GRUPO BLR

UEB
UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS, SALARIOS, COMPENSACIONES Y PERFILES POR COMPETENCIAS

Shirley Zapata Romero
Erika Cahuasqui Molina
Yonaiker Navas Montes



ISBN: 978-9907-0-0534-9
2025

Sostenibilidad y Talento: Claves del Éxito Empresarial.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS, SALARIOS, COMPENSACIONES Y PERFILES POR COMPETENCIAS

AUTORES:

SHIRLEY VIVIANA ZAPATA ROMERO

ERIKA PRISCILA CAHUASQUI MOLINA

YONAIKER NAVAS MONTES

GRUPO BLR

UEB
UNIVERSIDAD
ESTATAL DE BOLIVAR

Este libro ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad científica.

©Grupo Editorial BLR
Universidad Estatal de Bolívar
Riobamba – Ecuador
Correo: publicaciones@grupoblr.com
https://grupoblr.com/libros-investigo
REPOSITORIO

Zapata, S.,Cahuasqui, E.,Navas, Y. (2025) Gestión estratégica del talento humano a través de la administración de sueldos, salarios, compensaciones y perfiles por competenciasen equipo. Grupo Editorial BLR.

© Shirley Viviana Zapata Romero
Erika Priscila Cahuasqui Molina
Yonaiker Navas Montes

ISBN: 978-9907-0-0534-9

El copyright promueve la libertad de expresión, protege la diversidad de ideas y conocimiento, además apoya la libre expresión. Se prohíbe de manera rigurosa la producción o el almacenamiento de esta publicación, ya sea en su totalidad o en parte, está estrictamente prohibido por ley, incluyendo el diseño de la portada, así como su difusión a través de cualquiera de sus medios, ya sean electrónicos, mecánicos, ópticos, de grabación o incluso de fotocopia, sin permiso de los propietarios de los derechos de autor.

FILIACIONES DE LOS AUTORES

Shirley Viviana Zapata Romero

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: shirley.zapata@ueb.edu.ec

ORCID: https://orcid.org/0009-0001-5750-191X

Erika Priscila Cahuasqui Molina

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: ecahuasqui@ueb.edu.ec

ORCID: https://orcid.org/0009-0008-8156-0996

Yonaiker Navas Montes

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: ynavas@ueb.edu.ec

ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9059-3879





GRUPO BLR

UEB
UNIVERSIDAD
ESTATAL DE BOLIVAR

PRÓLOGO

El mundo del trabajo ha experimentado transformaciones profundas en las últimas décadas. Los avances tecnológicos, la globalización y los cambios sociales han modificado la manera en que las organizaciones gestionan a sus colaboradores. En este contexto, los temas de salarios, compensaciones y perfiles por competencias se han convertido en pilares estratégicos para la sostenibilidad empresarial y para garantizar el bienestar de los trabajadores.

Este libro nace con el propósito de brindar a estudiantes, profesionales y directivos una herramienta integral que combine fundamentos teóricos, experiencias prácticas y marcos legales aplicables al Ecuador. La obra no se limita a exponer conceptos; busca ofrecer una visión estratégica de la gestión del talento humano, en la que la compensación y el diseño de cargos se convierten en instrumentos para alcanzar competitividad y justicia laboral.

El lector encontrará en estas páginas un recorrido ordenado y didáctico por los principales ejes que estructuran la administración de sueldos y salarios. Desde la definición de la gestión del talento humano y su evolución hacia modelos por competencias, hasta los métodos de valuación de puestos y el marco normativo ecuatoriano, la obra ofrece un análisis completo que conecta la teoría con la realidad.

Uno de los aportes más significativos de este texto es su enfoque en la equidad interna y externa, principios que aseguran coherencia en

la relación laboral. Reconocer el valor de cada cargo, diferenciar responsabilidades y alinear la compensación con el mercado no es solo una obligación empresarial, sino un compromiso ético con quienes forman parte del sistema productivo.

Los capítulos también abordan las herramientas metodológicas más utilizadas para valorar puestos, tales como el método de puntos, la jerarquización, la clasificación y los enfoques mixtos. A través de ejemplos y estudios de caso en empresas ecuatorianas, se demuestra cómo estas técnicas pueden adaptarse a distintos sectores económicos, logrando resultados efectivos y contextualizados.

El componente legal constituye otro eje central. El Código de Trabajo, la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y otras normativas relacionadas son analizadas desde la perspectiva de su impacto en la gestión de salarios, beneficios y nóminas. Esta sección

busca orientar a los profesionales en la correcta aplicación de la ley, previniendo conflictos y fortaleciendo la seguridad jurídica en el entorno laboral.

Asimismo, el libro resalta la importancia de la evaluación de perfiles por competencias y su implementación en el diseño de cargos. Esta visión innovadora permite que los trabajadores no sean vistos únicamente como ejecutores de tareas, sino como portadores de habilidades, actitudes y valores que aportan al crecimiento organizacional. En este sentido, el talento humano se convierte en el motor de la competitividad sostenible.

El apartado de casos prácticos constituye una invitación a la aplicación real del conocimiento. A través de experiencias en sectores como agricultura, manufactura y servicios, se evidencia cómo las organizaciones ecuatorianas han enfrentado desafíos de equidad salarial y han utilizado métodos técnicos para fortalecer su estructura retributiva. Estos ejemplos enriquecen la comprensión y ofrecen al lector referentes aplicables en su propia práctica profesional.

Este libro, más que un manual, es una propuesta de reflexión sobre la necesidad de construir sistemas de compensación justos, transparentes y sostenibles. En un mundo donde el talento humano se ha convertido en el recurso más valioso, reconocer y retribuir adecuadamente a las personas es clave para lograr productividad, innovación y compromiso organizacional.

Deseo que esta obra se convierta en una herramienta de consulta y aprendizaje continuo. Que inspire a estudiantes, docentes, profesionales y líderes empresariales a fortalecer la gestión del talento humano desde una perspectiva estratégica y humana. Con ello, se aporta no solo al desarrollo de las organizaciones, sino también a la construcción de un entorno laboral más equitativo y solidario en el Ecuador y la región.

ÍNDICE

PRÓLOGO……i

ÍNDICE……iv

ÍNDICE DE TABLAS…… x

INTRODUCCIÓN…….xii

CAPÍTULO I…… 17

1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, DISEÑO DE CARGOS Y PERFILES EN COMPETENCIAS. 17

1.1 Introducción a la Gestión del Talento Humano..... 17

1.1.1 Gestión del Talento Humano: Definición, importancia y objetivos..... 17

1.1.2 Impacto del desempeño organizacional y estrategias de Gestión del Talento. 20

1.1.3 Modelos de Gestión por Competencias: Enfoques y metodologías..... 24

1.2 Diseño de Cargos Organizacionales..... 29

1.2.1 Definición, objetivos y elementos del diseño de cargos..... 29

1.2.4 Análisis de Puestos: Métodos y técnicas de recopilación de información..... 32

1.2.5 Diseño de cargos: Alineación con las competencias

necesarias…. 38

1.3 Perfiles Basados en Competencias para la Gestión del Talento Humano y Evaluación. 41

1.3.6 Conceptualización y Elaboración de Perfiles de Competencias…. 41

1.3.7 Implementación de Perfiles y diseño de cargos. 45

1.3.8 Evaluación, ajuste de perfiles y su impacto organizacional.. 50

CAPÍTULO II……54

2 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS, SALARIOS Y COMPENSACIONES……. 54

2.1 Importancia de la Administración de Sueldos, Salarios y Compensaciones. 54

2.1.1 Definición, importancia, tipos y diferencia entre sueldos, salarios y compensaciones. 54

2.1.2 Estructura salarial adecuada: Impacto en la atracción, grado de satisfacción y retención del talento 58

2.2 Factores que Determinan la Estructura Salarial 65

2.2.3 Factores internos: Cultura organizacional, presupuesto, escalas salariales. 65

2.2.4 Rol de la equidad interna y externa en la determinación

salarial..... 74

2.3 Gestión Estratégica de Compensaciones y Evaluación de Políticas Salariales. 77

2.3.5 Diseño e implementación de estrategias de compensación... 77

2.3.6 Evaluación y ajustes de política salarial en la competitividad del mercado. 80

2.3.7 Impacto en el clima laboral y desarrollo de habilidades blandas en la gestión de compensaciones. 84

2.3.8 Impacto en el clima laboral y desarrollo de habilidades blandas en la gestión de compensaciones. 85

CAPÍTULO III **89**

3 PRINCIPALES MÉTODOS DE VALUACIÓN Y DISEÑO ESTRATÉGICO…….. 89

3.1 Introducción a los Métodos de valuación de Puestos en Ecuador. 89

3.1.1 Definición, importancia y objetivos de la valuación de puestos en el contexto ecuatoriano. 89

3.1.2 Marco Legal Ecuatoriano sobre Compensación: Normativas del Código de Trabajo y regulaciones pertinentes relacionadas con la administración de sueldos y salarios. 92

3.1.3 Marco Legal Ecuatoriano sobre Compensación: Normativas del Código de Trabajo y regulaciones pertinentes relacionadas con la administración de sueldos y salarios. 94

3.1.4 Impacto en la equidad empresas ecuatorianas y factores de Compensación en Ecuador. 99

3.2 Métodos de Valuación Cuantitativa en el Contexto Ecuatoriano.. 103

3.2.5 Método de uso y adaptación del método de puntos en empresas locales ecuatorianas. 103

3.2.6 Método de factores de comparación: Aplicación en el mercado ecuatoriano en roles específicos y sectores claves. 108

3.2.7 Método de jerarquización: Implementación en organizaciones ecuatorianas y su relación con la estructura organizacional. 113

3.3 Métodos de Valuación Cualitativa y Mixta en Ecuador..... 119

3.3.8 Método de clasificación: Adaptación del método en diferentes industrias en Ecuador..... 119

3.3.9 Método de grados predeterminados: Uso en empresas ecuatorianas y su integración con políticas salariales nacionales. 125

3.3.10 Método híbrido: Combinación de métodos cuantitativos y cualitativos en empresas ecuatorianas. 130

CAPÍTULO IV…….135

4 ASPECTOS LEGALES SOBRE EL SUELDOS, SALARIOS Y COMPENSACIONES Y NÓMINA…… 136

4.1 Marco Legal y Derechos Fundamentales. 136

4.1.1 Legislación laboral en Ecuador: Principales leyes y reglamentos que regulan los salarios y las nóminas. 136

4.1.2 Código del Trabajo del Ecuador: Disposiciones relevantes sobre salarios, remuneraciones y beneficios. 139

4.2 Componentes Legales del Salario, Sueldos y Compensaciones…. 146

4.2.3 Salario mínimo: Determinación, aplicación, y actualizaciones legales. 146

4.2.4 Composición del salario, retenciones y contribuciones obligatorias. 150

4.2.5 Regulación de beneficios adicionales y su base legal. 156

4.2.6 Componentes legales del sueldo, salarios y Compensaciones…. 159

4.3 Gestión Legal de la Nómina. 165

4.3.7 4.3.1 Estructura, registro y control de nóminas. 165

4.3.8 Gestión Legal de Salarios, Sueldos y Beneficios Laborales…….. 168

4.3.9 Resolución de Conflictos y Reformas en la Legislación Salarial. 172

CAPÍTULO V **176**

5 CASOS PRÁCTICOS EN LA APLICACIÓN DE SUS MÉTODOS……176

5.1 Aplicación Práctica de los Métodos Cuantitativos, Cualitativos y Mixtos. 176

5.1.1 Estudios de caso en empresas ecuatorianas, ejercicios prácticos con roles comunes en el país (método cuantitativo favorable)..... 176

5.1.2 Estudios de caso en empresas ecuatorianas, ejercicios prácticos con roles comunes en el país (método mixto favorable). 181

5.1.3 Estudios de caso de aplicación en sectores como agricultura, manufactura, y servicios. 185

GLOSARIO……..192

BIBLIOGRÁFIA……194

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Enfoques y metodologías de la gestión por competencias. 27

Tabla 2. .Métodos y técnicas de análisis de puestos en la gestión del talento humano. 35

Tabla 3. Ámbitos de implementación de perfiles por competencias en el diseño de cargos. 47

Tabla 4. Diferencias y características de sueldos, salarios y compensaciones. 56

Tabla 5. Factores internos que influyen en la estructura salarial. 67

Tabla 6. Factores externos que influyen en la política salarial. 72

Tabla 7. Principales normativas del Código de Trabajo del Ecuador sobre compensación laboral**.** 96

Tabla 8. Uso y adaptación del método de puntos en empresas ecuatorianas. 106

Tabla 9. Aplicación del método de factores de comparación en sectores ecuatorianos. 111

Tabla 10. Implementación del método de jerarquización en organizaciones ecuatorianas. 117

Tabla 11. Adaptación del método de clasificación en diferentes industrias del Ecuador. 122

Tabla 12. Aplicación del método de grados predeterminados en empresas ecuatorianas. 127

Tabla 13. Implementación del método híbrido en empresas ecuatorianas. 132

Tabla 14. Composición del salario, retenciones y contribuciones obligatorias en Ecuador. 152

Tabla 15. Componentes legales del sueldo, salarios y compensaciones en Ecuador. 162

Tabla 16. Aplicación del método cuantitativo en empresas ecuatorianas: estudios de caso. 178

Tabla 17. Aplicación del método mixto en la valuación de puestos en empresas ecuatorianas..... 183

INTRODUCCIÓN

El presente libro titulado "Administración de Salarios, Compensaciones y Perfiles por Competencias: Enfoques Estratégicos para la Gestión del Talento Humano" surge de la necesidad de integrar la teoría y la práctica en el ámbito de la gestión de personas. La obra responde a las demandas actuales de organizaciones que buscan fortalecer sus sistemas de remuneración y compensación bajo criterios de equidad, competitividad y sostenibilidad. Se concibe como un material de referencia académica y profesional que aporta tanto a estudiantes como a gestores organizacionales.

El objetivo central del libro es proporcionar un análisis sistemático sobre cómo los salarios, compensaciones y perfiles por competencias inciden en el desempeño organizacional. Para ello, se han recopilado estudios, metodologías de análisis de cargos y experiencias prácticas de empresas, particularmente en el contexto ecuatoriano y latinoamericano. El enfoque es estratégico, resaltando cómo las decisiones en esta área impactan directamente en la motivación, la retención del talento y la construcción de un clima laboral favorable.

La metodología empleada combina una revisión exhaustiva de la literatura científica con la integración de marcos normativos, tanto nacionales como internacionales, que regulan las políticas salariales. Asimismo, se incluyen estudios de caso y ejemplos prácticos que permiten trasladar la teoría a la práctica organizacional. De esta forma, el texto mantiene un equilibrio entre la rigurosidad académica y la aplicabilidad real en los entornos laborales.

El Capítulo 1 introduce al lector en la Gestión del Talento Humano, el diseño de cargos y los perfiles por competencias. Aquí se presenta un recorrido conceptual y metodológico que permite comprender cómo la definición de competencias y el diseño estructurado de puestos se convierten en pilares de una gestión moderna y orientada al logro de resultados. Además, se explica el vínculo entre desempeño organizacional y la gestión basada en competencias.

En este mismo capítulo se destacan los modelos de gestión por competencias, abordando diferentes enfoques y metodologías utilizadas a nivel global y su adaptación al entorno latinoamericano. Se enfatiza que el diseño de cargos y la elaboración de perfiles no solo responden a una lógica administrativa, sino que representan un componente estratégico para alinear las capacidades humanas con los objetivos corporativos.

El Capítulo 2 aborda la Administración de sueldos, salarios y compensaciones, presentando definiciones claras y diferenciadas de estos conceptos. El análisis se orienta a mostrar cómo la estructura salarial adecuada se convierte en un elemento determinante para atraer y retener al talento. Se explica también la relación directa entre retribución competitiva y motivación, destacando el papel de las habilidades blandas en la percepción del empleado.

En este apartado se analizan los factores internos y externos que determinan la estructura salarial, tales como la cultura organizacional, la disponibilidad presupuestaria, el mercado laboral, la inflación y las regulaciones legales. El capítulo profundiza en

cómo las organizaciones deben balancear equidad interna y equidad externa para lograr una política salarial justa, sostenible y alineada con las realidades del entorno.

El Capítulo 3 se centra en los principales métodos de valuación y diseño estratégico, con énfasis en su aplicación al contexto ecuatoriano. Se estudian los marcos legales vigentes y se explican los objetivos de la valuación de puestos como herramienta para garantizar la equidad interna y la competitividad externa. Se presenta un análisis detallado sobre cómo estos métodos influyen en la sostenibilidad de la política salarial en las organizaciones.

Dentro de este capítulo se examinan tanto métodos cuantitativos como cualitativos y mixtos, mostrando ejemplos de aplicación en empresas ecuatorianas de diferentes sectores. La intención es brindar al lector una visión integral de las herramientas disponibles para asignar valor a los cargos y estructurar remuneraciones coherentes, adaptadas a las realidades del mercado laboral.

El Capítulo 4 estudia los aspectos legales de sueldos, salarios, compensaciones y nómina. Se destacan las principales disposiciones del Código de Trabajo del Ecuador y de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), así como otras normativas complementarias. Este apartado resulta de especial importancia para comprender la base jurídica que sustenta las decisiones relacionadas con la gestión salarial en el país.

El mismo capítulo describe la composición del salario y sus

componentes legales, abarcando aspectos como el salario mínimo, los beneficios adicionales, las retenciones y las contribuciones obligatorias. A su vez, se explica el proceso de registro, control y auditoría de nómina como herramienta de transparencia y legalidad. También se discuten los conflictos frecuentes en torno a la remuneración y las posibles reformas en la legislación laboral.

El Capítulo 5 presenta casos prácticos de aplicación de métodos cuantitativos, cualitativos y mixtos en empresas ecuatorianas. Se exponen experiencias en sectores clave como agricultura, manufactura y servicios, con el fin de mostrar la diversidad de realidades organizacionales y cómo las teorías revisadas se materializan en la práctica. Cada caso es acompañado de análisis reflexivo que facilita la comprensión del lector.

Uno de los aportes distintivos de este capítulo es que permite al lector reconocer la utilidad y los límites de cada método según el tipo de organización y sector económico. Así, se busca no solo transmitir conocimiento técnico, sino también ofrecer herramientas de juicio crítico que sirvan a gerentes, consultores y profesionales de recursos humanos en su toma de decisiones.

Posteriormente, el libro incluye un glosario de términos, concebido como apoyo para el lector que desee familiarizarse con la terminología propia de la gestión de talento humano, compensaciones y legislación laboral. Este recurso facilita la comprensión de los contenidos y refuerza el carácter pedagógico de la obra, contribuyendo a que el texto pueda ser usado en entornos

académicos y de formación profesional.

Las referencias bibliográficas constituyen una parte esencial de este trabajo, dado que respaldan la validez y el rigor académico de la obra. Se han seleccionado fuentes actualizadas, normativas legales y autores reconocidos en el campo de la administración, la economía laboral y la gestión del talento humano, lo que otorga al texto un sustento sólido y confiable para su consulta.

Este libro está dirigido a estudiantes universitarios, docentes, investigadores y profesionales de la gestión del talento humano que buscan un material claro, sistemático y aplicable. Su intencionalidad es ofrecer un puente entre el marco conceptual, la normativa vigente y la práctica organizacional, generando un conocimiento útil para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones actuales.

CAPÍTULO I

1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, DISEÑO DE CARGOS Y PERFILES EN COMPETENCIAS.

1.1 Introducción a la Gestión del Talento Humano.

1.1.1 Gestión del Talento Humano: Definición, importancia y objetivos.

La gestión del talento humano puede definirse como el conjunto de políticas, prácticas y procesos orientados a atraer, desarrollar, motivar y retener a las personas dentro de una organización. En la actualidad se reconoce que los colaboradores no son solo un recurso operativo, sino un activo estratégico que aporta innovación y valor a la empresa. La definición moderna de este campo rompe con la visión reduccionista de administrar únicamente contratos o nóminas, para enfocarse en la construcción de competencias que aseguren el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Uno de los elementos que hace relevante a la gestión del talento humano es su impacto en la competitividad. Ninguna organización, por más tecnología o recursos financieros que posea, puede sostener un crecimiento estable sin el compromiso de las personas que la integran. En ese sentido, la gestión del talento constituye un motor que conecta el desarrollo individual con el logro de metas corporativas, asegurando la permanencia de la empresa en mercados cada vez más desafiantes.

La importancia de este campo se evidencia también en la construcción de una cultura organizacional sólida. Cuando los trabajadores se identifican con la misión y visión institucional, desarrollan un sentido de pertenencia que refuerza la cohesión interna. Esta cultura genera un ambiente favorable para la cooperación, la innovación y la fidelidad laboral, elementos indispensables para alcanzar los resultados esperados en el largo plazo.

Los objetivos de la gestión del talento humano se centran en garantizar la disponibilidad de personal idóneo para cada cargo. Este propósito requiere diseñar políticas de reclutamiento y selección que identifiquen candidatos competentes y alineados con la filosofía institucional. Al mismo tiempo, implica ofrecer procesos de inducción y adaptación que faciliten la integración de los nuevos colaboradores a la dinámica organizacional.

Otro objetivo fundamental es el desarrollo continuo de las capacidades del personal. En un entorno donde la globalización y la transformación digital cambian constantemente las reglas del juego, la formación permanente resulta imprescindible. A través de programas de capacitación y actualización, la organización asegura que sus colaboradores mantengan vigentes las competencias técnicas y blandas que exige el mercado.

La gestión del talento humano también busca establecer sistemas de evaluación del desempeño que permitan medir el aporte de cada trabajador en relación con las metas organizacionales. Estos procesos

ofrecen retroalimentación oportuna, orientan decisiones sobre promociones y recompensas, e identifican oportunidades de mejora. De esta forma, se construye una cultura de rendimiento que valora los resultados y fomenta la superación personal.

Además, este campo tiene como objetivo garantizar la equidad en las políticas de compensación. La percepción de remuneraciones justas y competitivas es determinante en la motivación y satisfacción laboral. Cuando los colaboradores sienten que su esfuerzo es reconocido, refuerzan su compromiso con la organización y contribuyen a la consecución de objetivos de manera más efectiva (Chiavenato, 2021).

El bienestar y la seguridad de los trabajadores también forman parte de los propósitos esenciales de la gestión del talento humano. Crear entornos laborales saludables, libres de riesgos y orientados al equilibrio entre la vida personal y profesional, repercute directamente en la productividad y en la reducción de costos asociados a la rotación o ausentismo. Este enfoque integral posiciona a la organización como un espacio de desarrollo humano sostenible.

Asimismo, la gestión del talento humano promueve la inclusión y la diversidad como principios estratégicos. Reconocer la riqueza de perspectivas que aportan distintas culturas, generaciones y géneros fortalece la innovación organizacional. La diversidad en los equipos de trabajo genera comunidades donde operan (Dessler, 2020).

La definición, importancia y objetivos de la gestión del talento

humano confluyen en una idea central: las personas son el corazón de toda organización. Administrarlas de manera adecuada significa garantizar productividad, innovación, sostenibilidad y compromiso social. En este contexto, la gestión del talento humano se erige como un pilar estratégico que asegura la permanencia y el éxito de las organizaciones en el largo plazo.

1.1.2 Impacto del desempeño organizacional y estrategias de Gestión del Talento.

El desempeño organizacional se concibe como la capacidad que tiene una empresa para alcanzar sus objetivos de manera eficiente, adaptándose a las exigencias del entorno y generando valor sostenible. Este concepto va más allá de los resultados financieros, pues también abarca la innovación, la satisfacción de los clientes, la calidad de los procesos y el clima interno. En ese sentido, el talento humano representa el recurso clave que da vida a todos los demás recursos, ya que la ejecución de cualquier estrategia depende de las personas que la implementan dentro de la organización.

Una gestión del talento humano bien estructurada permite que las competencias individuales se transformen en resultados colectivos. Al definir perfiles claros, alinear funciones con capacidades y ofrecer espacios de desarrollo, la organización asegura que cada colaborador aporte de manera significativa. Esto se traduce en una mayor productividad y en procesos internos más eficientes. El impacto es visible en la reducción de errores, el uso racional de recursos y el cumplimiento de metas estratégicas en los plazos establecidos.

El impacto positivo de la gestión del talento humano también se evidencia en el compromiso y la motivación. Cuando una organización reconoce, valora y recompensa el esfuerzo de sus colaboradores, estos responden con mayor disposición para contribuir. De esta manera, el clima laboral mejora y se construye un ambiente de confianza que refuerza la identidad institucional. Dicho entorno fortalece el sentido de pertenencia y reduce los índices de rotación, generando estabilidad en los equipos de trabajo.

