

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Trabajo de titulación en la modalidad de proyectos de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniera de Empresas**

**TEMA: “La valoración de puestos y el impacto en los salarios del personal en las industrias de lácteos de la provincia de Tungurahua”**

**AUTORA:** Marjorie Alexandra Encalada Zumba

**TUTOR:** Ing. MBA José Bernardo Herrera Herrera

**AMBATO – ECUADOR**

**Septiembre 2017**



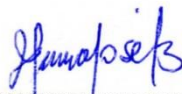
## **APROBACION DEL TUTOR**

**Ing. MBA José Bernardo Herrera Herrera**

### **CERTIFICA:**

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación con el tema “**LA VALORACIÓN DE PUESTOS Y EL IMPACTO EN LOS SALARIOS DEL PERSONAL EN LAS INDUSTRIAS DE LÁCTEOS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA**”, presentado por Marjorie Alexandra Encalada Zumba para optar por el título de Ingeniera de Empresas, CERTIFICO, que dicho proyecto ha sido prolijamente revisado y considero que responde a las normas establecidas en el Reglamento de Títulos y Grados de la Facultad suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

**Ambato, 21 de Junio del 2017**



.....  
**Ing. MBA José Bernardo Herrera Herrera**

**C.I. 110248114-8**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Marjorie Alexandra Encalada Zumba, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero de Empresas, son absolutamente originales, auténticos y personales a excepción de las citas bibliográficas.



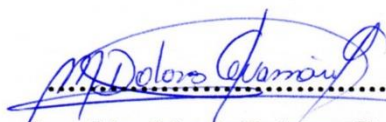
.....  
**Marjorie Alexandra Encalada Zumba**

**C.I. 160050483-9**

**AUTORA**

## **APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO**

Los suscritos profesores calificadores, aprueban el presente trabajo de titulación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.



**Ing. Mg. María Dolores Guamán Guevara**

**C.I. 180283169-1**



**Ing. Mg. Jorge Enrique Jordán Vaca**

**C.I. 180307976-1**

Ambato, 04 de Agosto del 2017

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de titulación o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi Proyecto de Investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este Proyecto, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando nuestros derechos de autor.



.....  
**Marjorie Alexandra Encalada Zumba**

**C.I. 160050483-9**

**AUTORA**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de Investigación se lo dedico a Dios por haberme dado la sabiduría para culminar mis estudios, a mis padres Gerardo Encalada y Estela Zumba quienes han sido de guía durante el transcurso de mi formación académica, a su vez han permanecido a mi lado brindándome todo su apoyo incondicional.

A todas las personas que de una u otra forma me apoyaron y fueron parte de mi vida.

Marjorie Alexandra Encalada Zumba

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ser mi apoyo y guía para alcanzar una meta más en mi vida, y permitirme de esta manera conseguir mi realización profesional.

A la Universidad Técnica de Ambato, que a través de su personal docente me permitió obtener los conocimientos necesarios para la realización y culminación de mi carrera profesional, en especial al Ing. José Herrera por su paciencia y apoyo incondicional a lo largo del desarrollo del trabajo de investigación, a los profesores calificadores Ing. Mg. Jorge Jordán e Ing. Dolores Guamán por brindarme su tiempo y compartir sus conocimientos para que este proyecto culminara con éxito y pueda servir para futuros trabajos de titulación.

Marjorie Alexandra Encalada Zumba

## ÍNDICE

<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b> .....	ii
<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD</b> .....	iii
<b>APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO</b> .....	iv
<b>DERECHOS DE AUTOR</b> .....	v
<b>DEDICATORIA</b> .....	vi
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	vii
<b>ÍNDICE</b> .....	viii
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	xii
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	xiv
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	xv
<b>ABSTRACT</b> .....	xvi
<b>1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	1
1.1 Árbol de problemas.....	5
1.2 Análisis del Árbol de Problema .....	6
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
1.3.1 Objetivo General .....	7
1.3.2 Objetivos Específicos .....	7
<b>2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b> .....	7
2.1 Talento Humano .....	7
2.1.1 Origen del Talento Humano .....	7
2.1.2 Gestión de Talento Humano .....	9
2.1.3 Objetivos de la gestión de talento humano.....	10
2.2 Sistema valoración de puestos .....	12
2.2.1 Características de un sistema de valoración de puestos.....	12
2.2.2 Fases de un sistema de valoración .....	13



2.3 Sistema de valoración de puestos por puntos .....	13
2.3.1 Etapas de la implementación de la valoración de puestos por puntos .....	14
2.3.2 Valoración de puestos cualitativos y cuantitativos.....	15
2.4 Sueldo .....	17
2.5 Salario del personal.....	17
2.6 Empleado .....	17
2.7 Obrero .....	18
2.8 Salario .....	18
2.8.1 Según el periodo de trabajo el pago es el siguiente:.....	19
2.9 Factores salariales .....	19
2.9.1 El salario de acuerdo con su forma.....	20
2.10 La denominación del salario .....	20
2.11 Clases de salario.....	21
2.11.1 Otra clasificación de salario .....	22
2.12 Factores que influyen a la determinación del salario.....	23
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>23</b>
3.1 Investigación de Campo.....	23
3.2 Investigación Bibliográfica.....	24
3.3 Investigación Exploratoria .....	24
3.4 Investigación Descriptiva .....	24
3.5 Investigación Correlacional .....	25
3.6 Población y Muestra .....	25
3.6.1 Población.....	25
3.6.1.1 Procesadoras y comercializadoras de lácteos de la provincia de Tungurahua en los diferentes cantones .....	25
3.6.1.2 Organigrama Estructural de una Industria de Lácteos en la Provincia de Tungurahua	

3.6.2 Muestra.....	28
3.7 Recolección de Información .....	29
3.7.1 Encuesta .....	30
3.8 Validación del instrumento de recolección de información. ....	30
<b>4. RESULTADOS .....</b>	<b>31</b>
4.2 Fundamentación científica de los resultados. ....	32
<b>5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>33</b>
5.1 Verificación de la hipótesis.....	45
5.2 Planteamiento de hipótesis.....	45
5.3 Combinación de frecuencias .....	45
<b>6. CONCLUSIONES .....</b>	<b>49</b>
<b>7. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>50</b>
<b>8. PROPUESTA .....</b>	<b>52</b>
8.1 Antecedentes a la Propuesta.....	52
8.2 Justificación .....	54
8.3 Objetivos .....	55
8.3.1 Objetivo General .....	55
8.3.2 Objetivos Específicos .....	55
8.4 Análisis de Factibilidad .....	56
8.5 Fundamentación Teórica.....	56
8.5.1 Descripción de los puestos.....	56
8.5.2 Valoración de puestos por puntos.....	57
8.5.3 Grados de cada factor .....	58
8.5.4 La ponderación de los factores.....	60
8.6 Factores y sub-factores .....	61
8.7 Prorrato y asignación de grados a cada factor y puntos a cada grado.....	63
8.8 Manual .....	64

8.9 fórmula de cálculo de valoración por puntos .....	64
8.10 Elección de los puestos de trabajo .....	65
8.11 Uso del manual para el personal .....	66
8.12 Metodología de la Propuesta.....	73
8.13 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA .....	123
8.14 PRESUPUESTO.....	124
8.15 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	125
8.16 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	126
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>127</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>132</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Métodos de valoración de puestos.....	15
<b>Tabla 2</b> Procesadoras y comercializadoras de lácteos .....	25
<b>Tabla 3</b> Personal Industria Láctea de Tungurahua .....	27
<b>Tabla 4</b> Validación método de Spearman Brown.....	31
<b>Tabla 5</b> Tiempo Laboral .....	33
<b>Tabla 6</b> Salario en la Industria Láctea .....	34
<b>Tabla 7</b> Rotación de Puestos.....	35
<b>Tabla 8</b> Aplicación de Valoración de Puestos .....	36
<b>Tabla 9</b> Clasificación y Reclasificación de Puestos .....	37
<b>Tabla 10</b> Instrucción Académica .....	38
<b>Tabla 11</b> Puestos y Funciones .....	39
<b>Tabla 12</b> Crecimiento Personal y Profesional .....	40
<b>Tabla 13</b> Actividades que Realiza .....	41
<b>Tabla 14</b> Políticas Salariales con relación a la Ley .....	42
<b>Tabla 15</b> Recompensa por el Trabajo Realizado .....	43
<b>Tabla 16</b> Valoración de Puestos para determinar el salario según su cargo.....	44
<b>Tabla 17</b> Combinación de frecuencias.....	45
<b>Tabla 18</b> Frecuencias esperadas.....	46
<b>Tabla 19</b> Tabla de Contingencia .....	47
<b>Tabla 20</b> Factores.....	62
<b>Tabla 21</b> Factores y Sub-factores .....	62
<b>Tabla 22</b> Escala de Prorrateo .....	64
<b>Tabla 23</b> Nombre de los puestos a Evaluar .....	66
<b>Tabla 24</b> Factores por Puntos .....	66
<b>Tabla 25</b> Factor Conocimiento, Sub-Factores y Grados.....	67
<b>Tabla 26</b> Factor Aptitud, Sub-Factores y Grados .....	69
<b>Tabla 27</b> Factor Experiencia, Sub-Factores y Grados .....	70
<b>Tabla 28</b> Factor Responsabilidad, Sub-Factores y Grados.....	71
<b>Tabla 29</b> Factor Condiciones de Trabajo, Sub-Factores y Grados .....	72
<b>Tabla 30</b> formulario de valoración de puestos por puntos.....	74
<b>Tabla 31</b> formulario de valoración de puestos por puntos.....	78
<b>Tabla 32</b> formulario de valoración de puestos por puntos.....	82

<b>Tabla 33</b> formulario de valoración de puestos por puntos.....	86
<b>Tabla 34</b> formulario de valoración de puestos por puntos.....	90
<b>Tabla 35</b> formulario de valoración de puestos por puntos.....	94
<b>Tabla 36</b> formulario de valoración de puestos por puntos.....	98
<b>Tabla 37</b> formulario de valoración de puestos por puntos.....	102
<b>Tabla 38</b> formulario de valoración de puestos por puntos.....	106
<b>Tabla 39</b> formulario de valoración de puestos por puntos.....	110
<b>Tabla 40</b> Valoración de puestos de la parte operativa de la industria láctea de la provincia de Tungurahua .....	114
<b>Tabla 41</b> Sueldo, puntos máximos y mínimos.....	115
<b>Tabla 42</b> Intervalo de puntos y salarios .....	118
<b>Tabla 43</b> Grado ocupacional.....	119
<b>Tabla 44</b> Ubicación de puestos .....	120
<b>Tabla 45</b> Intervalo de salarios.....	121
<b>Tabla 46</b> Clasificación de puestos .....	121
<b>Tabla 47</b> Clasificación de puestos según el grado de importancia .....	122
<b>Tabla 48</b> Propuesta salarial.....	122
<b>Tabla 49</b> Presupuesto.....	124
<b>Tabla 50</b> Cronograma de actividades .....	125
<b>Tabla 51</b> Previsión de la administración.....	126

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Árbol de problemas .....	5
<b>Figura 2</b> Objetivos de la gestión de talento humano .....	11
<b>Figura 3</b> Características de la valoración .....	12
<b>Figura 4</b> Fases del sistema de valoración .....	13
<b>Figura 5</b> Pago según el periodo de trabajo .....	19
<b>Figura 6</b> Factores salariales .....	19
<b>Figura 7</b> Salario de acuerdo con su forma .....	20
<b>Figura 8</b> Clases de salarios .....	21
<b>Figura 9</b> Factores que influyen en la determinación del salario .....	23
<b>Figura 10</b> Organigrama estructural.....	28
<b>Figura 11</b> Tiempo laboral .....	33
<b>Figura 12</b> Salario en la Industria Láctea.....	34
<b>Figura 13</b> Rotación de Puestos .....	35
<b>Figura 14</b> Aplicación de Valoración de Puestos.....	36
<b>Figura 15</b> Clasificación y Reclasificación de Puestos.....	37
<b>Figura 16</b> Instrucción Académica.....	38
<b>Figura 17</b> Puestos y Funciones .....	39
<b>Figura 18</b> Crecimiento Personal y Profesional.....	40
<b>Figura 19</b> Actividad que Realiza .....	41
<b>Figura 20</b> Políticas Salariales con relación a la Ley.....	42
<b>Figura 21</b> Recompensa por el Trabajo Realizado.....	43
<b>Figura 22</b> Valoración de Puestos para determinar el salario según su cargo .....	44
<b>Figura 23</b> Chi-cuadrado.....	47
<b>Figura 24</b> Campana de Gauss .....	48

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Las industrias lácteas de la provincia de Tungurahua se han dedicado a la producción y comercialización de lácteos con vasta trayectoria, las que actualmente se han visto en la necesidad de contar con más personal para cumplir con los objetivos y metas trazadas, se ha podido evidenciar que en la provincia existen en su mayoría pequeñas y medianas industrias, en donde muchas veces no existe una descripción de puestos y peor aún un salario definido para cada uno.

Es por esta razón que el presente proyecto de investigación se ha enfocado en realizar un amplio análisis de cómo evaluar al personal para determinar la categoría y la importancia con la que cada persona amerite al momento de definirlo, en base a las necesidades de la industria.

Es así que se logra obtener la interpretación de los resultados emitidos por la investigación mediante la encuesta aplicada a los clientes internos del sector industrial de lácteos, indican que es importante corregir aspectos de recompensas salariales para aumentar el incentivo laboral en el personal lo cual refleje resultados económicos positivos.

Así la propuesta resultante de la investigación me direccionó a la elaboración de un método de valoración de puestos en la industria láctea de la Provincia de Tungurahua, por lo que es necesario abarcar todas las necesidades tanto personales como empresariales en cuanto al sistema de valuación, a través de esto se logra cumplir con los objetivos de la industria y se mantiene al personal satisfecho en su mayoría.

**PALABRAS CLAVES:** INVESTIGACIÓN, VALORACIÓN DE PUESTOS, SALARIOS, INDUSTRIA DE LÁCTEOS.

## **ABSTRACT**

The dairy industries of the province of Tungurahua have been dedicated to the production and commercialization of dairy products with a long history, which have now seen the need to have more personnel to meet the objectives and goals outlined, it has been shown that In the province there are mostly small and medium industries, where there is often no job description and worse still a defined salary for each.

It is for this reason that the present research project has focused on carrying out an extensive analysis of how to evaluate the personnel to determine the category and the importance that each person deserves when defining it, based on the needs of the industry.

Thus, it is possible to obtain the interpretation of the results emitted by the investigation through the survey applied to the internal clients of the dairy industry sector, indicate that it is important to correct aspects of wage rewards to increase the labor incentive in the staff, which reflects results economic benefits.

Thus the proposal resulting from the investigation directed me to the elaboration of a method of valuation of positions in the dairy industry of the Province of Tungurahua, reason why it is necessary to cover all the needs so much personal as business as far as the system of valuation, to This is achieved by meeting the objectives of the industry and keeping the staff mostly satisfied.

**KEYWORDS:** INVESTIGATION, POST ASSESSMENT, WAGES, DAIRY INDUSTRY.



## **1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **TEMA: “VALORACIÓN DE PUESTOS, Y EL IMPACTO EN LOS SALARIOS DEL PERSONAL EN LAS INDUSTRIAS DE LÁCTEOS DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**

Una vez que se indagó temáticas similares se ha concluido que no existe resultados similares con la presente investigación, exclusivamente se ha encontrado artículos científicos relacionados que aportan a la investigación como se detalla a continuación:

Rivas, Gonzales y Navarro (2012) expresan “La evaluación de puestos, es una técnica que consiste en un conjunto de procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto”.

En la Revista Venezolana de Gerencia escrita por los autores: Sandoval, Montaña y Ramos, (2012) manifiestan que el desempeño laboral actualmente conocido como valoración de puestos, se basa en determinar el grado de capacidad intelectual y física según al tipo de perfil que aplique, es el más importante dentro de la organización por lo que es de vital importancia hacer énfasis en los problemas que enfrentan debido a la carencia de métodos adecuados; la valoración de puestos es un tema relevante dentro de la industria por lo que es parte fundamental y punto clave que ayudará a conseguir los objetivos trazados.

De acorde con lo manifestado en la Revista Colombiana Evaluación del Desempeño el autor García (2015) señala que en base a la investigación científica en las empresas públicas, se ha podido llegar a la conclusión que existen falencias en cuanto al tipo de metodología que aplican para la valoración de puestos, esto sin lugar a duda se basa en una falla gerencial, lo cual se centra en la deficiencia de la valoración del desempeño laboral, a razón de ello unificaron criterios para analizar qué aspectos tiene cada uno de los modelos de evaluación del desempeño en Colombia, de manera general han respondido a un esquema centrado en la valoración de los empleos, mediante el método tradicional de definición de objetivos inequitativo internamente y poco competitivo externamente.

Cepeda (2012) señala que la relación entre el número de trabajadores y la utilización de la Valoración de Puestos de Trabajo (VPT), encontraron que el 40% de las empresas de más de 5000 trabajadores utilizaban la VPT, mientras que solo el 6% de las empresas de menos de 500 trabajadores utilizaban la VPT, es decir; que las empresas grandes son las que mejor aplican la VPT, la justifica el autor que se debe no solo por el tamaño de la empresa además por el aumento de la complejidad organizativa.

La Compañía Hay Group. (2015) menciona que un hallazgo importante para nuestra investigación con Worldat Work y la universidad Loyola de Chicago (en más de 1200 organizaciones) indica que entre un 82% y un 96% de las organizaciones evalúan los puestos, pero solo un 18% mantienen proactivamente sus sistemas. Además la mayoría informa que aproximadamente el 20% de los puestos están incorrectamente evaluados, como resultado se cree que hay un potencial significativo no explotado que puede influir en los esfuerzos de evaluación de puestos para optimizar las estructuras de las organizaciones.

Para la Compañía Hay Group. (2015) el tamaño y la forma del puesto sirven como punto de partida para muchas aplicaciones de la evaluación de puestos. El tamaño se determina por el total de puntos de cada factor y refleja el valor relativo del puesto en la organización, las proposiciones relativas de responsabilidad, competencias, know-How y solución de problemas conforman el puesto, a su vez determinan la forma del mismo, entre más importante sean los puestos el conocimiento se vuelve mayor y el enfoque cambia hacia la utilización del mismo para solucionar problemas y obtener resultados.

Reza (2014) menciona que los incrementos en los niveles salariales respondieron de forma muy vaga a principios ampliamente aceptados en el mercado laboral. A partir de los últimos años se usó a la medición de productividad como herramienta de economía política para incrementar los salarios anuales, sin que las estimaciones oficiales de productividad respondan a los niveles calculados de cada año. La metodología de cálculo del factor de productividad nunca ha sido transparentada y al compararse estadísticas de la Organización Internacional de Trabajo, o cálculos propios a partir de las estadísticas del Banco Central del Ecuador e Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), no son compatibles con las propuestas oficiales.

Según Torres & Doringer (2013) determinan que los salarios asignados a los empleados y trabajadores de la industria láctea, no son acorde según su nivel de relevancia, por lo cual se busca mejorar los recursos económicos destinados para este elemento esencial de desarrollo productivo, se lo puede lograr a través del análisis de la valoración de puestos y los salarios de los empleados y trabajadores que forman parte estratégica de la organización.

Corominas, Coves, lusa, Martínez y Ortega (2014) indican que la valoración de puestos no es solo un instrumento para detectar la discriminación salarial, sino también para combatirla, el hecho de que su finalidad sea la de evaluar puestos y no personas ya es un elemento antidiscriminatorio importante, no obstante si bien la aplicación de los procedimientos de valoración puede considerarse una condición casi necesaria para combatir la discriminación salarial no es suficiente para eliminarla.

Groisman (2015) menciona que considerando a los asalariados en Argentina el salario que perciben con jornadas laborales que van entre 35 y 48 horas semanales es mínimo, los cuales constituyen el universo que estaría más expuesto a los cambios en el monto de esta regulación salarial. El marcado aumento de las fracciones de asalariados con remuneraciones inferiores al mínimo legal a partir del 2005, el salario mínimo se incrementó del 42% al 52% en relación del salario promedio.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) respecto a la producción de leche, la región Sierra es la que más aporta con un 76,79%, seguido de la Costa con el 15,35% y el Oriente con el 7,86%. En relación al promedio de litros de leche por vaca producidos, la región que más se destaca es la Sierra con 6,46 litros por vaca, debido a la gran cantidad de ganado lechero presente, al igual que el pasto cultivado y natural que sirven para su alimentación. La región Oriente ocupa el segundo lugar con 4,50 litros por vaca y por último la región Costa con 3,11 litros por vaca. (INEC, 2013)

Según el Sistema de Información Agropecuaria (Siagro) establece que en Tungurahua se producen 265.000 litros de leche diarios, en el cantón Quero la producción es de 12.758 litros de leche diarios, en Pelileo la producción diaria de leche es de 3.414, en el cantón Ambato la producción de leche es de 14.329 litros al día, entre los que se puede apreciar las medianas industrias las cuales son: el Ranchito con una producción de 80 a

100 mil litros diario, Lácteos Tanicuchi con unos 50 mil litros de leche diarios, Ecuallac con una producción de 30 a 40 mil litros de leche diarios y la Finca con unos 15 mil litros Siagro (2016).

Es necesario que las Industrias de Lácteos de la Provincia de Tungurahua manejen de forma correcta los componentes de valoración de puestos, que les permita reclutar al personal para que se adecue a las necesidades y exigencias de la empresa, siendo capaces de desempeñar cada área de trabajo.

El presente trabajo de investigación se acoge al plan nacional del buen vivir puesto que busca el logro de políticas y lineamientos estratégicos, además busca Promover las industrias y los emprendimientos culturales y creativos, así como su aporte a la transformación de la matriz productiva PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR. (2013-2017)

Se considera necesario proponer una adecuada valoración de puestos en las industrias lácteas, que ayude con la mejora de la matriz productiva e incentivar a las pequeñas y medianas industrias a lograr sus objetivos.

### 1.1 Árbol de problemas

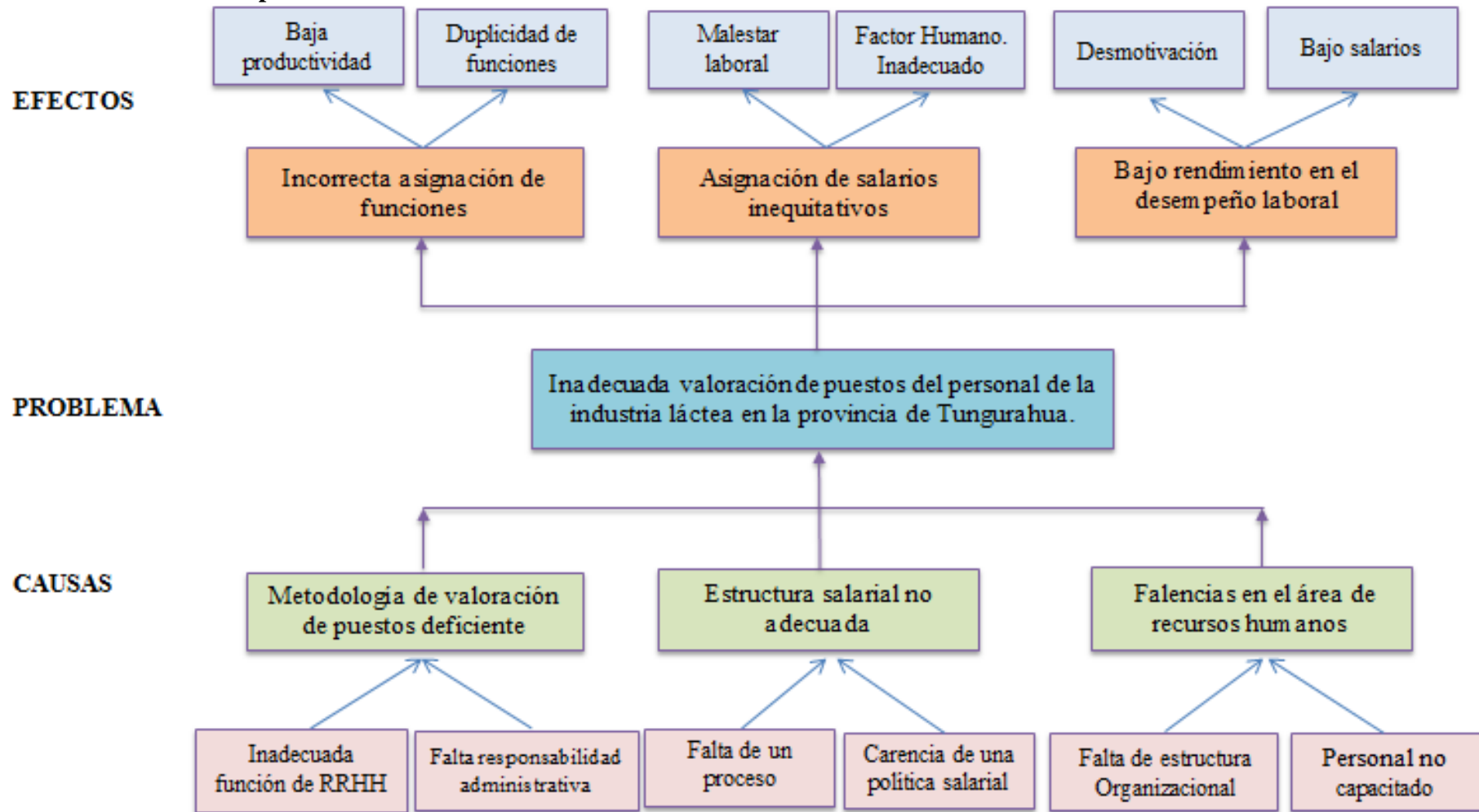


Figura 1 Árbol de problemas  
Elaborado por: Marjorie Encalada

## **1.2 Análisis del Árbol de Problema**

La inadecuada función del departamento de recursos humanos, y la falta de responsabilidad administrativa ha dado lugar a una inadecuada valoración de puestos del personal de la industria láctea en Tungurahua, provocando una incorrecta asignación de funciones que le corresponde a cada trabajador esto ha generado baja productividad y duplicidad de las mismas.

La falta de un proceso y la carencia de una política salarial generan una deficiente estructura salarial, por lo que ha forjado una inadecuada valoración de puestos del personal de la industria láctea en Tungurahua, asignando salarios inequitativos lo que provoca malestar laboral ya que no se ha tomado en cuenta el factor humano.

La falta de una estructura organizacional y de personal capacitado genera falencias en el área de recursos humanos y ha dado lugar a una inadecuada valoración de puestos en la industria láctea en Tungurahua, generando bajo rendimiento en el desempeño laboral por el mínimo de salarios y por ende el personal se siente desmotivado, esto es consecuencia de las falencias del área de recursos humanos de la industria.

A nivel nacional se ha ido incrementado el sector industrial el cual en la provincia de Tungurahua las fabricas lácteas han sido parte del desarrollo económico, propiciando la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social en la diversidad, fortaleciendo las capacidades y potencialidades de los individuos, garantizando un trabajo digno y fomentar una cultura en la sociedad para que sigan instruyendo a sus descendientes.

### **1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer un método de valoración de puestos, con la escala salarial según las funciones que desempeña el personal de la industria láctea de la provincia de Tungurahua.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Fundamentar teóricamente la valoración de puestos, y los factores que influyen en la asignación de puestos de los empleados del sector industrial de lácteo de la provincia de Tungurahua.
- Diagnosticar los salarios que perciben el personal de la industria láctea de la provincia de Tungurahua.
- Presentar y validar resultados obtenidos mediante la investigación realizada en la industria láctea de la provincia de Tungurahua.
- Proponer una escala técnica de salarios mediante factores por puntos en la industria láctea de Tungurahua.

