

## RESUMEN

### VALORACIÓN DE CARGOS EN EL ÁREA CONTABLE DEL MUNICIPIO DE NABÓN

El tema de tesina está enfocado en la Valoración de Cargos en el Área Contable del Gobierno Autónomo Descentralizado de Nabón; de acuerdo a los conceptos básicos pudimos aplicar el Método de Puntos que nos proporcionó la información adecuada para llevar a cabo la respectiva valoración al Personal, tomando en cuenta los diferentes factores como la responsabilidad, habilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo.

Demostrando así que la valoración por puntos es el método más adecuado para la Institución ya que no contaban con un Manual de Cargos, razón por la cual se planteo un diseño para que contribuya en la aplicación del mismo. Contribuyendo en la Tendencia Salarial que tenga como objetivo un salario justo y se sientan satisfechas las personas que laboran en el Área Contable.

En la investigación se utilizaron dos herramientas: el cuestionario y la observación directa para obtener la información necesaria para saber el comportamiento los cargos de acuerdo al perfil del personal.

### PALABRAS CLAVES

Valoración, Observación, Responsabilidad, Habilidad, Esfuerzo, Condiciones de Trabajo, Perfil de Personal.

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

VALORACIÓN DE CARGOS

1.1 ANTECEDENTES

1.2 CONCEPTOS BÁSICOS

1.2.1 Introducción de Valoración de Cargos

1.2.2 Bases para conceptos de Valoración de Cargos

1.2.3 Conceptos de Valoración de Cargos

1.3 OBJETIVOS DE VALORACIÓN DE CARGOS

1.4 IMPORTANCIA DE LA VALORACIÓN DE CARGOS

1.5 MÉTODOS DE VALORACIÓN DE CARGOS

1.5.1 NO CUANTITATIVOS

1.5.1.1 Método por Jerarquización o Clasificación

1.5.1.2 Método de Categorías o Grados

1.5.2 CUANTITATIVOS

1.5.2.1 Método de Comparación de Factores

1.5.2.2 Método de puntos

1.6 ELECCIÓN DEL MÉTODO DE VALORACIÓN

1.7 MÉTODO DE VALORACIÓN POR PUNTOS

1.7.1 Ventajas del Método por Puntos

1.7.2 Desventajas del Método por Puntos

CAPITULO II

2 EJECUCIÓN DE LA VALORACIÓN

2.1 GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN

2.1.1 Antecedentes de la Institución

2.1.2 Políticas de la Institución

2.1.3 Visión Cantonal

2.1.4 Misión Institucional

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando

Cristina Erráez Carrión



2.1.5 Visión Institucional

2.1.6 Objetivos de la Institución

2.2 PROCEDIMIENTOS PARA LA VALORACIÓN DE CARGOS

2.2.1 Valoración de Cargos por el Método de Puntos

2.2.2 Factores y Subfactores que serán evaluados

2.2.2.1 Lo que se debe considerar en los Factores

2.2.3 Selección, definición y gradación de los factores de valoración

2.2.3.1 Responsabilidad

2.2.3.2 Habilidad

2.2.3.3 Esfuerzo

2.2.3.4 Condiciones de Trabajo

2.3 RESULTADOS DE LA VALORACIÓN

CAPITULO III

3.1 CONCLUSIONES

3.2 RECOMENDACIONES

3.3 BIBLIOGRAFÍA

3.3 ANEXOS

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando

Cristina Erráez Carrión



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Cristina Natalia Erráez Carrión, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cristina Erráez  
1718460205



---

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316  
e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión



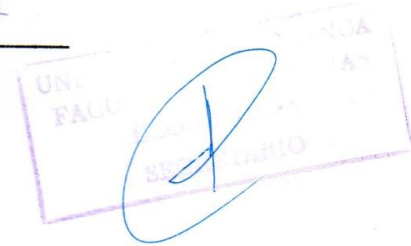
## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Cristina Natalia Erráez Carrión, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cristina Erráez

1718460205



*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando

Cristina Erráez Carrión

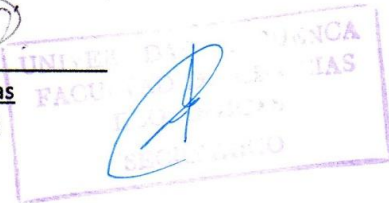


## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Diana Elizabeth Cárdenas Pando, reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

  
Diana Cárdenas  
0104880786



---

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión



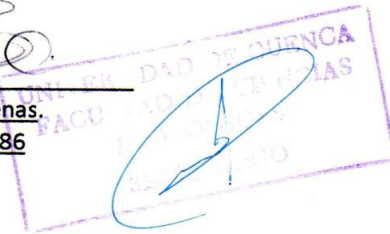
## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Diana Elizabeth Cárdenas Pando, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Diana Cárdenas.

0104880786



*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“VALORACIÓN DE CARGOS EN EL ÁREA CONTABLE DEL MUNICIPIO  
DE NABÓN”**

Tesina previa a la obtención del título  
de Ingeniera Comercial.

**Autoras: Diana Cárdenas Pando**

**Cristina Erráez Carrión**

**Director: Ing. Juan Francisco Cordero**

**CUENCA – ECUADOR**

2012







## DEDICATORIA

Esta tesina le dedico a mi hermano Christian, por ser la persona que me dio el apoyo incondicional y sus sabios consejos, durante el proceso universitario.

A mi madre (+) que siempre quiso que triunfemos en la vida, A mi padre Alejandro por tener el valor de salir adelante, a pesar de todos los impedimentos.

De manera especial a mi esposo y mi tía por ser mis amigos mis compañeros y brindándome su comprensión y apoyo.

Cristina

## DEDICATORIA

Mi tesina se la dedico con mucho cariño:

A Dios por brindarme la vida cada día más, y haberme regalado a los mejores seres queridos que rodean mi vida.

A mi madre, no me equivoco que eres la mejor mamá del mundo, gracias por todo tu esfuerzo, tu apoyo y por la confianza que depositaste en mí. Gracias por existir y estar siempre a mi lado en los buenos y malos momentos.

A mi querida abuelita porque siempre está velando por mi bienestar, a mi tía Inés por su paciencia, sus consejos y cuidar de mi como una madre, en todos esos once años de estudio, tíos, primos por su apoyo incondicional y familia.

Son muchas las personas especiales amigos/as a las que me gustaría agradecer su amistad, apoyo, ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en el corazón. Sin importar en donde estén o si alguna vez llegan a leer estas dedicatorias, quiero darles las gracias por formar parte de mi, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Diana

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a Dios por ser el guía durante nuestra vida estudiantil. Al personal docente de la Universidad de Cuenca por brindarnos sus conocimientos y potenciarnos para la vida profesional, sin dejar de lado los valores humanos. De manera especial al Ing. Juan Francisco Cordero, nuestro Director de Tesis quien hizo posible el desarrollo de nuestra investigación.

Agradecemos también a los funcionarios del Gobierno Autónomo Descentralizado de Nabón, por brindarnos la información necesaria para el proceso de la Tesina.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día el recurso humano es el factor principal en una institución, para desempeñar diferentes actividades ya sean públicas o privadas, debido a que cada persona posee capacidades, habilidades y conocimientos, con las que realizan sus tareas efectivamente, lo cual es importante para la institución ya que se puede constatar el resultado de un personal apto en el área que labore; y, por ende que sea valorado de acuerdo al mismo.

