrolla en oficinas en condiciones normales de amplitud, luminosidad, ventilación, etc. Cumple medianamente: El trabajo se desarrolla en oficinas demasiado pobladas con</p>
	P19	Se considera el nivel de estrés para hacer frente a las funciones.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div>  </div> <p>Cumple: Las labores que se realizan en el cargo son variadas y sencillas que producen un nivel bajo de estrés. Cumple medianamente: Las labores que se realizan en el cargo son variadas y sencillas que producen un nivel considerable de estrés. No cumple: Las labores que se realizan son difíciles y repetitivas que producen un nivel alto de estrés.</p>



	P ^o	ITEMS	CARGO: TECNICO DE MANTENIMIENTO
	s		ruidos, malos olores y otros aspectos desagradables. No cumple: El trabajo es desagradable, insalubre y peligroso por diversas deficiencias ambientales.

HABILIDAD	P1	Para la evaluación se ha considerado la preparación especial para el cumplimiento de las funciones.	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> 	<p>Cumple: Certificaciones en soporte Técnico Informático.</p> <p>Cumple medianamente: Talleres en soporte técnico informático.</p> <p>No cumple: Sin certificaciones.</p>
	P2	Se toma en cuenta la formación académica para desempeñar el cargo.	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> 	<p>Cumple: Titulado de la carrera de Ingeniería de Sistemas, Computación e Informática.</p> <p>Cumple medianamente: Técnico en Computación e Informática.</p> <p>No cumple: Egresado o estudiante</p>
	P3	Se considera el tiempo mínimo de experiencia laboral para cubrir las exigencias que demanda el puesto de trabajo.	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> 	<p>Cumple: Mínimo dos (02) años experiencia en posiciones afines en marketing.</p> <p>Cumple medianamente: Mínimo un (01) año experiencia en posiciones afines en marketing.</p> <p>No cumple: Menos de un (1) año experiencia.</p>
	P4	Se considera la experiencia laboral desarrollada a partir de la formación académica (ejem: experiencia a partir de una maestría)	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> 	<p>Cumple: Recomendación del buen desempeño de sus funciones.</p> <p>Cumple medianamente: Experiencia sin recomendaciones.</p> <p>No cumple: Sin experiencia.</p>
	P5	Se toma en cuenta la evaluación de criterios para la toma de decisiones.	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> 	<p>Cumple: Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia.</p> <p>Cumple medianamente: Requiere criterio de iniciativa para resolver problemas sencillos que se presenten.</p> <p>No cumple: Requiere solamente habilidades para ejecutar solamente las órdenes establecidas.</p>
	P6	Se valora la formación académica que permita afrontar las dificultades y complejidades que implica la toma de decisiones.	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> 	<p>Cumple: Conjunto de funciones que requieren un grado de interpretación y análisis original</p> <p>Cumple medianamente: Funciones que requieren de un cierto grado de interpretaciones ni tan complejas ni dificultosas.</p> <p>No cumple: Tareas netamente operativas que no requieren de mínimo criterio común para resolver problemas.</p>