## **2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.1 Talento Humano**

#### **2.1.1 Origen del Talento Humano**

Jérico (2001) señala que en definitiva se define al talento humano como una capacidad individual del ser humano “Aquel que necesita de una organización para desarrollarse plenamente y que va más allá de la inteligencia”.

Considerando de esta manera al profesional con talento como el jugador de fútbol

que comprende de la materia ayuda a que su equipo sea considerado campeón por sus habilidades en la cancha y en dicho deporte, poniendo en práctica sus capacidades o habilidades para obtener resultados dentro de una organización a las cuales integran. Es decir es la base de toda empresa porque sin ellos no podrían lograr tales objetivos.

Según Chiavenato (2010) considera que “El talento proporciona la chispa creativa en cualquier organización, siendo las persona consideradas para diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, distribuir los productos, asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización”.

Cabe recalcar que sin personal apto para ocupar un cargo es imposible que una organización salga a flote, ya que la actividad humana por medio de su inteligencia y sus destrezas facilitan el trabajo y ayudan al crecimiento de la misma, además existen otros factores que ayudan al talento humano a realizar sus actividades; como son los conocimientos adquiridos en base a la experiencia, los conocimiento teórico en base a la carrera académica seguida por el ser humano.

“Talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas, incluido el reclutamiento, selección de personal, capacitación, recompensa y evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2010).

El Talento humano saber que para obtener resultados organizacionales dependen de sus funciones dentro de la empresa y deberá buscar maximizarla a través de una labor la que se verá enfocada en el trabajo, según el direccionamiento estratégico que es la administración de cada empresa.

De acuerdo con Chiavenato (2010) considera que Talento Humano se exterioriza hacia los seres humanos el cual tiende a personalizar y ver a los trabajadores según sus habilidades y capacidades intelectuales, ayudan al crecimiento de las organizaciones para satisfacer las necesidades de sus clientes produciendo así bienes o servicios de calidad, quedando claro que las personas dependen de las



organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales, y las organizaciones dependen del talento humano para alcanzar sus objetivos empresariales.

El talento humano actual no es lo suficiente mente competitivo ya que los salarios en la actualidad son bajos y por ende baja su rendimiento, considerando que se ha convertido en una preocupación para muchos administradores ya que no existe suficiente talento humano para ayudar a las empresas a cumplir sus metas trazadas. Siempre tomando en cuenta que los cambios que ocurren en la fuerza de trabajo, son por los problemas económicos que están enfrentando en la actualidad las empresas, estos problemas se volverán más letales con la inestabilidad laboral.

Para Alles (2006) afirma que “Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo” (p 87).

### **2.1.2 Gestión de Talento Humano**

La Gestión del Talento se define como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y determinado, ya que cualquier profesional desde su rol puede innovar, este tipo de profesionales son los que más valor añadido aportan en la empresa. (Alles , 2006)

Se diferencian varios tipos de talentos. Como el Administrativo, el talento directivo, el talento de líder, talento técnico, entre otros, así dependiendo de sus funciones, objetivos y aportes de valor a la organización. Debe ser innovador en sus acciones o ideas, considerando que cualquier profesional en sus actividades puede innovar, añadiendo un valor agregado a la empresa u organización.

“La gestión del talento humano la conforma tanto las personas y las organizaciones. Es decir sus integrantes miembros pasan gran parte de sus vidas trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de los individuos para operar y alcanzar el éxito al cual se propusieron” (Gonzales & Perez, 2015).

La gestión del talento humano es la relación que posee el individuo con la organización basada en éxitos correlacionados, es decir; gana la organización y por ende el talento humano que vendrían a ser los trabajadores cuyo esfuerzo está basado en la perseverancia de subsistir y alcanzar el éxito personal.

La personalización que ha traído la Gestión del Talento ha implicado la sensibilización hacia los distintos actores de la organización, desde los trabajadores, proveedores, clientes y competencia buscando principalmente un enfoque organizativo de recursos económicos para formar parte de una visión estratégica. (Atehortua & Bustamante, Sistema de Gestion Integral, 2014)

La estrategia que posee la administración frente a otras para poder aprovechar todas las capacidades de sus empleados, mediante un proceso de valoración de posibilidades de la organización, es la habilidad que surge del talento humano y se conjuga con la de la organización que presta todas las facilidades para dicha gestión., en donde se trata de contar con el talento humano necesario para que pueda realizar las diferentes funciones de manera inteligente, y produzcas resultados inigualables a las demás.

Por otro lado Carrión (2011) Manifiesta que en un mundo de cambios vertiginosos donde la adaptación al mercado, la innovación y el aprendizaje van a ser continuos y vitales, por lo que es imprescindible que las empresas sean inteligentes.

### **2.1.3 Objetivos de la gestión de talento humano.**

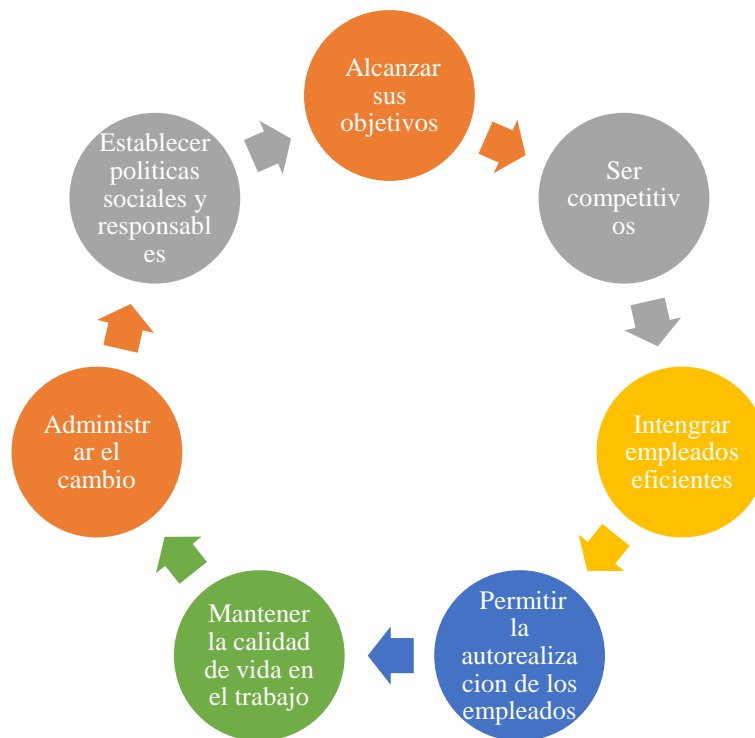
La gestión del talento humano persigue un principal objetivo cuyas organizaciones estarán enfocadas a un fin organizativo, en donde sean exitosas y perciban crecimiento y liderazgo, buscando ser prósperos y dar continuidad en especial a los empleados. Este propósito se centra en que las personas aumentan las fortalezas y debilidades de su organización, siendo indispensable y eficientes en sus actividades organizativas.

Maxwell (2010) comenta que el objetivo de la gestión de talento humano consiste en una máxima eficiencia organizacional, el compromiso profundo y la motivación total

la que es la suma de la motivación intrínseca, extrínseca y trascendente.

Los objetivos de la gestión humana que hace referencia el autor antes mencionado son:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
6. Administrar el cambio.
7. Establecer políticas y desarrollar comportamientos sociales responsables.



**Figura 2 Objetivos de la gestión de talento humano**  
Elaborado por: Marjorie Encalada

En donde la base es alcanzar todos lo propuesto mediante competitividad en el mercado nacional e internacional y formar su equipo de trabajo, al que se le debe motivar y permitir la satisfacción de un trabajo bien hecho, desarrollando habilidades, administrando correctamente la organización, estableciendo mecanismos que forjen competencias a su vez sean responsables.

## 2.2 Sistema valoración de puestos

Jiménez (2012) expresa que “La valoración de puestos es la técnica mediante la cual se determina el valor de un puesto dentro de la organización, mediante esta técnica se realiza una comparación sistemática y formal de cada uno de los puestos de trabajo permitiendo determinar el valor relativo a cada relación con los otros y de cada uno de ellos”(p133). La valoración recoge el valor de la organización en un momento determinado y oportuno, por lo que es indispensable un mantenimiento dentro de la empresa, dependiendo del tipo de organización, entorno e impacto tecnológico, se debería revisar la valoración cada tres años.

Esta valoración de puestos exige el fiel cumplimiento, de las condiciones de partidas o premisas técnicas, para obtener los resultados esperados del proyecto, esta valoración de puestos se debe considerar tomando como unidad de organización.

El objetivo de implementar un sistema de valoración de puestos en las empresas consisten en identificar algunos factores que se relacionan con el conjunto de puestos los que deben ser relacionados y sujetos a valoración; es aquella característica común en cada grupo de trabajo la que se da con una intensidad distinta en cada uno de los puestos, por lo que su importancia es distinta para cada puesto. (Reyes, 2014)

### VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

#### 2.2.1 Características de un sistema de valoración de puestos

- 1.- Proporcionar datos que determinan el valor relativo de los puestos
- 2.- Permite la administración de salarios
- 3.- Aporta datos para medir costos de personal
- 4.- Sirve para las negociaciones
- 5.- Orienta a la selección y capacitación del personal
- 6.- Aclara funciones y responsabilidades

*Figura 3 Características de la valoración*

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

Echeverría (2012) añade que la valoración de puestos empieza con un exhaustivo análisis, que incluye o se relaciona con las características que permitan determinar el mérito relativo de las tareas o grupos de trabajo, incluye además la evaluación de estos méritos, mediante el establecimiento de los salarios máximos y mínimos para cada grupo de tareas según su valor.

La información que debe recoger el analista se resume en cuatro preguntas:

- 1.- ¿Qué hace el trabajador?
- 2.- ¿Cómo lo hace?
- 3.- ¿Por qué lo hace?
- 4.- ¿Qué implica lo que hace

### **2.2.2 Fases de un sistema de valoración**



*Figura 4 Fases del sistema de valoración*  
Elaborado por: Marjorie Encalada

### **2.3 Sistema de valoración de puestos por puntos**

Oltra (2012) comenta que todas las organizaciones deben contar con un manual específico de funciones para cada trabajador, en donde se especifique las tareas que realiza, esta puede o debe variar dependiendo el tipo de actividad de la organización,

en base a los factores que determinan la diferencia y su intensidad.

Las exigencias son más estrictas en el mercado, se ve que los puestos se van transformando, se orientan más como una función, que como una lista de operaciones, tienden a ligarse al rendimiento del desempeño más que al puesto como tal, se debería preguntar si la valoración de puestos es utilizada en las organizaciones actuales. (Roing, 2013)

### **2.3.1 Etapas de la implementación de la valoración de puestos por puntos**

- 1.- Establecer el plan
- 2.- Informar al personal
- 3.- Efectuar los análisis del trabajo
- 4.- Elaborar el manual de valoración
- 5.- Valoración de los tipos de puestos
- 6.- Pruebas y correcciones del manual
- 7.- Ponderar los factores
- 8.- Aplicación a todos los puestos

Para el autor Soriano (2012) manifiesta que “Penetración de mercado es el incremento de la participación de una organización en la distribución comercial en un lugar determinado donde desarrolla negocios entre compradores y vendedores” (p68).

Es un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos, la determinación de la importancia de cada uno de ellos y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa. Debe ser dinámica y no se debe confundir con la evaluación de desempeño del empleado.

Según el autor O’Shaughnessy (2010) menciona que la “Penetración de mercado es un conjunto de estrategias donde el fin es incrementar las ventas en una cierta línea de productos con el objetivo de incrementar ventas” (p187)

Establece niveles de complejidad, así como también comparación de puestos conllevando, de forma objetiva, a una equidad salarial. La organización, al realizar una clasificación objetiva y racional, tendrá uno de los mejores puntos de referencia para un sistema de promoción interna y de carrera.

### 2.3.2 Valoración de puestos cualitativos y cuantitativos.

Cualitativos de Valoración de Puestos: también denominados “no cuantitativos o no analíticos. Dan lugar al establecimiento de una ordenación o clasificación de puestos.

Cuantitativos de Valoración de Puestos: también denominados analíticos. Los métodos cuantitativos dan una valoración de los puestos con base en puntos (Echeverría, 2012).

*Tabla 1 Métodos de valoración de puestos*

	<b>CUALITATIVOS</b>	<b>CUANTITATIVOS</b>
<b>VENTAJAS</b>	- Ayudan a caracterizar al personal por su destreza o habilidad, la cual es aplicable en cualquier organización.	-Representaciones estadísticas -Procedimientos matemáticos y económicos
<b>DESVENTAJAS</b>	-Difícil entendimiento para los trabajadores que mediante esta evaluación se pueda establecer sus salarios.	-Al momento de requerir más personal se hace un gasto muy costoso, al adquirir un nuevo puesto.
<b>MÉTODOS</b>	-Métodos de jerarquización (Ranking) -Métodos de clasificación	-Métodos de puntos -Métodos factoriales

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

Para lo cual se toma a consideración el método de puntos fue creado por Merrill. R.

Lott que rápidamente se volvió el método de evaluación de cargos más utilizado de los métodos que se exponen, los cargos se comparan mediante factores de evaluación en sus partes componentes y se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento del cargo y se obtiene un valor total por la suma de valores numéricos.

La valoración de puestos es un proceso que ayuda a estudiar y comparar el contenido de cada puesto de trabajo en una organización. Chiavenato (2010) “El único propósito de colocar en orden y jerarquizar los puestos de trabajo según las competencias requeridas, las mismas que servirán para determinar la remarcación de cada uno según su cargo determinando mediante un sistema de remuneración” (p159).

Dentro del sistema de valoración de puestos, expuestos por varios autores determina que existen algunos métodos, que ayudan a clasificar por puntos y por aptitudes, prestando con mayor interés a los que se relacionan con los métodos operativos, los mismos que se encuentran acompañados de varias actividades que se desarrollan para poder identificar si es apta o no para el puesto.

Es una técnica que se proyecta para el futuro aportando nuevas metodologías para asesorar el desarrollo de un nuevo procedimiento que ayudará a fijar los cargos y salarios según su competencia la que definirá de manera concisa las relaciones de los puestos sobre una base adecuada que sea precisas y sobre todo sistemática. (Roing, 2013)

La elección de talento humano es el factor clave para el funcionamiento, y desarrollo de las organizaciones cuyas funciones deben ejecutar con responsabilidad, las mismas que requieren de una alta capacidad y formación requerida, además hacer una revisión técnica del personal cuya gestión es netamente del sistema de valoración de puestos para dotar a del personal necesario para el cumplimiento de sus objetivos de la organización. (Roing, 2013)

La administración de cada empresa debe fijar el salario conforme a una evaluación de puestos que según su importancia será su salario, el sistema de valoración de



puestos se puede definirse según lo expresa Echeverría (2012) “como el conjunto de normas y procedimientos dirigidos a establecer estructuras de salarios equitativas y justas en la organización” (P93).

Esta valoración de puestos de trabajo, es un componente básico para que la administración salarial haga posible el equilibrio interno de los salarios dentro de una organización cuyo objetivo es el de analizar y comparar el contenido de los puestos de trabajo con el fin de situarlos en un orden de jerarquización que sirva para determinar la remuneración de cada trabajador de la industria. (Echeverría, 2012)

#### **2.4 Sueldo**

Croisman (2015) afirma “El sueldo es la remuneración o paga fija que, de manera regular, percibe una persona por parte de un empleador por el desempeño de un cargo o servicio durante un tiempo determinado” (p139). En este sentido, el sueldo no está sujeto a descuentos por días festivos y no variará si un mes hay menos días laborables que otro

#### **2.5 Salario del personal**

El salario aún no se encuentra muy definido ni claro, por ende no se puede apreciar sus características, ni los determinantes para su retribución dentro y fuera de las empresas sean estas pequeñas medianas o grandes, en la actualidad el salario muchas veces que percibe un trabajador está por debajo del mínimo (Croisman , Proteccion social, para el sector infomal, 2015).

Tomando en cuenta que existen negocios o pequeñas empresas que se manejan con cantidades inferiores para la cancelación a sus trabajadores, ya que sus ganancias también son inferiores, por tal razón se ven en la necesidad de cancelar un salario mínimo que puede estar fuera de la ley, pero debido a la necesidad los trabajadores asumen dichos trabajos. (Croisman , Proteccion social, para el sector infomal, 2015)

#### **2.6 Empleado**

El empleado es un individuo, aquel es hábil para desempeñarse en cualquier área de

trabajo dentro de la industria, es decir; tiene la misma apreciación para trabajar tanto para una entidad grande o pequeña, debe poseer necesariamente un vínculo con su jefe inmediato (Sanchez M. , Ideas propias empleados administrativo, 2014).

## **2.7 Obrero**

El obrero por lo general se destaca en desempeñar ciertas actividades en determinado tiempo por el cual será remunerado o compensado con un salario, según el tipo de trabajo a desempeñar para el cual fue contratado, los que serán necesarios para una industria manufacturera, es decir para determinada obra que debe ser ejecutado en un tiempo establecido. (Redondo, 2015)

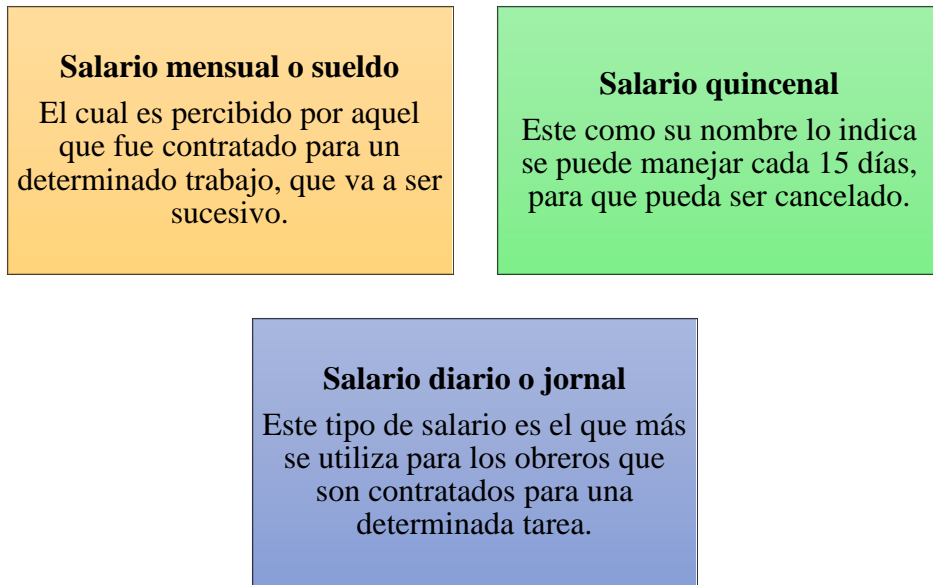
Es decir en el ámbito laboral la presencia de los obreros en la industria a los que según la legislación laboral son conocidos también como operarios, los obreros son los que tienen la misión de llevar a cabo la producción de la industria a la que pertenecen sea cual sea su actividad económica.

## **2.8 Salario**

Según Lacalle (2012) “Es el ingreso que reciben los trabajadores a cambio de tarea que ejecuta” como puede ser en el proceso de producción en alguna empresa o industria. En otras palabras, el salario no es más que la cantidad que se paga a los trabajadores, este se establece por el tipo de trabajo para el cual fue contratado.

Es así que el empleador y el trabajador pueden pactar entre sí cualquier modalidad o tipo de salario, según su trabajo sin que este afecte las garantías del trabajador. Es así que dentro de una amplia clasificación de acuerdo a su trabajo el salario se puede pactar de la siguiente manera:

### 2.8.1 Según el periodo de trabajo el pago es el siguiente:



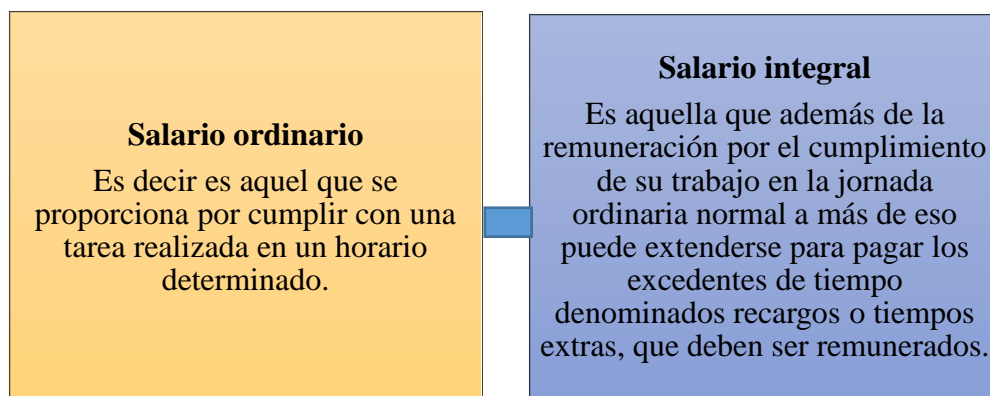
*Figura 5 Pago según el periodo de trabajo*

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

**Fuente:** Montes (2012)

### 2.9 Factores salariales

Son determinantes según la modalidad de salario con la que trabaje cada empresa o industria donde se trabaja con las compensaciones monetarias o económicas denominadas los cuales se clasifican en:



*Figura 6 Factores salariales*

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

**Fuente:** Montes (2012)

### 2.9.1 El salario de acuerdo con su forma

De tres tipos que determinan la actividad de trabajo y su tiempo a emplearse:

**El Salario fijo:** Es aquel que independientemente de la eficiencia o productividad del trabajador, debe ser cancelada consecutivamente cada mes o cada tiempo establecido, para la realización de trabajo para la cual fue contratado en la empresa.

- **El Salario variable:** Se proporciona según las tareas realizadas por el trabajador de las mismas que varía de acuerdo a su eficiencia; si el trabajador presta sus servicios en la jornada máxima, el empleador deberá pagar al menos el salario mínimo independientemente de los resultados, que tomo la obra u tarea la cual debe realizar.

**Salario mixto:** es aquella combinación del salario fijo y del variable es decir puede proporcionarse a la vez los dos.

*Figura 7 Salario de acuerdo con su forma*

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

**Fuente:** Sanchez (2014)

### 2.10 La denominación del salario

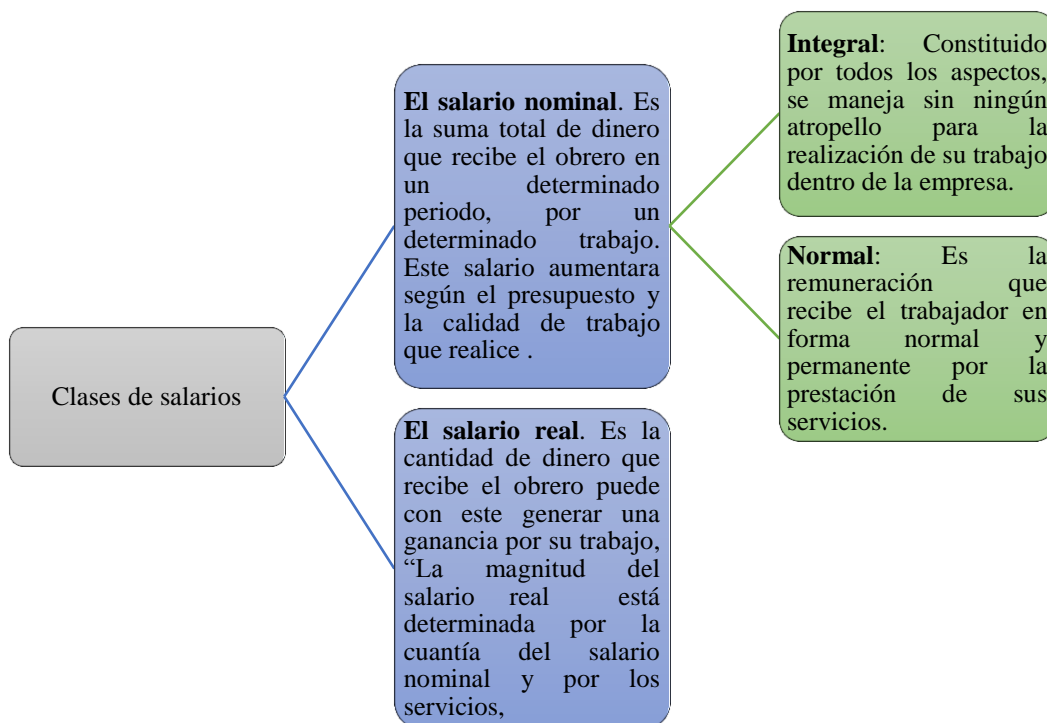
Según Lacalle (2012) Los salarios son considerados como un coste para los empleadores, y la principal fuente de ingresos para los trabajadores, es así que el desacuerdo del salario el cual debe percibir el trabajador se ha llegado a constituir en objeto de conflictos siendo un componente clave dentro de la empresa.

El salario se relaciona directamente con los obreros tomando en cuenta las horas que son empleadas para la realización de su trabajo, así como la cantidad de trabajo y la relación que poseen entre las dos. Es decir no percibe una remuneración fija a cambio de lo trabajado, sino que se toma en cuenta lo que se hace en cada tiempo y espacio o jornada de trabajo para el cual fue contratado y reconocido con un salario. (Montes, 2012)

“los salarios son parte importante de los costos laborales y son una variable esencial para la competitividad de las empresas las que requieren ser analizadas, también en su relación con otros factores como el empleo, la productividad y la inversión. Por estos motivos los Estados, junto con representantes de empleadores y trabajadores, han reconsiderado sus políticas salariales” Organización Internacional de Trabajo (2014)

Los salarios y sus garantías salariales, se consideran es la totalidad de las percepciones económicas de los trabajadores, las que pueden ser proporcionadas en dinero o en especie, cualquiera que sea la forma de remuneración, teniendo en cuenta que el salario en especie no podrá superar el 30 por ciento de total percibido de las compensaciones salariales del trabajador, ni dar lugar a la minoración de la cuantía íntegra en dinero del salario mínimo interprofesional, el salario será las cantidades percibidas por el trabajador en concepto de su trabajo consecuencia de su actividad laboral. (Gonzales & Perez, 2015)

### 2.11 Clases de salario



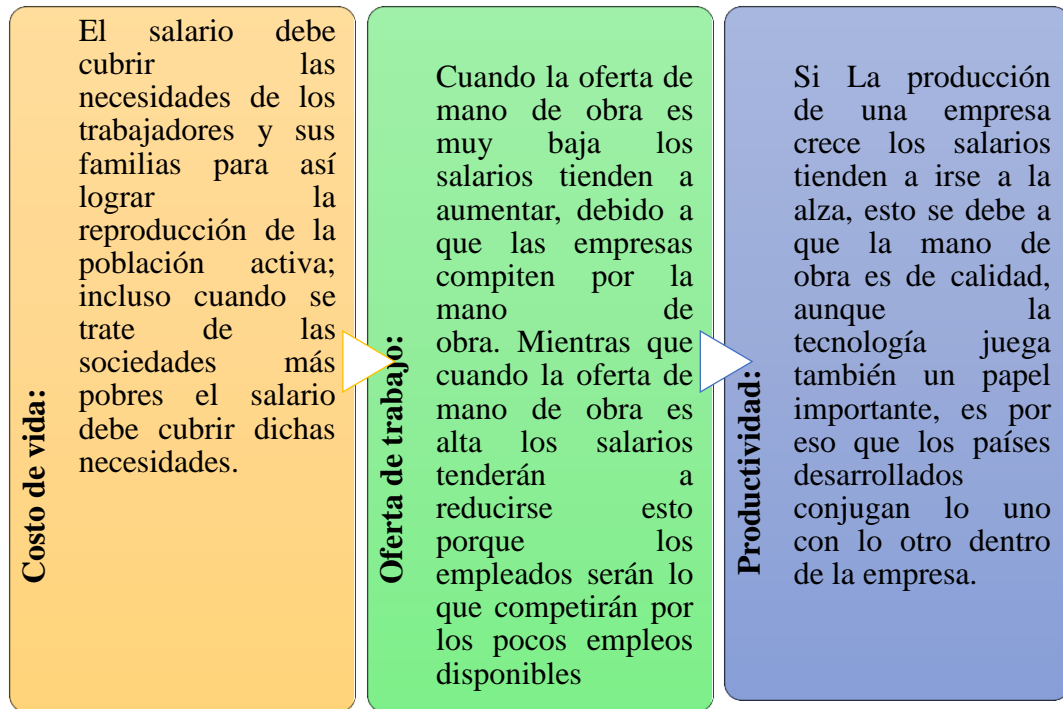
**Figura 8 Clases de salarios**  
**Elaborado por:** Marjorie Encalada  
**Fuente:** (Gonzales & Perez, 2015)

### 2.11.1 Otra clasificación de salario

Además de los salarios antes descritos se aprecia dos más que se fundamentan por la necesidad de la empresa y la que ayudara a mejorar al trabajador.

