

## OFICINAS DE POSGRADOS

**Tema:**

**SISTEMA DE VALORACIÓN DE CARGOS EN CTT DE LOS ANDES EN EL AÑO  
2021**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título Magister en  
Psicología Mención en comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional**

**Línea de Investigación:**

Desarrollo organizacional y estrategias

**Autora:**

Andrea Soledad Gordón Fiallos

**Director:**

Segundo Gonzalo Pazmay del Pino, Mg.

Ambato - Ecuador

Junio 2022

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO  
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

SISTEMA DE VALORACIÓN DE CARGOS EN CTT DE LOS ANDES EN EL  
AÑO 2021

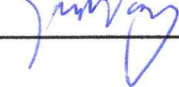
Línea de Investigación:

Desarrollo organizacional y estrategias

Autora:

Andrea Soledad Gordón Fiallos

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Mg.

f: 

**CALIFICADOR**

Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Mg.

f: 

**CALIFICADOR**

Juan Carlos Acosta Teneda, P. PhD.

f: 

**CALIFICADOR**

Juan Carlos Acosta Teneda, P. PhD.

f: 

**DIRECTOR OFICINA DE POSGRADOS**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f: 

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

 Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

OFICINA DE POSGRADOS

 Pontificia Universidad  
Católica del Ecuador

SECRETARIA GENERAL  
PROCURADURÍA

Ambato Ecuador

Junio 2022

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **ANDREA SOLEDAD GORGÓN FIALLOS**, con CC. **180454224-7**, autora del trabajo de graduación intitulado: "**SISTEMA DE VALORACIÓN DE CARGOS EN CTT DE LOS ANDES EN EL AÑO 2021**", previa a la obtención del título profesional de **MAGÍSTER EN PSICOLOGÍA MENCIÓN COMPORTAMIENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL**, en la Oficina de Posgrados.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respeta los derechos de autor.
2. Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respeta las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, junio 2022



**ANDREA SOLEDAD GORGÓN FIALLOS**

**CC. 18454224-7**

## **DEDICATORIA**

Con amor, este esfuerzo va dedicado a mi ángel en el cielo. A ti papito lindo, allá en la eternidad. Tu hija que te ama y extraña con toda el alma.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todas las personas que me han dado su apoyo incondicional, a mi madre y esposo por llenarme de fuerza y a CTT de Los Andes por creer en mi como persona y profesional.

## RESUMEN

La principal necesidad del Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnología CTT de Los Andes es corregir los efectos negativos de la imposición de sueldos al azar, los cuales se dan por la inexistencia de un sistema de valoración de cargos, ya que en muchos de los casos los sueldos son asignados en base a una idea global y carecen de un estudio técnico, sin tomar en cuenta como referencia los aspectos detallados en los descriptivos de funciones, rangos de remuneraciones, factores de valoración y puntuaciones concretas. Es importante contar con parámetros objetivos que garanticen equidad, tanto interna como externa. Por lo tanto, el objetivo general del presente proyecto es diseñar un sistema de valoración de cargos, y para ello se utilizará la metodología de calificación por puntos, además, se creará un Comité conformado por la Dirección Ejecutiva, Dirección financiera y un delegado o representante de cada posición, se trabajará con 28 cargos existentes en el Centro. Cabe mencionar que, este estudio tendrá un alcance descriptivo con un diseño no experimental, transversal, puesto que se busca describir los factores de valor y realizar la valoración de cargos. Es así como pretende plantear un sistema de valoración salarial que brinde resultados precisos, justos, transparentes y equitativos, lo cual servirá como elemento de motivación para el personal y una herramienta administrativa formal que a su vez facilite la toma de decisiones adecuadas en cuanto a las remuneraciones y que éstas vayan acordes con cada cargo.

**Palabras claves:** sistema, valoración, cargos, CTT de Los Andes

## **ABSTRACT**

The chief need of the Los Andes Transfer and Technology Center is to correct the adverse effects of the imposition of random salaries, which in turn, occur due to the lack of a job evaluation system. In many cases, the salaries are enforced based on a global idea and lack a technical assessment, without taking into account as a point of reference the aspects detailed in the job descriptions, remuneration ranges, valuation factors, and specific scores. It is paramount to have objective parameters that guarantee both; internal and external equity. Therefore, the general objective of this project is to design a job evaluation system using the point method. In addition to this, a committee will be created composed of the Executive Board, the Board of finance, and a delegate or representative from each job position. A total of thirty-eight job positions currently existing in the center will be included in this project. It is worth mentioning that this study will have a descriptive scope with a nonexperimental, cross-sectional, descriptive design since it seeks to describe the value factors and perform the job position assessment. Thus, it is intended to propose a salary valuation system that provides accurate, fair, transparent, and equitable results, which will serve as an element of motivation for staff and a formal administrative tool. This will facilitate appropriate decision-making regarding remuneration according to each position.

**Keywords:** system, valuation, charges, CTT de Los Andes

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	5
1.1. Estudios previos .....	5
1.2. Marco teórico.....	7
1.2.1. Valoración de puestos .....	7
1.2.2. Métodos de valoración .....	12
1.2.3. Sistema de compensación .....	21
1.3. Marco legal.....	24
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO .....	26
2.1. Tipo y enfoque de investigación. Población y muestra.....	26
2.1.1. Población y muestra .....	27
2.1.2. Distribución.....	27
2.2. Tipo de recolección de la información, procesamiento y análisis. ....	32
2.2.1. Actualización del organigrama estructural del CTT de Los Andes .....	33
2.2.2. Revisión y actualización de descriptivos de funciones .....	33
2.2.3. Definición del Comité de valoración de CTT de Los Andes.....	35
2.2.4. Efectuar la valoración de cargos usando la metodología de puntos.....	36
2.3. Caracterización de la empresa o institución .....	40
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS .....	49
3.1. Ejecución de la valoración de cargos con la metodología por puntos .....	60
3.2. Valoración de cargos.....	60
3.3. Sueldos Promedios Actuales.....	63
3.4. Valor Puntos.....	64

3.5.Bandas Salariales.....	64
3.6.Resultados de la comparación .....	65
3.7.Análisis de equidad interna .....	67
3.8.Manual y Política Sistema Salarial .....	49
CONCLUSIONES .....	70
RECOMENDACIONES.....	71
BIBLIOGRAFÍA.....	72
ANEXOS .....	75
Anexo 1: Formato de encuesta I.....	75
Anexo 2: Cronograma de entrevistas .....	76

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución por ubicación geográfica.....	29
Tabla 2. Distribución por género .....	30
Tabla 3. Distribución por Nivel de instrucción.....	31
Tabla 4. Valoración de cargos.....	61
Tabla 5. Sueldos promedios actuales .....	63
Tabla 6. Valor puntos .....	64
Tabla 7. Bandas salariales .....	65
Tabla 8. Resultados de la comparación .....	66
Tabla 9. Semaforización.....	67

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Elementos básicos que conforman un puesto.....	8
Figura 2. Usos de la valoración de cargos .....	10
Figura 3. Otros usos de la valoración de cargos .....	11
Figura 4. Etapas de la valoración de cargos .....	12
Figura 5. Ventajas y desventajas Cualitativa.....	12
Figura 6. Ventajas y desventajas Cuantitativa.....	13
Figura 7. Resumen métodos de valoración .....	14
Figura 8. Grupo de factores para la evaluación por puntos.....	19
Figura 9. Pasos para la valoración OIT .....	20
Figura 10. Composición de los salarios.....	22
Figura 11. Distribución de la población por edades.....	30
Figura 12. Distribución de la población por cargos.....	32
Figura 13. Formato Descriptivo de Funciones Visión General .....	34
Figura 14. Formato Descriptivo de Funciones Detalles de la Posición.....	35
Figura 15. Formato de Descriptivo de Funciones Posición Contratada.....	35
Figura 16. Madurez Profesional .....	37
Figura 17. Incidencia Estratégica .....	38
Figura 18. Responsabilidad Social .....	38
Figura 19. Distribución de puntos por factor.....	38
Figura 20. Matriz de valoración por puntos .....	39
Figura 21. Organigrama general .....	44
Figura 22. Organigrama Dirección Comunicación y Publicidad.....	45
Figura 23. Organigrama Dirección Administrativa y Talento Humano.....	46
Figura 24. Organigrama Dirección Financiera .....	47
Figura 25. Organigrama Dirección académica .....	48
Figura 26. Análisis con sueldos actuales.....	67
Figura 27. Análisis con sueldos propuestos .....	68
Figura 28. Detalle factores para la valoración de puestos.....	52
Figura 29. Detalle Factor Madurez profesional.....	53
Figura 30. Detalle Incidencia estratégica.....	55
Figura 31. Detalle Responsabilidad.....	56

## INTRODUCCIÓN

### Antecedentes teóricos y prácticos

Hoy por hoy la administración salarial y la compensación es uno de los campos más importantes y estratégicos en función al recurso humano; varían por las diferentes condiciones económicas de los países, y va de la mano con la competitividad del mercado laboral, incluso cabe mencionar que, su estudio se ha potencializado en estos últimos años.

La humanidad trabaja desde su existencia y que el salario es tan antiguo como el trabajo mismo. Así, el salario presenta una evolución en el tiempo que empieza con el hábito de repartir establecida cantidad de sal entre los soldados de caballería de los ejércitos romanos para la alimentación de los caballos, de ahí el término empleado, cuyo uso se amplió a otros servicios, y con el paso del tiempo tuvo una relación monetaria; sin embargo, se cree que el concepto como tal, tiene una referencia más antigua que abarca la evolución de los sistemas económicos con el paso del tiempo (Marcano, 1993).

En tal sentido, la información se remonta a los salarios de los trabajadores agrícolas en Mesopotamia a quienes se les asignaba una unidad de trigo (sila) como forma de pago por jornal. En Egipto se pagaba a los trabajadores a cambio de una cantidad de pan, tejidos, aceite y trigo. Asimismo, la retribución en Grecia se refiere a que recibía varias “medidas” equivalentes una cantidad determinada de trigo y de cebada. Por otro lado, en la antigua Roma, las actividades laborales dependían directamente del estatus del trabajador, ya sean esclavos o trabajadores libres, estos últimos reciben un pago depende de su ocupación (honorarios o *merces*) (Varela, 2013).

En la Edad Media, existía una gran diversidad de instituciones, reglamentos y ordenanzas que fijaban los salarios, en base al trabajo realizado y de la situación que se atravesaba. Finalmente, en la época moderna, específicamente en la

revolución industrial, con la rápida expansión del comercio, se necesitó incrementar la rapidez en la producción, los trabajadores se especializaron, y producto de la aplicación de las máquinas se originó una gran transformación técnica y económica, lo que obviamente generó desempleo e incluso explotación ya que, las condiciones laborales eran inhumanas, causa así, el conocido estrés laboral (Varela, 2013).

Para hablar concretamente sobre el salario en Latinoamérica y Ecuador, es necesario regresar hasta el Periodo Inca en el que se evidencia la existencia de la relación laboral llamada *yanaconazgo* que no es más que una condición servil esclavizadora, que incluso fue mantenida por los españoles. No obstante, en la Conquista Española, se podían identificar dos tipos de trabajo indígena: la encomienda y la mita, el primero con tinte protector, mientras que el segundo era extremadamente explotador (Patiño & Valenzuela, 2015).

Sobre la época actual, cabe indicar que, se han constituido sistemas que regulan los aspectos laborales, entre ellos las compensaciones básicas y los derechos que por ley le corresponde a cualquier trabajador, para así, velar por su buen vivir. Cada país tiene diferentes leyes y códigos de trabajo al que están sujetos todas las industrias, empresas u organizaciones, como es el claro caso del Ecuador y del CTT de Los Andes, objeto de este estudio, cuyo funcionamiento se basa en los principios de: “jurisdicción, jerarquía, responsabilidad, desconcentración, coordinación, cooperación, eficiencia, eficacia y economía” (CTT de Los Andes, 2021a), y cuenta con una estructura organizacional definida, guiada por miembros del Directorio.

### **Situación problemática**

El Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnología CTT de Los Andes es un centro adjunto a la Universidad Uniandes, el mismo que colabora en proyectos de investigación y fomenta la capacitación. Fue creado en el año 2014 y actualmente cuenta con 60 colaboradores bajo nómina, los mismos que cumplen con los perfiles establecidos en cada puesto, y es aquí donde se genera la necesidad de crear un sistema de valoración de cargo, con el fin de que sus miembros no solo se sientan

satisfechos con el salario percibido mensualmente, sino que exista equidad dentro del Centro.

En los últimos años se identifica la carencia de un sistema de valoración de cargos que permita imparcialidad y competitividad, por esta razón ocasiona desigualdad remunerativa y asignación de sueldos sin un análisis técnico en base a las necesidades. La valoración de cargos parte de un descriptivo de funciones en la que se detallan las responsabilidades y tareas principales, la asignación de puntos a cada factor implica en algunas ocasiones valoraciones subjetivas, esta ponderación se actualizará con el tiempo y en base a las necesidades.

### **Planteamiento de problema**

A continuación, se detalla la formulación del problema en base a una pregunta científica para el presente proyecto de investigación titulado “Sistema de valoración de cargos en CTT de Los andes en el año 2021: ¿Como mejorar la equidad salarial en CTT de Los Andes en el año 2021? Dicha interrogante sirve de base para plantear la idea a defender.

### **Idea a defender**

En este caso la idea a defender, se concreta como: un sistema técnico de valoración de cargos mejora la equidad salarial en el CTT de Los Andes con la participación de las líneas de supervisión. En base a esta propuesta se espera dar solución al problema presentado y de esta forma, brindar un procedimiento sistematizado para la valoración efectiva.

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

El objetivo general de este proyecto se precisa en: Proponer un sistema de valoración de cargos en CTT de Los Andes para mejorar la equidad salarial en el año 2021. De esta manera, se espera cumplir con la propuesta mencionada en el epígrafe anterior. Adicionalmente, se proponer varios objetivos específicos, los cuales se detallan a continuación.

### **Objetivos Específicos**

1. Sustentar teóricamente la relación de la valoración de cargos y la equidad salarial.
2. Evaluar la situación actual de la valoración de cargos y equidad salarial en CTT de Los Andes.
3. Actualizar los perfiles de funciones y realizar la valoración de cargos en CTT de Los Andes.
4. Diseñar un sistema salarial que incluya el manual de valoración de cargos y políticas para CTT de Los Andes.

### **Justificación de la Investigación**

Es vital que el Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnología CTT de Los Andes corrija los efectos negativos que genera la imposición de sueldos sin sustento técnico o metodológico, por tal motivo es fundamental la implementación y su posterior implantación, de un sistema de valoración de cargos, que garantice transparencia y equidad tanto interna como externa, en dicha Organización. Este sistema permitirá que sus colaboradores tengan un trato objetivo en base a sus responsabilidades, las cuales estarán claramente definidas en los perfiles correspondiente y, además, facilitará el proceso de gestión de carrera en CTT de Los Andes.

## **CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA**

### **1.1. Estudios previos**

Son variadas las publicaciones desarrolladas en distintos niveles académicos, así como en diferentes partes del mundo, a continuación, se detallan algunos trabajos destacados y que poseen cierta relación con el objeto de este estudio, entre los que se desarrollan análisis de métodos de valoración y planteamiento de sistemas y políticas salariales.

El “Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo”, presenta las similitudes y contrastes de distintos métodos de valoración de puestos en una muestra específica, cuyo fin es posibilitar la toma de decisiones acertadas, cabe indicar que previamente se llevó a cabo la evaluación y descripción de éstos. Como conclusión obtuvo que tanto el método de puntuación, el sistema HAY, como el método DEPYET, los catalogan de forma similar, por lo que es primordial elegir el método que se acomode mejor a los objetivos, cultura y valores de la organización. (Berrocal, 2016)

Por otra parte, en su trabajo “Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones”, demuestra la precisión del empleo de herramientas para la valoración de cargos de una organización y cómo una excelente sinergia de funciones entre los miembros, logrará la optimización de su labor. En este estudio se comprueba la utilidad, necesidad de aplicación y resultados positivos de las herramientas empleadas, concluye que tener un objetivo claro, estrategias y funciones definidas facilitan el trabajo de los empleados., (Iranzo, 2017)

En su artículo “Estudio salarial de las micro y pequeñas empresas del municipio de Restrepo, Meta, Colombia”, mencionan que, es importante fortalecer los sistemas de compensación y contratación mediante una metodología que cumpla con la normativa legal, en cuanto a la firma de contratos se refiere; además, evidencian que la asignación de un salario para determinada actividad o cargo se define en

base al criterio personal del dueño de la empresa o negocio de la localidad, los incentivos laborales son los que forjan la estabilidad de los colaboradores, los cuales se utilizan, bonos por antigüedad o por cumplimiento de metas; sin embargo, la mayoría de los contratos son pactados de manera verbal e informal, sin validez y por lo que, en la generalidad de casos no se tienen los beneficios correspondientes. (Torres et al., 2016)

Asimismo, en su disertación titulada “Desarrollo de un sistema de remuneración para la empresa Incinerox, ubicada en la ciudad de Quito año 2012”, utiliza la metodología de valoración de cargos para la determinación de rangos salariales, los mismos que aportan en la motivación del personal y se constituye como una herramienta que facilita la toma de decisiones y la ejecución de directrices más técnicas, mediante un análisis previo de cada caso, los colaboradores son partícipes de planes de carrera. Adicionalmente facilita el levantamiento de procesos de esta área con los documentos correspondientes. (Arteaga, 2013)

Por otro lado, en su artículo “Elaboración de una política salarial, por medio de la herramienta de valoración de cargos para una empresa de servicios transaccionales del Ecuador”, identificaron los puestos claves dentro de la organización, lo que sirve de referencia para entender las diferencias entre los salarios, emplea una metodología de valoración de puestos que califica tres aspectos: conocimiento, responsabilidad, esfuerzo y las condiciones de trabajo, las mismas que aportarán en la retención del talento, ya que se evidenció que existen varios cargos que requieren una homologación salarial, la misma que cuenta con análisis y metodología definida. (Mantilla & Jácome, 2019)

Desde esta perspectiva en el trabajo de investigación cuyo título es “Manual de valoración del talento humano en El Ilustre Gobierno Municipal del cantón Antonio Ante”, proponen una herramienta administrativa para valorar su talento humano emplea el método de puntos mediante la medición de distintos factores incluye la aplicación de pruebas psicológicas, test proyectivos, dinámicas de grupo y evaluación del desempeño, cuyo resultado es una valoración cuantificable para

cada puesto, lo que facilitará la gestión en dicha Institución. (Acosta & Herrera, 2015)

Finalmente, en el trabajo de titulación “Propuesta de valoración y clasificación de puestos en el Área administrativa de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca. Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana” demuestran que la valoración y clasificación de cargos es el punto de partida para el establecimiento de un sistema de remuneración equilibrado, ya que permite establecer el valor de cada puesto, y, además, ayuda a establecer las categorías salariales y los consiguientes beneficios y utilidades; alcanza así una gestión administrativa del capital humano favorable para la universidad. (Sacoto & Zhingri, 2012)

## **1.2. Marco teórico**

### **1.2.1. Valoración de puestos**

Adentrándose en la historia de la valoración de puestos, que tiene como promotor el que es considerado como el padre de la Administración Científica Frederick Winslow Taylor, en el año de 1881 se realiza un análisis minucioso entre el tiempo utilizado para cierta actividad versus el valor que corresponde a la remuneración. Posterior a ello autores como Griffenhagen y Harry Hopf, entre los años de 1909 a 1914 analizaron cada una de las actividades para cierta labor o cargo, las mismas que serán de apoyo para evaluaciones y clasificaciones.