El salario de las diferentes organizaciones está estructurado a criterio personal en donde podría existir errores como: valoración equivocada de las cualidades de un empleado, preferencia o discriminación, incorrectos cambios al momento de ascensos.

La evaluación se va a ejecutar de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables, basándonos en el Ministerio de Relaciones Laborales y la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

El desarrollo de la valoración de cargo estará dividido en tres partes, las mismas que se sintetizan a continuación:

En el Capítulo I abordamos los temas concernientes a la valoración de cargos y dentro de ésta tenemos Antecedentes, Conceptos básicos, Objetivo, Importancia de la Valoración de cargos, Métodos de Valoración, Elección del Método de Valoración. En el Capítulo II damos a conocer la Ejecución de la valoración de la institución y sus generalidades, además de los Procedimientos para la Valoración de Cargos y Resultados. Finalmente en el Capítulo III elaboramos unas conclusiones y recomendaciones.

## CAPITULO I

### 1. VALORACIÓN DE CARGOS

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión

## 1.1 ANTECEDENTES

Según las nuevas competencias establecidas en la Constitución y el Código Orgánico de Organización, Autonomía y Descentralizada COOTAD los gobiernos están exigidos a definir modelos de gestión y sus competencias con el fin de mantener una mejora organizacional y además el logro de resultados relacionados con los Planes Operativos Anuales POA's.

La Ilustre Municipalidad del Cantón Nabón es una institución del sector público que en la actualidad nos brinda un espacio de aplicación de valoración de cargos contando con funcionarios y empleados los mismos que son parte fundamental para nuestra aplicación de un sistema de análisis de puestos.

La aplicación de valoración de cargos, surge de la necesidad de encontrar las características presentes en las personas a seleccionar, las mismas que podrán predecir el éxito de su desempeño laboral en sus competencias, conocimientos, habilidades y pruebas psicológicas de aptitud.

## 1.2 CONCEPTOS BÁSICOS DE VALORACIÓN DE CARGOS

### 1.2.1 INTRODUCCIÓN DE VALORACIÓN DE CARGOS

Según el **REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO** Dado por Decreto Ejecutivo No. 710, publicado en Registro Oficial Suplemento 418 de 1 de Abril del 2011, en el ART. 165 la Valoración de puestos.- Es el proceso mediante el cual, se asigna una puntuación establecida en las correspondientes tablas de valoración desprendidas del método técnico determinado y expedido por el Ministerio de Relaciones Laborales, se cuantificarán los factores de competencias, complejidad del puesto y responsabilidad del puesto, con la finalidad de determinar su clasificación y ubicación dentro de la estructura organizacional y posicional de cada institución y en las escalas de remuneraciones mensuales unificadas.

#### **Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión

“La Valoración de Cargos es la operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con otros puestos de la misma. Empieza con un análisis de los trabajos para obtener descripciones de los puestos, incluyendo la relación de las descripciones, por medio de algún sistema diseñado para determinar el valor relativo de los puestos, o grupos de puestos”.<sup>1</sup>

“La valoración de tareas establece unos procedimientos ponderados de análisis y de síntesis que determinan el valor relativo de las diferentes funciones desempeñadas, y que servirá de base para establecer un sistema equitativo de salarios; son objetivas en el sentido de estar libres de prejuicios en el caso ideal”.<sup>2</sup>

### 1.2.2 BASES PARA CONCEPTOS DE VALORACIÓN DE CARGOS

Para lo cual es necesario conocer algunos conceptos como:

Puesto.-Es el estado o disposición en que se haya una cosa sea física o moralmente, es decir el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman unidad de trabajo específica e impersonal

Cualidades.-Se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales que debe poseer el individuo para realizar una tarea.

Responsabilidades.- Son la que todo individuo asume en toda actividad laboral. Pueden ser en equipo, dinero, maquinaria, herramienta y personal.

Condiciones.- Son el conjunto de situaciones del medio en las cuales va a desempeñarse el individuo”.<sup>3</sup>

### 1.2.3 CONCEPTOS DE VALORACIÓN DE CARGOS

---

<sup>1</sup>LANHAM E. Valuación de puestos, Editorial Continental, Marzo de 1985, pág. 15

<sup>2</sup>SIERRA JOSÉ LUIS, Valuación y Retribución del Personal, Editorial Ediciones Deusto, 1970, pág. 34

<sup>3</sup>GAMA ELBA, Bases para el análisis de puestos, Editorial El manual Moderno, 1992, pág. 14

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión

- Permite establecer la necesidad de aplicar un método para obtener niveles de complejidad para una respectiva comparación de puestos, que conlleven a una remuneración equitativa.
- Proporcionar capacidades humanas que requiera la organización, para desarrollar diferentes aptitudes habilidades, para ser satisfactorio a si mismo y a la sociedad.
- Es la técnica que se aplicará para la determinación de un puesto, en función de los demás en dicha institución.
- La valoración de cargos pretende solucionar o empezar a resolver una serie de problemas que se presenten en el Municipio.
- Es un método que aprecia el trabajo, que se realiza en las organizaciones.
- Consiste en enumerar las tareas o atribuciones que forman un cargo, la periodicidad de la ejecución.
- El proceso de valoración se origina en el crecimiento y desarrollo de la empresa, con factores que creen necesidades para actualizar los salarios, con el fin de equilibrar desigualdades y disminuir dispersiones, para resolver reclamos de empleados sindicatos, etc, con el fin de llevar el orden con el departamento de Talento Humano.

### 1.3 OBJETIVOS DE VALORACIÓN DE CARGOS

- Proporcionar al personal una equilibrada relación de pago.
- Aporta datos para medir los costos del personal
- Sirve de base para la negociaciones y convenios colectivos
- Aclara funciones y responsabilidades
- Orienta en la selección, promoción y capacitación del personal.
- Minimizar rotación del personal; para mejorar las relaciones entre institución y empleado

Los objetivos permitirán evaluar la importancia que tendrá la implantación de un método de valoración de cargos; los que proporcionan no solamente una estructura de salarios bien definida sino una integración de equipo

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión



institucional, lo cual servirá para la toma de decisiones en la práctica administrativa y del personal.

#### 1.4 IMPORTANCIA DE LA VALORACIÓN DE CARGOS

La valoración de cargos es importante para las organizaciones sean estas públicas o privadas porque permite recopilar información sobre el nivel de puestos en base a una serie de datos para definir los perfiles de exigencias y con ello obtener los resultados esperados del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Nabón.

En base a una estructura lógica y sistemática la valoración de cargos constituye grupos ocupacionales con la finalidad de garantizar un tratamiento de equidad interna y competitiva en la aplicación de la política remunerativa en las instituciones, además verificar si las tareas o actividades que desarrollan cumplen con las exigencias del cargo.

#### 1.5 MÉTODOS DE VALORACIÓN DE CARGOS

Para el diseño del método de valoración de cargos tendremos en cuenta los objetivos específicos a los que se quiere llegar, analizando cada uno de las definiciones básicas dentro de la valoración, así como los distintos métodos de valoración existentes en las diferentes bibliografías revisadas.