- a) **El salario Emocional:** Menciona que en la actualidad las empresas están desarrollando nuevos métodos de remuneración diferentes, en su afán de poder trabajar con empleados estimulados por lo que depende mucho de la motivación que se da al trabajador con la combinación de un salario económico y un salario no tangible aumenta la satisfacción del trabajador además de mejorar su aportación laboral a la empresa. (Lacalle, 2012)
  
- b) **Salario base:** Es la parte más importante cuantitativamente hablando ya que es una cantidad que debe mantenerse mas no disminuir, tomando en cuenta como una base específicamente para tomar en consideración las excepciones de la suma de los complementos, y las que puede ser superior al mismo, “no debe confundirse con el salario mínimo interprofesional, ya que este último es el salario que anualmente fija el Gobierno”. (Lacalle, 2012)

## 2.12 Factores que influyen a la determinación del salario



*Figura 9 Factores que influyen en la determinación del salario*

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

**Fuente:** Larraga (2014)

## 3. METODOLOGÍA

Es un procedimiento riguroso como medio para la adquisición de conocimientos, Sutton (2014) especifica “cada uno de los procesos y técnicas a utilizar durante el desarrollo del tema, para lo cual el investigador debe encontrar paradigmas investigativos que se adapten al estudio” (p122). En síntesis la metodología es un proceso a ejecutarse para la elaboración del proyecto de investigación.

### 3.1 Investigación de Campo

Según Sampieri, Fernandez y Baptista (2015) expresan: “Es el proceso en donde se usan los mecanismos investigativos, a fin de aplicarlos en el intento de comprensión y solución de algunas situaciones o necesidades específicas. Podríamos definirla diciendo que es el proceso que, utilizando el método de campo, permite obtener nuevos conocimientos en cuanto a la realidad social, debido a que es determinada como la investigación pura, en el cual se estudia una situación para diagnosticar

necesidades y problemas.”

Mediante un recorrido por las empresas lácteas de la Provincia de Tungurahua han dado a conocer la problemática que se puede dar si no se cuenta con un sistema de valoración de puestos, por la cual se aportará con la investigación de campo para determinar los factores necesarios para su desarrollo.

### **3.2 Investigación Bibliográfica**

Lopez de Prado (2015) determina en un sentido amplio, el método de investigación bibliográfica es el sistema que se sigue para obtener información contenida en documentos. En sentido más específico, el método de investigación bibliográfica es el conjunto de técnicas y estrategias que se emplean para localizar, identificar y acceder a aquellos documentos que contienen la información pertinente para la investigación.

### **3.3 Investigación Exploratoria**

Según Merino, Pintado, Sanchez y Grande (2015) Acotan que es una investigación inicial para definir con más precisión el problema a analizar. Su objetivo es suministrar al decisor o al investigador una primera orientación sobre la totalidad o una parte del tema que se va a estudiar. Se caracteriza por su flexibilidad y versatilidad. Por ejemplo, una entrevista es una profundidad con un directivo de una empresa para analizar el clima laboral de dicha empresa.

### **3.4 Investigación Descriptiva**

Para Merino, Pintado, Sanchez y Grande (2015) manifiestan: “Permite describir las características de una población o del tema a estudiar e intenta dar respuesta a interrogantes como quien, que, donde, cuando y como. El proceso de la investigación es más formal y estructurado que en la investigación exploratoria. Las muestras son más amplias y representativas y los datos se analizaran cuantitativamente.” (p67). Esta investigación describe muchas partes sobre el estudio en cuanto al entorno, se fundamenta en las especificaciones de los fenómenos o de las situaciones en



concreto, indicando lo más relevante.

### 3.5 Investigación Correlacional

Para Gutierrez (2015) expresa que “Los estudios correlacionales pretenden medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí. Estas relaciones se establecen dentro de un mismo contexto, y a partir de los mismos sujetos en la mayoría de los casos” (p34). La principal característica de este tipo de investigación es que ayuda a estar al corriente sobre el comportamiento de varios conceptos de las variables y relacionarlas, es decir; se mide las variables que se desean conocer, si están o no relacionadas, este tipo de estudio evalúa el grado de relación entre ellas.

### 3.6 Población y Muestra

#### 3.6.1 Población

Sayago (2016) manifiesta que es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio.

Información de las distintas Industrias de Lácteos de la Provincia de Tungurahua.

#### 3.6.1.1 Procesadoras y comercializadoras de lácteos de la provincia de Tungurahua en los diferentes cantones

Tabla 2 Procesadoras y comercializadoras de lácteos

NOMBRE DE LAS INDUSTRIAS LÁCTEAS	CANTÓN	PROPIETARIOS	No DE TRABAJADORES
El Toril	Mocha	Luis Aguiar	10
Lácteos “Ismael”	Mocha	Ismael Cifuentes	8
El “lindero”	Ambato	Mónica López	9
SOBRAB	Ambato	Antonio Andrade	8
La “Esencia”	Ambato	Rodrigo Villacres	11

<b>Lácteos “Naranja”</b>	Baños	Luz Freire	8
<b>Lácteos “Katita”</b>	Baños	Luis Moreno	9
<b>Lácteos “Sandrita”</b>	Ambato	Segundo Caguana	8
<b>Lácteos “Naranja”</b>	Ambato	Marcelo Naranja	10
<b>Ambayata</b>	Mocha	Amable Tayupanta	8
<b>San Pablo</b>	Pillaro	Andrés Suarez	14
<b>De Marcos</b>	Pillaro	José Solís	15
<b>Pasteurizadora Pillaro</b>	Pillaro	Carlos Ramírez	14
<b>Lácteos Rozú</b>	Pillaro	Alba Carrillo	9
<b>Lácteos Proalpi</b>	Pillaro	Maribel López	8
<b>San “José”</b>	Pillaro	Jorge Sánchez	9
<b>Lácteos “Monte Verde”</b>	Pillaro	Amparo Guano	9
<b>“Alfalfita”</b>	Pillaro	Rogelio Toapanta	7
<b>El Enjambre</b>	Pillaro	Antonio Chicaiza	8
<b>Lácteos “Pura Crema”</b>	Pelileo	Ernesto Guerra	14
<b>CONLAC-T</b>	Pelileo	María Pazmiño	8
<b>Lácteos “San Antonio”</b>	Patate	Antonio Pérez	11
<b>In-leche</b>	Patate	Amparo Flores	10
<b>Lácteos “Mi Vaquita”</b>	Patate	Lorena Salcedo	11
<b>Lácteos “Marlene”</b>	Tisaleo	Marlene Tisalema	9
<b>Lácteos “El vaquero”</b>	Quero	Pedro Vaquero	8
<b>APROLEQ</b>	Quero	Susana Paredes	11
<b>Lácteos “El Mirador”</b>	Cevallos	Pablo Chauca	6
<b>Lácteos “Guerrero”</b>	Cevallos	Andrea Guerrero	5
<b>TOTAL</b>			<b>275</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Marjorie Encalada

*Tabla 3 Personal Industria Láctea de Tungurahua*

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Personal Industrias lácteas de Tungurahua.	275	100%
<b>Total</b>	<b>275</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

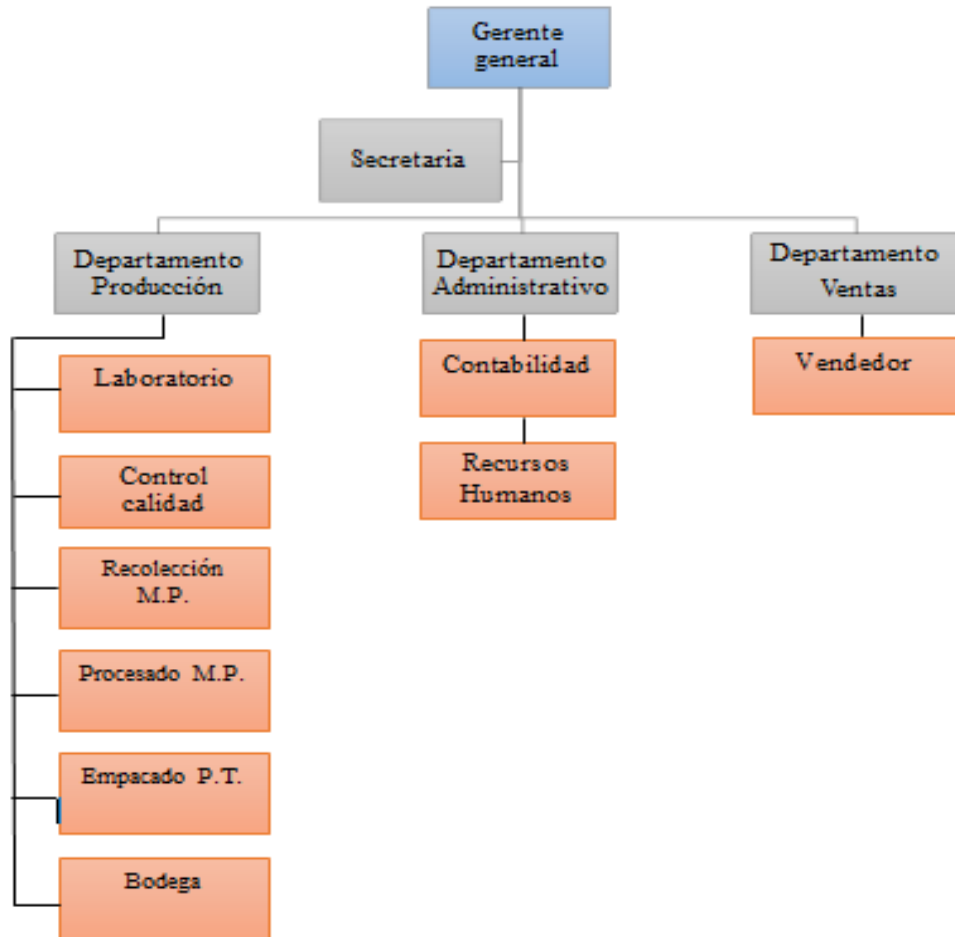
Se determina que el total de la población es de 275 con la que se trabajará, la cual sobrepasa las 100 personas por lo que es necesario sacar la muestra a las cuales se las direccionará las encuestas acerca de la problemática establecida en el sector industrial.

Ecuador contabilizó un total de 5.6 millones de litros en el 2014, de los cuales el 67.73% se destinó a la venta en líquido y el restante se usó para otros fines como alimentación de becerros o procesado en los mismos terrenos. La región Sierra fue la principal productora con el 75.9% de participación, seguido por la Costa y la Amazonia con el 18.84% los cuales fueron datos tomados del Perfil sectorial de lácteos y cárnicos. (2016)

Es así que el sector industrial de lácteos de la provincia de Tungurahua es una de las más importantes ya que su producción láctea es abundante, el último censo Agropecuario realizado en el año (2010) diariamente se produce un aproximado de 372.000 litros de leche de los cuales más del 80% se vende en líquido, logrando abastecer a la provincia además de ser proveedores de varias empresas lácteas del país.

Por lo que la investigación de campo realizada en las pequeñas medianas y grandes industrias lácteas de la provincia de Tungurahua dan a conocer que no aplican un método de valoración de puestos, por lo que es importante su existencia para que el personal se sienta satisfecho con su labor al proporcionarles un salario acorde a su trabajo.

### 3.6.1.2 Organigrama Estructural de una Industria de Lácteos en la Provincia de Tungurahua.



**Figura 10 Organigrama estructural**  
Elaborado por: Marjorie Encalada  
Fuente: Investigación de campo

### 3.6.2 Muestra

Para Sayago (2016) la muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población, en donde hay diferentes tipos de muestreo. El tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuán representativo se quiera sea el estudio de la población.

La muestra que se trabajará en la recolección de la información está representada por 275 personas, que constituyen la población, para lo cuales se aplicara la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2PQN}{Z^2PQ + Ne^2}$$

**Dónde:**

**n**= Tamaño de la muestra

**Z**= Nivel de confiabilidad (95% / 1.96)

**P**= Probabilidad de ocurrencia 50%

**Q**= Probabilidad de no ocurrencia 50%

**N**= Población 275

**E**= Error de muestreo 5%

**Aplicación:**

$$n = \frac{1,96^2(0.5)(0.5)275}{1,96^2(0.5)(0.5) + 275(0.05)^2}$$

$$n = \frac{264}{1,65}$$

$$n = 160$$

### **3.7 Recolección de Información**

Según Hernández (2012) expresa “son respuestas al ¿cómo hacer? Lo que consiente en alcanzar un fin o resultado propuesto, pero se sitúan a nivel de los hechos o de las etapas que permiten la aplicación del método por medio de elementos concretos y adaptados a un objeto bien definido” (p59). En la presente investigación a más de los métodos se recurrirá a determinados medios de recolección de la información en donde se utilizará en base a técnicas e instrumentos.

### **3.7.1 Encuesta**

La encuesta es instrumento de investigación que permite recolectar información acerca del objeto de estudio a partir de la formulación de preguntas, Se elabora en función a las variables e indicadores de trabajo en la investigación, permitiendo así la relación de características de una población y por ende la generalización de conclusiones (Latorre, 2014).

El cuestionario es de escala de Likert, calificado acorde a su necesidad. Consta de 12 preguntas las mismas que serán tabuladas, la encuesta se realizará a 160 personas de las industrias lácteas de la provincia de Tungurahua, que son las directamente involucradas.

### **3.8 Validación del instrumento de recolección de información.**

La validación de la encuesta pretende conocer si el instrumento es válido para el propósito que ha sido desarrollado, permite conocer las inferencias e interpretación correcta de los resultados, para lo cual se utilizó el método estadístico de Spearman Brown, mismo que sirve para determinar la consistencia interna del instrumento.

El coeficiente de correlación mide el grado de asociación entre dos cantidades, pero no mira el nivel de acuerdo o concordancia. Si los instrumentos de medida miden sistemáticamente cantidades diferentes uno del otro, la correlación puede ser 1 y su concordancia ser nula, entre -1 y +1, indicándonos asociaciones negativas o positivas respectivamente, 0 cero, significa no correlación pero no independencia.

Dentro del análisis efectuado mediante Spearman Brown se obtuvieron los siguientes resultados:

*Tabla 4 Validación método de Spearman Brown*

<b>PREGUNTAS</b>	<b>COEFICIENTE</b>
<b>Pregunta 1</b>	0.700
<b>Pregunta 2</b>	0,756
<b>Pregunta 3</b>	0,830
<b>Pregunta 4</b>	0,707
<b>Pregunta 5</b>	0,700
<b>Pregunta 6</b>	0,696
<b>Pregunta 7</b>	0,899
<b>Pregunta 8</b>	0,754
<b>Pregunta 9</b>	0,776
<b>Pregunta 10</b>	0,793
<b>Pregunta 11</b>	0,665
<b>Pregunta 12</b>	1,000

**Fuente:** Spearman Brown

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

Se alinean con los parámetros del coeficiente es decir deben estar entre -1 y 1, por lo cual es evidente que están de acuerdo a lo estipulado y los rangos aceptables.

#### **4. RESULTADOS**

Entre las principales empresas lácteas a nivel de la Provincia de Tungurahua tenemos: Según la base de datos de la Cámara de Industrias de Tungurahua (2015) en la provincia de Tungurahua existen industrias que se dedican a la producción de distintos tipos de lácteos, ya sea tecnificadas o artesanales. Además los datos fueron tomados de los propietarios de las empresas lácteas de la PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

#### **4.1 Métodos científicos que posibilitan los resultados.**

Para la generación de los resultados de la información recolectada en la investigación de campo, se utilizó el programa SPSS, el cual permitió la presentación sistematizada de la información.

#### **4.2 Fundamentación científica de los resultados.**

En referencia a la fundamentación científica de los resultados obtenidos, se utilizó el marco teórico que referencia a la valoración de puestos y al impacto en los salarios, el mismo que fue referenciado estratégicamente en las interpretaciones.



## 5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### 1. ¿Qué tiempo lleva usted laborando en la Industria?

**Tabla 5 Tiempo Laboral**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b> Menos de un año	12	7,5	7,5	7,5
Entre 1 año a 3 años	16	10,0	10,0	17,5
Entre 3 años a 5 años	34	21,3	21,3	38,8
Más de 5 años	98	61,3	61,3	100,0
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Marjorie Encalada



**Figura 11 Tiempo laboral**

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Marjorie Encalada

### Interpretación de resultados

En su mayoría el personal de la parte operativa de la industria láctea de la provincia de Tungurahua, viene laborando en un periodo de más de 5 años, lo cual constituye un personal estable, debido a su trayectoria se debe dar mayor importancia al personal de esta área y tomar en cuenta que es parte fundamental para alcanzar los objetivos trazados en el sector industrial de lácteos.

2. ¿El salario que percibe en la industria láctea se encuentra comprendido entre?

Tabla 6 Salario en la Industria Láctea

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menos de 374,00	36	22,5	22,5	22,5
	Entre 375,00 a 500,00	87	54,4	54,4	76,9
	Entre 501,00 a 700,00	37	23,1	23,1	100,0
<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Marjorie Encalada

¿El salario que percibe en la industria láctea se encuentra comprendido entre?

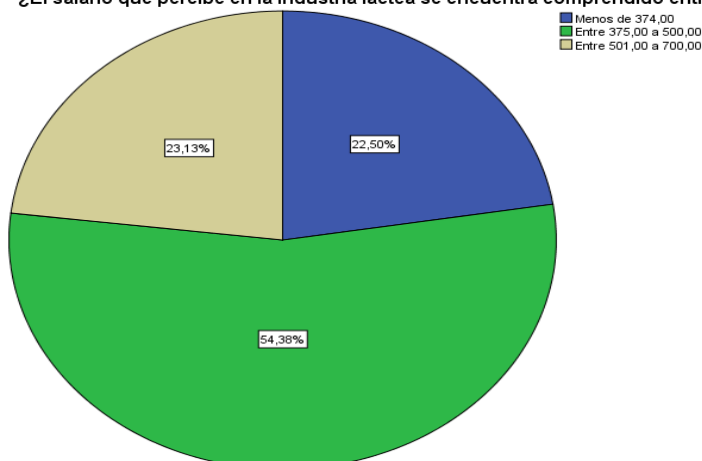


Figura 12 Salario en la Industria Láctea

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Marjorie Encalada

**Interpretación de resultados**

Acorde al análisis realizado el personal de la industria láctea en su mayoría señala que percibe un salario comprendido entre los 375 a 500 dólares americanos, lo que denota que no existe ningún tipo de alza salarial con respecto al tiempo que laboran, es por ello que se debería tomar en cuenta y aplicar un método para poder determinar un salario justo.

**3. ¿Cree usted que la industria láctea frecuentemente realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono mediante?**

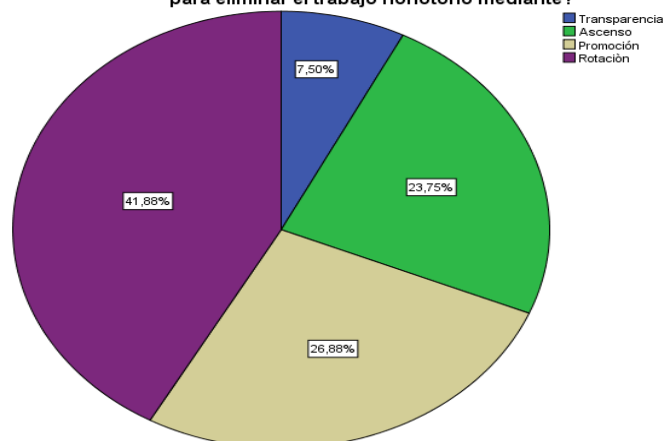
**Tabla 7 Rotación de Puestos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Transparencia	12	7,5	7,5	7,5
	Ascenso	38	23,8	23,8	31,3
	Promoción	43	26,9	26,9	58,1
	Rotación	67	41,9	41,9	100,0
	<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Marjorie Encalada

**¿Cree usted que la industria láctea frecuentemente realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono mediante?**



**Figura 13 Rotación de Puestos**

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Marjorie Encalada

**Interpretación de resultados**

En su mayoría el personal del sector cree que muchas veces para eliminar el trabajo monótono que usualmente poseen los trabajadores, han optado por rotarlos para que realicen diferentes actividades y de cierto modo no se torne tedioso, ya que este puede influir en la calidad de su trabajo afectando a la productividad de la industria láctea de la provincia de Tungurahua.

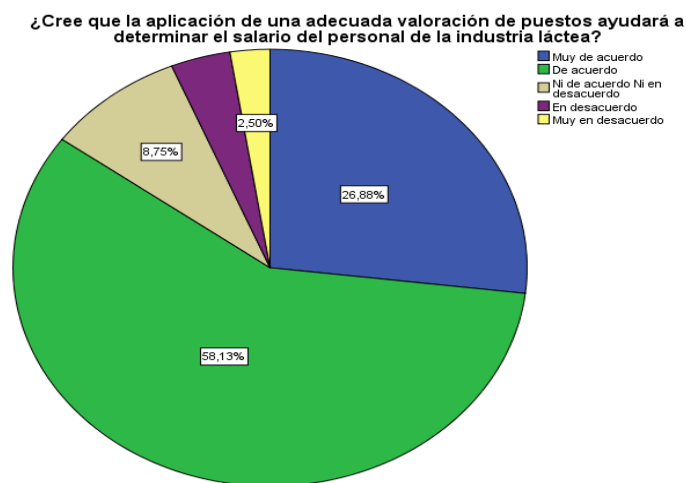
**4. ¿Cree que la aplicación de una adecuada valoración de puestos ayudará a determinar el salario del personal de la industria láctea?**

**Tabla 8 Aplicación de Valoración de Puestos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b> Muy de acuerdo	43	26,9	26,9	26,9
De acuerdo	93	58,1	58,1	85,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	8,8	8,8	93,8
En desacuerdo	6	3,8	3,8	97,5
Muy en desacuerdo	4	2,5	2,5	100,0
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** la encuesta

**Elaborado por:** Marjorie Encalada



**Figura 14 Aplicación de Valoración de Puestos**

**Fuente:** La encuesta

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

**Interpretación de resultados**

Según la información obtenida por las encuestas se puede deducir que en su mayoría el personal de la industria láctea consideran que una adecuada valoración de puestos ayudaría a mejorar el salario de los mismos, ya que según la designación de sus actividades en las que implique mayor responsabilidad serán tomadas en cuenta al momento de evaluar y asignar a cada uno un salario.

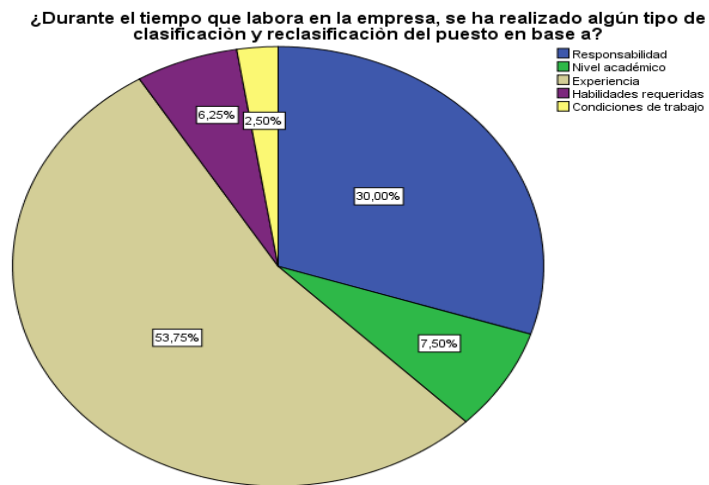
**5. ¿Durante el tiempo que labora en la Industria, se ha realizado algún tipo de clasificación y reclasificación de puesto en base a?**

**Tabla 9 Clasificación y Reclasificación de Puestos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Responsabilidad	48	30,0	30,0	30,0
	Nivel académico	12	7,5	7,5	37,5
	Experiencia	86	53,8	53,8	91,3
	Habilidades requeridas	10	6,3	6,3	97,5
	Condición de trabajo	4	2,5	2,5	100,0
	<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** La encuesta

**Elaborado por:** Marjorie Encalada



**Figura 15 Clasificación y Reclasificación de Puestos**

**Fuente:** la encuesta

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

**Interpretación de resultados**

El personal de la industria considera que de cierta manera han realizado un tipo de clasificación de puestos en base a la experiencia y en base a la responsabilidad, según lo manifestado en su mayoría por los encuestados, es un punto clave ya que en base a la experiencia el trabajo será más productivo y se podrá ver mejores resultados.

**6. ¿Para desempeñar su actividad laboral que tipo de instrucción académica requiere?**

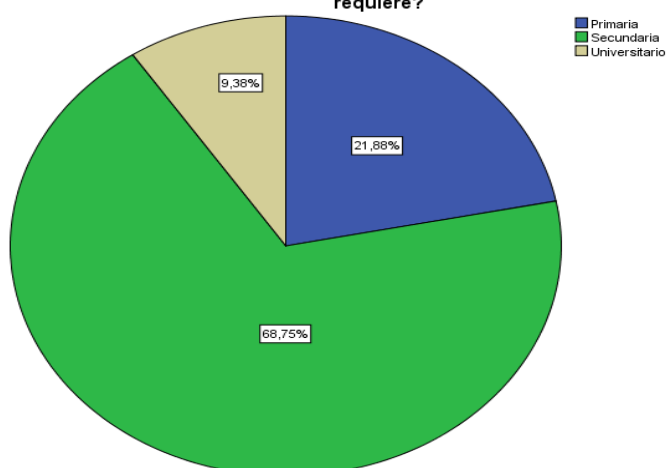
**Tabla 10 Instrucción Académica**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b> Primaria	35	21,9	21,9	21,9
Secundaria	110	68,8	68,8	90,6
Universitario	15	9,4	9,4	100,0
<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

**Fuente:** la encuesta

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

**¿Para desempeñar su actividad laboral que tipo de instrucción académica requiere?**



**Figura 16 Instrucción Académica**

**Fuente:** la encuesta

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

**Interpretación de resultados**

Según los encuestados han comentado que para realizar sus actividades laborales el sector industrial de lácteos de la provincia de Tungurahua ha requerido del personal una instrucción académica secundaria, tomando a consideración el requerimiento de conocimientos básicos, que son suficientes para la realización de las tareas asignadas.