Además, que se pudo jerarquizar con salarios máximo, intermedios y mínimos con límites en cada uno de los grupos. En el año 1920 se da un gran paso mediante una evaluación de puestos mucho más sistemática y formal, esto con el objetivo de contar con una remuneración más justa para cada uno de los colaboradores en base a su labor o esfuerzo generado (Sacoto & Zhingri, 2012).

Sobre el aspecto conceptual, primeramente, es fundamental detallar que es un puesto de trabajo, el cual para (Zelaya, 2006) se entiende como un conjunto de

deberes, responsabilidades y obligaciones interrelacionadas y establecidas por una autoridad para que sean desarrolladas por un encargado en una unidad de tiempo determinada. Entre los elementos que lo conforman, sobresalen:



**Figura 1 Elementos básicos que conforman un puesto**

Adaptado de (Zelaya, 2006)

En tal sentido, la ponderación de puestos de trabajo, es un procedimiento que pretende determinar la posición relativa de un puesto con respecto a los demás de la organización, incluye una comparación formal y sistemática entre ellos, a fin de determinar el valor de cada uno con relación a otros (Porret, 2007).

Se considera que es “el proceso sistemático, a través del cual se definen y se aplican una serie de procedimientos de análisis y toma de decisiones, que permiten determinar la cuantía (...) de cada puesto para la organización”, además, dicho autor menciona que, la valoración es un proceso básico dentro de la Psicología industrial y de la gestión del talento humano como tal, cuyo fin principal es establecer su cuantía en función de la contribución para la entidad (Berrocal, 2016), no obstante, los resultados se emplean para diferentes propósitos.

Así, este sistema metódico sirve para establecer la importancia, y a la vez, su significación relativa en relación a los objetivos organizacionales y la relación con éstos; de esta manera, alcanzar una conveniente representación jerárquica que permita remunerar apropiadamente a los trabajadores (Varela, 2013). Al respecto, (Juárez & Carrillo, 2014), indican que, la valoración de puestos es un proceso que permite determinar la importancia relativa de los puestos en la misión, fines y

resultados de una empresa; existen diferentes formas de ponderación y no existe un método ideal, sin embargo, su aplicación en una empresa permitirá discernir si es el más adecuado o no para su realidad.

La revisión laboral, abarca la medición de tareas que, además, contempla la responsabilidad, la formación, la experiencia, el esfuerzo, e incluso el control emocional que desarrollará para la configuración de un puesto de trabajo propiamente dicho (Porret, 2007). De acuerdo con (Jiménez, 2009), la valoración de puestos exige el cumplimiento de las siguientes condiciones:

- a) Tomar como unidad, la organización en su conjunto.
- b) Recoger el valor organizativo en un momento determinado.
- c) Realizar bajo la premisa de un desempeño adecuado.

La “sobre la valoración de puestos de trabajo se han escrito millones de páginas y concebido un sinfín de metodologías”, y ésta ser considerada como “un proceso de gestión de recursos humanos por el que, utiliza una metodología determinada, la organización establece la importancia relativa de sus puestos de trabajo” (Rodríguez, 2011).

Es importante tomar en cuenta que, el resultado final de la valoración de cargos será el precio de este; sin embargo, se trata de algo más que una mera cantidad de dinero, para (Mejía, 2004) considera los resultantes de dicho proceso, esta ponderación se relaciona con varios aspectos, entre los más significativos se tienen:

- Las ocupaciones de la persona vs. las exigencias o requerimientos físicos y características personales.
- La función desempeñada vs. los perfiles de quien la desempeña o debería hacerlo.
- El nivel de contribución o logro, el plus, nivel de responsabilidad y efectividad en el desempeño vs. los resultados de los objetivos estipulados (Mejía, 2004).

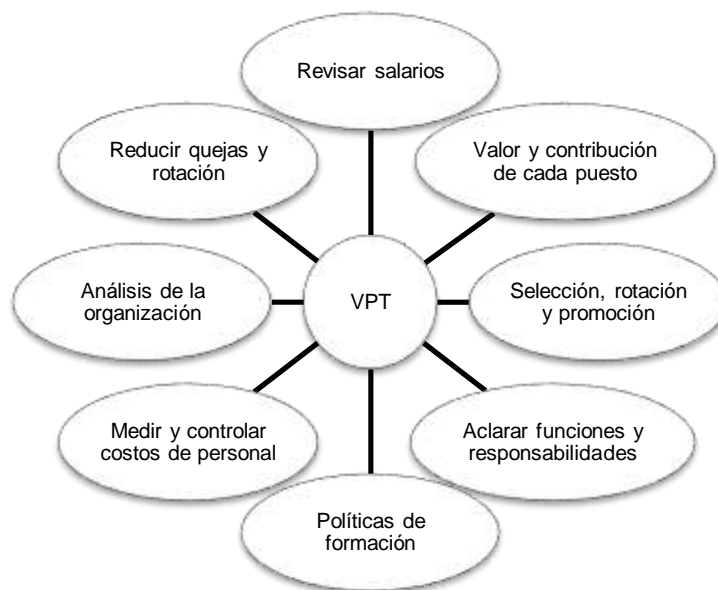
La importancia de la ponderación de puestos radica en el hecho de “determinar un valor justo a cada puesto y equidad interna en las organizaciones, con la finalidad de ofrecer un sueldo remunerado acorde con las responsabilidades y perfil del puesto” (UAFA - Unidad de Apoyo para el Aprendizaje, 2021). Asimismo, mediante este proceso, la organización analiza objetivamente la importancia y el peso de cada una de las tareas que son necesarias llevar a cabo. Esto sirve para determinar los recursos económicos destinados a cada puesto y crear justamente, la estructura salarial empresarial (Ramírez, 2021) Entonces entre los diferentes usos de este tipo de valoración, se tienen:

Retribuciones	
<p><b>A nivel organizativo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y diseño organizativo</li> <li>• Delimitar los diferentes niveles de responsabilidad y, por tanto, un organigrama</li> <li>• Delimitar la autoridad y responsabilidades</li> <li>• Clarificar los roles</li> <li>• Diseño y rediseño de puestos</li> </ul>	<p><b>Políticas de Recursos humanos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de sistemas de clasificación profesional</li> <li>• Desarrollo y gestión de personas</li> <li>• Establecimiento de mapas y planes de carreras organizativos</li> </ul>

**Figura 2 Usos de la valoración de cargos**

Adaptado de (Berrocal, 2016)

Además, se incluyen los siguientes usos y beneficios de la ponderación de puestos de trabajo, que abordan la necesidad de creación o perfección de diferentes procesos dentro de la institución (parte de los cuales es el sistema de valoración), dinámica que suele ser considerada como punto de partida para la asignación de objetivos institucionales:



**Figura 3 Otros usos de la valoración de cargos**

Adaptado de (García et al., 2006)

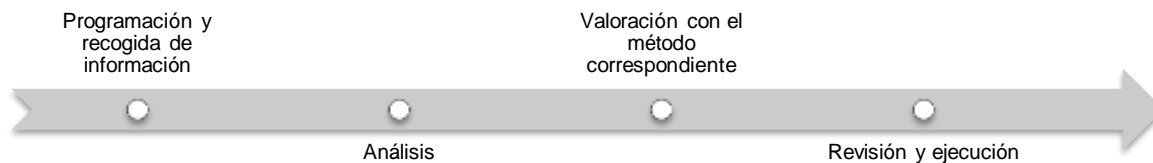
Los elementos necesarios para realizar el análisis son los siguientes (Varela, 2013),:

- a) Aprobación de la dirección
- b) Análisis y descripción de cargos
- c) Organigramas
- d) Modelo de valoración
- e) Comité de valoración
- f) Selección de puestos “tipo”

De este último, es recomendable tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. Que su contenido no sea objeto de discusiones.
2. Que no surjan cambios frecuentes en los puestos.
3. Que sean estables, conocidos y bien definidos.
4. Que sean de los más destacados (Varela, 2013).

Finalmente resta indicar que, las etapas de la valoración de cargos son cuatro y se muestran a continuación:



**Figura 4 Etapas de la valoración de cargos**

Adaptado de (Jiménez, 2009)

### 1.2.2. Métodos de valoración

Existen dos tipos de métodos de valoración de cargos:

1. Métodos no analíticos o cualitativos
2. Métodos analíticos o cuantitativos

En torno al método cualitativo, es aquel que principalmente estudia a cada uno de los cargos de una manera global, es así que no se realiza un análisis minucioso de sus partes, ya que, su ubicación es de manera jerárquica o por grados. Tanto las ventajas como las desventajas de este tipo de método se presentan en la siguiente figura:

<b>VENTAJAS vs DESVENTAJAS METODOLOGÍA CUALITATIVA</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su aplicación es rápida, no requiere de mucho tiempo.</li> <li>• Se basa en la apreciación</li> <li>• y no requiere de datos estadísticos o técnicos.</li> <li>• Fácil aplicación.</li> <li>• Es integrativo, requiere de la generación de un Comité para la ejecución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una metodología muy subjetiva.</li> <li>• Se limita a ordenar los puestos por jerarquía, no se toma en consideración la complejidad del mismo.</li> <li>• No existe un análisis detallado de los requerimientos o requisitos claves de cada uno de los puestos.</li> </ul>

**Figura 5 Ventajas y desventajas Cualitativa**

Fuente: Elaboración propia

Otra metodología es la cuantitativa que, requiere de un análisis de todas sus partes, requisitos o elementos de los cargos de una institución, a su vez estos tienen una clasificación y valoración relativa. Las ventajas y las desventajas de esta clase de método se presentan en la siguiente figura:

<b>VENTAJAS vs DESVENTAJAS METODOLOGÍA CUANTITATIVA</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se analiza cada una de sus partes, factores o elementos presentes en cada uno de los cargos de manera subjetiva.</li> <li>• Se basa en la apreciación y no requiere de datos estadísticos o técnicos.</li> <li>• Fácil aplicación.</li> <li>• Es integrativo, requiere de la generación de un Comité para la ejecución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma mucha tiempo en su análisis y aplicación.</li> <li>• Los aspectos a evaluar son básicos.</li> <li>• Se limita a ordenar los puestos por jerarquía, no se toma en consideración la complejidad del mismo.</li> <li>• No existe un análisis detallado de los requerimientos o requisitos claves de cada</li> </ul>

**Figura 6 Ventajas y desventajas Cuantitativa**

Fuente: Elaboración propia

Los factores y criterios tanto cualitativos como cuantitativos mencionados, serán apoyados en un método o técnica formal y altamente comprobada, para crear un sistema de compensación equitativo, competitivo y efectivo, (León, 2017) expone un compendio de éstas, a continuación, se puntualizan las más sobresalientes:

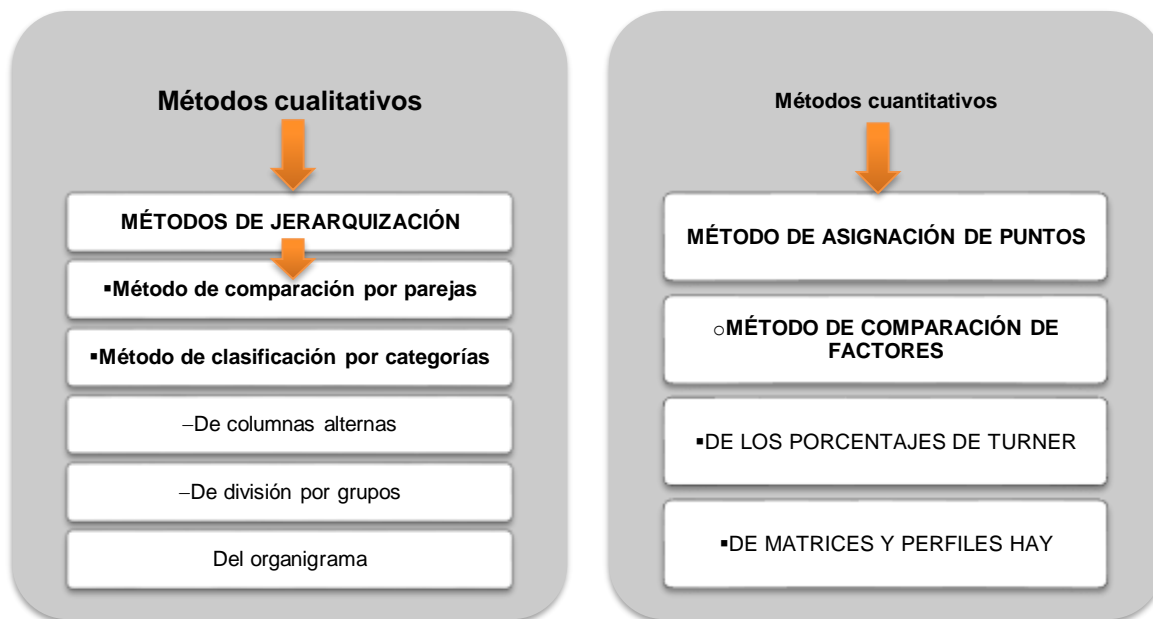


Figura 7 Resumen métodos de valoración

Fuente: Elaboración propia

- **Métodos cualitativos** (León, 2017)

### Métodos de jerarquización

Antiguamente este método era uno de los más usados y se lo llamaba como método de ranking, se toma en consideración para empresas en la que sus integrantes no superan los diez cargos, los cargos son básicamente clasificados de pura su relevancia y de esta manera establece las remuneraciones respectivas. Se considera aspectos como: el nivel de dificultad de ejercer ciertas actividades, el nivel de responsabilidad, etc., los mismos que tienden a ser muy generales (Berrocal, 2016).

Si bien es cierto en el párrafo que antecede, se indicó que el método tradicional más antiguo y sencillo, pero, además, es el menos acertado, porque se basa en la utilización de uno o varios criterios para realizar una comparación, con el objetivo de ordenar y clasificar los puestos de acuerdo con su importancia (Berrocal, 2016). Esto se reafirma al indicar que su gran desventaja es precisamente “la subjetividad

con que actúan los evaluadores al considerar los cargos en términos globales, en lugar de hacerlo con discriminadamente en sus componentes” (Castillo, 2006).

### **Método de comparación por parejas**

Éste se desprende del método tradicional de jerarquización, pone en paralelo cada cargo con el resto, permite determinar para cada par de puestos cuál es más importante (Berrocal, 2016) o, en otras palabras, “compara a los empleados en turnos de a dos, y se los califica en cuanto al mejor desempeño” (López, 2013)

Se utilizan factores muy genéricos para ejecutar esta diferenciación, que hasta cierto punto tiende a no contar con un criterio técnico y caen en preferencias en las personas que ocupan el cargo analizado. Es una metodología simple pero poco confiable.

### **Método de clasificación por categorías**

Este es otra versión del método de jerarquización simple, el cual se encasilla en la categorización simultánea, ya que demanda la separación de cargos, por lo general se recurre a tres tipos: cargos no calificados, cargos calificados y cargos especializados, y en cada uno se presenta el límite superior y el límite inferior de los salarios.

En la primera etapa de este método, se determinan las categorías depende de su naturaleza, mientras que, en la segunda, se establecen grados o niveles para cada una de éstas; esto facilita la asignación de los niveles salariales (Castillo, 2006)

También, se mencionan otras técnicas cualitativas:

**De columnas alternas:** en este ordenamiento se sitúan los puestos en dos columnas, a la derecha las de más complejidad y a la izquierda las menos complejas (Vértice, 2007).

**De división por grupos:** Agrupa a los cargos de acuerdo con los criterios de más a menos complejidad para posteriormente hacer una jerarquización

en cada grupo emplea la comparación por parejas para determinar la ordenación final (González, 2017).

**Del organigrama:** “esta técnica parte de la base de la estructura organizacional para hacer jerarquizaciones por departamento y luego hallar resultantes entre cada uno de ellos” (González, 2017).

## **Métodos cuantitativos**

### **Método de asignación de puntos**

En lugar de utilizar niveles salariales, emplea puntos, los cuales son asignados a cada una de las características principales de los puestos, refleja resultados más precisos, porque permite manejar más detalladamente los factores esenciales (Peña & Rositas, 2011).

Este es el método de valoración más empleado; por un lado, es analítico, ya que los cargos se comparan y emplean los factores de la evaluación con las puntuaciones, y por el otro es cuantitativo ya que se le imputan puntos a cada elemento del puesto, los cuales se suman para conseguir un valor total para cada puesto (Chiavenato, 2009).

A continuación, se presenta un proceso compacto de valoración de puestos por el método de puntos (Sacoto & Zhingri, 2012):

1. Selección de Factores
2. Determinación y definición de los puestos
3. Ponderación de Factores
4. Asignación de puntos
5. Valoración de puestos
6. Trazado de la curva salarial

La clave de este método constituye la definición de cada grupo escogido, la discriminación de cada uno de éstos en rangos, y la asignación de puntos a dichos rangos, de acuerdo al manual de valoración. (Castillo, 2006)

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

Es una versión mejorada del método del escalafón en el que se ejecuta una comparación entre los puestos, a diferencia de éste, el método de comparación por factores se analiza y evalúa en base a ciertas especificaciones que exigen la adaptación de varias etapas, las cuales de acuerdo a (Chiavenato, 2009), son:

1. Levantamiento y análisis de Información de puestos
2. Elección de factores a evaluar.
3. Selección de puestos de referencia
4. Evaluación de puestos de referencia
5. Asignación de los pesos de los salarios entre los factores de la evaluación.
6. Desarrollo de la escala comparativa
7. Aplicación de la escala

Las principales desventajas de este método radican en que la identificación de cargos básicos o claves, y la utilización del salario para valorar cada factor lleva a la arbitrariedad de los evaluadores (Castillo, 2006).

Adicionalmente, se mencionan otras técnicas cuantitativas:

**De los porcentajes de (William Turner):** Esta es una variante del método de comparación de factores, califica tanto el grado de requerimiento de cada factor en puestos claves, así como la importancia de los factores respecto a cada puesto considerado (Jiménez, 2015).

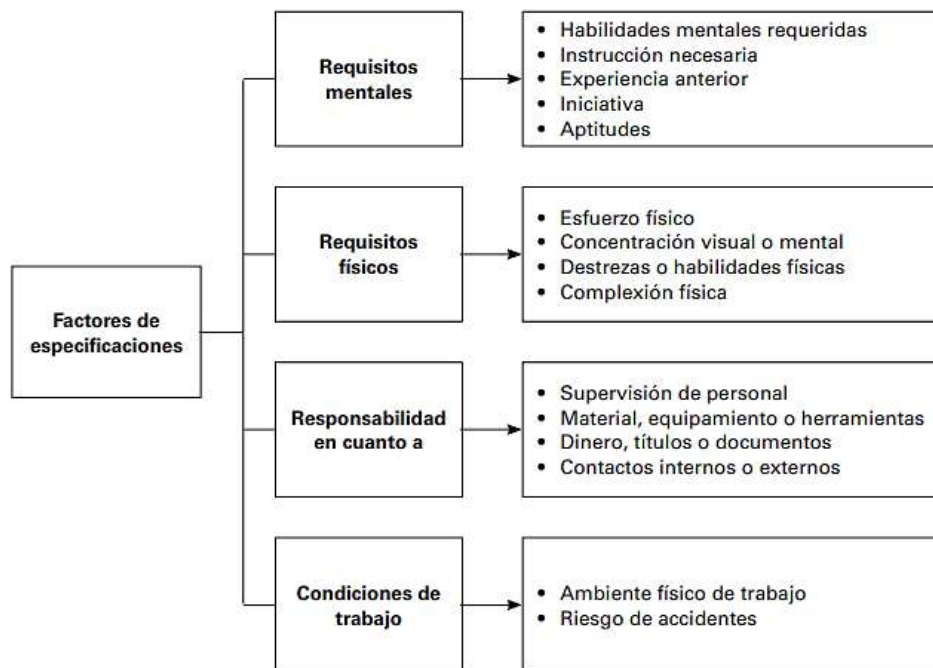
**De matrices y perfiles (Edward Hay):** Es adaptación entre la graduación por puntos y el método de comparación de factores, el cual se fundamenta en la interpretación y ponderación de los factores: operativo, táctico y estratégico

(Jiménez, 2015). “Se resume en que cada puesto requiere cierta cantidad de factores como: pericia, solución de problemas y responsabilidad; los niveles de dichos factores se reflejan en escalas que son analizadas de forma consiente y en consenso por el grupo de evaluación” (Jiménez, 2015).

