



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL

Gestión de la Implementación de la Valoración de Puestos en una Empresa

Industrial, año 2023

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

AUTOR

Bachiller Salamanca Campos, Mariela

ASESOR

Mg. Marín Escalante, Ana Salinova

LIMA – PERÚ

Gestión de la Implementación de la Valoración de Puestos en una Empresa Industrial, 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

17%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.uigv.edu.pe Fuente de Internet	2%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
3	www.593dp.com Fuente de Internet	2%
4	Submitted to Universidad Inca Garcilaso de la Vega Trabajo del estudiante	1%
5	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	www.revistas-manglaeditores.com Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad del Istmo de Panamá Trabajo del estudiante	1%
8	prezi.com Fuente de Internet	<1%

DEDICATORIA

A mi Familia y Amigos, por su apoyo incondicional y por siempre creer en mí.



AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer los que contribuyeron en el diseño y elaboración de este documento. A mi asesora, la Magister Marín Escalante, por su paciencia, dedicación y guía durante todo el proceso. Agradezco también el apoyo y motivación constante de Diego Pallette para obtener el grado de licenciada. Por último, extender mi gratitud a todo el equipo administrativo de la empresa industrial en la que laboro en la actualidad por facilitarme el acceso a toda la información necesaria de la organización y por su compromiso en cada etapa del desarrollo de esta nueva propuesta.



RESUMEN

El presente trabajo de Suficiencia Profesional para obtener el título de Licenciada en Psicología, tuvo como objetivo determinar cuál es el diseño metodológico para la implementación de la valoración de puestos administrativos y operativos en una empresa industrial.

Al ser una empresa en constante crecimiento, tuvo el riesgo de la alta rotación y la escala salarial no funcional; por tanto, la finalidad se enfocó en precisar e identificar la estructura orgánica y desarrollar la valoración de los perfiles que ocupan los puestos en la empresa.

La metodología del estudio fue descriptivo correlacional; se diseñó el programa de intervención para el desarrollo de las funciones en la organización siguiendo el método de descripción de Wayne Mondy en un enfoque sistemático para analizar y documentar los deberes, responsabilidades y requisitos de cada puesto.

Para el diagnóstico preliminar se realizaron entrevistas con cada una de las personas que ocupan los puestos en el organigrama, se identificó las características profesionales, experiencia y funciones delimitadas de cada perfil, logrando identificar las tareas diarias asignadas a cada puesto, y con esta información llegar a sus funciones principales.

Los cambios fueron notables con el programa de intervención, ya que en el 2022 solo el 25% de los trabajadores conocían el perfil del puesto que ejercen; sin embargo, para octubre del 2023 después de la valorización de puestos, este porcentaje llegó al 53%. Con esta valiosa información los colaboradores tuvieron claro cuáles son sus responsabilidades y la posibilidad de cumplirlas con mayor eficiencia, además de evidenciar sus oportunidades de desarrollo profesional dentro de la empresa.

PALABRAS CLAVE

Perfil del Puesto, Talento Humano, Gestión de Implementación, Estructura Orgánica, Comunicación Interna y Desarrollo Profesional.

MANAGEMENT OF THE IMPLEMENTATION OF JOB VALUATION IN AN INDUSTRIAL COMPANY, 2023

ABSTRACT

The present Professional Sufficiency work to obtain the title of Bachelor of Psychology, had the objective of determining the methodological design for the implementation of the assessment of administrative and operational positions in an industrial company.

As a company in constant growth, it had the risk of high turnover and a non-functional salary scale; Therefore, the purpose focused on specifying and identifying the organic structure and developing the assessment of the profiles that occupy the positions in the company.

The methodology of the study was descriptive correlational; The intervention program was designed for the development of functions in the organization following Wayne Mondy's description method in a systematic approach to analyze and document the duties, responsibilities and requirements of each position.

For the preliminary diagnosis, interviews were carried out with each of the people who occupy the positions in the organization chart, the professional characteristics, experience and delimited functions of each profile were identified, managing to identify the daily tasks assigned to each position, and with this information arrive to its main functions.

The changes were notable with the intervention program, since in 2022 only 25% of workers knew the profile of the position they perform; However, by October 2023 after the valuation of positions, this percentage reached 53%. With this valuable information, employees were clear about their responsibilities and the possibility of fulfilling them more efficiently, in addition to highlighting their professional development opportunities within the company.

KEYWORDS

Position Profile, Human Talent, Implementation Management, Organic Structure, Internal Communication and Professional Development.

INDICE

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN.....	4
ABSTRACT	5
INDICE	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
ÍNDICE DE TABLAS	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.1 MARCO HISTÓRICO.....	12
1.2 BASES TEÓRICAS.....	15
1.3 MARCO LEGAL.....	17
1.4 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	18
1.5 MARCO CONCEPTUAL	20
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	22
2.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	22
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA GENERAL Y ESPECÍFICO	24
2.3 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO.....	24
CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .	25
3.1 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO	25
3.2 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO.....	25
CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DEL DISEÑO	26
4.1 DISEÑO ESQUEMÁTICO.....	26
4.2 METODOLOGÍA	26

4.3 RECOLECCIÓN DE DATOS	27
CAPÍTULO V: PRUEBA DE DISEÑO	30
5.1 APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE SOLUCION	30
5.2 ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE INTERVENCION.....	31
CONCLUSIONES	39
RECOMENDACIONES	39
BIBLIOGRAFIA	40



ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura I: Estructura Organizacional
- Figura II: Organigrama General de la empresa
- Figura III: Organigrama de la Gerencia de Talento Humano
- Figura IV: Flujo del Modelo de Mondy
- Figura V: Formato “ Tareas Diarias”
- Figura VI: Formato “Descripción de Perfil”
- Figura VII : Flujo del Procedimiento de Trabajo



ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla I : Muestra del Cuestionario de Diagnostico
- Tabla II: Cronogramas de Actividades
- Tabla III: Cuadro Comparativo de la Encuesta de Satisfacción 2022 vs 2023



INTRODUCCIÓN

Este trabajo de Suficiencia Profesional para obtener el grado de Licenciada en Psicología en la universidad Inca Garcilaso de la Vega, la experiencia laboral se llevó a cabo en una empresa del rubro industrial desde el año 2020 hasta el 2023).

En la empresa se detecta como problemática que no cuentan con la descripción de la valoración de puestos el cual requiere el detalle de las tareas y responsabilidades asociadas, como los requisitos de formación y experiencia necesarios para el desempeño eficiente. El objetivo de la presente investigación es evaluar cada uno de los puestos de trabajo utilizando un sistema de valoración. Por tanto, se presenta un Programa de Intervención que se base en diferentes criterios para la Implementación de los puestos existentes en la empresa.

A continuación, se detalla los capítulos de la investigación

En el capítulo uno, se muestra las características de la empresa industrial, cual es el producto y servicio que ofrece, cual es la estructura actual de la organización, donde se encuentra ubicada, así como también cuales son las bases teóricas en la que se trabajara la valorización de cada puesto señalado en la estructura orgánica.

En el capítulo dos, se describe la problemática de la valorización de puestos en una empresa industrial.

En el tercer capítulo se desarrolla la justificación y limitaciones de la presente investigación.

En el cuarto capítulo, se describe la formulación del diseño esquemático, el modelo, las acciones y procedimientos como la técnica de recolección de datos en sustento para la investigación.

En el quinto capítulo se presenta la Prueba de Diseño como Programa de Intervención, donde se describe el procedimiento dentro de la valoración de puestos con los resultados obtenidos.

Se exponen las conclusiones y recomendaciones que se encontraron al ejecutar la implementación en la valoración de puestos.

Posteriormente, se presentan los anexos que nos permitirán conocer mediante gráficos cómo se llevaron a cabo los lineamientos de investigación.



CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 MARCO HISTÓRICO

Descripción de la empresa

Empresa del rubro industrial, dedica a la fabricación de envases y bobinas de cartón corrugado hace más de 44 años, con aproximadamente 300 colaboradores a nivel nacional, representados por el 80 % por hombres y 20% por mujeres en el staff administrativo.

Descripción del servicio

Empresa Peruana dedicada a la transformación y comercialización de cajas de cartón corrugado, atendiendo el sector agroindustrial, medicamentos, alimentos procesados, agua, acero quirúrgico, entre otros, donde el servicio destacado se debe a la prioridad en cubrir las necesidades de los clientes, mediante un proceso de mejora continua y entrega puntual de pedidos.