	P7	Se considera la iniciativa y el poder a adaptación para la toma de decisiones para hacer frente a situaciones cambiantes	<p>No cumple</p> <p>Cumple: Se requiere iniciativa para resolver al 100% los problemas. Cumple medianamente: Se requiere iniciativa para resolver al 50% los problemas. No cumple: Se requiere iniciativa para resolver al 25% los problemas</p>
	P8	El puesto considera la facilidad de coordinación frente a una situación de adaptación.	<p>Cumple medianamente</p> <p>Cumple: Denota eficiencia en el manejo de sus funciones. Cumple medianamente: Denota mediana eficiencia en el cumplimiento de sus funciones. No cumple: Denota deficiencia y dificultad en el cumplimiento de sus funciones.</p>
RESPONSABILIDAD	P9	Se considera los valores de honestidad, puntualidad, respeto y trabajo en equipo.	<p>No cumple</p> <p>Cumple: Se considera los valores respectivos. Cumple medianamente: Se considera medianamente valores respectivos. No cumple: No se considera los valores respectivos</p>
	P10	Se considera la responsabilidad para el manejo de dinero o equipos que requieren mucho cuidado.	<p>No cumple</p> <p>Cumple: Maneja considerable efectivo de dinero y equipos manteniéndolos en estado óptimo. Cumple medianamente: Tiene a su cargo un promedio mensual de dinero y hace uso de los equipos manteniéndolos en estado regular. No cumple: No maneja recursos económicos y hace uso de los equipos manteniéndolos en mal estado.</p>
	P11	Se toma en cuenta la relación activa con el personal de la institución y el público externo a la misma.	<p>No cumple</p> <p>Cumple: Tiene trato constante con el personal de la institución y el público. Cumple medianamente: Tiene trato esporádico con el personal de la institución y el público. No cumple: No tiene necesariamente ningún trato específico con público ni clientela</p>
	P12	Se establecen criterios para evaluar la cortesía con personas ajenas e internas en el trabajo.	<p>No cumple</p> <p>Cumple: Se considera la buena actitud de dirigirse con personas ajenas e internas al trabajo. Cumple medianamente: Se considera una actitud de tolerancia al dirigirse con personas ajenas e internas al trabajo. No cumple: Se considera una actitud indiferente al dirigirse con personas ajenas e internas al trabajo.</p>

	P13	Se supervisa y coordina el cumplimiento de funciones y tareas de las personas que dependen del cargo.	<p>Cumple: Supervisa técnica y administrativamente un grupo grande de personas Cumple medianamente: Supervisa técnica y administrativamente un grupo mediano de personas No cumple: No supervisa técnica y administrativamente un grupo de personas</p>
	P14	Se toma en cuenta la experiencia necesaria para realizar las tareas sin la necesidad de supervisión.	<p>Cumple: Considera la eficiencia de sus habilidades por lo que no requiere de supervisión. Cumple medianamente: No hay suficiente eficiencia en el cumplimiento de las funciones por lo que consulta al grupo de trabajo. No cumple: No hay eficiencia en la realización de las funciones del cargo y requiere e supervisión.</p>
ESFUERZO	P15	El puesto considera el esfuerzo físico para el cumplimiento de funciones y obligaciones que conlleva el puesto.	<p>Cumple: Requiere un esfuerzo físico moderadamente grande. Cumple medianamente: Requiere un esfuerzo físico mediano. No cumple: Requiere un esfuerzo físico ligero.</p>
	P16	Se considera el riesgo asociado a la carga postural de acuerdo al puesto de trabajo	<p>Cumple: Se adoptan posiciones incómodas esporádicamente Cumple medianamente: Se adoptan posiciones incómodas intermitentemente. No cumple: Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente</p>
	P17	Se considera el esfuerzo mental para el desempeño de las funciones	<p>Cumple: Las labores del cargo demandan alta atención mental. Cumple medianamente: Las labores del cargo demandan mediana atención mental. No cumple: Las labores del cargo demandan poca atención mental.</p>
	P18	Se valora el nivel de concentración para el desempeño de las funciones	<p>Cumple: Las labores del cargo demandan alta concentración. Cumple medianamente: Las labores del cargo demandan mediana concentración. No cumple: Las labores del cargo demandan poca concentración.</p>
	P19	Se considera el nivel de estrés para hacer frente a las funciones.	<p>Cumple: Las labores que se realizan en el cargo son variadas y sencillas que producen un nivel bajo de estrés. Cumple medianamente: Las labores que se realizan en el cargo son variadas y sencillas que producen un nivel considerable de estrés.</p>

