



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Magíster en
Administración de Empresas**

**“La Importancia De La Valuación De Puestos Y Su Impacto En La
Productividad.”**

AUTORES:

CARRASCO BALSECA CARLOS ORLANDO

RECALDE ROMERO CARLOS FERNANDO

Quito, Marzo de 2021

La Importancia De La Valuación De Puestos Y Su Impacto En La Productividad.

Por

Carrasco Balseca Carlos Orlando.

Recalde Romero Carlos Fernando.

Marzo 2021

Aprobado:

María, B, Aizaga, Tutora

Aceptado y Firmado: _____ 12, marzo, 2021
María, B, Castillo, Q.

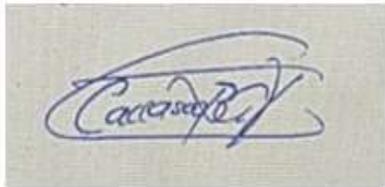
Aceptado y Firmado: _____ 12, marzo, 2021
Jefferson, G, Reyes, S.

_____ 12, marzo, 2021

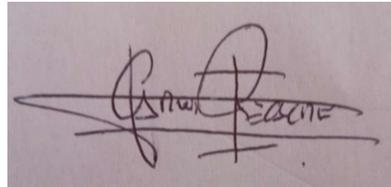
María, B, Castillo, Q.
Presidente(a) del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Nosotros, Carrasco Balseca Carlos Orlando y Recalde Romero Carlos Fernando, declaramos bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **La Importancia De La Valuación De Puestos Y Su Impacto En La Productividad** es de nuestra autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Carrasco Balseca Carlos Orlando
cacarrascoba@uide.edu.ec



Recalde Romero Carlos Fernando
carrecaldero@uide.edu.ec

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

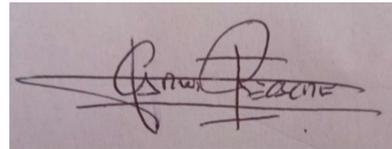
Nosotros, Carrasco Balseca Carlos Orlando y Recalde Romero Carlos Fernando, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado **La Importancia De La Valuación De Puestos Y Su Impacto En La Productividad**, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, marzo de 2021



Carrasco Balseca Carlos Orlando

cacarrascoba@uide.edu.ec



Recalde Romero Carlos Fernando

carrecaldero@uide.edu.ec

Dedicatoria

Este trabajo de titulación lo dedico a mis hijos Sebastian y María Paula, a mi esposa Gaby, a mis padres Martha y Carlos, hermanas, quienes siempre me han mostrado su amor, cariño y apoyo en todas las etapas de mi vida personal, estudiantil y profesional.

Este trabajo está dedicado a mi esposa Ma. Augusty, a mis hijos Carlitos y Fernyta quienes han sido mi motor y mayor inspiración de superación personal y profesional, ya que siempre me brindan en cada momento mucho amor y cariño; así como un apoyo incondicional a lo largo de toda mi carrera.

Agradecimiento

A Dios, por guiarnos en el camino de la verdad, ser nuestra guía a lo largo de toda la vida, por poner en nuestro camino a gente valiosa.

A todos quienes que de una u otra manera colaboraron en la elaboración de este trabajo. A Magaly Polo, Daniela Ortiz, Marcelo Burbano de Arca Continental por el auspicio brindado para llegar a concluir con éxito este título de cuarto nivel. A Belén Aizaga guía de esta investigación, y a todas las personas que mostraron interés en la ejecución y finalización del presente trabajo.

Resumen Ejecutivo

La valuación de puestos es un proceso que ayuda a las empresas a mejorar sus esquemas compensatorios, generando equidad interna en la organización mediante la alineación de sus políticas salariales al mercado externo, con el fin de conseguir una correcta organización y remuneración de personal.

Los sistemas de valuación de puestos, demuestra que las empresas que cuentan con sistemas de valuación en sus esquemas mejoran la productividad de sus empleados; ya que, al diseñar sus políticas salariales con tabuladores, generan competitividad en el mercado retribuyendo a los colaboradores de forma objetiva, y transparente. Las empresas en el mercado ecuatoriano buscan contar en sus procesos con la valuación de puestos que generan valor agregado en sus políticas para la obtención de un mayor índice de productividad que se verá reflejado en la rentabilidad de sus negocios.

El objetivo general de este artículo académico es analizar la importancia que tiene la valuación de puestos y el impacto de este proceso sobre la productividad de las organizaciones ecuatorianas, para crear adecuados sistemas de salarios dentro de una organización.

En este estudio se aplicó una encuesta compuesta por veinte y cinco preguntas agrupadas en cuatro bloques que hacen referencia a datos demográficos, prácticas empresariales sobre la valuación de puestos, la forma de medir la productividad y la relación con los procesos de Recursos Humanos.

Abstract

Job valuation is a process that helps companies improve their compensation schemes, generating internal equity in the organization by aligning their salary policies to the external market.

Companies that have valuation systems in their schemes improve the productivity of their employees by designing their salary policies with tabulators, they generate competitiveness in the market by rewarding employees in an objective and transparent manner. Companies in the Ecuadorian market seek to have in their processes the valuation of positions that generate added value in their policies to obtain a higher productivity index that will be reflected in the profitability of their businesses.

The general objective of this academic article is to analyze the importance of job evaluation and the impact of this process on the productivity of Ecuadorian organizations.

In this study, a survey was applied consisting of twenty-five questions grouped into four blocks that refer to demographic data, business practices on job valuation, how to measure productivity and the relationship with human resources processes.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xii
Capítulo 1: Introducción.....	1
Antecedentes del Problema	1
Enunciado del Problema.....	2
Propósito del Problema	3
Significancia del Estudio.....	3
Naturaleza del Estudio	3
Definición de Términos.....	4
Limitaciones	5
Delimitaciones	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	6
Resumen	6
Capítulo 2: Revisión de la Literatura.....	7
Resumen	19
Conclusión.....	20
Capítulo 3: Método	21
Diseño de la investigación.....	21
Pertinencia del Diseño.....	22
Población y Muestra.....	23
Consentimiento Informado.....	23
Confidencialidad.....	24

Localización Geográfica	24
Instrumentación	24
Recolección y Análisis de Datos	24
Datos Generales.....	25
Valuación de puestos	25
Productividad	26
Procesos de Recursos Humanos	27
Validez y Confiabilidad	28
Resumen	30
Capítulo 4: Resultados	31
Perfil de los Informantes	31
Resultados de los Criterios Estudiados	31
Datos Generales.....	31
Valuación de Puestos.....	32
Productividad	35
Procesos de Recursos Humanos.....	36
Resumen	37
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones	38
Conclusiones.....	38
Recomendaciones	40
Contribuciones Teóricas y Prácticas.....	40
Futuras Investigaciones.....	40
Referencias	42
Apéndice A: Encuesta de Valoración de Puestos y Productividad.....	43
Apéndice B: Formato para Validar el Cuestionario – Juicio de Expertos.....	49

Lista de Tablas

Tabla 1 Matriz de conceptos.....	17
Tabla 2 Datos generales	25
Tabla 3 Valuación de puestos.....	26
Tabla 4 Productividad	27
Tabla 5 Procesos de Recursos Humanos.....	28
Tabla 6 Chi Cuadrado - Productividad Empresas Vs. Cargos Evaluados.....	29
Tabla 7 Grados de Libertad - Productividad Empresas Vs. Cargos Evaluados	29
Tabla 8 Chi Cuadrado - Productividad Área Vs. Metodología Valuación de Puestos ..	30
Tabla 9 Grados de Libertad - Productividad Área Vs. Metodología Valuación de Puestos.....	30
Tabla 10 Tamaño de Empresa de Acuerdo con las Ventas Anuales	32
Tabla 11 Información Demográfica de Empresas Encuestadas	32
Tabla 12 Variables para la Valuación de Puestos.....	34
Tabla 13 Variables de la Productividad en las Empresas.....	36
Tabla 14 Variables de Procesos de Recursos Humanos.....	37

Lista de Figuras

Figura 1 Nivel de confiabilidad de la encuesta – productividad empresas vs. cargos evaluados.	28
Figura 2 Nivel de confiabilidad de la encuesta – productividad área vs. metodología valuación de puestos.	29

Capítulo 1: Introducción

En el presente artículo pretende indicar la forma cómo las empresas en el Ecuador han realizado el análisis de las compensaciones y su evolución con el paso de los años y las exigencias de los mercados actuales, en donde la competencia y la globalización requieren de procesos fuertes y muy bien blindados.

Antecedentes del Problema

Las metodologías que las organizaciones en el país utilizan van desde metodologías clásicas comparativas cargo a cargo, a sistemas formales de valuación de cargo, los cuales tiene metodologías técnicamente comprobadas y cuyos resultados son percibidos como justos y equitativos.

Al hablar de Productividad dentro de una organización, según (Velásquez, 2015) se la define como la relación entre cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación, la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres o plantas de producción, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. Al hablar de empleados, es un sinónimo de rendimiento, en un enfoque sistemático, se dice que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos o insumos en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas no, así como del recurso humano o los trabajadores, se debe considerar factores que influyan en ella.

Al hablar más profundamente del indicador de productividad y su relación con las valuaciones de puestos; se identifica una relación directa con la equidad interna, la competitividad con el mercado externo a nivel salarial y está atado con las ventas del negocio. En esta medida se relaciona con las compensaciones lo que conlleva a la motivación personal generando resultados para el puesto y objetivos organizacionales.

De acuerdo con (Mejía, 2004) menciona que la conformación de cargos obedece pues a una administración contingente y situacional. Las personas no ocuparán posiciones en una empresa de manera arbitraria, ellas estarán en el lugar que les corresponda de acuerdo con las exigencias de los procesos y a sus competencias para poder desempeñar sus posiciones con eficiencia dentro de la organización. Claramente podemos interpretar que esta conclusión está alineada a una administración por resultados en donde la productividad de las empresas y las personas.

Ahora bien, también es importante recalcar la diferencia entre el análisis y la evaluación de cargos, ya que el análisis se encarga de revisar los cargos que están dentro de la empresa y compararlas contra los requerimientos del puesto que requieren sean estas habilidades, aptitudes, destrezas, conocimientos, etc. La valuación del cargo realiza un análisis entre la función desempeñada y los perfiles de quién lo desempeña y quién debe desempeñarlo; y, al mismo tiempo valuando el nivel de contribución o logro dentro del proceso(s) en el que se desarrolla, su nivel de responsabilidad, impacto y efectividad de desempeño. Todas estas contribuciones, aportan en la valuación de los cargos, de acuerdo con los resultados desde los objetivos estipulados dentro de la empresa u organización (Mejía, 2004).

La valuación del puesto conlleva una contribución económica que tendrá el mismo basándose en el criterio de remunerar a los colaboradores de maneja justa y con metodologías comprobables acorde al mercado en general, mediante los siguientes factores: impacto, comunicación, innovación, conocimiento; generando un orden jerárquico dentro de la organización.