Para la presente investigación, se considera aplicar el **método de asignación de puntos**, el cual es recomendado por la OIT para llevar a cabo la valoración de puestos de trabajo, ya que es uno de los métodos más objetivos (Ramírez, 2021); y consiste en “descomponer el cargo en cuatro factores fundamentales, y estos, (...) en subfactores divididos en grados, a los cuales se les asigna un determinado número de puntos, sigue una progresión previamente determinada, y cuya finalidad será identificar la importancia relativa del cargo” (León, 2017); cabe mencionar que para este autor, los factores en los que se dividen los cargos de cualquier organización son: habilidad, responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo.

En concreto, se identifican un grupo de factores presentes en todos los puestos, luego se determina el grado de intensidad de dichos factores presente en cada puesto, en función de lo cual, se asignan los puntos correspondientes; la suma total del puntaje de todos los factores, equivale a la valoración de cada cargo dentro de la organización (Rubió, 2016).

En este mismo contexto la metodología por asignación de puntos es la más aplicada por su técnica, ya que conlleva un análisis profundo en la comparación de cargos, se incorporan valores numéricos para así tener un resultado general, para ello es imprescindible detallar los factores que se toman en consideración para el estudio: (Chiavenato, 2009),



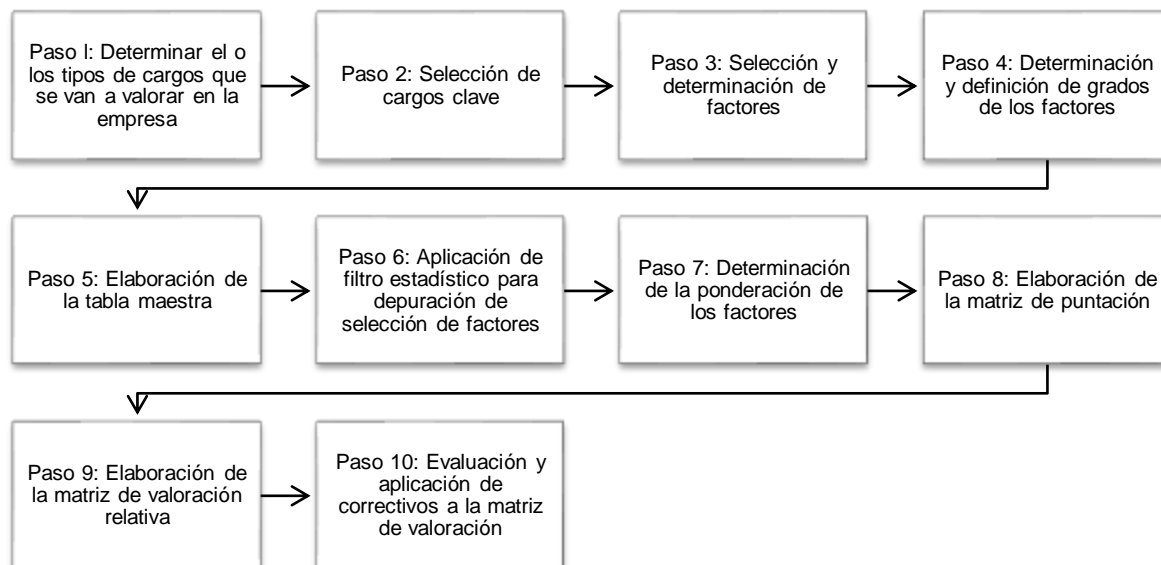
**Figura 8 Grupo de factores para la evaluación por puntos**

Adaptado de (Chiavenato, 2009)

Los fundamentos básicos de este método según (Jiménez, 2009) se concretan:

1. El cómputo el contenido de los puestos, en base a la importancia de sus diferentes factores que lo integran, lo que se manifiesta en una escala de puntuación.
2. El valor relativo de un puesto de trabajo en relación a otro se fija por la intensidad (o no) de cada factor, lo que se establece en grados.

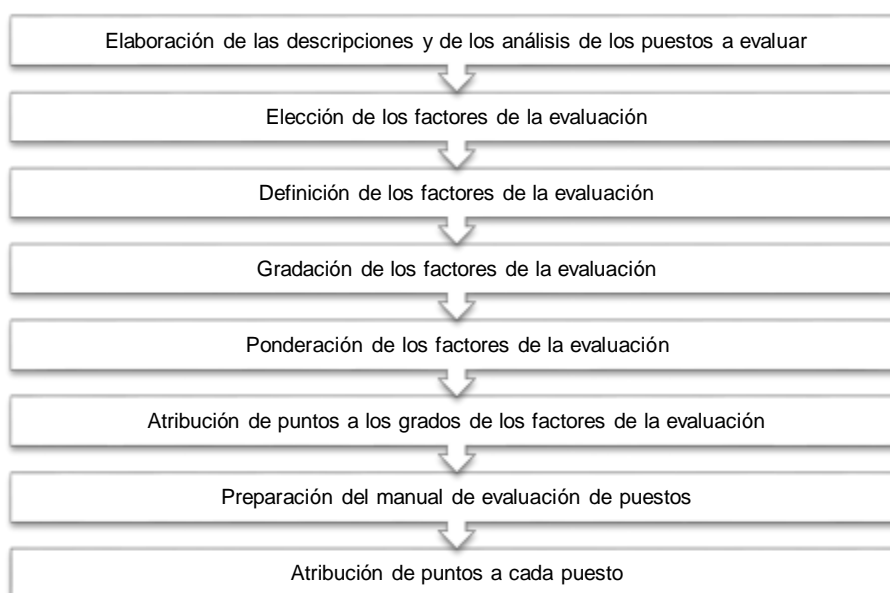
Como se mencionó anteriormente, este método es el más aplicado en las organizaciones, pero es necesario tener un manual donde se detallen las descripciones tanto de los factores, como de los subfactores y sus respectivos grados y valores numéricos (puntos) (UAFA - Unidad de Apoyo para el Aprendizaje, 2021); y así, valorar los cargos de acuerdo con las descripciones de los mismos y determinar su ponderación total en puntos. Para lograr una escala de valoración relativa mediante esta técnica, que califique los cargos de la empresa de forma equilibrada, se sigue los pasos que indica la Organización Internacional del Trabajo (OIT):



**Figura 9 Pasos para la valoración OIT**

Adaptado de (León, 2017)

En cambio, detalla ocho etapas más ampliadas, pero de forma más puntual, las cuales van desde la elaboración de descripciones y de los análisis de los puestos a evaluar, hasta la atribución de puntos a cada puesto, es decir se enfoca en el proceso de valoración como tal. En la siguiente figura, se detallan dichas etapas. , (Chiavenato, 2009)



**Figura 10 Etapas para la valoración Chiavenato**

Adaptado de (Chiavenato, 2009)

Además, como estos autores mencionan, es importante considerar que, el proceso de valoración es el punto de partida para la implementación de un sistema de remuneración equilibrado que permita instituir las categorías salariales imprescindibles para obtener beneficios y utilidades que implican: la reducción de quejas y rotación, revisión de salarios, selección, aclaración de funciones y responsabilidades, contribución de cada puesto y políticas de formación, medición y control de costos de personal (De Nieves & García, 2008).

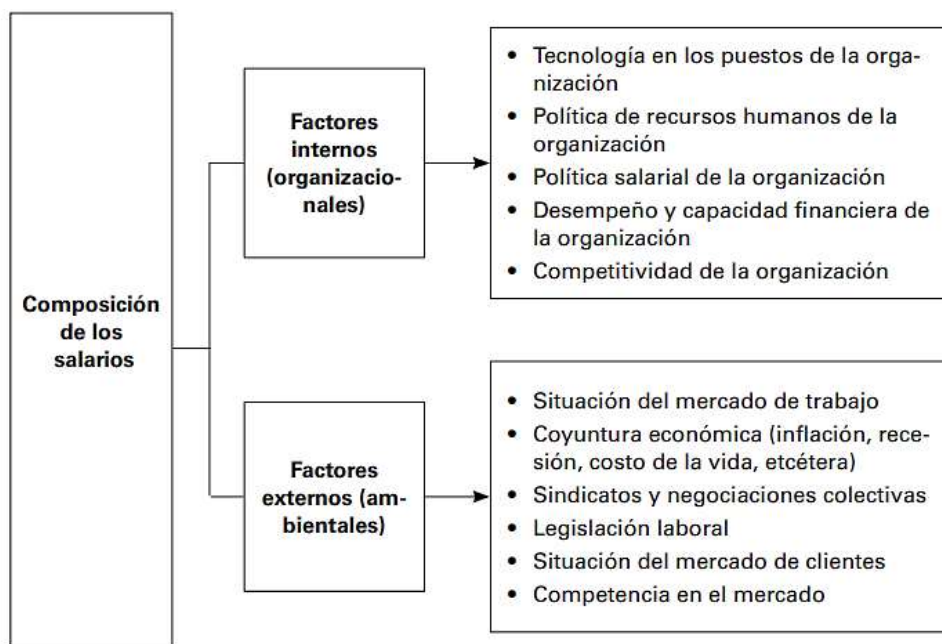
### **1.2.3. Sistema de compensación**

Se decirse que una estructura salarial es el arreglo sistemático de los cargos en la organización, que se lo realiza mediante un proceso de evaluación y análisis en el cual se consideran diferentes aspectos que van desde el tiempo de trabajo, comisiones, homologaciones, incrementos, incentivos, etc.

En primera instancia, es válido indicar que las tendencias sobre las compensaciones se clasifican en seis dimensiones:

- De antigüedad a contribución. Compensar de acuerdo con los conocimientos y habilidades de los trabajadores.
- De simple a múltiple. Compensar no solo monetariamente sino, también, con otros tipos de recompensas como: entrenamiento, capacitación, horarios flexibles, reconocimientos, etc.
- De extrínseco a intrínseco: Incluir elementos intrínsecos en la compensación, como lo son los incentivos y la motivación.
- De periódico a instantáneo: Compensar de manera instantánea debido a los constantes cambios del entorno.
- De unitario a diferencial: Atraer, recompensar y retener los empleados, con la creación diferentes composiciones que satisfagan sus necesidades individuales.
- De independiente a coordinado: Sistemas de compensaciones relacionados con la filosofía organizacional con el fin de que el empleado aporte la máxima valía a la misma (Madero, 2009).

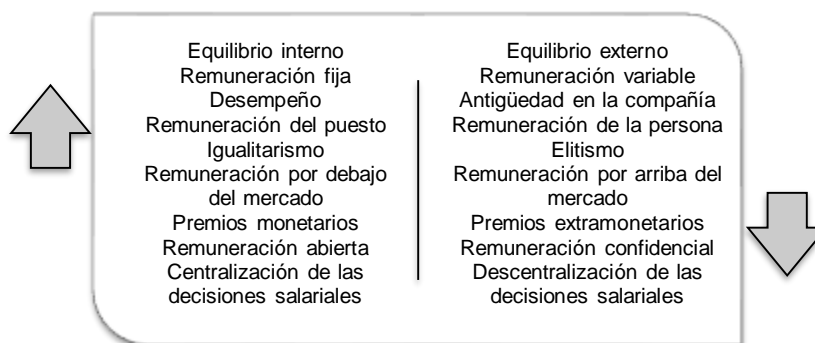
Es importante, definir los factores tanto internos como externos que influyen en la conformación de los salarios, y de esta forma sentar las bases necesarias para un sistema de compensación justo y equitativo. En este caso, se recurre a (Chiavenato, 2009) para hacerlo, este autor menciona los siguientes factores organizacionales y ambientales:



**Figura 10 Composición de los salarios**

Tomado de (Chiavenato, 2009)

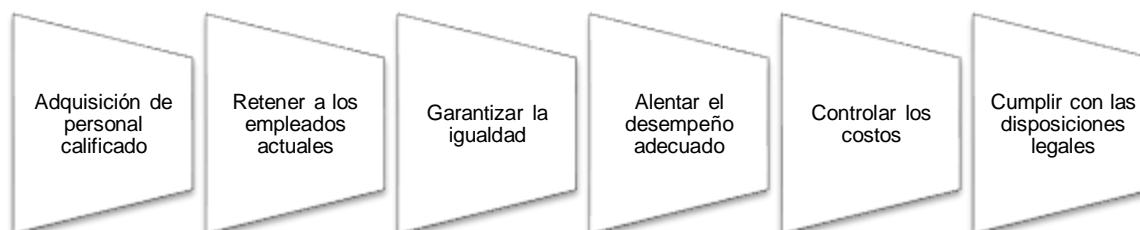
Igualmente, cabe indicar que, hay varios criterios básicos que se consideran al momento de preparar un plan de remuneración, para que de esta manera contar con una visión más clara, objetiva y, sobre todo que prevalezca la equidad salarial. A continuación, se muestran algunos razonamientos que influyen tanto positiva o negativamente:



**Figura 12 Criterios para un plan de remuneración**

Tomado de (Chiavenato, 2009)

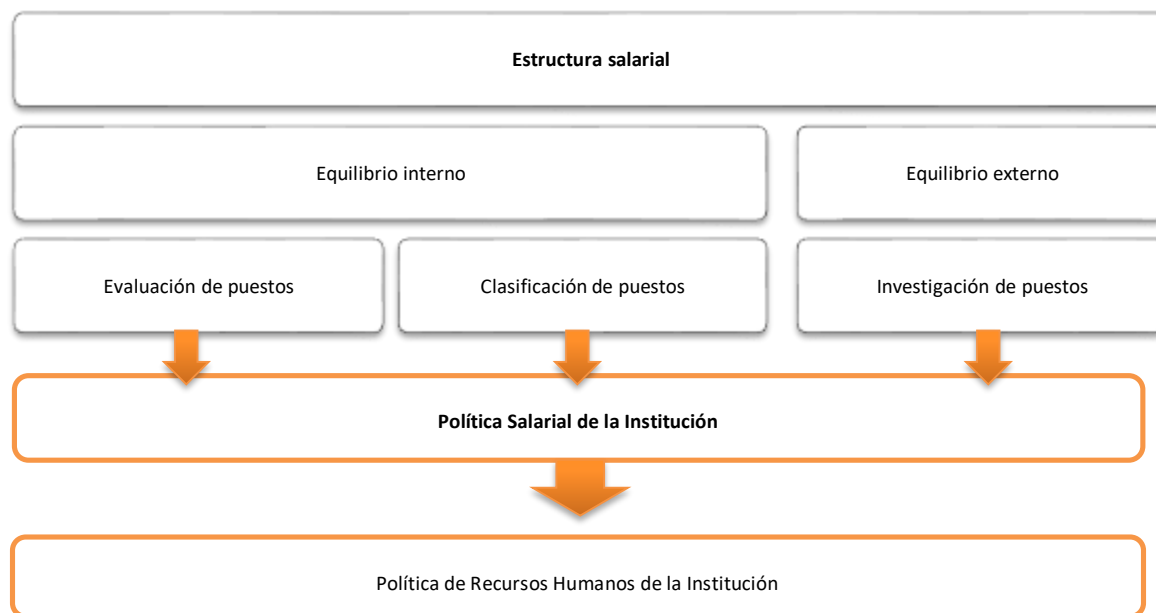
Las bases fundamentales para la creación de un sistema de compensaciones son: el mercado laboral, la estrategia y los objetivos organizacionales, los perfiles de los cargos y la capacidad financiera de una organización. Asimismo, es significativo que, el sistema de compensaciones esté organizado en base a la filosofía de la organización, ya sea mediante el desarrollo de programas de remuneración, incentivos económicos y/o planes de retención del capital humano (ESAN, 2016). De tal modo, los principales objetivos de un sistema de este tipo son:



**Figura 13 Objetivos de un sistema de compensación**

Adaptado de (Febrier, 2015)

En tal sentido, se deduce que un buen sistema de pagos logrará un equilibrio entre los componentes monetarios y los que no lo son, influye efectivamente en la satisfacción y en la motivación de los trabajadores (Madero, 2009), y en la capacidad que cuenta la institución, en este caso CTT de Los Andes. Dicha pauta deriva en una política salarial justa, la cual se ilustra en la figura a continuación:



**Figura 14 Política salarial**

Adaptado de (Sacoto & Zhingri, 2012)

Al precisar una política salarial, una organización podrá estar en condiciones de formular una estrategia de compensación que le permita mejorar sus condiciones para atraer, retener y motivar al personal que requiere su estrategia de negocio. Además, le permitirá mantener un esquema de compensación pertinente y definir los criterios para administrar al personal dentro del rango del salario correspondiente (Juárez & Carrillo, 2014).

### 1.3. Marco legal

La (*Constitución de La República Del Ecuador, 2008*), en su Art. 33, garantiza a las personas trabajadoras, respetar entre otras cosas, remuneraciones y retribuciones justas; en el mismo tenor, el (*Código de Trabajo, 2005*) en su Art. 79, ordena igualdad de remuneración; en tal sentido, se dice que el Ecuador tiene una normativa inclusiva y que el sueldo es la retribución por ciertas actividades que van a favor de una determinada institución, la misma que ser justa a los esfuerzos generados por las personas; en base a esta normativa vigente todas las empresas están llamadas a cumplirla a carta cabal.

Adicionalmente, en el mismo instrumento legal, en el Art. 42 del Código de Trabajo de las obligaciones del empleador se menciona que, es obligación del empleador pagar las cantidades que correspondan al trabajador, alineados con el contrato y de acuerdo con los mandatos de este instrumento legal (*Código de Trabajo, 2005*).

Finalmente, en el Art. 81 del Código de Trabajo, que se refiere a la estipulación de sueldos y salarios, se menciona que los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero no serán inferiores a los mínimos legales, que en este caso es el Salario Básico, el cual tiene una revisión anual con carácter progresivo hasta alcanzar el salario digno (*Código de Trabajo, 2005*).

## **CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.1. Tipo y enfoque de investigación. Población y muestra**

Con el objetivo de proponer un sistema de valoración de cargos en CTT de Los Andes, para mejorar la equidad salarial se utilizó la investigación aplicada, puesto que tiene como fin, utilizar conocimientos o investigaciones previas, las mismas que aportan a la solución de problemas de la sociedad en general (Vargas, 2009)

El enfoque de la investigación es cualitativo ya que se busca el significado de los fenómenos crean una teoría basándose de lo general a lo particular de una manera subjetiva (Hernández et al., 2014). La recolección de datos se registró en función de los objetivos, mediante entrevistas al Comité conformado por la Dirección Ejecutiva, Dirección Financiera y un delegado o representante de cada posición, se trabajó con 28 cargos existentes en el Centro.