			<p>No cumple: Las labores que se realizan son difíciles y repetitivas que producen un nivel alto de estrés.</p>
CONDICIONES DE TRABAJO	P20	Se considera el riesgo de salud y la vida por la alta probabilidad de accidentes laborales.	<p style="text-align: center;">No cumple</p> <p style="text-align: center;">●</p> <p>Cumple: Considera el estar expuesto a lesiones de poca importancia con poca probabilidad de ocurrencia. Cumple medianamente: Considera el estar expuesto a enfermedades con mediana probabilidad de ocurrencia. No cumple: Considera el estar expuesto a incapacidad parcial, con mediana probabilidad de ocurrencia.</p>
	P21	Se tome en cuenta los niveles de riesgo en el puesto de trabajo	<p style="text-align: center;">No cumple</p> <p style="text-align: center;">●</p> <p>Cumple: Se considera exposición a situaciones inseguras. Cumple medianamente: El puesto considera muy ocasionalmente las situaciones inseguras. No cumple: No se consideran las situaciones inseguras o el estar expuesto a enfermedades propias del medio.</p>
	P22	Se consideran acciones de difusión de los riesgos laborales.	<p style="text-align: center;">No cumple</p> <p style="text-align: center;">●</p> <p>Cumple: Cuenta con un plan de contingencia de riesgos laborales. Cumple medianamente: Cuenta con algún tipo de información frente a los riesgos laborales. No cumple: No cuenta con una ninguna información de riesgos laborales.</p>
	P23	Se toma en cuenta la exposición y/o contacto a condiciones medio ambientales de riesgo para la salud y vida.	<p style="text-align: center;">No cumple</p> <p style="text-align: center;">●</p> <p>Cumple: Se difunde información detallada acerca de los peligros que conlleva el puesto. Cumple medianamente: Se brinda algún tipo de información acerca de los peligros que conlleva el puesto. No cumple: No se difunde información acerca de los peligros que conlleva el puesto.</p>
	P24	Se establecen los criterios para la asignación de ambientes de trabajo.	<p style="text-align: center;">Cumple medianamente</p> <p style="text-align: center;">●</p> <p>Cumple: El trabajo se desarrolla en oficinas en condiciones normales de amplitud, luminosidad, ventilación, etc. Cumple medianamente: El trabajo se desarrolla en oficinas demasiado pobladas con ruidos, malos olores y otros aspectos desagradables. No cumple: El trabajo es desagradable, insalubre y peligroso por diversas deficiencias ambientales.</p>

FUENTE: Elaboración propia en base a la descripción de cargos y perfil de los trabajadores.






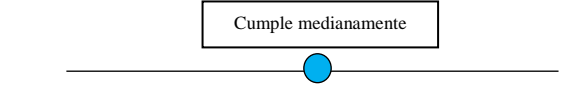
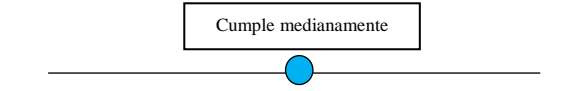

	P' s	ITEMS	CARGO: DOCENTE
--	---------	-------	-------------------

FUENTE: Elaboración propia en base a la descripción de cargos y perfil de los trabajadores.

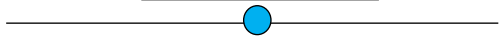
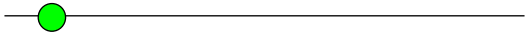
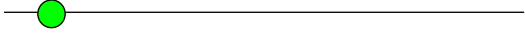


FUENTE: Elaboración propia en base a la descripción de cargos y perfil de los trabajadores.

HABILIDAD	P1	Para la evaluación se ha considerado la preparación especial para el cumplimiento de las funciones.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> </div> <p>Cumple: Post grado, especialidad y diplomados en Pedagogía. Cumple medianamente: Diplomados en Pedagogía No cumple: Sin especialidad en Pedagogía.</p>
	P2	Se toma en cuenta la formación académica para desempeñar el cargo.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple</div> </div> <p>Cumple: Título pedagógico o Licenciado en Educación. Cumple medianamente: Técnico en Educación. No cumple: Egresado, técnico o universitario.</p>
	P3	Se considera el tiempo mínimo de experiencia laboral para cubrir las exigencias que demanda el puesto de trabajo.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> </div> <p>Cumple: Mínimo tres (03) años experiencia en posiciones afines en marketing. Cumple medianamente: Mínimo dos (02) años experiencia en posiciones afines en marketing. No cumple: Menos de un (1) año experiencia.</p>
	P4	Se considera la experiencia laboral desarrollada a partir de la formación académica (ejem: experiencia a partir de una maestría)	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> </div> <p>Cumple: Especialización en Educación Superior. Cumple medianamente: Talleres de capacitación en Educación Superior. No cumple: Sin especialización.</p>
	P5	Se toma en cuenta la evaluación de criterios para la toma de decisiones.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> </div> <p>Cumple: Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia. Cumple medianamente: Requiere criterio de iniciativa para resolver problemas sencillos que se presenten. No cumple: Requiere solamente habilidades para ejecutar solamente las órdenes establecidas.</p>
	P6	Se valora la formación académica que permita afrontar las dificultades y complejidades que implica la toma de decisiones.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> </div> <p>Cumple: Conjunto de funciones que requieren un grado de interpretación y análisis original Cumple medianamente: Funciones que requieren de un cierto grado de interpretaciones ni tan complejas ni dificultosas. No cumple: Tareas netamente operativas que no requieren de mínimo criterio común para resolver problemas.</p>