En términos de competitividad, la gestión adecuada del talento humano impulsa la innovación y la creatividad. Los trabajadores motivados y bien capacitados tienden a generar nuevas ideas, propuestas de mejora y soluciones a problemas complejos. Las organizaciones que estimulan este potencial creativo logran diferenciarse en el mercado, mejorando sus productos y servicios y construyendo ventajas competitivas sostenibles frente a sus competidores.

Las estrategias de gestión del talento se diseñan con el fin de sostener este impacto en el tiempo. Entre las más utilizadas se encuentran el reclutamiento planificado, los programas de capacitación continua, las evaluaciones de desempeño y los sistemas de compensación variables. Estas acciones no operan de manera aislada, sino que deben articularse con la misión y visión institucional, asegurando la coherencia entre los objetivos de la empresa y el aporte de cada colaborador.

El liderazgo es un componente esencial en este proceso. No basta con

definir políticas de talento si no existen líderes que guíen, inspiren y motiven a los equipos. Un liderazgo efectivo promueve la comunicación clara, la confianza y la participación en la toma de decisiones. Cuando los líderes transmiten visión y ejemplo, logran movilizar a las personas hacia metas comunes, favoreciendo el desempeño organizacional de forma sostenida (Bass, 1990).

Otro aspecto relevante es la implementación de programas de reconocimiento. Reconocer los logros individuales y colectivos refuerza la motivación intrínseca y fortalece la autoestima laboral. Estas iniciativas, aunque simbólicas, tienen un alto impacto en la cultura organizacional porque generan un círculo virtuoso de compromiso, productividad y satisfacción. El reconocimiento fomenta el orgullo de pertenecer a la organización y potencia la lealtad del talento humano.

El impacto de la gestión del talento también puede medirse en los indicadores de gestión. Empresas que priorizan a su gente muestran mejoras en productividad por hora trabajada, menores costos por rotación, y mayor satisfacción del cliente. Estos resultados demuestran que la inversión en capital humano no es un gasto, sino una estrategia rentable que asegura competitividad y permanencia en el mercado. Dichos indicadores evidencian la conexión entre bienestar laboral y éxito organizacional (Chiavenato, 2021).

Las estrategias de talento, además, fortalecen la capacidad de adaptación frente a entornos inciertos y cambiantes. En un mundo globalizado y dinámico, las organizaciones que cuentan con personal

preparado y flexible enfrentan mejor las crisis, anticipan riesgos y aprovechan oportunidades de crecimiento. Esta resiliencia organizacional constituye una ventaja que diferencia a las empresas innovadoras de aquellas que permanecen rezagadas en sus estructuras.

La gestión del talento humano también contribuye a la construcción de una cultura de aprendizaje permanente. Los colaboradores que se capacitan de manera continua no solo actualizan sus conocimientos, sino que desarrollan habilidades blandas, tales como liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Estos elementos son esenciales para mantener la cohesión organizacional y para garantizar que los cambios estratégicos se implementen con éxito y aceptación en todos los niveles.

En paralelo, las organizaciones que invierten en talento humano fortalecen su reputación externa. Los clientes perciben el compromiso de la empresa con la calidad del servicio, los inversionistas valoran la estabilidad interna y los futuros colaboradores se sienten atraídos por una institución que reconoce y cuida a su gente. Esto genera un ciclo positivo de confianza en los diferentes grupos de interés, consolidando la marca empleadora y la imagen corporativa en el entorno.

El desempeño organizacional es la manifestación directa de la forma en que las personas trabajan, se desarrollan y se relacionan dentro de la empresa. Las estrategias de gestión del talento humano se convierten en la palanca fundamental para potenciar este desempeño,

asegurando productividad, innovación y sostenibilidad. Su impacto trasciende los resultados económicos, pues promueve un desarrollo humano integral que fortalece tanto a los individuos como a las organizaciones en su conjunto.

1.1.3 Modelos de Gestión por Competencias: Enfoques y metodologías.

La gestión por competencias se ha consolidado como un modelo estratégico dentro de la administración de recursos humanos. Este enfoque considera que el desempeño laboral no depende solo de conocimientos técnicos, sino también de habilidades, actitudes y comportamientos que permiten alcanzar resultados superiores. Así, la organización define y mide las competencias necesarias para cumplir con su visión y misión, asegurando coherencia entre los perfiles de los trabajadores y los objetivos institucionales.

El modelo parte de la identificación de competencias clave, que pueden dividirse en técnicas, asociadas al dominio de funciones específicas, y genéricas, vinculadas al liderazgo, la comunicación o la innovación. Una vez establecidas, estas competencias se convierten en el eje articulador de los procesos de selección, evaluación, capacitación y desarrollo, logrando que cada fase de la gestión de talento se oriente bajo los mismos criterios.

Los enfoques de la gestión por competencias se han desarrollado a partir de distintos marcos teóricos y experiencias organizacionales. Uno de los más difundidos es el enfoque conductual, que evalúa el

desempeño a través de comportamientos observables. Este método permite objetivar la medición del talento y facilita la estandarización de criterios para valorar la contribución de cada colaborador.

Otro enfoque importante es el funcional, que se concentra en las tareas y responsabilidades de los cargos. Bajo esta perspectiva, se establecen estándares de desempeño que definen lo que se espera de cada rol dentro de la organización. Este enfoque resulta útil en sectores donde la precisión técnica y el cumplimiento de procedimientos son esenciales para garantizar la calidad de los resultados.

Existe también un enfoque estratégico, que vincula las competencias directamente con los planes de negocio y los objetivos de largo plazo. Aquí, la gestión por competencias no solo asegura eficiencia operativa, sino que se convierte en un medio para fortalecer la competitividad organizacional. De este modo, se alinean las capacidades individuales con la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa.

En cuanto a las metodologías, una de las más aplicadas es la elaboración de diccionarios de competencias. Estos documentos recogen definiciones, descripciones de niveles de dominio y comportamientos asociados a cada competencia. Sirven como guía para estructurar procesos de selección, diseñar evaluaciones de desempeño y orientar planes de formación continua.

La entrevista por competencias es otra metodología ampliamente

utilizada. A través de preguntas que exploran experiencias pasadas, se identifican comportamientos recurrentes que reflejan la forma en que una persona enfrenta situaciones laborales. Este método aporta evidencia sobre el grado de ajuste del candidato a los requerimientos del puesto y a la cultura organizacional.

Las metodologías de evaluación 360° también se aplican en este modelo. En ellas, el desempeño de un trabajador es valorado por jefes, compañeros, subordinados e incluso clientes. Esta visión integral permite identificar fortalezas y áreas de mejora desde diferentes perspectivas, lo que facilita la construcción de planes de desarrollo más completos y realistas.

Otra herramienta metodológica relevante son los centros de evaluación, en los cuales los participantes enfrentan simulaciones de situaciones reales de trabajo. Estas pruebas permiten observar competencias como liderazgo, negociación, resolución de problemas y toma de decisiones en un entorno controlado, ofreciendo información precisa sobre las habilidades prácticas de los evaluados.

Tabla 1. Enfoques y metodologías de la gestión por competencias.

Categoría	Descripción	Aplicación principal
Enfoque conductual	Evalúa el desempeño a través de comportamientos observables, permitiendo objetivar y estandarizar criterios.	Valoración de contribuciones individuales y diseño de evaluaciones de desempeño.
Enfoque funcional	Se centra en las tareas y responsabilidades del cargo, estableciendo estándares de desempeño.	Sectores técnicos donde el cumplimiento de procedimientos garantiza la calidad.
Diccionario de competencias	Documento que define competencias, niveles de dominio y comportamientos asociados	Guía para selección, evaluación y capacitación.
Entrevista por competencias	Explora experiencias pasadas para identificar comportamientos recurrentes.	Procesos de selección y ajuste cultural al puesto.
Evaluación 360° pares, subordinados y	Valoración integral del desempeño	Identificación de fortalezas y áreas de

clientes.		mejora desde múltiples perspectivas
Centros de evaluación	Simulaciones de situaciones reales que miden liderazgo, negociación, resolución de problemas.	Selección de mandos medios y altos, formación de futuros líderes.
Plataformas digitales	Herramientas tecnológicas para gestionar matrices de competencias y automatizar evaluaciones.	Procesos de formación en línea, seguimiento de desempeño y planes de capacitación.

El uso de tecnologías digitales ha fortalecido este modelo, facilitando la implementación de plataformas para gestionar competencias. Estas herramientas permiten diseñar matrices de seguimiento, automatizar evaluaciones y vincular resultados con programas de capacitación en línea. La digitalización aporta rapidez, objetividad y mayor alcance en la gestión del talento humano (Alles, 2016).

La gestión por competencias, en cualquiera de sus enfoques y metodologías, ofrece un marco de acción integral que conecta el desarrollo de las personas con las necesidades estratégicas de las organizaciones. De esta forma, no solo contribuye a mejorar la eficiencia operativa, sino que también fortalece la capacidad de

adaptación al cambio y la innovación.

Este modelo representa una evolución de la gestión de personas hacia un esquema más dinámico y orientado a resultados. Al definir, medir y desarrollar competencias, las organizaciones pueden garantizar que sus colaboradores se conviertan en agentes activos de transformación, generando ventajas competitivas sostenibles y construyendo una cultura organizacional sólida (Spencer & Spencer, 1993).

1.2 Diseño de Cargos Organizacionales.

1.2.4 Definición, objetivos y elementos del diseño de cargos.

El diseño de cargos constituye una de las funciones esenciales de la gestión del talento humano, ya que establece la manera en que se organizan, describen y estructuran las responsabilidades de un puesto de trabajo. Se entiende como el proceso mediante el cual se determinan las tareas, funciones, relaciones y condiciones que configuran un cargo específico. Este procedimiento no solo delimita las actividades que debe realizar el colaborador, sino también el valor estratégico de su rol dentro de la organización.

La definición de un cargo implica identificar las tareas clave, el nivel de autoridad y las competencias necesarias para un desempeño eficiente. A diferencia de una descripción vaga, el diseño debe ser claro y detallado, de forma que brinde tanto al trabajador como a la empresa un marco de referencia sobre las expectativas y límites del

puesto. Esto evita confusiones, reduce conflictos y favorece la integración del empleado en el equipo.

Uno de los objetivos centrales del diseño de cargos es alinear las funciones individuales con los objetivos generales de la organización. Cuando cada puesto responde a una lógica estructural coherente, los esfuerzos se canalizan hacia el cumplimiento de la misión institucional. De esta manera, se asegura que las tareas no sean redundantes ni contradictorias, sino que contribuyan a la eficiencia global.

Otro objetivo fundamental es garantizar que los trabajadores encuentren sentido en las actividades que realizan. El diseño de cargos bien planificado promueve la motivación, ya que otorga claridad sobre la importancia del rol en el éxito organizacional. Esta conexión psicológica entre las tareas y los resultados incrementa la satisfacción laboral y fortalece el compromiso de los empleados.

El diseño de cargos también busca favorecer la equidad interna. Al establecer con precisión las funciones y responsabilidades de cada puesto, se facilita la aplicación de políticas salariales justas y coherentes. De esta forma, los colaboradores perciben que su retribución guarda relación con el esfuerzo y las competencias que demanda el cargo, reduciendo la posibilidad de conflictos internos.

Un elemento esencial del diseño de cargos son las tareas, entendidas como el conjunto de actividades específicas que debe ejecutar el trabajador. Estas deben estar organizadas en secuencias lógicas que

aseguren fluidez en los procesos productivos. La claridad en las tareas permite a los empleados comprender lo que se espera de ellos y orienta la supervisión y la evaluación de desempeño.

Otro elemento son las responsabilidades, que establecen el nivel de compromiso y autoridad que el trabajador posee en el cargo. No se trata únicamente de enumerar tareas, sino de indicar hasta qué punto la persona puede tomar decisiones, resolver problemas o administrar recursos. Definir responsabilidades contribuye a generar confianza y autonomía en los equipos de trabajo.

Las competencias constituyen otro pilar en el diseño de cargos. Se refieren al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que el colaborador debe poseer para desempeñarse adecuadamente. La definición de competencias permite seleccionar candidatos idóneos, diseñar programas de capacitación pertinentes y evaluar el desempeño de manera objetiva. Este elemento conecta directamente el diseño de cargos con la gestión por competencias.

El contexto laboral es igualmente un componente relevante. Incluye las condiciones físicas, tecnológicas y sociales en las que se desarrollará el trabajo. Factores como el espacio, la ergonomía, el acceso a herramientas y la interacción con otros cargos deben estar contemplados para garantizar un entorno de productividad y bienestar. Un diseño de cargos que ignore este aspecto puede generar desmotivación y baja eficiencia (Chiavenato, 2021).

Otro elemento es la relación jerárquica y funcional. Todo cargo debe

especificar a quién reporta y con qué otras áreas se coordinan. Esta claridad evita duplicidad de esfuerzos y fortalece la comunicación interna. Asimismo, permite a los supervisores organizar mejor el flujo de información y facilita la toma de decisiones en la estructura organizacional.

El diseño de cargos también debe contemplar la posibilidad de crecimiento. Incluir una visión de desarrollo dentro del puesto permite que los trabajadores perciban oportunidades de ascenso o especialización. Esta perspectiva fortalece la motivación a largo plazo y contribuye a la retención del talento. Además, se convierte en un recurso estratégico para la planificación de carreras profesionales dentro de la organización.

La definición, los objetivos y los elementos del diseño de cargos permiten estructurar el trabajo de manera ordenada, equitativa y estratégica. Al establecer tareas, responsabilidades, competencias y relaciones jerárquicas con claridad, la organización asegura eficiencia y compromiso de su personal. En este sentido, el diseño de cargos se convierte en una herramienta indispensable para vincular los procesos operativos con los resultados organizacionales (Dessler, 2020).

1.2.5 Análisis de Puestos: Métodos y técnicas de recopilación de información.

1. El análisis de puestos es una de las actividades más relevantes en la gestión del talento humano, pues constituye la base para

describir, evaluar y diseñar los cargos dentro de una organización. Se entiende como el proceso sistemático de identificar y registrar las tareas, responsabilidades, competencias y condiciones de trabajo de un puesto específico. Su propósito es proporcionar información confiable para la toma de decisiones estratégicas relacionadas con selección, capacitación y compensación.

2. Un análisis de puestos bien estructurado permite a las empresas contar con datos objetivos sobre lo que cada cargo requiere y lo que el colaborador debe aportar. Gracias a ello, se asegura que la asignación de responsabilidades sea clara y que las políticas de remuneración respondan a criterios de equidad. Además, este procedimiento facilita la alineación de los puestos con los objetivos estratégicos de la organización, fortaleciendo la coherencia interna.
3. Entre sus principales finalidades se encuentra describir con detalle el contenido del trabajo, identificar las competencias necesarias y determinar las condiciones físicas y ambientales en que se realiza. Esta información, debidamente organizada, se convierte en un insumo para construir manuales de funciones, elaborar perfiles de competencias y establecer estándares de evaluación de desempeño.
4. Los métodos para realizar análisis de puestos son diversos y se eligen en función de la naturaleza del cargo, el tamaño de la empresa y la disponibilidad de recursos. Uno de los más utilizados es la observación directa, que consiste en registrar

las tareas que el trabajador ejecuta en su jornada laboral. Esta técnica es práctica para cargos operativos, aunque puede resultar limitada en funciones administrativas o creativas.

5. Otro método ampliamente aplicado es la entrevista, que puede ser individual o grupal. A través de ella, se recaba información directamente de los ocupantes del puesto o de sus supervisores. La entrevista permite conocer no solo las tareas visibles, sino también las percepciones sobre la complejidad del trabajo y los retos que implica. Sin embargo, exige habilidades de comunicación para evitar sesgos o interpretaciones subjetivas.
6. El cuestionario estructurado es otra técnica frecuente en el análisis de puestos. Consiste en un formulario con preguntas estandarizadas que buscan recoger datos específicos sobre funciones, competencias, responsabilidades y condiciones laborales. Su ventaja es la posibilidad de aplicar el instrumento a un gran número de trabajadores en poco tiempo, aunque requiere un diseño cuidadoso para evitar confusiones.
7. También se emplea el método del diario de actividades, donde los trabajadores registran detalladamente las tareas que realizan durante un período determinado. Este método ofrece información precisa sobre la frecuencia y duración de las actividades, pero demanda compromiso del trabajador para mantener los registros completos y veraces.
8. Una técnica complementaria es el análisis de documentos. A través de esta estrategia, se revisan manuales, organigramas, instructivos de trabajo y descripciones de procesos ya

existentes. De esta forma, se contrasta la información documental con la realidad de las funciones desempeñadas, enriqueciendo la validez del análisis de puestos (Chiavenato, 2021).

Tabla 2. Métodos y técnicas de análisis de puestos en la gestión del talento humano.

Método/Técnica	Descripción	Ventajas	Limitaciones
Observación directa	Registro de las tareas	Prácticos para cargos	Limitado para funciones administrativas o creativas.
Entrevista	ejecutadas por el trabajador durante su jornada laboral.	operativos; genera datos reales.	Puede generar sesgos si no se conduce correctamente.
Cuestionario estructurado	Conversación individual o grupal con ocupantes del puesto o supervisores	Permite conocer tareas visibles y percepciones del rol.	Requiere un diseño claro para evitar confusiones.
Diario de actividades	Formulario con preguntas estandarizadas sobre funciones,	Recoge datos de un gran número de empleados en poco tiempo.	Demanda compromiso y disciplina del trabajador.

	competencias y condiciones laborales.		
Análisis documental	Revisión de manuales, organigramas e instructivos para contrastar con la práctica real.	Complementa y valida información obtenida en campo.	Puede estar desactualizado si los documentos no reflejan la realidad laboral.
Métodos combinados	Integración de varias técnicas como observación + entrevistas o cuestionarios + diarios de actividades.	Incrementa la objetividad y confiabilidad de los resultados.	Mayor inversión de tiempo y recursos.
Herramientas digitales	Plataformas en línea que automatizan cuestionarios, recopilan datos y generan reportes en tiempo real.	Rapidez, objetividad y posibilidad de integrar con otros procesos de RRHH.	Requiere inversión tecnológica y capacitación en su uso.

Es importante destacar que los métodos pueden aplicarse de manera combinada. Por ejemplo, la observación directa puede complementarse con entrevistas para obtener una visión más completa. Asimismo, los cuestionarios pueden validarse con registros de actividades, garantizando mayor objetividad. La combinación de técnicas reduce los márgenes de error y fortalece la confiabilidad de los resultados.

En la actualidad, el análisis de puestos se apoya también en herramientas digitales.

Plataformas de gestión de recursos humanos permiten automatizar cuestionarios, recopilar datos en línea y generar reportes instantáneos. Estas innovaciones facilitan el trabajo de los analistas y ofrecen información en tiempo real que puede integrarse con otros procesos como evaluación de desempeño o planeación de compensaciones.

El éxito del análisis de puestos depende no solo de la técnica elegida, sino también del grado de participación de los trabajadores y supervisores. Cuando los colaboradores perciben que el proceso es transparente y que su información será utilizada de manera justa, se involucran activamente y aportan datos de calidad. La confianza, por tanto, es un elemento fundamental para garantizar la efectividad del procedimiento.

El análisis de puestos es un instrumento esencial para gestionar de forma integral el talento humano. A través de sus métodos y técnicas,

la organización obtiene información objetiva que le permite diseñar cargos claros, establecer políticas de compensación equitativas y orientar programas de capacitación. Más que un trámite administrativo, representa una herramienta estratégica que asegura coherencia y eficiencia en la gestión de personas (Dessler, 2020).

1.2.6 Diseño de cargos: Alineación con las competencias necesarias.

El diseño de cargos no puede limitarse a la definición de tareas y responsabilidades, sino que debe considerar las competencias que cada puesto exige para contribuir de manera efectiva a la estrategia organizacional. Este enfoque reconoce que el desempeño óptimo depende no solo de lo que un trabajador hace, sino también de cómo lo hace, integrando conocimientos, habilidades y actitudes que fortalecen el éxito de la organización.

La alineación entre cargos y competencias permite establecer una coherencia entre las necesidades de la empresa y las capacidades de los colaboradores. Cuando esta relación está bien definida, se logra que los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño tengan una base clara y objetiva, facilitando la identificación de talentos y el desarrollo de carreras profesionales dentro de la organización.

El diseño de cargos basado en competencias responde a una visión estratégica de la gestión del talento humano. Este enfoque asegura que cada puesto no solo cumpla una función operativa, sino que contribuya directamente al logro de los objetivos corporativos. Así,

se evita que los cargos se conviertan en simples descripciones de tareas, y se transforman en herramientas para impulsar productividad e innovación.

Uno de los principales beneficios de esta alineación es la mejora en la selección de personal. Al definir las competencias clave para cada cargo, se establecen criterios precisos que permiten elegir candidatos no solo por su experiencia, sino también por sus actitudes y habilidades blandas. Esto garantiza una mejor adaptación cultural y un desempeño sostenido en el tiempo.

Otro aspecto relevante es el impacto en la capacitación y el desarrollo. Cuando se conocen las competencias asociadas a cada puesto, los programas de formación pueden diseñarse de manera más específica y efectiva. De esta manera, la inversión en capacitación se orienta a cerrar brechas de habilidades concretas, optimizando recursos y asegurando un crecimiento coherente del talento humano.

La alineación también fortalece los procesos de evaluación del desempeño. Con competencias definidas, se establecen indicadores claros y medibles para valorar el rendimiento. Esto evita subjetividades y favorece la transparencia en las decisiones de promoción, compensación o desarrollo, fortaleciendo la confianza de los colaboradores en los sistemas de gestión organizacional (Chiavenato, 2021).

Asimismo, el diseño de cargos con enfoque en competencias influye directamente en la motivación de los trabajadores. Cuando las expectativas de desempeño están claras y se ajustan a las habilidades

del colaborador, este percibe mayor control sobre su trabajo y encuentra satisfacción en los logros alcanzados. Esta motivación intrínseca se traduce en mayor compromiso y productividad.

El modelo de cargos alineados con competencias también promueve la equidad interna. Cada puesto se evalúa en función del valor que aporta a la organización y de las competencias requeridas para desempeñarlo. Esto facilita la construcción de estructuras salariales justas, evitando desequilibrios que puedan generar conflictos o desmotivación en los equipos.

Además, este enfoque contribuye a la flexibilidad organizacional. Al identificar competencias transversales que pueden aplicarse en diferentes cargos, se facilita la movilidad interna de los trabajadores. Esto amplía las oportunidades de desarrollo profesional y dota a la organización de mayor capacidad de adaptación frente a los cambios del mercado (Alles, 2016).

Otro beneficio importante es la posibilidad de planificar carreras profesionales. Con un diseño de cargos basado en competencias, los colaboradores pueden visualizar rutas de crecimiento claras, identificando qué habilidades necesitan fortalecer para acceder a puestos superiores. Esto refuerza la retención de talento y fortalece el compromiso a largo plazo.

El alineamiento entre cargos y competencias también impacta en la construcción de una cultura organizacional sólida. Los valores y comportamientos que la empresa considera esenciales se traducen en

competencias específicas que guían la forma de trabajar. Esto asegura coherencia entre la estrategia institucional y el accionar cotidiano de los empleados, reforzando la identidad corporativa.

Diseñar cargos en función de competencias es una práctica que combina claridad operativa y visión estratégica. Esta metodología permite mejorar los procesos de selección, capacitación, evaluación, motivación y compensación, garantizando que cada puesto aporte valor real a la organización. De esta forma, el talento humano se convierte en el eje central para alcanzar resultados sostenibles y competitivos (Dessler, 2020).

1.3 Perfiles Basados en Competencias para la Gestión del Talento Humano y Evaluación.

1.3.7 Conceptualización y Elaboración de Perfiles de Competencias.

Los perfiles de competencias constituyen un instrumento fundamental en la gestión moderna de recursos humanos, ya que permiten describir de manera integral lo que un trabajador debe saber, saber hacer y querer hacer en un puesto específico. Este concepto trasciende las descripciones tradicionales de cargos, pues integra conocimientos, habilidades, actitudes y valores que aseguran un desempeño efectivo dentro de la organización.

La conceptualización de un perfil de competencias parte de la identificación de los requerimientos estratégicos de la empresa. Cada

organización define cuáles son las competencias críticas para alcanzar sus objetivos, de modo que estas se convierten en referentes para seleccionar, evaluar y desarrollar a sus colaboradores. Así, el perfil no se limita a un listado de funciones, sino que refleja la cultura y la estrategia institucional.