Enunciado del Problema

¿Cuál es el impacto de la valuación de cargos en la productividad de las empresas ecuatorianas?

Propósito del Problema

¿Cuál es la práctica para la valuación de puestos dentro las empresas ecuatorianas?

¿Las empresas ecuatorianas, tienen estructurado dentro de sus procesos un área encargada de valuación de cargos?

¿Existe equidad interna salarial dentro de las empresas ecuatorianas?

Significancia del Estudio

Analizar el proceso de valuación de cargos y su impacto en la productividad en las empresas ecuatorianas, toma relevancia ya que actualmente se ha dado una ligera importancia frente al impacto que tiene en la productividad en las organizaciones. Este análisis contribuye a ampliar la mirada de los ejecutivos de la Organización a fin de fortalecer el proceso de valuación de cargos, que tendría impacto directo en la productividad de las empresas.

Con este estudio se busca el apoyo de los ejecutivos para contar con procesos y políticas de Recursos Humanos claramente definidas alineadas a la estrategia del negocio y al incremento de la productividad; a fin de generar motivación en los colaboradores generando rentabilidad para la organización y réditos económicos para los colaboradores.

Naturaleza del Estudio

El artículo presentará la metodología utilizada para el levantamiento de datos, el tamaño de la muestra, además se definirá las preguntas y el enfoque de cada una de ellas hacia los procesos de Recursos Humanos. Se definirá también el perfil de los participantes en la encuesta, medio de difusión y la consolidación de los resultados. Se contará también con la respectiva validación de la efectividad de la encuesta a través de

la herramienta Chi cuadrado y la validación del experto en los procesos de Recursos Humanos.

En este artículo se revisará las publicaciones de varios autores sobre los procesos de Recursos Humanos y la alineación con las estrategias de las organizaciones para el cumplimiento de los objetivos. Además, se describe el inicio el proceso de valuación de puestos, la actualización de los procesos, estructura organizacional, descriptivos de puestos, metodología de la valuación, así como la socialización en todos los niveles jerárquicos de la organización.

Definición de Términos

Valuación de puestos. - La valuación de puestos como se refiere (Juárez, 2010) determina la importancia de las responsabilidades y actividades de la misión del puesto y su relación con los fines de la empresa.

Productividad. – La productividad según (Sánchez, 1991) tiene relación directamente proporcional con los resultados financieros y va acorde a los niveles de calidad que defina la organización.

Estructura Organizacional.- Según (Marín, 2012) al analizar la estructura organizacional nos enmarcamos en la Teoría de la Contingencia Estructural, que indica que no existe una única forma de estructurar organizativamente una empresa, pues las actividades laborales, dependerán de diversos factores y de las condiciones de la organización.

Equidad Interna.- Como lo indica (Parra, 2009) la equidad interna mide la importancia del puesto, su remuneración y el nivel de desempeño de la persona que lo ocupa.

Competitividad en el mercado. – La competitividad externa tal como lo indica (Juárez, 2010) es el pago que retribuye las empresas para atraer, retener y motivar al personal en función de la estrategia de negocio

Limitaciones

De acuerdo a la realidad generada por la pandemia no se pudo tener entrevistas presenciales, ni visitar a las empresas donde laboran los profesionales de Recursos Humanos que participaron en la encuesta. Dadas las condiciones que el mundo vive actualmente por la pandemia provocada por el Covid19 y las diferentes restricciones de movilidad, se definió realizar una encuesta digital a través de la herramienta Google Forms, la misma fue socializada durante 2 semanas entre colegas del área de Recursos Humanos para posteriormente ser compartida a los participantes para que pueda ser ejecutada.

Delimitaciones

Este estudio se desarrolló con la participación de profesionales de Recursos Humanos de diferentes empresas ecuatorianas de diferentes sectores y tamaños de empresas de acuerdo a la clasificación que realiza la Comunidad Andina de Naciones (CAN). Además, el estudio se realizó con la participación voluntaria de los profesionales de Recursos Humanos de las organizaciones lo que facilitó obtener resultados acordes a la realidad del Ecuador.

Objetivo General

Analizar la importancia que tiene la valuación de puestos y el impacto de este proceso sobre la productividad de las organizaciones ecuatorianas, con el fin de generar adecuados sistemas de salarios dentro de una organización.

Objetivos Específicos.

Identificar a las empresas encuestadas que tienen un modelo de valuación de puestos enmarcado con las estrategias empresariales y alineado a los objetivos organizacionales.

Observar cuál es la metodología que utilizan las empresas ecuatorianas encuestadas para la definición de los sueldos dentro de la organización.

Identificar las empresas encuestadas que, manteniendo un sistema formal de valuación de puestos, mejoran la productividad dentro de la organización.

Observar dentro de las empresas encuestadas, cuentan con un análisis de competitividad salarial externa con el fin de mantener una equidad interna en los salarios de sus colaboradores.

Resumen

En este capítulo se hace un breve análisis de la forma cómo las empresas ecuatorianas realizan la valuación de puestos. Además, se analiza conceptos relacionados al título de este artículo tales como la productividad, competitividad salarial con el mercado externo, equidad interna y la importancia de la valuación de puestos en las organizaciones.

Capítulo 2: Revisión de la Literatura

Las organizaciones en el Ecuador han empezado a identificar al proceso de valuación de puestos con mayor relevancia, a fin de atraer y retener el personal de talento a las organizaciones estableciendo políticas salariales alineadas a una equidad interna y competitividad con el mercado definiendo metodologías útiles con proveedores certificados internacionalmente.

Para iniciar una valuación de puestos en una organización es necesario contar con ciertas herramientas que permiten generar la información eficaz para la toma de decisiones. El proceso arranca con la definición de la estructura organizacional, en donde se contemplan todas las posiciones a ser evaluadas, tal como indica (Marín, 2012) plantea que “El análisis de la estructura organizacional se enmarca dentro de la Teoría de la Contingencia Estructural, la cual surge para mostrar, a partir de diferentes investigaciones, que no existe una única forma de estructuración, pues la división del trabajo y su coordinación, dependerán de diversos factores y de las condiciones situacionales en las cuales la organización opera”.

La estructura organizacional debe estar atada a la estrategia de la organización contemplando la misión, visión y valores de la empresa. Como lo hace notar (Parra, 2009) declara que “la estructura es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad”.

Esta estructura debe estar actualizada y debe contar con las características de la posición; así mismo debe traer consigo los procesos y procedimientos atados a la estructura organizacional. En la opinión de (Ríos, Sánchez, & Rico, 2001) manifiestan que “Los resultados permiten afirmar que el ajuste procesos estratégicos-estructura organizacional contribuye de modo claro a un mayor rendimiento de las empresas”. La

organización debe contar con un head count autorizado que es el documento a través del cual se plasmará la cantidad de personal con la que se trabajará durante un periodo de tiempo, este debe estar alineado al presupuesto autorizado de costos y gastos de personal, así como a los lineamientos asignados por la alta dirección y el área de Recursos Humanos. Para la determinación del personal en la organización se debe contemplar modelos matemáticos que concatenen variables como procesos, presupuestos, modelos de servicios, definición de puestos Core del negocio; conjugando con levantamientos de carga laboral y medición de tiempos y movimientos. En cuanto se tiene claramente definido la estructura organizacional es necesario el levantamiento y/o actualización de puestos; en razón que es la herramienta principal en la generación de la valuación de puestos.

Un descriptivo de puestos es un documento el cual recepta, investiga, analiza y detalla la información un experto con el líder de la posición, que permite tener una definición clara y precisa de las responsabilidades, funciones y los requisitos para ocupar un puesto, y es la base para la gestión los diferentes subsistemas del área de Recursos Humanos para el ocupante del puesto y el área a la que pertenece. Teniendo en cuenta a (Alles, 2005) indica que “Las descripciones de puestos –que derivan en un Manual de Puestos de la organización– es la piedra fundamental de los distintos subsistemas de Recursos Humanos. Para seleccionar adecuadamente al personal, para formarlos, para evaluarlos y, por último, para remunerarlos, usted deberá actuar con relación a “algo”, y ese algo es la descripción del puesto”. Un descriptivo de puestos es una aplicación que permite tener una definición clara y precisa de las responsabilidades, funciones, actividades y todos los requisitos para ocupar un puesto y es la base para la gestión de diferentes tareas tanto para la administración de Recursos Humanos, como para el ocupante del puesto y el área a la que pertenece.

El descriptivo de puesto permite servir para los siguientes aspectos:

- Tener una definición clara de los objetivos y responsabilidades para la evaluación de desempeño.
- Generar perfiles psicométricos.
- Planes de Sucesión y Carrera.
- Reclutamiento y Selección mediante los perfiles inmersos en el descriptivo.
- Inducción de colaboradores nuevos.
- Necesidades de capacitación.
- Análisis de la brecha de empleado frente al perfil del puesto.
- Análisis y diseño de estructuras organizacionales.
- Valuación de puestos.

En un descriptivo de puestos no consta información referente a:

- Cargas laborales.
- Juicios de valor en las responsabilidades.
- Las actividades que realiza el ocupante; es decir lo que debe contemplar el descriptivo son las actividades de la posición, más no las que está realizando el ocupante actual, tampoco se debe contemplar actividades cotidianas que no agreguen valor al cargo.

La estructura de un descriptivo de puesto contempla:

- Datos básicos del puesto, en donde se incluye: nombre del puesto, área a la que pertenece, número de ocupantes, jerarquía del puesto, número de colaboradores directos e indirectos.
- Misión del puesto, en donde se coloca una descripción general del por qué y para que existe el puesto, generando un entendimiento claro y

conciso del ocupante del puesto. La misión debe contemplar verbos en infinitivo, el proceso, y el resultado de este.

- Posición en la estructura organizacional, mediante un organigrama que identifica su nivel superior y sus subordinados, además de sus pares y/o colaterales.
- Responsabilidades y funciones, donde se describen las principales actividades que realizará la posición dentro de la estructura organizacional. Dentro de la responsabilidad se debe detallar las principales contribuciones del puesto para el logro de los resultados; y en las funciones se contempla las actividades específicas a realizar por el ocupante. En su estructura se debe llenar con el verbo en infinitivo, el proceso y el resultado de este; es decir el para qué. Se debe contemplar el Teorema de Pareto para definir el número de responsabilidades con el criterio que el 20% de actividades representa el 80% de las funciones; a fin de definir las funciones esenciales.

En la redacción de un descriptivo de puesto se recomienda:

- Una descripción de puestos se debe ingresar las actividades que realiza la posición más no las que está realizando el ocupante.
- Describir en una forma clara y concisa.
- Los verbos deben ser llenados en infinitivo.
- No utilizar adjetivos calificativos en los verbos.
- Contemplar las funciones recurrentes del puesto, no las que son por proyectos específicos o extraordinarias.
- La redacción debe ser entendible a cualquier ocupante de la posición; a fin de que no conlleve a interpretaciones.