	P7	Se considera la iniciativa y el poder a adaptación para la toma de decisiones para hacer frente a situaciones cambiantes	 <p>Cumple: Se requiere iniciativa para resolver al 100% los problemas. Cumple medianamente: Se requiere iniciativa para resolver al 50% los problemas. No cumple: Se requiere iniciativa para resolver al 25% los problemas.</p>
	P8	El puesto considera la facilidad de coordinación frente a una situación de adaptación.	 <p>Cumple: Denota eficiencia en el manejo de sus funciones. Cumple medianamente: Denota mediana eficiencia en el cumplimiento de sus funciones. No cumple: Denota deficiencia y dificultad en el cumplimiento de sus funciones.</p>
RESPONSABILIDAD	P9	Se considera los valores de honestidad, puntualidad, respeto y trabajo en equipo.	 <p>Cumple: Se considera los valores respectivos. Cumple medianamente: Se considera medianamente valores respectivos. No cumple: No se considera los valores respectivos.</p>
	P10	Se considera la responsabilidad para el manejo de dinero o equipos que requieren mucho cuidado.	 <p>Cumple: Maneja considerable efectivo de dinero y equipos manteniéndolos en estado óptimo. Cumple medianamente: Tiene a su cargo un promedio mensual de dinero y hace uso de los equipos manteniéndolos en estado regular. No cumple: No maneja recursos económicos y hace uso de los equipos manteniéndolos en mal estado.</p>
	P11	Se toma en cuenta la relación activa con el personal de la institución y el público externo a la misma.	 <p>Cumple: Tiene trato constante con el personal de la institución y el público. Cumple medianamente: Tiene trato esporádico con el personal de la institución y el público. No cumple: No tiene necesariamente ningún trato específico con público ni clientela.</p>
	P12	Se establecen criterios para evaluar la cortesía con personas ajenas e internas en el trabajo.	 <p>Cumple: Se considera la buena actitud de dirigirse con personas ajenas e internas al trabajo. Cumple medianamente: Se considera una actitud de tolerancia al dirigirse con personas ajenas e internas al trabajo. No cumple: Se considera una actitud indiferente al dirigirse con personas ajenas e internas al trabajo.</p>