Estructura Organizacional

ÓRGANO DE DIRECCIÓN	Presidencia Ejecutiva Vicepresidencia Ejecutiva Gerencia General
ÓRGANOS DE LÍNEA	Gerencia de Departamento Sub Gerencia de Departamento Jefatura de Gestión Área Jefatura de Área
ÓRGANOS DE ASESORAMIENTO	Especialista de Área Administrativa Especialista de Área Operativa Planificación de Área Representación de Ventas
ÓRGANOS DE APOYO	Coordinación de Gestion de Área Coordinación de Área Análisis de Área Asistencia de Área Administrativa Liderazgo de Área Inspección de Área Operación de Área Conducción de Transporte Asistencia de Área Operativa Ayuda de Área Operativa

Figura I: Estructura Organizacional

Fuente: Elaboración propia

Empresa del rubro Industrial

Organigrama General de la empresa

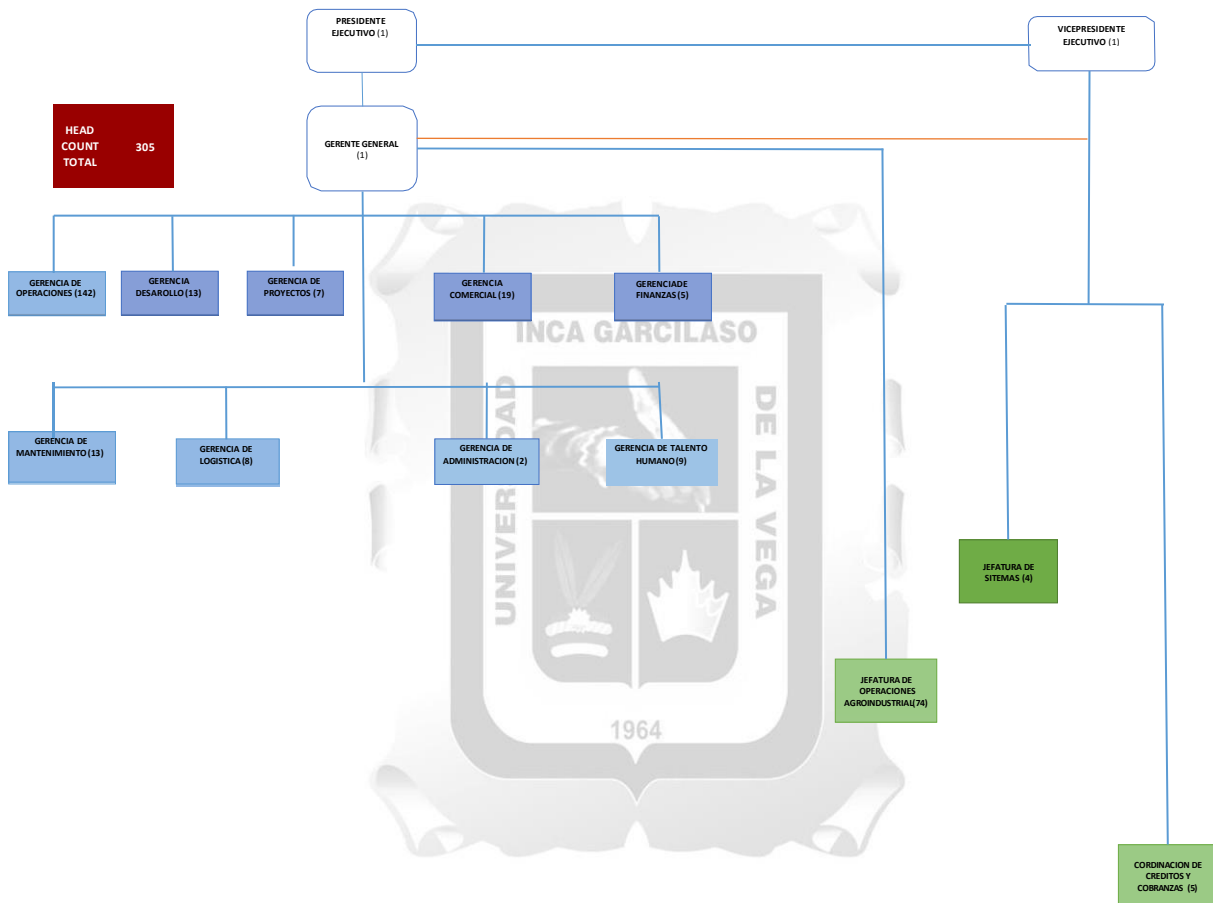


Figura II: Organigrama General de la empresa

Fuente: Elaboración propia

Empresa de rubro industrial

Organigrama de la Gerencia de Talento Humano

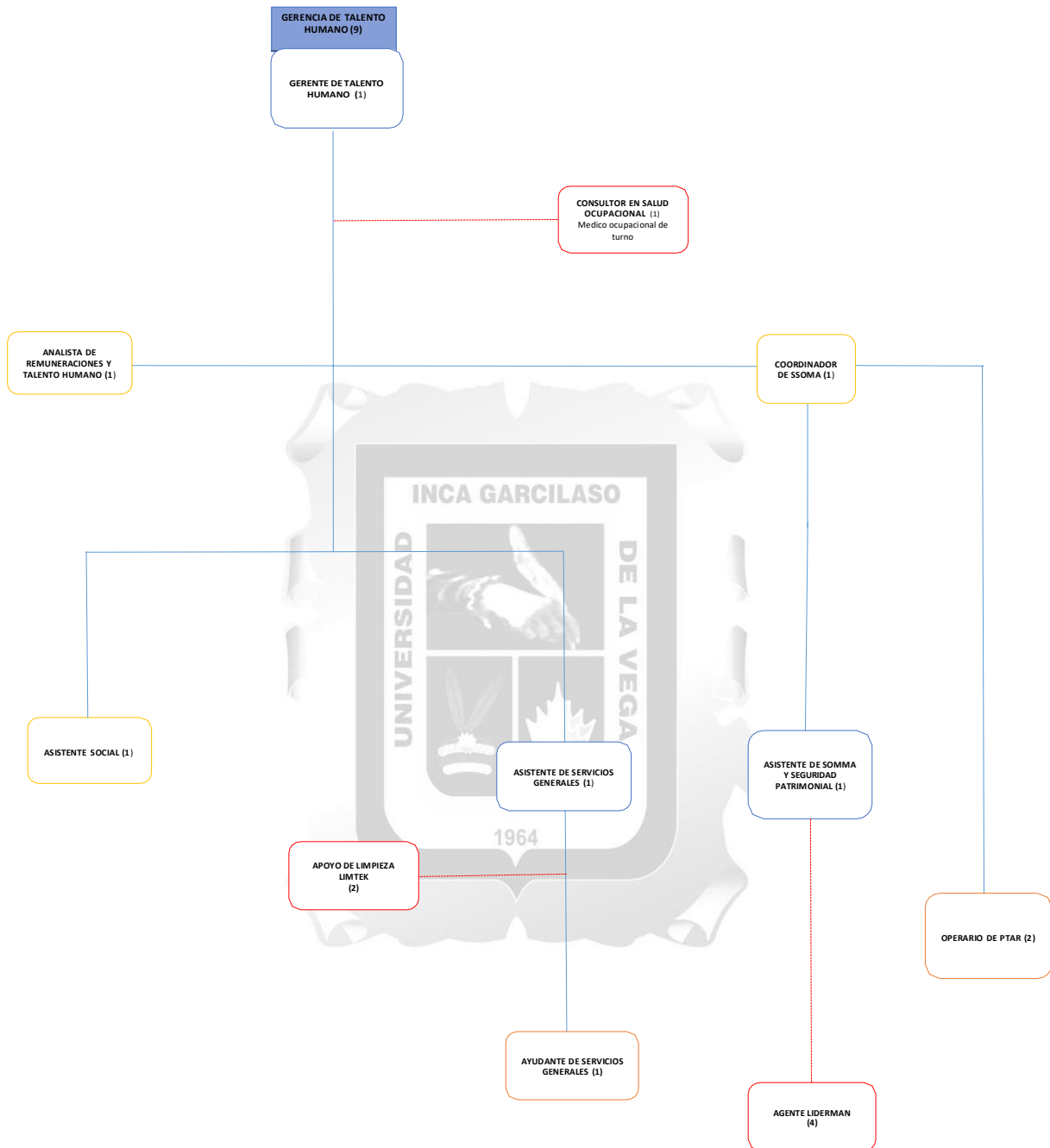


Figura III: Organigrama de Gerencia de Talento Humano

Fuente: Elaboración Propia

Empresa de rubro industrial

Ubicación geográfica y contexto socioeconómico

La planta principal y sede administrativa central se encuentra en Lurín, Lima- Perú, la empresa cuenta con dos centros distribución ubicados al norte del país en Tambo Grande en la ciudad Piura y al sur en la ciudad de Huaral.