Los métodos se dividen en:

##### 1.5.1 NO CUANTITATIVOS

###### 1.5.1.1 Método por Jerarquización o Clasificación

“Es el método más simple, y consiste en una ordenación de los diferentes puestos de trabajo estudiados en su conjunto, a partir de una descripción sencilla de las correspondientes funciones a realizar, es decir por orden de importancia de los mismos.

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión

La manera práctica de llevarlo a cabo puede ser ordenando primeramente dos y colocando sucesivamente los restantes en la posición correspondiente con relación a los clasificados hasta el momento”.<sup>4</sup>

#### 1.5.1.2 Método de Categorías o Grados

El método de gradación es simplemente la adaptación de comparar las cosas entre sí para determinar su valor relativo, es decir ordenar los puestos a valorar respecto a una escala, con niveles o grados ya establecidos.

Al emplearse este método los puestos son comparados unos con otros, con objeto de determinar si en un puesto concurre el mismo nivel de obligaciones, responsabilidades y requisitos para su cumplimiento que en otro de la serie o bien si son mayores o menores.

La mayor dificultad del sistema, es precisamente la definición de los grados y si se logra una buena definición, la calificación de los puestos alcanzará un nivel aceptable de objetividad.

### 1.5.2 CUANTITATIVOS

#### 1.5.2.1 Método de comparación de factores

Consiste en comparar los puestos de trabajo a valorar, descompuestos en sus componentes o factores integrantes, con los puestos claves previamente elegidos y analizados.

Para calificarlos se asigna un valor monetario, estableciendo así rangos para la asignación de salarios. Una de las diferencias con otros métodos es la de utilizar un número reducido de factores para agilizar la valuación de puestos.

---

<sup>4</sup>SIERRA JOSÉ LUIS, Valoración y Retribución del Personal, Editorial Ediciones Deusto, 1970, pág. 35

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión

### 1.5.2.2 Método de puntos

Divide el cargo en sus partes componentes y compara para obtener un análisis más completo, es decir asignando puntos a cada una de las características relacionadas a los cargos en la clase a calificarse, una vez establecidos los grados para cada factor se procederá a determinar la escala de puntuación con el fin de medir las diferencias de los requisitos de los cargos a calificar permitiendo así asignar un valor en puntos a cada componente del cargo.

## 1.6 ELECCIÓN DEL MÉTODO DE VALORACIÓN

### 1.6.1 MÉTODO DE VALORACIÓN POR PUNTOS

En base a este análisis se escogió el método de valoración por puntos ya que es el método más aceptado debido a su carácter técnico y a su sencillez, para el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Nabón.

Para la implementación de este método se asigna un comité que se encarga de la selección de factores, es decir asignar un valor a cada puesto, considerando investigaciones del mercado de trabajo y la experiencia de otras empresas en el uso de éste. Es indispensable conocer que un punto es una unidad sin valor absoluto y arbitrariamente que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos.

### 1.6.2 VENTAJAS DEL MÉTODO POR PUNTOS

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión

- Permite una evaluación más equitativa y fácil de ajustar cuando se requiere ya que establece una tasa individual que hace una distinción entre los diferentes puestos.
- Ayuda a representar visualmente ideas abstractas
- Son útiles para la evaluación formativa
- Ayuda a mejorar el clima empresarial generando confiabilidad y credibilidad
- Mejor orientación de los jefes hacia la actuación y desempeño de labores
- Facilita la planeación del personal a largo plazo a determinar ascensos.

### 1.6.3 DESVENTAJAS DEL MÉTODO POR PUNTOS

- Consume tiempo, costo y proceso siendo complejo al aplicarlo.
- No resulta tan fácil la selección de factores
- Se requiere una capacitación cuidadosa de todos los que intervienen en el departamento a ser valorados.

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión

## CAPITULO II

### 2. EJECUCIÓN DE LA VALORACIÓN

#### 2.1 GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN

##### 2.1.1 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

La cantonización de Nabón fue aprobado por el Congreso Nacional el día 7 de Julio de 1987, proclamando a Nabón como el octavo cantón del Azuay, mediante la resolución publicada en el Registro Oficial del 7 de Agosto del mismo año.

La Administración Municipal dentro de sus objetivos tiene establecido: la prestación de servicios, constituidos principalmente por la satisfacción de las necesidades básicas y por el desarrollo sostenible.

##### 2.1.2 POLÍTICAS DE LA INSTITUCIÓN<sup>5</sup>

En la I. Municipalidad de Nabón se adoptan las siguientes políticas de acción:

- a) Concertar con los diferentes actores sociales, para el logro de una participación ciudadana efectiva, que priorice, ejecute, evalúe y haga

---

<sup>5</sup> [www.nabon.gob.ec](http://www.nabon.gob.ec)

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión

seguimiento de los proyectos y acciones de corto, mediano y largo plazo, obras, aportes y convenios con los comités e instituciones que la ley permite.

- b) Hacer respetar el Patrimonio cultural arquitectónico.
- c) Fortalecer institucionalmente a la municipalidad, a base del aprovechamiento óptimo de los recursos y esfuerzos en forma sostenida para mejorar los ingresos de recaudación propia, que permita la sostenibilidad parcial de los egresos, mediante la adopción de un proceso adecuado de gestión y gerencia municipal.
- d) Preservar y encausar los intereses municipales y ciudadanos hacia el desarrollo integral de la comunidad del cantón.
- e) Voluntad política de trabajo concertado en equipo para la búsqueda de altos niveles de rendimiento, encaminándolos a satisfacer con oportunidad las expectativas ciudadanas, a base de concertación social y adopción de compromisos de los actores internos para el trabajo: Legislativo/Normativo, Ejecutivo, Soportes Administrativo y Técnico, y Operativo; en consecuencia, lograr dinamismo y creatividad de las autoridades y servidores para conseguir una sostenida y equilibrada participación y apoyo mutuo, como base para una identificación objetiva de problemas y soluciones acordes a la realidad.

### 2.1.3 VISIÓN CANTONAL<sup>6</sup>

“Nabón pueblo educado y capacitado que difunde su cultura, tradición y artesanías, organizado y participando con igualdad de derechos y obligaciones con vías de comunicación, infraestructura y servicios básicos, con capacidad de producir y generar fuentes de trabajo, amando el medio ambiente y protegiendo la salud”.

### 2.1.4 MISIÓN INSTITUCIONAL<sup>7</sup>

Somos la familia municipal del cantón Nabón, trabajadores capaces, que

---

<sup>6</sup> [www.nabon.gob.ec](http://www.nabon.gob.ec)

<sup>7</sup> [www.nabon.gob.ec](http://www.nabon.gob.ec)

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión

cumplimos nuestro trabajo con responsabilidad y eficacia, creemos en Dios, en nuestro Pueblo, en el cambio y en nuestras capacidades, trabajamos por el bienestar de la ciudadanía porque tenemos una responsabilidad y compromiso con nosotros mismos y con el pueblo.

### 2.1.5 VISIÓN INSTITUCIONAL<sup>8</sup>

Contribuir al desarrollo integral del cantón Nabón, con un grupo capacitado, unido, planificador y gestor de recursos, abriendo espacios participativos para el bienestar de la ciudadanía.