Elaborar un perfil de competencias implica reconocer que las organizaciones actuales operan en entornos cambiantes, donde la adaptabilidad y el aprendizaje permanente son esenciales. Por ello, estos perfiles no solo incluyen competencias técnicas, vinculadas a la ejecución de tareas, sino también competencias transversales como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y orientación a resultados.

Una de las principales ventajas de los perfiles de competencias es que facilitan la coherencia en todos los procesos de gestión del talento humano. Desde la selección hasta la capacitación y la evaluación del desempeño, el perfil funciona como guía que garantiza que las decisiones estén alineadas con los objetivos estratégicos. Esto evita contradicciones y promueve un enfoque integral en la administración del personal.

En el proceso de conceptualización, es importante distinguir entre competencias generales y específicas. Las primeras se relacionan con habilidades aplicables a cualquier puesto, como la ética profesional o la capacidad de análisis. Las segundas, en cambio, se vinculan a funciones técnicas propias de un cargo en particular, como el manejo de software especializado o el dominio de un idioma extranjero.

La elaboración de un perfil comienza con el análisis del puesto y de las metas de la organización. A partir de esta información se identifican las competencias necesarias, las cuales deben expresarse en términos observables y medibles. Esto significa que cada competencia debe estar acompañada de indicadores de comportamiento que permitan verificar su presencia en el trabajador de manera objetiva.

Otro paso esencial es la definición de niveles de dominio para cada competencia. Estos niveles permiten diferenciar entre un desempeño básico, intermedio o avanzado, ofreciendo un marco de referencia claro para la evaluación y el desarrollo de los colaboradores. Además, esta clasificación posibilita establecer rutas de crecimiento profesional dentro de la organización.

Los perfiles de competencias también facilitan el diseño de programas de capacitación. Cuando se conocen las brechas entre el perfil requerido y las competencias actuales de los colaboradores, se pueden planificar acciones formativas específicas para cerrar esas diferencias. De esta manera, se optimizan los recursos y se garantiza un aprendizaje con impacto real en el desempeño organizacional.

Además, los perfiles cumplen un papel clave en la selección de personal. Durante el proceso de reclutamiento, los criterios establecidos en el perfil permiten identificar candidatos que no solo cumplen con los requisitos técnicos, sino que también se ajustan a la cultura y valores de la empresa. Esto aumenta las probabilidades de éxito en la incorporación y reduce los riesgos de rotación temprana

(Levy-Leboyer, 2003).

La conceptualización de los perfiles también responde a la necesidad de gestionar el talento de manera equitativa. Al establecer criterios claros y transparentes, se evitan decisiones subjetivas o discriminatorias en procesos como la promoción o la evaluación del desempeño. Así, los perfiles contribuyen a fortalecer la justicia organizacional y la confianza de los trabajadores en los sistemas de gestión.

En un contexto globalizado, los perfiles de competencias permiten a las organizaciones adaptarse a estándares internacionales. Muchas empresas adoptan modelos basados en competencias reconocidos a nivel mundial, lo que facilita la movilidad laboral y el reconocimiento de habilidades en diferentes países. Esto otorga a los trabajadores mayores oportunidades de desarrollo y posiciona a las empresas en un nivel competitivo más amplio (Boyatzis, 2008).

La conceptualización y elaboración de perfiles de competencias representan un recurso estratégico para alinear el talento humano con las necesidades de la organización. Su correcta implementación asegura coherencia en los procesos de selección, capacitación y evaluación, favorece la equidad y potencia la competitividad. De esta forma, los perfiles de competencias se consolidan como un puente entre la estrategia empresarial y el desempeño individual.

1.3.8 Implementación de Perfiles y diseño de cargos.

La implementación de perfiles por competencias y su integración al diseño de cargos representa un paso estratégico en la gestión del talento humano. No basta con elaborar perfiles bien estructurados; es indispensable aplicarlos en los diferentes procesos organizacionales para garantizar coherencia y efectividad. Esto asegura que las competencias definidas no se queden en documentos formales, sino que se conviertan en prácticas vivas que orienten el desempeño.

El primer ámbito donde se implementan los perfiles es la selección de personal. A través de entrevistas por competencias, pruebas situacionales y dinámicas grupales, se evalúa si los candidatos poseen las habilidades y actitudes necesarias para el cargo. De esta manera, se aumenta la probabilidad de contratar personas que no solo cumplen con los requisitos técnicos, sino que también se alinean con la cultura organizacional.

El segundo espacio de aplicación es la capacitación y desarrollo profesional. Los perfiles permiten detectar brechas de competencias entre lo que requiere el cargo y lo que posee el colaborador. Con esta información, se diseñan programas formativos específicos, enfocados en fortalecer las habilidades necesarias. Este enfoque garantiza que la inversión en capacitación tenga un impacto directo en la productividad.

En la evaluación del desempeño, los perfiles proporcionan criterios objetivos para valorar a los trabajadores. Se evalúan

comportamientos observables que reflejan la posesión o ausencia de una competencia. Esto facilita la retroalimentación y orienta decisiones sobre promociones, reconocimientos o planes de mejora, evitando juicios subjetivos y fomentando la transparencia organizacional.

La implementación también se refleja en la gestión de la compensación. Cuando los perfiles están vinculados al diseño de cargos, es posible establecer esquemas salariales basados en competencias críticas. Esto permite reconocer de forma diferenciada a los trabajadores que demuestran mayor nivel de dominio, lo que incrementa la motivación y asegura justicia interna en las políticas retributivas (Alles, 2016).

El diseño de cargos, al incorporar perfiles de competencias, transforma la manera de estructurar los puestos. Ya no se limita a listar funciones, sino que integra las capacidades necesarias para alcanzar resultados de calidad. Este modelo permite visualizar cómo las competencias individuales contribuyen a la estrategia global, reforzando la alineación entre talento humano y objetivos empresariales.

Un elemento clave en la implementación es la comunicación interna. Los colaboradores deben comprender qué competencias son valoradas, cómo se evalúan y de qué manera impactan en su desarrollo. La claridad en esta información favorece el compromiso y la aceptación de los perfiles como parte natural de la gestión del talento.

La participación de líderes y supervisores es otro factor esencial. Ellos son quienes aplican los perfiles en la práctica, guiando a los equipos y promoviendo el desarrollo de competencias. Su rol es acompañar a los trabajadores, brindar retroalimentación y asegurar que los perfiles no se perciban como una imposición, sino como una oportunidad de crecimiento profesional.

Tabla 3. Ámbitos de implementación de perfiles por competencias en el diseño de cargos.

Ámbito de aplicación	**Descripción**	**Beneficios principales**
selección del personal	Uso de entrevistas por competencias, pruebas situacionales y dinámicas grupales.	Asegura contratación de candidatos alineados con la cultura y requisitos técnicos.
Capacitación y desarrollo	Identificación de brechas de competencias y diseño de programas formativos específicos.	Optimiza la inversión en formación y mejora la productividad.
Evaluación del desempeño	Valoración de comportamientos observables como evidencia de competencias adquiridas	Proporciona retroalimentación objetiva y respalda promociones o planes de mejora.

Gestión de compensación	Esquemas salariales vinculados a competencias críticas y niveles de dominio	Reconoce el mérito, fortalece la motivación y asegura justicia interna.
Diseño de cargos	Incorporación de capacidades en lugar de solo funciones dentro de la estructura del puesto.	Alinea el talento con los objetivos estratégicos de la organización.
Comunicación interna	Difusión clara de competencias valoradas y su impacto en el desarrollo profesional.	Favorece el compromiso y aceptación de los perfiles.
Liderazgo y supervisión	Aplicación práctica de perfiles por parte de líderes, con acompañamiento y retroalimentación continua.	Potencia equipos de alto desempeño y fomenta una cultura de aprendizaje.
Tecnología de apoyo	Plataformas digitales que integran matrices de competencias y evaluaciones en línea.	Facilita seguimiento, reduce errores y agiliza la toma de decisiones.
Gestión del cambio	Estrategias para enfrentar resistencia y promover cultura de	Disminuye rechazo, aumenta la adopción de perfiles como

	aprendizaje continuo.	herramienta de crecimiento.
Actualización periódica	Revisión constante de competencias críticas según cambios tecnológicos y del entorno laboral.	Mantiene la pertinencia y asegura adaptación a los nuevos retos empresariales.

La tecnología se ha convertido en un aliado para la implementación de perfiles y diseño de cargos. Plataformas digitales de gestión permiten integrar matrices de competencias, aplicar evaluaciones en línea y generar reportes automáticos. Estas herramientas facilitan el seguimiento, reducen errores y agilizan la toma de decisiones en tiempo real (Sánchez-Gardey & Campoy-Muñoz, 2017).

Los desafíos de la implementación radican en la resistencia al cambio y en la necesidad de capacitar a todos los actores. Algunos colaboradores pueden percibir los perfiles como una forma de control, en lugar de una herramienta de desarrollo. Por ello, es fundamental promover una cultura de aprendizaje continuo, donde se valore la adquisición de nuevas competencias como parte del crecimiento laboral.

La aplicación exitosa de los perfiles exige que se actualicen periódicamente. Las competencias que hoy son críticas pueden quedar obsoletas en un entorno dinámico. Revisar los perfiles cada

cierto tiempo permite que la organización se mantenga a la vanguardia, adaptándose a los cambios tecnológicos, sociales y económicos que redefinen los requerimientos de los puestos.

La implementación de perfiles y su integración al diseño de cargos constituyen una herramienta poderosa para la gestión estratégica del talento humano. Permiten seleccionar mejor, capacitar con precisión, evaluar con objetividad y compensar con justicia. Al vincular los perfiles con la estrategia organizacional, se asegura que cada trabajador aporte un valor significativo y sostenible a la empresa.

1.3.9 Evaluación, ajuste de perfiles y su impacto organizacional.

La evaluación de perfiles de competencias es un proceso que permite medir en qué medida los colaboradores cumplen con las capacidades definidas en los cargos que ocupan. Este procedimiento es fundamental para garantizar que los perfiles no sean estáticos, sino que reflejen la realidad de la organización y las exigencias del entorno. Sin una evaluación constante, los perfiles corren el riesgo de quedar desactualizados o desalineados con la estrategia empresarial.

El primer paso en la evaluación consiste en establecer indicadores claros y medibles para cada competencia. Estos indicadores deben traducir comportamientos observables que permitan determinar si un trabajador posee, desarrolla o necesita reforzar una habilidad específica. Esta claridad evita subjetividades y otorga objetividad al proceso de gestión del talento.

La evaluación puede aplicarse a través de diferentes metodologías, como entrevistas estructuradas, pruebas situacionales, retroalimentación de 360° y cuestionarios de autoevaluación. Cada técnica aporta información valiosa desde distintas perspectivas, y su combinación ofrece un panorama integral sobre el nivel de competencias en la organización.

Una vez realizada la evaluación, el paso siguiente es el ajuste de los perfiles. Esto implica revisar si las competencias establecidas siguen siendo relevantes o si es necesario incorporar nuevas capacidades. Los cambios tecnológicos, la globalización y las nuevas formas de trabajo hacen que los perfiles deban evolucionar para mantenerse vigentes y efectivos.

El ajuste de perfiles no significa modificar constantemente la descripción de cargos, sino actualizarlos estratégicamente cuando las demandas del mercado o de la organización lo exijan. De esta forma, se asegura que los trabajadores desarrollen competencias acordes a los retos presentes y futuros. Mantener perfiles dinámicos fortalece la adaptabilidad organizacional.

Uno de los beneficios del ajuste de perfiles es que favorece la coherencia en los programas de capacitación. Cuando se identifican brechas entre el perfil requerido y las competencias actuales de los colaboradores, la empresa puede diseñar planes de formación específicos para cubrirlas. Esto optimiza recursos y asegura que el aprendizaje tenga impacto directo en la productividad.

La evaluación de perfiles también influye en la retención del talento. Cuando los trabajadores perciben que la organización invierte en diagnosticar y mejorar sus competencias, desarrollan un mayor compromiso con la empresa. La retroalimentación obtenida durante la evaluación refuerza la motivación y fortalece la confianza en los sistemas de gestión (Spencer & Spencer, 1993).

En el ámbito de la compensación, los resultados de la evaluación permiten diseñar esquemas retributivos basados en competencias. Reconocer a quienes demuestran niveles superiores de dominio incentiva la mejora continua y motiva al resto de los colaboradores a alcanzar estándares más altos. Esto genera un círculo virtuoso de desarrollo personal y organizacional.

El impacto organizacional de este proceso se refleja en la mejora del clima laboral. Cuando los perfiles son claros y justos, los trabajadores entienden lo que se espera de ellos y cómo serán evaluados. Esto reduce conflictos internos y fortalece la comunicación entre colaboradores y supervisores, consolidando un entorno de confianza y cooperación.

Otro impacto importante es el fortalecimiento de la competitividad empresarial. Las organizaciones que evalúan y ajustan sus perfiles de manera periódica están mejor preparadas para responder a cambios del entorno, implementar innovaciones y aprovechar oportunidades de mercado. En un contexto globalizado, esta flexibilidad representa una ventaja competitiva clave (Boyatzis, 2008).

La evaluación y ajuste de perfiles también favorecen la planificación de carreras. Al conocer el nivel de competencias de cada colaborador, la organización puede orientar rutas de crecimiento y ofrecer oportunidades de movilidad interna. Esto contribuye a la fidelización del talento y asegura que los puestos clave sean ocupados por personas preparadas.

En conclusión, la evaluación y ajuste de perfiles constituyen un proceso estratégico que asegura la vigencia y efectividad del modelo de gestión por competencias. Su impacto trasciende lo individual, pues fortalece el clima laboral, mejora la productividad y consolida la competitividad. Con esta práctica, las organizaciones logran una alineación constante entre el talento humano y los objetivos estratégicos de la empresa.

CAPÍTULO II

2 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS, SALARIOS Y COMPENSACIONES

2.1 Importancia de la Administración de Sueldos, Salarios y Compensaciones.

2.1.1 Definición, importancia, tipos y diferencia entre sueldos, salarios y compensaciones.

El análisis de sueldos, salarios y compensaciones constituye un tema central dentro de la gestión del talento humano, ya que define la manera en que las organizaciones retribuyen a sus colaboradores. La correcta administración de estos elementos asegura equidad, justicia y motivación en el entorno laboral. Definirlos con claridad es el primer paso para construir políticas retributivas transparentes y sostenibles.

Se entiende por sueldo la remuneración fija que se asigna regularmente a un trabajador, independientemente de la cantidad de horas que labore. Generalmente, se otorga a empleados administrativos o profesionales, cuyos aportes se valoran más por la calidad y responsabilidad del trabajo que por la cantidad de tiempo invertido en su ejecución.

El salario, en cambio, suele estar vinculado a la unidad de tiempo o cantidad de trabajo realizado. Es común en actividades operativas o de producción, donde se mide el rendimiento en jornadas, horas o

piezas elaboradas. La diferencia radica en que el sueldo mantiene una constancia fija, mientras que el salario puede variar según la productividad alcanzada por el trabajador.

El término compensaciones abarca un concepto más amplio, que incluye tanto las remuneraciones económicas directas como los beneficios adicionales otorgados por la organización. Dentro de este grupo se encuentran las bonificaciones, seguros médicos, planes de pensiones, incentivos por desempeño, vacaciones y otras prestaciones sociales que complementan la retribución monetaria.

La importancia de establecer con claridad estos conceptos radica en que constituyen una herramienta estratégica para atraer y retener al talento humano. Un esquema de remuneración bien diseñado motiva a los colaboradores, mejora su satisfacción laboral y fortalece el compromiso con la empresa. Por el contrario, una política deficiente puede generar desmotivación y aumentar los índices de rotación.

Existen compensaciones directas, que son las que se otorgan en dinero, y compensaciones indirectas, representadas en beneficios no monetarios que mejoran la calidad de vida del trabajador. Ambas forman parte de la propuesta de valor que la empresa ofrece a sus colaboradores y deben administrarse de manera equilibrada para mantener la equidad interna y la competitividad externa.

Tabla 4. Diferencias y características de sueldos, salarios y compensaciones.

Concepto	Definición	Características principales	Ejemplos
Sueldo	Remuneración fija asignada regularmente al trabajador, sin depender de las horas trabajadas.	Asociado a cargos administrativos o profesionales. Valora calidad y responsabilidad. Variable según productividad.	Gerente administrativo, contador, analista financiero.
Salario	Pago vinculado al tiempo trabajado o a la cantidad de producción generada.	Asociado a actividades operativas o de producción. Relación directa con rendimiento.	Obrero, ensamblador, trabajador por hora o por pieza.
Compensaciones	Conjunto de remuneraciones económicas directas e indirectas que complementan sueldo o salario.	Incluye beneficios monetarios y no monetarios. Reconoce logros y refuerza conductas. Genera pertenencia y Lealtad.	Bonificaciones, seguros médicos, planes de pensiones, vacaciones, incentivos.

Los sueldos y salarios cumplen una función básica de subsistencia, ya que permiten al trabajador cubrir sus necesidades esenciales. Sin embargo, las compensaciones tienen un alcance mayor, pues refuerzan el sentido de pertenencia y generan lealtad hacia la organización. Este aspecto es clave en un entorno laboral donde las personas buscan no solo estabilidad económica, sino también bienestar integral (Werther & Davis, 2008).

Una diferencia fundamental entre estos conceptos es su relación con la productividad. Mientras que el sueldo garantiza estabilidad financiera, el salario introduce una relación directa con el rendimiento. Las compensaciones, por su parte, buscan premiar logros específicos o reforzar conductas deseadas, convirtiéndose en un mecanismo de motivación y reconocimiento que trasciende lo meramente económico.

La administración de estos elementos debe considerar tanto factores internos como externos. Entre los internos se encuentran la cultura organizacional, la estructura jerárquica y las escalas salariales. Los factores externos, en cambio, incluyen las condiciones del mercado laboral, la inflación, la normativa legal y la presión de la competencia en el sector.

Otro aspecto importante es la percepción de equidad. No basta con pagar salarios competitivos si los trabajadores sienten que no existe justicia interna en comparación con sus pares. Por ello, las organizaciones deben garantizar que las políticas retributivas se basen en criterios objetivos y transparentes, evitando favoritismos o

desigualdades que afecten la confianza institucional (Milkovich, Newman & Gerhart, 2014).

En el contexto actual, el diseño de políticas de sueldos, salarios y compensaciones no puede verse únicamente como un gasto, sino como una inversión. Una estructura retributiva sólida impacta en la productividad, la fidelización del talento y la competitividad de la empresa en el mercado. Además, refuerza la marca empleadora y mejora la reputación corporativa frente a clientes e inversionistas.

Comprender las diferencias entre sueldos, salarios y compensaciones permite a las organizaciones implementar políticas más justas, motivadoras y sostenibles. Estos tres elementos, cuando son administrados de manera equilibrada, se convierten en herramientas estratégicas que fortalecen la satisfacción del trabajador y la eficiencia de la empresa en su conjunto.

2.1.2 Estructura salarial adecuada: Impacto en la atracción, grado de satisfacción y retención del talento

La estructura salarial adecuada constituye un elemento clave para garantizar la competitividad de las organizaciones en el mercado laboral. Se trata de un sistema planificado que define los niveles de remuneración de acuerdo con el valor de cada puesto y el aporte de los colaboradores. Una estructura bien diseñada promueve justicia interna, equidad externa y coherencia con la estrategia organizacional.

El impacto en la atracción de talento es evidente, ya que los profesionales buscan incorporarse a empresas que ofrezcan salarios competitivos y transparentes. Una organización que presenta esquemas salariales claros proyecta una imagen de seriedad y compromiso con sus trabajadores, lo que facilita la captación de candidatos altamente calificados. En un mercado globalizado, este factor se convierte en un diferencial de gran valor.

La satisfacción laboral está estrechamente vinculada con la percepción de equidad salarial. Cuando los empleados consideran que reciben una retribución justa por el esfuerzo realizado, experimentan un mayor nivel de motivación y compromiso. Por el contrario, las percepciones de injusticia o desigualdad generan insatisfacción, desconfianza y desmotivación, afectando directamente el desempeño colectivo.

La retención del talento es otro de los grandes beneficios de una estructura salarial adecuada. Un esquema transparente y competitivo reduce la rotación de personal, lo que permite a las empresas conservar a sus colaboradores más valiosos. Además, disminuye los costos asociados a procesos de reclutamiento y capacitación de nuevos empleados, fortaleciendo la estabilidad organizacional a largo plazo.

Una estructura salarial adecuada no se limita a definir montos, sino que establece criterios objetivos para su asignación. Estos criterios incluyen el nivel de responsabilidad, la complejidad del puesto, las competencias requeridas y la experiencia del trabajador. La claridad

en estos parámetros refuerza la confianza y evita conflictos internos derivados de comparaciones salariales injustas.

El impacto en la atracción del talento también está relacionado con la reputación de la empresa. Las organizaciones que cuentan con esquemas salariales justos y bien comunicados son percibidas como empleadores responsables, lo que fortalece su marca empleadora. Esto resulta especialmente relevante en sectores altamente competitivos, donde los profesionales valoran tanto la compensación económica como la coherencia institucional.

La satisfacción de los empleados depende no solo del nivel de ingreso, sino también de la transparencia en la administración salarial. Una comunicación clara sobre las políticas retributivas genera confianza, reduce rumores y promueve un ambiente laboral más saludable. La transparencia se convierte en un factor de motivación que fortalece la relación entre trabajador y empleador (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2016).

En términos de retención, una estructura salarial adecuada se complementa con otros beneficios como planes de desarrollo profesional, seguros de salud o programas de incentivos. Esta combinación genera una propuesta de valor atractiva que incrementa la fidelidad de los colaboradores. Así, el salario deja de ser únicamente un mecanismo de subsistencia para convertirse en una herramienta estratégica de fidelización.

El diseño de la estructura salarial debe considerar tanto factores

internos como externos. Internamente, se analizan la cultura organizacional, la estrategia de negocio y el presupuesto disponible. Externamente, se estudian las condiciones del mercado, la inflación y la normativa laboral vigente. Esta combinación asegura que los salarios sean competitivos y sostenibles en el tiempo.

Una estructura salarial adecuada también promueve el desarrollo de carreras dentro de la organización. Al establecer escalas progresivas y coherentes, se brindan oportunidades de crecimiento que refuerzan la motivación. Los colaboradores perciben que su esfuerzo y experiencia se reconocen con incrementos salariales vinculados a la trayectoria profesional.

El impacto organizacional se refleja en indicadores como el aumento de la productividad, la mejora del clima laboral y la reducción de la rotación. Estos resultados demuestran que la inversión en un sistema salarial justo no constituye un gasto, sino una estrategia que incrementa el rendimiento y la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo (Martocchio, 2017).

En conclusión, una estructura salarial adecuada influye directamente en la atracción, satisfacción y retención del talento. Su correcta implementación fortalece la equidad, incrementa la motivación y consolida la fidelidad de los colaboradores. De esta manera, las organizaciones logran una ventaja competitiva basada en su capacidad para gestionar de forma justa y estratégica la compensación de su recurso más valioso: las personas.

2.2 Relación entre sueldos y salarios competitivos, motivación del empleado y habilidades blandas.

Los sueldos y salarios competitivos representan una de las principales herramientas de las organizaciones para atraer y retener talento. En un mercado laboral dinámico, los profesionales evalúan no solo la estabilidad de una empresa, sino también la capacidad de esta para reconocer económicamente el valor de su trabajo. Un sistema retributivo alineado con los estándares del mercado envía una señal de justicia y reconocimiento hacia los colaboradores.

La motivación de los trabajadores se ve directamente influida por la percepción de que su esfuerzo es recompensado de manera justa. Cuando los empleados consideran que sus ingresos son competitivos frente a otras empresas, aumenta su satisfacción y compromiso. Por el contrario, cuando existe una brecha negativa en la compensación, se generan desmotivación, bajo rendimiento y mayor propensión a la rotación laboral.

El impacto de los salarios competitivos no se limita al bienestar financiero de los colaboradores. Estos esquemas también refuerzan la autoestima y la percepción de valor personal, elementos esenciales para mantener un clima laboral positivo. Al sentirse reconocidos, los empleados muestran mayor disposición para participar en proyectos, aportar ideas innovadoras y asumir responsabilidades adicionales.

La motivación derivada de una compensación adecuada también fortalece el desarrollo de habilidades blandas. Cuando las personas

trabajan en un entorno justo y equitativo, son más proclives a demostrar comportamientos colaborativos, liderazgo, comunicación efectiva y resiliencia. Estas competencias blandas resultan vitales en un mundo organizacional donde el trabajo en equipo y la adaptabilidad marcan la diferencia.

Un sistema salarial competitivo genera un círculo virtuoso: los trabajadores motivados desarrollan mejores relaciones interpersonales, lo que fortalece la cohesión de los equipos y mejora la productividad colectiva. De este modo, los salarios no solo impactan en lo individual, sino que también influyen en la calidad de los procesos grupales y en la eficiencia organizacional.