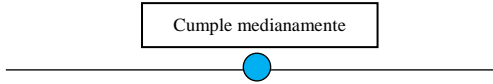

	P13	Se supervisa y coordina el cumplimiento de funciones y tareas de las personas que dependen del cargo.	<p>Cumple: Supervisa un grupo grande de personas Cumple medianamente: Supervisa un grupo mediano de personas No cumple: No supervisa un grupo de personas</p>
	P14	Se toma en cuenta la experiencia necesaria para realizar las tareas sin la necesidad de supervisión.	<p>Cumple: Considera la eficiencia de sus habilidades por lo que no requiere de supervisión. Cumple medianamente: No hay suficiente eficiencia en el cumplimiento de las funciones por lo que consulta al grupo de trabajo. No cumple: No hay eficiencia en la realización de las funciones del cargo y requiere e supervisión.</p>
ESFUERZO	P15	El puesto considera el esfuerzo físico para el cumplimiento de funciones y obligaciones que conlleva el puesto.	<p>Cumple: Requiere un esfuerzo físico moderadamente grande. Cumple medianamente: Requiere un esfuerzo físico mediano. No cumple: Requiere un esfuerzo físico ligero.</p>
	P16	Se considera el riesgo asociado a la carga postural de acuerdo al puesto de trabajo	<p>Cumple: Se adoptan posiciones incómodas esporádicamente Cumple medianamente: Se adoptan posiciones incómodas intermitentemente. No cumple: Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.</p>
	P17	Se considera el esfuerzo mental para el desempeño de las funciones	<p>Cumple: Las labores del cargo demandan alta atención mental. Cumple medianamente: Las labores del cargo demandan mediana atención mental. No cumple: Las labores del cargo demandan poca atención mental.</p>
	P18	Se valora el nivel de concentración para el desempeño de las funciones	<p>Cumple: Las labores del cargo demandan alta concentración. Cumple medianamente: Las labores del cargo demandan mediana concentración. No cumple: Las labores del cargo demandan poca concentración.</p>
	P19	Se considera el nivel de estrés para hacer frente a las funciones.	<p>Cumple: Las labores que se realizan en el cargo son variadas y sencillas que producen un nivel bajo de estrés. Cumple medianamente: Las labores que se realizan en el cargo son variadas y sencillas que producen un nivel considerable de estrés. No cumple: Las labores que se realizan son difíciles y repetitivas que producen un nivel alto de estrés.</p>

CONDICIONES DE TRABAJO	P20	Se considera el riesgo de salud y la vida por la alta probabilidad de accidentes laborales.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div>  </div> <p>Cumple: Considera el estar expuesto a lesiones de poca importancia con poca probabilidad de ocurrencia. Cumple medianamente: Considera el estar expuesto a enfermedades con mediana probabilidad de ocurrencia. No cumple: Considera el estar expuesto a incapacidad parcial, con mediana probabilidad de ocurrencia.</p>
	P21	Se tome en cuenta los niveles de riesgo en el puesto de trabajo	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div>  </div> <p>Cumple: Se considera exposición a situaciones inseguras. Cumple medianamente: El puesto considera muy ocasionalmente las situaciones inseguras. No cumple: No se consideran las situaciones inseguras o el estar expuesto a enfermedades propias del medio.</p>
	P22	Se consideran acciones de difusión de los riesgos laborales.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div>  </div> <p>Cumple: Cuenta con un plan de contingencia de riesgos laborales. Cumple medianamente: Cuenta con algún tipo de información frente a los riesgos laborales. No cumple: No cuenta con una ninguna información de riesgos laborales.</p>
	P23	Se toma en cuenta la exposición y/o contacto a condiciones medio ambientales de riesgo para la salud y vida.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div>  </div> <p>Cumple: Se difunde información detallada acerca de los peligros que conlleva el puesto. Cumple medianamente: Se brinda algún tipo de información acerca de los peligros que conlleva el puesto. No cumple: No se difunde información acerca de los peligros que conlleva el puesto.</p>
	P24	Se establecen los criterios para la asignación de ambientes de trabajo.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div>  </div> <p>Cumple: El trabajo se desarrolla en oficinas en condiciones normales de amplitud, luminosidad, ventilación, etc. Cumple medianamente: El trabajo se desarrolla en oficinas demasiado pobladas con ruidos, malos olores y otros aspectos desagradables. No cumple: El trabajo es desagradable, insalubre y peligroso por diversas deficiencias ambientales.</p>

FUENTE: Elaboración propia en base a la descripción de cargos y perfil de los trabajadores.

FUENTE: Elaboración propia en base a la descripción de cargos y perfil de los trabajadores.