### 2.1.5 OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN<sup>9</sup>

Se establecen los siguientes objetivos institucionales:

- a) Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales.
- b) Planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón en sus áreas: urbana y rural.
- c) Acrecentar el espíritu de nacionalidad, el civismo y la confraternidad de los conciudadanos para lograr el progreso y la indisoluble unidad de la nación.
- d) Promover el desarrollo económico, social, medioambiental y cultural dentro de su jurisdicción.
- e) Investigar, analizar y recomendar las soluciones más adecuadas a los problemas que enfrenta la Municipalidad, con arreglo a las condiciones cambiantes, en lo social, político y económico.
- f) Estudiar la temática municipal y recomendar la adopción de técnicas de gestión racionalizada, con procedimientos de trabajo uniformes y

---

<sup>8</sup>[www.nabon.gob.ec](http://www.nabon.gob.ec)

<sup>9</sup>[www.nabon.gob.ec](http://www.nabon.gob.ec)

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión



flexibles, tendientes a profesionalizar y especializar la gestión del gobierno local.

- g) Capacitación de los recursos humanos, que apunte a la profesionalización de la gestión municipal, y.
- h) Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de forma paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad.

Los objetivos de la Institución nos dan a conocer que por ley deberíamos velar por el bienestar de la población, formando grupos comunitarios de apoyo para el fortalecimiento del Cantón, facilitando el desarrollo y ejecución de los proyectos planteados, creando así fuentes de empleo que permitan generar ingresos para el bienestar del Cantón.

En la valoración de cargos los objetivos de la Institución nos ayudan a identificar correctamente las capacidades y aptitudes de las personas que se desempeñan en su área con el fin de hacer cumplir la misión institucional.

En relación a los factores propuestos en la Valoración de Cargos como la Responsabilidad nos hace partícipes de responder por cada de las funciones delegadas, lo cual ayuda a proponer nuevas formas de evaluación para el personal, que posea la Habilidad de crecer como persona y a su vez a la Institución, fortaleciendo la experiencia por medio de los conocimientos adquiridos en el transcurso de la actividad laboral, proponiendo nuevos sistemas tecnológicos para reducir los Esfuerzos físicos - mentales, con el fin de mejorar las condiciones de trabajo protegiendo la integridad de la persona en todos sus beneficios que por derecho la ley otorga, permitiendo así cumplir con la visión de la Institución.

## 2.2 PROCEDIMIENTOS PARA LA VALORACIÓN DE CARGOS

### 2.2.1 VALORACIÓN DE CARGOS POR EL MÉTODO DE PUNTOS

1. En la institución se presentará el diseño de un Manual de Valoración de Cargos, el cual estará acorde a las necesidades del personal en

#### **Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión



cada uno de los factores que lo integran. En nuestro caso la valoración será de forma directa ya que el departamento cuenta con cuatro personas.

2. Se asignarán valores relativos a cada uno de los factores, para sus subdivisiones.
3. El porcentaje que se dará al factor de área se identificará con el subfactor óptimo al que se le asignará un aumento proporcionalmente representativo al porcentaje asignado.
4. Al momento de ponderar no se consideran igualmente importantes a todos los factores ya que cada uno tiene mayor prioridad que otro. Sin embargo para la ponderación no se consideran criterios generales, más bien es necesario utilizar manuales existentes
5. Uno de los procedimientos que podemos emplear es la ordenación de los trabajadores de menor a mayor, según el factor que se considere.

## 2.2.2 LOS FACTORES Y SUBFACTORES QUE SERÁN EVALUADOS

La selección de factores sirve para componer, construir la parte de un todo, ya que es una cualidad para distinguir a una persona o cosa para establecerse una clara distinción del puesto y quien lo ocupa.

- Responsabilidad.- La que el trabajador debe poder asumir
  - Rol de Cargos
  - Material o Equipo
- Habilidad.- La que debe poseer el trabajador, además de la que debe adquirir
  - Educación
  - Experiencia
- Esfuerzo.- El que el trabajador debe estar capacitado para realizar, tanto en su físico como en su habilidad.
  - Mental
  - Físico

### **Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión

- Condiciones de trabajo.- A las que debe hacer frente y soportar el trabajador
  - Ambiente
  - Riesgo

La calificación otorgada a cada uno de los factores tiene un valor diferente, expresado en puntos y representado en porcentajes (%), asignando mayor puntuación al que se considera de más importancia según el puesto valuado.

Finalmente se examinarán los factores para determinar si miden o no los elementos que se encuentran en la mayoría de los puestos que se calificaran con la escala de grados.

#### 2.2.2.1 LO QUE SE DEBE CONSIDERAR EN LOS FACTORES:

Objetividad.- Se tomara en cuenta los requisitos mínimos que el puesto exige para ocupar.

Discriminación.- Lo que el factor define debe darse en todos los puestos en distinto grado.

Totalidad.- Que sean aplicables a todos los puestos.

Necesidad.- Se debe buscar un número adecuado de factores para cada escala.

#### 2.2.3 SELECCIÓN, DEFINICIÓN Y GRADACIÓN DE LOS FACTORES DE VALORACIÓN

“ART. 163 - En el caso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, sus entidades y regímenes especiales, diseñarán y aplicarán su propio subsistema de clasificación de puestos, observando la normativa general que emita el Ministerio de Relaciones Laborales, respetando la estructura de puestos, grados y grupos ocupacionales así como los techos y pisos remunerativos que se establezcan en los respectivos acuerdos emitidos por el Ministerio de Relaciones Laborales. En todo momento, los Gobiernos

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión



Autónomos Descentralizados aplicarán esta normativa considerando su real capacidad económica.

ART. 173 - El manual de descripción, valoración y clasificación de puestos, será el resultado de describir, valorar y clasificar los puestos y contendrá entre otros elementos la metodología, la estructura de puestos de la institución, definición y puestos de cada grupo ocupacional, la descripción y valoración genérica y específica de los puestos. Este Manual será elaborado por cada institución del sector público y aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales en el caso de la administración pública central e institucional y referencial para las demás instituciones comprendidas bajo el ámbito de esta ley”.<sup>10</sup>

## 1. RESPONSABILIDAD

a. Rol de Cargos.- Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, en las actividades que se desempeñe, siempre en el plano de lo moral.

GRADO A.-Exigen responsabilidades en los cargos de actividades generales.

GRADO B.-Exige cargos que facilite la ejecución de los procesos operativos, mediante un apoyo administrativo.

GRADO C.-Exigen cargos que sirvan como un soporte técnico en los requerimientos de las operaciones de la institución.

GRADO D.-Exigen una actualización de la tecnología en los respectivos cargos.

GRADO E.-Se exigen cargos que generen un valor agregado a la institución con un personal innovador.

---

<sup>10</sup>**REGLAMENTO GENERAL A LA LEY ORGÁNICA DEL SERVICIO PÚBLICO.** Dado por Decreto Ejecutivo No. 710, publicado en Registro Oficial Suplemento 418 de 1 de Abril del 2011.