- Perfil del puesto, en donde se detalla los requisitos deseables que debe tener un ocupante para desarrollar las responsabilidades del puesto. Este debe contemplar con la escolaridad; es decir los estudios que debe tener el ocupante, la experiencia específica que requiere en jerarquía y años de experiencia general, los idiomas que requiere el puesto.
- Relaciones de Trabajo, en donde se detalla las relaciones que requiere la posición para establecer acuerdos con otros puestos sean de la empresas o externos de otras empresas.

Unos de los objetivos fundamentales en la determinación de la compensación es la atracción, retención, motivación, productividad del personal; mediante una compensación justa y equitativa en donde los colaboradores se alineen a la cultura y valores de la organización.

La estrategia de remuneración debe contemplar:

- Equidad interna: pago justo y consistente de acuerdo con las funciones y contribución organizacional. Así también lo indica (Juárez, 2010) “Es la relación que existe dentro de la organización, entre la importancia del puesto para los fines de la empresa (valuación del puesto), su compensación y el desempeño de su ocupante”
- Competitividad: posicionar estratégicamente a la empresa de tal forma que se pueda asegurar una remuneración competitiva total en la medida de lo alcanzable y sostenible. No solo para igualar el pago al mercado, sino para obtener orientación sobre cuándo es apropiado retrasar, igualar o liderar el mercado en función del presupuesto, disponibilidad de habilidades y puestos críticos. Como dice (Juárez, 2010) considera que

“Es la posibilidad de la práctica de pago de la empresa para atraer, retener y motivar al personal que exige su estrategia de negocio”.

En su estudio de competitividad (Deloitte, 2020) indica que las medidas estadísticas más usadas para el análisis de la competitividad son:

1. Máximo, corresponde al valor mayor que paga una empresa dentro de una muestra seleccionada.
 2. Tercer Cuartil, toma el 75% de la muestra seleccionada
 3. Mediana, toma el valor medio (50%) de la muestra seleccionada. Por concepto es la medida más utilizada en el benchmark que realizan las empresas.
 4. Primer Cuartil, toma el 25% de la muestra seleccionada.
 5. Mínimo: corresponde al valor menor que paga una empresa dentro de la muestra seleccionada”.
- Efectividad - productividad: fortalecer el vínculo entre la remuneración y el desempeño, mediante sistemas de gestión de desempeño que distingan los desempeños excelentes, promedios e inferiores al promedio.
- Teniendo en cuenta a (Sánchez, 1991) declara que “La aplicación de las técnicas de calidad y productividad se traducen en resultados financieros, de ahí que estos sean la medida de los niveles de la calidad y productividad de la empresa”.

La productividad es un indicador muy importante en la organización, este relaciona las ventas realizadas en un periodo frente a al personal que labora, las compensaciones se relacionan en este indicador en la medida que mientras una persona se encuentra motivada y siente que es pagada con justicia esta permite obtener resultados rápidos y óptimos al realizar las actividades, concatenadas con el pago por

medio de medición de mérito (desempeño). Como expresa (Juárez, 2010) recomienda que “maximizar el potencial de desempeño de personas, grupos y la organización, compromiso y satisfacción con el trabajo, estilo y principios gerenciales justos”.

Mediante la productividad se busca visualizar el desempeño de los empleados en la organización lo que lleva a contemplar políticas de pago diferenciadas atadas al tabulador de sueldos determinado; en donde se puede contemplar como política el pago los siguientes criterios:

1. Pago al punto inicial del tabulador, aquellos colaboradores que se encuentran en la etapa inicial del puesto que generalmente es 1 año.
2. Pago al 90% del tabulador, para aquellos colaboradores que han alcanzado un nivel de desempeño bueno y contemplan con conocimientos del puesto.
3. Pago al punto medio del tabulador (100%), para aquellos colaboradores que alcanzan un nivel apropiado del puesto y se encuentran influyendo a mejorar sus resultados.
4. Pago entre el punto medio y el máximo del tabulador (110%), para aquellos colaboradores que han alcanzado un buen desempeño y que tienen autoridad en sus procesos.
5. Pago al máximo del tabulador (120%), aquellos colaboradores que cuentan con mucha experiencia en el puesto y sus resultados son excepcionales.

Las organizaciones en el Ecuador cuentan con varios sistemas de determinación de sueldos, los mismos los realizan por varios métodos como llamadas telefónicas entre colegas, benchmarks informales, encuestas de sueldos, sistemas de valuación de puestos; por lo que en muchos casos la información que obtienen para la determinación

salarial se compone de una subjetividad en la asignación salarial. Para estos proyectos es necesario contar con consultoras con experiencia en el mercado laboral que proporcionen estas herramientas. La gestión de la compensación enmarca:

1. Diseñar, cuyo fin es proyectar una actividad creativa que sea útil.
2. Proponer, mediante una idea que se presente como alternativa de cambio para la generación de resultados.
3. Aprobar, que considera que la propuesta se encuentra viable.
4. Comunicar, haciendo participe a los involucrados de la propuesta.
5. Implementar, generando lineamientos para el funcionamiento de la propuesta.
6. Ejecutar, realizando costos reales que generan el análisis del costo laboral.
7. Mejorar, llevando a cabo procesos de mejora continua.

A través de un diseño e implementación de políticas claras y definidas adecuadamente se busca la motivación y recompensa de los colaboradores de acuerdo con la contribución y logros que estos generan en la compañía.

Un sistema de valuación de puestos es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal. Una correcta jerarquización de los puestos favorece la organización y la eficiencia de las empresas (Arias Montoya, Portilla, & Castaño Benjumea, 2008).

Empleando las palabras de (Juárez, 2010) define que “La valuación de puestos es un proceso que permite valorar la importancia relativa de las responsabilidades del puesto en la misión y los fines de la empresa”.

Existen diferentes tipos de metodologías de valuación de puestos, a continuación, detalladas:

- Comparativo puesto a puesto dentro de la organización, este sistema es muy elemental en el ámbito empresarial al momento de definir las remuneraciones, este consiste en una comparación entre puesto y puesto dentro de la organización; mediante una agrupación jerárquica, este método no requiere inversión.
- Comparativo puesto a puesto frente al mercado, este sistema conlleva un comparativo de puesto a puesto con el mercado salarial de un país, determinando una muestra de empresas de similares características del negocio. Para este proceso se requiere de una inversión; por la adquisición de fuentes de información de consultores o expertos que levantan información de las empresas y ofrecen sus servicios profesionales de esta información.
- Sistema de puntos: dentro de los métodos que se ocupan para valorar los puestos se recomienda generar el análisis mediante un sistema de puntos; este permitirá tener un resultado para la correcta administración de remuneraciones en donde se evaluará los siguientes factores:
 1. Impacto (Jerárquico): este analiza el tamaño de la organización, la cadena de valor, el impacto, la contribución del puesto, analizando la naturaleza que genera el impacto del puesto relacionado con la contribución del puesto; llevando a determinar la influencia del puesto mediante su responsabilidad. En este punto también es importante visualizar el tamaño de la empresa mediante las ventas que genera la empresa, el head count, el tipo de organización y la cadena de valor tanto

para empresas manufactureras como de servicios. Dentro de las empresas manufactureras se analiza los factores referentes a la investigación, ingeniería, abastecimiento, producción, montaje, marketing, ventas, distribución y servicios. Dentro de las empresas de servicios se analiza los factores de idea, generación de la aplicación, marketing, ventas, distribución, servicio al cliente.

2. Comunicación: mide la forma de comunicación requerida del puesto; mediante la habilidad que tiene una posición al comunicarse con otro cargo. La comunicación parte desde lo más elemental que es la transmisión en donde la comunicación es mediante instrucciones que le da un jefe inmediato hasta las negociaciones a largo plazo que son comunicación de gran importancia, esta matriz se relaciona con el marco referencial los cuales están determinados por intereses comunes o divergentes.
3. Innovación: mide el nivel de innovación que genera el puesto, mediante la identificación de la innovación que genera un puesto y la complejidad. La innovación puede ser elementales como chequeos, o revolucionarios que llevan al puesto a generar ideas que cambian el giro de los procesos y llevan a la organización a un cambio positivo. La matriz se relaciona con la complejidad del puesto con niveles elementales que son fácil de solucionar hasta complejos que requieren soluciones integrales que requieren el involucramiento de varias áreas en la empresa.
4. Conocimiento: mide el conocimiento que requiere el puesto determinado en el perfil del cargo, mediante el análisis del conocimiento que requiere el puesto el cual puede ir desde lo más elemental como son

conocimientos limitados, hasta un profesional de amplia experiencia contemplando maestría y años de experiencia y jerarquías de alto nivel.

Esta matriz se relaciona con el personal que tiene a cargo; en donde tendrá menor calificación aquellos cargos que no tienen colaboradores a cargo, hasta aquellos puestos que tienen reportes directos e indirectos.

Así mismo se relaciona con la amplitud de la gestión siendo esta local, o regional.

Al terminar el proceso de valuación de puestos se procede a determinar los tabuladores mediante un análisis de los sueldos actuales, el mercado y los puntos de valuación de puestos generando una curva de correlación para la definición de los tabuladores.

Tabla 1 *Matriz de conceptos*

Autor	Concepto	Cita
(Juárez, 2010)	Valuación de puestos	La valuación de puestos es un proceso que permite valorar la importancia relativa de las responsabilidades del puesto en la misión y los fines de la empresa
(Sánchez, 1991)	Productividad	La aplicación de las técnicas de calidad y productividad se traducen en resultados financieros, de ahí que estos sean la medida de los niveles de la calidad y productividad de la empresa
(Marín, 2012)	Estructura Organizacional	El análisis de la estructura organizacional se enmarca en la Teoría de la Contingencia Estructural, la cual surge para mostrar, a partir de diferentes investigaciones, que no existe una única forma de estructuración, pues la división del trabajo y su coordinación, dependerán de diversos factores y de las condiciones situacionales en las cuales la organización opera
(Parra, 2009)	Estructura Organizacional	La estructura es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad

(Juárez, 2010)	Equidad Interna	Es la relación que existe dentro de la organización, entre la importancia del puesto para los fines de la empresa (valuación del puesto), su compensación y el desempeño de su ocupante
(Juárez, 2010)	Competitividad con el mercado	Es la posibilidad de la práctica de pago de la empresa para atraer, retener y motivar al personal que exige su estrategia de negocio

Dentro del proceso de valuación de puestos es indispensable la calidad del levantamiento o actualización del descriptivo de puestos; el mismo que debe estar directamente relacionado a la actualización de los procesos de la organización. Debe contener el organigrama tipo, la misión del cargo, las responsabilidades, el perfil del puesto, las competencias; los mismos son inputs para el proceso de valuación de puestos que consiste en un proceso para determinar metodológicamente el valor relativo de los puestos de la organización, este valor puede medirse dada la existencia de ciertos factores comunes a todos los puestos. En las ventajas de contemplar con estos se sistemas se enmarca:

- Objetividad.- es un proceso fácil y sistemático para identificar las diferencias entre posiciones en toda la organización.
- Terminología común.- Los sistemas de valuación de puestos más extendidos suelen ser metodologías de valuación por factores y puntos.
- Equidad.- Los sistemas de valuación de puestos son utilizados como herramientas para determinar el nivel relativo de los puestos y para comparaciones dentro y fuera de la organización.