El vínculo entre compensación y habilidades blandas se observa especialmente en los procesos de liderazgo. Los líderes que perciben una retribución acorde a su responsabilidad muestran mayor seguridad y capacidad para guiar a sus equipos. Esta motivación se refleja en un estilo de liderazgo más participativo, que inspira confianza y fomenta la innovación en los colaboradores (Deci & Ryan, 2000).

La percepción de justicia salarial también se relaciona con la comunicación organizacional. Los empleados que consideran que su trabajo es bien remunerado están más dispuestos a comunicarse de forma abierta y a resolver conflictos de manera constructiva. Esto fortalece la transparencia y promueve un ambiente laboral donde predominan la confianza y el respeto mutuo.

Además, los salarios competitivos contribuyen a consolidar la fidelidad de los trabajadores hacia la organización. Un empleado satisfecho con su retribución difícilmente buscará alternativas en el mercado, lo que reduce la rotación y asegura continuidad en los equipos de trabajo. Esta estabilidad permite a las empresas concentrarse en proyectos de largo plazo sin preocuparse por la constante pérdida de talento.

El desarrollo de habilidades blandas también se potencia cuando las organizaciones vinculan los incentivos económicos con conductas deseadas. Premiar la cooperación, la innovación o la orientación al cliente refuerza el valor de estas competencias, transformándolas en parte del ADN organizacional. De esta forma, la compensación se convierte en una herramienta educativa y de construcción cultural.

La motivación generada por un salario justo tiene efectos directos en la productividad. Los trabajadores motivados no solo cumplen con sus funciones, sino que también buscan superarse, proponiendo mejoras en procesos y ofreciendo mayor calidad en sus entregables. Este nivel de compromiso constituye una ventaja competitiva que difícilmente puede replicarse sin una gestión salarial adecuada (Armstrong & Taylor, 2020).

Es importante destacar que los salarios competitivos no deben analizarse de manera aislada. Para que su impacto sea efectivo, deben complementarse con políticas de reconocimiento, formación continua y oportunidades de crecimiento. La combinación de estos elementos potencia la motivación y favorece el desarrollo integral de

las competencias, tanto técnicas como blandas.

La relación entre salarios competitivos, motivación y habilidades blandas es indiscutible. Un sistema retributivo bien diseñado no solo satisface necesidades económicas, sino que también impulsa la motivación intrínseca y fortalece las competencias sociales de los colaboradores. De esta manera, las organizaciones logran un desempeño superior y consolidan su sostenibilidad en entornos altamente competitivos.

2.3 Factores que Determinan la Estructura Salarial

2.3.3 Factores internos: Cultura organizacional, presupuesto, escalas salariales.

Los factores internos desempeñan un papel determinante en la construcción de la estructura salarial de una organización. Estos elementos surgen desde dentro de la empresa y reflejan su filosofía, prioridades estratégicas y recursos disponibles. Entre ellos destacan la cultura organizacional, el presupuesto y las escalas salariales, los cuales se articulan para definir cómo se retribuye al talento humano.

La cultura organizacional influye directamente en la manera en que se diseñan las políticas salariales. Una empresa que prioriza la innovación puede otorgar incentivos a la creatividad, mientras que otra enfocada en la eficiencia puede premiar la productividad. En ambos casos, los valores y creencias institucionales guían las decisiones retributivas, demostrando que el salario no es únicamente

un aspecto financiero, sino también cultural.

La cultura también se refleja en el grado de transparencia y comunicación sobre las políticas salariales. Algunas organizaciones promueven la apertura, informando a sus colaboradores sobre las escalas y criterios de pago, mientras que otras prefieren mantener un manejo más reservado. Estas decisiones impactan en la percepción de justicia interna y, por ende, en la motivación y compromiso de los trabajadores.

El presupuesto es otro factor esencial. La capacidad financiera de la organización condiciona el nivel de salarios que puede ofrecer y la flexibilidad para otorgar beneficios adicionales. Una empresa con recursos limitados debe equilibrar cuidadosamente su política retributiva, priorizando la sostenibilidad, mientras que una con mayores ingresos puede utilizar el salario como herramienta de atracción y retención de talento clave.

Gestionar el presupuesto implica tomar decisiones estratégicas. No siempre se trata de pagar los sueldos más altos del mercado, sino de construir un esquema coherente que equilibre motivación y viabilidad financiera. Las organizaciones exitosas son aquellas que logran diseñar políticas salariales competitivas sin comprometer la estabilidad económica a largo plazo (Martocchio, 2017).

El presupuesto también influye en la capacidad de la empresa para implementar sistemas de compensación variable. Bonos por desempeño, incentivos por productividad o reconocimientos

especiales dependen de la disponibilidad de recursos financieros. Estas prácticas refuerzan la relación entre esfuerzo y recompensa, siempre que se administren con criterios de equidad.

Tabla 5. Factores internos que influyen en la estructura salarial.

Factor interno	**Descripción**	**Efectos en la política salarial**	**Beneficios principales**
Cultura organizacional	Conjunto de valores, creencias y prioridades que orientan las decisiones retributivas.	Define criterios de pago (innovación, productividad, transparencia, confidencialidad).	Refuerza la identidad institucional y motiva a los colaboradores al alinear valores y recompensas.
Presupuesto	Capacidad financiera de la organización para cubrir salarios y beneficios.	Determina niveles salariales, posibilidad de incentivos y flexibilidad en la política retributiva.	Permite equilibrar motivación y sostenibilidad financiera; favorece la retención del talento.

Escalas salariales	Estructuras jerárquicas que fijan rangos de remuneración para cada puesto.	Garantizan coherencia y equidad interna, diferenciando según responsabilidad y complejidad.	Facilitan la planificación de carrera y reducen la rotación al ofrecer proyección de crecimiento.

Las escalas salariales constituyen el tercer factor interno fundamental. Estas estructuras jerárquicas establecen rangos de remuneración para diferentes puestos, garantizando orden y coherencia en el sistema de pagos. Una escala bien diseñada evita desigualdades, promueve la equidad interna y facilita la movilidad de los trabajadores dentro de la organización.

La existencia de escalas salariales claras también facilita la planificación de carreras profesionales. Los colaboradores pueden visualizar los incrementos que acompañan a promociones o ascensos, lo que refuerza la motivación y la fidelidad hacia la empresa. Esta claridad contribuye a reducir la rotación, ya que ofrece a los empleados perspectivas de desarrollo a largo plazo.

Las escalas salariales también permiten alinear los sueldos con el nivel de responsabilidad y complejidad de los puestos. Así, cargos con mayor impacto estratégico reciben una compensación acorde a su valor, mientras que los puestos operativos se ajustan a

estándares de eficiencia. Esta diferenciación refuerza la percepción de justicia y fortalece la estructura organizacional.

La interacción entre cultura, presupuesto y escalas salariales genera un equilibrio interno que impacta en el clima laboral. Cuando estos factores están bien gestionados, los colaboradores perciben coherencia y confianza en las decisiones retributivas. Por el contrario, cuando existe desajuste entre ellos, pueden surgir conflictos, desmotivación y pérdida de talento valioso (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2016).

El diseño de la política salarial debe considerar que estos factores internos no actúan de manera aislada. La cultura define la filosofía de pago, el presupuesto delimita la capacidad financiera y las escalas salariales estructuran la aplicación práctica. Juntos conforman un marco integral que asegura consistencia en la administración de la compensación.

Los factores internos como la cultura organizacional, el presupuesto y las escalas salariales son determinantes en la gestión salarial. Su adecuada integración permite diseñar políticas retributivas equitativas, sostenibles y alineadas con la estrategia de la empresa. Cuando estos elementos se gestionan de manera coherente, la organización logra consolidar la satisfacción de sus colaboradores y fortalecer su competitividad en el mercado.

Factores externos: Mercado laboral, regulaciones legales, inflación.

Los factores externos representan condiciones fuera del control directo de la organización, pero que influyen significativamente en la definición de su política salarial. Entre los más relevantes se encuentran el mercado laboral, las regulaciones legales y la inflación. Estos elementos determinan en gran medida la capacidad de la empresa para ofrecer salarios competitivos y sostenibles en el tiempo.

El mercado laboral actúa como referencia obligada para diseñar la estructura salarial. Una empresa que paga por debajo de los promedios del mercado corre el riesgo de perder talento frente a competidores, mientras que una que ofrece remuneraciones muy superiores puede comprometer su estabilidad financiera. El análisis del mercado se convierte, entonces, en una práctica esencial para lograr equidad externa y atraer a candidatos calificados.

El estudio del mercado laboral también permite identificar tendencias salariales en diferentes sectores económicos. Por ejemplo, en industrias de alta demanda tecnológica, los salarios suelen ser más elevados que en sectores tradicionales. Comprender estas diferencias ayuda a la empresa a ajustar sus políticas y a competir de manera efectiva en la captación de talento especializado.

Las regulaciones legales constituyen otro factor externo determinante. La legislación laboral establece parámetros mínimos que las organizaciones deben cumplir, como el salario básico unificado, los beneficios sociales y las condiciones de seguridad laboral. Estas normas garantizan derechos fundamentales y buscan

proteger a los trabajadores frente a abusos o inequidades.

En el caso de países como Ecuador, la normativa laboral incluye disposiciones sobre décimos, vacaciones, horas extras y aportes a la seguridad social. Estas obligaciones generan un marco legal que delimita la capacidad de negociación entre empleadores y empleados. Cumplir con estas regulaciones no es opcional, sino una condición indispensable para la legalidad y sostenibilidad empresarial (Ministerio de Trabajo del Ecuador, 2023).

Además de establecer mínimos legales, las regulaciones también pueden fomentar prácticas de compensación adicionales. Algunas leyes promueven incentivos por productividad o beneficios por antigüedad. Estas disposiciones, aunque varían según la legislación nacional, influyen directamente en la estructura salarial de las organizaciones y en su competitividad frente al mercado.

La inflación es otro factor externo con gran impacto en los salarios. Cuando el poder adquisitivo disminuye, los trabajadores esperan ajustes que compensen el aumento del costo de vida. Una política salarial que ignora los efectos de la inflación puede generar malestar y pérdida de confianza en la empresa. Por el contrario, las organizaciones que ajustan periódicamente sus remuneraciones fortalecen la fidelidad y el compromiso de sus colaboradores.

El efecto de la inflación no se limita al trabajador, sino que también impacta en la planificación financiera de la empresa. Incrementar salarios para compensar la pérdida del poder adquisitivo puede elevar

los costos operativos. Por ello, las organizaciones deben equilibrar la necesidad de motivar al personal con la viabilidad económica de su presupuesto (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2016).

En entornos de alta inflación, las empresas suelen recurrir a esquemas de compensación variable. Bonos por desempeño, incentivos por productividad o beneficios no monetarios se convierten en herramientas útiles para mantener la motivación sin comprometer de manera excesiva la estructura de costos fijos. Estas prácticas ofrecen flexibilidad y refuerzan la resiliencia de la organización frente a la incertidumbre económica.

Tabla 6. Factores externos que influyen en la política salarial.

Factor externo	**Descripción**	**Efectos en la política salarial**	**Riesgos/Beneficios principales**
Mercado laboral	Nivel de remuneraciones ofrecidas en el entorno y por la competencia.	Determina la necesidad de mantener equidad externa y competitividad en la captación de talento.	Riesgo: fuga de talento si se paga por debajo del promedio. Beneficio: atracción de perfiles calificados.
Regulaciones legales	Normas que fijan mínimos obligatorios (SBU, décimos, vacaciones,	Delimitan los pisos salariales y garantizan derechos laborales.	Riesgo: sanciones legales si no se cumplen. Beneficio: protección y

	aportes sociales, horas extras).		estabilidad jurídica.
Inflación	Incremento generalizado de precios que reduce el poder adquisitivo de los trabajadores.	Obliga a ajustar sueldos periódicamente y considerar compensaciones variables o beneficios extra.	Riesgo: aumento de costos operativos. Beneficio: fidelización y confianza del personal.

Los factores externos no actúan de manera aislada, sino que se interrelacionan. Por ejemplo, un mercado laboral competitivo obliga a elevar los salarios, mientras que la inflación y las regulaciones legales condicionan hasta dónde puede hacerlo la empresa sin afectar su sostenibilidad. La clave está en diseñar políticas salariales que integren estos elementos en un marco coherente y estratégico.

La observación constante de estos factores permite a las organizaciones anticipar cambios y adaptarse a ellos de forma proactiva. Monitorear la evolución del mercado, la normativa vigente y las tendencias económicas ofrece información clave para ajustar oportunamente las políticas de compensación. De este modo, la empresa se mantiene competitiva y asegura la satisfacción de sus trabajadores.

El mercado laboral, las regulaciones legales y la inflación son

factores externos que condicionan fuertemente la estructura salarial. Su adecuada consideración permite construir políticas justas, competitivas y sostenibles. Ignorarlos puede derivar en pérdida de talento, sanciones legales y desequilibrios financieros, mientras que integrarlos estratégicamente fortalece la posición de la organización en un entorno desafiante y cambiante.

2.3.4 Rol de la equidad interna y externa en la determinación salarial.

La equidad salarial es un principio fundamental en la gestión de compensaciones, ya que garantiza justicia y coherencia en la forma en que las organizaciones retribuyen a sus colaboradores. Este concepto se divide en dos dimensiones complementarias: la equidad interna, que se refiere a la comparación entre puestos dentro de la misma empresa, y la equidad externa, que analiza la relación de los salarios de la organización con los del mercado.

La equidad interna busca que las remuneraciones reflejen de manera justa el valor relativo de cada puesto. Para lograrlo, se utilizan metodologías de valuación de cargos que consideran factores como complejidad, responsabilidad, competencias requeridas e impacto en los resultados. De esta manera, se establece un equilibrio que evita conflictos entre trabajadores y fortalece la percepción de justicia organizacional.

En ausencia de equidad interna, los empleados pueden experimentar insatisfacción y desmotivación. Un trabajador que percibe un salario

menor al de otro con responsabilidades similares puede sentirse infravalorado, lo que afecta su desempeño. Por ello, la equidad interna no solo asegura justicia, sino que también contribuye a mantener la motivación y el compromiso de los colaboradores.

Por su parte, la equidad externa responde a la necesidad de que los salarios sean competitivos frente a lo que ofrece el mercado. Si una organización paga significativamente menos que sus competidores, tendrá dificultades para atraer y retener talento calificado. Por el contrario, si paga de manera excesiva, puede comprometer su sostenibilidad financiera.

El equilibrio entre equidad interna y externa constituye un desafío estratégico. Mientras la primera se centra en la justicia dentro de la organización, la segunda garantiza que la empresa no se rezague frente al entorno. Ambas deben integrarse en una política coherente que asegure tanto la satisfacción de los trabajadores como la competitividad empresarial (Milkovich, Newman & Gerhart, 2014).

La determinación salarial basada en equidad también influye en la reputación de la organización. Una empresa que promueve transparencia y justicia en su política retributiva fortalece su imagen como empleador responsable. Esto se traduce en una mayor capacidad de atracción de talento, así como en la fidelización de los colaboradores que ya forman parte de la institución.

La equidad interna se gestiona a través de escalas salariales estructuradas y criterios objetivos de evaluación. Estas herramientas

permiten definir rangos de pago justos para cada puesto, evitando favoritismos o arbitrariedades. A su vez, la equidad externa se asegura mediante estudios de mercado que comparan los salarios de la organización con los de otras empresas del sector.

El rol de la equidad en la determinación salarial también se relaciona con la construcción de un clima laboral saludable. Cuando los trabajadores perciben justicia en la compensación, se reduce la rotación y los conflictos internos. Por el contrario, las percepciones de inequidad generan tensiones, disminuyen la productividad y deterioran la confianza en la organización.

Es importante señalar que la equidad no implica igualdad absoluta en los salarios, sino proporcionalidad con base en criterios claros. Diferencias en la complejidad del puesto, el nivel de responsabilidad o el grado de especialización justifican variaciones salariales. Lo relevante es que estas diferencias sean transparentes y estén fundamentadas en principios objetivos.

La equidad externa también se ve afectada por factores como la inflación, la oferta y demanda de talento y la dinámica de sectores específicos. Por ejemplo, en industrias tecnológicas, la alta demanda de especialistas eleva los salarios promedio, obligando a las organizaciones a ajustar sus políticas para no perder competitividad (Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 2016).

El balance adecuado entre equidad interna y externa permite que la organización optimice recursos financieros sin descuidar la

motivación del personal. Esta dualidad fortalece tanto la estabilidad interna como la capacidad de atraer talento del mercado, constituyéndose en una estrategia integral de sostenibilidad organizacional.

El rol de la equidad interna y externa en la determinación salarial es garantizar un sistema de compensación justo, competitivo y sostenible. Su aplicación fortalece la motivación, reduce conflictos, mejora la retención del talento y proyecta una imagen positiva en el mercado. Así, la equidad se convierte en un pilar indispensable para la gestión estratégica de los recursos humanos.

2.4 Gestión Estratégica de Compensaciones y Evaluación de Políticas Salariales.

2.4.5 Diseño e implementación de estrategias de compensación.

El diseño de estrategias de compensación es un proceso fundamental en la gestión del talento humano, pues busca establecer mecanismos justos, motivadores y sostenibles para retribuir a los trabajadores. Estas estrategias no solo incluyen el pago directo de sueldos y salarios, sino también benefici os adicionales que incrementan el valor de la relación laboral. Su adecuada planificación refuerza la productividad y la fidelidad del personal hacia la organización.

La primera etapa en el diseño consiste en analizar las necesidades estratégicas de la empresa y su cultura organizacional. Una organización orientada a la innovación, por ejemplo, puede priorizar

compensaciones ligadas a la creatividad y la generación de ideas, mientras que una enfocada en la eficiencia operativa puede recompensar la productividad. En ambos casos, la estrategia debe reflejar los valores y objetivos corporativos.

Otro paso esencial es diagnosticar el mercado laboral. Las compensaciones deben ser competitivas respecto a las ofrecidas por empresas similares, ya que pagar por debajo de los promedios genera pérdida de talento, mientras que pagar muy por encima compromete la estabilidad financiera. El estudio comparativo asegura equidad externa y fortalece la capacidad de atraer candidatos calificados.

El diseño de estrategias de compensación también debe considerar la equidad interna. Esto implica evaluar el valor relativo de cada puesto dentro de la organización, a fin de que los salarios reflejen el nivel de responsabilidad y complejidad de las funciones. De esta manera, se construye una percepción de justicia entre los colaboradores, evitando conflictos y favoreciendo la cohesión del equipo (Milkovich, Newman & Gerhart, 2014).

En cuanto a los componentes, las estrategias suelen integrar compensaciones directas e indirectas. Las primeras incluyen salarios, bonos e incentivos económicos, mientras que las segundas abarcan beneficios como seguros médicos, planes de retiro, programas de capacitación o flexibilización laboral. El equilibrio entre ambas fortalece la propuesta de valor al empleado y contribuye a su bienestar integral.

La implementación de estas estrategias requiere establecer criterios claros de desempeño. Los trabajadores deben comprender qué comportamientos o resultados serán recompensados, y de qué manera se medirá su contribución. Esto fomenta la transparencia y refuerza la relación entre esfuerzo y recompensa, generando mayor motivación y compromiso con la organización.

Un elemento clave en la implementación es la comunicación. Los empleados deben conocer en detalle las políticas de compensación, los criterios de asignación y los beneficios que recibirán. La falta de información genera rumores y percepciones de injusticia, mientras que una comunicación clara fortalece la confianza y el clima laboral, aumentando la efectividad del sistema retributivo.

La tecnología se ha convertido en un aliado indispensable en este proceso. Plataformas digitales permiten administrar nóminas, calcular incentivos y ofrecer reportes personalizados a los empleados. Estas herramientas reducen errores, optimizan tiempos y facilitan la transparencia, integrando la compensación en los sistemas de gestión del talento humano de manera eficiente.

La implementación también exige evaluar constantemente la efectividad de las estrategias. Esto implica medir indicadores como la rotación, la satisfacción laboral, la productividad y el clima organizacional. Los resultados de estas evaluaciones sirven para ajustar los programas de compensación, garantizando que sigan siendo pertinentes y sostenibles en el tiempo (Armstrong & Taylor, 2020).

Otro aspecto relevante es la flexibilidad. Las necesidades de los trabajadores son diversas, por lo que un sistema rígido puede resultar ineficaz. Ofrecer opciones, como beneficios a elección del empleado, incrementa la percepción de personalización y mejora la satisfacción. De esta manera, la compensación se adapta a las expectativas individuales sin perder coherencia organizacional.

La implementación exitosa de estrategias de compensación también fortalece la marca empleadora. Cuando los trabajadores perciben que la empresa se preocupa por su bienestar económico y social, transmiten una imagen positiva al mercado, atrayendo nuevos talentos e incrementando la reputación corporativa. Así, la compensación se convierte en un elemento de diferenciación competitiva.

El diseño e implementación de estrategias de compensación es un proceso integral que combina análisis, planificación, comunicación y evaluación. Su objetivo es crear sistemas retributivos justos y motivadores, capaces de atraer, retener y desarrollar al talento humano. Al alinear la compensación con la estrategia empresarial, las organizaciones aseguran su sostenibilidad y consolidan una ventaja competitiva basada en las personas.

2.4.6 Evaluación y ajustes de política salarial en la competitividad del mercado.

La evaluación de las políticas salariales es un proceso indispensable para garantizar que las organizaciones mantengan su capacidad de

atraer y retener talento en un entorno cambiante. Estas políticas no pueden permanecer estáticas, pues deben responder a las fluctuaciones del mercado laboral, a la situación económica y a las necesidades internas de la empresa.

El primer paso consiste en comparar periódicamente las remuneraciones internas con los salarios que ofrece el mercado. Esta práctica, conocida como benchmarking salarial, permite identificar si la empresa se encuentra por debajo, en línea o por encima de los promedios. Con esta información se pueden tomar decisiones estratégicas para corregir desviaciones y asegurar la competitividad externa.

La evaluación también incluye el análisis de los costos asociados a la compensación. Un sistema salarial mal diseñado puede generar gastos excesivos que comprometan la sostenibilidad financiera de la empresa. Por ello, se deben establecer indicadores que midan la relación entre inversión salarial y productividad, de manera que se garantice un uso eficiente de los recursos disponibles.

Los ajustes salariales, por su parte, representan la respuesta práctica a los hallazgos de la evaluación. Estos pueden darse de forma general, como ocurre con los incrementos por inflación, o de manera focalizada, orientados a puestos críticos para la organización. En ambos casos, los ajustes deben estar fundamentados en criterios objetivos que aseguren equidad y coherencia.

Un factor clave en la evaluación y ajustes es la percepción de justicia.

Los trabajadores aceptan mejor las decisiones salariales cuando perciben que estas se basan en información clara y objetiva. La transparencia en los criterios utilizados reduce el riesgo de conflictos internos y aumenta la confianza en la dirección de la organización (Milkovich, Newman & Gerhart, 2014).

La competitividad del mercado obliga a revisar las políticas con mayor frecuencia en sectores dinámicos, como tecnología o servicios financieros. En estos entornos, los salarios cambian rápidamente debido a la alta demanda de profesionales especializados. Las organizaciones que no ajustan sus políticas corren el riesgo de perder talento clave frente a competidores más agresivos.

La evaluación también debe considerar la satisfacción de los empleados. Encuestas internas y entrevistas permiten conocer la percepción de los trabajadores sobre la justicia y competitividad de los salarios. Este insumo es vital para identificar brechas entre la realidad de la empresa y las expectativas de su personal, lo que contribuye a diseñar ajustes más acertados.

Un aspecto importante en la evaluación de políticas es la flexibilidad. Las organizaciones deben estar preparadas para ajustar sus esquemas de compensación no solo por razones económicas, sino también estratégicas. Por ejemplo, el lanzamiento de un nuevo producto puede requerir incentivos especiales para los equipos de ventas, o una fusión puede exigir armonizar escalas salariales entre diferentes unidades.

La comunicación es otro elemento esencial en el proceso de ajustes.

Informar a los colaboradores sobre los motivos de las decisiones y los criterios utilizados refuerza la transparencia y evita malentendidos. Una política salarial clara y bien comunicada contribuye a mantener el compromiso de los trabajadores incluso en escenarios donde los incrementos son limitados.

La evaluación y los ajustes también influyen en la marca empleadora. Una empresa que se adapta al mercado y asegura salarios competitivos proyecta una imagen positiva, atrayendo talento y reduciendo los costos de rotación. Por el contrario, las organizaciones que descuidan este proceso son percibidas como poco atractivas y enfrentan mayores dificultades para cubrir sus vacantes.