Actividad general o área de desempeño

Fabricación y comercialización de empaques de cartón corrugado para la industria de la agroexportación de productos frescos y congelados, además de empaques para medicamentos, alimentos procesados, agua, acero quirúrgico, entre otros.

Misión, misión y valores.

Misión: “Diseñar, fabricar y comercializar empaques de cartón corrugado de calidad, que satisfagan las necesidades de los clientes, mediante un proceso de mejora continua.”

Visión: “Ser líder e innovadora en la industria de empaques, comprometida con los clientes en brindar productos de calidad”

1.2 BASES TEÓRICAS

Valorización de puestos

La valorización de puestos se refiere al proceso mediante el cual se determina el valor relativo de cada puesto dentro de una organización. Esta valoración se basa en una serie de factores como la complejidad de las tareas, los conocimientos y habilidades requeridas, la responsabilidad y autonomía, así como el impacto del puesto en el logro de los objetivos de la empresa. (Romero, M 2020)

En la actualidad la empresa de rubro industrial, no se cuenta con un manual de perfiles y funciones de los trabajadores, dificultando identificar las competencias necesarias, como personalidad y el tipo de liderazgo que la empresa requiere.

Teoría de la Equidad

Una de las bases teóricas más relevantes para la valorización de puestos es la teoría de la equidad. Esta teoría postula que los empleados comparan su situación laboral con la de

otros empleados y evalúan si la recompensa que reciben es justa en relación con su esfuerzo y desempeño.

Por lo tanto, la valorización de puestos busca establecer una estructura salarial que sea percibida como justa y equitativa por los empleados, evitando así posibles conflictos y desmotivación (Chow. A 2021)

De acuerdo a la teoría de la equidad es importante que en la empresa industrial se logre que los trabajadores conozcan el perfil y la valorización de los puestos de trabajo; para lograr que se sientan motivados entre el equilibrio y esfuerzo que realizan de las tareas asignadas y los resultados de su trabajo; se obtendrá crecimiento y optimización en su desempeño.

Enfoque de competencias

Otra base teórica importante para la valorización de puestos en empresas industriales es el enfoque de competencias. Se centra en identificar y evaluar las competencias necesarias para desempeñar cada puesto de manera exitosa. Las competencias pueden ser técnicas, relacionadas con el conocimiento y habilidades específicas requeridas, o transversales, como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la resolución de problemas. (Lora-Guzmán, H 2020)

Actualmente pocos trabajadores de la empresa conocen que competencias técnicas y transversales deben de tener para desarrollar las funciones de su puesto; algunos de ellos han adquirido los conocimientos y habilidades de manera empírica generando una serie de problemas tales como, productividad baja, al no saber exactamente qué se espera de él desmotivación, afectando su compromiso y desempeño, y, por último, problemas de comunicación con sus superiores, pares u otros miembros del equipo.

Evaluación por cargas de trabajo

La evaluación de cargas de trabajo es otra base teórica relevante en la valorización de puestos en industrias. El proceso es determinar la cantidad de trabajo y la complejidad de las tareas asociadas a cada puesto. Para ello, se pueden utilizar diferentes métodos como la observación directa, la revisión de documentos y la entrevista con los empleados. (Solano, Y 2020)

Actualmente los principales problemas para la empresa es no identificar la carga laboral por puesto de trabajo, son las siguientes: tareas repetitivas, objetivos desconectados, e inadecuada comunicación.

Mercado Laboral y Contexto Económico

Es importante analizar las tendencias salariales y las condiciones laborales del sector industrial, así como la situación económica del país.

La empresa viene cerrando las brechas salariales desde el año 2014, por ser una empresa en constante crecimiento, muchos de los trabajadores desarrollaron sus habilidades y aptitudes de forma empírica, esta coyuntura hizo que la cultura interna asignara salarios de acuerdo al tiempo de permanencia y no a las habilidades técnicas y responsabilidades del puesto, ocasionando malestar y alta rotación sobre todo en los trabajadores operativos. (Jaramillo, D 2020)

1.3 MARCO LEGAL

De acuerdo a la estructura y orientación de la investigación, es esencial remitirse a la normativa vigente en relación a la problemática del objeto de estudio; por tanto se citara referencias legales a la organización.

Constitución Política de Perú, Capítulo I, Artículo 22°.- El trabajo es un deber y un derecho. Es base del bienestar social y un medio de realización de la persona.

Reglamento Interno de Trabajo (RIT), Capítulo X, Artículo 77 , Derechos de los Trabajadores.- Son derechos de los trabajadores recibir inducción relacionada al trabajo, cuando ingrese a la empresa o al cambiar de labor, así como una supervisión adecuada para el cumplimiento de las instrucciones de su jefe inmediato.

1.4 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Mondragón Brito (2023), Trabajo de Suficiencia Profesional : “Análisis Y Diseño De Puestos Y Del Proceso De Selección De Personal De Una Organización Sin Fines De Lucro Bajo El Modelo De Gestión Por Competencias, (**Universidad del Pacifico, Perú**)

El objetivo fue implementar una gestión por competencias para una organización sin fines de lucro y desarrollar los sistemas del modelo denominados análisis y diseño de puestos y proceso de selección, el método utilizado fue el estudio de las tres variables, analizando el contexto de la organización para identificar y plantear el problema principal, como resultado se obtuvo el desarrollo de las descripciones de puestos, definiendo las funciones y competencias que cada posición. A su vez, utilizar dicha información como base para el proceso de selección.

Solano Ilizarbe (2020), Tesis: “Influencia De La Carga Laboral Sobre La Satisfacción Laboral En Trabajadores Administrativos Del Sector Privado De Lima Metropolitana” (**Universidad San Ignacio de Loyola, Perú**)

El objetivo de esta investigación fue determinar la influencia de la carga de trabajo sobre la satisfacción laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada, el método fue obtener la muestra de 198 trabajadores utilizando la “Escala Carga de Trabajo y el Cuestionario de Satisfacción Laboral, los que midieron la correlación entre carga de trabajo y la dimensión de satisfacción intrínseca, la carga de trabajo y satisfacción con la supervisión, calidad de producción, la carga de trabajo y satisfacción con la participación, el resultado muestra que no existe una asociación entre la carga de trabajo y satisfacción laboral. Por lo tanto, tampoco existiría una influencia de la variable carga de trabajo sobre las dimensiones de la satisfacción laboral.

Peralta Carbajal (2019), Tesis: “Importancia Del Uso De Métodos De Análisis Y Descripción De Puestos De Trabajo Utilizadas Por Las Empresas”, (**Universidad Privada de Norte, Perú**).

El objetivo fue indicar la necesidad de implementar un método para la valorización de puestos donde las tareas estén claramente definidas y mejorar la eficiencia del trabajo, reduciendo la rotación de personal. El método utilizado; metodologías para el análisis y

descripción de puestos de trabajo utilizados por las empresas. Se concluyó presentando un modelo cuantitativo para aplicar el análisis y distribución de puestos.

Villa Maya y Tinoco Ordoñez, (2022) Tesis: “Desarrollo Del Manual De Funciones Por Competencias Para Una Empresa Comercial” (**Escuela Superior Politécnica, Ecuador**)

El objetivo fue elaborar una propuesta de manual de funciones por competencias para una empresa dedicada a la venta de materiales de construcción, el método utilizado fue un diseño de investigación transversal no experimental de descripción cualitativa, para la recopilación de datos, se encuestó a los trabajadores y a los responsables del área de gestión de talento, como paso estratégico, se adoptó el enfoque DACUM (Diseño Curricular), involucrando la participación de los trabajadores y sus jefes inmediatos, para construir y elaborar perfiles de diferentes puestos, y por último crear un plan de comunicación para socializarlo con los trabajadores de la empresa. El resultado fue la identificación de los puestos, tareas asignadas y la realización del manual de funciones de la empresa.