Cabe mencionar que, este estudio tiene un alcance descriptivo ya que se busca especificar las características y los perfiles de las personas, grupos y/o procesos que se sujete a análisis (Hernández et al., 2014). Es así que, se pretende plantear un sistema de valoración salarial que brinde resultados precisos, justos, transparentes y equitativos, lo cual servirá como elemento de motivación para el personal y una herramienta administrativa formal que a su vez facilite la toma de decisiones adecuadas en cuanto a las remuneraciones y que éstas vayan acordes con cada cargo.

Así, cuenta con un corte no experimental, transversal, descriptivo puesto que busca exponer factores y realizar la valoración en base a los requerimientos e información de cada uno de los cargos; ya que implican la recolección de datos en un solo corte en el tiempo, en base a los requerimientos e información de cada uno de los cargos.

### 2.1.1. Población y muestra

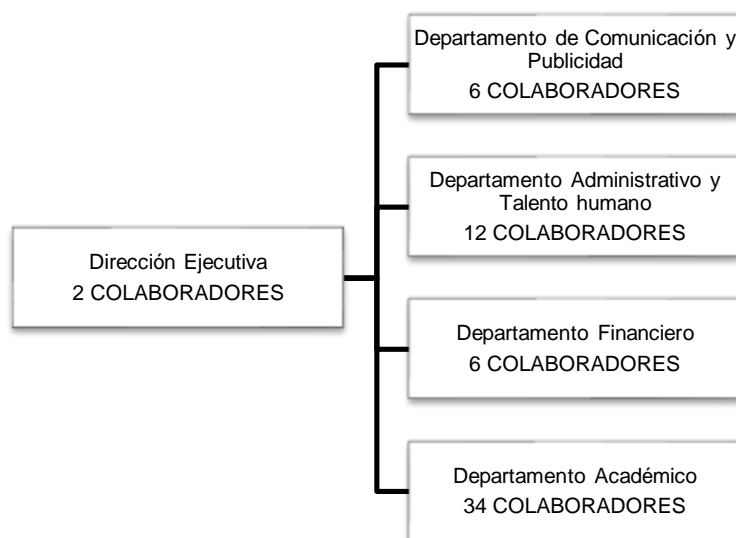
CTT de Los Andes cuenta una estructura organizacional bien definida misma que se desarrolla durante el tiempo en base a las necesidades presentadas, pese que el Centro es una empresa joven ha tenido un crecimiento evidentemente acelerado, son 60 profesionales que brindan su contingente, mismos que se distribuyen entre 28 cargos.

### 2.1.2. Distribución

#### a) Distribución por Departamento

- ✓ Dirección Ejecutiva: su objetivo es dirigir y controlar la gestión empresarial integral en los aspectos administrativos, económicos, financieros, comerciales, legales, técnicos y operativos, para lograr una efectiva, eficiente y eficaz respuesta a los requerimientos de Uniandes de acuerdo con los lineamientos establecidos por Directorio
- ✓ Comunicación y Publicidad: el objetivo general de esta dependencia es desarrollar la imagen corporativa de CTT de Los Andes y Uniandes respectivamente, asimismo brinda los servicios a la colectividad en general, cuenta con las herramientas y equipos idóneos para asegurar un producto de calidad a nuestros socios claves (Steakholders). Para ello, el departamento cuenta con las siguientes áreas: diseño gráfico, diseño digital y multimedia, community manager o manejo de redes sociales, organización de eventos, radio y tv, esto con el fin de cumplir con requerimientos de los usuarios.
- ✓ Administrativo y de Talento Humano: el objetivo de este departamento es proveer, mantener y desarrollar el recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos institucionales y personales, a través de la aplicación de programas eficientes. En el departamento están involucradas áreas de los procesos CORE como son: laboratorio clínico y de rayos X, unidad de atención odontológica o UAO y las áreas administrativas de soporte a usuarios y servicios generales.

- ✓ Financiero: al ser una parte integral del centro, proporciona ciertos lineamientos y estrategias para que el Centro se mantenga en movimiento, asegura el equilibrio y buen manejo de los recursos económicos a través del control del gasto y optimización de los recursos.
- ✓ Académico: el ámbito académico es el principal servicio que presta CTT de Los Andes, cumple así con uno de los objetivos planteados que es, brindar capacitación continua y por competencias en las distintas áreas del conocimiento. Es así como el presente departamento está liderado por el Director Académico y cuenta con dos áreas: Language Center y Capacitaciones.



**Figura 15 Distribución de la población por departamentos**

Fuente: Elaboración propia

b) Distribución por Jerarquía

- ✓ NIVEL ALTO O GERENCIAL: Se toma en consideración el cargo de director ejecutivo.
- ✓ NIVEL MEDIO O LIDERES DE ÁREA. Se toma en consideración a los jefes departamentales, jefe de capacitación continua, jefe operativo Language Center y analista operativo nacional.

- ✓ **NIVEL OPERATIVO O DE APOYO:** Se toma en consideración a los docentes, soporte técnico, auxiliares administrativos, UAO (Unidad de Atención Odontológica), laboratorio clínico y servicios generales.



**Figura 16 Distribución de la población por niveles jerárquicos.**

Fuente: Elaboración propia

c) Distribución por Ubicación a nivel nacional

CTT de Los Andes tiene presencia en 3 regiones geográficas a nivel nacional que son sierra, costa y oriente por lo que se detalla la distribución por sede y por número de colaboradores.

- ✓ **SIERRA:** su matriz Ambato y en las sedes de Riobamba, Ibarra y Tulcán.
- ✓ **COSTA:** sus sedes Santo Domingo de los Tsáchilas, Babahoyo con su extensión en Quevedo.
- ✓ **ORIENTE:** en la sede del Puyo.

**Tabla 1 Distribución por ubicación geográfica**

<b>CUIDAD</b>	<b>COLABORADORES</b>
AMBATO	42
RIOBAMBA	2
IBARRA	2

TULCÁN	4
SANTO DOMINGO	6
BABAHOYO	1
QUEVEDO	1
PUYO	2

Fuente: Elaboración propia

#### d) Distribución por Edad

Esta distribución se la define según la teoría de Erik Erikson (Bordignon, 2005), es decir, concierne el ciclo completo de la vida de las personas y su repartición por años. Toma en consideración que en CTT de Los Andes, se tienen los siguientes grupos:

- ✓ ADULTO JOVEN: Se considera el rango de edad desde los 20 a 30 años.
- ✓ ADULTO: Se considera el rango de edad desde los 30 a 50 años.
- ✓ VIEJO: Se considera el rango de edad después de los 50 años.



**Figura 11 Distribución de la población por edades**

Fuente: Elaboración propia

#### e) Distribución por Género

- ✓ MASCULINO: Se considera a los colaboradores de género o sexo masculino (hombres)
- ✓ FEMENINO: Se considera a las colaboradoras de género o sexo femenino (mujeres).

**Tabla 2 Distribución por género**

MASCULINO	FEMENINO
26	34

Fuente: Elaboración propia

- f) Distribución por Nivel de instrucción
- ✓ EDUCACIÓN BÁSICA SUPERIOR: Se considera a los colaboradores que cuentan con un título de Bachillerato.
  - ✓ TERCER NIVEL: Se considera a los colaboradores que cuenten con un título de tercer nivel.
  - ✓ CUARTO NIVEL: Se considera a los colaboradores que cuentan con un título de cuarto nivel.

**Tabla 3 Distribución por Nivel de instrucción**

<b>EDUCACIÓN BÁSICA SUPERIOR</b>	<b>TERCER NIVEL</b>	<b>CUARTO NIVEL</b>
5	28	27

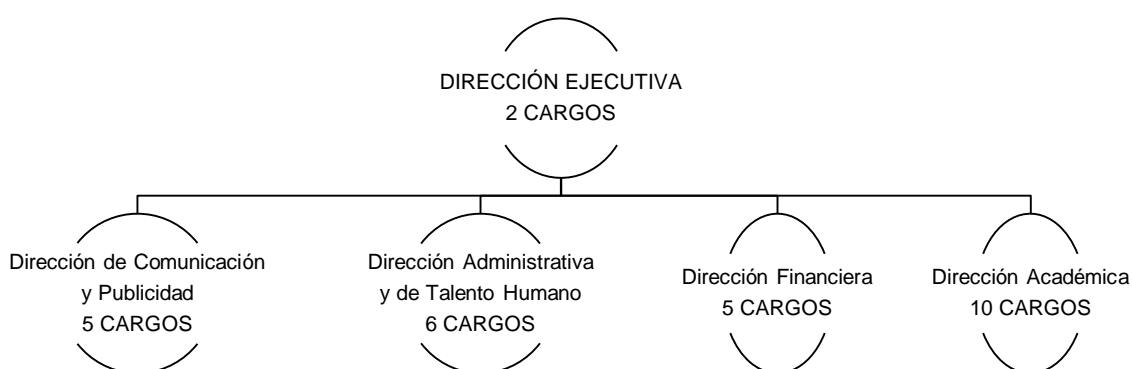
Fuente: Elaboración propia

g) Distribución por Cargos

Finalmente, la presente distribución se define en base a cada uno de los departamentos CTT de Los Andes, es decir cuántos cargos existen en la actualidad:

- ✓ Dirección Ejecutiva: Director Ejecutivo y Auxiliar Administrativo Dirección
- ✓ Dirección de Comunicación y Publicidad: Director de Comunicación y Publicidad, Community Manager, Auxiliar de Organización de Eventos, Auxiliar de Diseño Digital y Multimedia y Auxiliar de diseño Gráfico.
- ✓ Dirección Administrativa y de Talento Humano: Director Administrativo y de Talento Humano, Soporte a Usuarios, Auxiliar de Servicios Generales, Auxiliar de Radiología, Auxiliar Laboratorio Clínico, Auxiliar Administrativo UAO.

- ✓ Dirección Financiera: Dirección Financiero, Contador General, Auxiliar Contable Ventas, Auxiliar Contable Bancos y Auxiliar Contable Compras.
- ✓ Dirección Académica: Jefe Language Center, Coordinador Académico, Coordinador Administrativo Nacional, Jefe Operativo, Analista Administrativo, Auxiliar Administrativo Matriz, Coordinar extensión, Asistente Académico, Docente, Auxiliar Administrativo extensión.



**Figura 12 Distribución de la población por cargos**

Fuente: Elaboración propia

## 2.2. Tipo de recolección de la información, procesamiento y análisis.

El procedimiento de valoración de cargos que se utilizó en CTT de Los Andes en la presente investigación requirió los siguientes pasos o lineamientos:

- a) Actualización del organigrama estructural del CTT de Los Andes.
- b) Revisión y actualización de descriptivos de los 28 cargos existentes en CTT de Los Andes en la actualidad.
- c) Definición del Comité de valoración de CTT de Los Andes.
- d) Efectuar la valoración de cargos mediante la metodología de puntos.
- e) Procesamiento y análisis de la información sobre el diagnóstico realizado, así como de los métodos empleados para el procesamiento de la información

### **2.2.1. Actualización del organigrama estructural del CTT de Los Andes**

Como primer paso se dio la actualización del organigrama estructural del CTT de Los Andes, es éste el más importante, ya que aporta notablemente para contar con una visión más objetiva del estado actual del Centro, en cuanto a los cargos, ubicación y necesidades en base a la dinámica de los diferentes procesos generados en la ejecución o creación de nuevos servicios y productos.

En su estudio (Peralta, 2018) corrobora que, el éxito de una institución tiene consonancia con su adecuado diseño organizacional, su alineación, ubicación o división, definición de actividades, planteamiento de objetivos o metas que cada uno de los cargos tiene para el cumplimiento del plan estratégico, además, que es un hincapié para contar con ventajas competitivas en el mercado.

CTT de Los Andes en el año 2019 contaba con un organigrama estructural con 34 cargos, a partir del presente análisis y actualización en el año 2021, el Centro cuenta con 28 cargos, los mismos que son ocupados por 60 colaboradores a nivel nacional. Para la actualización del organigrama se desarrolló una entrevista inicial con las Jefaturas Departamentales, la misma que tuvo una duración de 20 minutos por colaborador y se utilizó una encuesta que constó de 3 preguntas de opción múltiple y una de respuesta abierta (Anexo 1), posterior a la validación y aprobación de la Dirección Ejecutiva, se tomó en consideración las responsabilidades de todos los cargos vigentes. Además, se evidenció la derogación de ciertos cargos, que por los cambios en los procesos y modalidad de trabajo se debieron que efectuar.

### **2.2.2. Revisión y actualización de descriptivos de funciones**


En la revisión y actualización de los 28 descriptivos de funciones de los cargos existentes en CTT de Los Andes, se ejecutó inicialmente una entrevista a cada uno de los colaboradores de los cargos respectivos, para ello se tomó en consideración los siguientes lineamientos:

1. Para un mismo cargo, desempeñado por varios colaboradores, se entrevistó al más antiguo o a quien domine mejor sus actividades.
2. La entrevista se lo realizó mediante la plataforma zoom y presencialmente.

3. El tiempo estimado que llevó esta actividad fue de 60 minutos por cada cargo.

El formato del manual de cargos de CTT de Los Andes que se utilizó en el levantamiento y actualización consta de 3 partes, que están distribuidas de la siguiente manera:

- ✓ **Visión General:** En este apartado consta los datos generales del puesto y la posición correspondiente en el organigrama.

 <b>CTT DE LOS ANDES</b>		<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO</b>	
<b>VISIÓN GENERAL</b>			
<b>CARGO:</b>		<b>VERSIÓN:</b>	
<b>ID CARGO:</b>		<b>FECHA</b>	
<b>UBICACIÓN:</b>		<b>ACTUALIZACIÓN:</b>	
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL (OBJETIVO)</b>			
<b>DEPARTAMENTO:</b>		<b>REPORTA A (NOMBRE):</b>	
<b>SUBDIVISIÓN:</b>		<b>REPORTA A (CARGO):</b>	

**Figura 13 Formato Descriptivo de Funciones Visión General**

Fuente: Elaboración propia

- ✓ **Detalles de la Posición:** Se detallan todos los requerimientos por cubrir en el cargo como son: tipo y tiempo de contrato, detalle de las actividades principales del puesto no influye el orden, principales clientes internos y externos (a quien entrega información o brinda un servicio) y proveedores (de quienes recibe información para la ejecución y desarrollo de sus actividades laborales), se identifica cuáles subordinados, experiencia laboral requerida (por años y cargos), requerimientos de instrucción (nivel y título), conocimientos específicos

las competencias mismas que se identifican en base a una matriz y un diccionario institucional.

DETALLES DE LA POSICIÓN	
<input type="checkbox"/> COMPLETO	<input type="checkbox"/> PARCIAL
<input type="checkbox"/> SERVICIOS PROFESIONALES	<input type="checkbox"/> HORAS POR SEMANA
<input type="checkbox"/> PASAJE	<input type="checkbox"/> TEMPORAL
	<input checked="" type="checkbox"/> CONTRATO INDEFINIDO
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO (ACTIVIDADES PRINCIPALES)	
CUMPLIR	
PROVEEDORES	
SUPERVISAR A (CARGO)	
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA	AÑOS: CARGOS:
REQUISITOS DE INSTRUCCIÓN	NIVEL: ESPECIALIDAD:
CONOCIMIENTOS	
	COMPETENCIAS NIVEL

**Figura 14 Formato Descriptivo de Funciones Detalles de la Posición**

Fuente: Elaboración propia

- ✓ Posición Contratada: Se detallan los datos de la persona contrata para ese cargo.

POSICIÓN CONTRATADA	
PERSONA CONTRATADA:	FECHA CONTRATACION:
REVISADO POR (NOMBRE & CARGO):	
APROBADO POR (NOMBRE & CARGO):	
COMENTARIOS ADICIONALES:	

**Figura 15 Formato de Descriptivo de Funciones Posición Contratada**

Fuente: Elaboración propia

### 2.2.3. Definición del Comité de valoración de CTT de Los Andes

Posterior a la actualización de los descriptivos de funciones se dio paso a la definición del Comité de valoración de CTT de Los Andes, esto con el claro objetivo de precautelar la equidad y la objetividad, sobre todo que tenga relación con los

objetivos planteados por el Centro y exista sincronía con cada uno de los procesos ejecutados, los miembros del Comité son los siguientes:

- Director Ejecutivo
- Jefe Financiero
- Jefe Administrativo y de Talento Humano

La Dirección Ejecutiva desarrolla las planificaciones estratégicas operativas del Centro, por lo que determina ciertas funciones y actividades que aporten en el ejercicio del cumplimiento de objetivos. Este cargo es miembro del directorio del Centro, cuenta con la potestad de aprobar cambios propuestos.

La Jefatura Financiera, con su criterio más anclado a presupuestos, valores o cifras competitivas en el mercado en cuanto a salarios, brinda un criterio técnico y en base a lo estipulado a las planificaciones y las bandas salariales que CTT de Los Andes manejar.

La Jefatura Administrativa y de Talento Humano, está involucrada en todo el proceso de este sistema de valoración de cargos de principio a fin, lidera dicho proyecto y es generador de ideas en base a la realidad, y el criterio de optimización, eficacia, eficiencia y dignificación del talento humano institucional.

#### **2.2.4. Efectuar la valoración de cargos usando la metodología de puntos**

Considerado la doctrina presentada en el marco teórico respecto a la presentación de metodologías de valoración, la Institución CTT de Los Andes por medio de la Dirección Ejecutiva solicitó adoptar la metodología de puntos, la cual es cuantitativa y en la que se da una ponderación en base a ciertos niveles y puntuaciones. Se realizó un sondeo con consultores del área de Talento Humano y con los miembros del Comité de valoración, en relación a la delimitación de los factores y subfactores, para garantizar que éstos, estén relacionados con las necesidades institucionales, además, de que todos los cargos apliquen para la comparación respectiva.