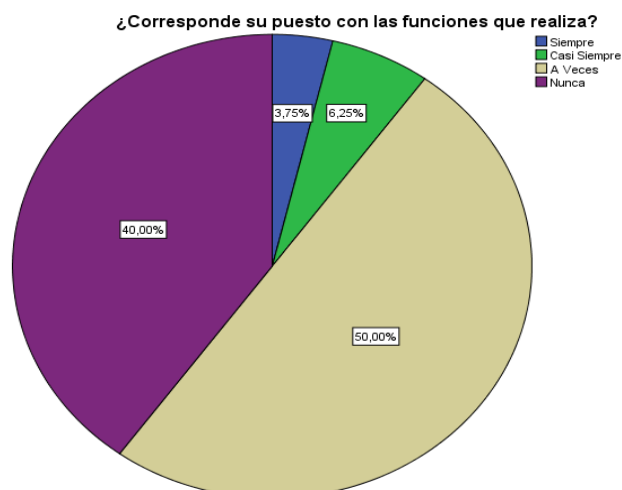
## 7. ¿Corresponde su puesto con las funciones que realiza?

**Tabla 11 Puestos y Funciones**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Siempre	6	3,8	3,8	3,8
	Casi Siempre	10	6,2	6,2	10,0
	A Veces	80	50,0	50,0	60,0
	Nunca	64	40,0	40,0	100,0
	<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Marjorie Encalada



**Figura 17 Puestos y Funciones**

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Marjorie Encalada

### Interpretación de resultados

En consecuencia al análisis realizado en su mayoría expresa que a veces corresponde su puesto con las funciones que realizan, es decir; que si son contratados como operarios de recolección de materia prima las actividades a realizar son distintas desempeñando varias que no les competen y que a la final no son reconocidas, lo cual debe ser considerado para que puedan ser evaluados.

**8. ¿Cree Usted que existe crecimiento personal o profesional dentro de la industria láctea?**

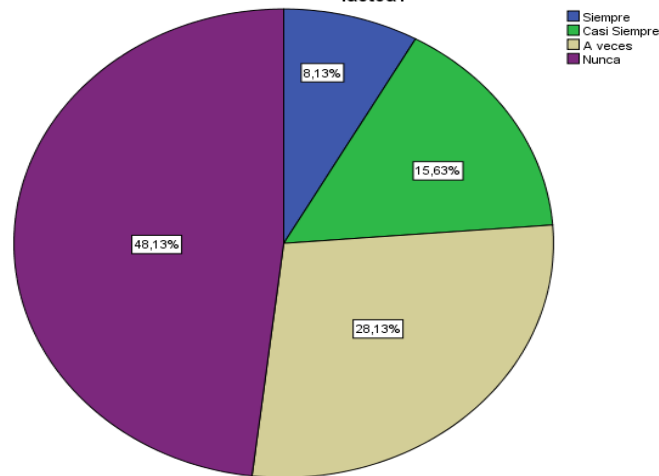
**Tabla 12 Crecimiento Personal y Profesional**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Siempre	13	8,1	8,1	8,1
	Casi Siempre	25	15,6	15,6	23,8
	A veces	45	28,1	28,1	51,9
	Nunca	77	48,1	48,1	100,0
	<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Marjorie Encalada

**¿Cree Usted que existe crecimiento personal o profesional dentro de la industria láctea?**



**Figura 18 Crecimiento Personal y Profesional**

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Marjorie Encalada

**Interpretación de resultados**

El personal del sector industria de lácteos cree que nunca ha existido un crecimiento personal ni profesional, debido a la falta de tiempo y apoyo no pueden capacitarse o especializarse en su área, ya que para ello se requiere recursos económicos que la industria láctea no les facilita, por lo que esto no les permite crecer dentro del ámbito profesional.



## 9. ¿Se siente insatisfecho con las actividades que realiza actualmente?

Tabla 13 *Actividades que Realiza*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Siempre	56	35,0	35,0	35,0
	En Ocasiones	76	47,5	47,5	82,5
	Muy Esporádico	15	9,4	9,4	91,9
	Casi Nunca	6	3,8	3,8	95,6
	Nunca	7	4,4	4,4	100,0
	<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Marjorie Encalada



Figura 19 *Actividad que Realiza*

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Marjorie Encalada

### Interpretación de resultados

Tabulada la encuesta el personal del sector industria lácteos aseguran que en ocasiones se sienten insatisfechos con las actividades que realizan actualmente dentro de la industria, generando un malestar en el ámbito laboral, este rechazo depende en gran medida de las condiciones laborales en las que se encuentran, ya que sus funciones no son aptas para su cargo.

10. ¿Según su criterio cree Usted que existe una política salarial dentro de la empresa?

Tabla 14 Políticas Salariales con relación a la Ley

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Muy de Acuerdo	8	5,0	5,0	5,0
	De Acuerdo	10	6,3	6,3	11,3
	Ni en Acuerdo ni en desacuerdo	20	12,5	12,5	23,8
	En Desacuerdo	75	46,9	46,9	70,6
	Muy en Desacuerdo	47	29,4	29,4	100,0
	<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Marjorie Encalada

¿Según su criterio cree Usted que existe una política salarial en relación con la ley dentro de la empresa?

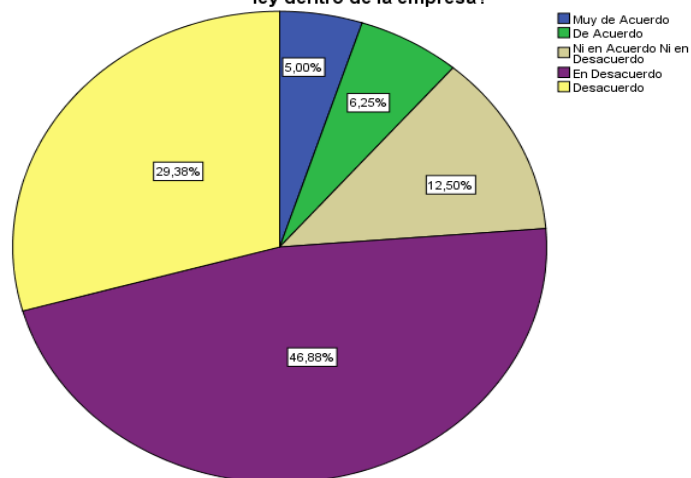


Figura 20 Políticas Salariales con relación a la Ley

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Marjorie Encalada

**Interpretación de resultados**

El personal considera que esta en de acuerdo que existe una política salarial conforme a la ley dentro de la empresa, ya que no se establece según su cargo los salarios que les corresponde a cada uno de ellos, por tal razón se debería implementar una política salarial en el sector industrial de lácteos que ayude al trabajador a tener más confianza en sus actividades a realizar.

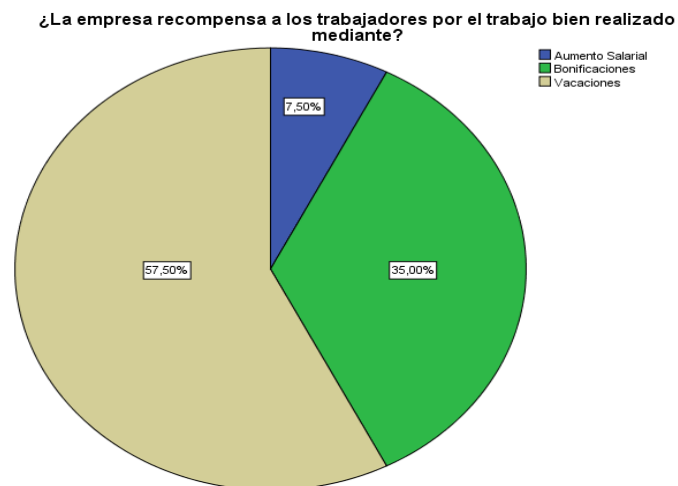
**11. ¿La empresa recompensa a los trabajadores por el trabajo bien realizado mediante?**

**Tabla 15 Recompensa por el Trabajo Realizado**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Aumento Salarial	12	7,5	7,5	7,5
	Bonificaciones	56	35,0	35,0	42,5
	Vacaciones	92	57,5	57,5	100,0
	<b>Total</b>	<b>160</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Marjorie Encalada



**Figura 21 Recompensa por el Trabajo Realizado**

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Marjorie Encalada

**Interpretación de resultados**

En su mayoría la empresa recompensa a sus trabajadores dándoles vacaciones por su trabajo bien realizado, cuando en su lugar debería ser con aumento salarial por el tiempo y esfuerzo dedicado, así como recompensas con bonificaciones en donde el trabajador se sentirá incentivado siendo más eficiente en sus actividades y generando mayores ingresos para el sector.

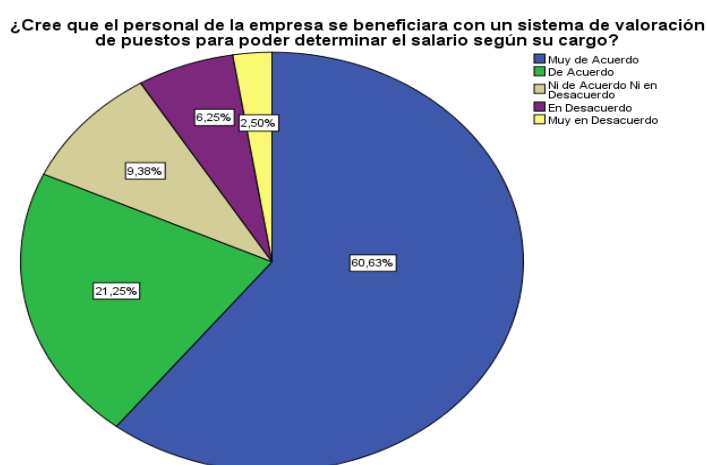
**12. ¿Cree que el personal de la empresa se beneficiará con un sistema de valoración de puestos para determinar el salario según su cargo?**

**Tabla 16 Valoración de Puestos para determinar el salario según su cargo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
<b>Válido</b>	Muy de Acuerdo	97	60,6	60,6	60,6
	De Acuerdo	34	21,3	21,3	81,9
	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	15	9,4	9,4	91,3
	En Desacuerdo	10	6,3	6,3	97,5
	Muy en Desacuerdo	4	2,5	2,5	100,0
	<b>Total</b>		<b>160</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Marjorie Encalada



**Figura 22 Valoración de Puestos para determinar el salario según su cargo**

Fuente: la encuesta

Elaborado por: Marjorie Encalada

**Interpretación de resultados**

El personal del sector se beneficiará con un sistema de valoración de puestos para determinar el salario según su cargo, la cual puede ser una valoración por puntos donde se asigna el respectivo salario a cada cargo acorde a sus funciones, es decir; al que mayor esfuerzo y dedicación demuestre le corresponderá un salario mayor que permita mantener al trabajador satisfecho con sus labores.

### 5.1 Verificación de la hipótesis

Para la verificación de la hipótesis, se tomó en consideración el estadígrafo chi-cuadrado, el cual permitió relacionar las variables de estudio, el mismo que se efectúa mediante el proceso de combinación de frecuencias, para lo cual se escogió dos preguntas sustentadas en cada variable de la siguiente manera:

### 5.2 Planteamiento de hipótesis

La valoración de puestos, y el impacto en los salarios del personal en las industrias de lácteos de la provincia de Tungurahua.

**H1**= La valoración de puestos si impacta en los salarios del personal en las industrias de lácteos de la provincia de Tungurahua.

**H0** = La valoración de puestos no impacta en los salarios del personal en las industrias de lácteos de la provincia de Tungurahua.

### 5.3 Combinación de frecuencias

Tabla 17 *Combinación de frecuencias*

<b>FRECUENCIAS OBSERVADAS</b>					
<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Pregunta N° 01 ¿Qué tiempo lleva usted laborando en la empresa?</b>	12	16	34	98	<b>160</b>
<b>Pregunta N° 03¿Cree usted que en la industria láctea frecuentemente realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono mediante?</b>	12	38	43	67	<b>160</b>
<b>Pregunta N° 07¿Corresponde su puesto con las funciones que realiza?</b>	6	10	80	64	<b>160</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>64</b>	<b>157</b>	<b>229</b>	<b>480</b>

Elaborado por: Marjorie Encalada

Fuente: La encuesta

**Tabla 18** *Frecuencias esperadas*

<b>FRECUENCIAS ESPERADAS</b>					
<b>Ítems</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Pregunta N° 01 ¿Qué tiempo lleva usted laborando en la empresa?</b>	10	21,33	52,33	76,33	<b>159,99</b>
<b>Pregunta N° 03¿Cree usted que en la industria láctea frecuentemente realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono mediante?</b>	10	21,33	52,33	76,33	<b>159,99</b>
<b>Pregunta N° 07¿Corresponde su puesto con las funciones que realiza?</b>	10	21,33	52,33	76,33	<b>159,99</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>63,99</b>	<b>156,99</b>	<b>228,99</b>	<b>479,97</b>

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

**Fuente:** La encuesta

### **Grado de significación**

$$\infty = 0.05$$

### **En donde:**

**O** = Frecuencia Observada

**E** = Frecuencia Esperada

**O-E** = Frecuencias observada - frecuencias esperadas

**O-E 2** = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado

**O-E2/E** = Resultado de las frecuencias observadas y esperadas al cuadrado dividido para las frecuencias esperadas

**Tabla 19** Tabla de Contingencia

O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
12	10	2	4	0,4
12	10	2	4	0,4
6	10	-4	16	1,6
16	21,33	-5,33	28,4089	1,3
38	21,33	16,67	277,8889	2,1
10	21,33	-11,33	128,3689	1,2
34	52,33	-18,33	335,9889	1,8
43	52,33	-9,33	87,0489	2,1
80	52,33	27,67	765,6289	14,6
98	76,33	21,67	469,5889	6,2
67	76,33	-9,33	87,0489	1,1
64	76,33	-12,33	152,0289	2,0
<b>TOTAL</b>	<b>479,97</b>	<b>0,03</b>	<b>2356,0001</b>	<b>34,8</b>

Elaborado por: Marjorie Encalada

Fuente: La encuesta

### Chi tabular

DISTRIBUCION DE  $\chi^2$

Grados de libertad	Probabilidad											
	0,95	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,01	0,001	
1	0,004	0,02	0,06	0,15	0,46	1,07	1,64	2,71	3,84	6,64	10,83	
2	0,10	0,21	0,45	0,71	1,39	2,41	3,22	4,60	5,99	9,21	13,82	
3	0,35	0,58	1,01	1,42	2,37	3,66	4,64	6,25	7,82	11,34	16,27	
4	0,71	1,06	1,65	2,20	3,36	4,88	5,99	7,78	9,49	13,28	18,47	
5	1,14	1,61	2,34	3,00	4,35	6,06	7,29	9,24	11,07	15,09	20,52	
6	1,63	2,20	3,07	3,83	5,35	7,23	8,56	10,64	12,59	16,81	22,46	
7	2,17	2,83	3,82	4,67	6,35	8,38	9,80	12,02	14,07	18,48	24,32	
8	2,73	3,49	4,59	5,53	7,34	9,52	11,03	13,36	15,51	20,09	26,12	
9	3,32	4,17	5,38	6,39	8,34	10,66	12,24	14,68	16,92	21,67	27,88	
10	3,94	4,86	6,18	7,27	9,34	11,78	13,44	15,99	18,31	23,21	29,59	
	No significativo								Significativo			

Figura 23 Chi-cuadrado

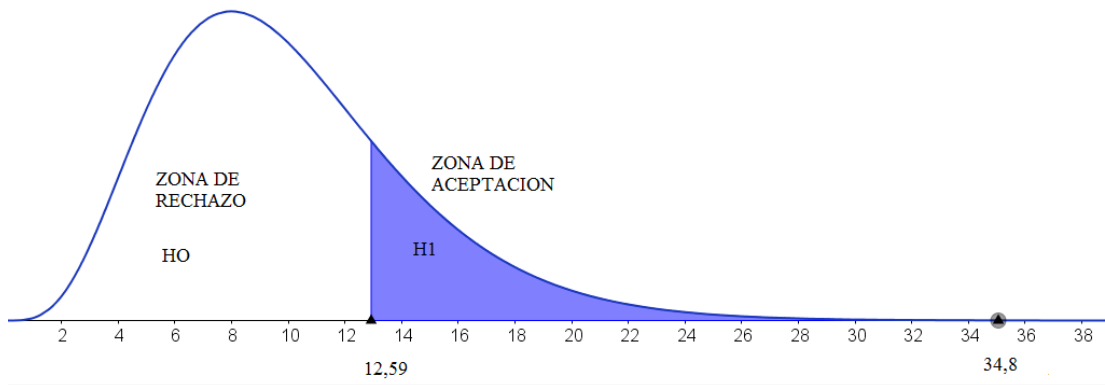
Tabla 19 Datos para la decisión

Datos para la Decisión		
Nivel de Significación	=	0,05
Valor Crítico	=	12,59
$\Sigma X^2$	=	34,8
Decisión		
H1 =	$\Sigma X^2 \geq$	34,8
H0 =	$\Sigma X^2 <$	12,59

Elaborado por: Marjorie Encalada

Fuente: La encuesta

## CAMPANA DE GAUSS



*Figura 24 Campana de Gauss*  
Elaborado por: Marjorie Encalada

### Interpretación:

El valor de  $X^2_c$  es  $\geq a X^2_t$ , se acepta la hipótesis alternativa; La valoración de puestos si impacta en los salarios del personal en las industrias de lácteos de la Provincia de Tungurahua.



## 6. CONCLUSIONES

- En las pequeñas medianas y grandes Industrias de lácteos de la provincia de Tungurahua no existe una valoración de puestos que determine el tipo de puesto y salario que debe ganar el trabajador acorde a sus funciones, el mismo que en base a responsabilidad y compromiso se pueda realizar dentro del sector lácteo.
- Se demuestra que las Industrias de lácteos tienen la necesidad de utilizar un sistema de valoración de puestos ya que una vez definido su cargo de acuerdo a la capacidad con la que cuente cada trabajador se lo remunerará acorde a las actividades que realice en base a su esfuerzo y responsabilidad, lo cual será posible con la aplicación de una metodología específica para la clasificación de puestos dentro de la industria.
- No existe una política salarial definida dentro de la industria láctea, lo cual conlleva a la desigualdad salarial, por ende poco interés en la realización de sus tareas, lo que provoca malestar e ineficiente desarrollo de actividades en los puestos de trabajo.
- Por la inexistencia de una adecuada valoración de puestos, los trabajadores realizan varias actividades a la vez, sin saber cuál es su área específica de trabajo lo que provoca que el personal tenga ciertas inseguridades, por lo que la valoración de puestos lograra que el desempeño laboral sea mejor dentro de la industria láctea.
- Los trabajadores no tienen la posibilidad de crecer profesionalmente debido a que la industria no les proporciona la facilidad para hacerlo, si bien es cierto que en los resultados arrojados no se ha requerido de personal con título académico de tercer nivel, lo cual puede ser un punto negativo para que la industria sea competitiva y alcanzar los estándares de calidad dentro y fuera del país.

- La industria de lácteos no cuenta con un sistema de valoración de puestos, el cual puede ayudar a que el personal perciba un salario acorde con el tipo de actividad que realiza, además se puede establecer una motivada recompensa para los trabajadores en base al esfuerzo realizado.

## **7. RECOMENDACIONES**

- Es importante que se incorpore una valoración de puestos dentro del sector industrial de lácteos de la provincia de Tungurahua, aquel que garantice un puesto de trabajo con un salario acorde a sus funciones y a su tipo de actividad laboral que realiza, esto permitirá que el personal se sienta motivado, y sea más productivo.
- Es recomendable que se cuente con la valoración de puestos por puntos, que garantiza factores que puedan definir el puesto de trabajo a ocupar así como su respectiva remuneración, la cual tendrá que ser acorde a la responsabilidad y habilidad con la que cada trabajador cuenta para proporcionar mayor estabilidad y mejores resultados en base al trabajo realizado en la industria.
- Se debe establecer un proceso de valoración de puestos bajo políticas salariales, que ayuden a determinar el tipo de salario que corresponda a cada trabajador, además está podrá darles la oportunidad de obtener un crecimiento personal y profesional, por lo que deben ser debidamente capacitados, creando perfiles del puesto de trabajo dentro de la industria láctea.
- Con la valoración de puestos se define las funciones que el sector necesita para contratar al personal, que cuente con todos los requisitos para ocupar un puesto, se puede hacer posible con el manejo de la metodología de valoración de puesto por puntos, según el requerimiento industrial y establecer respectivamente su salario al contar con una política salarial estructurada.
- Para aplicar una valoración de puestos, es indispensable contar con los

representantes de cada industria para llegar a establecer un estudio más amplio de lo que se quiere hacer dentro de esta, además el requerimiento académico correspondiente según las actividades que se desarrollan, de tal forma aprobar sus habilidades y las aptitudes que requiere cada puesto.

- Establecer un modelo de valoración de puestos para el sector Industrial de lácteos de la provincia de Tungurahua, mediante una metodología específica para asignar el valor salarial a un puesto de trabajo, a su vez determinar qué tipo de vacante se requiere mediante la valoración, esto ayudará de manera positiva en los salarios del personal de la industria.

## 8. PROPUESTA

**TEMA:** Valoración de puestos por puntos y el tipo de salario que le corresponde a los trabajadores de la Industria Láctea “San Pablo” del cantón Pillaro de la provincia de Tungurahua.

### DATOS INFORMATIVOS

- **Institución ejecutora:** Industria Láctea “San Pablo”
- **Provincia:** Tungurahua.
- **Cantón:** Pillaro
- **Beneficiarios:** Personal de la Industria Láctea “San Pablo”
- **Tiempo estimado de la ejecución:** El tiempo que se estima para la ejecución del proyecto es de Mayo a Julio 2017.
- **Equipo técnico responsable:** Gerente General de las Industria Láctea “San Pablo”, Investigadora (Marjorie Encalada).

#### 8.1 Antecedentes a la Propuesta

La investigación que ayudó a determinar los cargos y salarios del personal de la industria láctea “San Pablo”, donde se conoce en un contexto positivo y económicamente da buenas perspectivas, ya que el personal de la industria láctea, está insatisfecha con el tipo de salarios que perciben y la actividad que realizan a diario, no se percibe ningún tipo de aumento en el nivel de capacitación y se recalca que está mejorando la oferta laboral. Por tal razón en la industria se debe aplicar una metodología apta; como es la valoración por puntos, que es una técnica cuantitativa. Este es el método que analiza el puesto en cada uno de los factores y sub-factores

que lo conforman, consiste además en asignar cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada puesto de trabajo y de esa manera se llega a establecer un ordenamiento de los mismos.

También se identificó que existe un nivel de insatisfacción en cuanto a la desmotivación que existe dentro de la industria, “San Pablo” así como al crecimiento académico que no se percibe, donde este debe imperar para la contribución de conocimientos técnicos y especializados dentro de la industria. La expectativa es contar con un método que ayude a determinar con mayor facilidad el nivel de destrezas que posea el trabajador para el cargo requerido.

Además existe insatisfacción, en cuanto al tipo de competencia que es requerida en la industria así como la corresponsabilidad y el compromiso que se debe mantener para realizar de mejor manera el trabajo dentro de la misma. Es importante que las técnicas específicas sean necesarias para la inserción y desempeño de los trabajadores, considerando que en la actualidad se requiere del manejo de la tecnología en todos sus ámbitos.

Aunque el seguimiento a todos los trabajadores de la industria láctea “San Pablo” del cantón Pillaro, de la provincia de Tungurahua tienden a volverse longitudinales, es decir, recolectar la información a través del tiempo con una frecuencia claramente establecida con el fin de analizar cambios que se den en el tiempo en determinadas variables o en las relaciones entre éstas y poder observar cambios.

Dentro de la industria láctea “San Pablo”, entre las modalidades más comunes para llenar una vacante, es por lo general bajo recomendaciones, al parecer esto puede llegar a ser funcional, por lo cual es importante aplicar una metodología apta a tales vacantes que supla la dificultad de hacer una selección que compruebe las características que el trabajador está interesado en obtener.

Cabe recalcar que la valoración de puestos por puntos es otro de los tantos que se tratan en la investigación, ya que en la industria láctea “San Pablo” valoran la introducción previa al mundo laboral, en la que se adquiere experiencia siendo de

vital importancia al momento de elegir empleados y trabajadores aptos para cada cargo.

Este método de Valoración de Puestos por Puntos ayuda a especificar los factores que existen, las características comunes en cada grupo homogéneo de trabajo, y cada una de ellas se da con distinta intensidad en cada uno de los puestos. Dentro de la industria láctea “San Pablo”, una de las medianas industrias de la provincia de Tungurahua, sus trabajadores no conocen con claridad acerca del tipo de salario que les corresponde acorde a las actividades a realizar, siendo la descripción de las habilidades y competencias requeridas una forma de identificar y ubicar a la personas en los cargos respectivos según sus destrezas.

Las autoridades de la provincia de Tungurahua hacen el esfuerzo para que el empresario de la industria láctea pueda ser escuchado y atendido en sus necesidades y traducirla en un modelo de competencia a nivel nacional. Considerando que el método de valoración de puestos por puntos, ayudará a que los trabajadores sean cada vez más considerados en sus salarios y por ende siempre sean motivados.

Todos los análisis evidenciados en el estudio, permiten aportar al perfil de cada puesto de trabajo dentro de la industria láctea de la Provincia de Tungurahua, lo que sería posible precisar en la presente propuesta.

## **8.2 Justificación**

Es importante la aplicación de la valoración de puestos por puntos ya que existe exigencia del mercado laboral y el mundo empresarial, entre ellos está el manejo tecnológico que facilita los procesos y simplifica las tareas, ahorrando costos para las industrias; además con este método se utiliza el peso porcentual de cada factor que entra en la evaluación de cargos, se evalúa la escala por puntos la misma que sufrirá una reducción o crecimiento constantes.

Este método es novedoso dentro de la industria láctea “San Pablo”, lo que permitirá que cuente con una mayor facilidad para determinar a cada trabajador la actividad

para el cual sea apto y requerido en la industria.

Es factible desde distintos puntos de vista entre estos el económico, puesto a que no se necesita de inversión, más bien de incorporarlo dentro de la industria láctea “San Pablo” en la sección de recurso humanos, quien será el encargado de aplicar dicho método para obtener mejores resultados, dando la oportunidad de asignar un cargo a un trabajador capaz en todas sus formas y así asignar el salario respectivo, además facilitará la búsqueda de personal para la industria.

Los beneficiarios de la propuesta son la Universidad Técnica de Ambato, la Facultad de Ciencias Administrativas, la industria láctea “San Pablo” del cantón Pillaro de la Provincia de Tungurahua, pues mediante esta propuesta se espera obtener una mejor metodología para determinar cada puesto de trabajo con su respectivo salario.

### **8.3 Objetivos**

#### **8.3.1 Objetivo General**

Elaborar un modelo valoración de puestos por el método de puntos, que permita la asignación de los salarios a los trabajadores de la industria láctea “San Pablo” del cantón Pillaro de la provincia de Tungurahua.

#### **8.3.2 Objetivos Específicos**

- Establecer teóricamente la valoración de puestos por el método de puntos de acuerdo al perfil personal y/o profesional de cada trabajador.
- Diagnosticar un manual de valoración de puestos por el método de puntos para la correcta presentación de los procesos y determinar la propuesta salarial.
- Validar la propuesta que permita mejorar los salarios de la industria láctea “San Pablo”, para incentivar a los trabajadores por su labor realizada.