Berrocal F. (2019). Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo (Universidad Complutense, España)

La publicación de la Universidad Complutense busca mostrar las herramientas utilizadas para la valorización de puestos en el trabajo de tesis de Berrocal F., mostrando que en el marco de la evaluación de puestos, el objetivo general fue analizar las similitudes y diferencias en los resultados obtenidos utilizando diferentes métodos de evaluación para una misma muestra de puestos con el fin de facilitar la toma de decisiones. Desde una perspectiva técnica y social, reduciendo el costo y el tiempo para su desarrollo optimizando el número de factores utilizados. El estudio se llevó a cabo en dos empresas públicas. El número de puestos fue de 67 en una organización y 51 en la otra, incluidos puestos en todos los niveles, desde la gestión hasta los niveles operativos más altos. Previo a la evaluación de los puestos, estos fueron analizados y descritos utilizando entrevistas semiestructuradas como método de recolección de información. Para la evaluación de puestos se utilizan tres sistemas: el sistema personalizado basado en el método de puntuación, el sistema Hay o sistema de escala y perfil y el método DEPYET, teniendo que adaptar las dos últimas a las características de las empresas.

Ortegano Gómez, K. E. & Ortiz Gómez, L. M. (2021). Metodología básica para el análisis de cargos en el área de producción en pequeñas empresas en Ecuador (Un Espacio Para La Ciencia, Ecuador)

Este trabajo explica los aspectos fundamentales y procedimentales para el diseño de funciones y requisitos laborales, diseñando así un formato básico común que sea práctico para una empresa de producción, fundamentado en la teoría y demostrando metodologías apropiadas para hacer esta práctica coherente y metodológicamente adecuada.

Guzmán-Delgado, C., & Méndez-Zhigue, E., & Romero-Black, W., & Mora-Sánchez, N., (2021). Valoración de puestos de trabajo en GAD's (Gobiernos Autónomos Descentralizados) cantonales de la provincia de El Oro. (593 Digital Publisher, Ecuador)

El propósito de esta investigación tuvo como objetivo valorar los puestos de trabajo mediante la aplicación de ficha de evaluación de desempeño y revisión de documentación pública que exige la ley y perfil del cargo , se desarrolló a través de un enfoque cuali-cuantitativo aplicando el método inductivo-deductivo con la ayuda de entrevistas estructuradas con valoración según escala de Likert entre empleados de diferentes rangos, tomando como referencia a los jefes de área ; mostrando que el principal inconveniente es la falta del cumplimiento del perfil profesional de los trabajadores de acuerdo al cargo que se desempeñan, por lo que se recomienda realizar una evaluación de desempeño que permita una mejora continua por el bienestar laboral de los trabajadores.

1.5 MARCO CONCEPTUAL

Perfil del Puesto

Perfil del puesto es una herramienta que permite organizar y agrupar los requisitos y habilidades requeridas para cubrir un puesto de trabajo en una empresa u organización (Jaime, H. 2022).

Gestion de Talento Humano

Gestion de Talento humano, es un conjunto integral de procesos de recursos humanos diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una empresa (Pérez, O 2021).

Gestion de Implementación

La implementación es la ejecución o iniciación de una idea programada, ya sea una aplicación informática, un plan, un modelo científico, un diseño concreto, un estándar, o una política (Wikipedia, 2022)

Desarrollo Profesional

Desarrollo profesional es un proceso continuo a través del cual los trabajadores pueden lograr un crecimiento laboral significativo, acompañado de una profunda satisfacción por alcanzar una serie de objetivos personales y profesionales. (Artículo Mando Medio, 2023)



CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

Se presenta una empresa de tipo familiar del rubro industrial dedicada a la producción y comercialización de cartón corrugado hace 44 años, esta empresa cuenta con aproximadamente 300 trabajadores divididos en soporte administrativo y operaciones, su planta principal se encuentra en Lima, en el distrito de Lurín y dos sucursales en Huaral, y Tambo Grande -Piura.

Al ser una empresa familiar, el desarrollo se ha enfocado en el crecimiento de ventas, viéndose reflejada la necesidad de incrementar las contrataciones en el soporte de producción y administración, este crecimiento llevó a la organización a tener una estructura organizacional poco clara, y con ella una contratación inadecuada además de alta rotación, debido a no contar con la descripción de los perfiles y funciones de cada puesto.

Para la empresa valorizar el perfil de cada puesto de trabajo y socializarlo con cada trabajador y líder de área es una tarea necesaria para mantener una estructura organizacional y salarial competitiva y justa. Sin embargo, ejecutar este proceso de forma eficaz no es una tarea sencilla. Requiere un análisis en profundidad del puesto, las responsabilidades y el impacto de cada rol en la operación del negocio. Además, es necesario considerar factores como la experiencia, habilidades y desempeño de los trabajadores. La evaluación adecuada del puesto es clave para alinear la estructura de compensación con las necesidades de la empresa y del mercado. Sin embargo, surgen muchos desafíos y obstáculos al intentar llevar a cabo este proceso.

ENCUESTA DE SATISFACCION – PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO DICIEMBRE 2022

Nº	PREGUNTA	POBLACION	SI	NO	% SI	% NO
1	¿Conoce el perfil que la empresa requiere para su puesto de trabajo?	150	37	113	25%	75%
2	¿Conoce las competencias con las que debe contar la persona que ocupa su puesto de trabajo?	150	52	98	35%	65%
3	¿Conoce las funciones específicas para el puesto de trabajo que ocupa?	150	60	90	40%	60%
4	¿Conoce el objetivo del puesto de trabajo que ocupa?	150	59	91	39%	61%
5	¿Conoce el organigrama de la empresa?	150	85	65	57%	43%
6	¿Conoce la Política salarial de la empresa?	150	30	120	20%	80%
7	¿Ha participado en una evaluación de desempeño?	150	30	120	20%	80%

La empresa industrial cuenta con una población de 305 personas donde 150 trabajadores representan la muestra de la encuesta de satisfacción; el 75% de los trabajadores no conoce el perfil que requiere la empresa para ocupar el cargo asignado, el 60 % no conoce las funciones específicas para su puesto, el 80% de los trabajadores no conocen la política salarial y evaluación del desempeño.

Tabla I: Muestra del Cuestionario de Diagnostico

Fuente: Elaboración Propia

Empresa de rubro industrial

Otros problemas que se presentan son la falta de datos precisos y actualizados sobre las responsabilidades y tareas de cada puesto. Sin una descripción detallada de los puestos, es difícil determinar su valor relativo dentro de la organización de la empresa. Del mismo modo, se presenta en el proceso de valoración de perfiles las percepciones y opiniones personales, lo que introduce un alto grado de subjetividad. Para minimizar este riesgo, es importante confiar en criterios y métodos objetivos.

Por último los cambios estructurales en la empresa pueden generar resistencia, especialmente si algunos empleados sienten que están infravalorados para sus puestos. Es fundamental comunicar de forma transparente cómo se desarrolla el proceso de evaluación para evitar insatisfacción y lograr la aceptación de los trabajadores. Por lo expuesto, se formula el problema general y los objetivos de la investigación:

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA GENERAL Y ESPECÍFICO

Problema General

¿Cuál es el diseño metodológico para la implementación de la valoración de puestos en una empresa industrial, 2023?

Problema Específico

¿Cuál es el programa de intervención para la optimizar la gestión de la implementación de la valoración de puestos administrativos y operativos en una empresa industrial?

2.3 OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO

Objetivo General

Determinar cuál es el diseño metodológico para la implementación de la valoración de puestos en una empresa industrial, 2023

Objetivo Específico

Describir cuál es el programa de intervención para la optimizar la gestión de la implementación de la valoración de puestos administrativos y operativos en una empresa industrial.

CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La evaluación de puestos por competencias nos permite definir de forma clara y objetiva las competencias requeridas para desempeñar las responsabilidades del puesto asignado de manera eficiente y efectiva. Asimismo, nos permite obtener la información necesaria y suficiente para desarrollar un exitoso proceso de reclutamiento y selección. Al mismo tiempo, una gestión bien estructurada a través de capacidades puede lograr eficazmente los objetivos organizacionales.

Las empresa de rubro industrial se orientan hacia la mejora continua de la productividad de las personas y la potenciación de habilidades en puestos estratégicos relacionados con la visión organizacional, debido a su continuo desarrollo, surge la necesidad de gestionar eficazmente el talento dentro de la organización, basándose en políticas, aplicación de competencias y responsabilidades. Horvath y cols. (2019) señaló que la capacidad de una organización para adaptar sus recursos en un entorno cambiante y competitivo juega un papel importante en su éxito. Sólo cuando los procesos estratégicos y operativos están estrechamente vinculados pueden las empresas mejorar la eficiencia basándose en la gestión de capacidades y responder a los cambios de manera más ágil.