Además, la competitividad no se mide únicamente en términos monetarios. Los ajustes salariales deben ir acompañados de beneficios complementarios que refuercen la propuesta de valor al empleado. La combinación de compensaciones económicas y no económicas asegura un mayor nivel de satisfacción y posiciona a la empresa como un empleador integral (Armstrong & Taylor, 2020).

La evaluación y los ajustes de política salarial constituyen un mecanismo estratégico para mantener la competitividad en el mercado laboral. Este proceso requiere análisis constante, criterios objetivos, comunicación clara y flexibilidad para adaptarse a los cambios. Solo de esta manera, las organizaciones podrán garantizar justicia interna, equidad externa y sostenibilidad a largo plazo.

2.4.7 Impacto en el clima laboral y desarrollo de habilidades blandas en la gestión de compensaciones.

La gestión de compensaciones no solo responde a un aspecto financiero, sino también a una dimensión social que influye en el clima laboral. Un sistema de remuneraciones justo y bien estructurado fortalece la confianza entre los colaboradores y la dirección, fomentando un ambiente organizacional basado en el respeto y la transparencia. De esta manera, las compensaciones se convierten en un factor determinante en la percepción que los empleados tienen sobre la empresa.

Un clima laboral positivo se construye cuando los trabajadores sienten que reciben un pago acorde a su esfuerzo y nivel de responsabilidad. La percepción de justicia y equidad en la distribución de los recursos genera motivación, compromiso y sentido de pertenencia. En cambio, cuando las compensaciones son percibidas como insuficientes o inequitativas, se producen tensiones, conflictos y disminución del rendimiento colectivo.

colaboradores sobre los motivos de las decisiones y los criterios utilizados refuerza la transparencia y evita malentendidos. Una política salarial clara y bien comunicada contribuye a mantener el compromiso de los trabajadores incluso en escenarios donde los incrementos son limitados.

La evaluación y los ajustes también influyen en la marca empleadora. Una empresa que se adapta al mercado y asegura salarios

competitivos proyecta una imagen positiva, atrayendo talento y reduciendo los costos de rotación. Por el contrario, las organizaciones que descuidan este proceso son percibidas como poco atractivas y enfrentan mayores dificultades para cubrir sus vacantes.

Además, la competitividad no se mide únicamente en términos monetarios. Los ajustes salariales deben ir acompañados de beneficios complementarios que refuercen la propuesta de valor al empleado. La combinación de compensaciones económicas y no económicas asegura un mayor nivel de satisfacción y posiciona a la empresa como un empleador integral (Armstrong & Taylor, 2020).

La evaluación y los ajustes de política salarial constituyen un mecanismo estratégico para mantener la competitividad en el mercado laboral. Este proceso requiere análisis constante, criterios objetivos, comunicación clara y flexibilidad para adaptarse a los cambios. Solo de esta manera, las organizaciones podrán garantizar justicia interna, equidad externa y sostenibilidad a largo plazo.

2.4.8 Impacto en el clima laboral y desarrollo de habilidades blandas en la gestión de compensaciones.

La gestión de compensaciones no solo responde a un aspecto financiero, sino también a una dimensión social que influye en el clima laboral. Un sistema de remuneraciones justo y bien estructurado fortalece la confianza entre los colaboradores y la dirección, fomentando un ambiente organizacional basado en el respeto y la transparencia. De esta manera, las compensaciones se

convierten en un factor determinante en la percepción que los empleados tienen sobre la empresa.

Un clima laboral positivo se construye cuando los trabajadores sienten que reciben un pago acorde a su esfuerzo y nivel de responsabilidad. La percepción de justicia y equidad en la distribución de los recursos genera motivación, compromiso y sentido de pertenencia. En cambio, cuando las compensaciones son percibidas como insuficientes o inequitativas, se La gestión de compensaciones también impacta en la forma en que los colaboradores se relacionan entre sí. Un esquema transparente evita comparaciones negativas y rivalidades, reforzando la cooperación y el trabajo en equipo. Por el contrario, la falta de claridad puede generar rumores, celos profesionales y actitudes defensivas que deterioran la convivencia y la colaboración en los equipos.

Además, el reconocimiento económico tiene una fuerte conexión con la motivación intrínseca de los empleados. Aunque el salario no es el único motor del compromiso, constituye un punto de partida esencial para que los colaboradores se sientan valorados. Este reconocimiento se refleja en un mayor entusiasmo por participar en proyectos, aportar nuevas ideas y asumir responsabilidades adicionales (Herzberg, 2003).

La gestión de compensaciones, cuando se alinea con la estrategia empresarial, refuerza el desarrollo de habilidades blandas. La seguridad y estabilidad financiera que perciben los trabajadores los predispone a mostrar mayor empatía, comunicación asertiva y

disposición al aprendizaje. Estos comportamientos son claves para fortalecer el capital humano y mejorar la dinámica interna de los equipos.

Un entorno salarialmente justo favorece también la práctica del liderazgo positivo. Los líderes que trabajan en organizaciones con esquemas de compensación equilibrados tienen mayor legitimidad para inspirar, guiar y orientar a sus equipos. La percepción de equidad refuerza la confianza en la figura de autoridad, facilitando procesos de motivación y dirección hacia objetivos comunes.

El desarrollo de habilidades blandas como la cooperación, la resiliencia y la capacidad de negociación se potencia en entornos donde las compensaciones se administran con transparencia. Los empleados sienten que la organización promueve relaciones basadas en la confianza, lo cual facilita la resolución de conflictos y la construcción de consensos dentro de los equipos.

El clima laboral saludable, producto de una gestión de compensaciones adecuada, se traduce en mayor productividad. Los colaboradores motivados y satisfechos con su retribución tienden a desarrollar relaciones laborales más armónicas, reducen la resistencia al cambio y muestran mayor disposición a contribuir al logro de metas colectivas. Esto convierte a la compensación en un pilar estratégico del rendimiento empresarial.

Asimismo, la relación entre compensaciones y habilidades blandas genera un efecto multiplicador en la cultura organizacional. Los

trabajadores que perciben justicia salarial multiplicador en la cultura organizacional. Los trabajadores que perciben justicia salarial

CAPÍTULO III

3 PRINCIPALES MÉTODOS DE VALUACIÓN Y DISEÑO ESTRATÉGICO.

3.1 Introducción a los Métodos de valuación de Puestos en Ecuador.

3.1.1 Definición, importancia y objetivos de la valuación de puestos en el contexto ecuatoriano.

La valuación de puestos es un proceso técnico y sistemático que permite determinar el valor relativo de cada cargo dentro de una organización. Este procedimiento establece comparaciones entre diferentes puestos con base en factores como responsabilidades, complejidad, habilidades requeridas y contribución a los objetivos institucionales. En el contexto ecuatoriano, constituye una herramienta esencial para garantizar equidad interna y transparencia en la asignación de compensaciones.

Definir un sistema de valuación de puestos implica clasificar los cargos de manera objetiva, evitando criterios subjetivos o discrecionales. Con ello, se logra que las remuneraciones reflejen el verdadero aporte de cada puesto a la organización, más allá de preferencias personales o presiones externas. Este enfoque fortalece la justicia organizacional y consolida la confianza de los trabajadores en el sistema retributivo.

La importancia de la valuación radica en su capacidad para

proporcionar bases sólidas en la construcción de escalas salariales. En un país como Ecuador, donde la normativa laboral exige respeto al salario básico unificado y otras disposiciones legales, la valuación se convierte en un instrumento que asegura coherencia entre la normativa vigente y las políticas internas de cada empresa.

Además, la valuación de puestos es clave para reducir conflictos laborales. Cuando los trabajadores perciben que su remuneración se asigna de forma justa, basada en criterios técnicos, se disminuyen los reclamos por inequidad y se fortalece la estabilidad del clima laboral. Este aspecto cobra especial relevancia en sectores donde la competencia por talento es intensa y la rotación puede ser un problema recurrente.

Otro objetivo de la valuación es alinear los salarios con la estrategia organizacional. No todos los cargos tienen el mismo impacto en los resultados de la empresa, y es necesario reconocer aquellas posiciones estratégicas que impulsan la productividad y la innovación. Al valorar los puestos de forma diferenciada, se construye un sistema que refleja la realidad de la organización y su orientación hacia el logro de metas.

En el contexto ecuatoriano, la valuación de puestos también ayuda a enfrentar la diversidad de sectores económicos. Industrias como la agrícola, manufacturera o de servicios tienen estructuras organizacionales distintas y, por lo tanto, requieren criterios adaptados a su dinámica particular. Un modelo flexible permite que la valuación sea aplicable en diferentes ámbitos, manteniendo

coherencia con las condiciones del mercado local.

La valuación de puestos cumple igualmente una función preventiva frente a la discriminación salarial. Al basarse en parámetros técnicos, se asegura que las diferencias retributivas respondan al valor del cargo y no a factores de género, edad o afinidad personal. Esto favorece la inclusión y promueve la equidad como principio rector de la gestión del talento humano (Werther & Davis, 2008).

Entre los objetivos más relevantes de la valuación se encuentra la creación de una estructura salarial clara y predecible. Con ello, los colaboradores pueden visualizar oportunidades de crecimiento profesional y comprender cómo los ascensos o promociones se traducen en mejoras retributivas. Este aspecto refuerza la motivación y el compromiso de los trabajadores con la organización.

La aplicación de la valuación también contribuye a optimizar la administración de los recursos financieros. Al conocer el valor real de cada puesto, las empresas pueden asignar presupuestos salariales de manera más eficiente, evitando gastos excesivos o desbalances internos. Este manejo racional asegura la sostenibilidad económica sin sacrificar la equidad interna.

Un aspecto esencial en Ecuador es que la valuación de puestos ayuda a cumplir con auditorías laborales y procesos de fiscalización. La existencia de un sistema formal de clasificación y valoración constituye un respaldo documental que demuestra el cumplimiento de la normativa y la transparencia en las prácticas retributivas. Esto

minimiza riesgos legales y fortalece la reputación empresarial (Chiavenato, 2021).

La valuación también se vincula con la gestión de compensaciones variables. Al identificar los cargos críticos, las organizaciones pueden diseñar planes de incentivos ajustados a su impacto estratégico. De este modo, no solo se asegura la equidad salarial fija, sino que se introducen mecanismos que refuerzan la motivación y el reconocimiento del desempeño excepcional.

La valuación de puestos en el contexto ecuatoriano es una herramienta clave para garantizar justicia, competitividad y sostenibilidad. Sus objetivos abarcan desde la construcción de estructuras salariales equitativas hasta la prevención de conflictos y el cumplimiento normativo. Su correcta aplicación permite que las organizaciones gestionen el talento humano con transparencia, fortaleciendo tanto la confianza interna como su posición en el mercado.

3.1.2 Marco Legal Ecuatoriano sobre Compensación: Normativas del Código de Trabajo y regulaciones pertinentes relacionadas con la administración de sueldos y salarios.

El marco legal ecuatoriano en materia de compensación laboral tiene como base principal el Código de Trabajo, que regula de manera general los derechos y obligaciones de empleadores y trabajadores. Este cuerpo normativo establece principios de equidad, justicia y obligatoriedad en la remuneración, garantizando que los empleados

reciban un pago justo y proporcional por su labor.

El salario básico unificado (SBU) constituye uno de los pilares de esta regulación. Este valor, revisado anualmente por el Consejo Nacional de Trabajo y Salarios, busca garantizar condiciones mínimas de subsistencia para los trabajadores. En consecuencia, ninguna persona con relación de dependencia puede recibir una remuneración inferior a estos recursos financieros. Al conocer el valor real de cada puesto, las empresas pueden asignar presupuestos salariales de manera más eficiente, evitando gastos excesivos o desbalances internos. Este manejo racional asegura la sostenibilidad económica sin sacrificar la equidad interna.

Un aspecto esencial en Ecuador es que la valuación de puestos ayuda a cumplir con auditorías laborales y procesos de fiscalización. La existencia de un sistema formal de clasificación y valoración constituye un respaldo documental que demuestra el cumplimiento de la normativa y la transparencia en las prácticas retributivas. Esto minimiza riesgos legales y fortalece la reputación empresarial (Chiavenato, 2021).

La valuación también se vincula con la gestión de compensaciones variables. Al identificar los cargos críticos, las organizaciones pueden diseñar planes de incentivos ajustados a su impacto estratégico. De este modo, no solo se asegura la equidad salarial fija, sino que se introducen mecanismos que refuerzan la motivación y el reconocimiento del desempeño excepcional.

La valuación de puestos en el contexto ecuatoriano es una herramienta clave para garantizar justicia, competitividad y sostenibilidad. Sus objetivos abarcan desde la construcción de estructuras salariales equitativas hasta la prevención de conflictos y el cumplimiento normativo. Su correcta aplicación permite que las organizaciones gestionen el talento humano con transparencia, fortaleciendo tanto la confianza interna como su posición en el mercado.

3.1.3 Marco Legal Ecuatoriano sobre Compensación: Normativas del Código de Trabajo y regulaciones pertinentes relacionadas con la administración de sueldos y salarios.

El marco legal ecuatoriano en materia de compensación laboral tiene como base principal el Código de Trabajo, que regula de manera general los derechos y obligaciones de empleadores y trabajadores. Este cuerpo normativo establece principios de equidad, justicia y obligatoriedad en la remuneración, garantizando que los empleados reciban un pago justo y proporcional por su labor.

El salario básico unificado (SBU) constituye uno de los pilares de esta regulación. Este valor, revisado anualmente por el Consejo Nacional de Trabajo y Salarios, busca garantizar condiciones mínimas de subsistencia para los trabajadores. En consecuencia, ninguna persona con relación de dependencia puede recibir una remuneración inferior a este monto, lo que asegura un estándar mínimo de equidad.

Además del SBU, el Código de Trabajo establece normas sobre décimos y beneficios adicionales. Los trabajadores tienen derecho al décimo tercer sueldo, equivalente a la doceava parte de las remuneraciones anuales, y al décimo cuarto sueldo, que corresponde a un salario básico unificado. Estos beneficios refuerzan la seguridad económica y la estabilidad social de las familias ecuatorianas.

Las horas suplementarias y extraordinarias también se encuentran reguladas por la normativa laboral. El pago adicional por trabajo fuera de la jornada ordinaria se calcula con recargos que buscan reconocer el esfuerzo adicional del trabajador y evitar la explotación laboral. Esta disposición es clave en sectores donde la carga horaria suele ser variable o extensa.

Otro aspecto fundamental del marco legal es la afiliación obligatoria al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Los empleadores deben aportar un porcentaje sobre el salario de cada trabajador, mientras que los empleados contribuyen con otra fracción. Esta obligación asegura acceso a salud, pensiones y prestaciones sociales, constituyendo un elemento de protección social indispensable (Ministerio de Trabajo del Ecuador, 2023).

El Código de Trabajo también regula los beneficios adicionales como vacaciones remuneradas, licencias por maternidad y paternidad, y compensaciones por despido intempestivo. Estas disposiciones buscan proteger los derechos fundamentales de los trabajadores y establecer un marco de equilibrio en la relación laboral, evitando abusos por parte de los empleadores.

En cuanto a la administración de sueldos y salarios, la normativa exige que todo pago sea registrado en roles de pago oficiales, con detalles claros sobre aportes, retenciones y beneficios. Este control documental garantiza transparencia en la gestión y constituye una prueba legal en caso de disputas laborales.

La legislación también contempla sanciones para empleadores que incumplan con estas disposiciones. Las multas por no pagar el salario básico, por omitir aportes al IESS o por incumplir beneficios sociales pueden ser significativas. Estas medidas refuerzan la obligatoriedad de las normas y buscan proteger los derechos de los trabajadores en cualquier sector productivo.

Tabla 7. Principales normativas del Código de Trabajo del Ecuador sobre compensación laboral.

Aspecto regulado	**Descripción**	**Impacto en la compensación**
Salario Básico Unificado (SBU)	Valor mínimo revisado anualmente por el Consejo Nacional de Trabajo y Salarios.	Garantiza un ingreso mínimo y condiciones de subsistencia para todos los trabajadores.
Décimos (XIII y XIV)	Décimo tercero: doceava parte de remuneraciones anuales. Décimo cuarto: equivalente al SBU.	Refuerzan la seguridad económica de las familias en épocas críticas (diciembre y escolaridad).

Horas extras y suplementarias	Recargos obligatorios para trabajo fuera de la jornada ordinaria.	Reconoce esfuerzo adicional y evita explotación laboral.
Aportes al IESS	Contribuciones obligatorias de empleadores y trabajadores al sistema de seguridad social.	Garantizan acceso a salud, pensiones y prestaciones sociales.
Beneficios adicionales	Vacaciones, licencias de maternidad y paternidad, indemnización por despido intempestivo.	Protegen derechos fundamentales y promueven equilibrio laboral.
Roles de pago	Registro oficial con detalle de sueldos, retenciones y beneficios.	Aseguran transparencia y constituyen prueba legal en caso de disputas.
Sanciones por incumplimiento	Multas por omisión de pagos, aportes o beneficios.	Refuerzan la obligatoriedad y protegen a los trabajadores.
Convenios colectivos	Acuerdos entre empleadores y trabajadores con beneficios superiores a los mínimos legales.	Fomentan el diálogo social y mejoran las condiciones laborales.

Ajustes por Inflación	Revisión periódica del SBU para preservar el poder adquisitivo.	Protege a los trabajadores frente a variaciones económicas, aunque representa un reto financiero para las empresas.

El marco legal ecuatoriano, además, reconoce la posibilidad de acuerdos colectivos entre empleadores y trabajadores. Estos convenios pueden establecer beneficios superiores a los mínimos legales, siempre que no vulneren los derechos básicos. De esta manera, se fomenta el diálogo social y la corresponsabilidad en la construcción de condiciones laborales más favorables.

Un aspecto relevante es la adaptación de la normativa frente a fenómenos económicos como la inflación. El ajuste periódico del salario básico unificado refleja la necesidad de mantener el poder adquisitivo de los trabajadores, aunque también representa un desafío para las empresas en términos de sostenibilidad financiera (Chiavenato, 2021).

El marco legal, aunque garantiza derechos fundamentales, también plantea desafíos de cumplimiento para las organizaciones. La complejidad de las disposiciones requiere una gestión cuidadosa de la nómina y la asesoría especializada en temas laborales, a fin de evitar errores que puedan derivar en sanciones legales o conflictos con los empleados.

El Código de Trabajo y las regulaciones pertinentes conforman un sistema integral que busca equilibrar los intereses de trabajadores y empleadores. La normativa ecuatoriana asegura un piso mínimo de protección salarial, fomenta la equidad y refuerza la seguridad social, constituyéndose en un pilar esencial para la gestión de sueldos y salarios en el país.

3.1.4 Impacto en la equidad empresas ecuatorianas y factores de Compensación en Ecuador.

La equidad salarial en Ecuador ha sido históricamente un tema de debate, ya que refleja no solo la justicia dentro de las organizaciones, sino también la distribución de oportunidades en la sociedad. En las empresas ecuatorianas, garantizar equidad implica diseñar políticas retributivas que eliminen sesgos discriminatorios y aseguren que las remuneraciones se basen en criterios objetivos, como el valor del puesto y las competencias del trabajador. Esto es particularmente relevante en un país con diversidad cultural y económica, donde la equidad laboral también es un factor de cohesión social.

El impacto de la equidad en las empresas se observa en la motivación de los colaboradores. Cuando los empleados perciben justicia en la compensación, muestran mayor compromiso y disposición para alcanzar objetivos organizacionales. Por el contrario, las percepciones de inequidad generan conflictos internos, disminuyen la productividad y pueden derivar en altas tasas de rotación. En Ecuador, donde muchas empresas aún enfrentan brechas salariales entre sectores y regiones, la equidad se convierte en una herramienta

estratégica para mantener estabilidad y competitividad.

Los factores de compensación en Ecuador están directamente relacionados con las condiciones socioeconómicas del país. La inflación, el costo de vida y la situación del mercado laboral influyen en la manera en que las empresas determinan sus estructuras salariales. En contextos de crisis económica, las organizaciones enfrentan el reto de mantener la equidad sin poner en riesgo su sostenibilidad financiera, lo que exige creatividad en la combinación de sueldos, beneficios e incentivos no monetarios.

Un elemento clave en este escenario es el salario básico unificado (SBU), que establece un piso mínimo de remuneración para todos los trabajadores. Este mecanismo busca proteger a los empleados frente a condiciones de explotación y desigualdad, pero también genera desafíos para las pequeñas y medianas empresas que deben ajustar sus presupuestos en función de los incrementos anuales. De esta forma, el SBU tiene un impacto directo en la equidad y en la gestión de compensaciones en el país.

La equidad también se ve influida por la normativa laboral que regula beneficios adicionales como décimos, vacaciones pagadas, aportes al IESS y licencias por maternidad o paternidad. Estos elementos forman parte de los factores de compensación obligatorios y contribuyen a reducir brechas salariales entre trabajadores. Sin embargo, la aplicación desigual de estas disposiciones entre sectores formales e informales genera un desafío estructural que aún afecta al mercado laboral ecuatoriano (Ministerio de Trabajo del Ecuador,

2023).

Las empresas que promueven prácticas equitativas obtienen beneficios adicionales, como la mejora en el clima laboral y la construcción de una marca empleadora positiva. En un entorno competitivo, ser percibida como una organización justa y responsable fortalece la reputación corporativa y facilita la atracción de talento. Esto resulta esencial en Ecuador, donde los jóvenes profesionales valoran cada vez más la transparencia y la justicia salarial como factores de decisión en su desarrollo de carrera.

Otro factor de compensación que incide en la equidad son los beneficios indirectos, como seguros médicos, planes de capacitación, horarios flexibles o transporte. Aunque no forman parte del salario directo, estos elementos tienen un gran peso en la percepción de equidad de los colaboradores. En Ecuador, las empresas que ofrecen este tipo de beneficios logran diferenciarse y compensar posibles limitaciones en su estructura salarial directa (Chiavenato, 2021).

La brecha entre empresas grandes y pequeñas también constituye un aspecto relevante en la equidad salarial ecuatoriana. Las multinacionales y grandes corporaciones suelen ofrecer salarios más altos y paquetes de beneficios más amplios, mientras que las pequeñas empresas, con recursos limitados, enfrentan mayores dificultades para competir en la atracción de talento. Este contraste genera desigualdades en el mercado laboral que requieren políticas públicas y estrategias innovadoras para equilibrar oportunidades.

El sector informal es otro factor que impacta en la equidad. En Ecuador, una parte importante de la población económicamente activa trabaja bajo condiciones informales, sin acceso a seguridad social ni beneficios básicos. Esta realidad amplía la desigualdad entre trabajadores formales e informales, y evidencia la necesidad de políticas de inclusión laboral que fortalezcan la equidad y garanticen un acceso justo a la compensación en todos los niveles.

La equidad también se relaciona con la perspectiva de género. Aunque se han logrado avances, todavía persisten brechas salariales entre hombres y mujeres en diversas industrias. La aplicación de políticas de igualdad salarial y de transparencia en la compensación son pasos fundamentales para cerrar estas diferencias y construir un mercado laboral más justo y sostenible en el país.

En el ámbito organizacional, la gestión de compensaciones orientada a la equidad fomenta un círculo virtuoso de productividad y compromiso. Los empleados que se sienten justamente remunerados muestran menor resistencia al cambio, colaboran más entre sí y se identifican con la cultura corporativa. Este impacto organizacional refuerza la importancia de la equidad no solo como principio ético, sino también como estrategia empresarial de largo plazo.

El impacto de la equidad en las empresas ecuatorianas y los factores de compensación que la determinan reflejan un equilibrio complejo entre normativa, mercado y cultura organizacional. Las políticas salariales equitativas no solo garantizan justicia y motivación, sino que también fortalecen la competitividad y la sostenibilidad

empresarial. Avanzar en esta dirección implica integrar las regulaciones, el SBU, los beneficios complementarios y las prácticas inclusivas, para construir un sistema de compensación más justo y adaptado a la realidad del Ecuador.

3.2 Métodos de Valuación Cuantitativa en el Contexto Ecuatoriano.

3.2.5 Método de uso y adaptación del método de puntos en empresas locales ecuatorianas.

El método de puntos es una de las técnicas más utilizadas en la valuación de puestos debido a su carácter objetivo y sistemático. Consiste en descomponer cada cargo en factores específicos, como responsabilidad, habilidades, esfuerzo y condiciones de trabajo, asignando puntajes a cada uno de ellos. De esta forma, se obtiene un valor total que refleja la importancia relativa del puesto dentro de la organización.