Para ello se definieron tres factores que son:

- a) **Madurez Profesional:** se refiere aquellos aspectos por cumplir estrictamente en el perfil de cada uno de los cargos, esta información se encuentra en los descriptivos de funciones actualizados. Cabe indicar que, dicho factor, se refleja en la destreza al ejecutar las actividades y en general, en el desempeño laboral.
- b) **Incidencia Estratégica:** consiste en determinar cómo los objetivos se vinculan a las estrategias organizacionales, así CTT de Los Andes cuenta con una planificación estratégica operativa correspondiente al periodo 2020-2025, para el levantamiento se contó con la participación de todos los colaboradores en cada una de las áreas correspondientes, quienes conocen sus indicadores para poder alcanzar los objetivos institucionales.
- c) **Responsabilidad organizacional:** no es más que la adición de las responsabilidades individuales de los miembros, siempre bajo un liderazgo que potencialice las capacidades del talento humano. En este caso, se evalúa según la participación que tiene cada cargo en el Centro, para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Cada factor arriba mencionado cuenta con subfactores, concretamente tres cada uno, los mismos que tienen una clara, específica y diferente distribución, la cual se detalla en las siguientes figuras correspondientes:

✓ Madurez Profesional

FACTORES	SUBFACTORES
MADUREZ PROFESIONAL	PERFIL ACADÉMICO
	EXPERIENCIA LABORAL
	HABILIDAD DE GESTIÓN

**Figura 16 Madurez Profesional**

Fuente: Elaboración propia

✓ Incidencia Estratégica

FACTORES	SUBFACTORES
INCIDENCIA ESTRATÉGICA	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO
	TRABAJO EN EQUIPO
	GESTIÓN O CONTIBUCIÓN PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS

**Figura 17 Incidencia Estratégica**

Fuente: Elaboración propia

✓ Responsabilidad Organizacional

FACTORES	SUBFACTORES
RESPONSABILIDAD ORGANIZACIONAL	ROL DEL PUESTO
	IMPACTO DEL CARGO O COMPLEJIDAD
	TOMA DE DECISIONES

**Figura 18 Responsabilidad Social**

Fuente: Elaboración propia

A cada subfactor se le asignó un detalle lógico y una escala que va desde el 1 (menos desarrollado) y en ciertos casos hasta el 8 (más alto y de mayor exigencia), en base a esto, se asignó para cada uno, la ponderación respectiva y en la suma total de todos podrían alcanzar 1000 puntos, este es el valor máximo o tope. Existen subfactores que van a pesar más que otros en orden al criterio del Comité de valoración, siempre anclado a la consecución de objetivos organizacionales. Se detalla en la siguiente figura, la distribución de los puntos:

FACTORES PARA LA VALORACIÓN DE PUESTOS			
FACTORES	SUBFACTORES	PODERACIÓN	SUBTOTAL
MADUREZ PROFESIONAL	PERFIL ACADÉMICO	80	300
	EXPERIENCIA LABORAL	95	
	HABILIDAD DE GESTIÓN	125	
INCIDENCIA ESTRATÉGICA	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	200	500
	TRABAJO EN EQUIPO	100	
	GESTIÓN O CONTIBUCIÓN PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS	200	
RESPONSABILIDAD ORGANIZACIONAL	ROL DEL PUESTO	50	200
	IMPACTO DEL CARGO O COMPLEJIDAD	75	
	TOMA DE DECISIONES	75	
TOTAL		1000	1000

**Figura 19 Distribución de puntos por factor**

Fuente: Elaboración propia

Posterior se diseñó el formato o matriz para realizar la calificación y comparación lógica y anclada totalmente a la realidad y necesidades del Centro, de cada uno de los 28 cargos existentes en CTT de los Andes.

No.	CARGO O PUESTO	ÁREA	FACTORES DE VALORACIÓN DE PUESTOS										Puntaje Total	Diferencia	Banda Salarial	
			MADUREZ PROFESIONAL			INCIDENCIA ESTRATÉGICA				RESPONSABILIDAD						
			SUBFACTORES:			SUBFACTORES:				SUBFACTORES:						
			PERFIL ACADÉMICO	EXPERIENCIA LABORAL	HABILIDADES DE GESTIÓN	TOTAL MADUREZ PROFESIONAL	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	TRABAJO EN EQUIPO	GESTIÓN O CONTRIBUCIÓN PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS	TOTAL ESTRATÉGICA	ROL DEL PUESTO	IMPACTO DEL CARGO O COMPLEJIDAD				TOMA DE DECISIONES
1	CA1	A														
2	CA2	B														
3	CA3	C														
4	CA4	D														
5	CA5	E														

**Figura 20 Matriz de valoración por puntos**

Fuente: Elaboración propia

En dicha matriz se detallaron los 28 cargos de CTT de Los Andes, inicialmente el orden se tomó en consideración del organigrama estructural de manera descendente, y se procedió con la evaluación respectiva. Seguidamente de la asignación de puntos a cada uno de los cargos, se procedió con la transformación de puntos en dinero esto quiere decir que por cada uno de los cargos se establece un sueldo promedio que perciben los colaboradores de una misma posición Es así que, en la suma total tanto de puntos como sueldos promedios se aplica la siguiente ecuación para obtener el valor en dólares por cada punto:

$$Valor = \frac{Total\ de\ sueldos}{Total\ de\ puntos}$$

Y de esta manera, se tiene una visión mucho más objetiva para la ejecución de bandas salariales, sin dejar a un lado la competitividad del mercado y del entorno, en este caso se tomaron como referencia, los sueldos que maneja la Universidad Autónoma de los Andes, de modo que, con esta metodología de valoración de cargos por puntos, se obtuvo una banda salarial similar y equiparable en la zona centro del país.

### **2.3. Caracterización de la empresa o institución**

El Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnologías CTT de Los Andes es una Institución adscrita a la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, con personería jurídica y autonomía administrativa, económica y financiera en los términos que establece la Ley. Está regida por la Constitución de la República del Ecuador, Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, el Reglamento General para la Creación de Centros de Transferencia y Desarrollo de Tecnologías de la UNIANDES, su Estatuto, sus Reglamentos Internos y por Resoluciones y Acuerdos de sus organismos y autoridades.

El CTT de Los Andes tiene más de cinco años en el mercado y su finalidad es desarrollar sistemas de capacitación y formación profesional debidamente acreditados, en modalidades presenciales, semipresenciales y en línea, además, presta servicios de laboratorio clínico, radiología, audiovisuales, diseño gráfico, enseñanza de lenguas extranjeras, venta de productos odontológicos y uniformes. Cuenta con el respaldo total de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes UNIANDES. Sus clientes principales son docentes, funcionarios y estudiantes de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes o, también, se los conoce cómo la comunidad Uniandina, y público en general.

El CTT de Los Andes está ubicado en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, en el Km. 5 1/2 Vía a Baños, Campus de UNIANDES, además, cuenta con 7 sedes que son: Riobamba, Ibarra, Tulcán, Santo Domingo, Puyo y Babahoyo con su extensión en Quevedo, lo que le ha permitido expandir su ámbito de acción y aportar al desarrollo productivo del país.

Visión Institucional:

“Ser la mejor opción de servicios y productos innovadores que generen conocimiento y bienestar para mejorar los estándares de vida de la comunidad universitaria y grupos de interés”

Valores Corporativos:

- a. Ética
- b. Servicio
- c. Confiabilidad
- d. Visión

Es importante, también, dar a conocer los diferentes servicios y productos que ofrece CTT de Los Andes, la comunidad Uniandina, y al público en general. Entre los servicios que presta el CTT de los Andes comprenden:

- EL Language Center: cabe indicar que, CTT de Los Andes como principal servicio tiene la enseñanza del Idioma Inglés a través de su Language Center, del cual efectúa la gestión académica, administrativa, financiera, operativa, logística y comercial. El Language Center oferta el Programa de Enseñanza de idioma inglés para todos los estudiantes de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes y para todo el público en general, en la Matriz del Language Center ubicado en la ciudad de Ambato, así como en las sedes, bajo las modalidades presencial y semipresencial. Los cursos mencionados tienen un alcance del nivel B2 de inglés de acuerdo con el Marco Común Europeo de Lenguas y su duración es de 6 semestres en diferentes horarios para acoplarse a las necesidades de los estudiantes y público particular. Actualmente por la emergencia sanitaria que atraviesa el país se brinda este servicio de manera virtual.
- Capacitación Continua a Uniandes y a la colectividad: CTT de los Andes es el proveedor que maneja el PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL de Uniandes, realiza, también, cursos de capacitación abiertos para profesionales en general, en los cuales participan la comunidad universitaria. A través de esta línea de negocio, promueve la participación los docentes e investigadores de Uniandes, para la prestación de este servicio a la colectividad, demuestra un alto nivel en cada uno de sus eventos y enfocándose en temas de actualidad e interés.
- Diseño, diagramación, audio y video: CTT de Los Andes brinda un servicio integral de diseño gráfico y comunicación, además, de proponer soluciones estratégicas, a través de la publicidad y herramientas digitales de última

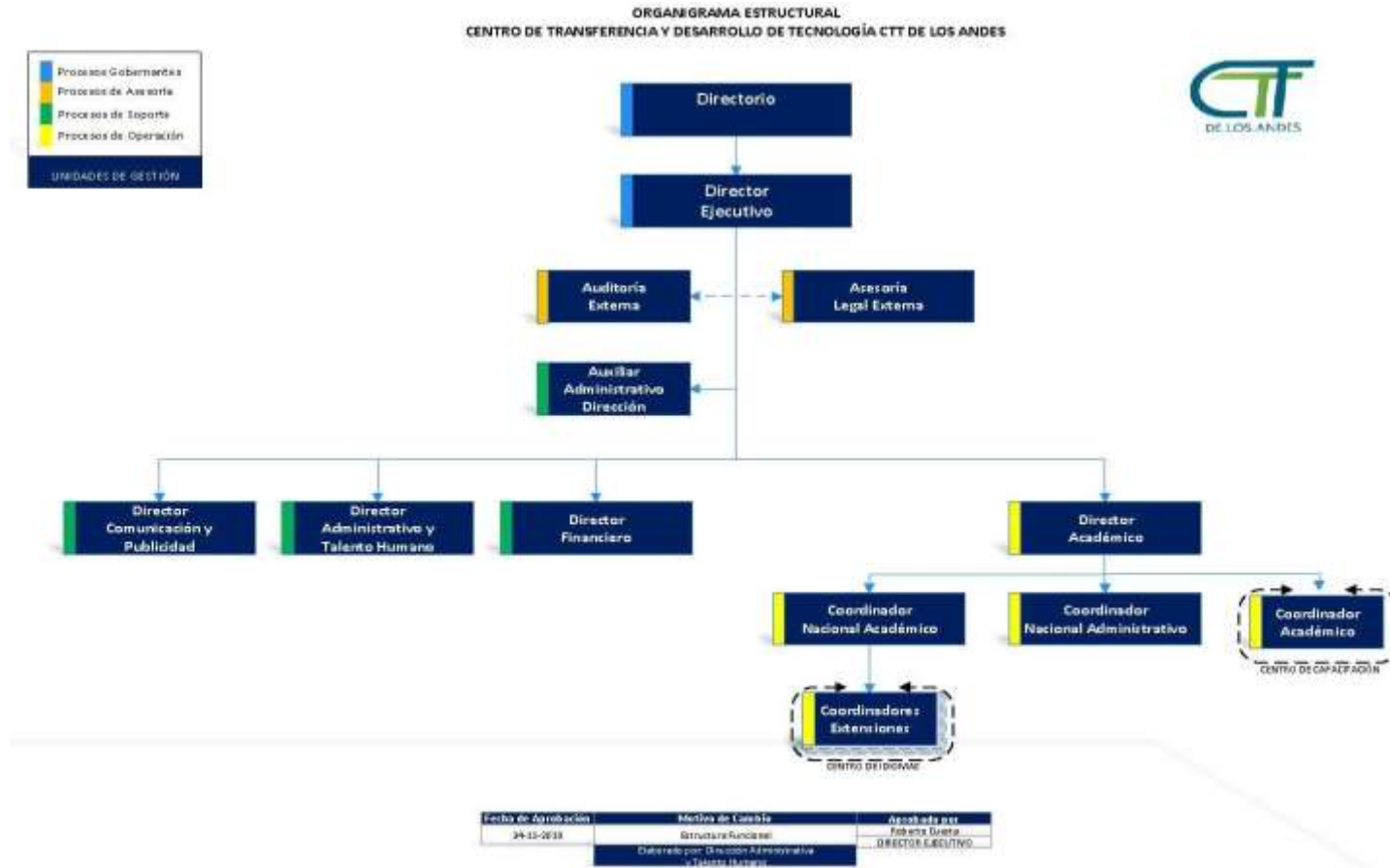
tecnología para los distintos requerimientos de Uniandes. Con el objetivo de desarrollar el potencial que tiene una idea, un producto o un servicio dándole identidad a la institución, implementa tendencias de marketing y publicidad. Los requerimientos son efectuados por dependencias administrativas y académicas de Uniandes, los mismos que son canalizados a través del departamento de Relaciones Públicas y esta área a su vez, remite a CTT de Los Andes para que sean atendidas.

- Laboratorio clínico: realiza sus actividades en la planta baja del edificio Galeno de Uniandes, consta de áreas para atención al cliente, toma de muestras y procesamiento, además, cuenta con todos los equipos necesarios para los exámenes, cumple las normas requeridas por el ente de control ACESS (Agencia de aseguramiento de calidad de los servicios de salud y medicina prepagada). Ejecuta procedimientos automatizados gracias a los cuales sus resultados son precisos y exactos, además, mantiene una reconocida rapidez en el análisis de muestras y agilidad en la entrega de resultados.
- Unidad de Atención Odontológica: la comercialización de insumos odontológicos y el servicio de rayos x para las prácticas que realizan los estudiantes de la carrera de Odontología en la UAO. Tanto el servicio de laboratorio clínico como el de rayos X, operan en base a los requerimientos de la Facultad de odontología y medicina respectivamente, puesto que los estudiantes realizan prácticas o investigaciones y de esa manera cumplir con metas y objetivos establecidos por las carreras.
- Uniandes radio y tv: la programación de Uniandes Radio transmite las 24 horas, únicamente música ambiental para oficinas, alternada con publicidad de Uniandes. Además, cuenta con programas sofisticados de última tecnología que favorecen la transmisión de la radio con imagen, un moderno software que permite abrir la señal de video como Uniandes TV, únicamente con programas pregrabados y pre producidos antes de emitirlos al aire. Los eventos que se transmiten en directo, tanto de Uniandes como de CTT de los Andes se realizan

enlazados; Uniandes Radio, Uniandes TV, Uniandes Comunicaciones Facebook live y App Uniandes.com.

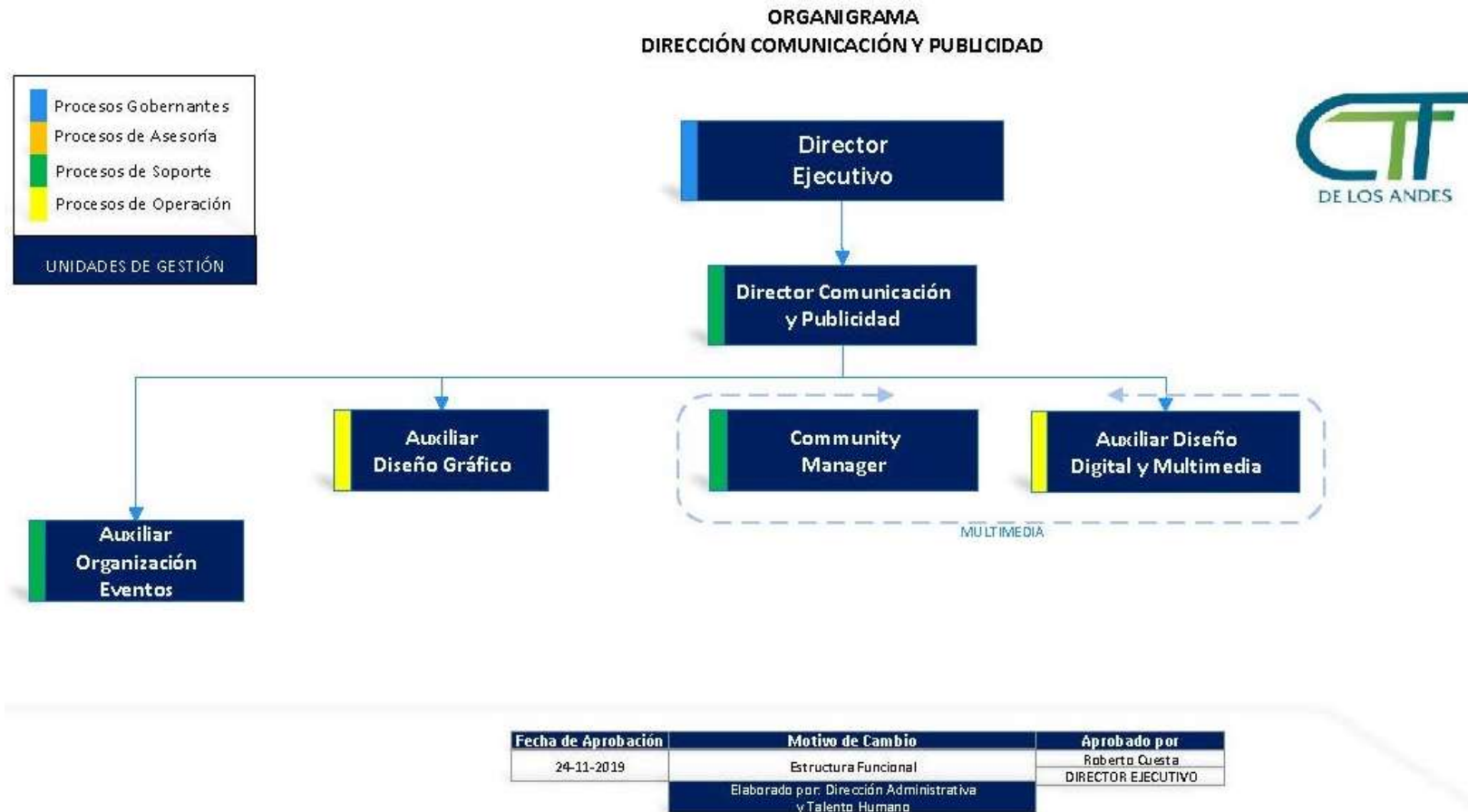
El objetivo que se ha planteado a las diferentes facultades de Uniandes es la transmisión a través de estos medios: clases virtuales, intervenciones importantes para alumnos y docentes, charlas, conferencias, etc., con el fin de obtener mayor sintonía de nuestros medios y que sirvan de un canal educativo más para los estudiantes.

A continuación, se muestran los organigramas estructurales que incluyen cada uno de los puestos a considerar para el estudio, el primero es el general en el que se detallan todos los departamentos del Centro , y los cuatro siguientes se desglosa la distribución por direcciones que son: comunicación y publicidad, dirección administrativa y talento humano, financiera y académica, además, se especifican las unidades de gestión con etiquetas de colores: celeste corresponde a los procesos gobernantes, naranja a asesoría, verde a soporte y amarillo a operaciones. Cabe indicar que el organigrama estructural a la fecha está actualizado y aprobado por los Miembros de Directorio.