3.2 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

Esta investigación se realizará para todas los órganos de la empresa, profesionales en Ingeniería Industrial, Sistemas, Ambiental, Electrónica, Administracion de Empresas, Contabilidad, Psicología, Asistencia Social y técnicos en Electricidad, Mecánica, Seguridad y salud en el trabajo,

La empresa se encuentra ubicada en el distrito de Lurín y cuenta con dos sucursales en el distrito de Huaral, Lima y Tambo Grande, Piura.

La investigación se llevara a cabo en el año 2022 y 2023.

CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN DEL DISEÑO

4.1 DISEÑO ESQUEMÁTICO

En vista de la problemática observada, se busca fortalecer la gestión de Talento Humano, estructurando y socializando el análisis y diseño de los puestos por competencias y con esto contar con una escala salarial justa y competitiva; además, que los trabajadores comprendan el proceso, objetivos y metodologías de la empresa sintiendo mayor motivación y compromiso logrando que su trabajo sea más efectivo y eficiente. Este paso servirá como base para empezar a desarrollar otros procesos.

Realizar la valorización de puestos dentro de la empresa en función a las competencias requeridas, las responsabilidades asignadas y las condiciones laborales.

Para realizar la valorización de puestos se utilizara la metodología de Mondy (2010) quien unió los conceptos mencionando que la descripción del puesto es “un documento que brinda información de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto. Las cualidades mínimas aceptables que una persona debe poseer para realizar un trabajo en particular están contenidas en la especificación del puesto”

4.2 METODOLOGÍA

La metodología del presente trabajo de investigación es de tipo descriptiva, cualitativa y transversal , porque se trabaja en un periodo de tiempo determinado; en la cual se busca especificar las características para la determinación de las funciones de cada puesto, y los perfiles de los trabajadores que lo ocupan, además se desarrolló recolectando información no numérica.

Esta metodología se encarga de especificar las características de la población estudiada. Mario Tamayo y Tamayo (1994) definen la investigación como "el registro, análisis e interpretación de la naturaleza y composición o procesos actuales de un fenómeno. La atención se centra en la conclusión principal o en cómo una persona, grupo se comporta actualmente en sus funciones o rol" (Martínez, 2018).

Carlos Sabino, en su libro “El proceso de investigación “(1992), citado por Martínez (2018), define la investigación descriptiva como “un tipo de investigación encaminada a

describir algunas características esenciales de un grupo homogéneo de sucesos, utilizando métodos que permitan establecer en el suceso de estudio un estándar sistemático de estructura o comportamiento que proporcione una base comparable con información de otras fuentes”

4.3 RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de información se aplicó dos técnicas, la primera una entrevista a los responsables de cada área y al trabajador que ocupa el puesto; ya que, son las personas que conocen las tareas, responsabilidades y su frecuencia, la segunda técnica fue la revisión documental, en un enfoque sistemático para analizar y documentar los deberes, responsabilidades y requisitos de un puesto de trabajo.

Los documentos que se utilizarán para la recolección de información fueron el legajo personal de los trabajadores que ocupan actualmente los puestos a describir, esta información se encuentra en la plataforma del sistema de administración de capital humano Ofisis y en la carpeta de talento humano compartida y administrada por el área de sistemas de la empresa.

Para la valorización de puestos se utilizará el método de Wayne Mondy, experto en administración de personal y autor de numerosos libros sobre el tema, en su obra “Administración de Recursos Humanos”, presenta una metodología práctica y funcional para analizar y describir puestos de trabajo. Aplicar esta propuesta permitirá contar con descripciones de puesto precisas, identificar las competencias y habilidades requeridas para cada puesto de trabajo.

Flujo Del Modelo De Mondy

Para empezar, se definirá el título del puesto, ubicación dentro de la organización y objetivo principal. También se especifican los requisitos mínimos como educación, experiencia, habilidades técnicas y personales.

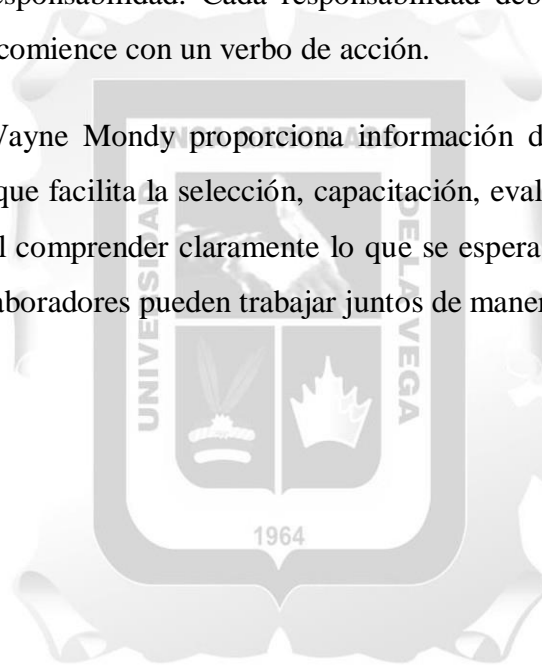
Se detallan las interacciones con supervisores, subordinados y compañeros de trabajo. Se indica la naturaleza y propósito de cada contacto, incluyendo la autoridad sobre otros y al puesto que reporta.

Se describen factores como el horario, viajes requeridos, ambiente físico. También se indican herramientas, tecnologías, equipos y materiales que se utilizarán regularmente para llevar a cabo el trabajo.

Se enumeran conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades, experiencia, educación, certificaciones y otras calificaciones necesarias para un desempeño satisfactorio. Los requisitos deben ser específicos y establecer niveles mínimos aceptables medibles y verificables.

Se enumeran las obligaciones esenciales para llevar a cabo el trabajo, incluyendo tareas, deberes y áreas de responsabilidad. Cada responsabilidad debe redactarse como una oración completa que comience con un verbo de acción.

La metodología de Wayne Mondy proporciona información detallada y normalizada sobre cada puesto, lo que facilita la selección, capacitación, evaluación y compensación de los trabajadores. Al comprender claramente lo que se espera de un puesto, tanto los gerentes como los colaboradores pueden trabajar juntos de manera más efectiva.



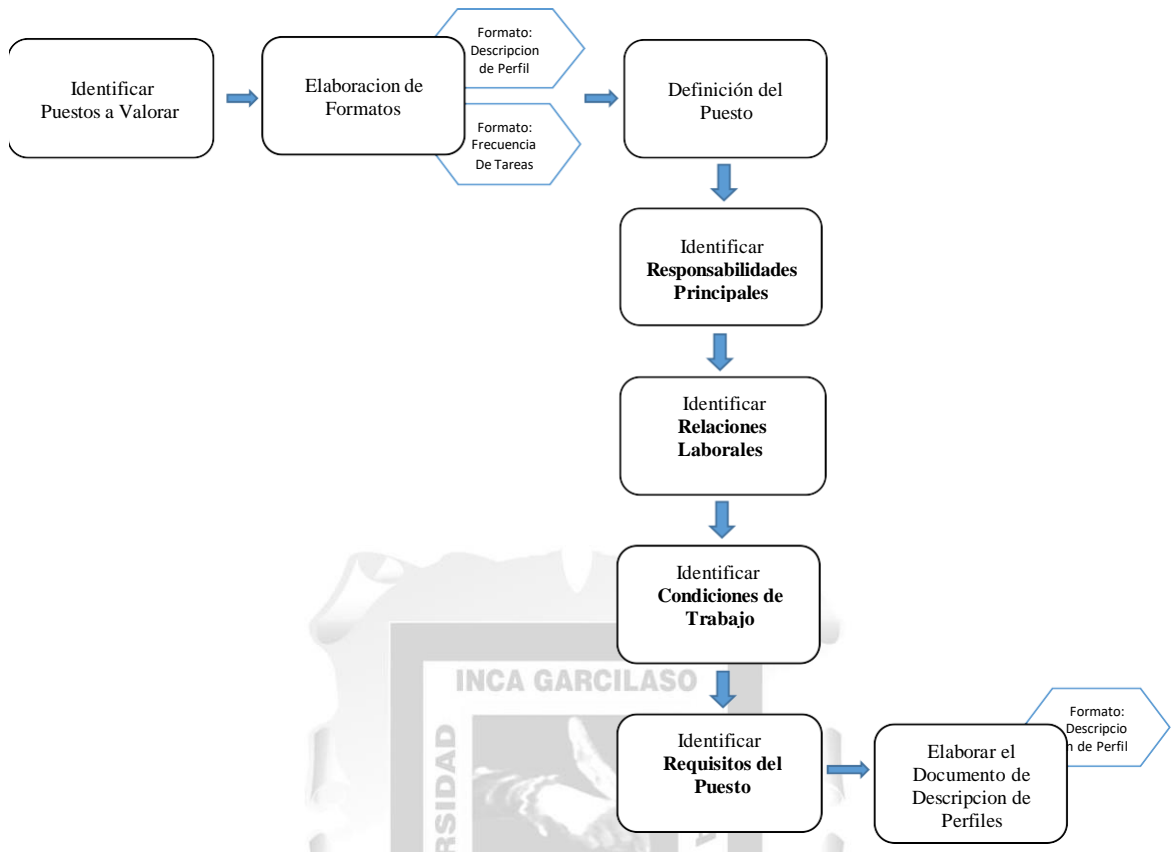


Figura IV: Flujo del Modelo de Mondy
 Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO V: PRUEBA DE DISEÑO

5.1 APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DE SOLUCION

A partir de la metodología de Mondy, donde señala que se debe obtener toda la información posible sobre los puestos a valorar, realizando entrevistas, aplicando cuestionarios y recopilando descripciones de puestos existentes; en la empresa industrial.