Es recomendable realizar el proceso de valuación desde los cargos de mayor jerarquía de cada área. Posteriormente se determina el diseño y establecimiento de la remuneración; la cual consta de:

1. Definición de la estructura organizacional.

2. Definición de descriptivos de puestos.
3. Validación, aprobación de la valuación de puestos.
4. Mapeo y alineación de los puestos.
5. Definición de la política de pagos.
6. Determinación de la mezcla de sueldos (fijo – variable).
7. Propuesta de tabulador de sueldos.
8. Diagnóstico de equidad interna.
9. Diagnóstico de competitividad.
10. Costeo de la propuesta.

Con esta información se obtiene la política salarial en la organización; así mismo se procede a la implementación de esta, generando un input para la medición de la productividad del personal mediante la evaluación de desempeño atando a la compensación por mérito; la cual consta de una evaluación para el pago el cual puede ser anual como bono por objetivos. Dentro de este parámetro se considera contemplar objetivos estratégicos a nivel organizacional como objetivos operativos del puesto, para la medición del mérito, dando seguimiento mensual del cumplimiento de los objetivos; así mismos procesos de mejora continua de los procesos. Es necesario bajar la información a todo el equipo; con el fin de que todo el personal esté alineado a la estrategia que persigue el negocio.

Resumen

En este capítulo se profundiza en las publicaciones de varios autores sobre los procesos de Recursos Humanos y la alineación con las estrategias de las organizaciones para el cumplimiento de los objetivos, además se describe como se inicia el proceso de valuación de puestos, contemplando con la actualización de los procesos, la definición

de la estructura, descriptivos de puestos, metodología e introducción de la valuación y la socialización desde los niveles directivos hasta los operativos.

Conclusión

La valuación de puestos es un proceso para determinar metodológicamente el valor relativo de los puestos de la organización, este valor puede medirse dada la existencia de ciertos factores comunes a todos los puestos, se presenta en forma variable a cada uno de ellos y las diferencias se reflejan por la intensidad requerida para cada factor. Las ventajas de contar con un sistema de valuación es tener objetividad siendo un proceso fácil y sistemático para identificar las diferencias entre las posiciones en toda la organización.

Capítulo 3: Método

A través de este estudio se quiere establecer la relación que existe entre la valuación de puestos y la productividad en una organización, para ello es necesario contar con la participación de un grupo de empresas que nos permitan conocer su apreciación del tema, es decir, que la muestra nos proporcionará la información referente al estudio de investigación.

Diseño de la investigación

Este método de investigación exploratorio-cuantitativo permitirá captar información de las variables mencionadas para su análisis y conclusiones, la aplicación de las encuestas se realizará a un grupo de empresas de diferentes sectores de la industria ecuatoriana con representantes por cada una de ellas, dando un total de 94 observaciones para el estudio. En el diseño de la investigación cuantitativo se enmarca la recolección, medición y análisis de datos obtenidos.

La investigación conlleva un análisis exploratorio en medida que requiere recopilar la información cualitativa mediante la encuesta realizada a cada uno de los profesionales de Recursos Humanos, por lo que se refleja los datos generales, tendencia de datos, comparaciones entre sectores, validación de la hipótesis mercada sobre si la valuación de puestos conlleva una mejora en la productividad de las empresas ecuatorianas.

Para receptar información para este estudio será necesario utilizar herramientas de investigación como son encuestas; que serán aplicadas a profesionales de Recursos Humanos para entender la percepción de la importancia de establecer estructuras de valuación de puestos en la organización y como está alineada a la consecución de objetivos y cumplimiento productivo.

Para este artículo académico se utilizó como herramienta la encuesta para la recolección de datos. Conforme lo indica (Alvira, 2004) deduce que la utilización de la técnica de la encuesta parte necesariamente de un proyecto de estudio/investigación que tiene ya definido sus objetivos, hipótesis, metodologías complementarias, tiempos, presupuestos, etc.

De la misma forma (Alvira, 2004), indica que de los objetivos/hipótesis se genera la lista de temas a incluir en el cuestionario, estos temas se desarrollan después en una o varias preguntas (formulación de preguntas), se formulan estas preguntas adecuándolas a diferentes tipos y formatos, se ordenan estas preguntas y se precodifican adoptando luego un formato definitivo para llegar a un borrador de cuestionario. Esta es la primera fase de un proceso que puede contemplarse en tres fases; la fase segunda está constituida por la prueba y análisis de preguntas formuladas y la tercera es la prueba global, es decir, el pre test o denominado piloto. En la segunda fase conviene primero llevar a cabo un análisis lógico del cuestionario (validez de contenido y aparente).

La clave de un buen cuestionario, que idealmente tiene que tener el mismo sentido y significado para el investigador y para el que proporciona la información, se encuentra en lograr un adecuado nivel de abstracción y conceptualización y de la terminología utilizada. Por ello es tan recomendable la utilización de grupos de discusión como punto de partida del diseño del cuestionario, para utilizar los términos usados por el grupo y el mismo nivel de abstracción y conceptualización. (Alvira, 2004)

Pertinencia del Diseño

Las organizaciones en el Ecuador cuentan con varias formas de determinación de sueldos como llamadas telefónicas entre colegas del área de Recursos Humanos, Benchmarking informales, encuestas salariales del mercado, entre otras formas, lo que

trae como resultado, por una falta de previsión en la estrategia global de la empresa, subjetividad el momento de la asignación salarial para los cargos en los diferentes niveles de la organización. Esta subjetividad a su vez se deriva en otros problemas como rotación temprana por insatisfacción laboral, bajos resultados en mediciones de clima laboral, comparaciones dentro de los compañeros de la misma área, o entre colegas de otras empresas, procesos de selección repetitivos para un mismo cargo, y uno de los más importantes: La carencia de productividad en los indicadores de la organización.

Durante la investigación se ha encontrado que la valuación de cargos en las empresas y la productividad tienen relación directa, esto a pesar de no tener estudios realizados al respecto dentro de la bibliografía local e internacional; así como también falta de análisis por parte de las empresas que participaron en la encuesta.

Población y Muestra

La encuesta de carácter descriptiva fue diseñada para identificar la importancia de la valuación de puestos y el impacto en la productividad dentro de las organizaciones y fue aplicada a 94 profesionales de Recursos Humanos de diferentes empresas de los sectores industrial, comercial y servicios del mercado ecuatoriano.

Dentro de los 94 profesionales que participaron en esta encuesta, 49 personas fueron de empresas consideradas como grandes, 28 personas de pequeñas y medianas empresas, y 17 personas de microempresas. Estas empresas fueron clasificadas un 27% en Comerciales, 28% en Industriales y un 46% en empresas de Servicios.

Consentimiento Informado

La encuesta fue realizada bajo el consentimiento informado de cada uno de los profesionales de Recursos Humanos que participaron en la misma, la cual fue recibida

y elaborada a través de un enlace digital en la cual, al acceder a la misma, se aceptaba la invitación a participar de la encuesta.

Confidencialidad

De la misma forma, a través del enlace digital de la encuesta, se accedía a la cabecera de la misma en donde se indica que esta encuesta guardará absoluta confidencialidad del caso ya que sus fines eran netamente académico y de investigación.

Localización Geográfica

El presente estudio está centrado en empresas de diferentes sectores de las diferentes ciudades del Ecuador, dirigido a profesionales del área de Recursos Humanos, quienes participaron en el ingreso de información en la encuesta de cada una de las empresas.

Instrumentación

En el presente análisis, se utilizó una encuesta digital a través de la herramienta Google Forms y compartida a los profesionales de Recursos Humanos que iban a participar en la misma. La encuesta tiene una duración en promedio de seis minutos y su desarrollo fue monitoreada diariamente para observar la cantidad de profesionales que iban llenando la misma. Una vez cerrada la encuesta, los resultados fueron obtenidos directamente desde esta herramienta digital, que ofrece los resultados en una plantilla Excel para la tabulación inmediata de los resultados obtenidos.

Recolección y Análisis de Datos

En el presente estudio se investigaron dos elementos importantes dentro de la gestión de Recursos Humanos y que guardan relación directa al tema tratado en este artículo: valoración de puestos, productividad y su vínculo con los procesos de Recursos Humanos.

La encuesta contiene 3 elementos que nos permitía obtener la información requerida para este estudio. El primer elemento busca obtener los datos demográficos de las empresas a las cuales pertenecían los encuestados, el segundo elemento busca obtener información sobre el proceso de valuación de puestos y, el tercer elemento busca obtener información sobre la medición de la productividad y la relación con los procesos de Recursos Humanos en las empresas. El instrumento para utilizar es la encuesta el cual es un desarrollo de preguntas que consta con 25 preguntas agrupadas en 4 elementos. A continuación, se describe los elementos al ser analizados en la encuesta:

Datos Generales

Este elemento está compuesto por 3 preguntas que buscan entender el sector al que pertenece cada empresa; así mismo el número de colaboradores activos y las ventas anuales al cierre del 2019; con este elemento se busca identificar demográficamente a las empresas que participaron dentro de esta encuesta.

Tabla 2 *Datos generales*

1	¿Su empresa a qué ámbito empresarial pertenece?	Comercial	Servicios	Industrial
2	# de colaboradores activos de la empresa			
3	ventas anuales al cierre del 2019			

Valuación de puestos

Este elemento está compuesto por 9 preguntas que se enfocan al entendimiento de la composición del departamento de Recursos Humanos en la empresa. Las preguntas son de selección de afirmación o negación, y otras preguntas de selección múltiple, con el objetivo de identificar si existe una formalidad en las empresas ecuatorianas en lo referente al proceso de compensaciones, se plantearon preguntas de conocimiento general sobre la valuación de puestos, prácticas de las empresas para valorar un cargo, metodologías aplicadas, proveedores que realizan este tipo de

estudios, y socializaciones dentro de la organización para conocimiento del proceso de valuación de cargos. Estas preguntas buscan obtener información sobre la forma de administrar este proceso dentro de la gestión de Recursos Humanos, para posteriormente enlazarlo con el elemento de productividad y obtener conclusiones y sugerencias orientadas a la correcta aplicación de este proceso para el bienestar de las organizaciones.