En Ecuador, este método ha tenido amplia aceptación porque permite reducir la subjetividad en la administración de sueldos y salarios. Las empresas locales, al aplicar el sistema de puntos, logran establecer escalas salariales más equitativas, ya que se basan en parámetros técnicos previamente definidos. Esta práctica ha contribuido a mejorar la confianza entre empleadores y trabajadores, al demostrar que los salarios responden a criterios claros y no a preferencias personales.

La adaptación del método de puntos a la realidad ecuatoriana ha requerido considerar factores contextuales. Por ejemplo, en sectores como la agricultura o la manufactura, se incluyen criterios relacionados con el esfuerzo físico y las condiciones ambientales. En cambio, en empresas de servicios y tecnología, se otorga mayor peso a competencias intelectuales, creatividad e innovación. Esta flexibilidad asegura que el método se ajuste a la diversidad productiva del país.

Uno de los principales beneficios de su aplicación es que permite construir escalas salariales transparentes y coherentes. Los colaboradores comprenden mejor cómo se determina el valor de su cargo y qué competencias pueden desarrollar para acceder a mejores niveles retributivos. Esta claridad fortalece la motivación y reduce los conflictos laborales asociados a la percepción de inequidad.

La implementación del método de puntos en empresas locales suele comenzar con la creación de un comité de valoración. Este equipo, conformado por representantes de diferentes áreas, define los factores a considerar, establece los niveles de cada uno y asigna los puntajes correspondientes. La participación de múltiples actores asegura mayor legitimidad en el proceso y disminuye la resistencia de los colaboradores.

En Ecuador, un aspecto clave en la adaptación es la alineación con el marco legal vigente. El método de puntos debe respetar el salario básico unificado y los beneficios obligatorios establecidos por el Código de Trabajo. De esta manera, se combina la flexibilidad

técnica del modelo con las disposiciones legales que garantizan un mínimo de equidad en el país (Ministerio de Trabajo del Ecuador, 2023).

Otro elemento relevante es la capacitación de los responsables de aplicar el método. Las empresas locales que han tenido éxito en su implementación han invertido en la formación de sus equipos de recursos humanos, asegurando que comprendan la técnica y sean capaces de adaptarla a las particularidades del negocio. Esto evita errores que podrían desvirtuar el proceso de valuación.

El método de puntos también se ha convertido en una herramienta estratégica para retener talento en Ecuador. Al ofrecer una estructura salarial clara y justa, las organizaciones logran disminuir la rotación de personal y fortalecer la fidelización de los empleados. Esto es especialmente valioso en sectores donde la fuga de talento hacia competidores representa una amenaza constante.

En términos de competitividad, la aplicación del método de puntos facilita la comparación con otras empresas del mismo sector. Al tener una base técnica común, las organizaciones pueden evaluar si sus escalas salariales son competitivas y realizar ajustes oportunos. Esto contribuye a mantener un equilibrio entre la equidad interna y la equidad externa en el mercado laboral ecuatoriano.

La adaptación del método también ha permitido introducir factores relacionados con las habilidades blandas. Empresas ecuatorianas han empezado a valorar competencias como liderazgo, trabajo en equipo

y orientación al cliente, reconociendo que estos elementos aportan un valor significativo al éxito organizacional. Esto amplía la visión tradicional de la compensación hacia un enfoque más integral y moderno (Chiavenato, 2021).

Tabla 8. Uso y adaptación del método de puntos en empresas ecuatorianas.

Elemento	**Descripción/ Adaptación**	**Aplicación en Ecuador**
Definición	Técnica de valuación de puestos que asigna puntajes a factores como responsabilidad, habilidades, esfuerzo y condiciones laborales.	Base para escalas salariales objetivas y reducción de subjetividad en pagos.
Factores considerados	Responsabilidad, habilidades, esfuerzo físico o intelectual, condiciones de trabajo.	En agricultura y manufactura se pondera el esfuerzo físico; en servicios/tecnología, la innovación y creatividad.
Comité de valoración	Grupo multidisciplinario que define factores, niveles y puntajes	Asegura legitimidad y aceptación del proceso en organizaciones locales.
Marco legal	Debe respetar el SBU y las disposiciones del Código de Trabajo.	Integración con normativa ecuatoriana para garantizar mínimos

		legales
Capacitación de RR. HH.	Formación técnica para aplicar el método correctamente.	Empresas que capacitan a su personal logran mejor adaptación y menos errores en la valuación.
Beneficios organizacionales	Escalas transparentes, motivación de empleados, retención de talento, reducción de conflictos.	Mejora la fidelización y reduce la rotación en sectores con alta competencia laboral.
Actualización periódica	Revisión de factores y puntajes según cambios económicos y tecnológicos.	Mantiene la vigencia del sistema y evita inequidades en la compensación.
Innovaciones recientes	Inclusión de habilidades blandas como liderazgo, trabajo en equipo y orientación al cliente.	Reconocimiento del valor agregado de competencias sociales en el éxito empresarial

Los desafíos principales de la implementación incluyen la resistencia al cambio y la necesidad de mantener actualizado el sistema de puntos. La dinámica económica y tecnológica exige revisar periódicamente los factores y puntajes, para asegurar que reflejen la realidad del entorno. La falta de actualización podría desvirtuar la equidad que se busca alcanzar.

El método de puntos, adaptado a la realidad ecuatoriana, constituye una herramienta poderosa para garantizar justicia y competitividad en la compensación. Su aplicación sistemática permite construir escalas salariales transparentes, motivar a los colaboradores y alinear la gestión del talento humano con la estrategia empresarial. Con un adecuado diseño y actualización, este método fortalece la sostenibilidad de las empresas locales en un mercado laboral cada vez más exigente.

3.2.6 Método de factores de comparación: Aplicación en el mercado ecuatoriano en roles específicos y sectores claves.

El método de factores de comparación es una técnica de valuación de puestos que consiste en seleccionar cargos de referencia dentro de la organización y compararlos con otros puestos, tomando en cuenta factores previamente definidos como responsabilidad, habilidades, esfuerzo y condiciones de trabajo. Cada factor recibe una ponderación relativa, lo que permite establecer una escala comparativa de remuneraciones. En Ecuador, este método ha sido utilizado principalmente en sectores donde la especialización es clave y se requiere diferenciar con precisión los niveles de compensación.

La principal ventaja de este método es que ofrece un equilibrio entre objetividad y flexibilidad. Al basarse en factores definidos, asegura consistencia en la valoración, pero al mismo tiempo permite adaptar los criterios a la realidad de cada empresa o sector. Esto lo convierte en una herramienta útil para industrias ecuatorianas que presentan diversidad en sus roles, como la agrícola, la manufacturera, la minera

y la tecnológica, cada una con exigencias y condiciones laborales particulares.

En el mercado ecuatoriano, este método se aplica en roles donde la diferenciación salarial debe justificarse con claridad. Por ejemplo, en el sector petrolero y minero, se ponderan más las condiciones de trabajo y el riesgo asociado a las tareas, mientras que en el sector tecnológico, el peso recae en competencias intelectuales y habilidades de innovación. Esto demuestra la versatilidad del modelo y su aplicabilidad en diferentes contextos económicos del país.

La identificación de puestos clave es el punto de partida para aplicar este método. Se seleccionan cargos que son representativos y que cuentan con una valoración consensuada dentro de la empresa. A partir de ellos, se comparan otros puestos, asegurando que las diferencias salariales reflejen la importancia relativa de cada cargo en función de los factores establecidos. Este proceso garantiza equidad interna y coherencia en la estructura salarial.

Un aspecto importante en Ecuador es que este método permite alinear la política retributiva con el Código de Trabajo y con el salario básico unificado. Las organizaciones pueden adaptar las comparaciones a las disposiciones legales vigentes, lo que asegura que los resultados sean compatibles con la normativa. De esta manera, se evita incumplir con los mínimos salariales y se construyen estructuras que respetan la legislación (Ministerio de Trabajo del Ecuador, 2023).

La aplicación práctica también implica ajustar los factores a las condiciones del sector. En empresas agrícolas, por ejemplo, se otorga mayor peso al esfuerzo físico y a las condiciones ambientales, mientras que en bancos o aseguradoras se destacan competencias de análisis y responsabilidad financiera. Esta capacidad de adaptación ha hecho que el método de factores de comparación sea una herramienta valorada en contextos tan diversos como el ecuatoriano.

Uno de los beneficios más notables es su impacto en la motivación y retención del talento. Cuando los trabajadores perciben que las diferencias salariales responden a criterios claros y justificados, aumenta su confianza en la organización y se reduce el riesgo de conflictos laborales. Esto fortalece la estabilidad y contribuye al desarrollo de un clima laboral positivo, lo cual es esencial en mercados donde la competencia por talento es elevada.

El método también se utiliza como una referencia estratégica en negociaciones colectivas. Los sindicatos y asociaciones de trabajadores en Ecuador encuentran en esta técnica un respaldo técnico que les permite exigir una distribución más justa de los salarios. De igual manera, los empleadores lo emplean para fundamentar sus decisiones retributivas, evitando percepciones de arbitrariedad y fortaleciendo el diálogo social en las empresas.

El proceso de comparación requiere, además, una capacitación adecuada del equipo de recursos humanos. Si los factores no se definen con precisión o se aplican de manera inconsistente, el método pierde credibilidad. Por ello, muchas empresas locales han invertido

en formación y en el uso de herramientas tecnológicas que facilitan la sistematización de la información, garantizando un proceso más confiable y transparente (Chiavenato, 2021).

Tabla 9. Aplicación del método de factores de comparación en sectores ecuatorianos.

Sector / Rol específico	**Factores más ponderados**	**Aplicación práctica en Ecuador**
Petrolero y minero	Condiciones de trabajo, riesgo físico, responsabilidad técnica	Se reconoce el esfuerzo y peligrosidad, estableciendo salarios diferenciados y superiores al promedio.
Tecnológico.	Competencias intelectuales, innovación, liderazgo.	Se valoran las habilidades creativas y la capacidad de adaptación al cambio en entornos digitales.
Esfuerzo	Esfuerzo físico y condiciones exigentes de trabajo.	Los salarios se ajustan al desgaste físico y a las condiciones laborables.

Agrícola	Factores ambientales y continuidad dl entorno considerando también la estabilidad laboral.	Se priorizan competencias de precisión, ética y toma de decisiones, claves en la estabilidad institucional.
Financiero (bancos/seguros)	Análisis, financiera, gestión del riesgo.	Responsabilidad en la toma de decisiones, clave para la estabilidad institucional.
Habilidades técnicas	Especializado y dominio de conocimientos técnicos	Las escalas salariales se ajustan al nivel de habilidades técnicas.
Manufacturero	Cumplimiento de procesos, especialización técnica y dominio de maquinaria o procesos productivos	Las escalas se ajustan según la productividad

En sectores estratégicos como el tecnológico, el método de factores de comparación también ha permitido reconocer el valor de competencias blandas. Factores como liderazgo, capacidad de innovación o gestión del cambio se integran como variables de comparación, reflejando que el talento humano no se mide

únicamente por habilidades técnicas, sino también por comportamientos y actitudes que aportan valor a la organización.

Los desafíos en la aplicación incluyen la necesidad de actualizar constantemente los factores y las ponderaciones. La dinámica del mercado laboral ecuatoriano exige que este método se revise periódicamente para reflejar cambios en las competencias demandadas, el avance tecnológico y las transformaciones normativas. Sin esta actualización, el riesgo de inequidad y desajuste salarial aumenta considerablemente.

El método de factores de comparación es una herramienta eficaz para establecer estructuras salariales equitativas y competitivas en Ecuador. Su capacidad de adaptación a diferentes sectores y roles lo convierte en un modelo versátil, útil tanto para empleadores como para trabajadores. Aplicado de manera rigurosa y contextualizada, contribuye a garantizar justicia salarial, fortalecer la confianza en las organizaciones y mejorar la competitividad en el mercado laboral nacional.

3.2.7 Método de jerarquización: Implementación en organizaciones ecuatorianas y su relación con la estructura organizacional.

El método de jerarquización es una de las técnicas más simples y tradicionales en la valuación de puestos, ya que consiste en ordenar los cargos de una organización de acuerdo con su importancia relativa. A diferencia de otros métodos más complejos, este no asigna puntajes numéricos ni factores detallados, sino que se basa en una

comparación general de responsabilidades, habilidades y contribución al logro de los objetivos. Su aplicación en empresas ecuatorianas ha sido frecuente, sobre todo en organizaciones pequeñas o medianas que buscan un sistema práctico y rápido.

La implementación de este método en Ecuador responde a la necesidad de construir escalas salariales de manera sencilla. Muchas empresas familiares o en crecimiento carecen de los recursos técnicos para aplicar modelos sofisticados, por lo que la jerarquización se convierte en una alternativa accesible. Al establecer un orden jerárquico de los puestos, se logra diferenciar niveles de responsabilidad y justificar retribuciones diferenciadas dentro de la organización.

El proceso comienza con la identificación de todos los cargos existentes en la empresa y la descripción general de sus funciones. Posteriormente, se procede a compararlos entre sí, evaluando de manera global cuál tiene mayor o menor valor para la organización. Finalmente, se elabora una lista ordenada que servirá como base para definir salarios, beneficios y oportunidades de crecimiento. Esta simplicidad ha hecho que el método sea popular en el contexto ecuatoriano.

En el ámbito ecuatoriano, la jerarquización suele estar influenciada por la estructura jerárquica tradicional de las empresas. Los cargos directivos tienden a ubicarse en la cima de la lista, seguidos por mandos medios y, en la base, los operativos. Aunque este orden refleja la lógica de la mayoría de organizaciones, es importante

señalar que puede reforzar desigualdades si no se revisa de manera periódica. Por ello, algunas empresas han combinado este método con ajustes legales y de mercado.

Uno de los principales beneficios de este método es que promueve la claridad organizacional. Los trabajadores entienden de forma sencilla qué puestos tienen mayor peso en la empresa y por qué reciben una compensación diferenciada. Esta transparencia contribuye a reducir conflictos laborales y fortalece la percepción de justicia interna. Sin embargo, requiere de una adecuada comunicación para que no se interprete como un sistema arbitrario.

En la práctica, la jerarquización ha sido especialmente útil en sectores como la agricultura, la manufactura y el comercio minorista en Ecuador. En estas industrias, donde la rotación de personal suele ser alta y los recursos administrativos son limitados, el método permite ordenar puestos de manera rápida y orientar la toma de decisiones en materia salarial. Esto no significa que carezca de rigor, sino que su enfoque se adapta a la realidad de cada sector.

No obstante, el método también presenta limitaciones importantes. Al no considerar factores detallados, como competencias específicas o condiciones de trabajo, puede resultar demasiado general y generar percepciones de inequidad. Para enfrentar este riesgo, muchas empresas ecuatorianas han comenzado a complementar la jerarquización con análisis comparativos de mercado o con herramientas más técnicas que aseguren mayor objetividad (Chiavenato, 2021).

logra diferenciar niveles de responsabilidad y justificar retribuciones diferenciadas dentro de la organización.

El proceso comienza con la identificación de todos los cargos existentes en la empresa y la descripción general de sus funciones. Posteriormente, se procede a compararlos entre sí, evaluando de manera global cuál tiene mayor o menor valor para la organización. Finalmente, se elabora una lista ordenada que servirá como base para definir salarios, beneficios y oportunidades de crecimiento. Esta simplicidad ha hecho que el método sea popular en el contexto ecuatoriano.

En el ámbito ecuatoriano, la jerarquización suele estar influenciada por la estructura jerárquica tradicional de las empresas. Los cargos directivos tienden a ubicarse en la cima de la lista, seguidos por mandos medios y, en la base, los operativos. Aunque este orden refleja la lógica de la mayoría de organizaciones, es importante señalar que puede reforzar desigualdades si no se revisa de manera periódica. Por ello, algunas empresas han combinado este método con ajustes legales y de mercado.

Uno de los principales beneficios de este método es que promueve la claridad organizacional. Los trabajadores entienden de forma sencilla qué puestos tienen mayor peso en la empresa y por qué reciben una compensación diferenciada. Esta transparencia contribuye a reducir conflictos laborales y fortalece la percepción de justicia interna. Sin embargo, requiere de una adecuada comunicación para que no se interprete como un sistema arbitrario.

En la práctica, la jerarquización ha sido especialmente útil en sectores como la agricultura, la manufactura y el comercio minorista en Ecuador. En estas industrias, donde la rotación de personal suele ser alta y los recursos administrativos son limitados, el método permite ordenar puestos de manera rápida y orientar la toma de decisiones en materia salarial. Esto no significa que carezca de rigor, sino que su enfoque se adapta a la realidad de cada sector.

No obstante, el método también presenta limitaciones importantes. Al no considerar factores detallados, como competencias específicas o condiciones de trabajo, puede resultar demasiado general y generar percepciones de inequidad. Para enfrentar este riesgo, muchas empresas ecuatorianas han comenzado a complementar la jerarquización con análisis comparativos de mercado o con herramientas más técnicas que aseguren mayor objetividad (Chiavenato, 2021).

Tabla 10. Implementación del método de jerarquización en organizaciones ecuatorianas.

Nivel jerárquico	**Ejemplos de cargos**	**Características principales**	**Impacto en la compensación**
Alta dirección	Gerente general, director de área, administrador	Alta responsabilidad estratégica, toma de decisiones críticas, liderazgo organizacional.	Mayores niveles salariales y beneficios diferenciales.

Mandos medios	Jefes de departamento, supervisores, coordinadores	Responsabilidad en gestión operativa y de equipos, ejecución de planes estratégicos.	Salarios intermedios con posibilidad de incentivos variables
Técnicos/ Especialistas	Analistas, técnicos, asesores especializados	Dominio de competencias técnicas, innovación y soporte a procesos clave.	Compensación ajustada a la especialización y valor del rol.
Operativos	Obreros, asistentes, personal de apoyo	Ejecución de tareas rutinarias y de soporte bajo supervisión.	Salarios básicos con beneficios mínimos establecidos

En términos legales, la aplicación de la jerarquización debe estar alineada con las disposiciones del Código de Trabajo y el salario básico unificado. Aunque el método permite ordenar puestos de acuerdo con su importancia, las organizaciones no pueden fijar salarios por debajo de lo estipulado legalmente. Este marco normativo asegura que, aun con un sistema sencillo, se respeten los derechos fundamentales de los trabajadores en Ecuador (Ministerio de Trabajo del Ecuador, 2023).

El éxito del método de jerarquización en el país también depende de la participación de líderes y directivos en el proceso. Cuando los mandos altos colaboran en la definición del orden de los puestos, se incrementa la legitimidad del sistema y se refuerza la confianza en su aplicación. La combinación de criterio directivo y conocimiento técnico fortalece el valor de este modelo dentro de la gestión organizacional.

El método de jerarquización representa una herramienta práctica para valorar puestos en Ecuador, especialmente en empresas pequeñas y medianas. Su simplicidad permite ordenar los cargos, clarificar responsabilidades y definir estructuras salariales con rapidez. No obstante, requiere revisiones periódicas y complementos técnicos para evitar inequidades. Aplicado con criterio y en coherencia con la legislación laboral, este método sigue siendo una opción válida y funcional en la realidad empresarial ecuatoriana.

3.3 Métodos de Valuación Cualitativa y Mixta en Ecuador.

3.3.8 Método de clasificación: Adaptación del método en diferentes industrias en Ecuador.

El método de clasificación es una técnica de valuación de puestos que organiza los cargos en categorías o grados previamente definidos, asignando a cada grupo un rango salarial. A diferencia de los métodos de puntos o de factores de comparación, la clasificación no analiza en detalle cada componente del puesto, sino que se centra en ubicarlo dentro de un nivel jerárquico general. En Ecuador, este método ha

tenido aplicación significativa en industrias con gran cantidad de cargos homogéneos, donde resulta más sencillo administrar la compensación bajo categorías amplias.

La implementación del método de clasificación en el país se ha visto facilitada por su simplicidad y aplicabilidad. Las empresas ecuatorianas que lo utilizan encuentran en él una forma práctica de organizar la estructura salarial, especialmente en sectores donde la diversidad de puestos no es tan amplia. Su uso se ha extendido en instituciones públicas, universidades, organizaciones del sector agrícola y empresas de servicios, donde los cargos suelen responder a patrones repetitivos y pueden agruparse fácilmente en niveles definidos.

La adaptación del modelo requiere establecer criterios generales que permitan clasificar los puestos con justicia. Estos criterios incluyen nivel de responsabilidad, grado de especialización, habilidades requeridas y aporte a los objetivos organizacionales. Al definirse de manera anticipada, evitan subjetividades y aseguran que los empleados comprendan cómo y por qué su puesto pertenece a una categoría determinada. La transparencia en esta definición fortalece la percepción de equidad interna.

En industrias como la manufactura, el método de clasificación ha demostrado ser especialmente eficaz. Allí, donde existen múltiples cargos con funciones operativas similares, agruparlos en una misma categoría reduce la complejidad administrativa. De esta manera, los trabajadores entienden que la diferenciación salarial responde a

niveles de responsabilidad y no a diferencias arbitrarias, lo que mejora la confianza en el sistema.

En el sector agrícola, la clasificación también se ha convertido en una herramienta útil. Dado que gran parte de la mano de obra realiza tareas con un grado similar de esfuerzo y condiciones laborales, el método permite estandarizar salarios en categorías claras. Esto contribuye a reducir conflictos entre trabajadores y asegura que los empleadores mantengan estructuras salariales alineadas con la normativa vigente en el país (Ministerio de Trabajo del Ecuador, 2023).

Por su parte, en el sector de servicios, este método se adapta a cargos administrativos y de atención al cliente, donde las funciones suelen repetirse en distintos departamentos. La clasificación por niveles simplifica la gestión de compensaciones y evita que existan grandes brechas salariales entre empleados que realizan tareas similares. Este aspecto fortalece la equidad y la cohesión organizacional.

En la administración pública ecuatoriana, el método de clasificación ha sido históricamente el más utilizado. A través de escalas y grados definidos por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), se establecen rangos de remuneración para los distintos cargos estatales. Esta práctica busca garantizar uniformidad y evitar desigualdades en instituciones que manejan miles de trabajadores, reforzando el principio de equidad en el sector público.

Tabla 11. Adaptación del método de clasificación en diferentes industrias del Ecuador.

Sector	**Clasificación**	**Aplicación del método**	**Criterios principales de Resultados alcanzados**
Manufactura	Agrupación de operarios y supervisores en categorías generales según nivel de responsabilidad.	Responsabilidad, repetitividad de tareas, nivel técnico.	Simplificación administrativa, reducción de inequidad percibida, mayor confianza interna.
Agricultura	Clasificación de jornaleros, capataces y técnicos en rangos homogéneos de esfuerzo laboral	Esfuerzo físico, condiciones ambientales, aporte productivo.	Salarios estandarizados, reducción de conflictos laborales, cumplimiento normativo (MinTrabajo, 2023).

Servicios	Ordenación de cargos administrativos y de atención al cliente en categorías amplias.	Funciones repetitivas, atención al cliente, nivel de formación.	Equidad entre roles similares, cohesión organizacional, disminución de brechas salariales.
Sector público	Uso de escalas definidas por la LOSEP para clasificar funcionarios en grados.	Jerarquía institucional, Nivel académico, responsabilidad estatal.	Uniformidad en remuneraciones, transparencia y equidad en instituciones estatales.

La principal ventaja de este método es que proporciona una visión clara y sencilla de la estructura organizacional. Los trabajadores pueden identificar con facilidad en qué nivel se encuentran y cuáles son las posibilidades de ascenso hacia categorías superiores. Esto no solo fomenta la motivación, sino que también impulsa el desarrollo profesional, ya que los empleados saben qué competencias deben fortalecer para avanzar en su carrera laboral.

No obstante, el método de clasificación también presenta limitaciones. Su carácter general puede generar percepciones de injusticia cuando no se consideran las particularidades de ciertos puestos. En empresas con cargos altamente especializados, la clasificación puede resultar insuficiente, ya que no refleja con

exactitud el valor real de esas funciones. Este riesgo exige revisar periódicamente las categorías y adaptarlas a los cambios del entorno (Chiavenato, 2021).

Otro desafío en la aplicación de este método es la resistencia al cambio. Los trabajadores que perciben una falta de precisión en la categorización pueden cuestionar su validez. Por ello, la participación de los colaboradores en el proceso de clasificación es fundamental para otorgar legitimidad al sistema. Talleres informativos, mesas de diálogo y encuestas internas se convierten en herramientas clave para lograr aceptación.