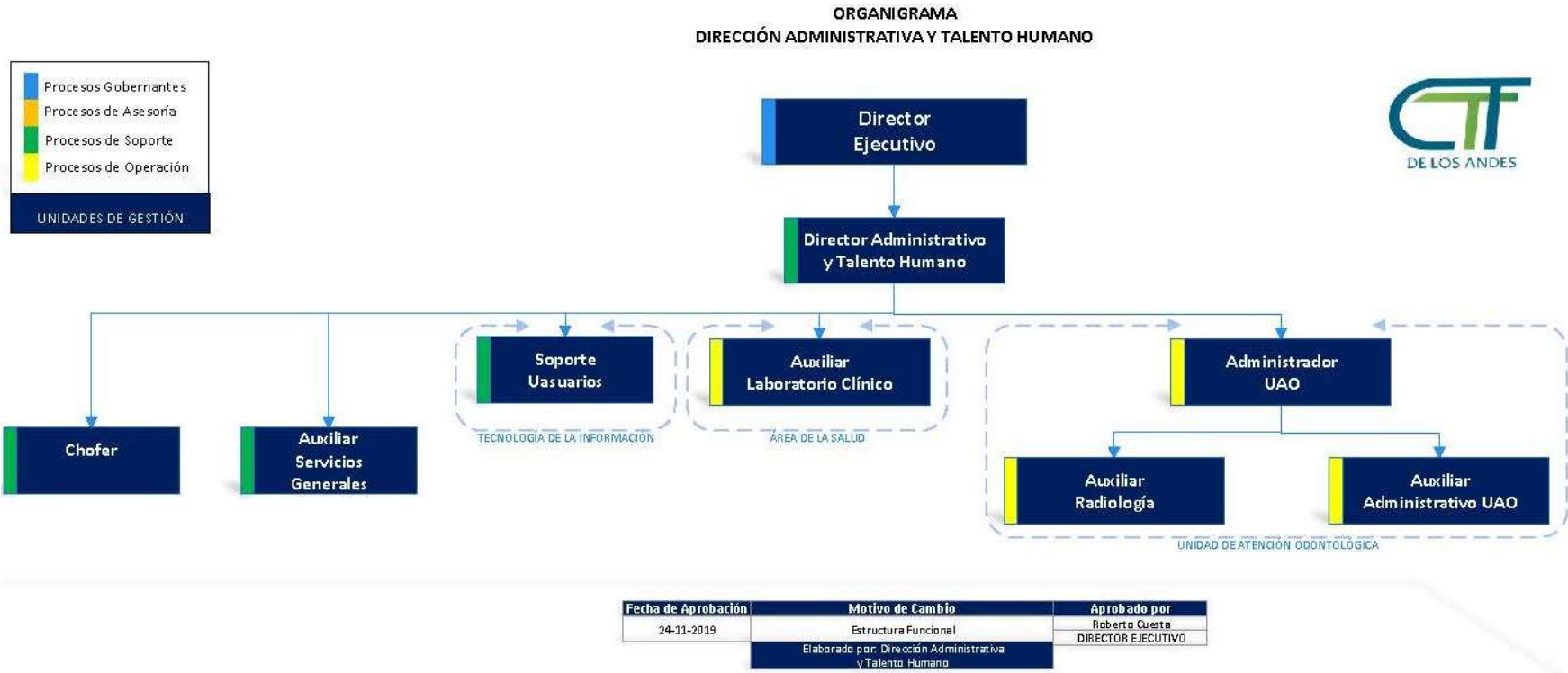
**Figura 21 Organigrama general**

Tomado de (CTT de Los Andes, 2021b)

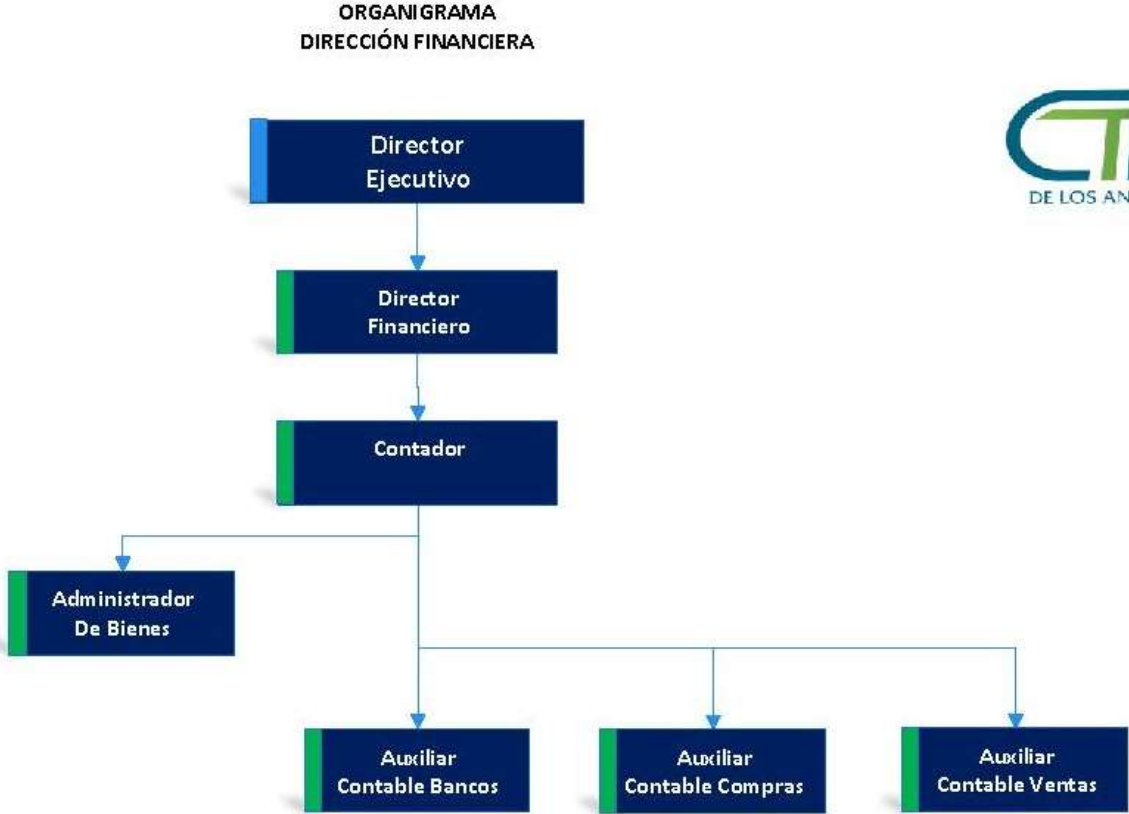


**Figura 22 Organigrama Dirección Comunicación y Publicidad**

Tomado de (CTT de Los Andes, 2021b)



**Figura 23 Organigrama Dirección Administrativa y Talento Humano**  
Tomado de (CTT de Los Andes, 2021b)



Fecha de Aprobación	Motivo de Cambio	Aprobado por
24-11-2019	Estructura Funcional	Roberto Cuesta
	Elaborado por: Dirección Administrativa y Talento Humano	DIRECTOR EJECUTIVO

**Figura 24 Organigrama Dirección Financiera**  
Tomado de (CTT de Los Andes, 2021b)

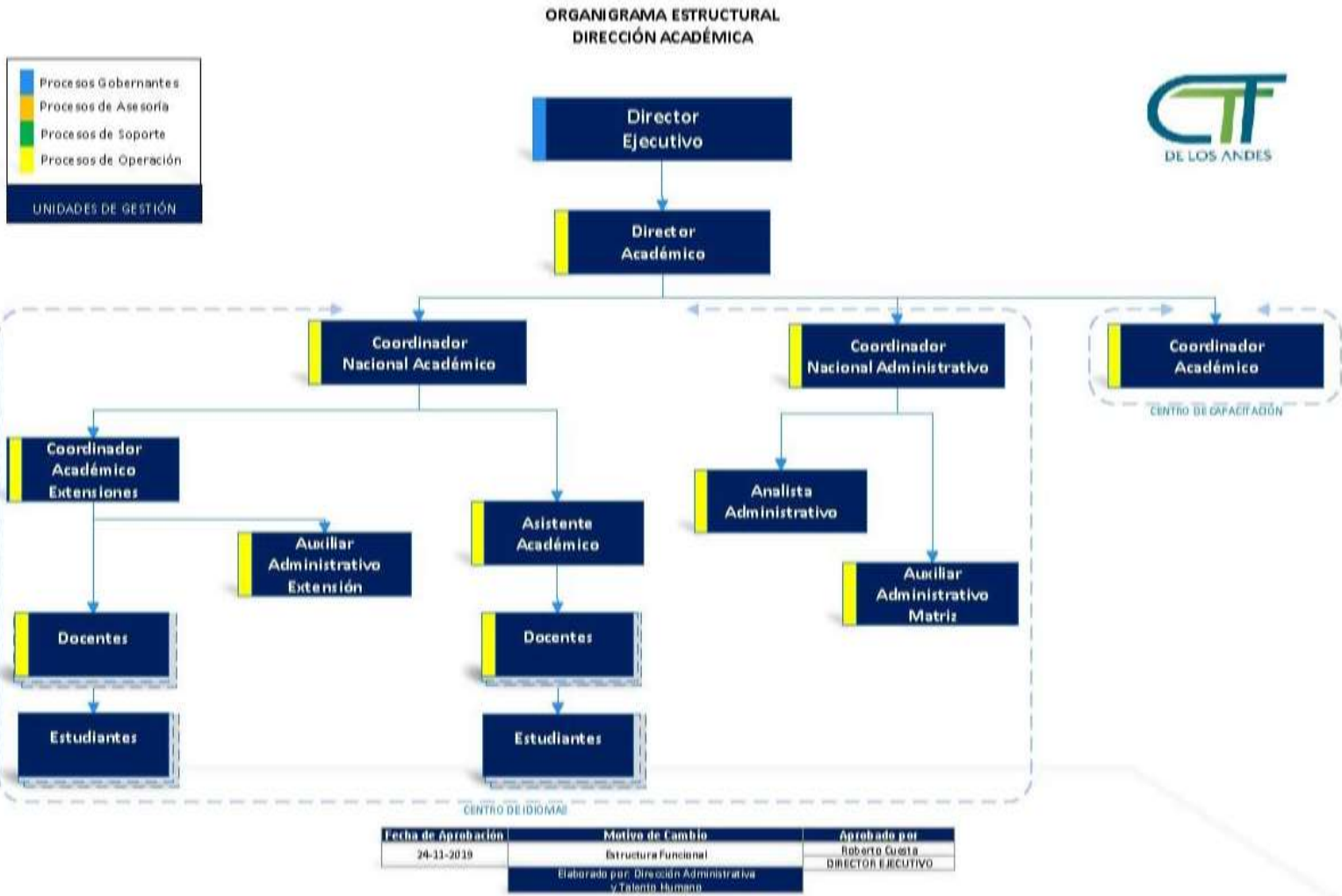




Figura 25 Organigrama Dirección académica

Tomado de (CTT de Los Andes, 2021b)

## 2.4. Manual y Política Sistema Salarial

<p>CTT DE LOS ANDES</p> 	<p><b>MANUAL Y POLÍTICA</b> <b>SISTEMA SALARIAL</b></p>	<p>SISTEMASALARIALTTHH-2021-004</p> <p>Fecha de elaboración: 16/10/2021</p> <p>Última aprobación:</p> <p>Revisión:</p>
<p>Elaborado por: PSI.IND. ANDREA GORDÓN</p>	<p>Revisado por: ING. ROBERTO CUESTA</p>	<p>Aprobado por: ING. ROBERTO CUESTA.</p>
<p><b>MANUAL Y POLÍTICA SISTEMA SALARIAL</b></p> <div style="text-align: center;">  <p>Personal</p> </div> <p><b>CTT de Los Andes</b></p> <p>CONTENIDO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Alcance</b></li> <li><b>Objeto</b></li> <li><b>Responsabilidades</b></li> <li><b>Definición de la metodología</b></li> <li><b>Base legal</b></li> <li><b>Lineamientos o Políticas</b></li> </ul>		

### Alcance

El alcance que tiene el presente manual y políticas de valoración es para todos los cargos existentes de CTT de Los Andes. Con la presente guía se actualiza la

información con un detalle técnico y estructurado dinámico, en base a la dinámica cambiante y competitiva del mercado laboral.

## **Introducción**

El presente manual de valoración de cargos y políticas para CTT de Los Andes desarrollado por el área de Administración y Talento Humano, tiene por objeto establecer, dentro del marco institucional, los parámetros necesarios para una aplicación y desarrollo del sistema salarial.

Así es que en este manual se explica el proceso de actualización, análisis y valoración de los cargos existentes en CTT de Los Andes, además, las políticas con las que se regirán los miembros involucrados en el proceso.

## **Objetivo**

Determinar de manera técnica, equilibrada y justa, los salarios a todos los cargos existentes en CTT de Los Andes en base al sistema salarial por valoración de puntos, de esta manera aportar en la motivación en el Centro.

## **Responsabilidades del comité de valoración**

1. Director Ejecutivo / Jefaturas Departamentales
  - ✓ Validar y verificar que el proceso se genere en base a la presente política.
  - ✓ Miembro del Comité de valoración en calidad de autorización y revisión.
2. Director Administrativo y de Talento Humano
  - ✓ Desarrollar la política salarial en base a la metodología por puntos.
  - ✓ Actualizar la información de manera anual y presentar a la Dirección Ejecutiva en el caso de que exista variaciones.
  - ✓ Mantener la congruencia de la presente política con los procesos que correspondan, por ejemplo: selección, homologación salarial, evaluación de desempeño etc.

- ✓ Miembro del Comité de valoración de calidad de ejecutor.
3. Director Financiero
- ✓ Verificar que los rangos salariales estén en base a la realidad financiera del Centro.
  - ✓ Miembro del Comité de valoración en calidad de autorización y revisión

### **Metodología**

La valoración de puestos de trabajo se realiza en base a la metodología por puntos que permite establecer el valor relativo de éstos. La correcta utilización de esta técnica proporciona a la Dirección Ejecutiva una información de valor inestimable para tomar decisiones sobre situaciones relevantes como la estructura organizacional, los programas de formación, los ajustes, las homologaciones salariales, la identificación de mejoras relacionadas con la planificación estratégica, entre otras.

Mediante la valoración de puestos de trabajo se establecen sistemas retributivos no solo equitativos y justos, sino más competitivo, que favorezcan de forma efectiva al cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como, también, de los individuos y de los diversos colectivos que son parte de la institución. Los pasos para seguir son los siguientes:

- Actualizar el organigrama estructural.
- Revisar los descriptivos de cargos existentes.
- Desarrollar la valoración de cargos mediante la metodología de puntos con la guía y autorización del Comité de valoración.

La metodología de valoración por puntos implica que a cada cargo se le asigna una calificación en base a tres factores que, a su vez, estos se dividen cada uno en tres subfactores. Cada subfactor cuenta con niveles y puntos, es así que se realiza un análisis de la situación actual de cada cargo más no del ocupante de la posición. La puntuación máxima es 1000 puntos. A continuación, se detalla los factores de valoración con su distribución por subfactores, niveles y puntos:

FACTORES PARA LA VALORACIÓN DE PUESTOS				
FACTORES	SUBFACTORES	PODERACIÓN	SUBTOTAL	PORCENTAJE
MADUREZ PROFESIONAL	PERFIL ACADÉMICO	80	300	30%
	EXPERIENCIA LABORAL	95		
	HABILIDAD DE GESTIÓN	125		
INCIDENCIA ESTRATÉGICA	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	150	500	50%
	TRABAJO EN EQUIPO	100		
	GESTIÓN O CONTIBUCIÓN PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS	250		
RESPONSABILIDAD ORGANIZACIONAL	ROL DEL PUESTO	50	200	20%
	IMPACTO DEL CARGO O COMPLEJIDAD	75		
	TOMA DE DECISIONES	75		
TOTAL		1000	1000	

**Figura 26 Detalle factores para la valoración de puestos**

Fuente: Elaboración propia

Así, también, la distribución en cuanto a la gradación de cada subfactor:

### **Factor madurez profesional**

La Madurez Profesional se refiere aquellos aspectos por cumplir estrictamente en el perfil de cada uno de los cargos, está información se encuentra en los descriptivos de funciones actualizados. Cabe indicar que, dicho factor, se refleja en la destreza al ejecutar las actividades y en general, en el desempeño laboral.

PERFIL ACADÉMICO	NIVEL	PUNTUACIÓN
TÍTULO DE SEGUNDO NIVEL (BACHILLERATO, CARRERA TÉCNICA O CARRERA UNIVERSITARIA INCOMPLETA)	1	10
TÍTULO DE TERCER NIVEL (CARRERA UNIVERSITARIA COMPLETA)	2	30
ESPECIALIZACIÓN (EN IDIOMAS TESOL, TOEFL)	3	50
TÍTULO DE CUARTO NIVEL (POSGRADO, MAESTRÍA)	4	80

EXPERIENCIA LABORAL	NIVEL	15
ENTRE 0 Y 2 AÑOS	1	15
ENTRE 2 Y 4 AÑOS	2	34
ENTRE 4 Y 6 AÑOS	3	53
ENTRE 6 Y 8 AÑOS	4	72
ENTRE 8 Y 10 AÑOS	5	95

HABILIDAD DE GESTIÓN	NIVEL	PUNTUACIÓN
Realiza su trabajo de acuerdo a instrucciones detalladas, sin alterar su secuencia.	1	10
Efectúa su trabajo con posibilidades de adaptar o modificar ciertas rutinas de trabajo.	2	40
Realiza su trabajo con flexibilidad en sus procedimientos. Realiza planificación relativa a las actividades inherentes a su puesto. Controla el avance o los resultados de las propias actividades del puesto.	3	80
Planifica y organiza el trabajo de un equipo conformado por distintos puestos de una misma naturaleza. Realiza planificación operativa de sus áreas o procesos. Maneja y asigna recursos del área o proceso. Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo.	4	125

**Figura 27 Detalle Factor Madurez profesional**

Fuente: Elaboración propia

### **Incidencia estratégica**

La Incidencia Estratégica consiente determinar cómo los objetivos se vinculan a las estrategias organizaciones, así CTT de Los Andes cuenta con una planificación estratégica operativa correspondiente al periodo 2020- 2025, para el levantamiento se contó con la participación de todos los colaboradores en cada una de las áreas correspondientes, quienes conocen sus indicadores para poder alcanzar los objetivos institucionales.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	NIVEL	PUNTUACIÓN
Interpreta las necesidades del cliente (interno o externo, según corresponda), soluciona sus problemas y atiende inquietudes en la medida de las propias posibilidades; y de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes o	1	10
Actúa en pro de la satisfacción del cliente (interno y externo). Se mantiene atento y entiende las necesidades de los clientes, escucha sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan.	2	50
Se anticipa a los pedidos de los clientes tanto internos como externos y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Propone en su área acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, y brinda soluciones de excelencia a sus necesidades. Capacidad para establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza. Reforzar parte interna	3	90
Crea ambientes adecuados para que todo la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes y lograr de ese modo reconocimiento en el mercado, el cual aprecia el valor agregado ofrecido, y reforzar de ese modo el prestigio organizacional. Se constituye como un referente por ofrecer soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos. Relaciones externa y alianzas a largo plazo	4	150

TRABAJO EN EQUIPO	NIVEL	PUNTUACIÓN
Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras en la organización. Su propósito es alcanzar los objetivos fijados y reconoce los éxitos de otras personas. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.	1	10
Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector. Promueve el intercambio con otras áreas y orienta el trabajo entre pares y colaboradores para el cumplimiento de los objetivos fijados. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima laboral.	2	40
Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área. Promueve el intercambio con otros sectores de la organización y orienta el trabajo entre pares y colaboradores para el cumplimiento de la estrategia organizacional. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo y apoyar el trabajo de otras áreas de la organización. Capacidad para constituirse dentro de su área como un ejemplo de colaboración y cooperación, comprender a los otros, generar y mantener un buen clima laboral.	3	70
Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización. Promueve el intercambio entre áreas y orienta el trabajo entre pares y colaboradores para el cumplimiento de la estrategia organizacional. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización. Capacidad para constituirse como un ejemplo de colaboración y cooperación en toda la organización, comprender a otros y generar y mantener un buen clima de trabajo.	4	100