	P's	ITEMS	CARGO: PERSONAL DE LIMPIEZA
HABILIDAD	P1	Para la evaluación se ha considerado la preparación especial para el cumplimiento de las funciones.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> </div> <p>Cumple: Certificado de capacitación laboral en limpieza y desinfección. Cumple medianamente: Diploma por buen servicio de limpieza. No cumple: Sin certificación alguna.</p>
	P2	Se toma en cuenta la formación académica para desempeñar el cargo.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple</div> </div> <p>Cumple: Estudios secundarios. Cumple medianamente: Estudios primarios. No cumple: Sin estudios.</p>
	P3	Se considera el tiempo mínimo de experiencia laboral para cubrir las exigencias que demanda el puesto de trabajo.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple</div> </div> <p>Cumple: Mínimo seis (06) meses de experiencia. Cumple medianamente: Menos de seis (06) meses de experiencia. No cumple: Sin experiencia.</p>
	P4	Se considera la experiencia laboral desarrollada a partir de la formación académica (ejem: experiencia a partir de una maestría)	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple</div> </div> <p>Cumple: Conocimientos de limpieza y desinfección. Cumple medianamente: Conocimientos básicos de limpieza. No cumple: Sin conocimientos.</p>
	P5	Se toma en cuenta la evaluación de criterios para la toma de decisiones.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">Cumple medianamente</div> </div> <p>Cumple: Requiere criterio e iniciativa para resolver constantemente problemas difíciles y de trascendencia. Cumple medianamente: Requiere criterio de iniciativa para resolver problemas sencillos que se presenten. No cumple: Requiere solamente habilidades para ejecutar solamente las órdenes establecidas.</p>
	P6	Se valora la formación académica que permita afrontar las dificultades y complejidades que implica la toma de decisiones.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div> </div> <p>Cumple: Conjunto de funciones que requieren un grado de interpretación y análisis original Cumple medianamente: Funciones que requieren de un cierto grado de interpretaciones ni tan complejas ni dificultosas. No cumple: Tareas netamente operativas que no requieren de mínimo criterio común para resolver problemas.</p>

	P7	Se considera la iniciativa y el poder a adaptación para la toma de decisiones para hacer frente a situaciones cambiantes	 <p>Cumple: Se requiere iniciativa para resolver al 100% los problemas. Cumple medianamente: Se requiere iniciativa para resolver al 50% los problemas. No cumple: Se requiere iniciativa para resolver al 25% los problemas.</p>
	P8	El puesto considera la facilidad de coordinación frente a una situación de adaptación.	 <p>Cumple: Denota eficiencia en el manejo de sus funciones. Cumple medianamente: Denota mediana eficiencia en el cumplimiento de sus funciones. No cumple: Denota deficiencia y dificultad en el cumplimiento de sus funciones.</p>
RESPONSABILIDAD	P9	Se considera los valores de honestidad, puntualidad, respeto y trabajo en equipo.	 <p>Cumple: Se considera los valores respectivos. Cumple medianamente: Se considera medianamente valores respectivos. No cumple: No se considera los valores respectivos.</p>
	P10	Se considera la responsabilidad para el manejo de dinero o equipos que requieren mucho cuidado.	 <p>Cumple: Maneja considerable efectivo de dinero y equipos manteniéndolos en estado óptimo. Cumple medianamente: Tiene a su cargo un promedio mensual de dinero y hace uso de los equipos manteniéndolos en estado regular. No cumple: No maneja recursos económicos y hace uso de los equipos manteniéndolos en mal estado.</p>
	P11	Se toma en cuenta la relación activa con el personal de la institución y el público externo a la misma.	 <p>Cumple: Tiene trato constante con el personal de la institución y el público. Cumple medianamente: Tiene trato esporádico con el personal de la institución y el público. No cumple: No tiene necesariamente ningún trato específico con público ni clientela.</p>
	P12	Se establecen criterios para evaluar la cortesía con personas ajenas e internas en el trabajo.	 <p>Cumple: Se considera la buena actitud de dirigirse con personas ajenas e internas al trabajo. Cumple medianamente: Se considera una actitud de tolerancia al dirigirse con personas ajenas e internas al trabajo. No cumple: Se considera una actitud indiferente al dirigirse con personas ajenas e internas al trabajo.</p>