Tabla 3 *Valuación de puestos*

4	¿Su empresa tiene un área de Capital Humano formalmente establecida?	Si	No			
5	¿Posee un responsable del área de Compensaciones?	Si	No			
6	¿Se encuentra establecido el proceso de Valuación de Puestos?	Si	No			
	*Si su respuesta es SI conteste las preguntas (7 a la 12). *Si su respuesta es NO pase a la pregunta 13					
7	¿Se ha socializado la metodología de valuación de cargos al personal por ejemplo a personal ejecutivo?	Ejecutivo	Medio	Operativo		
8	¿Qué metodología de valuación de puestos posee?	Puntos por factor	Match por puesto	Encuestas de sueldos	Llamadas colegas	
9	¿Qué proveedor de encuestas salarial tiene actualmente?	Deloitte	Mercer	PwC	Hay group	Otra:
10	¿Qué porcentaje del total de cargos se encuentran evaluados?	0%-25%	25%-50%	50%-75%	75%-100%	
11	¿Posee un tabulador salarial y bandas salariales?	Si	No			
12	¿Cada qué tiempo actualizan los niveles de valuación de puestos?	Semestral	Anual	Otro:		

Productividad

Este elemento está compuesto por 7 preguntas en su mayoría de afirmación y/o negación y otras de selección múltiple. La encuesta realizada se enfocó también en generar preguntas a los profesionales de Recursos Humanos referentes a la productividad a fin de determinar si dicho indicador se enfoca en los procesos del área, en especial del proceso de compensaciones; a fin de determinar si la valuación de puestos tiene una relación directa con la productividad del personal en la organización. También el objeto enmarca visualizar el nivel de productividad del personal y analizar si al implementar en las organizaciones procesos de valuación de puestos y compensar a los colaboradores cuidando la equidad interna y siendo competitivos en el mercado los colaboradores generan un nivel de productividad mayor satisfaciendo las

necesidades de los clientes tanto internos como externos. Este bloque de preguntas nos llevará a determinar la importancia de la valuación de puestos atado a la productividad de las personas.

Tabla 4 *Productividad*

13	¿Tienen un indicador de productividad dentro la empresa?	Si	No		
	*Si su respuesta es SI conteste las preguntas (14 a la 18). *Si su respuesta es NO pase a la pregunta 19				
14	¿Consideran que la productividad de la empresa tiene relación con los procesos de Capital Humano?	Si	No		
15	¿Consideran que la valuación de puestos, tiene un impacto en la productividad de la empresa?	Si	No		
16	¿En qué medida aporta la valuación de puestos a la productividad?	Nada	Baja	Medio	Alto
17	¿Qué nivel de productividad posee su área?	Bajo	Medio	Alto	
18	¿Qué nivel de productividad posee su empresa?	Bajo	Medio	Alto	
19	¿Considera que la productividad mejoraría si se implementase/fortalezca el proceso de valuación de puestos?	Si	No		

Procesos de Recursos Humanos

Este elemento está compuesto por 6 preguntas de afirmación y/o negación. El bloque de procesos de Recursos Humanos encamina a un análisis de revisar los talentos que cuentan las empresas, visualizando si las organizaciones en el Ecuador compensan de forma preferencial a dicho segmento de las empresas; así mismo revisando en caso de renuncias voluntarias por cambios a otra organización por mejoras económicas o ambiente laboral; si estas contemplan con planes de retención dentro de sus políticas sean monetarios o no monetarios; así mismo se revisa también el proceso fundamental que debe contemplar una organización en materia de compensaciones que son la revisión de equidad interna y competitividad con el mercado; generando preguntas referente a estos dos variables que deben ser visualizados dentro de la cadena de valor de las organizaciones.

Tabla 5 *Procesos de Recursos Humanos*

20	¿ Existen TALENTOS identificados dentro de la empresa?	Si	No		
21	En caso de tenerlos identificados, ¿ Son pagados diferente a sus pares?	Si	No		
22	En caso que un TALENTO renuncia a la empresa, ¿ Realizan algún plan de retención?	Si	No		
23	¿Cuántas personas han retenido en la empresa?				
24	¿Consideran que en la empresa existe equidad interna salarial?	Si	No		
25	¿Consideran que en la empresa existe competitividad salarial con el mercado?	Si	No		

Validez y Confiabilidad

En el presente estudio para determinar la validez y confiabilidad de las preguntas utilizadas en la encuesta se utilizó la prueba del Chi Cuadrado. En la siguiente figura se detalla los resultados de la prueba mencionada calculado en el programa Minitab 2019; el cual contempla la relación entre el nivel de productividad de la empresa y el porcentaje de cargos valuados; con un resultado del 99,9% de confianza, se puede inferir estadísticamente que existe la relación entre la valuación de los puestos con el nivel de productividad, a continuación, detallo:

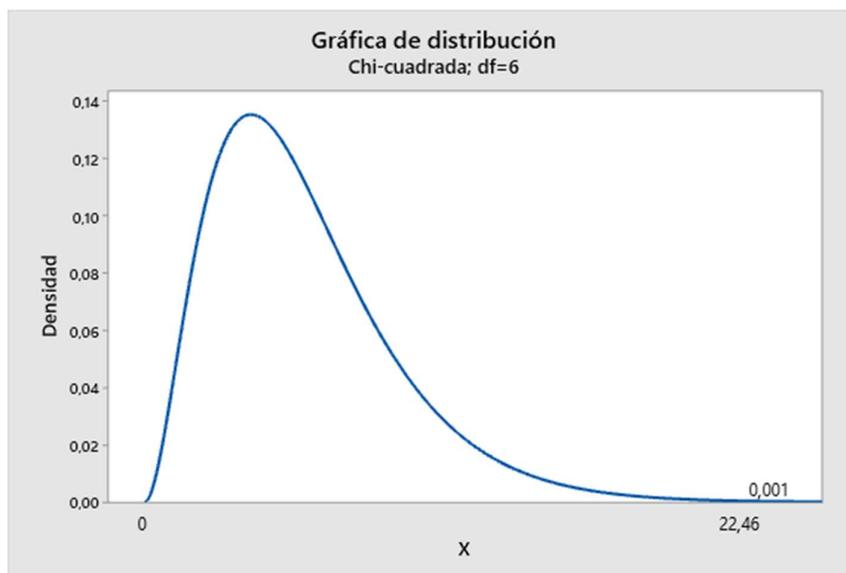


Figura 1 Nivel de confiabilidad de la encuesta – productividad empresas vs. cargos evaluados.

Tabla 6 Chi Cuadrado - Productividad Empresas Vs. Cargos Evaluados

	C1	C2	C3	C4	Todo
1	12 19,149	2 4,787	11 9,043	25 17,021	50
2	19 14,936	7 3,734	6 7,053	7 13,277	39
3	5 1,915	0 0,479	0 0,904	0 1,702	5
Todo	36	9	17	32	94

Tabla 7 Grados de Libertad - Productividad Empresas Vs. Cargos Evaluados

	Chi-cuadrada	GL
Pearson	23,598	6
Relación de verosimilitud	25,463	6

En la siguiente tabla se detalla los resultados de la prueba Chi Cuadrado calculado en el programa Minitab 2019; el cual contempla la relación entre el nivel de productividad del área y las metodologías de valuación de puestos; con un resultado del 97,5% de confianza, se puede inferir estadísticamente que existe la relación entre la valuación de los puestos con el nivel de productividad, a continuación, detallada:

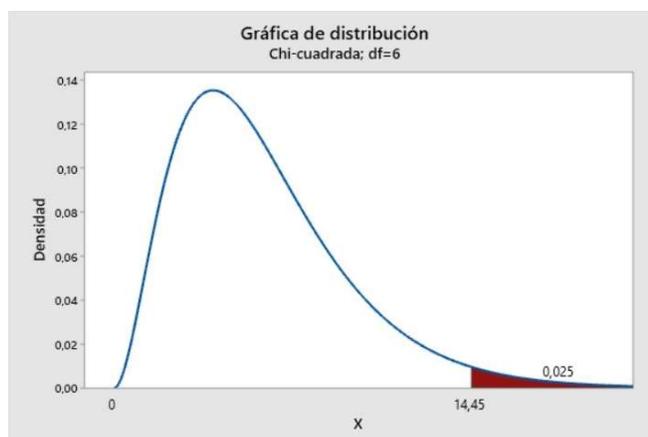


Figura 2 Nivel de confiabilidad de la encuesta – productividad área vs. metodología valuación de puestos.

Tabla 8 *Chi Cuadrado - Productividad Área Vs. Metodología Valuación de Puestos*

	C1	C2	C3	C4	Todo
1	7 5,617	4 6,128	10 14,809	27 21,447	48
2	3 4,798	6 5,234	19 12,649	13 18,319	41
3	1 0,585	2 0,638	0 1,543	2 2,234	5
Todo	11	12	29	42	94

Tabla 9 *Grados de Libertad - Productividad Área Vs. Metodología Valuación de Puestos*

	Chi-cuadrada	GL
Pearson	14,364	6
Relación de verosimilitud	14,813	6

El análisis metodológico nos ayudará a comprender la importancia de la valuación de puestos y su impacto en la productividad de los colaboradores; generando un ambiente laboral óptimo, cuidando la equidad interna, siendo competitivos en el mercado acorde a la estrategia del negocio en el corto, mediano y largo plazo; generando valor en los procesos de Recursos Humanos en las organizaciones.

Resumen

En este capítulo se presenta la metodología utilizada para el levantamiento de datos, la determinación del tamaño de la muestra, definición de las preguntas y el enfoque de cada una de ellas. Además, el establecimiento del perfil de los participantes en la encuesta, así como el medio de difusión y la consolidación de los resultados, con la respectiva validación de la efectividad de la encuesta a través de la herramienta Chi cuadrado y del experto en los procesos de Recursos Humanos.

Capítulo 4: Resultados

En el presente artículo se consideran resultados de 94 respuestas entregadas por profesionales del área de Recursos Humanos en donde se identifica cuatro puntos que son los datos generales, valuación de puestos, productividad y procesos de Recursos Humanos.

Perfil de los Informantes

En esta encuesta digital participaron profesionales del área de Recursos Humanos conocedores de todos los sub-sistemas del área, y que cuentan con amplia experiencia dentro de las empresas ecuatorianas generando confiabilidad en la información que proporcionaron para el desarrollo del presente estudio.

Resultados de los Criterios Estudiados

Datos Generales

Dentro del primer segmento que corresponde a los datos generales el objetivo de esta medición es determinar el tamaño de empresa y el sector que contempla la muestra con el fin de determinar que sea una muestra consistente para el análisis en curso. Los resultados muestran que el 46% de la muestra son empresas de servicios, 28% industriales y el 27% son comerciales del mercado ecuatoriano. De la muestra se analiza la cantidad de colaboradores y las ventas con el fin de determinar el tamaño empresa. Dentro del número de colaboradores el 38% corresponde a empresas con más de 500 colaboradores (en este segmento se encuentran distribuido el 18% con más de 1.000 colaboradores), el 24% de 200 a 500 colaboradores y menos de 200 colaboradores un 37%. En lo referente al tamaño empresa se cataloga en 4 grandes grupos de acuerdo con las ventas anuales que generan al final del ejercicio anual.