## **8.4 Análisis de Factibilidad**

### **Socio Cultural**

La industria láctea “San Pablo” del cantón Pillaro de la provincia de Tungurahua, ha ido evolucionando a nivel provincial, por ende en nuestro país cada vez es más notorio que los clientes internos tienen que estar debidamente motivado, a diferencia del cliente externo que se fija en la calidad del producto, brindando confianza a la sociedad.

### **Organizacional**

La industria láctea “San Pablo” a través de su Gerencia quien cuenta con el apoyo incondicional y el esfuerzo de todos sus colaboradores, está dispuesta a realizar cualquier cambio que signifique un mejor desempeño en el mercado.

### **Económico-Financiero**

La Industria Láctea “San Pablo” está en capacidad económica de cubrir las actividades necesarias que estén encaminadas a contribuir en el desarrollo organizacional lo que puede ayudar a la aplicación de la propuesta.

## **8.5 Fundamentación Teórica**

### **8.5.1 Descripción de los puestos**

En la industria “San Pablo” es importante que exista una minuciosa descripción de puestos para lograr el ajuste persona-puesto-salario.

Este tipo de análisis determina que se debe implementar un sistema de evaluación de desempeño Ravelo (2014) “Para que las descripciones de puestos cumplan con su cometido debe contarse con un sistema informático de gestión de Personal, que posibilite la actualización permanente de la descripción y asignación de esta función al nivel jerárquico más inmediato al puesto a describir. Idealmente, la actualización



debería estar a cargo del propio ocupante del puesto.”

Este proceso, debe abarcar todos los puestos claves de la organización, en todas sus áreas funcionales y departamentales. El manual que resulte de la evaluación de puestos, deberá tener bien identificados los puestos, así como sus salarios según la categoría a utilizar dentro de la industria.

En relación al proceso de diseño de un plan de carrera, así lo analiza el autor Juan (2015) “Que no se trata solamente de un plan de acciones de Recursos Humanos encaminadas a satisfacer las necesidades de la organización, que mediante los objetivos y metas a alcanzar ayudaran al desarrollo personal e institucional”(p166). Así el empleado sabrá que la empresa dependerá de su adecuada función y responsabilidad en su cargo, tanto en el presente como en el futuro.

La metodología para describir una valoración de puestos se da de la siguiente manera: (Ravelo, 2014) manifiesta: plasmado como un plan evaluativo que es algo más dado que toda gestión integrada de recursos humanos, exige contar con una adecuada estrategia de la movilidad de sus empleados, donde las necesidades de la organización se vinculan con las necesidades personales que se puede adquirir dentro de la empresa, de tal manera que concurra la efectividad y la satisfacción personal, con el logro de los objetivos de la organización.

Se denota que un plan o una estrategia de evaluación dirigida por el departamento de recursos humanos no es sistemáticamente una serie de acciones, más bien se trata de un programa que facilita la evaluación de acuerdo al puesto a ocupar, por el cual se ajustan tantas veces sea necesario las necesidades de la organización con las del personal.

### **8.5.2 Valoración de puestos por puntos**

Según Varela (2015) expresa: “Consiste en asignar ciertos números de unidades de valor, llamados puntos a cada uno de los factores o sub-factores que forman el puesto y de esa manera se llega establecer un ordenamiento de los mismos, posee más

ventajas y persigue varios objetivos, es uno de los métodos más populares, validos que pocas veces pueden ser alterados” (p89).

Por medio de este método se puede evaluar los puestos cuantitativamente sobre la base de los factores y sub-factores que comprenden las exigencias de cada puesto de trabajo, este usualmente mide de entre todos los puestos existentes valora y aplica un juicio más amplio, porque analiza el puesto en cada uno de los factores y sub-factores que lo conforman.

Según Burckhardt, Gisbert y Perez (2016) este método consiste en asignar cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores o sub-factores que forman el puesto y de esa manera se llega a establecer un ordenamiento de los mismos”. Los factores genéricos o primarios son como mínimo 4; a su vez los sub-factores de cada uno de los factores deben ser de 6 a 12, a los cuales, al transformarse se les asignarán grados y puntos en base a las categorías que les corresponda.

### **8.5.3 Grados de cada factor**

Estos grados se determinan por tipo de excelencia al cual se le asigna a cada puesto de trabajo, a continuación los grados de los factores para la valoración de los puestos.

**IV = Es denominado grado de excelencia:** “Es la capacidad para anticiparse a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Habilidad para elaborar planes de contingencia y ser promotor de ideas innovadoras”. (Masarro, 2014) según lo establece es una propuesta innovadora que ayuda a la transformación importante según su puesto y sus actividades de trabajo los cuales ayudará a optimizar los resultados de la empresa, los que a continuación se detallan:

Características:

- Este tipo de grado IV es específico para poder visualizar los posibles

problemas o situaciones dentro de la industria, que requieren de visión a futuro, y diseña estrategias innovadoras que permitirían el desarrollo a largo plazo.

- Así como la necesidad de mejorar en el desempeño dentro de la empresa, utilizando su visión a largo plazo y en base a ello, elabora propuestas creativas para beneficiar a la organización.
- Además el ingenio que proporciona el empleado debe ser innovador el mismo que va a asumir riesgos dentro de su puesto de trabajo, así como en los demás departamentos de la organización.

**III = Es determinado como el grado alto:** Es la capacidad para adelantarse y prepararse para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo; crea oportunidades o minimizar problemas potenciales. Habilidad para evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo; ser ágil en la respuesta a los cambios y aplicar distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo. (Masarro, 2014)

Características:

- Este presenta propuestas y cambios ingeniosos que producen una transformación importante para su área de trabajo y optimizan los resultados de la empresa.
- Detecta oportunidades para mejorar en su área o para el negocio en general, utilizando su visión a largo plazo y en base a ello elabora propuestas creativas para beneficiar a la organización.
- Realiza acciones preventivas para evitar crisis futuras.
- Promueve la creatividad, la innovación y la asunción de riesgos que implica si aplicación.

**II = Equivale a un grado moderado:** Es la capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir, basadas en ciertas habilidad es para actuar rápidamente en una crisis. Capacidad que ayuda a enfrentar un problema (Masarro, 2014).

Características:

- Este tipo de grado con el que se mide actúa ante los problemas, tomando decisiones a tiempo para planear con anticipación y resolver los conflictos que se presenten en la organización.
- Aporta ideas o sugerencias que contribuyen a mejorar los procesos y a cumplir con los objetivos que se establecieron con miras a mejorar en cuanto la actividad que posea la empresa.
- Este ayuda a determinar problema a corto plazo, y plantea soluciones.

**I = El grado mínimo:** “Posee la capacidad para abordar oportunidades o problemas del momento, reconocer las oportunidades que se presentan y opta por la mejor alternativa” (Masarro, 2014) este tipo de grado lleva a cabo las acciones planeadas con anticipación, realizando los ajustes requeridos al momento de la implementación.

Características:

- Este permite actuar para materializarlas de manera inmediata.
- Enfrenta los problemas cuando se le presentan.

**0 = Es el grado nulo:** Este no propone cambios innovadores para su trabajo y para sus funciones. Le cuesta anticiparse a posibles oportunidades o problemas que se podrían presentar en el futuro y no poder resolverlas (Masarro, 2014).

Características:

- No se preocupa por buscar oportunidades de mejora.
- Aporta soluciones estándar para cualquier tipo de problema, sin tener en cuenta las particularidades de cada caso.

#### **8.5.4 La ponderación de los factores**

Para Jaume (2014) dice que “Los factores se hacen de acuerdo con su importancia relativa, ya que éstos no son idénticos en su contribución al desempeño de los

puestos” (p46). Los factores que determinan el tipo de puestos que se requieren de acuerdo a la responsabilidad que cada uno amerite y posea dentro de la industria.

“La ponderación consiste en atribuir a los factores su punto relativo en las comparaciones entre los puestos. Se suele utilizar porcentajes con que cada factor será considerado en la valoración de puestos por de trabajo. Este porcentaje tendrá una traducción a puntos.” (Jaume , 2014) es la asignación porcentual que se le da a cada puesto de trabajo con el que se va a medir, el grado que determinará la importancia del mismo, el que será considerado en puntos como una medición o valor que se le da a cada puesto.

### **8.6 Factores y sub-factores**

Los factores son aquellos que integran el conjunto de puestos relacionados y sujetos a valoración, las características comunes en cada grupo homogéneo de trabajo que se da en una intensidad distinta para cada puesto dentro de la organización, cabe recalcar que su importancia se da de acuerdo al tipo de puesto y son distintas unas de las otras.

“los sub-factores se refiere a la serie de competencias relativas al conocimiento es decir a cada uno de los factores a estudiar, generalmente los diversos niveles de estudios formales”. (Ayala, 2015) esta no se trata de una larga lista de competencias sino más bien de identificar cual sirve para conexiones lógicas entre los puestos, es así que no existe un modelo único para seleccionar los factores a emplear.

Los sub-factores sirven para identificar a los factores, para valorar los requerimientos que cada puesto implica, este es aquel que escoge varias alternativas y son estudiados para la posterior ejecución, así como para desarrollar las funciones de trabajo.

**Tabla 20 Factores**

<b>CARACTERISTICAS</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>
<b>REQUISITOS INTELECTUALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativa</li> <li>• Habilidad</li> <li>• Instrucción</li> <li>• Experiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener actividad</li> <li>• Supervisión del personal</li> <li>• Métodos</li> <li>• Procesos estructurales</li> </ul>
<b>REQUISITOS FISICOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esfuerzo físico</li> <li>• Esfuerzo mental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener un orden de trabajo</li> <li>• Actividad mental controlada</li> </ul>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener un buen ambiente</li> <li>• Prevenir riesgos</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

**Tabla 21 Factores y Sub-factores**

<b>FACTORES</b>	<b>SUB-FACTORES</b>
<b>Conocimiento académico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquiridos</li> <li>• Amplios y requeridos</li> </ul>
<b>Aptitud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingenio</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>
<b>Experiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo</li> <li>• Capacitación</li> </ul>
<b>Responsabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia y eficacia laboral</li> <li>• Errores</li> <li>• Cumplimiento de objetivos</li> </ul>
<b>Condiciones de Trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo</li> <li>• Ambiente de trabajo</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

### **8.7 Prorrateso y asignación de grados a cada factor y puntos a cada grado.**

Según Mondy (2011) se divide a los puestos por factores y sub-factores para obtener un análisis más completo quiere decir se aseguran puntos a cada una de las características relacionadas a los puestos en el trabajo a calificarse, es decir esta clase de calificación usualmente no se encuentra en la misma proporción para todos los puestos, una vez establecida una medida para identificar cada grado en que el factor se encuentra en el puesto se procede a determinar la escala de puntuación.

Ortiz (2012) acota: “La valoración por puntos sirve para ordenar la escala de grados, la que se aplica en el conocimiento y la experiencia de los miembros de un grupo evaluador respecto a los puestos que forman y formaran la empresa para llegar a estructurar la escala de grados que contenga cada empresa” (p92). Así como el número de niveles que forman la estructura, aunque generalmente esto fluctúa entre cinco y siete grados naturalmente, que a preparar la escala los evaluadores tomaran en cuenta políticas de salario.

Sanchez (2010). Expresa que la valuación por puntos guarda relación con la designación de puestos que existen, este es uno de los métodos más comunes, y utilizado, ya que permite al evaluador aplicar un juicio más amplio en comparación con los otros métodos, porque analiza el puesto en cada uno de los factores y sub-factores que lo forman, a diferencia de aquellos que aprecian al puesto como un todo. La escala de prorrateso más aplicada en base a los factores y sub-factores es el de A.L Kress en Estados Unidos, y la que se aplicará en la siguiente propuesta.

Se escogió el método de “Sánchez” ya que este es uno de los más comunes y además permite aplicar juicios de valor más amplio en comparación a los dos anteriores, debido a que analiza los puestos por el método de puesto según los factores y sub-factores. Es decir para el sector industrial de lácteos se considerara una escala de prorrateso en la que se basara en un total de 2406 puntos, los cuales son muy amplios para la asignación de cada puesto.

**Tabla 22 Escala de Prorratio**

FACTOR	PESO EN % PARA FACTOR ES	SUB-FACTORES	GRADOS								
			I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX
			PUNTOS								
Conocimiento académico	35	Adquiridos	21	34	41	52	20	15	18	32	21
		Requeridos	11	24	30	41	17	14	15	34	22
		Funcional	8	15	23	33	10	14	17	20	22
Aptitud	16	Ingenio	19	25	32	40	12	9	15	21	32
		Iniciativa	16	26	33	41	12	17	21	27	31
Experiencia	14	Inmediata y mediata	13	27	33	41	-	-	-	-	-
		Capacitación	11	26	32	42	-	-	-	-	-
Responsabilidad	25	Eficiencia y eficacia laboral	9	23	31	40	12	20	26	30	35
		Errores	12	19	32	43	15	17	24	21	30
		Cumplimiento objetivos	8	23	32	39	12	20	26	31	38
Condiciones de Trabajo	10	Riesgo	10	28	30	38	16	26	16	34	23
		Ambiente	16	22	31	41	15	21	20	36	37
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>154</b>	<b>292</b>	<b>380</b>	<b>491</b>	<b>141</b>	<b>173</b>	<b>198</b>	<b>286</b>	<b>291</b>

Fuente: Sanchez, A. (2010)  
Elaborado por: A.L Kress

## 8.8 Manual

El manual ayuda a facilitar la identificación de los puestos por medio del prorratio que miden de acuerdo a los factores, sub-factores y puntos que es indispensable para un buen funcionamiento y sobre todo permitirá la fluidez del trabajo (Garces , 2014).

El manejo del manual en la empresa es parte fundamental para el desarrollo personal e industrial, este se da por medio de funciones que permite obtener resultados en base a la determinación de puntos y asignar a cada uno su valor.

## 8.9 fórmula de cálculo de valoración por puntos

Formula:

$$VP = \frac{S_{Max-S.min}}{P_{Max-P.min}}$$



**Dónde:**

**VP=** Valor del punto

**S. Max=** Sueldo máximo

**S. Min=** Sueldo mínimo

**P. Max=** Puntaje máximo

**P. Min=** Puntaje mínimo

**8.10 Elección de los puestos de trabajo**

Se pone a disposición para la Industria Láctea San Pablo en miras de ser una de las grandes competidoras en el mercado, los puestos de trabajo a definir.

**8.10.1 Índice y codificación de puestos**

NIVEL EJECUTIVO

1. GERENTE

NIVEL AUXILIAR O DE APOYO

- 1.1. SECRETARIA

NIVEL OPERATIVO

2. DEPARTAMENTO CONTABLE

- 2.1. CONTADOR

3. LABORATORIO LACTEO

- 3.1. LABORATORISTA

4. DEPARTAMENTO DE VENTAS Y MARKETING

- 4.1. VENDEDOR

5. DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

- 5.1. CONTROL DE CALIDAD

- 5.2. OPERARIO DE RECOLECCION DE MATERIA PRIMA

- 5.3. OPERARIO PROCESADOR DE MATERIA PRIMA

- 5.4. OPERARIO DE EMPACADO DE PRODUCTO TERMINADO

- 5.5. BODEGUERO

**Tabla 23 Nombre de los puestos a Evaluar**

N°	PUESTO A EVALUAR
NIVEL EJECUTIVO	
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>GERENTE</li> </ul>
NIVEL AUXILIAR O DE APOYO	
1.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>SECRETARIA</li> </ul>
NIVEL OPERATIVO	
2	DEPARTAMENTO CONTABLE
2.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>CONTADOR</li> </ul>
3	LABORATORIO LACTEO
3.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>LABORATORISTA</li> </ul>
4	DEPARTAMENTO DE VENTAS Y MARKETING
4.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>VENDEDOR</li> </ul>
5	DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
5.1	<ul style="list-style-type: none"> <li>CONTROL DE CALIDAD</li> </ul>
5.2	<ul style="list-style-type: none"> <li>OPERARIO DE RECOLECCION DE MATERIA PRIMA</li> </ul>
5.3	<ul style="list-style-type: none"> <li>OPERARIO PROCESADOR DE MATERIA PRIMA</li> </ul>
5.4	<ul style="list-style-type: none"> <li>OPERARIO DE EMPACADO DE PRODUCTO TERMINADO</li> </ul>
5.5	<ul style="list-style-type: none"> <li>BODEGUERO</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

Elaborado por: Marjorie Encalada

### 8.11 Uso del manual para el personal

Para establecer el manual que se debe aplicar al personal de la industrias láctea San Pablo del catón Pillaro de la provincia de Tungurahua, se debe determinar los puntos por factores que correspondan, los que se obtendrán del total que sería de 2406 para lo cual se procede a determinar porcentaje de cada factor y los puntos.

**Tabla 24 Factores por Puntos**

FACTORES	PUNTOS	PORCENTAJE
Conocimiento académico	842	35%
Aptitud	385	16%
Experiencia	337	14%

<b>Responsabilidad</b>	601	25%
<b>Condiciones de Trabajo</b>	241	10%
<b>Total</b>	<b>2406</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

**Tabla 25 Factor Conocimiento, Sub-Factores y Grados**

FACTOR	PUNTOS	SUBFACTOR	PUNTOS	GRADOS	PUNTOS
<b>Conocimiento Académico</b>	842	Adquiridos	254	A. Operaciones fundamentales	21
				B. Redacciones	34
				C. Informes sencillos	41
				D. Análisis de problema	52
				E. Estrategias laborales	20
				F. Análisis funcionales	15
				G. Redacción de proyectos	18
				H. Estrategias adquiridas	32
				I. Enfoque de soluciones	21
		Requeridos	208	A. Operaciones porcentuales	11
				B. Comprensión de Instrucciones complejas	24
				C. Adecuado manejo de recursos	30
				D. Manejo de control de calidad	41
				E. Instrucciones básicas	17
				F. Operaciones estadísticas básicas	14
				G. Manejo de la tecnología	15
				H. Manejo de materia prima	
				I. Instrucciones laborales	34
					22

		Funcionales	162	A. Manejo de políticas	8
				B. Aplicación de estrategias	15
				C. Control de entrada y salida de materia prima	23
				D. Manejo adecuado del tiempo	33
				E. Control de calidad	10
				F. Manejo de materia prima	14
				G. Adecuado manejo de funciones	17
				H. Aplicación de reglamentos	20
				I. Análisis laboral	22
		<b>TOTAL</b>	<b>624</b>		<b>624</b>

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

**Tabla 26 Factor Aptitud, Sub-Factores y Grados**

<b>FACTOR</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>SUBFACTOR</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>GRADOS</b>	<b>PUNTOS</b>
<b>Aptitud</b>	385	Ingenio	205	A. Capacidad inventiva	19
				B. Trabajo novedoso	25
				C. Estrategia ocupacionales	32
				D. Retentiva de información	40
				E. Uso adecuado de la publicidad	12
				F. Estrategia de marketing	9
				G. Uso adecuado de la tecnología	15
				H. Capacidad de análisis de emprendimiento	21
				I. Estrategia publicitaria	32
		Iniciativa	224	A. Liderazgo	16
				B. Trabajo en equipo	26
				C. Soluciones rápidas	33
				D. Adecuado manejo de las relaciones interpersonales	41
				E. Proyectos de trabajo	12
				F. Estrategias relacionales	17
				G. Iniciativa laboral	21
				H. Elaboración de propuestas	27
				I. Iniciativa de trabajo	31

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

**Tabla 27 Factor Experiencia, Sub-Factores y Grados**

FACTOR	PUNTOS	SUBFACTOR	PUNTOS	GRADOS	PUNTOS
Experiencia	337	Inmediata y mediata	114	A. Actual a 6 meses	13
				B. De 6 meses a 1 año	27
				C. De 1 año a 2 años	33
				D. De 2 años a 3 años	41
		Capitación	111	A. de 6 a 12 meses	11
				B. de 12 a 18 meses	26
				C. de 18 a 24 meses	32
				D. de 24 a 30 meses	42
		<b>TOTAL</b>	<b>225</b>		<b>225</b>

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

**Tabla 28 Factor Responsabilidad, Sub-Factores y Grados**

FACTOR	PUNTOS	SUBFACTOR	PUNTOS	GRADOS	PUNTOS
<b>Responsabilidad</b>	601	Eficiencia y eficacia laboral	226	A. Terminar el trabajo	9
				B. Pulcritud	23
				C. Manejo adecuado del material	31
				D. Disciplina laboral	40
				E. Capacidad laboral	12
				F. Eficiencia en las tareas	20
				G. Puntualidad	26
				H. Aplicación de conocimientos adquiridos	30
				I. Calidad laboral	35
				Errores	213
B. Cumplimiento de funciones	19				
C. Desarrollo del trabajo	32				
D. Sanciones laborales	43				
E. Cumplimiento de estatutos	15				
F. Desarrollo de capacidades	17				
G. Responsabilidad	24				
H. Cumplimiento de reglamentos	21				
I. Soluciones de los errores	30				
Cumplimiento de objetivos	229				
				B. Realización de objetivos	23
				C. Itinerario de trabajo	32
				D. Evitar pérdidas	39
				E. Proyectos a largo plazo	12
				F. Asistencia laboral	20
				G. Trabajo exhaustivo	26
				H. Control de itinerario	31
				I. Evitar contratiempos	38

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

**Tabla 29 Factor Condiciones de Trabajo, Sub-Factores y Grados**

<b>FACTOR</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>SUBFACTOR</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>GRADOS</b>	<b>PUNTOS</b>
<b>Condiciones de Trabajo</b>	241	Riesgo	221	A. Laborar sin protección	10
				B. Expuesto a accidente de trabajo	28
				C. Perdida de materia prima	30
				D. Operar bajo presión	38
				E. Exposición a accidentes	16
				F. Incumplimiento de tareas	26
				G. Pérdida de tiempo	16
				H. Uso inadecuado del uniforme de protección	34
				I. Inhabilidad para trabajar	23
		Ambiente	239	A. Actitud positiva ante cualquier eventualidad	16
				B. Adecuada relaciones laborales	22
				C. Requerimiento empresarial	31
				D. Incentivo laboral	41
				E. Buena Actitud	15
				F. Adecuadas relaciones personales	21
				G. Adecuada relación de trabajo	20
				H. Requerimientos de funciones	36
				I. Control de tiempo	37

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaborado por:** Marjorie Encalada



### **8.12 Metodología de la Propuesta**

Este proyecto se podrá ejecutar mediante la técnica de valoración de puestos por puntos, lo que va a calificar cuantitativamente a los puestos y salarios de cada miembro de la industria láctea San Pablo del cantón Pillaro, esta metodología está comprendida en el presente trabajo de investigación, como una propuesta innovadora, la misma que influencia de manera positiva a la industria láctea de la provincia de Tungurahua, tal es así que se lo ha tomado como universo con el cual se contó para el estudio de la realización de la investigación.

Tabla 30 formulario de valoración de puestos por puntos

INDUSTRIA LÁCTEA “SAN PABLO” DEL CANTÓN PILLARO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA			
CARGO:	GERENTE		
FACTORES	SUB-FACTORES	GRADOS	PUNTOS
<b><u>CONOCIMIENTO</u></b>	<b>ADQUIRIDOS</b>	A. Operaciones fundamentales	21
		B. Redacciones	34
		C. Informes sencillos	41
		<b>D. Análisis de problemas</b>	<b>52</b>
		E. Estrategias laborales	20
		F. análisis funcionales	15
		G. redacción de proyectos	18
		H. estrategias adquiridas	32
		I. enfoque de soluciones	21
	<b>REQUERIDO</b>	A. operaciones porcentuales	11
		B. comprensión de instrucciones complejas	24
		<b>C. adecuado manejo de recursos</b>	<b>30</b>
		D. manejo de control de calidad	41
		E. instrucciones básicas	17
		F. operaciones estadísticas básicas	14
		G. adecuado manejo de la tecnología	15
		H. manejo de materia prima	34
		I. instrucciones laborales	22
	<b>FUNCIONALES</b>	A. Manejo de políticas	8
		B. Aplicación de estrategias	15
		C. Control de entrada y salida de materia prima	23
		<b>D. Manejo adecuado del tiempo</b>	<b>33</b>
		E. Control de calidad	10
		F. Manejo productos en proceso	14
		G. Adecuado manejo de funciones	17
		H. Aplicación de reglamentos	20
		I. Análisis laboral	22
<b><u>APTITUD</u></b>	<b>INGENIO</b>	A. Capacidad inventiva	19

<b><u>EXPERIENCIA</u></b>	<b>INICIATIVA</b>	<b>B.</b> Trabajo novedoso	25	
		<b>C.</b> Estrategia ocupacionales	32	
		<b>D.</b> Retentiva de información	40	
		<b>E.</b> Uso adecuado de la publicidad	12	
		<b>F.</b> Estrategia de marketing	9	
		<b>G.</b> Uso adecuado de la tecnología	15	
		<b>H.</b> Análisis de emprendimiento	21	
		<b>I.</b> Estrategia publicitaria	32	
		<b>A.</b> Liderazgo	16	
	<b>B.</b> Trabajo en equipo	26		
	<b>C.</b> Soluciones rápidas	33		
	<b>D.</b> Adecuado manejo de las relaciones interpersonales	41		
	<b>E.</b> Proyectos de trabajo	12		
	<b>F.</b> Estrategias de relacionales	17		
	<b>G.</b> Iniciativa laboral	21		
	<b>H.</b> Elaboración de propuestas	27		
	<b>I.</b> Iniciativa de trabajo	31		
	<b><u>RESPONSABILIDAD</u></b>	<b>INMEDIATA Y MEDIATA</b>	<b>A.</b> Actualizada a 6 meses	13
			<b>B.</b> De 6 meses a 1 año	27
<b>C.</b> De 1 a 2 años			33	
<b>D.</b> de 2 a 3 años			41	
<b>CAPACITACION</b>		<b>A.</b> De 6 a 12 meses	13	
		<b>B.</b> De 12 a 18 meses	27	
		<b>C.</b> De 18 a 24 meses	33	
		<b>D.</b> De 24 a 30 meses	41	
<b>EFICICENCIA Y EFICACIA LABORAL</b>	<b>A.</b> Terminar el trabajo	11		
	<b>B.</b> Pulcritud	26		
	<b>C.</b> Manejo adecuado del material	32		
	<b>D.</b> Disciplina Laboral	42		
	<b>E.</b> Capacidad laboral	12		
	<b>F.</b> Eficiencia en las tareas	17		
	<b>G.</b> Puntualidad	21		

<b><u>CONDICIONES DE TRABAJO</u></b>	<b>ERRORES</b>	H. Aplicación de conocimientos adquiridos	27
		I. Iniciativa de trabajo	31
		A. Asumir las sanciones	9
		B. Cumplimiento de funciones	23
		C. Desarrollo del trabajo	31
		<b>D. Sanciones laborales</b>	<b>40</b>
		E. Cumplimiento de estatutos	15
		F. Desarrollo de capacidades	17
		G. Responsabilidad	24
		H. Cumplimiento de reglamentos	21
		I. Solución de errores	30
	<b>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS</b>	A. Eficiencia en las actividades	8
		B. Realización de objetivos	23
		C. Itinerario de trabajo	32
		D. Evitar pérdidas	39
		E. Proyectos a largo plazo	12
		F. Asistencia laboral	20
		G. Trabajo exhaustivo	26
		H. Control de itinerario	31
		<b>I. Evitar contratiempos</b>	<b>38</b>
		<b>RIESGO</b>	A. Laborar sin protección
	B. Expuesto a accidente de trabajo		28
	C. Pérdida de materia prima		30
	<b>D. Operar bajo presión</b>		<b>38</b>
	E. Exposición a accidentes		16
	F. Incumplimiento de tareas		26
	G. Pérdida de tiempo		16
	H. Uso inadecuado del uniforme		34
	I. Inhabilidad para trabajar		23
	<b>AMBIENTE</b>	A. Actitud positiva ante cualquier eventualidad	16
		B. Adecuada relaciones laborales	22
		C. Requerimiento empresarial	31
		<b>D. Incentivo laboral</b>	<b>41</b>