### **Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión



GRADO F.- El cargo exige personas que tomen decisiones y supervisen como jefe directo.

b. Material o Equipo.- Es el tipo de obligación exigida al ocupante del cargo por las máquinas, accesorios, herramientas y equipos, en función del uso, costo y requerimiento del manejo, para el logro de los objetivos del cargo.

GRADO A.- El cargo solo exige que el ocupante sepa leer, escribir y sea responsable con el uso de materiales.

GRADO B.- El cargo exige asumir la responsabilidad de usar elementos de tipo manual, los deterioros son los normales al desgaste por uso, y fácil de reponer.

GRADO C.- Operar con elementos mecánicos simples, tales como computadoras; del uso de las mismas en buen o mal estado de conservación pueden resultar deficiencias rápidamente observables y subsanables.

GRADO D.- El cargo exige realizar trabajos con máquinas, equipos e instalaciones fundamentales, de cuyo correcto montaje o conducción depende su buen estado de conservación.

GRADO E.- El cargo exige ejecutar trabajos por medio de máquinas especiales o equipos de complejidad o precisión de funcionamiento, de cuya incorrecta conducción se desprenden serios perjuicios para su conservación y uso.

GRADO F.- El cargo exige cuidados especiales por su alto valor, al momento de manejar equipos con instalación compleja. El uso incorrecto produce cuantiosos gastos.

## 2. HABILIDAD

a. Educación.-Son los conocimientos adquiridos por un individuo, a través de la instrucción formal e informal. Se considera indispensable para el desempeño del cargo. Debe considerar sólo aquella instrucción que es aplicable al cargo.

### **Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión



GRADO A.- El cargo solo exige que el ocupante sepa leer y escribir o que tenga solo un curso de alfabetización

GRADO B.- El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la primaria o su equivalente

GRADO C.- El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la Secundaria o un curso especializado equivalente.

GRADO D.- El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la Secundaria o curso técnico, o especializado del mismo nivel.

GRADO E.- El cargo exige nivel de instrucción correspondiente al Superior completo o educación técnica especializada del mismo nivel.

GRADO F.- El cargo exige nivel de instrucción correspondiente al curso superior completo, más curso técnico o educación técnica especializada del mismo nivel.

b. Experiencia.- Es el aprendizaje adquirido mediante la práctica en un período de tiempo determinado, y que capacita a la persona para desempeñarse en un determinado cargo. Además se considera el conocimiento adquirido mediante el desempeño de trabajos similares o afines al descrito en el cargo.

GRADO A.- Solo exige experiencia necesaria del ocupante de acuerdo al cargo.

GRADO B.- El cargo exige 1 año, no profesional (administrativo).

GRADO C.- El cargo exige 1 años.

GRADO D.- El cargo exige 2 años.

GRADO E.- El cargo exige 3 a 4 años

GRADO F.- El cargo exige 5 a 6<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>SIERRA JOSÉ LUIS, Valoración y Retribución del Personal, Editorial Ediciones Deusto, 1970, pág. 76-77

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión

### 3. ESFUERZO

- a. Mental.- Es en el cual existe un desgaste mental en aspectos de carácter cualitativos y cuantitativos de una manera constante, como cálculos contables, uso de páginas públicas, del SRI, IESS, etc.

GRADO A.- El cargo solo exige que el ocupante tenga un curso de bachiller.

GRADO B.-Exige una atención normal que debe ponerse en el trabajo sobre letreros, avisos y notas sencillas.

GRADO C.- Atención sostenida solo durante periodos cortos.

GRADO D.- Esfuerzo mental continuo durante el 30 y 40% del periodo de trabajo.

GRADO E.-Concentración mental considerable durante el 40 al 60% del tiempo trabajado.

GRADO F.- Atención intensa o continua durante su jornada de trabajo.

- b. Físico.- Se refiere al uso de los miembros superiores o inferiores y la concentración visual que debe desplegarse para la ejecución del trabajo.

GRADO A.-El cargo no exige esfuerzos físicos.

GRADO B.- El cargo exige esfuerzos físicos bajos.

GRADO C.- El cargo exige esfuerzos físicos medianos como el manejo de cargas y esfuerzos superiores a 10 Kg.

GRADO D.- El cargo exige esfuerzos físicos altos como el manejo permanente de cargas y esfuerzos superiores a 20 kg.

GRADO E.- El cargo exige esfuerzos físicos superiores como el manejo permanente de cargas, esfuerzos superiores a 20 Kg y estar en posiciones incómodas como agachado.

GRADO F.- El cargo exige esfuerzos físicos superiores como el manejo permanente de cargas, esfuerzos superiores a 20 Kg y posiciones penosas, como agachado, de rodillas, echado, etc.

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráziz Carrión

#### 4. CONDICIONES DE TRABAJO

- a. Ambiente.- Mide las condiciones circundantes o físicas presentes en el lugar de trabajo y sobre las cuales el ocupante del cargo no tiene ningún control, pero que de acuerdo a esos elementos presentes puede verse afectada su salud.

GRADO A.- El cargo no exige trabajar en ambiente laboral de peligrosidad.

GRADO B.- El cargo exige trabajar en ambiente laboral de peligrosidad.

GRADO C.- El cargo exige elaborar en un ambiente que contenga contacto al calor radiante o a frío intenso y partículas nocivas en suspensión o vapores.

GRADO D.- El cargo exige trabajar en un ambiente laboral que contenga contacto al calor radiante o a frío intenso, partículas nocivas en suspensión o vapores y condiciones luminosas desfavorables por exigencia técnica.

GRADO E.- El cargo exige trabajar en un ambiente laboral que contenga contacto al calor radiante o a frío intenso, partículas nocivas en suspensión o vapores, condiciones luminosas desfavorables por exigencia técnica e intemperie o semi-intemperie.

GRADO F.- El cargo exige elaborar en un ambiente que contenga contacto al calor radiante o a frío intenso, partículas nocivas en suspensión o vapores, condiciones luminosas desfavorables por exigencia técnica, intemperie o semi-intemperie y ruido superior a 80 vibraciones.

- b. Riesgo.- El grado o magnitud de la ruptura del equilibrio bio-psico - fisiológico. Es la proximidad a la ocurrencia de un daño, accidente, enfermedad.

GRADO A.- El cargo no implica riesgo en las condiciones laborales.

GRADO B.-El cargo se desarrolla en condiciones de trabajo con riesgos ambientales y físicas bajos.

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión

GRADO C.- El cargo se desarrolla en condiciones de trabajo con riesgos medianos ambientales y físicas.

GRADO D.- El cargo se desarrolla en condiciones de trabajo que implica un considerable riesgo ambiental y físico.

GRADO E.- El cargo se desarrolla en condiciones de trabajo que implica un riesgo ocupacional ambiental y físico.