Tabla 10 *Tamaño de Empresa de Acuerdo con las Ventas Anuales*

Tamaño de Empresa	Ventas Anuales
Gran Empresa	> \$ 5.000.000
Mediana Empresa	\$ 1.000.000 a \$ 5.000.000
Pequeña Empresa	\$ 150.000 a \$ 1.000.000
Micro Empresa	< \$ 150.000

Fuente: CAN, Decisión 702, Artículo 3.

Las micro empresas contemplan con un 18% de la muestra, las pequeñas empresas con un 18%, las medianas empresas con 12% y grandes empresas con un 52%; por lo que visualiza una muestra consistente para el análisis de resultados que se está llevando a cabo.

Tabla 11 *Información Demográfica de Empresas Encuestadas*

Variable	Descripción	%
Tipo de empresa	Comercial	27%
	Industrial	28%
	Servicios	46%
Número de colaboradores	< 200 colaboradores	37%
	200 a 500 colaboradores	24%
	501 a 1000 colaboradores	19%
	Más de 1000 colaboradores	19%
Tamaño empresa por medio de las ventas	Gran empresa	52%
	Pequeña empresa	18%
	Microempresa	18%
	Mediana empresa	12%

Valuación de Puestos

En el segmento de valuación de puestos el objetivo es analizar la importancia que tiene este proceso en la toma de decisiones en materia salarial. Se visualiza que las empresas encuestadas, el 84% cuentan en su estructura con un área formal de Recursos Humanos; cabe recalcar que esto nos indica que el segmento analizado posee con procesos de Recursos Humanos definidos y que nos lleva a revisar el proceso de compensaciones mostrando que el 57% de estas empresas cuentan con áreas formales

para administrar este proceso, el cual despliega un área estratégica en la toma de decisiones de los negocios; en lo referente a que si las empresas cuentan con sistemas de valuación de puestos formales el 64% de las empresas sí disponen con sistemas de valuación; de este porcentaje el 45% tienen un sistema por puntos, el 31% poseen encuestas de sueldos; el 13% mediante a llamadas y benchmark realizados entre colegas de las empresas y el 12% con match por puestos.

Las empresas cuentan con los servicios de empresas de consultoría quienes mediante sus metodologías generan resultados para la toma de decisiones en las políticas salariales. Dentro de los proveedores que más destacan son consultoras que tienen oficinas en el Ecuador como Deloitte con un 35%, PWC con un 14%.

Del grupo de empresas que cuentan con sistemas de valuación de puestos el 34% de las empresas tienen una media del 87,5% de cargos valuados en toda la estructura organizacional, el 18% de las empresas tienen una media del 62,5% de puestos valuados, el 10% de las empresas tienen una media del 38% de los cargos valuados.

Es importante señalar que las empresas pueden contemplar con sistemas de valuación de puestos, pero es importante también analizar si las empresas contemplan con tabuladores de sueldos que les ayuden a determinar las políticas salariales de una forma ágil y dinámica; dentro de este parámetro el 61% de las empresas poseen con tabuladores de sueldos y estos son revisados cada año en un porcentaje del 64% de las empresas.

La socialización mediante la comunicación es importante en estos procesos y lo que se observa es que las empresas ecuatorianas guardan mucha confidencialidad en la difusión de las metodologías de determinación de sueldos, ya que el 39% de las empresas comunican hasta el nivel ejecutivo, el 34% extiende la política hasta el nivel

medio y el 27% hasta el nivel operativo, lo que nos lleva a entender la importancia que tienen las empresas en contemplar con herramientas de valuación de puestos en sus estructuras organizacionales, generando confianza en los colaboradores al tener herramientas y metodologías en la determinación de sueldos en sus procesos atados a la estrategia del negocio.

Tabla 12 *Variables para la Valuación de Puestos*

Tipo de Pregunta	Respuestas	%
Empresas con área de CH	Si	84%
	No	16%
Empresas con responsable de Compensaciones	Si	57%
	No	43%
Empresas que poseen procesos de valuación de puestos	Si	64%
	No	36%
Nivel de socialización de la metodología	Ejecutivo, medio, operativo	27%
	Ejecutivo, medio	34%
	Ejecutivo	39%
Metodologías de valuación de puestos	Match por puesto	12%
	Llamadas colegas	13%
	Encuestas de sueldos	31%
	Puntos por factor	45%
Proveedores	Hay Group	6%
	Mercer	11%
	PwC	14%
	Ninguno	17%
	Otros	17%
	Deloitte	35%
Porcentajes de cargos valuados	25%-50%	10%
	50%-75%	18%
	75%-100%	34%
	0%-25%	38%
Empresas con tabuladores y bandas salariales	No	39%
	Si	61%
Tiempo de actualización de los niveles de valuación de cargos	Cada 3 años	1%
	N/A	1%
	Cada 4 años	2%
	Cada 2 años	2%
	Semestral	7%
	Acorde a la necesidad de la empresa	11%
	Nunca	12%
	Anual	64%

Productividad

En el segmento de productividad el objetivo es analizar el impacto que tiene este indicador con las valuaciones de puestos; y visualizar si al contar con estos sistemas la productividad se incrementa en las empresas. El 76% de las empresas ecuatorianas encuestadas tienen en sus indicadores de medición el indicador de productividad; así mismo estas empresas relacionan con los procesos de Recursos Humanos en un 91%.

Al analizar sobre el impacto que tiene la productividad en la valuación de puestos en las empresas el 91% de las mismas visualizan que existe una relación directamente proporcional entre este indicador y el sistema de valuación; de este porcentaje el 43% de las empresas estiman que el impacto es alto; es decir mientras las empresas tienen un sistema de valuación, la productividad del personal se incrementa, mejorando su desempeño en la consecución de los objetivos planteados tanto estratégicos como operativo. El 51% de las empresas consideran que dentro del área de Recursos Humanos tienen una productividad alta, el 44% una productividad media. Con este antecedente el 53% de las empresas encuestadas consideran que tienen una productividad alta, y el 41% una productividad media. El 91% de las empresas consideran que al contar con sistemas de valuación de puestos formales en las organizaciones la productividad mejoraría; siendo este un indicador óptimo en la medida de atar la valuación de puestos a la productividad.

Tabla 13 *Variables de la Productividad en las Empresas*

Tipo de Pregunta	Respuestas	%
Empresas con un indicador de productividad	No	24%
	Si	76%
Relación de la productividad con los procesos de Recursos Humanos	No	9%
	Si	91%
Impacto de la productividad con la valuación de puestos	No	9%
	Si	91%
Medida que aporta de la valuación de puestos a la productividad	Alto	43%
	Baja	12%
	Medio	45%
	Nada	1%
Nivel de productividad del área	Alto	51%
	Bajo	5%
	Medio	44%
Nivel de productividad de la empresa	Alto	53%
	Bajo	5%
	Medio	41%
Mejora de la productividad por medio de la valuación	No	9%
	Si	91%

Procesos de Recursos Humanos

En el segmento de procesos de Recursos Humanos el objetivo es analizar la retención de los talentos; así mismo analizar si las empresas cuentan con equidad interna y competitividad con el mercado externo en materia salarial. Las empresas tienen identificados sus talentos en un 76%, de las cuales el 43% cuentan con esquemas salariales diferentes para sus talentos identificados. Sin embargo, al momento de realizar retenciones el 55% de las empresas cuentan con prácticas de retención con mejora de sueldos, planes de estudios entre otros.

Es importante señalar que al no tener prácticas de diferenciación de remuneraciones en los talentos la fuga de estos se incrementa por lo que las empresas recurren a las retenciones como es lo que hemos revisado de acuerdo a la encuesta realizada.

La equidad interna es importante en las empresas y el 55% de las empresas cuentan con esta práctica siendo muy importante la misma para fomentar un clima

labora adecuado, y un 69% de las empresas consideran ser competitivas en el mercado salarial. Para tener esta información las empresas cuentan con las herramientas entregadas por empresas de consultoría que les permite tener un detalle por cargo de la competitividad en el mercado seleccionado.

Tabla 14 *Variables de Procesos de Recursos Humanos*

Tipo de Pregunta	Respuestas	%
Existen talentos identificados en la empresa	No	24%
	Si	76%
A estos talentos se les paga diferente	No	57%
	Si	43%
Si un talento renuncia, realizan un plan de retención	No	45%
	Si	55%
Número de talentos retenidos en la empresa	< 10	51%
	> 20	1%
	10 a 20	6%
	Ninguna	41%
Consideran que le empresa contempla con equidad interna	No	45%
	Si	55%
Consideran que le empresa contempla con competitividad externa	No	31%
	Si	69%

Resumen

En este capítulo se analiza los resultados obtenidos de cada una de las preguntas planteadas dentro de la encuesta y la relación que tienen con cada segmento (valuación de puestos, productividad, procesos de Recursos Humanos); con el fin de identificar las oportunidades de mejora, así como la importancia que tiene la valuación de puestos y el impacto de la productividad en las organizaciones ecuatorianas.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- La valuación de puestos es un proceso que ayuda a las empresas a mejorar la equidad interna y la competitividad salarial frente al mercado externo mediante un análisis que lleva a las organizaciones a posicionarse en un ranking óptimo que atrae y retiene el talento mejorando la calidad de vida de los colaboradores, sus familias y la productividad en las organizaciones.
- La gestión del área de compensaciones dentro de Recursos Humanos, identifica las etapas del diseño, propuesta, aprobación, comunicación, implementación, ejecución, seguimiento y mejora del proceso de valuación de cargos, llegando a definirse como fundamental en la consecución de la estrategia de la organización con enfoque en la misión, visión y valores de la empresa.
- El proceso para el establecimiento de remuneraciones arranca con el diseño de la estructura organizacional, un manual de descriptivo de puestos, la valuación de puestos, el mapeo - alineación de los puestos, política de pago, estudio de mercado, análisis de indicadores macro económicos, la definición de sueldo fijo y variable en los casos que amerite, la propuesta de tabulador de sueldos, el diagnóstico de equidad interna, diagnóstico de competitividad y costeo de propuesta.
- Mediante el diseño y establecimiento de un paquete de remuneración competitivo se motiva y recompensa a los colaboradores en función de la contribución y logro de los objetivos organizacionales. La base para la determinación de las compensaciones es establecer remuneraciones justas, competitivas con base a la estrategia, cumplimiento de políticas, prácticas y programas corporativos; así

como acciones no discriminatorias, pago sostenible y flexibilidad laboral para conseguir un equilibrio financiero en los colaboradores.