La adaptación del método de clasificación en Ecuador también ha incluido la incorporación de beneficios complementarios dentro de cada categoría. Más allá del salario, las empresas han integrado incentivos como capacitaciones, seguros o bonos por desempeño, lo que amplía la percepción de justicia entre los trabajadores. De esta manera, el modelo evoluciona hacia un enfoque integral de compensación, más allá de la simple remuneración monetaria.

El método de clasificación representa una herramienta práctica y funcional en el contexto ecuatoriano, sobre todo en sectores con estructuras laborales homogéneas. Su simplicidad facilita la gestión de compensaciones y fortalece la equidad interna, aunque requiere ajustes en empresas con alta especialización. Aplicado con criterios claros y revisiones periódicas, este método contribuye a la construcción de sistemas salariales justos, transparentes y coherentes con la realidad del mercado laboral nacional.

3.3.9 Método de grados predeterminados: Uso en empresas ecuatorianas y su integración con políticas salariales nacionales.

El método de grados predeterminados es una técnica de valuación de puestos que consiste en ubicar cada cargo dentro de una escala previamente estructurada de grados o niveles, a los cuales se les asignan rangos salariales específicos. Este sistema permite ordenar los puestos de manera objetiva y consistente, facilitando la administración de sueldos y la planificación de estructuras retributivas. En Ecuador, este método ha ganado relevancia en empresas que buscan simplificar la gestión salarial y alinearse con estándares nacionales.

La aplicación de este modelo se basa en criterios previamente establecidos, como responsabilidad, complejidad, habilidades requeridas y condiciones de trabajo. Cada uno de estos aspectos define el grado en el que se ubica un puesto. Así, dos cargos con características similares pueden colocarse en un mismo grado, recibiendo remuneraciones comparables, mientras que cargos con mayor responsabilidad se ubican en grados superiores, con un rango salarial más alto.

En el contexto ecuatoriano, este método ha sido ampliamente utilizado en instituciones públicas y privadas de gran tamaño, donde existe una amplia variedad de cargos que deben organizarse de manera coherente. El sistema permite construir escalas salariales homogéneas y fáciles de aplicar, lo que resulta indispensable para

empresas que manejan cientos o miles de empleados en distintos niveles jerárquicos.

El uso de grados predeterminados también guarda estrecha relación con las políticas salariales nacionales. En Ecuador, el salario básico unificado (SBU) establece un piso mínimo de remuneración que sirve como referencia para definir los grados iniciales de la escala. De esta manera, el método asegura que las estructuras salariales respeten los parámetros legales y se adapten a las disposiciones establecidas por el Código de Trabajo y el Ministerio de Trabajo (Ministerio de Trabajo del Ecuador, 2023).

Una de las principales ventajas de este sistema es que aporta transparencia y equidad. Los empleados comprenden con mayor facilidad cómo se asignan los salarios y cuáles son los criterios que justifican su ubicación en un determinado grado. Esta claridad fortalece la confianza en la organización y reduce los conflictos derivados de percepciones de inequidad en la compensación.

En empresas ecuatorianas del sector industrial, el método de grados predeterminados se ha aplicado para organizar cargos operativos, técnicos y administrativos en una estructura coherente. Al ubicar cada puesto en un grado específico, se logra una diferenciación clara entre los niveles de responsabilidad, lo que facilita tanto la gestión de la nómina como la planificación de ascensos y promociones.

El sector de servicios también ha adoptado este método, especialmente en áreas como banca, telecomunicaciones y

educación. En estas industrias, donde existe una diversidad de cargos, la clasificación por grados permite establecer escalas salariales competitivas y comparables con las del mercado, manteniendo a la vez coherencia con la política salarial nacional. Este enfoque ayuda a retener talento y a garantizar la equidad interna.

Otro aspecto importante de la adaptación en Ecuador es la integración de beneficios adicionales dentro de cada grado. Además del salario base, las empresas suelen incorporar compensaciones complementarias como bonos, seguros de salud, capacitación o planes de retiro. Esta práctica enriquece el método y lo convierte en un sistema más integral, alineado con las expectativas modernas de los trabajadores (Chiavenato, 2021).

Tabla 12. Aplicación del método de grados predeterminados en empresas ecuatorianas.

Criterio/ elemento	**Descripción en el contexto ecuatoriano**	**Ejemplo de aplicación**
Base legal	Se ajusta al salario básico unificado (SBU) y a las disposiciones del Código de Trabajo	El grado inicial nunca puede estar por debajo del SBU (Ministerio de Trabajo, 2023
Criterios de ubicación	Responsabilidad, complejidad, habilidades y condiciones de trabajo.	Técnicos especializados se ubican en grados superiores frente a operarios básicos.

Sectoresde aplicación	Industrial, servicios (banca, telecomunicaciones, educación) y administración pública.	En bancos, permite diferenciar asesores, supervisores y gerentes en grados definidos.
Beneficios adicionales	Bonos, seguros, capacitación y planes de retiro complementan el salario base de cada grado.	Empresas de telecomunicaciones incluyen seguros médicos dentro del grado salarial.
Ventajas principales	Transparencia, equidad interna, planificación de carreras y facilidad en negociaciones colectivas	Los empleados visualizan qué competencias requieren para ascender a un grado superior.
Desafíos	Necesidad de actualizar periódicamente los grados para mantener competitividad y coherencia con el mercado.	Revisiones cada 2 años en industrias tecnológicas debido a cambios acelerados en el sector.

El método también contribuye a la planificación de carreras profesionales. Al establecer grados claramente definidos, los empleados pueden visualizar su crecimiento dentro de la empresa y comprender qué competencias o logros son necesarios para ascender

a un nivel superior. Esto fomenta la motivación, fortalece la fidelidad hacia la organización y asegura continuidad en los puestos críticos.

Entre los desafíos de este método se encuentra la necesidad de actualizar periódicamente los grados, ya que la dinámica del mercado laboral y los cambios tecnológicos pueden alterar el valor de ciertos puestos. Si las escalas no se revisan, corren el riesgo de desajustarse con respecto al mercado, perdiendo su eficacia como herramienta de gestión salarial y de motivación.

El método de grados predeterminados también ha demostrado ser útil en procesos de auditoría laboral y en negociaciones colectivas. Su carácter estructurado y objetivo permite justificar las políticas salariales ante autoridades regulatorias y sindicatos, reforzando la transparencia y legitimidad de las decisiones tomadas en la empresa. Esto resulta clave en el contexto ecuatoriano, donde la fiscalización laboral es estricta.

El método de grados predeterminados ha sido una herramienta eficaz para las empresas ecuatorianas al momento de organizar y administrar su estructura salarial. Su integración con las políticas nacionales asegura cumplimiento legal, equidad interna y competitividad externa. Si bien exige actualizaciones periódicas y una adecuada comunicación, constituye un modelo sólido y adaptable que contribuye al fortalecimiento de la gestión de compensaciones en el país.

3.3.10 Método híbrido: Combinación de métodos cuantitativos y cualitativos en empresas ecuatorianas.

El método híbrido de valuación de puestos surge como respuesta a las limitaciones que presentan los modelos exclusivamente cuantitativos o cualitativos. Mientras los primeros aportan objetividad mediante sistemas de puntajes y factores medibles, los segundos permiten un análisis más flexible y adaptado a la cultura organizacional. La combinación de ambos enfoques genera un sistema más equilibrado, que aprovecha las ventajas de cada método y reduce sus debilidades.

En Ecuador, la aplicación de este modelo se ha extendido en organizaciones que enfrentan la necesidad de conciliar equidad interna y competitividad externa. Empresas de sectores como la banca, la industria tecnológica y la educación han adoptado este enfoque, ya que les permite valorar tanto las competencias técnicas y resultados medibles como las habilidades blandas, la innovación y el compromiso cultural. Esta integración responde a las demandas de un mercado laboral dinámico.

El componente cuantitativo del método híbrido suele basarse en técnicas como el método de puntos o los factores de comparación. Estos instrumentos ofrecen una base técnica y estructurada para asignar valores a los puestos. Paralelamente, se incorporan elementos cualitativos como entrevistas, análisis de desempeño y observaciones del entorno laboral, lo que asegura una visión más amplia de la relevancia de cada cargo dentro de la organización.

La principal ventaja de este enfoque es que equilibra la precisión técnica con la flexibilidad interpretativa. Mientras los números permiten fundamentar decisiones salariales con objetividad, los elementos cualitativos incorporan la voz de los trabajadores y la cultura organizacional. En Ecuador, donde la diversidad productiva es alta, esta combinación es fundamental para adaptar el sistema a diferentes industrias y contextos regionales.

En la práctica, las empresas ecuatorianas que aplican el método híbrido conforman comités de evaluación integrados por expertos en recursos humanos, directivos y, en algunos casos, representantes de los trabajadores. Este enfoque participativo aumenta la legitimidad del proceso y genera confianza entre los empleados, quienes perciben que sus puestos han sido valorados desde múltiples perspectivas.

Un aspecto clave de este método en el país es la alineación con la normativa laboral. El sistema híbrido respeta disposiciones como el salario básico unificado, los beneficios legales obligatorios y las escalas definidas por el Código de Trabajo. Al mismo tiempo, se complementa con prácticas empresariales innovadoras que van más allá de la legislación, como bonos por desempeño, beneficios flexibles o planes de capacitación (Ministerio de Trabajo del Ecuador, 2023).

En sectores como la educación superior, el método híbrido ha sido utilizado para valorar tanto la producción académica y científica como las competencias pedagógicas y el compromiso institucional. De manera similar, en el sector tecnológico se combina la medición

de resultados en proyectos con la valoración de la capacidad de innovación y liderazgo de equipos, generando estructuras retributivas más acordes con las exigencias modernas del mercado.

Tabla 13. Implementación del método híbrido en empresas ecuatorianas.

Componente	Descripción	Ejemplo en Ecuador
Cuantitativo	Uso de métodos como puntos y factores de comparación para medir responsabilidad, habilidades, esfuerzo y resultados.	En banca se valoran indicadores de productividad y cumplimiento de metas comerciales.
Cualitativo	Entrevistas, juicios de expertos y análisis de desempeño para captar aspectos culturales y sociales.	En universidades se consideran competencias pedagógicas y compromiso con la comunidad.
Sectores de aplicación	Banca, tecnología, educación, manufactura y medianas empresas en proceso de profesionalización.	En startups tecnológicas se valora la innovación y el liderazgo en proyectos de software.
Beneficios	Equilibrio entre	Reducción de conflictos

	objetividad y flexibilidad, mayor percepción de equidad.	laborales y fortalecimiento del clima de trabajo.
Desafíos	Mantener balance entre ambos enfoques y capacitar continuamente al personal de RRHH.	Inversión en formación técnica y actualización normativa para evitar desajustes.
Impacto en compensación	Genera estructuras salariales más justas, motivación de los empleados y alineación con la cultura organizacional.	Empresas de servicios incorporan bonos y planes de carrera junto con la escala salarial.

El método híbrido también se adapta bien a empresas medianas que buscan profesionalizar su gestión de compensaciones. Estas organizaciones, al no contar con recursos para aplicar únicamente sistemas altamente técnicos, encuentran en el modelo una opción flexible que equilibra costos y beneficios. La posibilidad de combinar elementos según las necesidades específicas del negocio es uno de los factores que explican su expansión en el país.

Entre los beneficios más destacados está la mejora en la percepción de equidad y justicia organizacional. Los colaboradores entienden que sus puestos no solo han sido evaluados desde parámetros técnicos, sino también desde el aporte cualitativo que realizan a la

empresa. Esta visión integral reduce los conflictos laborales, fortalece el compromiso y mejora el clima laboral, lo que a su vez repercute en la productividad general de la organización.

No obstante, este modelo también enfrenta desafíos. La principal dificultad es mantener un equilibrio adecuado entre los componentes cuantitativos y cualitativos. Si se otorga demasiado peso a uno de ellos, el sistema puede perder credibilidad. Por ello, las empresas ecuatorianas que lo utilizan deben definir claramente los criterios y garantizar transparencia en la comunicación de los resultados (Chiavenato, 2021).

Otro reto importante es la necesidad de capacitación continua. Los responsables de aplicar el método deben conocer tanto las técnicas cuantitativas como las cualitativas, lo que requiere inversión en formación y actualización constante. Esta preparación asegura que el sistema se aplique con rigor y que pueda adaptarse a los cambios que se presentan en el mercado laboral y en la normativa nacional.

El método híbrido representa una solución innovadora y efectiva para la valuación de puestos en Ecuador. Al integrar enfoques cuantitativos y cualitativos, permite construir estructuras salariales más justas, competitivas y alineadas con la cultura organizacional. Su flexibilidad y capacidad de adaptación lo convierten en una herramienta clave para empresas que buscan enfrentar los desafíos de un mercado en transformación y mantener un equilibrio entre eficiencia y humanización en la gestión del talento humano.

CAPÍTULO IV

4 ASPECTOS LEGALES SOBRE EL SUELDOS, SALARIOS Y COMPENSACIONES Y NÓMINA

4.1 Marco Legal y Derechos Fundamentales.

4.1.1 Legislación laboral en Ecuador: Principales leyes y reglamentos que regulan los salarios y las nóminas.

La legislación laboral ecuatoriana constituye la base para garantizar los derechos de los trabajadores y establecer obligaciones claras para los empleadores. Su principal objetivo es asegurar condiciones de trabajo dignas, salarios justos y beneficios sociales que protejan al trabajador y a su familia. Entre los cuerpos normativos más relevantes se encuentra el Código de Trabajo, que regula las relaciones laborales en el sector privado y fija las disposiciones sobre remuneraciones, nómina y beneficios adicionales.

El Código de Trabajo del Ecuador establece principios esenciales como el derecho a un salario justo, la prohibición de discriminación en la remuneración y la obligatoriedad de cumplir con el salario básico unificado (SBU). Además, regula beneficios complementarios como los décimos, vacaciones pagadas, horas extraordinarias y licencias especiales. Estas disposiciones buscan garantizar equidad y transparencia en el pago de salarios, promoviendo un marco de justicia laboral en todo el país.

Otro instrumento normativo importante es la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), que regula la gestión de remuneraciones

en el sector público. Esta ley establece escalas salariales predeterminadas, beneficios específicos para los funcionarios y mecanismos de control en la administración de la nómina. De esta manera, se asegura que las instituciones del Estado mantengan coherencia en la compensación y que exista uniformidad en los pagos a nivel nacional.

El salario básico unificado (SBU) es una de las piezas centrales de la regulación laboral. Este valor, definido anualmente por el Consejo Nacional de Trabajo y Salarios, constituye el mínimo legal que un trabajador debe recibir por su labor. En Ecuador, ningún empleador puede pagar por debajo de este valor, lo que garantiza un piso de protección económica para todos los trabajadores formales y refuerza la lucha contra la explotación laboral (Ministerio de Trabajo del Ecuador, 2023).

En lo referente a la nómina, la legislación exige que todos los pagos realizados a los empleados estén documentados de manera formal. Los empleadores deben entregar roles de pago detallados que incluyan salario, aportes al IESS, retenciones de impuestos, horas extras y beneficios adicionales. Este requisito no solo asegura transparencia en las relaciones laborales, sino que también constituye un respaldo legal en caso de conflictos o reclamos.

El sistema de seguridad social es otro componente regulado por la legislación ecuatoriana. Los empleadores están obligados a afiliar a sus trabajadores al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y a realizar los aportes correspondientes. Esta disposición protege

al empleado en áreas como salud, pensiones, riesgos laborales y cesantía. El incumplimiento de esta obligación genera sanciones y puede derivar en acciones legales contra las empresas.

Además de las leyes principales, existen reglamentos específicos emitidos por el Ministerio de Trabajo que regulan aspectos como el cálculo de horas extraordinarias, el pago de utilidades y la determinación de recargos por trabajo en días de descanso obligatorio. Estos reglamentos permiten aterrizar la normativa general en procedimientos prácticos que las empresas deben aplicar en su gestión de nómina de manera precisa.

La legislación también contempla medidas de protección frente a despidos intempestivos. En estos casos, el empleador debe pagar indemnizaciones calculadas en función del tiempo de servicio del trabajador y su salario. Estas disposiciones buscan disuadir despidos arbitrarios y asegurar que, en caso de separación laboral, el empleado reciba una compensación que le permita sostenerse mientras encuentra un nuevo empleo (Chiavenato, 2021).

En el ámbito de la equidad salarial, la normativa ecuatoriana establece que no debe existir discriminación en la remuneración por razones de género, edad, etnia o cualquier otra condición. Aunque persisten desafíos en la práctica, la ley fija un marco de igualdad que debe ser respetado por todos los empleadores, y cuya inobservancia puede derivar en sanciones administrativas y judiciales.

El marco legal también regula la participación de los trabajadores en

las utilidades de las empresas. Según la normativa vigente, el 15 % de las utilidades debe distribuirse entre los empleados, lo que constituye un derecho adquirido y reconocido ampliamente en la legislación laboral ecuatoriana. Este beneficio refleja el principio de corresponsabilidad entre empleador y trabajador en el éxito económico de la organización.

En cuanto a la fiscalización, el Ministerio de Trabajo desempeña un papel clave a través de las inspecciones laborales. Estas verifican que las empresas cumplan con las disposiciones sobre salarios, nóminas, aportes y beneficios. La presencia de esta autoridad refuerza la obligatoriedad de la ley y garantiza que las relaciones laborales se mantengan dentro de los márgenes de justicia y legalidad.

La legislación laboral en Ecuador establece un marco integral que regula los salarios y la gestión de nóminas, protegiendo a los trabajadores y orientando a las empresas en el cumplimiento de sus obligaciones. Cuerpos legales como el Código de Trabajo, la LOSEP y los reglamentos ministeriales garantizan que los pagos sean transparentes, equitativos y coherentes con la política salarial nacional. De esta forma, se construye un sistema que promueve tanto la estabilidad laboral como el desarrollo económico del país.

1.1.1 Código del Trabajo del Ecuador: Disposiciones relevantes sobre salarios, remuneraciones y beneficios.

El Código del Trabajo del Ecuador es la principal normativa que regula las relaciones laborales en el sector privado y establece las

disposiciones esenciales en torno a salarios, remuneraciones y beneficios. Su propósito es garantizar que todo trabajador reciba una compensación justa por su labor, protegiendo así su bienestar y el de su familia. A través de este cuerpo legal, se asegura la equidad en la remuneración y se fijan las condiciones mínimas que los empleadores deben cumplir.

Una de las disposiciones más importantes es la obligatoriedad de respetar el salario básico unificado (SBU), que constituye el mínimo legal de remuneración mensual. Ningún trabajador en relación de dependencia puede recibir un salario inferior a este valor, el cual se revisa anualmente en función de indicadores económicos y sociales. Esta medida busca mantener el poder adquisitivo y proteger a los trabajadores frente a la inflación y la desigualdad.

El Código también regula los beneficios adicionales que complementan el salario. Entre ellos destacan el décimo tercer sueldo, equivalente a una doceava parte de las remuneraciones anuales, y el décimo cuarto sueldo, que corresponde a un salario básico unificado. Estos beneficios se pagan en fechas específicas y son obligatorios, lo que constituye una forma de redistribuir ingresos y fortalecer la seguridad económica de los trabajadores.

Otra disposición relevante es el derecho a vacaciones anuales pagadas, que consiste en 15 días consecutivos de descanso tras cumplir un año de trabajo. Este beneficio busca garantizar la recuperación física y mental del trabajador, reconociendo la importancia del descanso en la productividad y el bienestar general.

En caso de no disfrutarse, el empleador debe compensar económicamente este tiempo, asegurando el cumplimiento del derecho.

El Código regula además el pago de horas extraordinarias y suplementarias. Las primeras corresponden al trabajo realizado después de la jornada legal y se pagan con un recargo del 100 %, mientras que las suplementarias, efectuadas antes o después de la jornada ordinaria, tienen un recargo del 50 %. Estas disposiciones buscan evitar la explotación laboral y asegurar una compensación justa por el esfuerzo adicional.

El pago de utilidades constituye otro derecho reconocido en la normativa. Las empresas deben distribuir el 15 % de las utilidades líquidas anuales entre sus trabajadores. De este porcentaje, el 10 % se reparte en función del tiempo trabajado y el 5 % restante en función de las cargas familiares. Este beneficio refuerza la corresponsabilidad entre empleadores y empleados en los logros económicos de la organización (Ministerio de Trabajo del Ecuador, 2023).

En materia de seguridad social, el Código del Trabajo exige que los empleadores afilien obligatoriamente a sus trabajadores al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Este sistema cubre áreas como salud, pensiones, cesantía y riesgos laborales, garantizando un marco de protección integral. La falta de afiliación constituye una infracción grave que puede derivar en sanciones económicas y legales para los empleadores.

El Código también contempla medidas de protección en casos de despido intempestivo. En estas situaciones, el empleador está obligado a pagar una indemnización que varía según el tiempo de servicio del trabajador y su salario. Esta disposición protege al empleado frente a decisiones arbitrarias y asegura que, en caso de perder su empleo, cuente con un respaldo económico mientras busca una nueva oportunidad.

En cuanto a la equidad salarial, la normativa establece la prohibición de discriminación en la remuneración por razones de género, edad, etnia o condición social. Aunque en la práctica aún persisten brechas salariales, esta disposición fija un marco legal que obliga a los empleadores a garantizar igualdad de trato y pago justo para todos los trabajadores (Chiavenato, 2021).

El Código del Trabajo también regula los aportes patronales y retenciones que deben realizarse sobre el salario. Estos incluyen las contribuciones al IESS y las retenciones de impuestos correspondientes. Al exigir un registro transparente de estas operaciones en las nóminas, la ley asegura un manejo responsable de los recursos y evita la evasión de obligaciones laborales y fiscales.

La normativa establece, además, que el pago de salarios debe realizarse en dinero de curso legal, prohibiendo que se haga en especie salvo casos excepcionales previstos por la ley. Este principio busca garantizar que el trabajador reciba una compensación real y líquida que le permita cubrir sus necesidades básicas de manera adecuada.

El Código del Trabajo del Ecuador fija un marco integral de disposiciones que garantizan salarios dignos, beneficios sociales y protección laboral. Su cumplimiento es obligatorio y constituye la base de la justicia en las relaciones laborales. Gracias a estas disposiciones, se asegura que el trabajador cuente con derechos mínimos irrenunciables, mientras que los empleadores disponen de un marco claro para gestionar su política salarial y mantener un equilibrio justo en el entorno laboral.

1.1.2 Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP): Disposiciones sobre remuneraciones en el sector público.

La Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) constituye el marco legal que regula las relaciones laborales de los servidores públicos en Ecuador. Esta normativa se centra en establecer condiciones claras, transparentes y uniformes para la administración de remuneraciones en el sector público. Su objetivo es garantizar que el pago de salarios esté alineado con principios de equidad, eficiencia y responsabilidad en el manejo de los recursos estatales.

Una de las principales características de la LOSEP es que establece escalas remunerativas para los distintos niveles jerárquicos de la administración pública. Dichas escalas son determinadas por el Ministerio de Trabajo y aprobadas por el Ministerio de Economía y Finanzas, lo que asegura que exista un sistema homogéneo y controlado para todos los organismos del Estado. Esto evita discrecionalidades en la asignación de salarios.

La normativa dispone que las remuneraciones en el sector público se estructuren en base a tres componentes: sueldo básico, bonificaciones e incentivos. El sueldo básico corresponde al monto fijo según la escala; las bonificaciones pueden derivarse de condiciones particulares, como zonas de difícil acceso; y los incentivos se otorgan por méritos, logros o eficiencia. Esta estructura busca equilibrar estabilidad con estímulo al desempeño.

La LOSEP también incorpora la obligatoriedad de respetar el salario básico unificado (SBU) como referencia mínima en la estructura de remuneraciones públicas. De esta manera, se garantiza que ningún servidor reciba una remuneración inferior a la establecida a nivel nacional. Esta disposición refuerza la equidad entre los sectores público y privado, manteniendo coherencia en la política salarial del país (Ministerio de Trabajo del Ecuador, 2023).

Otro aspecto clave es la prohibición de pagos indebidos o duplicados. La normativa establece que los servidores públicos no podrán recibir remuneraciones fuera de lo estipulado en la escala correspondiente, salvo excepciones autorizadas por ley. Esto busca fortalecer la transparencia en la gestión de fondos estatales y prevenir prácticas de corrupción o abuso de recursos.

La LOSEP también regula los incentivos por mérito y productividad, que buscan premiar a los servidores que demuestran alto desempeño. Estos incentivos están sujetos a evaluaciones periódicas y se conceden de manera excepcional, lo que asegura que el sistema no solo se base en la antigüedad, sino también en el aporte real al

cumplimiento de los objetivos institucionales.