GRADO F.- El cargo se desarrolla en condiciones de trabajo que implica un alto riesgo ambiental y físico.<sup>12</sup>

### CUADRO DE PONDERACIÓN DE LOS FACTORES

FACTOR CONSIDERADO	PESO RELATIVO	PUNTAJE MÁXIMO
Responsabilidad	30%	600
Habilidad	35%	700
Esfuerzo	14%	280
Condiciones de trabajo	21%	420
<b>SUMA</b>	<b>100%</b>	<b>2000</b>

El puntaje máximo es 2000 en donde este valor se multiplica por el porcentaje de cada factor, como se muestra a continuación:

2000	30%	600
2000	35%	700
2000	14%	280
2000	21%	420
<b>SUMA</b>	<b>100%</b>	<b>2000</b>

### ESCALA DE PUNTOS

FACTORES	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	GRADO E	GRADO F
<b>Responsabilidad</b>						
Rol de Cargos	20	40	60	80	100	120

<sup>12</sup>LANHAM E. Valuación de puestos, Editorial Continental, Marzo de 1985, pág. 125

#### Autoras:

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión



Material o Equipo	10	20	30	40	50	60
<b>Habilidad</b>						
Educación	15	30	45	60	75	90
Experiencia	20	40	60	80	100	120
<b>Esfuerzo</b>						
Mental	7	14	21	28	35	42
Físico	7	14	21	28	35	42
<b>Condiciones de trabajo</b>						
Ambiente	6	12	18	24	30	36
Riesgo	15	30	45	60	75	90

## CUADRO DE VALORACIÓN DE RESULTADOS DE CARGO

CARGOS	Responsabilidad		Experiencia		Esfuerzo		Condiciones de Trabajo		PUNTAJE TOTAL
	Rol de cargo	Materia l o Equipo	Educación	Experien cia	Ment al	Físi co	Ambient al	Riesg o	
Asistente Dirección Financiera	60	40	75	60	21	21	6	30	313
Asistente de Contabilidad	60	40	75	80	28	21	6	30	340
Contadora General	100	50	90	100	35	14	6	30	425
Director Financiero	120	50	90	100	35	14	6	30	445

Para trazar la curva salarial utilizando el método estadístico obtenemos la siguiente fórmula:

$$Y = A + B \left( \frac{K}{K+1} \right)^X$$

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n \sum X^2 - \sum X^2}$$

$$a = \frac{\sum Y}{n} - \frac{b \sum X}{n}$$

### 2.3 RESULTADOS DE LA VALORACIÓN

CARGO	PUNTOS (X)	SALARIO (Y)	X <sup>2</sup>	XY	TENDENCIA SALARIAL
Asistente de Dirección Financiera	313	500,00	97.969	156.500,00	514,60
Asistente de Contabilidad	340	715,00	115.600	243.100,00	664,81
Contadora General	425	970,60	180.625	412.505,00	1.137,69
Director Financiero	445	1.380,47	198.025	614.309,15	1.248,96
<b>TOTALES</b>	<b>1.523</b>	<b>3.566,07</b>	<b>592.219,00</b>	<b>1.426.414,15</b>	<b>3.566,07</b>

$$n = 4$$

$$b = 5,5633$$

-

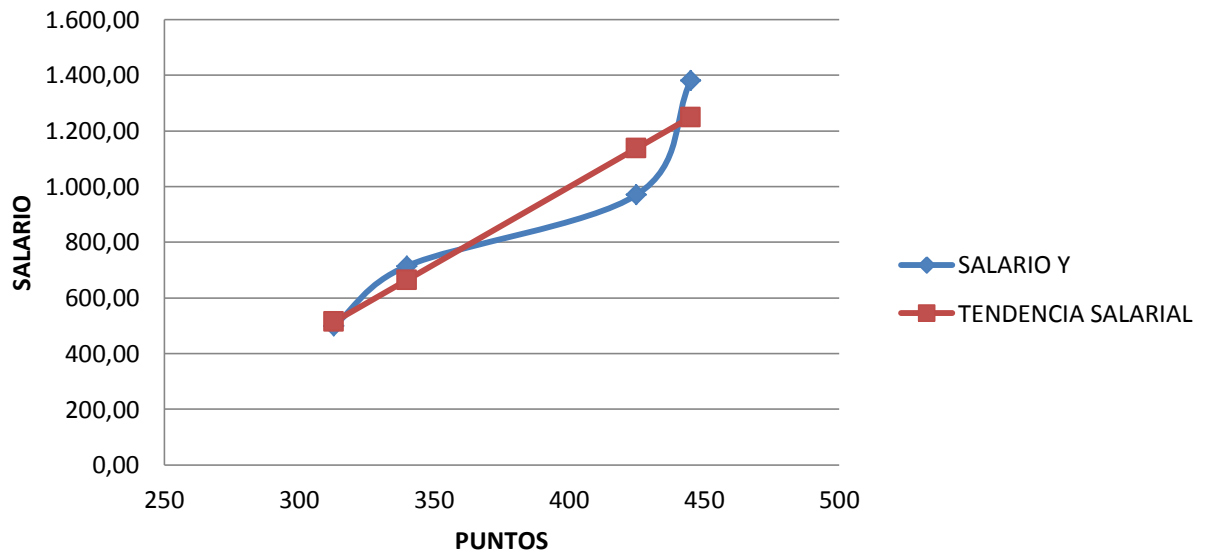
$$a = 1.226,707$$

$$Y = 514,6042$$

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión

## TENDENCIA SALARIAL



De acuerdo a la Ley Orgánica del Servicio Público y la Carrera Administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y sus Instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de Gestión de Talento Humano sustentando en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación.

En las Instituciones Públicas que disponen de un presupuesto participativo se hará la distribución de las remuneraciones, en caso contrario la realizará el Ministerio de Economía y Finanzas.

La Ley Orgánica proporciona la información para evaluar los conocimientos del personal garantizando el desarrollo eficiente y eficaz sin evadir los derechos que le corresponde de acuerdo a la ley de equidad, para cumplir con los objetivos planteados en el Gobierno Autónomo Descentralizado de Nabón, la remuneración se distribuirá a través de un presupuesto participativo del cual disponga la Institución.

### Autoras:

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión

Luego de realizar el análisis respectivo de la Valoración de Cargos se obtuvieron los siguientes resultados:

Los sueldos que perciben cada uno del personal que elabora en área contable son los adecuados ya que de acuerdo al Sistema de Escalafón por su naturaleza y funcionamiento se califica a las personas por su mérito y oposición.

Los cargos que existen en el departamento contable no son los aptos ya que dos de las personas que laboran en el Área Contable no poseen el título correspondiente al cargo desarrollado según la valoración.

El Manual de Cargos es un instrumento técnico que reúne los requerimientos necesarios a cerca de la persona a ser evaluada, está desarrollado con relación a la aplicación de los factores tales como: Responsabilidad, Habilidad, Esfuerzo y Condiciones de Trabajo, de acuerdo a los diferentes puestos, lo cual fue una guía que facilitó el control de la ejecución de labores para establecer condiciones administrativas y de comportamiento laboral, minimizando el tiempo de la valoración.

La satisfacción salarial de los trabajadores está en relación a la experiencia adquirida basada en sus creencias y valores, según el cuestionario realizado al personal del área contable, si están de acuerdo con el sueldo que perciben, ya que el ambiente laboral es favorable y existe una buena coordinación entre los que integran el grupo.

Mediante el método de puntos verificamos que la Institución no cuenta con un sistema de Valoración de Cargos, pero están en proceso de contratar los servicios de una consultoría externa para el análisis de una satisfacción laboral, que es el complemento de actitudes que posee el empleado para sentirse motivado en sus respectivas actividades, los cuales estarán comprometidos a que la valoración se realice de manera eficiente, tanto con el personal del área contable, así como todos los departamentos en general.