- La equidad interna se refiere a un pago justo en la empresa de acuerdo a las funciones y contribución organizacional de cada puesto, así como la competitividad que busca el posicionamiento estratégico a la empresa dentro del mercado laboral, de tal forma que se pueda asegurar una remuneración atractiva en la medida de lo alcanzable y sostenible, no solo para igualar el pago al mercado, sino para obtener orientación sobre cuándo es apropiado retrasar, igualar o liderar el mercado laboral en función del presupuesto, disponibilidad de habilidades y puestos críticos.
- El análisis demuestra que las empresas que cuentan con sistemas de valuación de puestos en sus esquemas y políticas salariales mejoran la productividad de sus empleados; ya que al manejar políticas salariales adecuadas con tabuladores bien definidos, con encuestas salariales del mercado externo; estos generan sus actividades diarias con tranquilidad sin desenfocarse de los proyectos asignados a cada puesto; es decir los colaboradores se ocupan y no generan reprocesos que obstaculizan la rentabilidad de las empresas.
- La productividad es un indicador muy importante para la toma de decisiones; mientras una empresa muestra indicadores positivos, la productividad se incrementa generando ingresos adicionales. Así mismo se concatena con la remuneración variable que pueden percibir los colaboradores por el incremento de los ingresos de la empresa; se produce un ganar – ganar: gana la empresa por los ingresos obtenidos y gana el colaborador por la comisiones o bonos que puede percibir por el incremento de su productividad.

Recomendaciones

- Del análisis obtenido se recomienda que las organizaciones contemplen con un sistemas de valuación de puestos formales contemplando la importancia que este tiene en la toma de decisiones estratégicas; llevando a un nivel empresarial competitivo y manteniendo la equidad interna, generando una pieza importante en el ambiente laboral para la consecución de los objetivos estratégicos y operativos
- Al contemplar con sistemas de valuación de puestos estos fortalecen al área de Recursos Humanos, ya este sirve para todos los subsistemas de Recursos Humanos dando un método; así mismo de acuerdo al análisis obtenido se visualiza que el comtemplar con compensaciones competitivos mediante esta herramienta la productividad de los colaboradores se incrementa llevando a obtener resultados alcanzables cada año generando un ganar – ganar.

Contribuciones Teóricas y Prácticas

Este estudio contribuye a los lectores en identificar el impacto que tiene la valuación de puestos en la productividad de las organizaciones en el Ecuador, ya que existe material bibliográfico limitado en este tema, generando una expectativa e interés en los profesionales de Recursos Humanos y ejecutivos de alto nivel.

Las organizaciones deben llevar un sistema de indicadores que permita mensualmente medir los resultados para la toma de decisiones. En este sentido, el indicador de costo laboral y productividad cobran relevancia por la incorporación de políticas salariales técnicamente definidas mediante la valuación de puestos.

Futuras Investigaciones

Con base a este análisis y a los resultados obtenidos en el presente artículo se considera realizar a profundidad una evaluación de puestos en una organización generando todos los pasos para la determinación de una política salarial:

- Levantamiento, actualización de procesos organizacionales.
- Levantamiento y actualización de descriptivos de puestos.
- Definición del comité de compensaciones.
- Valuación de puestos gerenciales, administrativos y operativos.
- Mapeo y alineación de puestos alineados a la estrategia de la organización.
- Determinación del mercado referencia.
- Análisis del estudio salarial emitido por una consultora experta en compensaciones.
- Análisis de indicadores macroeconómicos que impactan en materia salarial (costo de vida, inflación, entre otros).
- Análisis del entorno económico de la empresa.
- Análisis de la composición del sueldo fijo y variable.
- Definición de los tabuladores compensatorios.
- Determinación de los tabuladores de sueldos identificados por nivel salarial.
- Diagnóstico de la equidad interna de la organización.
- Diagnóstico de la competitividad frente al mercado.
- Costeo e impacto laboral determinado por el análisis obtenido.
- Definición de la política salarial.
- Socialización e implementación de la política salarial.

Referencias

- Alles, M. (2005).
- Alvira, F. (2004). *Cuadernos metodológicos*. Obtenido de <https://books.google.es/books?id=GbZ5JO-IoDEC&lpg=PA1&ots=TUg9CO1i2W&dq=concepto%20de%20encuestas&lr&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Arias Montoya, L., Portilla, L., & Castaño Benjumea, J. (2008). COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS SALARIALES; ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TRABAJADORES. *Scientia Et Technica*, 265-268.
- Deloitte. (2020). Quito.
- Juárez, O. (2010).
- Marín, D. (2012). Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12010/9646>
- Mejía, M. L. (Agosto de 2004).
- Parra, L. (2009). *Gestión y Sociedad*.
- Ríos, M., Sánchez, J., & Rico, R. (2001). *Psicothema*.
- Sánchez, P. (1991). CORPORACIÓN ANDINA DE FOMENTO. En *GESTIÓN FINANCIERA. Calidad y Productividad*. Nuevos Tiempos.
- Velásquez, R. (2015). *UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO*.

Apéndice A: Encuesta de Valoración de Puestos y Productividad

Encuesta de Valoración de Puestos y Productividad

El presente cuestionario es parte de la investigación que busca obtener la relación que existe entre las dos variables (valuación de puestos y productividad). Agradecemos su ayuda respondiendo las siguientes preguntas. Las respuestas se manejarán con estricta confidencialidad, y únicamente para fines educativos. Los resultados se compartirán con los participantes a manera de estudio general, sin ilustrar respuestas individuales.

Datos Generales

1	¿Su empresa a qué ámbito empresarial pertenece?	Comercial	Servicios	Industrial
2	# de colaboradores activos de la empresa			
3	ventas anuales al cierre del 2019			

Valuación de Puestos

4	¿Su empresa tiene un área de Recursos Humanos formalmente establecida?	Si	No			
5	¿Posee un responsable del área de Compensaciones?	Si	No			
6	¿Se encuentra establecido el proceso de Valuación de Puestos?	Si	No			
	<p><i>*Si su respuesta es SI conteste las preguntas (7 a la 12).</i> <i>*Si su respuesta es NO pase a la pregunta 13</i></p>					
7	¿Se ha socializado la metodología de valuación de cargos al personal por ejemplo a personal ejecutivo?	Ejecutivo	Medio	Operativo		
8	¿Qué metodología de valuación de puestos posee?	Puntos por factor	Match por puesto	Encuestas de sueldos	Llamadas colegas	
9	¿Qué proveedor de encuestas salarial tiene actualmente?	Deloitte	Mercer	PwC	Hay group	Otra:
10	¿Qué porcentaje del total de cargos se encuentran evaluados?	0%-25%	25%-50%	50%-75%	75%-100%	
11	¿Posee un tabulador y bandas salariales?	Si	No			
12	¿Cada qué tiempo actualizan los niveles de valuación de puestos?	Semestral	Anual	Otro:		

Productividad

13	¿Tienen un indicador de productividad dentro la empresa?	Si	No		
	<p><i>*Si su respuesta es SI conteste las preguntas (14 a la 18).</i> <i>*Si su respuesta es NO pase a la pregunta 19</i></p>				

14	¿Consideran que la productividad de la empresa tiene relación con los procesos de Recursos Humanos?	Si	No		
15	¿Consideran que la valuación de puestos tiene un impacto en la productividad de la empresa?	Si	No		
16	¿En qué medida aporta la valuación de puestos a la productividad?	Nada	Baja	Medio	Alto
17	¿Qué nivel de productividad posee su área?	Bajo	Medio	Alto	
18	¿Qué nivel de productividad posee su empresa?	Bajo	Medio	Alto	
19	¿Considera que la productividad mejoraría si se implementase/fortalezca el proceso de valuación de puestos?	Si	No		

Procesos de CCHH

20	¿ Existen TALENTOS identificados dentro de la empresa?	Si	No		
21	En caso de tenerlos identificados, ¿ Son pagados diferente a sus pares?	Si	No		
22	En caso de que un TALENTO renuncia a la empresa, ¿ Realizan algún plan de retención?	Si	No		
23	¿Cuántas personas han retenido en la empresa?				
24	¿Consideran que en la empresa existe equidad interna salarial?	Si	No		
25	¿Consideran que en la empresa existe competitividad salarial con el mercado?	Si	No		

Cálculo manual Chi cuadrado

- Relación que tienen las preguntas nivel de productividad de la empresa, porcentaje cargos valuados, con un resultado del 99,9% de confianza, se puede inferir estadísticamente que existe la relación entre la valuación de los puestos con el nivel de productividad, a continuación, detallo:

Frecuencia absoluta		Porcentaje de cargos valuados			
		0%-25%	25%-50%	50%-75%	75%-100%
Nivel de productividad de la empresa	Alto	12	2	11	25
	Medio	19	7	6	7
	Bajo	5	0	0	0
	Total	36	9	17	32

Frecuencia relativa		Metodologías de valuación de puestos			
		0%-25%	25%-50%	50%-75%	75%-100%
Nivel de productividad de la empresa	Alto	19	5	9	17
	Medio	15	4	7	13
	Bajo	2	0	1	2
	Total	36	9	17	32

Casillas (x,y)	Absoluta	Relativa	(Absoluta-relativa)	(Absoluta-relativa) ^ 2	(Absoluta-relativa) ^ 2/ relativa
0% - 25% - Alto	12	19	-7,15	51,11	2,67
25% - 50% - Alto	2	5	-2,79	7,77	1,62
50% - 75% - Alto	11	9	1,96	3,83	0,42
75% - 100%r - Alto	25	17	7,98	63,66	3,74
0% - 25% - Medio	19	15	4,06	16,51	1,11
25% - 50% - Medio	7	4	3,27	10,67	2,86
50% - 75% - Medio	6	7	-1,05	1,11	0,16
75% - 100%r - Medio	7	13	-6,28	39,40	2,97
0% - 25% - Bajo	5	2	3,09	9,52	4,97
25% - 50% - Bajo	0	0	-0,48	0,23	0,48
50% - 75% - Bajo	0	1	-0,90	0,82	0,90
75% - 100%r - Bajo	0	2	-1,70	2,90	1,70
Resultado fórmula Chi cuadrado					23,60

TABLA 3-Distribución Chi Cuadrado χ^2

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853	13,9661	13,3393
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,0197	14,3389	13,7418
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795	16,0425	15,3385
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110	18,6330	17,8244	17,0646	16,3382
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014	19,6993	18,8679	18,0860	17,3379
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891	20,7638	19,9102	19,1069	18,3376
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5663	34,1696	31,4104	28,4120	26,4976	25,0375	23,8277	22,7745	21,8265	20,9514	20,1272	19,3374
21	46,7963	43,7749	41,4009	38,9322	35,4789	32,6706	29,6151	27,6620	26,1711	24,9348	23,8578	22,8876	21,9915	21,1470	20,3372
22	48,2676	45,2041	42,7957	40,2894	36,7807	33,9245	30,8133	28,8224	27,3015	26,0393	24,9390	23,9473	23,0307	22,1663	21,3370
23	49,7276	46,6231	44,1814	41,6383	38,0756	35,1725	32,0069	29,9792	28,4288	27,1413	26,0184	25,0055	24,0689	23,1852	22,3369
24	51,1790	48,0336	45,5584	42,9798	39,3641	36,4150	33,1962	31,1325	29,5533	28,2412	27,0960	26,0625	25,1064	24,2037	23,3367
25	52,6187	49,4351	46,9280	44,3140	40,6465	37,6525	34,3816	32,2825	30,6752	29,3388	28,1719	27,1183	26,1430	25,2218	24,3366
26	54,0511	50,8291	48,2898	45,6416	41,9231	38,8851	35,5632	33,4295	31,7946	30,4346	29,2463	28,1730	27,1789	26,2395	25,3365
27	55,4751	52,2152	49,6450	46,9628	43,1945	40,1133	36,7412	34,5736	32,9117	31,5284	30,3193	29,2266	28,2141	27,2569	26,3363
28	56,8918	53,5939	50,9936	48,2782	44,4608	41,3372	37,9159	35,7150	34,0266	32,6205	31,3909	30,2791	29,2486	28,2740	27,3362
29	58,3006	54,9662	52,3355	49,5878	45,7223	42,5569	39,0875	36,8538	35,1394	33,7109	32,4612	31,3308	30,2825	29,2908	28,3361