		<b>E.</b> Buena actitud	15
		<b>F.</b> Adecuadas relaciones personales	21
		<b>G.</b> Adecuada relación de trabajo	20
		<b>H.</b> Requerimientos de funciones	36
		<b>I.</b> Control de tiempo	37
		<b>PUNTAJE FINAL</b>	<b>469</b>

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

Tabla 31 formulario de valoración de puestos por puntos

INDUSTRIA LÁCTEA “SAN PABLO” DEL CANTÓN PILLARO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA			
CARGO:	SECRETARIA		
FACTORES	SUB-FACTORES	GRADOS	PUNTOS
<u>CONOCIMIENTO ACADÉMICO</u>	ADQUIRIDOS	A. Operaciones fundamentales	21
		B. Redacciones	34
		C. informes sencillos	41
		D. análisis de problemas	52
		E. estrategias laborales	20
		F. análisis funcionales	15
		G. redacción de proyectos	18
		H. estrategias adquiridas	32
		I. enfoque de soluciones	21
	REQUERIDOS	A. porcentuales operaciones	11
		B. comprensión de instrucciones complejas	24
		C. adecuado manejo de recursos	30
		D. manejo de control de calidad	41
		E. instrucciones básicas	17
		F. operaciones estadísticas básicas	14
		G. adecuado manejo de la tecnología	15
		H. manejo de materia prima	34
		I. instrucciones básicas	22
	FUNCIONALES	A. Manejo de políticas	8
		B. Aplicación de estrategias	15
		C. Control de entrada y salida de materia prima	23
		D. Manejo adecuado del tiempo	33
		E. Control de calidad	10
		F. Manejo productos en proceso	14
		G. Adecuado manejo de funciones	17
		H. Aplicación de reglamentos	20
		I. Análisis laboral	22
<u>APTITUD</u>	INGENIO	A. Capacidad inventiva	19

<b><u>EXPERIENCIA</u></b>	<b>INICIATIVA</b>		B. Trabajo novedoso	25	
			C. Estrategia ocupacionales	32	
			D. Retentiva de información	40	
			E. Uso adecuado de la publicidad	12	
			F. Estrategia de marketing	9	
			G. Uso adecuado de la tecnología	15	
			H. Análisis emprendimiento	21	
			I. estrategia publicitaria	32	
			A. Liderazgo	16	
	B. Trabajo en equipo	26			
	C. Soluciones rápidas	33			
	D. Adecuado manejo de las relaciones interpersonales	41			
	E. Proyectos de trabajos adecuados	12			
	F. Estrategias relacionales	17			
	G. Iniciativa laboral	21			
	H. Elaboración de propuestas	27			
	I. Iniciativa de trabajo	31			
	<b><u>RESPONSABILIDAD</u></b>	<b>INMEDIATA Y MEDIATA</b>		A. Actualizada a 6 meses	13
				B. De 6 meses a 1 año	27
C. De 1 a 2 años				33	
D. De 2 a 3 años				41	
<b>CAPACITACION</b>			A. De 6 a 12 meses	11	
			B. De 12 a 18 meses	26	
			C. De 18 a 24 meses	32	
			D. De 24 a 30 meses	42	
<b><u>RESPONSABILIDAD</u></b>	<b>EFICIENCIA Y EFICACIA</b>		A. Terminar el trabajo	9	
			B. pulcritud	23	
			C. manejo adecuado del material	31	
			D. disciplina laboral	40	
			E. Capacidad laboral	12	
			F. Eficiencia en las tareas	20	
			G. Puntualidad	26	

<b><u>CONDICIONES DE TRABAJO</u></b>	<b>ERRORES</b>	H. Aplicación de conocimientos adquiridos	30
		I. Calidad laboral	35
		A. Asumir las sanciones	12
		B. cumplimiento de funciones	19
		C. desarrollo del trabajo	32
		D. sanciones laborales	43
		E. cumplimiento de estatutos	15
		F. desarrollo de capacidades	17
		G. responsabilidad	24
		H. cumplimiento de reglamentos	21
		I. soluciones de los errores	30
		<b>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS</b>	A. Eficiencia en las actividades
	B. Realización de objetivos		23
	C. Itinerario de trabajo		32
	D. Evitar pérdidas		39
	E. Proyectos a largo plazo		12
	F. Asistencia laboral		20
	G. Trabajo exhaustivo		26
	H. Control de itinerario		31
	I. Evitar contratiempos		38
	<b>RIESGO</b>	A. Laborar sin protección	10
		B. Expuesto a accidente de trabajo	28
		C. Pérdida de materia prima	30
		D. operar bajo presión	38
		E. exposición a accidentes	16
		F. incumplimiento de tareas	26
		G. pérdida de tiempo	16
		H. uso inadecuado de uniforme de trabajo	34
		I. inhabilidad para trabajar	23
<b>AMBIENTE</b>		A. Actitud positiva ante cualquier eventualidad	16
	B. adecuada relaciones laborales	22	



		<b>C.</b> requerimiento empresarial	31
		<b>D.</b> Incentivo laboral	41
		<b>E.</b> Buena actitud	15
		<b>F.</b> adecuadas relaciones personales	21
		<b>G.</b> adecuada relación de trabajo	20
		<b>H.</b> requerimientos de funciones	36
		<b>I.</b> control de tiempo	37
		<b>PUNTAJE FINAL</b>	<b>268</b>

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

Tabla 32 formulario de valoración de puestos por puntos

INDUSTRIA LÁCTEA “SAN PABLO” DEL CANTÓN PILLARO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA			
CARGO:	CONTADOR		
FACTORES	SUB-FACTORES	GRADOS	PUNTOS
<b><u>CONOCIMIENTO</u></b> <b><u>ACADEMICO</u></b>	<b>ADQUIRIDOS</b>	A. Operaciones fundamentales	21
		B. Redacciones	34
		C. Informes sencillos	41
		D. Análisis de problemas	52
		E. Estrategias laborales	20
		F. Análisis funcionales	15
		G. Redacción de proyectos	18
		H. Estrategias adquiridas	32
		I. Enfoque de soluciones	21
	<b>REQUERIDOS</b>	A. Operaciones porcentuales	11
		B. Comprensión de instrucciones complejas	24
		C. Adecuado manejo de recursos	30
		D. Manejo de control de calidad	41
		E. Instrucciones básicas	17
		F. Operaciones estadísticas básicas	14
		G. Adecuado manejo de la tecnología	15
		H. Manejo de materia prima	34
		I. Instrucciones laborales	22
	<b>FUNCIONALES</b>	A. Manejo de políticas	8
		B. Aplicación de estrategias	15
		C. Control de entrada y salida de materia prima	23
		D. Manejo adecuado del tiempo	33
		E. Control de calidad	10
		F. Manejo productos en proceso	14
		G. Adecuado manejo de funciones	17
		H. Aplicación de reglamentos	20
		I. Análisis laboral	22
<b><u>APTITUD</u></b>	<b>INGENIO</b>	A. Capacidad inventiva	19
		B. Trabajo novedoso	25

<b><u>EXPERIENCIA</u></b>	<b>INICIATIVA</b>		C. Estrategia ocupacionales	32
			D. Retentiva de información	40
			E. Uso adecuado de la publicidad	12
			F. Estrategia de marketing	9
			G. Uso adecuado de la tecnología	15
			H. Análisis de emprendimiento	21
			I. Estrategia publicitaria	32
			A. Liderazgo	16
			B. Trabajo en equipo	26
	<b>INMEDIATA Y MEDIATA</b>		C. Soluciones rápidas	33
			D. Adecuado manejo de las relaciones interpersonales	41
			E. Proyectos de trabajo	12
			F. Estrategias relacionales	17
			G. Iniciativa laboral	21
			H. Elaboración de propuesta	27
			I. Iniciativa de trabajo	31
			A. Actualizada a 6 meses	13
			B. De 6 a 1 año	27
	<b>CAPACITACION</b>		C. De 1 a 2 años	33
D. De 2 a 3 años			41	
A. De 6 a 12 meses			11	
B. De 12 a 18 meses			26	
C. De 18 a 24 meses			32	
D. De 24 a 30 meses	42			
<b><u>RESPONSABILIDAD</u></b>	<b>EFICIENCIA Y EFICACIA LABORAL</b>		A. Terminar el trabajo	9
			B. pulcritud	23
			C. manejo adecuado del material	31
			D. disciplina laboral	40
			E. capacidad laboral	12
			F. eficiencia en las tareas	20
			G. puntualidad	26
			H. aplicación de conocimientos adquiridos	30

<b><u>CONDICIONES DE TRABAJO</u></b>	<b>ERRORES</b>	<b>I. Calidad laboral</b>	35
		<b>A. Asumir las sanciones</b>	12
		<b>B. Cumplimiento de funciones</b>	19
		<b>C. Desarrollo del trabajo</b>	32
		<b>D. sanciones laborales</b>	43
		<b>E. Cumplimientos de estatutos</b>	15
		<b>F. Desarrollo de capacidades</b>	17
		<b>G. Responsabilidad</b>	24
		<b>H. Cumplimiento de reglamentos</b>	21
		<b>I. Soluciones de los errores</b>	30
	<b>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS</b>	<b>A. Eficiencia en las actividades</b>	8
		<b>B. realización de objetivos</b>	23
		<b>C. itinerario de trabajo</b>	32
		<b>D. evitar perdidas</b>	39
		<b>E. Proyectos a largo plazo</b>	12
		<b>F. Asistencia laboral</b>	20
		<b>G. Trabajo exhaustivo</b>	26
		<b>H. Control de itinerario</b>	31
		<b>I. Evitar contratiempos</b>	38
	<b>RIESGO</b>	<b>A. Laborar sin protección</b>	10
		<b>B. Expuesto a accidente de trabajo</b>	28
		<b>C. Perdida de materia prima</b>	30
		<b>D. Operar bajo presión</b>	38
		<b>E. Expuesto a accidentes</b>	16
		<b>F. Incumplimiento de tareas</b>	26
		<b>G. Pérdida de tiempo</b>	16
		<b>H. Uso inadecuado del uniforme de trabajo</b>	34
<b>I. Inhabilidad para trabajar</b>		23	
<b>AMBIENTE</b>	<b>A. Actitud positiva ante cualquier eventualidad</b>	16	
	<b>B. Adecuada relaciones laborales</b>	22	
	<b>C. Requerimiento empresarial</b>	31	

		<b>D.</b> Incentivo laboral	41
		<b>E.</b> Buena actitud	15
		<b>F.</b> Adecuadas relaciones personales	21
		<b>G.</b> Adecuada relación de trabajo	20
		<b>H.</b> Requerimiento de funciones	36
		<b>I.</b> Control de tiempo	37
		<b>PUNTAJE FINAL</b>	<b>299</b>

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

Tabla 33 formulario de valoración de puestos por puntos

INDUSTRIA LÁCTEA “SAN PABLO” DEL CANTÓN PILLARO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA			
CARGO:	LABORATORISTA		
FACTORES	SUB-FACTORES	GRADOS	PUNTOS
<b>CONOCIMIENTO</b>	<b>ADQUIRIDOS</b>	<b>A. Operaciones fundamentales</b>	21
		B. Redacciones	34
		C. informes sencillos	41
		D. análisis de problemas	52
		E. estrategias laborales	20
		F. análisis funcionales	15
		G. redacción de proyectos	18
		H. estrategias adquiridas	32
		I. enfoque de soluciones	21
	<b>REQUERIDOS</b>	<b>A. operaciones porcentuales</b>	11
		B. comprensión de instrucciones complejas	24
		C. adecuado manejo de recursos	30
		D. manejo de control de calidad	41
		E. instrucciones básicas	17
		F. operaciones estadísticas	14
		G. adecuado manejo de la tecnología	15
		H. manejo de materia prima	34
		I. instrucciones laborales	22
	<b>FUNCIONALES</b>	A. Manejo de políticas	8
		B. Aplicación de estrategias	15
		C. Control de entrada y salida de materia prima	23
		D. Manejo adecuado del tiempo	33
		<b>E. Control de calidad</b>	10
		F. Manejo productos en proceso	14
		G. Adecuado manejo de funciones	17
		H. Aplicación de reglamentos	20
		I. Análisis laboral	22
<b>APTITUD</b>	<b>INGENIO</b>	A. Capacidad inventiva	19
		B. Trabajo novedoso	25

<b><u>EXPERIENCIA</u></b>	<b>INICIATIVA</b>		<b>C. Estrategia ocupacionales</b>	32
			<b>D. Retentiva de información</b>	40
			<b>E. Uso adecuado de la publicidad</b>	12
			<b>F. Estrategia de marketing</b>	9
			<b>G. Uso adecuado de la tecnología</b>	15
			<b>H. Analisis de emprendimiento</b>	21
			<b>I. Estrategia publicitaria</b>	32
			<b>A. Liderazgo</b>	16
			<b>B. Trabajo en equipo</b>	26
	<b>INMEDIATA Y MEDIATA</b>		<b>C. Soluciones rápidas</b>	33
			<b>D. Adecuado manejo de las relaciones interpersonales</b>	41
			<b>E. Proyecto de trabajo</b>	12
			<b>F. Estrategias relacionales</b>	17
			<b>G. Iniciativa laboral</b>	21
			<b>H. Elaboración de propuestas</b>	27
			<b>I. Iniciativa de trabajo</b>	31
			<b>A. Actualizada a 6 meses</b>	13
			<b>B. De 6 a 1 año</b>	27
	<b>CAPACITACION</b>		<b>C. De 1 a 2 años</b>	33
<b>D. De 2 a 3 años</b>			41	
<b>A. De 6 a 12 meses</b>			11	
<b>B. De 12 a 18 meses</b>			26	
<b><u>RESPONSABILIDAD</u></b>	<b>EFICIENCIA Y EFICACIA LABORAL</b>	<b>A. Terminar el trabajo</b>	9	
		<b>B. pulcritud</b>	23	
		<b>C. manejo adecuado del material</b>	31	
		<b>D. disciplina laboral</b>	40	
		<b>E. capacidad laboral</b>	12	
		<b>F. eficiencia en las tareas</b>	20	
		<b>G. puntualidad</b>	26	
		<b>H. aplicación de conocimientos adquiridos</b>	30	

<b><u>CONDICIONES DE TRABAJO</u></b>	<b>ERRORES</b>	I. calidad laboral	35
		A. Asumir las sanciones	12
		B. cumplimiento de funciones	19
		C. desarrollo del trabajo	32
		D. sanciones laborales	43
		E. cumplimiento de estatutos	15
		F. desarrollo de capacidades	17
		<b>G. responsabilidad</b>	<b>24</b>
		H. cumplimiento de reglamentos	21
		I. soluciones de errores	30
	<b>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS</b>	<b>A. Eficiencia en las actividades</b>	<b>8</b>
		B. realización de objetivos	23
		C. itinerario de trabajo	32
		D. evitar pérdidas	39
		E. proyecto a largo plazo	12
		F. asistencia laboral	20
		G. trabajo exhaustivo	26
		H. control de itinerario	31
		I. evitar contratiempos	38
		<b>RIESGO</b>	A. Laborar sin protección
	<b>B. Expuesto a accidente de trabajo</b>		<b>28</b>
	C. Pérdida de materia prima		30
	D. Operar bajo presión		38
	E. Exposición de accidentes		16
	F. Incumplimiento de tareas		26
	G. Pérdida de tiempo		16
	H. Uso inadecuado del uniforme de protección		34
	I. Inhabilidad para trabajar		23
	<b>AMBIENTE</b>		<b>A. Actitud positiva ante cualquier eventualidad</b>
B. Adecuada relaciones laborales		22	
C. Requerimiento empresarial			
D. Incentivo laboral		31	



		<b>E.</b> Buena actitud	41
		<b>F.</b> Adecuada relaciones personales	15
		<b>G.</b> Adecuada relación de trabajo	21
		<b>H.</b> Requerimientos de Funciones	20
		<b>I.</b> Control de tiempo	36
		<b>PUNTAJE FINAL</b>	<b>272</b>

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

Tabla 34 formulario de valoración de puestos por puntos

INDUSTRIA LÁCTEA “SAN PABLO” DEL CANTÓN PILLARO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA			
CARGO:	VENDEDOR		
FACTORES	SUB-FACTORES	GRADOS	PUNTOS
<u>CONOCIMIENTO ACADEMICO</u>	ADQUIRIDOS	A. Operaciones fundamentales	21
		B. Redacciones	34
		C. informes sencillos	41
		D. análisis de problemas	52
		E. estrategias laborales	20
		F. análisis funcionales	15
		G. redacción de proyectos	18
		H. estrategias adquiridas	32
		I. enfoque de situaciones	21
	REQUERIDOS	A. operaciones porcentuales	11
		B. comprensión de instrucciones complejas	24
		C. adecuado manejo de recursos	30
		D. manejo de control de calidad	41
		E. instrucciones básicas	17
		F. operaciones estadísticas básicas	14
		G. adecuado manejo de la tecnología	15
		H. manejo de la materia prima	34
		I. instrucciones laborales	22
	FUNCIONALES	A. Manejo de políticas	8
		B. Aplicación de estrategias	15
		C. Control de entrada y salida de materia prima	23
		D. Manejo adecuado del tiempo	33
		E. Control de calidad	10
		F. Manejo productos en proceso	14
		G. Adecuado manejo de funciones	17
		H. Aplicación de reglamentos	20
		I. Análisis laboral	22
<u>APTITUD</u>	INGENIO	A. Capacidad inventiva	19
		B. Trabajo novedoso	25

<b><u>EXPERIENCIA</u></b>	<b>INICIATIVA</b>	C. Estrategia ocupacionales	32	
		D. Retentiva de información	40	
		E. Uso adecuado de la publicidad	12	
		F. Estrategia de marketing	9	
		G. Uso adecuado de la tecnología	15	
		H. Capacidad de ingenio	21	
		I. Estrategia publicitaria	32	
		A. Liderazgo	16	
		B. Trabajo en equipo	26	
	C. Soluciones rápidas	33		
	D. Adecuado manejo de las relaciones interpersonales	41		
	E. Proyectos de trabajo adecuado	12		
	F. Estrategias relacionales	17		
	G. Iniciativa laboral	21		
	H. Elaboración de propuestas	27		
	I. Iniciativa de trabajo	31		
	<b><u>RESPONSABILIDAD</u></b>	<b>INMEDIATA Y MEDIATA</b>	A. Actualizada a 6 meses	13
			B. De 6 meses a 1 año	27
			C. de 1 a 2 años	33
D. de 2 a 3 años			41	
<b>CAPACITACION</b>		A. de 6 a 12 meses	11	
		B. de 12 a 18 meses	26	
		C. de 18 a 24 meses	32	
		D. de 24 a 30 meses	42	
<b><u>EFICIENCIA Y EFICACIA</u></b>	<b>EFICIENCIA Y EFICACIA</b>	A. Terminar el trabajo	9	
		B. pulcritud	23	
		C. manejo adecuado del material	31	
		D. disciplina laboral	40	
		E. Capacidad laboral	12	
		F. Eficiencia en las tareas	20	
		G. Puntualidad	26	
		H. Aplicación de conocimientos adquiridos	30	

<b><u>CONDICIONES DE TRABAJO</u></b>	<b>ERRORES</b>	I. Calidad laboral	35
		A. Asumir las sanciones	12
		B. cumplimiento de funciones	19
		C. desarrollo del trabajo	32
		D. sanciones laborales	43
		E. cumplimientos de estatutos	15
		F. desarrollo de capacidades	17
		G. responsabilidad	24
		H. cumplimientos de reglamento	21
	I. soluciones de errores	30	
	<b>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS</b>	A. Eficiencia en las actividades	8
		B. realización de objetivos	23
		C. itinerario de trabajo	32
		D. evitar perdidas	39
		E. proyectos a largo plazo	12
		F. asistencia laboral	20
		G. trabajo exhaustivo	26
		H. control de itinerario	31
		I. evitar contratiempos	38
	<b>RIESGO</b>	A. Laborar sin protección	10
		B. Expuesto a accidente de trabajo	28
		C. Perdida de materia prima	30
		D. operar bajo presión	38
		E. exposición a accidentes	16
		F. incumplimiento de tareas	26
		G. pérdida de tiempo	16
		H. uso inadecuado del uniforme de protección	34
I. inhabilidad para trabajar		23	
<b>AMBIENTE</b>	A. Actitud positiva ante cualquier eventualidad	16	
	B. Adecuada relaciones laborales	22	
	C. Requerimiento empresarial	31	
	D. Incentivo laboral	41	

		<b>E.</b> Buena actitud	15
		<b>F.</b> Adecuadas relaciones personales	21
		<b>G.</b> Adecuada relación de trabajo	20
		<b>H.</b> Requerimientos de funciones	36
		<b>I.</b> Control de tiempo	37
		<b>PUNTAJE FINAL</b>	<b>243</b>

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

Tabla 35 formulario de valoración de puestos por puntos

INDUSTRIA LÁCTEA “SAN PABLO” DEL CANTÓN PILLARO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA			
CARGO:	CONTROL DE CALIDAD		
FACTORES	SUB-FACTORES	GRADOS	PUNTOS
<b><u>CONOCIMIENTO</u></b> <b><u>ACADEMICO</u></b>	<b>ADQUIRIDOS</b>	A. Operaciones fundamentales	21
		B. Redacciones	34
		C. informes sencillos	41
		D. análisis de problemas	52
		E. Estrategias laborales	20
		F. Análisis funcionales	15
		G. Redacción de proyectos	18
		H. Estrategias adquiridas	32
		I. Enfoque de soluciones	21
	<b>REQUERIDOS</b>	A. operaciones porcentuales	11
		B. comprensión de instrucciones complejas	24
		C. adecuado manejo de recursos	30
		D. manejo de control de calidad	41
		E. Instrucciones básicas	17
		F. Operaciones estadísticas básicas	14
		G. Adecuado manejo de la tecnología	15
		H. Manejo de materia prima	34
		I. Instrucciones laborales	22
	<b>FUNCIONALES</b>	A. Manejo de políticas	8
		B. Aplicación de estrategias	15
		C. Control de entrada y salida de materia prima	23
		D. Manejo adecuado del tiempo	33
		E. Control de calidad	10
		F. Manejo productos en proceso	14
		G. Adecuado manejo de funciones	17
		H. Aplicación de reglamentos	20
		I. Análisis laboral	22
<b><u>APTITUD</u></b>	<b>INGENIO</b>	A. Capacidad inventiva	19
		B. Trabajo novedoso	25

<b><u>EXPERIENCIA</u></b>	<b>INICIATIVA</b>		<b>C. Estrategia ocupacionales</b>	32	
			<b>D. Retentiva de información</b>	40	
			<b>E. Uso adecuado de la publicación</b>	12	
			<b>F. Estrategia de marketing</b>	9	
			<b>G. Uso adecuado de la tecnología</b>	15	
			<b>H. Análisis de emprendimiento</b>	21	
			<b>I. Estrategia publicitaria</b>	32	
			<b>A. Liderazgo</b>	16	
			<b>B. Trabajo en equipo</b>	26	
		<b>C. Soluciones rápidas</b>	33		
		<b>D. Adecuado manejo de las relaciones interpersonales</b>	41		
		<b>E. Proyectos de trabajos adecuado</b>	12		
		<b>F. Estrategias relacionales</b>	17		
		<b>G. Iniciativa laboral</b>	21		
		<b>H. Elaboración de propuestas</b>	27		
		<b>I. Iniciativa de trabajo</b>	31		
		<b>INMEDIATA Y MEDIATA</b>		<b>A. Actualizada a 6 meses</b>	13
				<b>B. De 6 meses a 1 año</b>	27
			<b>C. De 1 a 2 años</b>	33	
			<b>D. De 2 a 3 años</b>	41	
	<b>CAPACITACION</b>		<b>A. de 6 a 12 meses</b>	11	
			<b>B. de 12 a 18 meses</b>	26	
			<b>C. de 18 a 24 meses</b>	32	
			<b>D. de 24 a 30 meses</b>	42	
<b><u>RESPONSABILIDAD</u></b>	<b>EFICIENCIA Y EFICACIA LABORAL</b>		<b>A. Terminar el trabajo</b>	9	
			<b>B. pulcritud</b>	23	
			<b>C. manejo adecuado del material</b>	31	
			<b>D. disciplina laboral</b>	40	
			<b>E. Capacidad laboral</b>	12	
			<b>F. Eficiencia en las tareas</b>	20	
			<b>G. Puntualidad</b>	26	
			<b>H. Aplicación de conocimientos</b>	30	

		adquiridos	
	<b>ERRORES</b>	<b>I. Calidad laboral</b>	<b>35</b>
		A. Asumir las sanciones	12
		<b>B. Cumplimiento de funciones</b>	<b>19</b>
		C. Desarrollo del trabajo	32
		D. Sanciones laborales	43
		E. Cumplimientos de estatutos	15
		F. Desarrollo de capacidades	17
		G. Responsabilidad	24
		H. Cumplimiento de reglamento	21
		I. Solución de errores	30
	<b>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS</b>	A. Eficiencia en las actividades	8
		B. realización de objetivos	23
		C. itinerario de trabajo	32
		D. evitar perdidas	39
		E. proyectos a largo plazo	12
		F. asistencia laboral	20
		G. trabajo exhaustivo	26
		H. control de itinerario	31
		<b>I. evitar contratiempo</b>	<b>38</b>
	<b>RIESGO</b>	<b>A. Laborar sin protección</b>	<b>10</b>
		B. Expuesto a accidente de trabajo	28
		C. Perdida de materia prima	30
		D. Operar bajo presión	38
		E. Exposición a accidentes	16
		F. Incumplimiento de tareas	26
		G. Pérdida de tiempo	16
		H. Uso inadecuado del uniforme de trabajo	34
		I. Inhabilidad para trabajar	23
<b><u>CONDICIONES DE TRABAJO</u></b>	<b>AMBIENTE</b>	A. Actitud positiva ante Cualquier eventualidad	16
		B. Adecuada relaciones laborales	22



		<b>C. Requerimiento empresarial</b>	<b>31</b>
		<b>D. Incentivo laboral</b>	41
		<b>E. Buena actitud</b>	15
		<b>F. Adecuadas relaciones personales</b>	21
		<b>G. Adecuada relaciones de trabajo</b>	20
		<b>H. Requerimientos de funciones</b>	36
		<b>I. Control de tiempo</b>	37
		<b>PUNTAJE FINAL</b>	<b>326</b>

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

Tabla 36 formulario de valoración de puestos por puntos

INDUSTRIA LÁCTEA “SAN PABLO” DEL CANTÓN PILLARO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA			
CARGO:	OPERARIO DE RECOLECCIÓN DE MATERIA PRIMA		
FACTORES	SUB-FACTORES	GRADOS	PUNTOS
<u>CONOCIMIENTO</u> <u>ACADEMICO</u>	ADQUIRIDOS	A. Operaciones fundamentales	21
		B. Redacciones	34
		C. Informes sencillos	41
		D. Análisis de problemas	52
		E. Estrategias laborales	20
		F. Análisis funcionales	15
		G. Redacción de proyectos	18
		H. Estrategias adquiridas	32
		I. Enfoque de soluciones	21
	REQUERIDOS	A. Operaciones porcentuales	11
		B. Comprensión de instrucciones complejas	24
		C. Adecuado manejo de recursos	30
		D. Manejo de control de calidad	41
		E. Instrucciones básicas	17
		F. Operaciones estadísticas básicas	14
		G. Adecuado manejo de la tecnología	15
		H. Manejo de la materia prima	34
		I. Instrucciones laborales	22
	FUNCIONALES	A. Manejo de políticas	8
		B. Aplicación de estrategias	15
		C. Control de entrada y salida de materia prima	23
		D. Manejo adecuado del tiempo	33
		E. Control de calidad	10
		F. Manejo productos en proceso	14
		G. Adecuado manejo de funciones	17
		H. Aplicación de reglamentos	20
		I. Análisis laboral	22
<u>APTITUD</u>	INGENIO	A. Capacidad inventiva	19
		B. Trabajo novedoso	25