GESTIÓN O CONTIBUCIÓN PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS	NIVEL	PUNTUACIÓN
Capacidad para fijar , tanto para sí mismo/a metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de objetivos. Capacidad para buscar la obtención de resultados en base al desarrollo de personas, delegación de tareas realizando propuestas en el análisis de la información y la planificación. Capacidad para controlar la gestión y evalúa el riesgo, integra actividades y aplica criterios de eficacia, eficiencia y calidad para el cumplimiento de las tareas bajo su responsabilidad. Es responsable de los resultados específicos del puesto y del uso de los recursos asignados.Fija sus propios estándares en el trabajo.	1	75
Capacidad para fijar , tanto para sí mismo/a como para otros colaboradores o miembros de su equipo de trabajo metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de objetivos. Capacidad para buscar la mejora de resultados en base al desarrollo de personas, delegación de tareas y el trazado de líneas de dirección y diseño de propuestas basados en la planificación además de la administración de recursos.Capacidad para controlar la gestión y evalúa el riesgo, utiliza criterios de eficacia, eficiencia y calidad para así cumplir con la misión y funciones organizacionales Contribuye de manera indirecta al logro de los servicios organizacionales , sujetos a control sobre la calidad de sus resultados.	2	100
Capacidad para fijar , tanto para sí mismo/a como para sus colaboradores o miembros de su equipo de trabajo metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de objetivos. Capacidad para lograr la obtención de resultados en base al desarrollo de personas, delegación de tareas y el trazado de líneas de dirección y diseño de estrategias y procesos basados en la planificación además de la administración de recursos.Capacidad para controlar la gestión y evalúa el riesgo, aplica en sus acciones criterios de eficacia, eficiencia y calidad para así cumplir con la misión y funciones organizacionales. Se responsabiliza de la calidad de los resultados esperados en el puesto de trabajo, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y el uso de los recursos asignados.	3	175
Capacidad para fijar , tanto para sí mismo/a como para la organización metas retadoras y desafiantes orientadas al logro de objetivos. Capacidad para maximizar el cumplimiento de objetivos en base al desarrollo de personas, delegación de tareas y la generación de directrices, estrategias y procesos basados en la planificación además de la administración de recursos.Capacidad para controlar la gestión y evalúa el riesgo, toma decisiones con eficacia, eficiencia y calidad para así cumplir con la misión y funciones organizacionales. Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demanda de los clientes. Le corresponde monitorear y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro de los servicios. Determina estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados. Establece prioridades y objetivos sopesando "recursos utilizados y resultados obtenidos". Hace continuas referencias al beneficio potencial, a la rentabilidad o al análisis costo - beneficio al revisar los resultados. Dedica tiempo para asignar recursos a la mejora de los resultados. Analiza los resultados de su área, equipo o región.	4	250

Figura 28 Detalle Incidencia estratégica

Fuente: Elaboración propia

## Responsabilidad organizacional

La responsabilidad organizacional no es más que la adición de las responsabilidades individuales de sus miembros, siempre bajo un liderazgo que potencialice las capacidades de su talento humano. En este caso, se evalúa según la participación que tiene cada cargo en el Centro, para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

JERARQUÍA	ROL DEL PUESTO	NIVEL	PUNTUACIÓN
NIVEL OPERATIVO O DE APOYO	Servicio: constituyen los puestos que ejecutan actividades variadas de servicios, de acuerdo al distributivo de puestos.	1	8
	Administrativo: constituyen los puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo.	2	16
	Técnico: Estos puestos proporcionan soporte técnico de un oficio específico de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales.	3	24
NIVEL MEDIO O LIDERES DE ÁREA	Ejecución y Supervisión de procesos: El rol de estos puestos es de ejecución y supervisión de equipos de trabajo.	4	32
	Ejecución y Coordinación de procesos: El rol de estos puestos es de ejecución y coordinación de procesos organizacionales que integran varios equipos de trabajo.	5	40
NIVEL ALTO O GERENCIAL	Dirección de Unidad Organizacional: Es el responsable del Área, bajo cuya responsabilidad se planifica, ejecuta, controla y evalúa los procesos del entorno.	6	50

IMPACTO DEL CARGO O COMPLEJIDAD	NIVEL	PUNTUACIÓN
Atiende instrucciones y reglas directas y precisas. Realiza sus actividades basándose en procedimientos previamente establecidos.	1	18
Realiza sus actividades basándose en procedimientos previamente establecidos pero analiza alternativas para el mejor cumplimiento de su trabajo.	2	36
Ejecuta y supervisa el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos establecidos. Para el desarrollo de las actividades requiere del análisis de datos de manera regular y conocimientos detallados de los servicios organizacionales. Para el desarrollo de las actividades requiere de analizar datos de dificultad moderada y conocimientos generales sobre los servicios de la institución.	3	54
Propone políticas, normas y procedimientos en función de los planes, programas y proyectos de las áreas o procesos organizacionales. El puesto administra datos e información compleja; requiere un conocimiento amplio de la organización y de las características del entorno.	4	75

TOMA DE DECISIONES	NIVEL	PUNTUACIÓN
Genera más de una opción frente a cada situación, aplica el mecanismo de selección de opciones establecido y ejecutar las opciones elegidas según los procedimientos vigentes. Las decisiones dependen de una simple elección entre varias alternativas.	1	18
Genera opciones múltiples frente a cada situación a resolver y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Aplica el mecanismo de selección de opciones establecido, a fin de obtener el mejor resultado desde diversos punto de vista, en función de los objetivos organizacionales. Implica la capacidad para ejecutar las opciones elegidas con calidad y oportunidad La toma de decisiones depende de una elección discriminada en situaciones similares.	2	36
Toma decisiones mediante el desarrollo de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Capacidad para generar opciones múltiples frente a cada situación por resolver y especialmente ante cuestiones críticas o sensibles para la organización. Aplica mecanismos de selección de opciones establecido a fin de obtener el mejor resultado, desde diversos puntos de vista en función a los objetivos organizacionales. Implica la capacidad para ejecutar y supervisar las opciones elegidas con calidad y oportunidad La toma de decisiones requiere de análisis ante situaciones diferentes.	3	54
Es responsable del proceso de toma de decisiones, mediante la elección sistemática de opciones viables y convenientes, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio. Convence a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver especialmente en cuestiones críticas o sensibles en la organización. Establece mecanismos de selección de opciones que contemplen el mejor resultado, desde diversos puntos de vista en función a los objetivos organizacionales. Implica capacidad para controlar el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse de que respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas y tomar conciencia de sus posibles consecuencias. La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución. La toma de decisiones requiere un pensamiento analítico interpretativo, evaluativo en situaciones distintas. Desarrolla nuevas alternativas de solución.	4	75

Figura 29 Detalle Responsabilidad

Fuente: Elaboración propia

## Base legal

La “Constitución de la República del Ecuador” contempla algunos artículos sobre remuneraciones o salarios, los mismos que se citan a continuación:

El Art. 33 menciona que, el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico. Asimismo, el Art. 326 indica que, el derecho al trabajo se basa en algunos principios, entre ellos los de igualdad, y el de desarrollarse en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, seguridad y bienestar.

Por otro lado, el Art.328 especifica que, la remuneración será justa y digna pero sobre todo inembargable, exceptúa el pago de pensiones por alimentos. Además, sobresale el hecho que, el pago será en los plazos convenidos y no ser disminuido ni descontado, salvo la autorización correspondiente.

De la misma forma, el “Código de Trabajo” contempla algunos artículos sobre remuneraciones o salarios, los mismos que se detallan inmediatamente:

El Art. 42 indica que, es parte de las obligaciones del empleador pagar la cantidad correspondiente de acuerdo a los términos del contrato y demás disposiciones del Código en cuestión. En cambio, el Art. 79 se centra en la igualdad de la remuneración, sin discriminación alguna

De la misma manera, el Art. 81 alude a que, los sueldos y salarios se estipularán libremente, pero no serán menores a los mínimos legales, entendiéndose como Salario Básico.

Finalmente, respecto al Reglamento interno del centro de transferencia y desarrollo CTT de Los Andes que contempla en el CAPÍTULO IV DE LA CLASIFICACIÓN DE PUESTOS y CAPÍTULO VI DE LAS REMUNERACIONES, ANTICIPOS, PERIODOS DE PAGO Y LIQUIDACIÓN, se detallan algunos de sus artículos a continuación:

Art. 18.- Cada trabajador se registrará a las funciones asignadas en el Manual de Procedimientos, Funciones y Competencias, cumplirlas con responsabilidad y atender a lo que fuere solicitador por las autoridades.

Art. 19.- El Manual de Procedimientos, Funciones y Competencias contendrá: denominación de cada puesto; requisitos mínimos exigidos; descripción del cargo; obligaciones y responsabilidades.

El Manual de Procedimientos, Funciones y Competencias será de uso obligatorio en todo contrato, ascenso traslado y otras situaciones que involucre al personal. El área de Talento Humano administrará el sistema de clasificación y actualización.

Art. 30.- El Empleador pagará a sus trabajadores las remuneraciones que sean pactadas en cada contrato de trabajo individual en la forma y dentro de los plazos establecidos en los mismos. En ningún caso las remuneraciones podrán ser menores a los mínimos generales y sectoriales establecidos por el Consejo Nacional del Trabajo y Salario o por el Ministerio Del Trabajo.

La remuneración será establecida de acuerdo a la capacidad y responsabilidad de las funciones que cumplan los trabajadores, respeta las disposiciones que las leyes dictaminen sobre la materia, para cada puesto valorado utilizar los factores y subfactores establecidos en el presente manual.

### **Lineamientos o políticas**

Los lineamientos y políticas que se detallan a continuación, están pendientes de aprobación en sesión general del año 2021.

El Jefe de Administrativo y de Talento Humano respeta y hace prevalecer obligatoriamente los siguientes lineamientos y políticas en CTT de Los Andes:

- ✓ El CTT de Los Andes por ningún motivo pagará salarios menores a los básicos establecidos en la ley.
- ✓ El proceso de valoración de cargos será actualizado de manera anual, toma como referencia la versión y fechas de actualización descritas en el formato establecido.
- ✓ Analizar si existen cambios en cuanto a responsabilidades y actividades de cada uno de los cargos, poner en consideración de jefaturas directas y del consejo da valoración para la aprobación.

- ✓ Actualizar la matriz de valoración de cargos en base a los factores y subfactores establecidos siempre que se requiera.
- ✓ Si hubiere cambios o variaciones en los factores o subfactores, se notificará y se solicitará autorización oportunamente al Comité de valoración, esto mediante un acta y con firmas de responsabilidad.
- ✓ Para la creación de un nuevo cargo obligatoriamente se incluye incluirse en la base de descriptivos de funciones y de valoración de cargos y proceder con el análisis, esto con el objetivo de establecer los salarios que le correspondan.
- ✓ Los procesos de reclutamiento y selección de personal, promociones, ascensos, homologaciones o procesos afines se anclarán a las bandas salariales establecidas en el presente sistema.
- ✓ Para la autorización de aumentos, nivelaciones u homologaciones se solicitarán informes en los que se detallen las ponderaciones, niveles y bandas salariales respectivas detalladas en la presente metodología, e incluirse en las Actas de Directorio.
- ✓ Tomar en consideración las bandas salariales establecidas para la elaboración de presupuestos anuales del área de Administración y Talento Humano.

## **CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En el presente capítulo, se muestran los resultados obtenidos, posterior a la aplicación de la evaluación de cargos mediante la metodología por puntos, misma que cuenta con la dirección y aprobación del Comité de valoración y del Directorio de CTT de Los Andes. Adicionalmente se evidencia el cumplimiento de los objetivos propuestos en el presente trabajo de investigación.

### **3.1. Ejecución de la valoración de cargos con la metodología por puntos**

Los pasos aplicados fueron los siguientes:

- Se seleccionó los factores, subfactores y desgloses del detalle, niveles y puntos de cada uno.
- Se desarrolló la calificación y análisis de los 28 cargos.
- Se obtuvo los puntajes de cada uno de los cargos.
- Se desarrolló una comparación entre los sueldos que están subvalorados, pendientes de homologación y los que se mantienen.
- Finalmente se detalló la curva de dispersión salarial actual y la que se recomienda para obtener equidad en la compensación en CTT de Los Andes.

### **3.2. Valoración de cargos**

Con el apoyo del Comité de Valoración se procedió a valorar cada uno de los 28 puestos existentes en CTT de Los Andes, es así que a los cinco primeros cargos de dirección se los definió con un nivel de mandos altos y los restantes con un nivel de mandos medios y bajos, con pleno conocimiento de la información actualizada de los descriptivos de funciones se ponderó en base a cada factor y subfactor, se realizó la sumatoria de todos los puntos que obtuvieron los cargos para tener como resultado el puntaje total. Finalmente se ordenó de manera ascendente desde el puntaje mayor al menor.

Tabla 4 Valoración de cargos

		FACTORES DE VALORACIÓN DE PUESTOS													
CARGO	NIVEL	MADUREZ PROFESIONAL				INCIDENCIA ESTRATÉGICA				RESPONSABILIDAD					PUNTAJE TOTAL
		SUBFACTORES				SUBFACTORES				SUBFACTORES					
		PERFIL ACADÉMICO	EXPERIENCIA LABORAL	HABILIDADES DE GESTIÓN	TOTAL MADUREZ PROFESIONAL	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	TRABAJO EN EQUIPO	GESTIÓN O CONTRIBUCIÓN PARA EL LOGRO DE	TOTAL ESTRATÉGICA	ROL DEL PUESTO	IMPACTO DEL CARGO	COMUNICACIÓN	TOMA DE DECISIONES	TOTAL RESPONSABILIDAD	
C1	MANDOS ALTOS	80	95	125	300	150	100	250	500	50	75	75	200	1000	
C2		80	72	80	232	90	70	250	410	40	75	75	190	832	
C3		80	72	80	232	90	70	175	335	40	54	54	148	715	
C4		80	72	80	232	90	70	175	335	40	54	54	148	715	
C5		80	72	80	232	90	70	175	335	40	54	54	148	715	
C6	MANDOS MEDIOS Y BAJOS	80	53	40	173	50	70	175	295	32	75	54	161	629	
C7		30	53	40	123	90	70	175	335	32	54	54	140	598	
C8		30	34	40	104	90	70	100	260	32	54	36	122	486	
C9		50	34	40	124	50	70	100	220	32	54	36	122	466	
C10		30	34	40	104	50	70	100	220	32	54	54	140	464	
C11		30	34	40	104	50	40	100	190	24	54	36	114	408	
C12		30	15	10	55	50	40	75	165	24	36	75	135	355	
C13		50	34	10	94	90	40	100	230	24	36	36	96	420	

C14	30	15	10	55	50	40	75	165	24	36	36	96	316
C15	30	15	10	55	50	40	75	165	24	36	36	96	316
C16	30	15	10	55	50	40	75	165	16	36	36	88	308
C17	30	15	10	55	50	40	75	165	16	36	36	88	308
C18	30	15	10	55	50	40	75	165	16	36	36	88	308
C19	30	15	10	55	50	40	75	165	16	36	36	88	308
C20	30	15	10	55	50	40	75	165	16	36	36	88	308
C21	30	15	10	55	50	40	75	165	16	36	36	88	308
C22	30	15	10	55	50	40	75	165	16	10	36	62	282
C23	30	15	10	55	50	10	75	135	16	36	36	88	278
C24	30	15	10	55	50	10	75	135	16	36	36	88	278
C25	30	15	10	55	50	10	75	135	24	18	18	60	250
C26	30	15	10	55	50	10	75	135	24	18	18	60	250
C27	30	15	10	55	10	10	75	95	16	36	36	88	238
C28	10	15	10	35	10	10	75	95	8	18	18	44	174

---

Fuente: Elaboración propia

### 3.3. Sueldos Promedios Actuales

Los valores que se detallan en la siguiente tabla se obtuvieron de la nómina de CTT de Los Andes, y para determinar el promedio se realizó la sumatoria de los sueldos de un mismo cargo dividido para el número de ocupantes. Posteriormente, se determinó la diferencia entre el total de sueldos promedios de los niveles altos (cargos directivos y jefaturas) y otra de los niveles medios y bajos (docentes, analistas, asistentes etc.).

**Tabla 5 Sueldos promedios actuales**

CARGO	NIVEL	SUELDOS PROMEDIOS POR CADA CARGO						PROMEDIO
		C1	C2	C3	C4	C5	C6	
C1	MANDOS ALTOS	\$4.500,00						\$ 4.500,00
C2		\$2.900,00						\$ 2.900,00
C3		\$2.000,00						\$ 2.000,00
C4		\$1.500,00						\$ 1.500,00
C5		\$1.100,00						\$ 1.100,00
C6		\$1.000,00						\$ 1.000,00
C7		\$1.000,00						\$ 1.000,00
C8		\$ 900,00						\$ 900,00
C9		\$1.250,00						\$ 1.250,00
C10		\$1.250,00	\$1.250,00	\$1.250,00	\$1.250,00	\$1.250,00	1.500,00	\$ 1.291,67
C11		\$ 600,00						\$ 600,00
C12	MANDOS MEDIOS Y BAJOS	\$1.250,00						\$ 1.250,00
C13		\$1.250,00						\$ 1.250,00
C14		\$ 800,00						\$ 800,00
C15		\$ 750,00						\$ 750,00
C16		\$ 407,76						\$ 407,76
C17		\$ 407,76	\$ 407,76	\$ 407,76	\$ 450,00			\$ 418,32
C18		\$ 600,00	\$ 550,00					\$ 575,00
C19		\$ 600,00						\$ 600,00
C20		\$ 600,00						\$ 600,00
C21		\$ 450,00						\$ 450,00
C22		\$ 750,00						\$ 750,00
C23		\$ 440,00	\$ 420,00					\$ 430,00
C24		\$ 700,00						\$ 700,00

C25	\$ 850,00			\$ 850,00
C26	\$ 480,00	\$ 422,85		\$ 451,43
C27	\$ 500,00	\$ 300,00		\$ 400,00
C28	\$ 404,40	\$ 404,40	\$ 404,40	\$ 404,40
TOTAL SUELDOS PROMEDIOS NIVELES MEDIOS Y ALTOS				\$17.128,57
TOTAL PUNTOS PROMEDIOS NIVELES MEDIOS Y BAJOS				8056

Fuente: Elaboración propia

### 3.4. Valor Puntos

Para evitar grandes brechas en los cargos, sobre todo de Dirección, se diferenciaron los valores por punto, tanto para mandos altos como para los medios y bajos. Esto en base a la aplicación de la ecuación determinada en la metodología que es la suma de sueldos promedios actuales sobre el total de puntos.

$$Valor = \frac{Total\ de\ sueldos}{Total\ de\ puntos}$$

**Tabla 6 Valor puntos**

NIVEL	VALOR
V.P. MANDOS ALTOS	\$ 3,02
V.P. MANDOS MEDIOS Y BAJOS	\$ 2,13

Fuente: Elaboración propia

### 3.5. Bandas Salariales

Con la dirección y autorización del Comité de valoración y en base a un estudio de la capacidad financiera del Centro, para determinar los rangos de la banda salarial se fijó un aumento hasta del 10% del sueldo propuesto en los cargos de niveles altos y un 8% en los cargos de niveles medios y bajos, para ello se detalla la banda salarial acordada. Toma como referencia la capacidad financiera del Centro, esto se contempla en las proyecciones y planificaciones futuras del área.