	P13	Se supervisa y coordina el cumplimiento de funciones y tareas de las personas que dependen del cargo.	<p>No cumple</p> <p>Cumple: Supervisa un grupo grande de personas Cumple medianamente: Supervisa un grupo mediano de personas No cumple: No supervisa un grupo de personas</p>
	P14	Se toma en cuenta la experiencia necesaria para realizar las tareas sin la necesidad de supervisión.	<p>Cumple</p> <p>Cumple: Considera la eficiencia de sus habilidades por lo que no requiere de supervisión. Cumple medianamente: No hay suficiente eficiencia en el cumplimiento de las funciones por lo que consulta al grupo de trabajo. No cumple: No hay eficiencia en la realización de las funciones del cargo y requiere e supervisión.</p>
ESFUERZO	P15	El puesto considera el esfuerzo físico para el cumplimiento de funciones y obligaciones que conlleva el puesto.	<p>Cumple</p> <p>Cumple: Requiere un esfuerzo físico moderadamente grande. Cumple medianamente: Requiere un esfuerzo físico mediano. No cumple: Requiere un esfuerzo físico ligero.</p>
	P16	Se considera el riesgo asociado a la carga postural de acuerdo al puesto de trabajo	<p>No cumple</p> <p>Cumple: Se adoptan posiciones incómodas esporádicamente Cumple medianamente: Se adoptan posiciones incómodas intermitentemente. No cumple: Se adoptan posiciones incómodas frecuentemente.</p>
	P17	Se considera el esfuerzo mental para el desempeño de las funciones	<p>No cumple</p> <p>Cumple: Las labores del cargo demandan alta atención mental. Cumple medianamente: Las labores del cargo demandan mediana atención mental. No cumple: Las labores del cargo demandan poca atención mental.</p>
	P18	Se valora el nivel de concentración para el desempeño de las funciones	<p>No cumple</p> <p>Cumple: Las labores del cargo demandan alta concentración. Cumple medianamente: Las labores del cargo demandan mediana concentración. No cumple: Las labores del cargo demandan poca concentración.</p>

CONDICIONES DE TRABAJO	P19	Se considera el nivel de estrés para hacer frente a las funciones.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div> </div> <p>Cumple: Las labores que se realizan en el cargo son variadas y sencillas que producen un nivel bajo de estrés. Cumple medianamente: Las labores que se realizan en el cargo son variadas y sencillas que producen un nivel considerable de estrés. No cumple: Las labores que se realizan son difíciles y repetitivas que producen un nivel alto de estrés.</p>
	P20	Se considera el riesgo de salud y la vida por la alta probabilidad de accidentes laborales.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div> </div> <p>Cumple: Considera el estar expuesto a lesiones de poca importancia con poca probabilidad de ocurrencia. Cumple medianamente: Considera el estar expuesto a enfermedades con mediana probabilidad de ocurrencia. No cumple: Considera el estar expuesto a incapacidad parcial, con mediana probabilidad de ocurrencia.</p>
	P21	Se tome en cuenta los niveles de riesgo en el puesto de trabajo	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div> </div> <p>Cumple: Se considera exposición a situaciones inseguras. Cumple medianamente: El puesto considera muy ocasionalmente las situaciones inseguras. No cumple: No se consideran las situaciones inseguras o el estar expuesto a enfermedades propias del medio.</p>
	P22	Se consideran acciones de difusión de los riesgos laborales.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div> </div> <p>Cumple: Cuenta con un plan de contingencia de riesgos laborales. Cumple medianamente: Cuenta con algún tipo de información frente a los riesgos laborales. No cumple: No cuenta con una ninguna información de riesgos laborales.</p>
	P23	Se toma en cuenta la exposición y/o contacto a condiciones medio ambientales de riesgo para la salud y vida.	<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">No cumple</div> </div> <p>Cumple: Se difunde información detallada acerca de los peligros que conlleva el puesto. Cumple medianamente: Se brinda algún tipo de información acerca de los peligros que conlleva el puesto. No cumple: No se difunde información acerca de los peligros que conlleva el puesto.</p>



	P24	Se establecen los criterios para la asignación de ambientes de trabajo.	<div data-bbox="794 293 1005 338" style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">No cumple</div> <div data-bbox="845 338 1369 376"></div> <p>Cumple: El trabajo se desarrolla en oficinas en condiciones normales de amplitud, luminosidad, ventilación, etc.</p> <p>Cumple medianamente: El trabajo se desarrolla en oficinas demasiado pobladas con ruidos, malos olores y otros aspectos desagradables.</p> <p>No cumple: El trabajo es desagradable, insalubre y peligroso por diversas deficiencias ambientales.</p>
--	-----	---	--

FUENTE: Elaboración propia en base a la descripción de cargos y perfil de los trabajadores.