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión

## CAPITULO III

### 3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 3.2 CONCLUSIONES

Después de haber aplicado uno de los métodos de Valoración de Cargos, el mismo que nos permitirá suministrar personal justo y necesario, aquel que no se utiliza con frecuencia denominado “ Valoración por Puntos ” se puede comentar diversos temas, que a un futuro nos pueden servir de apoyo para aplicar a diferentes instituciones públicas.

Se confirmó que la institución no contaba con método alguno para la respectiva valoración y además no existe el Manual de Valoración, razón por la cual se diseñó el manual adecuado para la institución, ya que pudimos contar con la colaboración de una persona que se desempeña en Área Contable.

Los ingresos del personal del departamento deben ser adecuados, a los niveles propuestos que ofrece cada cargo de trabajo, con el fin de evitar altos niveles de rotación, así como la insatisfacción en el desempeño de trabajo y en la ejecución eficiente por si llegaría a faltar personal calificado. Como se pudo constatar que en el Área Contable de la Institución trabajan dos personas no tituladas, las cuales deberían tener por lo menos un grado Superior de Educación.

Se puede acotar también que se asignó un porcentaje a cada uno de los factores y por ende a sus respectivos subfactores, para darles un valor agregado por su ubicación en cada puesto, siendo así se consideró que el factor de habilidad, nos demuestra un mayor porcentaje con el 35%, por la experiencia y la educación, que se pudo observar en cada una de las personas que ocupan el cargo, seguidamente podemos mencionar el factor

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráziz Carrión

responsabilidad que tiene un porcentaje de 30% distribuido en cada uno de los subfactores.

### 3.3 RECOMENDACIONES

Que los formatos para descripciones de puestos deberían estar estandarizados, muchas veces refleja las necesidades de una organización, y de la experiencia de quien lo redacta, las descripciones del puesto, deberán ser escritas en términos claros y precisos.

Al momento de la evaluación se deberá tener cuidado con los términos discriminatorios, para que no esté sujeto a malos entendidos y no causen problemas a la institución.

Es importante sistematizar los procesos de descripciones de puestos, valuación de puestos y escalas salariales con el fin de tener una forma más apropiada de administrar los Recursos Humanos del sector público en el área contable del Municipio de Nabón.

Es necesario realizar evaluaciones periódicas del Manual de Cargos descriptivos reconociendo obligatoriamente los títulos y grados alcanzados para valorar y clasificar los puestos, ya que se considera que pueden existir cambios, los cuales se los notificará al Director Financiero que está a cargo del área contable.

Los salarios deben estar sujetos a las capacidades, conocimientos y esfuerzos que demuestra cada persona, en su rol de cargo.

Es recomendable aplicar el método de puntos ya que es una forma más eficiente para valorar los cargos, ya que proporciona información real sobre los factores más relevantes que debería poseer el personal.

### 3.4 BIBLIOGRAFÍA

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión



## LIBROS

LANHAM E., “Valuación de Puestos”

SIERRA JOSE LUIS “Valoración y Retribución del Personal”

GAMA ELBA “Base para el análisis de puestos”

## VIRTUAL

[www.senres.gov.ec](http://www.senres.gov.ec)

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/](http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/)

<http://members.tripod.com.co/ingindustrialjejm/tercera.htm>

<http://www.conadis.gob.ec/docs/NORMATECNICASUSTITUTIVADELSUBSIS>

[TEMASELECCIONPERSONAL.pdf](#)

<http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/dicomo.htm>

Ley Orgánica del Servicio Público

<http://www.slideshare.net/alvenrique/mtodos-de-valoracin-cuantitativos-3650520>

[http://www.slideshare.net/velezmoro123/metodos-de-evaluacin-de-puestos?src=related\\_normal&rel=3650520](http://www.slideshare.net/velezmoro123/metodos-de-evaluacin-de-puestos?src=related_normal&rel=3650520)

[www.industria.ccoo.cat/industria/girbau/grups/VALORACIO.pdf](http://www.industria.ccoo.cat/industria/girbau/grups/VALORACIO.pdf)

<http://aliciadavidnohemi.blogspot.com/>

### **Autoras:**

Diana Cárdenas Pando

Cristina Erráez Carrión



## ANEXOS

### CUESTIONARIO ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Sírvase contestar las siguientes preguntas refiriéndose al cargo en sí; no a nivel personal.

#### A. IDENTIFICACIÓN GENERAL

ORGANIZACIÓN: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal Nabón.
UNIDAD:
CARGO:
Nº DE OCUPANTES DEL MISMO CARGO:

#### B. MISIÓN DEL CARGO (naturaleza del trabajo)


**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión



**C. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ASIGNADAS AL CARGO**

1.-
2.-
3.-
4.-
5.-
6.-
7.-
8.-
9.-

**D. INTERFAZ (relación laboral del cargo con otros departamentos)**

INTERNA	EXTERNA

**E. CONDICIONES DEL CARGO**

2.1 Condiciones de Trabajo Condiciones Ambientales y físicas que implican riesgos en el cargo (sujetos a ruidos de equipos niveles de estrés o exposición a enfermedades)
--

**F. AYUDAS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO**

(Documentos, normas, políticas, instrumentos, etc. De apoyo necesario para el desarrollo del cargo)
---

**G. INSTRUCCIÓN FORMAL (requerida para el cargo)**

Educación Básica
Bachiller
Técnico
Profesional
Diplomado Superior
Especialista
Maestría o PHD

**H. EXPERIENCIA:** (requerida para desempeñar el cargo)

**I. CAPACITACIÓN:** (que demande el cargo)

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión



(Detallar los cursos seminarios u otros eventos de formación que proporcionen los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo)

ESPECÍFICA	RELACIONADA

**J. SOFTWARE: (Tipo de software y nivel de dominio)**

(Señale el nombre del paquete informático aplicado para el cumplimiento de las responsabilidades del cargo)

Paquete	Avanzado	Intermedio	Básico

**K. IDIOMA: (Nivel de Dominio)**

El cargo requiere de la aplicación de un  SÍ  NO idioma.

Especifique Cuales	Leído %	Escrito %	Hablado %

Gracias por su colaboración.

TABLA DE PONDERACIÓN

FACTORES	SUBFACTORES	PONDERACIÓN	SUBTOTAL
Responsabilidad	Rol del Cargo	20	30%
	Material o equipo	10	
Habilidad o Competencia	Educación	15	35%
	Experiencia	20	
Esfuerzo	Mental	7	14%
	Físico	7	
Condiciones de trabajo	Ambiente	6	21%
	Riesgo	15	
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>		<b>100</b>	<b>100%</b>

ESCALA DE PUNTOS

FACTORES	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	GRADO E	GRADO F
<b>Responsabilidad</b>						
Rol de Cargos	20	40	60	80	100	120
Material o Equipo	10	20	30	40	50	60

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión



<b>Habilidad</b>						
Educación	15	30	45	60	75	90
Experiencia	20	40	60	80	100	120
<b>Esfuerzo</b>						
Mental	7	14	21	28	35	42
Físico	7	14	21	28	35	42
<b>Condiciones de trabajo</b>						
Ambiente	6	12	18	24	30	36
Riesgo	15	30	45	60	75	90

## REDACCIÓN DEL MANUAL DE EVALUACIÓN

**1. Rol de Cargos.-** Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, en las actividades que se desempeñe, siempre en el plano de lo moral.