Justificación del Programa de Intervención

La meta principal del área de Talento humano es motivar a los colaboradores de la empresa para que den lo mejor de sí mismos. Una de las mejores maneras de lograrlo es valorizando los puestos que ocupan. Al reconocer la importancia de cada rol para el éxito general de la empresa, les das un sentido de propósito y pertenencia.

Esto no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también impacta directamente en la productividad y los resultados. Cuatro de los principales beneficios de valorizar los puestos en la organización:

- Mayor compromiso de los empleados.
- Mejor desempeño y productividad.
- Menor rotación de personal.
- Cultura laboral más sólida.

Valorizar los puestos que ocupan es una de las mejores maneras de desarrollar su potencial, obtener lo mejor de ellos y construir una empresa exitosa en el largo plazo.

Objetivos del Programa de Intervención

Objetivo General, Analizar y reevaluar los roles y responsabilidades de cada posición de trabajo para asegurarse de que estén **alineados** con las necesidades actuales de la empresa.

Objetivo Específico, Valorizar cada puesto en la empresa para atraer y retener el mejor talento e identificar las oportunidades de mejora en capacitación y desarrollo profesional.

5.2 ESTRUCTURA DEL PROGRAMA DE INTERVENCION

Elaboración del Plan Estratégico

Se elaboraron dos formatos: el primero fue “Frecuencia de Tareas” (*figura IV*) en este documento se analiza las tareas y responsabilidades asignadas al puesto y su frecuencia, este formato debe ser llenado por el trabajador que ocupa el puesto identificando las tareas que realiza y su frecuencia, a que persona reporta el resultado e identificar que otras áreas se encuentran involucradas en el proceso.

NOMBRE DEL PUESTO :									
AREA A LA QUE PERTENECE:									
TAREA	FRECUENCIA							PERSONA A LA QUE REPORTA	AREAS INVOLUCRADAS
	DIARIO	SEMANAL	QUINCENAL	MENSUAL	TRIMESTRAL	SEMESTRAL	ANUAL		
EJEMPLO : Revision de asistencia operativa	X							Gerente de Produccion	Produccion y despacho
TOTAL DE TAREAS									
DIARIAS									
SEMANALES									
QUINCENALES									
MENSUALES									
SEMESTRALES									
ANUALES									

Figura V: Formato “Frecuencia de Tareas”

Fuente: Elaboración Propia

Empresa de rubro industria

El segundo formato que se presentó como resultado de este trabajo denominado “Descripción de Perfil” (*Figura V*) realizado con el análisis de las tareas y responsabilidades asignadas al cargo para llegar a las funciones principales y secundarias y la revisión documental de donde se obtuvieron los campos de los requisitos técnicos y experiencia previa para la descripción del perfil del trabajador que ocupa el cargo, este análisis fue resultado de una entrevista con el superior inmediato al puesto, con él se confirma que las tareas descritas son las correctas y se identifica el objetivo y metas, así llegar a la funciones que debe cumplir el trabajador que ocupe el puesto.

A continuación como ejemplo se mostrara el formato con la descripción de perfil para el puesto: Coordinador de Almacén.



<i>LOGO DE LA EMPRESA</i>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código Revisión Pagina	GTH/MOF/DP 00 1/2
	DESCRIPCION DE PERFIL		

NOMBRE DEL PUESTO :	Coordinador de Almacén
BANDA SALARIAL MENSUAL :	2,100– 3,150 soles
REPORTA A :	Gerente de Logística
REPLAZO EN VACACIONES:	
PERSONAS A CARGO:	2
NUMERO DE PERSONAS EN LA EMPRESA:	100 a 500
HORARIO DE TRABAJO :	Lunes a sábado de 7:00 am a 7:00 pm
MOVILIDAD PROPIA :	No
DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR :	No

MISION DEL PUESTO:
Realizar la entrega de materiales, maquinas, materias primas, productos terminados, subproductos u otros, con el fin de asegurar la entrega oportuna y disposición y control de los requerimientos.

FORMACION EDUCATIVA

Carrera Universitaria o Técnica	Logística, administracion o afines o 5 años de experiencia como Coordinador o encargado de Almacenes Industriales.
Post grado	No
Idioma Ingles	Básico (De preferencia)
Nivel de microsoft office	Intermedio (Indispensable)

EXPERIENCIA PREVIA	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación, gestión, recepción, verificación, almacenamiento, Distribución, registro y control de los bienes de empresas industriales. • Manejo de indicadores de gestión. • Manejo de ERPS. • Conocimientos en Seguridad y Salud en el trabajo. • De a 1 a3 personas a su cargo.
De 5 años	

Figura VI: Formato “Descripción de Perfil”

Fuente: Elaboración Propia

Empresa de rubro industrial

<i>LOGO DE LA EMPRESA</i>	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Código	GTH/MOF/DP
	DESCRIPCION DE PERFIL	Revisión	00
		Página	2/2

FUNCIONES PRINCIPALES :
<ul style="list-style-type: none"> • Recepcionar y distribuir la materia prima, materiales, elementos de protección personal, combustible, herramienta menor y otros rubros correspondientes al área de logística. • Verificar que los bienes adquiridos cumplan con las características y la cantidad señalada en la orden de compra. • Organizar y custodiar el inventario de entrada y salida de los almacenes de materia prima, materiales, combustibles y otros correspondientes al área de logística. • Registrar y mantener actualizado el programa de stocks de seguridad de materia prima, materiales, combustible y otros. • Generar y enviar la orden de compra para hacer el pedido de materia prima, materiales y otros a los proveedores. • Realizar la codificación de materia prima, materiales y otros rubros correspondientes al área de logística en el sistema Epicor. • Coordinar la carga de bobinas para venta. • Verificar la carga de petróleo. • Auditar y comprobar las existencias físicas con el inventario Epicor. • Preparar y presentar el reporte de consumos de materia prima, materiales, combustibles y otros correspondientes al área de logística. • Controlar los desperdicios de la materia prima. • Realizar el cronograma de rotación y vacaciones del personal destacado a los almacenes. • Participar en programas de mejora continua. • Participar en el desarrollo del sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS:
<ul style="list-style-type: none"> • Orden y método. • Capacidad de análisis y gestión. • Buena comunicación. • Buenas relaciones interpersonales. • Trabajo en equipo.