<b><u>EXPERIENCIA</u></b>	<b>INICIATIVA</b>		C. Estrategia ocupacionales	32	
			D. Retentiva de información	40	
			E. Uso adecuado de la publicidad	12	
			F. Estrategia de marketing	9	
			G. Uso adecuado de la tecnología	15	
			H. Análisis de emprendimiento	21	
			I. Estrategia publicitaria	32	
			A. Liderazgo	16	
			B. Trabajo en equipo	26	
	C. Soluciones rápidas	33			
	D. Adecuado manejo de las relaciones interpersonales	41			
	E. Proyectos de trabajo	12			
	F. Estrategias relacionales	17			
	G. Iniciativa laboral	21			
	H. Elaboración de propuesta	27			
	I. Iniciativa de trabajo	31			
	<b><u>EXPERIENCIA</u></b>	<b>INMEDIATA Y MEDIATA</b>		A. Actualizada a 6 meses	13
				B. de 6 meses a 1 año	27
				C. de 1 a 2 años	33
D. de 2 a 3 años				41	
<b>CAPACITACION</b>			A. de 6 a 12 meses	11	
			B. de 12 a 18 meses	26	
			C. de 18 a 24 meses	32	
			D. de 24 a 30 meses	42	
<b><u>RESPONSABILIDAD</u></b>	<b>EFICIENCIA Y EFICACIA LABORAL</b>		A. Terminar el trabajo	9	
			B. Pulcritud	23	
			C. Manejo adecuado del material	31	
			D. Disciplina laboral	40	
			E. Capacidad laboral	12	
			F. Eficiencia en las tareas	20	
			G. Puntualidad	26	
			H. Aplicación de conocimientos	30	

<b><u>CONDICIONES DE TRABAJO</u></b>	<b>ERRORES</b>	adquiridos	
		<b>I. Calidad laboral</b>	35
		<b>A. Asumir las sanciones</b>	12
		<b>B. Cumplimiento de funciones</b>	19
		<b>C. Desarrollo del trabajo</b>	32
		<b>D. Sanciones laborales</b>	43
		<b>E. Cumplimiento de estatutos</b>	15
		<b>F. Desarrollo de capacidades</b>	17
		<b>G. Responsabilidad</b>	24
		<b>H. Cumplimiento de reglamentos</b>	21
	<b>I. Solución de errores</b>	30	
	<b>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS</b>	<b>A. Eficiencia en las actividades</b>	8
		<b>B. Realización de objetivos</b>	23
		<b>C. Itinerario de trabajo</b>	32
		<b>D. Evitar pérdidas</b>	39
		<b>E. Proyectos a largo plazo</b>	12
		<b>F. Asistencia laboral</b>	20
		<b>G. Trabajo exhaustivo</b>	26
		<b>H. Control de itinerario</b>	31
		<b>I. Evitar contratiempo</b>	38
<b>RIESGO</b>		<b>A. Laborar sin protección</b>	10
	<b>B. Expuesto a accidente de trabajo</b>	28	
	<b>C. Pérdida de materia prima</b>	30	
	<b>D. Operar bajo presión</b>	38	
	<b>E. Exposición a accidentes</b>	16	
	<b>F. Incumplimiento de tareas</b>	26	
	<b>G. Pérdida de tiempo</b>	16	
	<b>H. Uso inadecuado del uniforme de protección</b>	34	
	<b>I. Inhabilidad para trabajar</b>	23	
	<b>AMBIENTE</b>	<b>A. Actitud positiva ante cualquier eventualidad</b>	16
<b>B. Adecuada relaciones laborales</b>		22	
<b>C. Requerimiento empresarial</b>		31	

		<b>D.</b> Incentivo laboral	41
		<b>E.</b> Buena actitud	15
		<b>F.</b> Adecuada relación personal	21
		<b>G.</b> Adecuada relación de trabajo	20
		<b>H.</b> Requerimientos de funciones	36
		<b>I.</b> Control de tiempo	37
		<b>PUNTAJE FINAL</b>	<b>311</b>

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

**Tabla 37 formulario de valoración de puestos por puntos**

<b>INDUSTRIA LÁCTEA “SAN PABLO” DEL CANTÓN PILLARO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA</b>			
<b>CARGO:</b>	<b>OPERARIO PROCESADOR DE MATERIA PRIMA</b>		
<b>FACTORES</b>	<b>SUB-FACTORES</b>	<b>GRADOS</b>	<b>PUNTOS</b>
<b><u>CONOCIMIENTO</u></b>	<b>ADQUIRIDOS</b>	<b>A.</b> Operaciones fundamentales	21
		<b>B.</b> Redacciones	34
		<b>C.</b> informes sencillos	41
		<b>D.</b> análisis de problemas	52
		<b>E.</b> Estrategias laborales	20
		<b>F.</b> Análisis funcionales	15
		<b>G.</b> Redacción de proyectos	18
		<b>H.</b> Estrategias adquirida	32
		<b>I.</b> Enfoque de soluciones	21
	<b>REQUERIDOS</b>	<b>A.</b> operaciones porcentuales	11
		<b>B.</b> comprensión de instrucciones complejas	24
		<b>C.</b> adecuado manejo de recursos	30
		<b>D.</b> manejo de control de calidad	41
		<b>E.</b> instrucciones básicas	17
		<b>F.</b> operaciones estadísticas básicas	14
		<b>G.</b> adecuado manejo de la tecnología	15
		<b>H.</b> manejo de materia prima	34
		<b>I.</b> instrucciones laborales	22
	<b>FUNCIONALES</b>	<b>A.</b> Manejo de políticas	8
		<b>B.</b> Aplicación de estrategias	15
		<b>C.</b> Control de entrada y salida de materia prima	23
		<b>D.</b> Manejo adecuado del tiempo	33
		<b>E.</b> Control de calidad	10
		<b>F.</b> Manejo productos en proceso	14
		<b>G.</b> Adecuado manejo de funciones	17
		<b>H.</b> Aplicación de reglamentos	20
		<b>I.</b> Análisis laboral	22
<b><u>APTITUD</u></b>	<b>INGENIO</b>	<b>A.</b> Capacidad inventiva	19

			<b>B.</b> Trabajo novedoso	25
			<b>C.</b> Estrategia ocupacionales	32
			<b>D.</b> Retentiva de información	40
			<b>E.</b> Uso adecuado de la publicidad	12
			<b>F.</b> Estrategia de marketing	9
			<b>G.</b> Uso adecuado de la tecnología	15
			<b>H.</b> Análisis de emprendimiento	21
			<b>I.</b> Estrategia publicitaria	32
		<b>INICIATIVA</b>	<b>A.</b> Liderazgo	16
			<b>B.</b> Trabajo en equipo	26
			<b>C.</b> Soluciones rápidas	33
			<b>D.</b> Adecuado manejo de las relaciones interpersonales	41
			<b>E.</b> Proyectos de trabajo	12
			<b>F.</b> Estrategias relacionales	17
			<b>G.</b> Iniciativa laboral	21
			<b>H.</b> Elaboración de propuestas	27
			<b>I.</b> Iniciativa de trabajo	31
<b><u>EXPERIENCIA</u></b>	<b>INMEDIATA Y MEDIATA</b>		<b>A.</b> Actualizada a 6 meses	13
			<b>B.</b> De 6 meses a 1 año	27
			<b>C.</b> de 1 a 2 años	33
			<b>D.</b> de 2 a 3 años	41
	<b>CAPACITACION</b>		<b>A.</b> de 6 a 12 meses	11
			<b>B.</b> de 12 a 18 meses	26
			<b>C.</b> de 18 a 24 meses	32
			<b>D.</b> de 24 a 30 meses	42
<b><u>RESPONSABILIDAD</u></b>	<b>EFICIENCIA Y EFICACIA LABORAL</b>		<b>A.</b> Terminar el trabajo	9
			<b>B.</b> pulcritud	23
			<b>C.</b> manejo adecuado del material	31
			<b>D.</b> disciplina laboral	40
			<b>E.</b> capacidad laboral	12
			<b>F.</b> eficiencia en las tareas	20
			<b>G.</b> puntualidad	26

<b><u>CONDICIONES DE TRABAJO</u></b>	<b>ERRORES</b>	H. aplicación de conocimientos adquiridos	30	
		I. calidad laboral	35	
		A. Asumir las sanciones	12	
		B. cumplimiento de funciones	19	
		C. desarrollo del trabajo	32	
		D. sanciones laborales	43	
		E. Cumplimiento de estatutos	15	
		F. Desarrollo de capacidades	17	
		G. Responsabilidad	24	
		H. Cumplimiento de reglamento	21	
		I. Solución de errores	30	
		<b>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS</b>	A. Eficiencia en las actividades	8
			B. realización de objetivos	23
			C. itinerario de trabajo	32
			D. evitar pérdidas	39
	E. proyecto a largo plazo		12	
	F. asistencia laboral		20	
	G. trabajo exhaustivo		26	
	H. control de itinerario		31	
	I. evitar contratiempos		38	
	<b>RIESGO</b>	A. Laborar sin protección	10	
		B. Expuesto a accidente de trabajo	28	
		C. Pérdida de materia prima	30	
		D. Operar bajo presión	38	
		E. Exposición a accidentes	16	
		F. Incumplimiento de tareas	26	
		G. Pérdida de tiempo e protección	16	
		H. Uso inadecuado del uniforme	34	
		I. Inhabilidad para trabajar	23	
	<b><u>CONDICIONES DE TRABAJO</u></b>	<b>AMBIENTE</b>		
A. Actitud positiva ante cualquier eventualidad		16		
B. Adecuada relaciones laborales		22		
	C. Requerimiento empresarial	31		



		<b>D.</b> Incentivo laboral	41
		<b>E.</b> Buena actitud	15
		<b>F.</b> Adecuadas relaciones personales	21
		<b>G.</b> Adecuada relación de trabajo	20
		<b>H.</b> Requerimiento de funciones	36
		<b>I.</b> Control de tiempo	37
		<b>PUNTAJE FINAL</b>	<b>311</b>

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

Tabla 38 formulario de valoración de puestos por puntos

INDUSTRIA LÁCTEA “SAN PABLO” DEL CANTÓN PILLARO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA			
CARGO:	OPERARIO DE EMPACADO DE PRODUCTO TERMINADO		
FACTORES	SUB-FACTORES	GRADOS	PUNTOS
<b><u>CONOCIMIENTO</u></b>	<b>ADQUIRIDOS</b>	<b>A.</b> Operaciones fundamentales	21
		<b>B.</b> Redacciones	34
		<b>C.</b> informes sencillos	41
		<b>D.</b> análisis de problemas	52
		<b>E.</b> estrategias laborales	20
		<b>F.</b> análisis funcionales	15
		<b>G.</b> redacción de proyectos	18
		<b>H.</b> estrategias adquiridas	32
		<b>I.</b> enfoque de soluciones	21
	<b>REQUERIDOS</b>	<b>A.</b> operaciones porcentuales	11
		<b>B.</b> comprensión de instrucciones complejas	24
		<b>C.</b> adecuado manejo de recursos	30
		<b>D.</b> manejo de control de calidad	41
		<b>E.</b> instrucciones básicas	17
		<b>F.</b> operaciones estadísticas básicas	14
		<b>G.</b> adecuado manejo de la tecnología	15
		<b>H.</b> manejo de la materia prima	34
		<b>I.</b> instrucciones laborales	22
	<b>FUNCIONALES</b>	<b>A.</b> Manejo de políticas	8
		<b>B.</b> Aplicación de estrategias	15
		<b>C.</b> Control de entrada y salida de materia prima	23
		<b>D.</b> Manejo adecuado del tiempo	33
		<b>E.</b> Control de calidad	10
		<b>F.</b> Manejo productos en proceso	14
		<b>G.</b> Adecuado manejo de funciones	17
		<b>H.</b> Aplicación de estrategias	20
		<b>I.</b> Análisis laboral	22
<b><u>APTITUD</u></b>	<b>INGENIO</b>	<b>A.</b> Capacidad inventiva	19

<b><u>EXPERIENCIA</u></b>	<b>INICIATIVA</b>	<b>B. Trabajo novedoso</b>	25
		C. Estrategias ocupacionales	32
		D. Retentiva de información	40
		E. Uso adecuado de la publicidad	12
		F. Estrategia de marketing	9
		G. Uso adecuado de la tecnología	15
		H. Análisis de emprendimiento	21
		I. Estrategia publicitaria	32
		A. Liderazgo	16
	<b>INMEDIATA Y MEIDATA</b>	<b>B. Trabajo en equipo</b>	26
		C. Soluciones rápidas	33
		D. Adecuado manejo de las relaciones interpersonales	41
		E. Proyectos de trabajo	12
		F. Estrategias laborales	17
		G. Iniciativa laboral	21
		H. Elaboración de propuestas	27
		I. Iniciativa de trabajo	31
		A. Actualizada a 6 meses	13
	<b>CAPACITACION</b>	B. De 6 meses a 1 años	27
<b>C. de 1 a 2 años</b>		33	
D. de 2 a 3 años		41	
A. de 6 a 12 meses		11	
B. de 12 a 18 meses	26		
C. de 18 a 24 meses	32		
D. de 24 a 30 meses	42		
<b><u>RESPONSABILIDAD</u></b>	<b>EFICIENCIA Y EFICACIA LABORAL</b>	<b>A. Terminar el trabajo</b>	9
		B. pulcritud	23
		C. manejo adecuado del material	31
		D. disciplina laboral	40
		E. capacidad laboral	12
		F. eficacia en las tareas	20
		G. puntualidad	26
		H. aplicación de conocimientos	30

<b><u>CONDICIONES DE TRABAJO</u></b>	<b>ERRORES</b>	adquiridos	
		<b>I. calidad laboral</b>	35
		<b>A. Asumir las sanciones</b>	12
		<b>B. cumplimiento de funciones</b>	19
		<b>C. desarrollo del trabajo</b>	32
		<b>D. sanciones laborales</b>	43
		<b>E. cumplimiento de estatutos</b>	15
		<b>F. desarrollo de capacidades</b>	17
		<b>G. responsabilidad</b>	24
		<b>H. cumplimiento de reglamento</b>	21
	<b>I. soluciones de errores</b>	30	
	<b>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS</b>	<b>A. Eficiencia en las actividades</b>	8
		<b>B. realización de objetivos</b>	23
		<b>C. itinerario de trabajo</b>	32
		<b>D. evitar perdidas</b>	39
		<b>E. proyecto a largo plazo</b>	12
		<b>F. asistencia laboral</b>	20
		<b>G. trabajo exhaustivo</b>	26
		<b>H. control de itinerario</b>	31
		<b>I. evitar contratiempos</b>	38
<b>RIESGO</b>	<b>A. Laborar sin protección</b>	10	
	<b>B. Expuesto a accidente de trabajo</b>	28	
	<b>C. Perdida de materia prima</b>	30	
	<b>D. Operar bajo presión</b>	38	
	<b>E. Exposición a accidentes</b>	16	
	<b>F. Incumplimiento de tareas</b>	26	
	<b>G. Pérdida de tiempo</b>	16	
	<b>H. Uso inadecuado del uniforme de protección</b>	34	
	<b>I. Inhabilidad para trabajar</b>	23	
<b>AMBIENTE</b>	<b>A. Actitud positiva ante cualquier eventualidad</b>	16	
	<b>B. Adecuada relaciones laborales</b>	22	
	<b>C. Requerimiento empresarial</b>	31	

		<b>D.</b> Incentivo laboral	41
		<b>E.</b> Buena actitud	15
		<b>F.</b> Adecuadas relaciones personales	21
		<b>G.</b> Adecuada relación de trabajo	20
		<b>H.</b> Requerimientos de funciones	36
		<b>I.</b> Control de tiempo	37
		<b>PUNTAJE FINAL</b>	<b>284</b>

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

Tabla 39 formulario de valoración de puestos por puntos

INDUSTRIA LÁCTEA “SAN PABLO” DEL CANTÓN PILLARO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA			
CAARGO :	BODEGUERO		
FACTORES	SUB-FACTORES	GRADOS	PUNTOS
<b><u>CONOCIMIENTO</u></b>	<b>ADQUIRIDOS</b>	A. Operaciones fundamental	21
		B. Redacciones	34
		C. informes sencillos	41
		D. análisis de problemas	52
		E. estrategias laborales	20
		F. análisis funcionales	15
		G. redacción de proyectos	18
		H. estrategias adquiridas	32
		I. enfoque de soluciones	21
	<b>REQUERIDOS</b>	A. operaciones porcentuales	11
		B. comprensión de instrucciones complejas	24
		C. adecuado manejo de recursos	30
		D. manejo de control de calidad	41
		E. instrucciones básicas	17
		F. operaciones estadísticas básicas	14
		G. adecuado manejo de la tecnología	15
		H. manejo de materia prima	34
		I. instrucciones laborales	22
	<b>FUNCIONALES</b>	A. Manejo de políticas	8
		B. Aplicación de estrategias	15
		C. Control de entrada y salida de materia prima	23
		D. Manejo adecuado del tiempo	33
		E. Control de calidad	10
		F. Manejo de productos en proceso	14
		G. Adecuado manejo de funciones	17
		H. Aplicación de reglamentos	20
		I. Análisis laboral	22
<b><u>APTITUD</u></b>	<b>INGENIO</b>	A. Capacidad inventiva	19

<b><u>EXPERIENCIA</u></b>	<b>INICIATIVA</b>		B. Trabajo novedoso	25	
			C. Estrategia ocupacionales	32	
			D. Retentiva de información	40	
			E. Uso adecuado de la publicidad	15	
			F. Estrategia de Marketing	9	
			G. Uso adecuado de la tecnología	15	
			H. Análisis de emprendimiento	21	
			I. Estrategia publicitaria	32	
			A. Liderazgo	16	
	B. Trabajo en equipo	26			
	C. Soluciones rápidas	33			
	D. Adecuado manejo de las relaciones interpersonales	41			
	E. Proyecto de trabajo	12			
	F. Estrategias relacionales	17			
	G. Iniciativa laboral	21			
	H. Elaboración de propuestas	27			
	I. Iniciativa de trabajo	31			
	<b><u>RESPONSABILIDAD</u></b>	<b>INMEDIATA Y MEIDATA</b>		A. Actualizada a 6 meses	13
				B. De 6 meses a 1 año	27
C. de 1 a 2 años				33	
D. de 2 a 3 años				41	
<b>CAPACITACION</b>			A. de 6 a 12 meses	11	
			B. de 12 a 18 meses	26	
			C. de 18 a 24 meses	32	
			D. de 24 a 30 meses	42	
<b>EFICIENCIA Y EFICACIA LABORAL</b>		A. Terminar el trabajo	9		
		B. pulcritud	23		
		C. manejo adecuado del material	31		
		D. disciplina laboral	40		
		E. Capacidad laboral	12		
		F. Eficiencia en las tareas	20		
		G. Puntualidad	26		

<b><u>CONDICIONES DE TRABAJO</u></b>	<b>ERRORES</b>	H. Aplicación de conocimientos adquiridos	30
		I. Calidad laboral	35
		A. Asumir las sanciones	12
		B. cumplimiento de funciones	19
		C. desarrollo del trabajo	32
		D. sanciones laborales	43
		E. cumplimiento de estatuto	15
		F. desarrollo de capacidades	17
		G. responsabilidad	24
		H. cumplimiento de reglamentos	21
		I. soluciones de errores	30
	<b>CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS</b>	A. Eficiencia en las actividades	8
		B. realización de objetivos	23
		C. itinerario de trabajo	32
		D. evitar perdidas	39
		E. proyecto a largo plazo	12
		F. asistencia laboral	20
		G. trabajo exhaustivo	26
		H. control de itinerario	31
		I. evitar contratiempos	38
	<b>RIESGO</b>	A. Laborar sin protección	10
		B. Expuesto a accidente de trabajo	28
		C. Perdida de materia prima	30
		D. operar bajo presión	38
		E. exposición de accidentes	16
		F. incumplimiento de tareas	26
		G. pérdida de tiempo	16
		H. uso inadecuado del uniforme de protección	34
		I. inhabilidad para trabajar	23
<b>AMBIENTE</b>	A. Actitud positiva ante cualquier eventualidad	16	
	B. Adecuada relaciones laborales	22	



		<b>C.</b> Requerimiento empresarial	31
		<b>D.</b> Incentivo laboral	41
		<b>E.</b> Buena actitud	15
		<b>F.</b> Adecuadas relaciones personales	21
		<b>G.</b> Adecuada relación de trabajo	20
		<b>H.</b> Requerimientos de funciones	36
		<b>I.</b> Control de tiempo	37
		<b>PUNTAJE FINAL</b>	<b>195</b>

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

**Tabla 40** Valoración de puestos de la parte operativa de la industria láctea de la provincia de Tungurahua

DENOMINACION DEL PUESTO	SUELDOS	PUNTOS
Gerente	1000	469
Secretaria	620	268
Contador	780	299
Laboratorista	720	272
Vendedor	590	243
Control de calidad	570	326
Operario de recolección de la materia prima	400	311
Operario procesador de la materia prima	400	302
Operario de empacado y producto terminado	400	284
Bodeguero	500	195
<b>TOTAL</b>	<b>5980Y</b>	<b>2969 X</b>

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

### CALCULO DEL VALOR DE PUESTOS POR PUNTOS DE LOS OPERARIOS

**Formula:**

$$VP = \frac{S.\text{Max}-S.\text{min}}{P.\text{Max}-P.\text{min}}$$

**Dónde:**

**VP=** Valor del punto

**S. Max=** Sueldo máximo

**S. Min=** Sueldo mínimo

**P. Max=** Puntaje máximo

**P. Min=** Puntaje mínimo

*Tabla 41* Sueldo, puntos máximos y mínimos.

SUELDOS		PUNTOS	
S. MAX	S. MIN	P.MAX	P.MIN
1000	400	469	195

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

$$VP = \frac{S.Max - S.min}{P.Max - P.min}$$

$$VP = \frac{1000 - 400}{469 - 195}$$

$$VP = \frac{600}{274}$$

$$VP = 2,18$$

- **GERENTE GENERAL**

Puntos asignados = **1000**

Salario unificado = **puntos obtenidos \* valor del punto**

Salario unificado = **1000 \* 2,18**

Salario unificado = **2.180,00**

- **SECRETARIA**

Puntos asignados = **620**

Salario unificado = **puntos obtenidos \* valor del punto**

Salario unificado = **620 \* 2,18**

Salario unificado = **1.351,60**

- **CONTADOR**

Puntos asignados = **780**

Salario unificado = **puntos obtenidos \* valor del punto**

Salario unificado = **780\* 2,18**

Salario unificado = **1.700,40**

- **LABORATORISTA**

Puntos asignados = **720**

Salario unificado = **puntos obtenidos \* valor del punto**

Salario unificado = **720\* 2,18**

Salario unificado = **1.569,60**

- **VENDEDOR**

Puntos asignados = **590**

Salario unificado = **puntos obtenidos \* valor del punto**

Salario unificado = **590\*2,18**

Salario unificado = **1.286,20**

- **CONTROL DE CALIDAD**

Puntos asignados = **570**

Salario unificado = **puntos obtenidos \* valor del punto**

Salario unificado = **570\* 2,18**

Salario unificado = **1242,60**

- **OPERARIO DE RECOLECCION DE MATERIA PRIMA**

Puntos asignados = **400**

Salario unificado = **puntos obtenidos \* valor del punto**

Salario unificado = **400 \* 2,18**

Salario unificado = **872,00**

- **OPERARIO DE PROCESADOR DE MATERIA PRIMA**

Puntos asignados = **400**

Salario unificado = **puntos obtenidos \* valor del punto**

Salario unificado = **400 \* 2,18**

Salario unificado = **872,00**

- **OPERARIO DE EMPACADO Y PRODUCTO TERMINADO**

Puntos asignados = **400**

Salario unificado = **puntos obtenidos \* valor del punto**

Salario unificado = **400 \* 2,18**

Salario unificado = **872,00**

- **BODEGUERO**

Puntos asignados = **500**

Salario unificado = **puntos obtenidos \* valor del punto**

Salario unificado = **500\* 2,18**

Salario unificado = **1.090,00**

## ESCALA DE SALARIOS DE LA INDUSTRIA LÁCTEA

### **PUNTOS**

Máximo de puntos: 469

Mínimo de puntos:  $\frac{-195}{274}$

$$\frac{274}{10} = 27,40$$

### **SALARIOS**

Máximo salario: 1000

Mínimo salario:  $\frac{-400}{600}$

$$\frac{600}{10} = 60$$

**Tabla 42 Intervalo de puntos y salarios**

GRADOS	PUNTOS X			SALARIOS Y		
<b>A</b>	469	<b>27,4</b>	496,4	1000	<b>60</b>	1060
<b>B</b>	268	<b>27,4</b>	295,4	620	<b>60</b>	680
<b>C</b>	299	<b>27,4</b>	326,4	780	<b>60</b>	840
<b>D</b>	272	<b>27,4</b>	299,4	720	<b>60</b>	780
<b>E</b>	243	<b>27,4</b>	270,4	590	<b>60</b>	650
<b>F</b>	326	<b>27,4</b>	353,4	570	<b>60</b>	630
<b>G</b>	311	<b>27,4</b>	338,4	400	<b>60</b>	460
<b>H</b>	302	<b>27,4</b>	329,4	400	<b>60</b>	460
<b>I</b>	284	<b>27,4</b>	311,4	400	<b>60</b>	460
<b>J</b>	195	<b>27,4</b>	222,4	500	<b>60</b>	560

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

**Tabla 43** Grado ocupacional

<b>No</b>	<b>PUESTO</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>SALARIO ACTUAL</b>	<b>SALARIO PROPUESTO</b>
<b>1</b>	GERENTE	469	1000	<b>2180,00</b>
<b>2</b>	SECRETARIA	268	620	<b>1351,60</b>
<b>3</b>	CONTADOR	299	780	<b>1700,40</b>
<b>4</b>	LABORATORISTA	272	720	<b>1569,60</b>
<b>5</b>	VENDEDOR	243	590	<b>1286,20</b>
<b>6</b>	CONTROL DE CALIDAD	326	570	<b>1242,60</b>
<b>7</b>	OPERARIO DE RECOLECCION DE MATERIA PRIMA	311	400	<b>872,00</b>
<b>8</b>	OPERARIO PROCESADOR DE MATERIA PRIMA	302	400	<b>872,00</b>
<b>9</b>	OPERARIO DE EMPACADO Y PRODUCTO TERMINADO	284	400	<b>872,00</b>
<b>10</b>	BODEGUERO	195	500	<b>1090,00</b>