Tabla 7 Bandas salariales

CARGO	NIVEL	BANDA SALARIAL	
		MÍNIMO	MÁXIMO
C1		\$ 3.017,35	\$ 3.319,08
C2		\$ 2.510,44	\$ 2.761,48
C3	MANDOS ALTOS	\$ 2.157,41	\$ 2.373,15
C4		\$ 2.157,41	\$ 2.373,15
C5		\$ 2.157,41	\$ 2.373,15
C6		\$ 1.337,37	\$ 1.444,36
C7		\$ 1.271,46	\$ 1.373,18
C8		\$ 1.033,33	\$ 1.115,99
C9		\$ 990,80	\$ 1.070,07
C10		\$ 986,55	\$ 1.065,48
C11		\$ 867,48	\$ 936,88
C12		\$ 754,80	\$ 815,18
C13		\$ 893,00	\$ 964,44
C14		\$ 671,88	\$ 725,63
C15		\$ 671,88	\$ 725,63
C16	MANDOS MEDIOS	\$ 654,87	\$ 707,26
C17		\$ 654,87	\$ 707,26
C18		\$ 654,87	\$ 707,26
C19		\$ 654,87	\$ 707,26
C20		\$ 654,87	\$ 707,26
C21		\$ 654,87	\$ 707,26
C22		\$ 599,59	\$ 647,55
C23		\$ 591,08	\$ 638,37
C24		\$ 591,08	\$ 638,37
C25		\$ 531,55	\$ 574,07
C26		\$ 531,55	\$ 574,07
C27		\$ 506,03	\$ 546,52
C28		\$ 404,40	\$ 436,75

Fuente: Elaboración propia

### 3.6. Resultados de la comparación

Se comparó los sueldos promedios actuales con los sueldos sugeridos del presente estudio, se semaforizaron los resultados con los siguientes términos

- a) Semáforo color rojo corresponde a los sueldos sobrevalorados  
 b) Semáforo color verde corresponde a los sueldos que se mantienen.  
 c) Semáforo color amarillo corresponde a los sueldos pendiente de homologación

**Tabla 8 Resultados de la comparación**

<b>CARGO</b>	<b>NIVEL</b>	<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>SUELDOS PROPUESTO (VALOR POR PUNTOS)</b>	<b>SUELDOS PROMEDIOS ACTUALES</b>	<b>SEMAFORIZACIÓN</b>
C1	MANDOS ALTOS	1000	\$ 3.017,35	\$ 4.500,00	SOBRE VALORADO
C2		832	\$ 2.510,44	\$ 2.900,00	SOBRE VALORADO
C3		715	\$ 2.157,41	\$ 2.000,00	PENDIENTE HOMOLOGACIÓN
C4		715	\$ 2.157,41	\$ 1.500,00	PENDIENTE HOMOLOGACIÓN
C5		715	\$ 2.157,41	\$ 1.100,00	PENDIENTE HOMOLOGACIÓN
C6	MANDOS MEDIOS Y BAJOS	629	\$ 1.337,37	\$ 1.000,00	PENDIENTE HOMOLOGACIÓN
C7		598	\$ 1.271,46	\$ 1.000,00	PENDIENTE HOMOLOGACIÓN
C8		486	\$ 1.033,33	\$ 900,00	PENDIENTE HOMOLOGACIÓN
C9		466	\$ 990,80	\$ 1.291,67	SOBRE VALORADO
C10		464	\$ 986,55	\$ 1.250,00	SOBRE VALORADO
C11		408	\$ 867,48	\$ 600,00	PENDIENTE HOMOLOGACIÓN
C12		355	\$ 754,80	\$ 750,00	RANGO SE MANTIENE
C13		420	\$ 893,00	\$ 1.250,00	SOBRE VALORADO
C14		316	\$ 671,88	\$ 750,00	SOBRE VALORADO
C15		316	\$ 671,88	\$ 800,00	SOBRE VALORADO
C16		308	\$ 654,87	\$ 407,76	PENDIENTE HOMOLOGACIÓN
C17		308	\$ 654,87	\$ 418,32	PENDIENTE HOMOLOGACIÓN
C18		308	\$ 654,87	\$ 575,00	PENDIENTE HOMOLOGACIÓN
C19		308	\$ 654,87	\$ 600,00	PENDIENTE HOMOLOGACIÓN
C20		308	\$ 654,87	\$ 600,00	PENDIENTE HOMOLOGACIÓN
C21		308	\$ 654,87	\$ 1.250,00	SOBRE VALORADO
C22		282	\$ 599,59	\$ 450,00	PENDIENTE HOMOLOGACIÓN
C23		278	\$ 591,08	\$ 430,00	PENDIENTE HOMOLOGACIÓN
C24		278	\$ 591,08	\$ 700,00	SOBRE VALORADO
C25		250	\$ 531,55	\$ 850,00	SOBRE VALORADO
C26		250	\$ 531,55	\$ 451,43	PENDIENTE HOMOLOGACIÓN
C27		238	\$ 506,03	\$ 400,00	PENDIENTE HOMOLOGACIÓN
C28		174	\$ 404,40	\$ 404,40	RANGO SE MANTIENE

Fuente: Elaboración propia

Actualmente CTT de Los Andes, cuenta con los siguientes resultados en base al estudio salarial:

**Tabla 9 Semaforización**

SEMAFORIZACIÓN	N° DE CARGOS	% (28 cargos)
SOBRE VALORADO	10	36
PENDIENTE HOMOLOGACIÓN	16	57
RANGO SE MANTIENE	2	7

Fuente: Elaboración propia

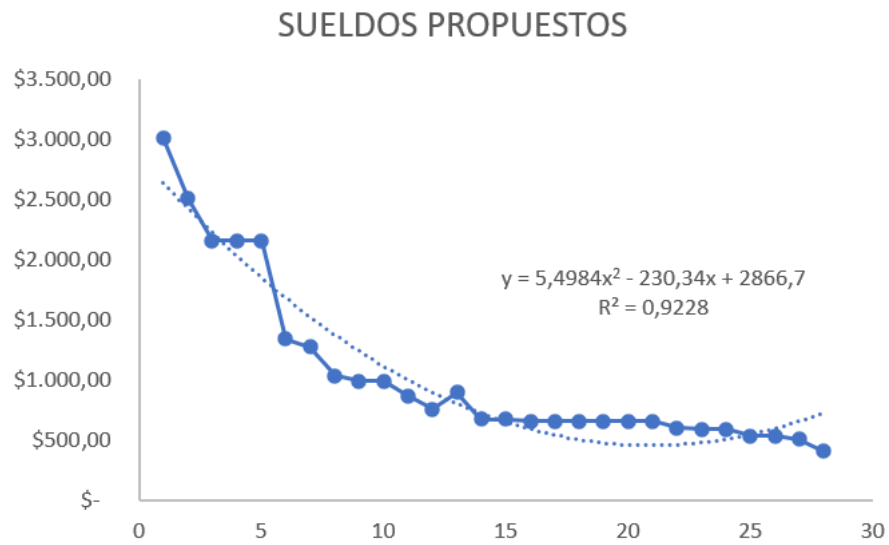
Predominan los cargos pendientes de homologación que es el 57%, el tiempo y el porcentaje del mismo dependerá del criterio de la Dirección Ejecutiva y Financiera del Centro.

### 3.7. Análisis de equidad interna



**Figura 30 Análisis con sueldos actuales**

Fuente: Elaboración propia



**Figura 31 Análisis con sueldos propuestos**

Fuente: Elaboración propia

En base a los resultados obtenidos se pudo identificar la equidad interna mediante una curva polinómica, por esta razón los sueldos propuestos son los adecuados ya que el valor de  $R = 0,9228$  muy cercano 1, mientras que los sueldos actuales el valor de  $R = 0,6684$  no es cercano al valor esperado.

## CONCLUSIONES

- Se sustentó teóricamente la relación de la valoración de cargos y la equidad salarial. De esta manera, se cuenta con una visión más objetiva de la investigación, que permitió sentar las bases conceptuales para el desarrollo de la misma.
- Se evaluó la situación actual de la valoración de cargos y equidad salarial en CTT de Los Andes, mediante la cual se evidenció la carencia de un soporte técnico y el manejo empírico de la situación.
- Se actualizaron los 28 perfiles de funciones existentes en base a un cronograma con reuniones, tanto virtuales como presenciales, posterior a ello se procedió con la valoración de cada uno de los cargos de CTT de Los Andes en base a la metodología por puntos.
- Se diseñó un sistema salarial en base a la metodología de puntos con la guía y participación de un Comité de valoración el mismo que forma parte los miembros del Centro: Dirección Ejecutiva, Dirección Financiera y la Dirección Administrativa y de Talento Humano, y como resultado y con el objetivo de incorporar y mantener el sistema propuesto se incluyó un manual de valoración de cargos que contiene políticas para el CTT de Los Andes.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda revisar el sistema propuesto una vez al año, para así asegurar el cumplimiento de su objetivo.
- Aplicar el sistema de valoración de cargos basado en la metodología por puntos, que permita mantener un ambiente equitativo, y a la vez poseer una excelente competitividad laboral en todas las empresas del Corporativo Uniandes, no solo en CTT de Los Andes.
- Adaptar el sistema propuesto en otras instituciones superiores basándose en la premisa de la adecuada relación entre productividad y realidad salarial acorde a la situación ecuatoriana vivida hoy en día.
- Proponer que el manual de valoración de cargos sea revisado por el Sr. Procurador del Centro y aprobado por el Consejo Directivo, para que este documento tenga peso legal al momento de su incorporación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, D., & Herrera, P. (2015). *Manual de valoración del talento humano en el Ilustre Gobierno Municipal del cantón Antonio Ante*. Universidad Técnica del Norte.
- Arteaga, G. (2013). Desarrollo de un sistema de remuneración para la empresa Incinerox, ubicada en la ciudad de Quito año 2012. In *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. PUCE.
- Berrocal, F. (2016). *Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo*. Universidad Complutense de Madrid.
- Bordignon, N. (2005). El desarrollo psicosocial de Eric Erikson. El diagrama epigenético del adulto O desenvolvimiento psicossocial de Erik Erikson. *Revista Lasallista de Investigación*, 2(2), 50–63.
- Castillo, J. (2006). *Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad*. ECOE Ediciones.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (McGraw-Hill, Ed.).
- Código de Trabajo* (p. Última modificación 2020). (2005). Registro Oficial Suplemento 167.
- Constitución de la República del Ecuador*. (2008). Registro Oficial Suplemento 449.
- CTT de Los Andes. (2021a). *Acerca de nosotros*. <https://cttdelosandes.com/acerca-de-nosotros/>
- CTT de Los Andes. (2021b). *Información institucional*.
- De Nieves, C., & García, M. (2008). Gestión y valoración de los puestos de trabajo dentro de la organización. *Capital Humano*, 217, 88–93.

- ESAN. (2016). *Consideraciones para diseñar políticas de compensación*.  
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/consideraciones-para-disenar-politicas-de-compensacion/>
- Febrier, A. (2015). *Recursos Humanos/Compensación y beneficios*.  
<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/30/recursos-humanoscompensacion-y-beneficios/>
- García, M., De Nieves, C., & Ros, L. (2006). *Gestión de los Recursos Humanos: valoración de puestos de trabajo, aplicación a una empresa del sector de la automoción. X Congreso de Ingeniería de Organización*.
- González, Á. (2017). *Métodos de compensación basado en competencias*.  
Universidad del Norte.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (Sexta).
- Iranzo, M. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*.
- Jiménez, D. (2009). *La retribución* (ESIC, Ed.).
- Jiménez, D. (2015). *Manual de recursos humanos*. ESIC.
- Juárez, J., & Carrillo, E. (2014). *Administración de la Compensación, Sueldos, Salarios, Incentivos y Prestaciones* (Patria, Ed.).
- León, Á. (2017). *Métodos de compensación basado en competencias* (Uninorte, Ed.).
- López, J. (2013). *Análisis comparativo de la evaluación del desempeño según Martha Alles y Idalberto Chiavenato; estudio de caso Corporación Holdingdine*.  
Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

- Madero, S. (2009). Factores claves para el uso y diseño de un sistema de compensaciones en empresas de servicio: desde una perspectiva cualitativa y descriptiva. *Investigación Administrativa*, 38(104).
- Mantilla, A., & Jácome, J. (2019). *Elaboración de una política salarial, por medio de la herramienta de valoración de cargos para una empresa de servicios transaccionales del Ecuador*. UEES.
- Marcano, Á. (1993). *El cargo y el salario: Instrumentos de la administración*. Fondo Educativo Interamericano.
- Mejía, M. (2004). Estructuras y cargos por procesos, orientados a resultados. *Scientia Et Technica*, X(25), 203–208.
- Patiño, A., & Valenzuela, C. (2015). *Alcance e impacto económico de la aplicación del salario digno en las empresas del sector industrias manufactureras de madera del Distrito Metropolitano de Quito en el período 2011-2012* [Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9572/1/UPS-QT07823.pdf>
- Peña, J., & Rositas, J. (2011). *Metodología para la valuación de puestos como parte de un sistema de compensaciones basado en competencias: en una mediana empresa mexicana*. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Peralta, X. (2018). *Estudio del Orgánico Estructural y de las Descripciones y Análisis de Cargos. Propuesta de Actualización del Organigrama Estructural y del Manual de Funciones de una empresa Industrial Manufacturera*.
- Porret, M. (2007). *Recursos Humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones* (ESIC, Ed.).

- Ramírez, H. (2021). *Valoración de puestos de trabajo: Sistemas más utilizados*. Grupo Atico34. [https://protecciondatos-lopd.com/empresas/valoracion-puestos-de-trabajo/#Como\\_se\\_realiza\\_una\\_evaluacion\\_de\\_un\\_puesto\\_de\\_trabajo](https://protecciondatos-lopd.com/empresas/valoracion-puestos-de-trabajo/#Como_se_realiza_una_evaluacion_de_un_puesto_de_trabajo)
- Rodríguez, J. (2011). *El modelo de gestión de recursos humanos* (UOC, Ed.).
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Octaedro.
- Sacoto, P., & Zhingri, B. (2012). *Propuesta de valoración y clasificación de puestos en el área administrativa de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca*. Universidad Politécnica Salesiana.
- Torres, D., Dasilva, A., Mogollón, G., Montaña, J., & Rojas, O. (2016). Estudio salarial de las micro y pequeñas empresas del municipio de Restrepo, Meta, Colombia. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 3(2), 53–60.
- UAFA - Unidad de Apoyo para el Aprendizaje. (2021). *Valuación de Puestos*. [https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1076/mod\\_resource/content/1/contenido/index.html](https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1076/mod_resource/content/1/contenido/index.html)
- Varela, R. (2013). *Administración de la compensaciones. Sueldos, salarios y prestaciones*. Pearson Educación.
- Vargas, Z. (2009). La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades con evidencia científica. *Educación*, 33(1), 155–165. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44015082010.pdf>
- Vértice. (2007). *Planificación de los recursos humanos*. Editorial Vértice.
- Zelaya, J. (2006). *Clasificación de Puestos* (EUNED, Ed.).

## ANEXOS

## Anexo 1: Formato de encuesta actualización del organigrama estructural y funcional

CTT DE LOS ANDES	<b>ENCUESTA ACTUALIZACION ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL</b>			AOETTHH-2021-007
				Fecha de elaboración: 01/04/2021
				Última aprobación:
				Revisión:
Elaborado por: PSI.IND. ANDREA GORDÓN    Revisado por: ING. ROBERTO CUESTA    Aprobado por: ING. ROBERTO CUESTA.				
<b>1.- OBJETIVO</b>				
Actualizar el organigrama estructural de CTT de Los Andes, para contar con una visión clara y objetiva del estado actual del Centro además que aporte en la toma de decisiones y agilizar procesos.				
<b>2.- INFORMACIÓN DE LA JEFATURA DEPARTAMENTAL</b>				
FECHA:				
NOMBRES COMPLETOS				
CARGO:				
DEPARTAMENTO:				
<b>3.- BANCO DE PREGUNTAS (Responda en base al conocimiento que tiene de CTT DE LOS ANDES)</b>				
Marcar con una X en el casillero que se considere pertinente de acuerdo a las preguntas que se detallan a continuación:				
PREGUNTAS	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	COMENTARIOS
1.-¿Considera usted que está entrevista es importante para la actualización del organigrama estructural de CTT de Los Andes?				
2.-¿Dentro de su departamento considera que existen cambios en cuanto a la creación o supresión de cargos?				
3.-¿Considera que el personal que tiene un claro conocimiento de su ubicación en el organigrama estructural y funcional del Centro?				
<b>4.- PREGUNTAS ABIERTAS (Responda en base al conocimiento que tiene de su departamento)</b>				
¿Con cuántos cargos cuenta actualmente su departamento ( Solicitar un detalle de cada uno de los cargos de manera ascendente)				
1.-	7.-		13.-	
2.-	8.-		14.-	
3.-	9.-		<b>CARGOS ELIMINADOS</b>	
4.-	10.-		1.-	
5.-	11.-		2.-	
6.-	12.-		3.-	

## Anexo 2: Cronograma de entrevistas

<b>CTT DE LOS ANDES</b>				
<b>No.</b>	<b>DENOMINACIÓN DEL PUESTO</b>	<b>FECHA DE ACTUALIZACIÓN</b>	<b>HORA</b>	<b>MEDIO</b>
<b>PROCESOS GOBERNANTES</b>				
<b>DIRECCIÓN EJECUTIVA</b>				
1	DIRECTOR EJECUTIVO	22/6/2021	11:00	PRESENCIAL
<b>DIRECCIÓN FINANCIERA</b>				
2	DIRECTOR FINANCIERO	23/6/2021	9:00	VIRTUAL
3	CONTADOR GENERAL	23/6/2021	10:00	VIRTUAL
4	AUXILIAR CONTABLE VENTAS	23/6/2021	11:00	VIRTUAL
5	AUXILIAR CONTABLE BANCOS	23/6/2021	12:00	VIRTUAL
6	AUXILIAR CONTABLE COMPRAS	23/6/2021	14:00	VIRTUAL
<b>DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y TALENTO HUMANO</b>				
7	DIRECTOR ADMINISTRATIVO Y TALENTO HUMANO	N/A	N/A	VIRTUAL
8	SOPORTE USUARIOS	24/6/2021	9:00	VIRTUAL
9	AUXILIAR SERVICIOS GENERALES	24/6/2021	11:00	PRESENCIAL
<b>DIRECCIÓN COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD</b>				
10	DIRECTOR COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD	25/6/2021	9:00	VIRTUAL
11	COMMUNITY MANAGER	25/6/2021	10:00	VIRTUAL
12	AUXILIAR ORGANIZACIÓN EVENTOS	25/6/2021	11:00	VIRTUAL
<b>PROCESOS DE OPERACIÓN</b>				
<b>DIRECCIÓN ACADÉMICA</b>				
13	COORDINADOR ACADÉMICO	N/A	N/A	VIRTUAL
14	JEFE LANGUAGE CENTER	28/6/2021	9:00	VIRTUAL
15	ASISTENTE ACADÉMICO	28/6/2021	10:00	VIRTUAL
16	COORDINADOR NACIONAL ADMINISTRATIVO	28/6/2021	11:00	VIRTUAL
17	ANALISTA ADMINISTRATIVO	28/6/2021	12:00	VIRTUAL
18	AUXILIAR ADMINISTRATIVO MATRIZ	5/7/2021	9:00	VIRTUAL
19	COORDINADOR EXTENSIONES	5/7/2021	10:00	VIRTUAL
20	COORDINADOR ACADÉMICO	5/7/2021	11:00	VIRTUAL
21	DOCENTE	6/7/2021	9:00	VIRTUAL
22	AUXILIAR ADMINISTRATIVO EXTENSIÓN	6/7/2021	10:00	VIRTUAL

<b>DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y TALENTO HUMANO</b>				
<b>23</b>	AUXILIAR RADIOLOGÍA	6/7/2021	11:00	PRESENCIAL
<b>24</b>	AUXILIAR LABORATORIO CLÍNICO	7/7/2021	9:00	PRESENCIAL
<b>25</b>	AUXILIAR ADMINISTRATIVO UAO	8/7/2021	10:00	PRESENCIAL
<b>DIRECCIÓN COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD</b>				
<b>26</b>	AUXILIAR DISEÑO DIGITAL Y MULTIMEDIA	12/07//2021	11:00	VIRTUAL
<b>27</b>	AUXILIAR DISEÑO GRÁFICO	13/7/2021	9:00	VIRTUAL