Figura VI: Formato “Descripción de Perfil

Fuente: Elaboración Propia

Empresa de rubro industrial

Desarrollo de las acciones del Programa de Intervención

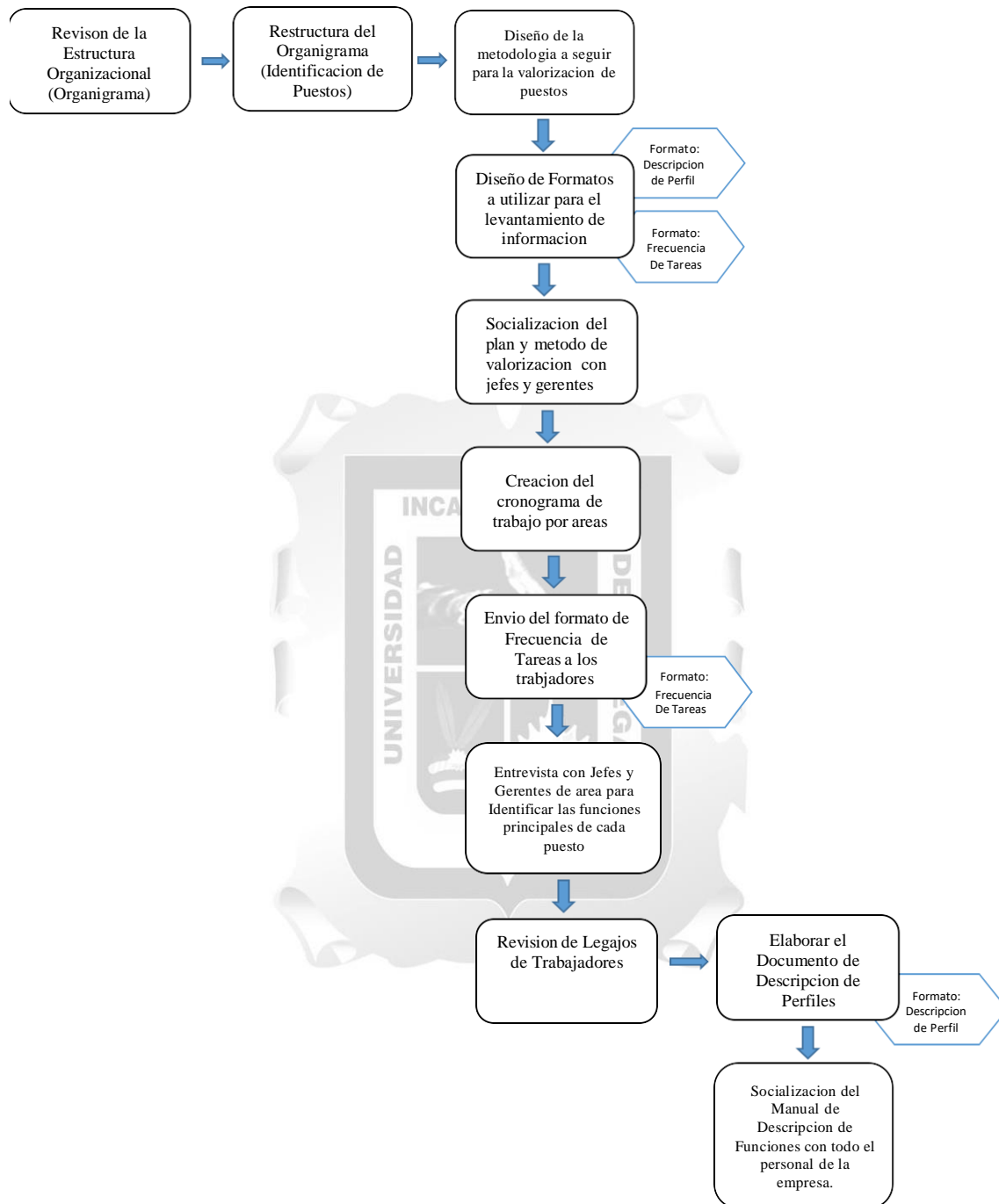


Figura VII: Flujo de Procedimiento de Trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Empresa Industrial

Nº	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO	RESPONSABLES	RECURSOS	AREAS INVOLUCARADAS	FECHA 2023 / 2024
1	Revisión de la Estructura Organizacional	Identificar el Organigrama actual de la empresa	Mariela Salamanca (Talento Humano)	Organigrama 2020	Todas	1era Semana Agosto
2	Reestructura del Organigrama (Identificación de Puestos)	Homologar los puestos de trabajo y sus rangos dentro de la estructura orgánica de la empresa	Mariela Salamanca (Talento Humano) Gerentes de Área	Organigrama por Área	Vice Presidencia Ejecutiva Gerencia de Finanzas Gerencia de Administracion Gerencia de Operaciones Gerencia de Desarrollo Gerencia de Proyectos Gerencia de Mantenimiento Gerencia de Logística Gerencia de Comercial Jefatura Agroindustrial Jefatura de Sistemas Gerencia de Talento Humano	7 y 8 de Agosto 10 y 11 de Agosto 14 y 15 de Agosto 17 y 18 Agosto 21 y 22 de Agosto 24 y 25 de Agosto 28 y 29 de Agosto 31 de Agosto 4 y 5 de Septiembre 7 y 8 de Septiembre 11 y 12 de Septiembre 14 y 15 de Septiembre
3	Diseño de la metodología a seguir para la valorización de puestos	Encontrar un procedimiento de trabajo para la valorización de puestos	Mariela Salamanca (Talento Humano)	Literatura de Recursos Humanos	Talento Humano	2da Semana de Agosto
4	Diseño de formatos a utilizar para el levantamiento de información	Estandarizar y ordenar la recopilación de información	Mariela Salamanca (Talento Humano)	Laptop	Talento Humano	3era Semana de Agosto
5	Socialización del plan y método de valorización con jefes y gerentes	Comunicar a la línea de mando el plan de trabajo para la valorización de puestos	Mariela Salamanca (Talento Humano)	Procedimiento de trabajo. Sala de Reuniones	Todas	4ta Semana de Agosto
6	Envío del formato de Frecuencia de Tareas a los trabajadores	Recopilar las tareas diarias y su frecuencia en cada puesto de la empresa.	Mariela Salamanca (Talento Humano) Gerentes Jefes de Área	Formato de " Frecuencia de Tareas" Laptop	Todas	1era , 2da Semana de Septiembre
7	Entrevista con Jefes y Gerentes de área para Identificar las funciones principales de cada puesto	Validar tareas diarias descritas por el trabajador e identificar las funciones principales de casa puesto	Mariela Salamanca (Talento Humano) Gerentes Jefes de Área	Formato de " Frecuencia de Tareas" Formato " Descripción de Perfiles" Laptop	Todas	3era y 4ta Semana de Septiembre 1era semana de Octubre
8	Revisión de Legajos de Trabajadores	Validar información sobre requerimiento de educación , experiencia previa y perfil profesional de cada puesto en la actualidad	Mariela Salamanca (Talento Humano) Asistente de Talento Humano	Legajo de la persona que ocupa actualmente el puesto a validar	Talento Humano	2da y 3era Semana de Octubre
9	Elaborar el Documento de Descripción de Perfiles	Valorizar los puestos de la estructura Orgánica	Mariela Salamanca (Talento Humano) Asistente de Talento Humano	Formato "Descripción de Perfiles" Laptop	Talento Humano	4ta Semana de Octubre 1era,2da,3era y 4ta Semana de Noviembre
10	Socialización del Manual de Descripción de Funciones con todo el personal de la empresa.	Comunicar la descripción del perfil requerido y funciones principales todos los puestos de la estructura orgánica	Mariela Salamanca (Talento Humano) Asistente de Talento Humano	Formato "Descripción de Perfiles" Laptop	Todas	2da , 3era y 4ta Semana de Enero 2024

Tabla II: Cronograma de Actividades

Fuente: Elaboración Propia

Empresa Industrial

Evaluación y Resultados

Para la evaluación de resultados se realizó nuevamente la encuesta de satisfacción realizada a fines del 2022 donde se analiza que porcentaje de la población tiene conocimiento de información sobre el perfil que la empresa requiere para cubrir los diferentes puesto, y sus funciones , los cambio fueron notables ya que en el 2022 solo el 25% de los trabajadores conocían el perfil del puesto que ocupan ,sin embargo para octubre del 2023 después de la valorización de puestos este porcentaje llego al 53%, por otro lado en el 2022 el 40 % conocía las funciones específicas para su puesto , en la actualidad alcanza el 56%, otro de los puntos favorables es que los trabajadores que conocen la política salarial paso del 20% al 30%.