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

**Tabla 44 Ubicación de puestos**

<b>No</b>	<b>PUESTOS</b>	<b>TOTAL PUNTOS</b>	<b>SALARIO PROPUESTO</b>
<b>1</b>	GERENTE	496,4	<b>2180,00</b>
<b>2</b>	SECRETARIA	295,4	<b>1351,60</b>
<b>3</b>	CONTADOR	326,4	<b>1700,40</b>
<b>4</b>	LABORATORISTA	299,4	<b>1569,60</b>
<b>5</b>	VENDEDOR	270,4	<b>1286,20</b>
<b>6</b>	CONTROL DE CALIDAD	353,4	<b>1242,60</b>
<b>7</b>	OPERARIO DE RECOLECCION DE MATERIA PRIMA	338,4	<b>872,00</b>
<b>8</b>	OPERARIO PROCESADOR DE MATERIA PRIMA	329,4	<b>872,00</b>
<b>9</b>	OPERARIO DE EMPACADO Y PRODUCTO TERMINADO	311,4	<b>872,00</b>
<b>10</b>	BODEGUERO	222,4	<b>1090,00</b>

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

**INTERVALO DE SALARIOS  
ANCHO DEL ESCALON PRIMERO**

Salario propuesto – salario actual / 5 + 1

$$2180,00 - 1000,00/5 + 1 = 196,67$$



**Tabla 45 Intervalo de salarios**

<b>GRUPOS</b>	<b>SALARIO ACTUAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>MÁXIMOS</b>
<b>1</b>	1000	1196,67	1393,33	1590,00	1786,67	1983,33	<b>2180,00</b>
<b>2</b>	620	816,67	1013,33	1210,00	1406,67	1603,33	<b>1800,00</b>
<b>3</b>	780	976,67	1173,33	1370,00	1566,67	1763,33	<b>1960,00</b>
<b>4</b>	720	916,67	1113,33	1310,00	1506,67	1703,33	<b>1900,00</b>
<b>5</b>	590	786,67	983,33	1180,00	1376,67	1573,33	<b>1770,00</b>
<b>6</b>	570	766,67	963,33	1160,00	1356,67	1553,33	<b>1750,00</b>
<b>7</b>	400	596,67	793,33	990,00	1186,67	1383,33	<b>1580,00</b>
<b>8</b>	400	596,67	793,33	990,00	1186,67	1383,33	<b>1580,00</b>
<b>9</b>	400	596,67	793,33	990,00	1186,67	1383,33	<b>1580,00</b>
<b>10</b>	500	696,67	893,33	1090,00	1286,67	1483,33	<b>1680,00</b>

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

**Tabla 46 Clasificación de puestos**

<b>GRADOS DE IMPORTANCIA</b>			
<b>PUESTOS</b>	<b>PUNTOS</b>	<b>NIVEL</b>	<b>GRADO DE IMPORTANCIA</b>
<b>Gerente</b>	496,4	NIVEL 1	1
<b>Secretaria</b>	295,4	NIVEL 2	4
<b>Contador</b>	326,4	NIVEL 3	2
<b>Laboratorista</b>	299,4	NIVEL 4	3
<b>Vendedor</b>	270,4	NIVEL 5	6
<b>Control de calidad</b>	353,4	NIVEL 6	5
<b>Recolección de materia prima</b>	338,4	NIVEL 7	7
<b>Procesador de materia prima</b>	329,4	NIVEL 8	8
<b>Empacado y producto terminado</b>	311,4	NIVEL 9	9
<b>Bodeguero</b>	222,4	NIVEL 10	10

**Fuente:** Investigación Propia

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

**Tabla 47** Clasificación de puestos según el grado de importancia

NIVEL 1										
NIVEL 2										
NIVEL 3										
NIVEL 4										
NIVEL 5										
NIVEL 6										
NIVEL 7										
NIVEL 8										
NIVEL 9										
NIVEL 10										
<b>GRADO IMPORTANCIA</b>	<b>1°</b>	<b>2°</b>	<b>3°</b>	<b>4°</b>	<b>5°</b>	<b>6°</b>	<b>7°</b>	<b>8°</b>	<b>9°</b>	<b>10°</b>

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Marjorie Encalada

## PROPUESTA SALARIAL

**Tabla 48** Propuesta salarial

No	PUESTO	SALARIO ACTUAL	SALARIO PROPUESTO
1	GERENTE	1000	2180,00
2	SECRETARIA	620	1351,60
3	CONTADOR	780	1700,40
4	LABORATORISTA	720	1569,60
5	VENDEDOR	590	1286,20
6	CONTROL DE CALIDAD	570	1242,60
7	OPERARIO DE RECOLECCION DE MATERIA PRIMA	400	872,00
8	OPERARIO PROCESADOR DE MATERIA PRIMA	400	872,00
9	OPERARIO DE EMPACADO Y PRODUCTO TERMINADO	400	872,00
10	BODEGUERO	500	1090,00

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Marjorie Encalada

Con esta propuesta mediante la valoración de puestos por el método de puntos se pretende buscar la satisfacción salarial del personal de la industria láctea “San Pablo” del cantón Pillaro de la Provincia de Tungurahua, que sean asignados acorde al grado de importancia y el tipo de funciones que corresponda.

### **7.13 ADMINISTRACIÓN DE LA PROPUESTA**

La administración de la presente propuesta la asumirá la Investigadora conjuntamente con las personas interesadas y por supuesto con los gerentes y representante de la Industria Láctea “San Pablo” del cantón Pillaro de la Provincia de Tungurahua.

Con el claro objetivo de cristalizar y hacer realidad la propuesta que se ha planteado, ya que se trata de una idea innovadora y viable, por lo cual se ha corroborado ampliamente con datos reales y verídicos la existencia de un problema, el mismo que necesita de una pronta solución.

Para la ejecución del presente proyecto de investigación se requerirá de los siguientes recursos:

**Recursos humanos:** Está conformando por todo el personal de la Industria Láctea “San Pablo”, en especial del gerente que será el encargado de instruir respecto a la aplicación del modelo de gestión de talento humano.

**Recursos físicos:** Las actividades de evaluación y capacitación se desarrollaran en un ambiente adecuado con todas las comodidades y seguridad proporcionada por la gerencia de la industria.

**Recursos materiales:**

- Computador
- Proyector
- Esferos
- Cuadernos

- Impresiones
- Resma de Papel Bond
- Resaltadores

**Financiamiento:** El monto de inversión de esta propuesta, será financiada por la industria láctea San Pablo del cantón Pillaro de la provincia de Tungurahua.

#### 7.14 PRESUPUESTO

*Tabla 49 Presupuesto*

DESCRIPCION	CANTIDAD	V. UNITARIO	TOTAL
<b>Evaluador</b>	1	\$1.100,00	\$1.100,00
<b>Capacitador</b>	1	\$1.100,00	\$1.100,00
<b>Carpetas- hojas membretadas</b>	45	\$0,60	\$27,00
<b>Impresiones</b>	56	\$0,10	\$5,60
<b>Esferos</b>	15	\$0.40	\$6,00
<b>Resaltador</b>	10	\$0,50	\$5,00
<b>hojas de papel bond</b>	2	\$3,50	\$7,00
<b>SUBTOTAL</b>			\$2.250,60
<b>IMPREVISTOS 15%</b>			\$337,59
<b>TOTAL</b>			<b>2.588.19</b>

**Elaborado por:** Marjorie Encalad

## 8.15 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**Tabla 50 Cronograma de actividades**

ACTIVIDADES	MESES											
	MAYO 2017				JUNIO 2017				JULIO 2017			
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
	8-12 Mayo	13- 17 Mayo	19-24 Mayo	25-31 Mayo	5-9 Junio	12-16 Junio	19-23 Junio	26-30 Junio	03-07 Julio	10-14 Julio	17-21 Julio	24-28 Julio
Presentación de la propuesta a los directivos de la empresa Análisis y aprobación												
Planificación de la evaluación y capacitación												
Sistema de evaluación y capacitación												
Comunicación a los miembros de la industria.												
Elección y métodos para la evaluación y capacitación												
Aplicación de la evaluación												
Resultados de la capacitación												
Comunicación de los resultados												
Planificación de actividades												

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

## 8.16 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

A fin de garantizar y asegurar la ejecución de la propuesta de conformidad con lo programado, para el cumplimiento de los objetivos planteados, se deberá realizar el monitoreo del plan de acción, como un proceso y evaluación permanente que nos permita anticipar contingencias que se pueden presentar en el camino con la finalidad de implementar correctivos a través de acciones que nos aseguren la consecución de las metas.

**Tabla 51** Previsión de la administración

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
¿Quién solicita evaluar?	La investigadora – Marjorie Encalada
¿Por qué evaluar?	Determinar el impacto y el avance de la propuesta.
¿Para qué evaluar?	Establecer el cumplimiento de los objetivos de la propuesta.
¿Qué evaluar?	Efectividad de la propuesta
¿Quién Evalúa?	La investigadora – Marjorie Encalada
¿Cuándo evaluar?	Trimestralmente
¿Con qué evaluar?	Encuestas
¿Cómo evaluar?	Informes emitidos por el jefe de Recursos Humanos

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Marjorie Encalada

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles , M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano* . Buenos Aires : GRANICA .
- Atehortua, F., & Bustamante, R. (2014). *Sistema de Gestion Integral*. Bogotá: Universidad de Antioquia.
- Atehortua, F., & Bustamante, R. (2014). *Sistema de Gestion Integral*. Bogotá: Universidad de Antioquia.
- Ayala, C. (2015). *Evaluacion de puestos por descripcion* . Colombia : sexta edicion .
- Becaria, L., Maurizio, R., Trombetta, M., & Vazquez, G. (2016). An Evaluation of the Scarring Effect in Argentina. *Revista Desarrollo y Sociedad*, 32- 35 ISSN 0120 - 3584.
- Bolivar, R. P. (2014). *Salarios, Competitividad y crecimiento economico, análisis y perspectivas para el Ecuador*. Ecuador.
- Brooks, H. (1991). *La Tarea de la Administracion*. Estados Unidos : Oceano .
- Burckhardt, V., Gisbert, V., & Perez , A. (2016). *Aplicacion Pymes de la Comunidad Valenciana* . España: Editorial Area de innovacion y desarrollo, S,L.
- Burckhardt, V., Gisbert, V., & Perez , A. (2016). *Application PYMES of the Community Valenciana*. España: Editorial Area de innovacion y desarrollo, S,L.
- Carnicos, P. S. (2016). Proeccuador.
- Carrión, J. (2011). *Estrategia de la visión a la acción*. Madrid: ESIC.
- Cepeda, G. (2012). *La valoración de puestos: Un análisis de convenios colectivos*.
- Chiavenato, A. (2010). *Gestion de Talento Humano*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Corominas A, C. A. (2014). *La valoracion de puestos de trabajo*. Barcelona: DOE-ETSEIB.
- Croisman , F. (2015). Proteccion social, para el sector infomal. *Working Paper*, Argentina .
- Croisman , F. (2015). Social protection, for the informal sector. *Working Paper*, Argentina.
- Drucker , P. (1981). *Tareas Administrativas*. Londres: OUCL.
- Echeverría, J. (2012). *Manual de calificacion de Puestos*. España: DEUSTO.
- Ferrer, M. (2014). *Nominas y Seguros Sociales*. DEUSTO .
- Garces , C. (2014). *Los recursos humanos de la empresa* . Mexico : Universidad

Iberoamericana .

- García , L. (2015). Evaluación de puestos. *Evaluación del desempeño laboral en Colombia* , 4-6.
- García , L. (2015). Evaluación de puestos . *Evaluación del desempeño laboral* , 4-6.
- González, Á. (2006). *Metodos de compensacion basados en competencias* . Bogotá : Universidad del Norte .
- Gonzales, J., & Perez, R. (2015). *Formacion y Orientacion Laboral*. Inglaterra: Paraninfo.
- Groisman, F. (2015). *Proteccion social para el sector informal: el rol del salario minimo y de la transferencia de ingresos*. Buenos Aires, Argentina: PEP.
- Guevara , M. (2005). *Gestion de Gerencia* . Caracas : Universidad Central de Venezuela .
- Gutierrez, D. (2015). *Correlational Investigation*. Colombia: UEC.
- Gutierrez, D. (2015). *Investigacion Coorrelacional* . Colombia : UEC.
- HayGroup. (2015). *Metodologia HayGroup*. Chicago: Working paper.
- Hernandez , B. (2012). *Tecnicas Estadisticas de investigacion* . Madrid : Diaz de Santos.
- Hernandez, M. (2011). *Investigacion Bibliografica* . Bogota : Ministerio de Educacion .
- Ibañez, B. (2015). *Apoyo Administrativo de la Gestión de Talento Humano* . Colombia : Paraninfo .
- INEC . (2013). Obtenido de [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)
- INEC. (2013). *Obtenido de www.inec.gob.ec*.
- Jaume , F. (2014). *Puestos de trabajo* . Madrid : Diaz de Santos .
- Jérico , P. (2001). *Talento Humano* . España : Pearson Educación.
- Jimenez , W. (1980). *Introduccion al estudio de la Teoria Administrativa* . Caracas : Universidad Nacional Abierta .
- Jiménez, D. (2012). *La Retribucion*. Madrid: ESIC.
- Lacalle, G. (2012). *Operaciones Administrativas de recursos humanos* . Argentina : Editex.
- Lactea, I. O. (2015). España.
- Larraga, P. (2014). *Mercado monetario*. Barcelona: Profit.
- Latorre, A. (2014). *Metodologia no experimental*. Barcelona: McGraw Hill.



- Leyva, C., Guzman, M., & Perez, R. (2016). the performance appraisal, the process and the organization. *Revista Ingenieria Industrial*, 37(2) ISSN 1815 - 5936.
- Lopez de Prado , R. (2015). *El metodo de la investigacion bibliografica* . Argentina: Museo Arqueológico Nacional.
- MAGAP. (2013). *Industria lactea* . GAD Ambato .
- Masarro, V. (2014). *Gestion del desempeño y del perosnal*. Buenos Aires : Universidad de Buenos Aires quinta edicion .
- Maxwell, J. (2010). *El talento nunca es suficiente* . New York: Grupo Nelson .
- Maxwell, J. (2010). *Talent is never enough* . New York: Grupo Nelson.
- Merino , M., Pintado , T., Sanchez , J., & Grande , I. (2015). *Introduccion a la investigacion de mercados*. Madrid: ESIC.
- Merino , M., Pintado , T., Sanchez , J., & Grande , I. (2015). *Introduction of the investigation to market*. Madrid: ESIC.
- Ministerio de Agricultura y Ganaderia. (2015). Obtenido de [www.agricultura.gob.ec](http://www.agricultura.gob.ec)
- Mondy, L. (2011). *escala de puntuacion por factores* . Buenos Aires: UNBA.
- Montes, R. (2012). *Las perspectivas del salario*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Muñoz, C. (2012). *Tipos de investigacion*. España: Pearson Educacion.
- O`Shaughnessy, J. (2010). *Marqueting Competitivo*. España : Diaz de Santos .
- OIT. (2013). Organización Internacional de Trabajo. *Regimen de la Retribuciones de los Funcionarios Art. 4*, Ginebra.
- Oltra , V. (2012). *Desarrollo del factor humano*. Barcelona: UOC.
- Organizacion Internacional de Trabajo . (2014). *Actualizacion de salarios* . Asamblea General .
- Ortiz, D. (25 de Octubre de 2012). *Metodo por grados y puntos*. Obtenido de <http://deliaortiz20.blogspot.com/2012/09/sistema-de-valuacion-ventajas-y.html>
- PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR. (2013-2017). SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACION Y DESARROLLO. ECUADOR.
- R., L. C. (2016). *The performance appraisal, the process and the organization*. Habana: ISSN 2249 - 8958.
- Ravelo, C. (2014). *Descripcion de puestos*. Los Angeles: Universidad de Buenos Aires.

- Real Academia Española de la Lengua . (13 de Octubre de 1971). Obtenido de <http://www.rae.es/>
- Redondo, J. (2015). *Foemacion del Movimiento obrero*. U.E: Gnueve ediciones.
- Reyes , A. (2014). *Administracion de personal sueldos y salarios*. México: LIMUSA.
- Reyes , L. (1982). *Administracion*. Costa Rica : Universidad de Costa Rica .
- Reyes. (2014). *Administracion de personal sueldos y salarios*. México: LIMUSA.
- Rivas , N., Gonzáles , M., & Navarro, M. (2012). Evaluacion de Puestos. *Gerencia de Recursos Humanos Ecuador* , s/n.
- Rodríguez, R., & Myrna, H. (2017). The analysis of wage differentials and gender discrimination by professional areas in Mexico, approached from a regional approach, 2015. *Revista Estudios Sociales* , 27 -49 ISSN 0188 - 4557.
- Roing, J. (2013). *Puestos de trabajo*. Madrid: DIAZ DE SANTOS.
- Sampieri, R., Fernandez , C., & Baptista , L. (2015). *Metoldologia de la Investigacion* . Mexico : McGraw.
- Sanchez, A. (Junio de 2010). *Valuacion de Puestos*. Obtenido de A.L. Kress Estados Unidos: <http://aliciavidnohemi.blogspot.com/>
- Sanchez, A. (Junio de 2010). *Valuacion de Puestos* . Obtenido de <http://aliciavidnohemi.blogspot.com/>
- Sanchez, M. (2014). *Ideas propias empleados administrativo*. Bogota: OCDE.
- Sanchez, M. (2014). *Ideas propias empleados administrativo*. Bogota: OCDE.
- Sandoval, F., Montaña, N., & Ramos , E. (2012). Gestion de Perfiles de Cargos Laborales . *Revista Venezolana de Gerencia* , 673-674.
- Sayago , A. (27 de Febrero de 2016). *Fases del proyecto de investigacion*. Obtenido de <http://metodos1conlauralozada.blogspot.com/2016/02/poblacion-y-muestra.html>
- Siagro . (2016). *Sistema de Informacion Agropecuaria* . Obtenido de [info@siagro.com.mx](mailto:info@siagro.com.mx)
- Siagro. (2016). *Sistema de Informacion Agropecuaria* . Obtenido de [info@siagro.com.mx](mailto:info@siagro.com.mx).
- Soriano , C. (2012). *Estrategias de crecimiento*. España : Diaz de Santos .
- Sutton, L. (2014). *La facultad de medicina de la UNAM: Un modelo de evaluación curricular cualitativa*. Mexico.

- Sutton, L. (2014). *The Faculty of Medicine of the UNAM: A qualitative curriculum evaluation model*. Mexico. Mexico.
- Torres , R., Doeringer , P., & etc. (2013). Los Salarios. *Revista Internacional del Trabajo*, 30-32-34.
- Tungurahua, C. d. (2010). Agenda para la transformación productiva territorial: Provincia de Tungurahua. *Ministerio de coordinación de la producción, empleo y competitividad*.
- Tungurahua, C. I. (2015). *Camara de Industria de Tungurahua (CIT)*. Tungurahua.
- Valderrama Ruiz , A. (2012). *Investigacion de Campo*. Mexico : OUCE.
- Varela , R. (2015). *Adminsitracion de salarios* . Mexico : Person Prentice hall tercera edicion .
- Varela , R. (2015). *Wage Administration*. Mexico: Person Prentice hall tercera edicion.
- Vesga R, J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las. *Guillermo de Ockham*, 89-100.
- Villa, J., & Chávez, M. (2014). Política y comportamiento salarial en las Universidades Venezolanas. *Revista Científica Electronica Ciencias Gerenciales*, 5-28.

# **ANEXOS**

## ANEXO A

Encuesta realizada en las industrias lácteas de la Provincia de Tungurahua.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**



**Tema:** “La valoración de puestos, y el impacto en los salarios del personal en las industrias de lácteos de la provincia de Tungurahua”

**Objetivo:** Determinar si, la valoración del puesto de trabajo es acorde al salarios que percibe el personal de la industria láctea en la provincia de Tungurahua.

**Instructivo:**

- Lea detenidamente las preguntas y responda según su criterio.
- Marque con una (x) la respuesta que usted crea la adecuada.
- Seleccione solamente una respuesta.

### CUESTIONARIO

**1. Que tiempo lleva usted laborando en la empresa?**

- a) Menos de un año ( )
- b) Entre 1 año a 3 años ( )
- c) Entre 3 años a 5 años ( )
- d) Más de 5 años ( )

**2. ¿El salario que percibe en la industria láctea se encuentra comprendido entre?**

- a) Menos de 374,00 ( )
- b) Entre 375,00 a 500,00 ( )
- c) Entre 501,00 a 700,00 ( )

**3. Cree usted que en la industria láctea frecuentemente realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono mediante?**

- a) Transferencia      Se usa para que el personal adquiera más experiencias laborales y ocupar los puestos vacantes cuando se presentan.      ( )
- b) Ascenso            Implica la realización de funciones de un puesto superior      ( )
- c) Promoción        Optar a un cargo mejor dentro de la organización      ( )
- d) Rotación          La salida de trabajadores de la organización por diferentes motivos.      ( )

**4. ¿Cree que la aplicación de una adecuada valoración de puestos ayudará a determinar el salario del personal de la industria láctea?**

- a) Muy de acuerdo      ( )
- b) De acuerdo          ( )
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo      ( )
- d) En desacuerdo      ( )
- e) Muy en desacuerdo

**5. Durante el tiempo que labora en la Empresa, se ha realizado algún tipo de clasificación y reclasificación de puesto en base a?**

- a) Responsabilidad      ( )
- b) Nivel académico      ( )
- c) Experiencia          ( )
- d) Habilidades requeridas      ( )
- e) Condiciones de trabajo      ( )

**6. ¿Para desempeñar su actividad laboral que tipo de instrucción académica requiere?**

- a) Primaria              ( )
- b) Secundaria          ( )
- c) Universitario        ( )

**7. ¿Corresponde su puesto con las funciones que realiza?**

- a) Siempre              ( )
- b) Casi siempre        ( )
- c) A veces              ( )
- d) Nunca                ( )

**8. ¿Cree Usted que existe crecimiento personal o profesional dentro de la industria láctea?**

- e) Siempre ( )
- f) Casi siempre ( )
- g) A veces ( )
- h) Nunca ( )

**9. ¿Se siente insatisfecho con las actividades que realizar actualmente?**

- a) Siempre ( )
- b) En ocasiones ( )
- c) Muy esporádico ( )
- d) Casi nunca ( )
- e) nunca ( )

**10. ¿Según su criterio cree Usted que existe una política salarial en relación con la ley dentro de la empresa?**

- a) Muy de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Muy en desacuerdo ( )

**11. La empresa recompensa a los trabajadores por el trabajo bien realizado mediante?**

- a) Aumento salarial ( )
- b) Bonificaciones ( )
- c) Vacaciones ( )

**12. ¿Cree que el personal de la empresa se beneficiará con un sistema de valoración de puestos para poder determinar el salario según su cargo?**

- a) Muy de acuerdo ( )
- b) De acuerdo ( )
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- d) En desacuerdo ( )
- e) Muy en desacuerdo ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Anexo B

Tabla del CHI CUADRADO

DISTRIBUCION DE  $\chi^2$

Grados de libertad	Probabilidad											
	0,95	0,90	0,80	0,70	0,50	0,30	0,20	0,10	0,05	0,01	0,001	
1	0,004	0,02	0,06	0,15	0,46	1,07	1,64	2,71	3,84	6,64	10,83	
2	0,10	0,21	0,45	0,71	1,39	2,41	3,22	4,60	5,99	9,21	13,82	
3	0,35	0,58	1,01	1,42	2,37	3,66	4,64	6,25	7,82	11,34	16,27	
4	0,71	1,06	1,65	2,20	3,36	4,88	5,99	7,78	9,49	13,28	18,47	
5	1,14	1,61	2,34	3,00	4,35	6,06	7,29	9,24	11,07	15,09	20,52	
6	1,63	2,20	3,07	3,83	5,35	7,23	8,56	10,64	12,59	16,81	22,46	
7	2,17	2,83	3,82	4,67	6,35	8,38	9,80	12,02	14,07	18,48	24,32	
8	2,73	3,49	4,59	5,53	7,34	9,52	11,03	13,36	15,51	20,09	26,12	
9	3,32	4,17	5,38	6,39	8,34	10,66	12,24	14,68	16,92	21,67	27,88	
10	3,94	4,86	6,18	7,27	9,34	11,78	13,44	15,99	18,31	23,21	29,59	
	No significativo								Significativo			

Fuente: Spiegel



ANEXO C

Validación de la encuesta método Spearman Brown

			Correlaciones												
			P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	
Rho de Spearman	P1	Coefficiente de correlación	1,000	,752**	,863**	,778**	,906**	,746**	,736**	,871**	,846**	,784**	,926**	,800**	
		Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
		N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160
	P2	Coefficiente de correlación	,752**	1,000	,802**	,874**	,790**	,856**	,758**	,807**	,836**	,925**	,710**	,757**	
		Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
		N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	
	P3	Coefficiente de correlación	,863**	,802**	1,000	,802**	,861**	,722**	,918**	,929**	,850**	,861**	,867**	,830**	
		Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
		N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	
	P4	Coefficiente de correlación	,778**	,874**	,802**	1,000	,878**	,873**	,898**	,793**	,888**	,847**	,727**	,707**	
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
		N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	
	P5	Coefficiente de correlación	,906**	,790**	,861**	,878**	1,000	,825**	,718**	,835**	,935**	,796**	,856**	,700**	
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
		N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	
	P6	Coefficiente de correlación	,746**	,856**	,722**	,873**	,825**	1,000	,645**	,756**	,777**	,809**	,669**	,606**	
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	
		N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	
	P7	Coefficiente de correlación	,736**	,758**	,918**	,898**	,718**	,845**	1,000	,859**	,739**	,840**	,771**	,899**	
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	
		N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	
	P8	Coefficiente de correlación	,871**	,807**	,929**	,793**	,835**	,756**	,859**	1,000	,810**	,856**	,882**	,754**	
		Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	
		N	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	


ANEXO D

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN

TEMA:

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del Instrumento	✓			
Claridad en la redacción de las preguntas	✓			
Pertinencia de la variable con los indicadores	✓			
Relevancia del contenido	✓			
Factibilidad de la aplicación	✓			

Observaciones:

Validado por: Jenny Gamboa
Profesión: Dta. en Administración:
Lugar de Trabajo: FCADM - UTA.
Cargo que desempeña: Docente
Lugar y fecha de validación: 01-03-2017.
Firma: 

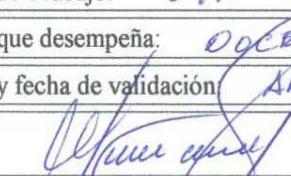
## INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN

TEMA:

### APRECIACIÓN CUALITATIVA

CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del Instrumento	✓			
Claridad en la redacción de las preguntas		✓		
Pertinencia de la variable con los indicadores	✓			
Relevancia del contenido	✓			
Factibilidad de la aplicación	✓			

Observaciones:

Validado por: <i>ING. ROBERTO SOMA CARRILLO</i>
Profesión: <i>INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR.</i>
Lugar de Trabajo: <i>UTA.</i>
Cargo que desempeña: <i>DOCENTE.</i>
Lugar y fecha de validación: <i>AMBATO, 01 DE MARZO DE 2017.</i>
Firma: 

## INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN

**TEMA:**

*Valoración de puestos y el  
Impacto de los salarios del  
personal.*

### APRECIACIÓN CUALITATIVA

CRITERIOS	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación del Instrumento		✓		
Claridad en la redacción de las preguntas			✓	
Pertinencia de la variable con los indicadores		✓		
Relevancia del contenido		✓		
Factibilidad de la aplicación		✓		

Observaciones:

*conseguir los sugerencias indicadores.*

Validado por:

*León Rq. María Podilla*

Profesión:

*Contador Público*

Lugar de Trabajo:

*Investigación FLADM*

Cargo que desempeña:

*coordinador. Vinculación DE.*

Lugar y fecha de validación:

*Palabo 1 de marzo del 2017*

Firma:



ANEXO E