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PUNTOS</b>
A	Exigen responsabilidades en los cargos de actividades generales.	20
B	Exige cargos que facilite la ejecución de los procesos operativos, mediante un apoyo administrativo.	40
C	Exigen cargos que sirvan como un soporte técnico en los requerimientos de las operaciones de la institución.	60
D	Exigen una actualización de la tecnología en los respectivos cargos.	80
E	Se exigen cargos que generen un valor agregado a la institución con un personal innovador.	100
F	El cargo exige personas que tomen decisiones y supervisen como jefe directo.	120

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión

**2. Material o Equipo.-** Es el tipo de obligación exigida al ocupante del cargo por las máquinas, accesorios, herramientas y equipos, en función del uso, costo y requerimiento del manejo, para el logro de los objetivos del cargo.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
A	El cargo solo exige que el ocupante sepa leer, escribir y sea responsable con el uso de materiales	10
B	El cargo exige asumir la responsabilidad de usar elementos de tipo manual, los deterioros son los normales al desgaste por su uso, y fácil de reponer.	20
C	Operar con elementos mecánicos simples, tales como computadoras; del uso de las mismas en buen o mal estado de conservación pueden resultar deficiencias rápidamente observables y subsanables.	30
D	El cargo exige realizar trabajos con máquinas, equipos e instalaciones fundamentales, de cuyo correcto montaje o conducción depende su buen estado de conservación.	40
E	El cargo exige ejecutar trabajos por medio de máquinas especiales o equipos de complejidad o precisión de funcionamiento, de cuya incorrecta conducción se desprenden serios perjuicios para su conservación y uso.	50
F	El cargo exige cuidados especiales por su alto valor, al momento de manejar equipos con instalación compleja. El uso incorrecto produce cuantiosos gastos.	60

**3. Educación.-** Son los conocimientos adquiridos por un individuo, a través de la instrucción formal e informal. Se considera indispensable para el desempeño del cargo. Debe considerar sólo aquella instrucción que es aplicable al cargo.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
A	El cargo solo exige que el ocupante sepa leer y escribir o que tenga solo un curso de alfabetización	15
B	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la primaria o su equivalente	30
C	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la Secundaria o un curso especializado equivalente.	45
D	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la Secundaria o curso técnico, o especializado del mismo nivel.	60
E	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente al Superior completo o educación técnica especializada del mismo nivel.	75
F	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente al curso superior completo, más curso técnico o educación técnica especializada del mismo nivel.	90

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión



**4. Experiencia.-** Es el aprendizaje adquirido mediante la práctica en un período de tiempo determinado, y que capacita a la persona para desempeñarse en un determinado cargo. Además se considera el conocimiento adquirido mediante el desempeño de trabajos similares o afines al descrito en el cargo.

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PUNTOS</b>
A	Solo exige experiencia necesaria del ocupante de acuerdo al cargo.	20
B	El cargo exige 1 año, no profesional (administrativo).	40
C	El cargo exige 1 años,	60
D	El cargo exige 2 años.	80
E	El cargo exige 3 a 4 años	100
F	El cargo exige 5 a 6	120

**5. Mental.-**Es en el que existe un desgaste mental en aspectos de carácter cualitativos y cuantitativos de una manera constante, como cálculos contables, uso de páginas públicas, del SRI, IESS etc.

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PUNTOS</b>
A	El cargo solo exige que el ocupante tenga un curso de bachiller.	7
B	Exige una atención normal que debe ponerse en el trabajo sobre letreros, avisos y notas sencillas.	14
C	Atención sostenida solo durante periodos cortos.	21
D	Esfuerzo mental continuo durante el 30 y 40% del periodo de trabajo.	28
E	Concentración mental considerable durante el 40 al 60% del tiempo trabajado.	35
F	Atención intensa o continúa durante su jornada de trabajo.	42

**6. Físico.-** Se refiere al uso de los miembros superiores o inferiores y la concentración visual que debe desplegarse para la ejecución del trabajo.

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
A	El cargo no exige esfuerzos físicos.	7
B	El cargo exige esfuerzos físicos bajos.	14
C	El cargo exige esfuerzos físicos medianos como el manejo de cargas y esfuerzos superiores a 10 Kg.	21
D	El cargo exige esfuerzos físicos altos como el manejo permanente de cargas y esfuerzos superiores a 20 kg.	28
E	El cargo exige esfuerzos físicos superiores como el manejo permanente de cargas, esfuerzos superiores a 20 Kg y estar en posiciones incómodas como agachado	35
F	El cargo exige esfuerzos físicos superiores como el manejo permanente de cargas, esfuerzos superiores a 20 Kg y posiciones incómodas, como agachado, de rodillas, echado, etc.	42

**7. Ambiente.-** Mide las condiciones circundantes o físicas presentes en el lugar de trabajo y sobre las cuales el ocupante del cargo no tiene ningún control, pero que de acuerdo a esos elementos presentes puede verse afectada su salud.

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
A	El cargo no exige trabajar en ambiente laboral de peligrosidad.	6
B	El cargo exige trabajar en ambiente laboral de peligrosidad.	12
C	El cargo exige elaborar en un ambiente que contenga contacto al calor radiante o a frío intenso y partículas nocivas en suspensión o vapores.	18
D	El cargo exige trabajar en un ambiente laboral que contenga contacto al calor radiante o a frío intenso, partículas nocivas en suspensión o vapores y condiciones luminosas desfavorables por exigencia técnica.	24
E	El cargo exige trabajar en un ambiente laboral que contenga contacto al calor radiante o a frío intenso, partículas nocivas en suspensión o vapores, condiciones luminosas desfavorables por exigencia técnica e intemperie o semi-intemperie.	30
F	El cargo exige elaborar en un ambiente que contenga contacto al calor radiante o a frío intenso, partículas nocivas en suspensión o vapores, condiciones luminosas desfavorables por exigencia técnica, intemperie o semi-intemperie y ruido superior a 80 vibraciones.	36

**8. Riesgo.-** El grado o magnitud de la ruptura del equilibrio bio-psico - fisiológico. Es

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión



la proximidad a la ocurrencia de un daño, accidente, enfermedad.

<b>GRADO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PUNTOS</b>
A	El cargo no implica riesgo en las condiciones laborales.	15
B	El cargo se desarrolla en condiciones de trabajo con riesgos ambientales y físicos bajos.	30
C	El cargo se desarrolla en condiciones de trabajo con riesgos medianos ambientales y físicos.	45
D	El cargo se desarrolla en condiciones de trabajo que implica un considerable riesgo ambiental y físico.	60
E	El cargo se desarrolla en condiciones de trabajo que implica un riesgo ocupacional ambiental y físico.	75
F	El cargo se desarrolla en condiciones de trabajo que implica un alto riesgo ambiental y físico.	90

**Autoras:**

Diana Cárdenas Pando  
Cristina Erráez Carrión