Tomado de Labrad.fisica.edu.uy

- Relación que tienen las preguntas nivel de productividad del área, metodologías de valuación de puestos, con un resultado del 97,5% de confianza, se puede inferir estadísticamente que existe la relación entre la valuación de los puestos con el nivel de productividad, a continuación, detalle:

Frecuencia absoluta		Nivel de productividad del área				Total
		Match por puesto	Llamadas colegas	Encuestas de sueldos	Puntos por factor	
Nivel de productividad del área	Alto	7	4	10	27	48
	Medio	3	6	19	13	41
	Bajo	1	2		2	5
	Total	11	12	29	42	94

Frecuencia relativa		Metodologías de valuación de puestos				Total
		Match por puesto	Llamadas colegas	Encuestas de sueldos	Puntos por factor	
	Alto	6	6	15	21	48
	Medio	5	5	13	18	41

Nivel de productivid del área	Bajo	1	1	2	2	5
	Total	11	12	29	42	94

$$\sum_{i=1}^N \frac{(obs_i - exp_i)^2}{exp_i}$$

Grados de libertad

$$(F-1)*(c-1) = (3-1)*(4-1) = 6$$

Casillas (x,y)	Absoluta	Relativa	(Absoluta -relativa)	(Absoluta -relativa) ^ 2	(Absoluta -relativa) ^ 2 / relativa
Match por puesto - Alto	7	6	1,38	1,91	0,34
Llamadas Coledas - Alto	4	6	-2,13	4,53	0,74
Encuestas de sueldos - Alto	10	15	-4,81	23,12	1,56
Puntos pot factor - Alto	27	21	5,55	30,84	1,44
Match por puesto - Medio	3	5	-1,80	3,23	0,67
Llamadas Coledas - Medio	6	5	0,77	0,59	0,11
Encuestas de sueldos - Medio	19	13	6,35	40,34	3,19
Puntos pot factor - Medio	13	18	-5,32	28,29	1,54
Match por puesto - Bajo	1	1	0,41	0,17	0,29
Llamadas Coledas - Bajo	2	1	1,36	1,85	2,90
Encuestas de sueldos - Bajo	0	2	-1,54	2,38	1,54
Puntos pot factor - Bajo	2	2	-0,23	0,05	0,02
Resultado fórmula Chi cuadrado					14,36

TABLA 3-Distribución Chi Cuadrado χ^2

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8830	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853	13,9961	13,3393
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332	15,0197	14,3389
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795	16,0425	15,3385
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110	18,6330	17,8244	17,0646	16,3382
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014	19,6993	18,8679	18,0860	17,3379
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891	20,7638	19,9102	19,1069	18,3376
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5663	34,1696	31,4104	28,4120	26,4976	25,0375	23,8277	22,7745	21,8265	20,9514	20,1272	19,3374
21	46,7963	43,7749	41,4009	38,9322	35,4789	32,6706	29,6151	27,6620	26,1711	24,9348	23,8578	22,8876	21,9915	21,1470	20,3372
22	48,2676	45,2041	42,7957	40,2894	36,7807	33,9245	30,8133	28,8224	27,3015	26,0393	24,9390	23,9473	23,0307	22,1663	21,3370
23	49,7276	46,6231	44,1814	41,6383	38,0756	35,1725	32,0069	29,9792	28,4288	27,1413	26,0184	25,0055	24,0689	23,1852	22,3369
24	51,1790	48,0336	45,5584	42,9798	39,3641	36,4150	33,1962	31,1325	29,5533	28,2412	27,0960	26,0625	25,1064	24,2037	23,3367
25	52,6187	49,4351	46,9280	44,3140	40,6465	37,6525	34,3816	32,2825	30,6752	29,3388	28,1719	27,1183	26,1430	25,2218	24,3366
26	54,0511	50,8291	48,2898	45,6416	41,9231	38,8851	35,5632	33,4295	31,7946	30,4346	29,2463	28,1730	27,1789	26,2395	25,3365
27	55,4751	52,2152	49,6450	46,9628	43,1945	40,1133	36,7412	34,5736	32,9117	31,5284	30,3193	29,2266	28,2141	27,2569	26,3363
28	56,8918	53,5939	50,9936	48,2782	44,4608	41,3372	37,9159	35,7150	34,0266	32,6205	31,3909	30,2791	29,2486	28,2740	27,3362
29	58,3006	54,9662	52,3355	49,5878	45,7223	42,5569	39,0875	36,8538	35,1394	33,7109	32,4612	31,3308	30,2825	29,2908	28,3361

Tomado de Labrad.fisica.edu.uy

Apéndice B: Formato para Validar el Cuestionario – Juicio de Expertos
Solicitud para Validar el Cuestionario del artículo académico la
importancia de la valuación de puestos y su impacto en la productividad

Quito, 22 de Diciembre de 2020

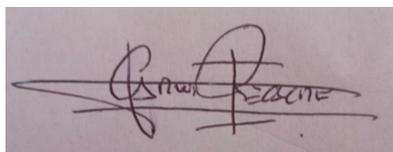
Ing.
José Luis Andrade
Gerente Estructura y Retribuciones
Banco Pichincha
Presente. -

Estimado Ing. Andrade, es grato saludarlo y a través de la presente solicito su apoyo para evaluar el contenido del cuestionario a ser utilizado para el artículo académico “La importación de la valuación de puestos y su impacto en la productividad”.

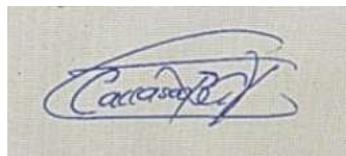
Por favor, califique Ud. cada uno de los ítems del cuestionario de acuerdo con los criterios señalados y puede poner las observaciones que Ud. considere pertinentes. Para ello, se anexa los “Ítems del Cuestionario” y la “Tabla de Calificación de los Items”.

Gracias por su apoyo.

Atentamente,



Carlos Fernando Recalde Romero



Carlos Orlando Carrasco Balseca

Items del Cuestionario

A la población objetivo se le pedirá que responda, considerando que la investigación es de tipo cuantitativo:

Complete las siguientes preguntas:

Preguntas del Cuestionario	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
Datos Generales					
¿Su empresa a qué ámbito empresarial pertenece?	4	3	4	4	
# de colaboradores activos de la empresa	4	4	3	4	
Ventas anuales al cierre del 2019	4	4	4	4	
Valuación de Puestos					
¿Su empresa tiene un área de Recursos Humanos formalmente establecida?	3	3	3	4	
¿Posee un responsable del área de Compensaciones?	4	3	4	3	
¿Se encuentra establecido el proceso de Valuación de Puestos?	4	4	4	4	
¿Se ha socializado la metodología de valuación de cargos al personal por ejemplo a personal ejecutivo?	4	4	4	4	
¿Qué metodología de valuación de puestos posee?	3	3	3	3	
¿Qué proveedor de encuestas salarial tiene actualmente?	3	3	3	3	
¿Qué porcentaje del total de cargos se encuentran evaluados?	4	4	4	4	
¿Posee un tabulador salarial y bandas salariales?	4	4	4	4	
¿Cada qué tiempo actualizan los niveles de valuación de puestos?	3	3	3	3	
Productividad					
¿Tienen un indicador de productividad dentro la empresa?	4	4	4	4	
¿Consideran que la productividad de la empresa tiene relación con los procesos de Recursos Humanos?	3	3	3	3	

¿Consideran que la valuación de puestos tiene un impacto en la productividad de la empresa?	4	4	4	4	
¿En qué medida aporta la valuación de puestos a la productividad?	4	4	4	4	
¿Qué nivel de productividad posee su área?	3	3	3	3	
¿Qué nivel de productividad posee su empresa?	3	3	3	3	
¿Considera que la productividad mejoraría si se implementase/fortalezca el proceso de valuación de puestos?	4	4	4	4	
<u>Procesos de Recursos Humanos</u>					
¿ Existen TALENTOS identificados dentro de la empresa?	3	3	3	3	
En caso de tenerlos identificados, ¿ Son pagados diferente a sus pares?	4	4	4	4	
En caso de que un TALENTO renuncia a la empresa, ¿ Realizan algún plan de retención?	4	4	4	4	
¿Cuántas personas han retenido en la empresa?	4	4	4	4	
¿Consideran que en la empresa existe equidad interna salarial?	4	4	4	4	
¿Consideran que en la empresa existe competitividad salarial con el mercado?	4	4	4	4	

Apellidos y nombres del Experto Validador: José Luis Andrade L.

CI: 1708223035

Cargo actual: Gerente Estructura y Retribuciones Banco Pichincha

Fecha: 22-12-2020



Firma del Experto Validador

Tabla de Calificación de los Items

Categoría	Calificación	Indicador
SUFICIENCIA Los ítems presentados bastan para obtener la medición del tema en investigación.	1 No cumple con el criterio	Los ítems no son suficientes para medir el tema planteado
	2. Bajo Nivel	Los ítems miden algún aspecto del tema, pero no corresponden con el tema en su totalidad
	3. Moderado nivel	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar el tema completamente.
	4. Alto nivel	Los ítems son suficientes
CLARIDAD El ítem se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas	1 No cumple con el criterio	El ítem no es claro
	2. Bajo Nivel	El ítem requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.
	4. Alto nivel	El ítem es claro; tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA El ítem tiene relación lógica con el tema o indicador que está midiendo.	1 No cumple con el criterio	El ítem no tiene relación lógica con el tema investigado.
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene una relación tangencial con el tema investigado.
	3. Moderado nivel	El ítem tiene una relación moderada con el tema investigado.
	4. Alto nivel	El ítem se encuentra completamente relacionado con el tema investigado.
RELEVANCIA El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1 No cumple con el criterio	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición del tema investigado
	2. Bajo Nivel	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	El ítem es relativamente importante.
	4. Alto nivel	El ítem es muy relevante y debe ser incluido