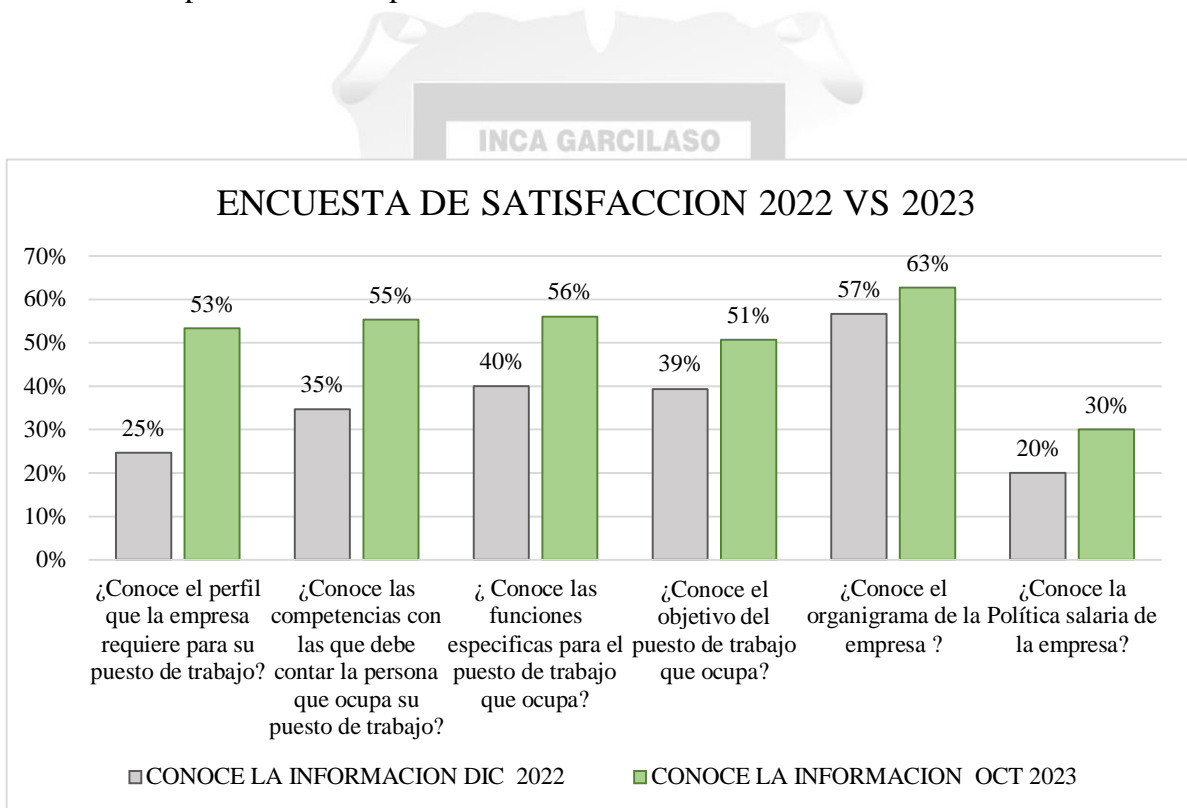


Tabla III: Cuadro Comparativo - Encuesta de Satisfacción 2022 vs 2023

Fuente: Elaboración Propia

Empresa de rubro industrial

Recursos

Recursos Humanos: Personal del área de Talento Humano, Gerencia, Jefatura de las diferentes Áreas de la empresa.

Recursos Materiales: formatos, registros, legajos, lapiceros, tableros, auditorio, sillas, mesas, materiales, diapositivas, proyector, y laptop



CONCLUSIONES

En el trabajo de suficiencia profesional se realizó el proceso de valoración de puestos de una empresa industrial que cuenta con aproximadamente 305 trabajadores, donde se logró identificar la alta rotación y la no equivalente escala salarial, siendo la gestión el mejoramiento del área de Gestión Humana.

En primer lugar, se evidenció la necesidad de actualizar algunas descripciones de cargo que no se ajustaban a las funciones y responsabilidades de los colaboradores. Lo fundamental fue revisar y ajustar dichas descripciones para que reflejen de forma precisa las tareas desempeñadas por cada rol.

Asimismo, se detectó la ausencia de una política salarial que permita remunerar de forma competitiva a los colaboradores. Se trabajó definiendo bandas salariales para cada nivel jerárquico y establecer criterios de progresión entre dichas bandas.

Otro hallazgo relevante fue la necesidad de fortalecer el proceso de retroalimentación y evaluación del desempeño. Actualmente, las evaluaciones no se realizan de forma sistemática y estandarizada, lo que dificulta medir objetivamente el rendimiento de los colaboradores.

Con el diseño del programa de intervención con el método de Mondy, la valoración de puestos permitió identificar oportunidades de mejora significativas en el área de Gestión Humana, especialmente en lo relacionado con la actualización de descripciones de cargo, la definición de una política salarial competitiva y el fortalecimiento en la comunicación de los procesos.

Como resultado se encontró una importante mejora en la difusión entre los colaboradores sobre la identificación del perfil y funciones que cada puesto requiere dentro de la empresa, pasando del 25 % en diciembre del 2022 al 53 % en octubre del 2023, logros claves para maximizar la contribución del área del talento humano en metas estratégicas de la empresa industrial.

RECOMENDACIONES

Revisar y actualizar periódicamente los perfiles de puestos son requisitos y responsabilidades de los cargos que cambian con el tiempo, por lo que es importante valorizarlos cada año para asegurarse de que sigan siendo precisos y relevantes. Esto ayudará a evitar discrepancias entre lo que realmente hace un trabajador y lo que se especifica en su perfil de puesto.

Incluir una descripción clara y concisa de las responsabilidades principales de cada puesto proporciona al colaborador claridad sobre sus prioridades y expectativas clave. Puede complementarse con una lista más detallada de tareas y su frecuencia.

Especificar los requisitos mínimos de educación, habilidades, experiencia y competencias para cada puesto. Esto ayuda a garantizar que los candidatos tengan las características y conocimientos necesarios para desempeñar el rol de manera efectiva. Los requisitos deben ser lo suficientemente flexibles para considerar experiencias equivalentes.

Describir el propósito general del puesto dentro de una organización en crecimiento, es fundamental porque describe cómo el puesto apoya la misión y las metas generales de la empresa; ayudan al colaborador a comprender la relevancia e impacto de su trabajo. Otro dato importante es incluir es a quién reporta el puesto y a quiénes supervisa. Esta información aclara las líneas de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura organizacional.

Finalmente, se recomienda que este trabajo sirva de referencia para que futuros profesionales desarrollen programas de mejora continua en el área de talento humano, optimizando procesos, y contribuyendo al desarrollo profesional y personal de todos los colaboradores de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Armijos, F., Bermúdez, A., y Mora, N. (2019).** Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, 11(4), 163-170. <https://bit.ly/33S95Gb>
- **Berrocal, F. (2016).** Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo (Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid). <https://bit.ly/3G3CQAR>
- **Chiavenato, I. (2011).** *Administración de Recursos Humanos* (9ª ed.). McGraw-Hill.
- **Guzmán-Delgado, C., & Méndez-Zhigue, E., & Romero-Black, W., & Mora-Sánchez, N., (2021).** Valoración de puestos de trabajo en GAD's (Gobiernos Autónomos Descentralizados) cantonales de la provincia de El Oro. (593 Digital Publisher, Ecuador)
- **Mondragón Brito (2023), Trabajo de Suficiencia Profesional :** “Análisis Y Diseño De Puestos Y Del Proceso De Selección De Personal De Una Organización Sin Fines De Lucro Bajo El Modelo De Gestión Por Competencias, (Universidad del Pacifico, Perú)
- **Mondy, R. (2010).** *Administración de Recursos Humanos* (11ª ed.). (G. Domínguez Chávez, Ed.). Pearson.
- **Ortegano Gómez, K. E..., & Ortiz Gómez, L. M. (2021).** Metodología básica para el análisis de cargos en el área de producción en pequeñas empresas en Ecuador. *Un Espacio Para La Ciencia*, 4(1), 114–124. Recuperado a partir de <https://www.revistas-manglaeditores.com/index.php/espacio-para-la-ciencia/article/view/38>
- **Peralta Carbajal (2019), Tesis:** “Importancia Del Uso De Métodos De Análisis Y Descripción De Puestos De Trabajo Utilizadas Por Las Empresas”, (Universidad Privada de Norte, Perú).
- **Quirós, F. (2018).** Análisis de las Tendencias en Gestión de Recursos Humanos desde una perspectiva Académica y Empresarial (Tesis doctoral, Universidad de Sevilla). <https://bit.ly/3r01pdw>

- **Secretaría Técnica De Capacitación Y Formación Profesional -Setec (2017)**
Manual de levantamiento de perfiles profesionales (Ecuador)
- **Solano Ilizarbe (2020), Tesis:** “Influencia De La Carga Laboral Sobre La Satisfacción Laboral En Trabajadores Administrativos Del Sector Privado De Lima Metropolitana” (Universidad San Ignacio de Loyola, Perú)
- **Vargas, Fernando (2018)** ,40 preguntas sobre competencia laboral (Uruguay)
- **Villa Maya y Tinoco Ordoñez, (2022) Tesis:** “Desarrollo Del Manual De Funciones Por Competencias Para Una Empresa Comercial” (Escuela Superior Politécnica, Ecuador)
- **Zúñiga, Luis Enrique (2022)** Metodología para la elaboración de normas de competencia laboral (Colombia)