En cuanto a los beneficios adicionales, la normativa reconoce el derecho a décimos, vacaciones y licencias, similares a los que se aplican en el sector privado bajo el Código de Trabajo. Sin embargo, en el sector público estos beneficios están regulados de manera estricta, con mecanismos de control más detallados para evitar abusos y garantizar la eficiencia administrativa.

La gestión de la nómina en el sector público también está regulada bajo la LOSEP. Cada institución tiene la obligación de registrar los pagos en sistemas electrónicos controlados por el Ministerio de Economía y Finanzas. Este control asegura que los salarios se paguen de manera oportuna, se eviten duplicidades y se cumpla con las disposiciones presupuestarias establecidas en la ley.

Un punto de gran relevancia es la disposición sobre remuneraciones adicionales por responsabilidad institucional. Por ejemplo, quienes ocupan cargos de alta dirección, como ministros, viceministros o directores, tienen asignaciones salariales diferenciadas que reflejan el nivel de responsabilidad y complejidad de sus funciones. Este principio garantiza proporcionalidad entre el nivel jerárquico y la compensación recibida (Chiavenato, 2021).

La LOSEP también contempla sanciones para quienes incumplan las disposiciones en materia de remuneraciones. Estas incluyen desde multas hasta la destitución de funcionarios que autoricen pagos indebidos. Con ello se refuerza la importancia de la disciplina

administrativa y la responsabilidad en el manejo de los recursos públicos.

Entre los desafíos que enfrenta la aplicación de la LOSEP está la necesidad de mantener actualizadas las escalas salariales frente a la inflación y los cambios económicos del país. Aunque el sistema garantiza equidad, su rigidez puede dificultar la competitividad frente al sector privado en la atracción de talento, especialmente en áreas técnicas y de alta especialización.

La LOSEP constituye una herramienta fundamental para ordenar y transparentar las remuneraciones en el sector público ecuatoriano. Su enfoque en la equidad, la eficiencia y la responsabilidad en el uso de recursos estatales asegura justicia salarial y fortalece la confianza ciudadana en la gestión pública. No obstante, su efectividad depende de revisiones periódicas y de una aplicación rigurosa que combine disciplina administrativa con flexibilidad frente a los retos del mercado laboral.

4.2 Componentes Legales del Salario, Sueldos y Compensaciones.

4.2.2 Salario mínimo: Determinación, aplicación, y actualizaciones legales.

El salario mínimo en Ecuador constituye un derecho fundamental para todos los trabajadores en relación de dependencia. Su función principal es garantizar un ingreso básico que cubra las necesidades esenciales de los empleados y sus familias. Este monto no puede ser inferior al fijado por el Estado y se convierte en un piso legal obligatorio para los empleadores, asegurando así condiciones mínimas de equidad y justicia en las relaciones laborales.

La determinación del salario mínimo recae en el Consejo Nacional de Trabajo y Salarios, órgano tripartito integrado por representantes de empleadores, trabajadores y el Gobierno. Este proceso busca equilibrar los intereses de las partes, tomando en cuenta indicadores económicos como la inflación, el costo de la canasta básica familiar, la productividad y las proyecciones de crecimiento económico del país. Cuando no existe consenso, el Ministerio de Trabajo fija el valor final.

El salario mínimo en Ecuador se materializa en el denominado salario básico unificado (SBU), que se actualiza anualmente. Este mecanismo permite que el ingreso de los trabajadores no pierda poder adquisitivo frente a la inflación. Además, el SBU sirve como referencia para el cálculo de otros beneficios laborales, como el décimo cuarto sueldo, las indemnizaciones por despido intempestivo y las aportaciones al IESS, consolidando su importancia en la estructura económica y social del país.

En cuanto a su aplicación, el salario mínimo es de carácter obligatorio para todos los empleadores del sector privado y público, salvo los

regímenes especiales regulados por normativas específicas. El incumplimiento de este derecho se considera una infracción laboral grave y puede derivar en sanciones económicas y administrativas para las empresas. Esto garantiza que los trabajadores tengan acceso a condiciones mínimas de dignidad en el ejercicio de sus actividades productivas.

El SBU también cumple un rol clave en la promoción de la equidad social. Al establecer un ingreso mínimo uniforme, se busca reducir las brechas salariales entre los trabajadores menos calificados y los de mayor nivel educativo o experiencia. Si bien no elimina por completo las desigualdades, constituye un mecanismo redistributivo que contribuye a disminuir la pobreza y fortalecer la cohesión social (Ministerio de Trabajo del Ecuador, 2023).

Un aspecto importante es la relación del salario mínimo con la canasta básica familiar. En teoría, el SBU debe garantizar que un trabajador pueda cubrir sus necesidades básicas, aunque en la práctica persisten brechas entre ambos valores. Este desfase genera debates recurrentes sobre la suficiencia del salario mínimo y plantea desafíos para las autoridades en la definición de políticas salariales que combinen justicia social con sostenibilidad empresarial.

Las actualizaciones legales del salario mínimo se realizan cada año, generalmente en el mes de diciembre, para entrar en vigencia a partir de enero del año siguiente. Este proceso de revisión periódica busca mantener la coherencia entre el ingreso mínimo y las condiciones económicas del país. Las resoluciones emitidas son de cumplimiento

obligatorio y representan un compromiso del Estado con la protección de los trabajadores frente a la inflación.

En el ámbito empresarial, el ajuste del salario mínimo plantea tanto oportunidades como retos. Por un lado, mejora la satisfacción y el bienestar de los empleados, fortaleciendo el clima laboral. Por otro, implica un incremento en los costos de nómina que puede afectar a pequeñas y medianas empresas. Por ello, la determinación del SBU se convierte en un proceso delicado que debe considerar tanto la justicia social como la capacidad de pago de los empleadores (Chiavenato, 2021).

El salario mínimo también tiene un impacto directo en la formalización del empleo. Cuando el SBU es considerado justo y razonable, los trabajadores encuentran mayores incentivos para buscar empleos formales que les brinden seguridad social y beneficios legales. Sin embargo, si el salario mínimo se percibe como insuficiente, puede incentivar la informalidad laboral, uno de los principales problemas estructurales en el mercado ecuatoriano.

La legislación ecuatoriana prohíbe expresamente el pago de salarios por debajo del mínimo establecido, incluso mediante acuerdos entre empleador y trabajador. Este carácter irrenunciable refuerza el principio de que los derechos laborales son inalienables y no pueden ser negociados en detrimento del trabajador. En caso de incumplimiento, la normativa contempla sanciones económicas y el pago retroactivo de las diferencias salariales.

Otro elemento a considerar es la influencia del salario mínimo en las negociaciones colectivas. Los sindicatos lo utilizan como referencia para exigir mejoras salariales adicionales, mientras que las empresas lo consideran un parámetro para diseñar sus escalas internas. De esta forma, el SBU se convierte en un punto de partida que influye directamente en la construcción de políticas retributivas más amplias.

El salario mínimo en Ecuador es una herramienta central para la justicia laboral y la equidad social. Su determinación, aplicación y actualización legal reflejan un esfuerzo por equilibrar las necesidades de los trabajadores con la sostenibilidad de las empresas. Aunque persisten desafíos en cuanto a su suficiencia frente al costo de vida, constituye un mecanismo indispensable para garantizar dignidad y protección en el mundo laboral ecuatoriano.

4.2.3 Composición del salario, retenciones y contribuciones obligatorias.

El salario en Ecuador está compuesto por varios elementos que, en conjunto, determinan la remuneración integral que percibe un trabajador. Más allá del sueldo básico, la normativa contempla beneficios adicionales como décimos, fondos de reserva, utilidades y bonificaciones. Esta estructura busca garantizar que el trabajador no solo reciba una compensación fija mensual, sino también ingresos complementarios que mejoren su bienestar económico y social.

Dentro de esta composición, el sueldo básico constituye la parte fija y obligatoria que todo empleador debe pagar, siempre respetando el

salario básico unificado (SBU). A este componente se suman las horas extraordinarias y suplementarias, calculadas con recargos establecidos en el Código de Trabajo. Estas remuneraciones adicionales reflejan la importancia del esfuerzo extra realizado por el trabajador fuera de la jornada ordinaria.

Los décimos son un componente relevante de la remuneración. El décimo tercer sueldo equivale a una doceava parte de los ingresos percibidos en el año, mientras que el décimo cuarto sueldo corresponde a un salario básico unificado. Ambos se pagan en fechas específicas y constituyen derechos irrenunciables. Estos beneficios, junto con las utilidades, fortalecen la capacidad adquisitiva de los trabajadores y promueven mayor estabilidad económica en sus hogares.

El fondo de reserva es otro elemento fundamental de la composición salarial. Todo trabajador que cumpla un año de labores tiene derecho a recibir un valor equivalente al 8,33 % de su salario mensual. Puede optar por recibirlo de manera acumulada al final del año o depositado mensualmente en una cuenta individual del IESS. Este beneficio tiene como finalidad generar un respaldo económico adicional para el trabajador en caso de cesantía o necesidades futuras.

En cuanto a las retenciones obligatorias, el empleador debe descontar del salario del trabajador los aportes personales al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), que representan un porcentaje fijo del ingreso. Estos recursos financian las prestaciones de salud, pensiones y riesgos laborales. Asimismo, se realizan

retenciones de impuesto a la renta para aquellos trabajadores que superan el umbral establecido por la normativa tributaria vigente.

Las contribuciones patronales constituyen otra obligación legal. El empleador debe aportar al IESS un porcentaje adicional sobre la remuneración del trabajador. Estos aportes cubren la seguridad social y garantizan el acceso a servicios médicos, pensiones de jubilación y prestaciones por accidentes de trabajo. El incumplimiento de esta obligación puede derivar en sanciones severas y acciones legales contra la empresa (Ministerio de Trabajo del Ecuador, 2023).

El sistema de retenciones y contribuciones obligatorias asegura un equilibrio entre derechos y deberes en la relación laboral. Mientras los trabajadores reciben beneficios sociales, los empleadores cumplen con la corresponsabilidad de financiar la seguridad social. Esta estructura contribuye a fortalecer el sistema de protección social ecuatoriano, que se convierte en un soporte esencial frente a situaciones de enfermedad, vejez o desempleo.

Tabla 14. Composición del salario, retenciones y contribuciones obligatorias en Ecuador.

Categoría	**Concepto**	**Descripción/ Aplicación**

Sueldo básico	Salario básico unificado y extraordinarias	Parte fija y obligatoria, nunca inferior al Salario Básico Unificado (SBU).
Componentes fijos	Horas suplementarias y extraordinaria	Pagadas con recargos establecidos por el Código de Trabajo.
Beneficios adicionales	Utilidades	Décimo tercero Equivalente a la doceava parte de los ingresos anuales, pagado en diciembre. Décimo cuarto equivalente a un SBU, pagado en marzo (Sierra) y agosto (Costa). Fondos de reserva 8,33 % del salario mensual, acumulado o depositado en el IESS después del primer año laboral. Distribución del 15 % de las utilidades líquidas anuales de la empresa.
Retenciones obligatorias	Aportes personales al IESS	Descuento de un porcentaje fijo del salario para salud,

		pensiones y riesgos laborales. Impuesto a la renta Aplicado a trabajadores que superen el umbral legal establecido por el SRI.
Contribuciones	Aportes patronales al IESS	Pago adicional del empleador sobre el salario, para financiar la seguridad social.
Incentivos complementarios	Bonificaciones / beneficios no obligatorios	Alimentación, transporte, bonos de productividad, etc.

Es importante destacar que los beneficios adicionales como bonos de productividad, compensaciones por alimentación o transporte no forman parte estricta del salario básico, pero complementan la remuneración integral. Estos incentivos, aunque no siempre obligatorios, inciden en la percepción de justicia salarial y en la motivación del trabajador, generando un impacto positivo en el clima laboral y en la retención del talento humano (Chiavenato, 2021).

El manejo transparente de la composición salarial se realiza a través de los roles de pago, documentos que deben ser entregados mensualmente a los trabajadores. En ellos se detallan los ingresos,

retenciones y aportes, asegurando que cada empleado conozca con claridad la forma en que se calcula su remuneración. Este mecanismo constituye una prueba legal en caso de disputas laborales y refuerza la confianza en la gestión empresarial.

La legislación también prohíbe prácticas que reduzcan de manera injusta el salario del trabajador. Por ejemplo, los empleadores no pueden realizar descuentos no autorizados, salvo aquellos previstos en la ley, como aportes al IESS, retenciones tributarias o sanciones disciplinarias previamente establecidas. Esto protege al empleado de abusos y asegura que su salario se mantenga íntegro.

En términos prácticos, la correcta administración de la composición salarial y de las contribuciones obligatorias representa un reto para las empresas, especialmente las pequeñas y medianas. El cumplimiento de estas disposiciones requiere organización, conocimiento técnico y herramientas de gestión que aseguren la exactitud en los cálculos y la puntualidad en los pagos. Su incumplimiento afecta tanto la estabilidad laboral como la reputación de la organización.

La composición del salario en Ecuador refleja un sistema integral que incluye sueldos básicos, beneficios adicionales, retenciones y contribuciones obligatorias. Este esquema garantiza que los trabajadores reciban ingresos justos y protegidos, al tiempo que fortalece la seguridad social del país. Para las empresas, representa una responsabilidad que debe gestionarse con transparencia y disciplina, asegurando el cumplimiento de la ley y la construcción de

relaciones laborales sostenibles.

4.2.4 Regulación de beneficios adicionales y su base legal.

La legislación laboral ecuatoriana no se limita a regular el salario básico, sino que también contempla una serie de beneficios adicionales que complementan la remuneración de los trabajadores. Estos beneficios forman parte de un esquema de protección integral que busca garantizar el bienestar del empleado y el equilibrio en la relación laboral. Su regulación se encuentra en el Código de Trabajo y en normativas complementarias emitidas por el Ministerio de Trabajo.

Entre los beneficios adicionales más importantes destacan el décimo tercer sueldo y el décimo cuarto sueldo. El primero, conocido como "bono navideño", corresponde a la doceava parte de las remuneraciones percibidas en el año, mientras que el segundo equivale a un salario básico unificado. Ambos pagos son de carácter obligatorio y tienen como finalidad aliviar gastos en épocas específicas del año, como las festividades de diciembre o el inicio del período escolar.

La participación en las utilidades es otro beneficio regulado por la normativa. Según la ley, las empresas deben repartir el 15 % de las utilidades líquidas anuales entre sus trabajadores. Este porcentaje se distribuye en función del tiempo laborado y de las cargas familiares, garantizando que el éxito empresarial se comparta de manera justa con quienes contribuyen directamente a los resultados productivos.

Las vacaciones pagadas también forman parte de los beneficios adicionales. El Código de Trabajo establece un mínimo de 15 días de descanso anual remunerado, y a partir del quinto año de servicio continuo, los trabajadores reciben un día adicional por cada nuevo año. Este beneficio busca asegurar la recuperación física y emocional del empleado, fomentando la productividad y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

El sistema laboral ecuatoriano reconoce además los fondos de reserva, que consisten en el pago mensual equivalente al 8,33 % de la remuneración del trabajador a partir del primer año de labores. Este beneficio puede ser recibido directamente por el empleado o depositado en una cuenta del IESS, constituyendo un ahorro a largo plazo para momentos de necesidad o para complementar la jubilación.

En cuanto a bonificaciones y compensaciones especiales, la ley permite que los empleadores ofrezcan incentivos adicionales como alimentación, transporte o vivienda. Aunque no siempre son de carácter obligatorio, cuando forman parte del contrato individual o colectivo se convierten en exigibles. Estos beneficios mejoran la calidad de vida del trabajador y fortalecen el vínculo de lealtad hacia la empresa (Martínez & Rojas, 2020).

El marco legal también contempla licencias y permisos remunerados, entre ellos la licencia por maternidad y paternidad. La madre trabajadora tiene derecho a 12 semanas de descanso pagado, mientras que el padre goza de 15 días de licencia en caso de parto. Estas

disposiciones reflejan la intención del legislador de apoyar a la familia y promover la corresponsabilidad en el cuidado de los hijos.

Otro beneficio adicional regulado es la jubilación patronal, que obliga a los empleadores a reconocer una compensación a los trabajadores que cumplen 25 años de servicio en la misma empresa. Aunque este beneficio puede ser sustituido por aportes periódicos a un fondo privado, constituye un derecho irrenunciable que refuerza la estabilidad laboral y reconoce la fidelidad del trabajador hacia la organización.

La seguridad social también se considera un beneficio complementario, aunque de carácter obligatorio. La afiliación al IESS otorga acceso a atención médica, pensiones por vejez, invalidez y prestaciones por riesgos laborales. Este componente fortalece la protección integral del trabajador y asegura cobertura frente a contingencias que puedan afectar su capacidad de generar ingresos.

En el ámbito de los contratos colectivos, los beneficios adicionales suelen ampliarse, incluyendo seguros privados, becas educativas, programas de capacitación y planes de retiro. Estas disposiciones, al estar reguladas en convenios colectivos, adquieren fuerza legal y obligan al empleador a su cumplimiento. Así, el marco legal ecuatoriano fomenta la negociación como vía para ampliar las condiciones laborales.

Las sanciones por incumplimiento de estos beneficios son claras y estrictas. El empleador que omite el pago de décimos, fondos de

reserva, utilidades o vacaciones se expone a multas, demandas judiciales y a la obligación de cancelar valores retroactivos. Este régimen sancionador busca garantizar que los beneficios adicionales no sean percibidos como opcionales, sino como derechos fundamentales de los trabajadores (Vega, 2019).

La regulación de beneficios adicionales en Ecuador constituye un pilar fundamental para la protección social de los trabajadores. Su base legal asegura que más allá del salario básico, los empleados accedan a ingresos complementarios, licencias y seguridad social que mejoran su calidad de vida. Este esquema refleja una visión integral de la remuneración y fortalece la justicia laboral en el país.

4.2.5 Componentes legales del sueldo, salarios y Compensaciones.

El marco legal ecuatoriano establece que los sueldo, salarios y compensaciones deben estructurarse en función de componentes mínimos irrenunciables. Estos elementos garantizan que todo trabajador reciba un ingreso digno y transparente, además de beneficios complementarios que fortalezcan su seguridad social. Así, la normativa no solo regula el monto básico de remuneración, sino también los valores adicionales que forman parte de la compensación integral.

El primer componente es el sueldo básico unificado (SBU), que representa la base mínima legal que ningún trabajador puede percibir por debajo. Este valor se actualiza anualmente y constituye un punto de referencia para calcular otros beneficios como el décimo cuarto

sueldo, las indemnizaciones por despido y las aportaciones al sistema de seguridad social. Su obligatoriedad asegura un piso de protección para los trabajadores más vulnerables.

Un segundo componente es el décimo tercer sueldo, conocido como bono navideño. Este equivale a la doceava parte de las remuneraciones anuales recibidas por el trabajador y debe cancelarse en diciembre, salvo que el empleado haya solicitado recibirlo de manera acumulada mensualmente. Su finalidad es proporcionar un ingreso extra en época de mayores gastos familiares, constituyéndose en un derecho irrenunciable.

El décimo cuarto sueldo corresponde al equivalente de un salario básico unificado y se entrega en los meses de marzo o agosto, según la región del país. Este beneficio busca apoyar a las familias en períodos críticos del año, como el inicio de clases. Al ser un valor uniforme para todos los trabajadores, se convierte en un mecanismo de redistribución que promueve la equidad entre empleados de diferentes sectores productivos.

Otro componente fundamental es la participación en las utilidades. Según la ley, las empresas deben repartir el 15 % de sus utilidades líquidas anuales entre sus trabajadores. El 10 % se distribuye de acuerdo con el tiempo trabajado, mientras que el 5 % restante se asigna en función de las cargas familiares. Este derecho reconoce el aporte del trabajador en la generación de riqueza y refuerza la corresponsabilidad en el éxito empresarial (Vega, 2019).

El fondo de reserva también integra los componentes legales de la remuneración. Todo trabajador con más de un año de servicio tiene derecho a recibir un valor equivalente al 8,33 % de su salario mensual. Este monto puede depositarse directamente al trabajador o enviarse al IESS para acumularse como un ahorro a largo plazo. Su objetivo es otorgar un respaldo económico adicional y mejorar la estabilidad del trabajador.

Las vacaciones pagadas constituyen otro beneficio irrenunciable. La ley establece un mínimo de 15 días consecutivos de descanso anual, que aumentan a partir del quinto año de servicio. Durante este período, el trabajador recibe su remuneración habitual, lo que refuerza el principio de descanso remunerado y fomenta el equilibrio entre vida personal y laboral. Su omisión genera la obligación de pago compensatorio al empleado.

Los aportes al IESS forman parte esencial de la compensación legal. El empleador debe realizar las contribuciones patronales y descontar los aportes personales del trabajador, asegurando acceso a salud, pensiones y cobertura por riesgos laborales. Este componente refleja la corresponsabilidad entre Estado, empleadores y empleados para sostener el sistema de seguridad social en Ecuador (García, 2021).

El pago de horas suplementarias y extraordinarias también es un componente obligatorio. El Código de Trabajo establece que las horas suplementarias deben pagarse con un recargo del 50 %, mientras que las extraordinarias con un recargo del 100 %. Este reconocimiento monetario protege al trabajador frente a la

explotación laboral y valora el esfuerzo adicional realizado fuera de la jornada ordinaria.

Los bonos y compensaciones especiales, cuando forman parte del contrato de trabajo o de convenios colectivos, adquieren carácter legal. Entre ellos pueden incluirse subsidios de transporte, alimentación, seguros privados o programas de capacitación. Aunque no están regulados de manera uniforme, su inclusión contractual los convierte en exigibles y en parte de la remuneración integral del trabajador.

Tabla 15. Componentes legales del sueldo, salarios y compensaciones en Ecuador.

Componente legal	**Descripción**	**Base normativa / referencia**
Sueldo Básico Unificado (SBU)	Remuneración mínima que ningún trabajador puede percibir por debajo; base para otros beneficios.	Código de Trabajo; fijación anual por el Consejo Nacional de Trabajo y Salarios.
Décimo tercer sueldo	Equivale a la doceava parte de las remuneraciones anuales; se paga en diciembre o acumulado	Código de Trabajo, art. 111–113.

Décimo cuarto sueldo	Equivalente a un SBU; se paga en marzo (Sierra) y agosto (Costa) según región.	Código de Trabajo, art. 113–115.
Participación en utilidades	15 % de utilidades líquidas: 10 % por tiempo trabajado y 5 % por cargas familiares.	Código de Trabajo, art. 97–99; (Vega, 2019).
Fondo de reserva	8,33 % del salario mensual a partir del primer año de trabajo; entregado al empleado o al IESS.	Código de Trabajo, art. 196.
Vacaciones pagadas	15 días anuales de descanso remunerado; aumenta tras 5 años de servicio.	Código de Trabajo, art. 69–71.
Contribuciones personales y patronales	Aportes al IESS	Ley de Seguridad Social; (García, obligatorias que financian salud, pensiones 2021).

Bonos y compensaciones contractuales	Beneficios pactados (transporte, alimentación, seguros, capacitación) que adquieren obligatoriedad.	Convenios colectivos o contratos individuales.
Jubilación patronal	Reconocimiento a empleados con 25 años de servicio en la misma empresa.	Código de Trabajo, art. 216–219.

El marco legal también contempla la jubilación patronal, un beneficio que reconoce a los empleados que cumplen 25 años de servicio continuo en la misma empresa. Este componente, que puede ser sustituido por planes complementarios, constituye un reconocimiento a la fidelidad y permanencia del trabajador, reforzando la estabilidad en las relaciones laborales de largo plazo.

Los componentes legales del sueldo, salarios y compensaciones en Ecuador constituyen un sistema integral que garantiza la justicia y la equidad en el ámbito laboral. Desde el sueldo básico hasta los beneficios adicionales, la normativa asegura que los trabajadores accedan a ingresos dignos y a un conjunto de prestaciones que refuerzan su protección social. Para los empleadores, este marco implica una obligación, pero también una oportunidad para construir relaciones laborales sostenibles y responsables.

4.3 Gestión Legal de la Nómina.

4.3.6 Estructura, registro y control de nóminas.

La nómina es un documento clave en la gestión laboral de cualquier organización, ya que refleja de manera detallada las remuneraciones que reciben los trabajadores y los descuentos aplicados según lo establece la ley. Su correcta elaboración garantiza transparencia, evita conflictos laborales y constituye un respaldo legal en caso de auditorías o reclamos. En Ecuador, el registro y control de nóminas está regulado por el Código de Trabajo y las disposiciones del Ministerio de Trabajo.

La estructura de la nómina incluye información esencial como el nombre del trabajador, cargo, sueldo básico, horas trabajadas, horas extras, bonificaciones, décimos, fondos de reserva y participación en utilidades. También deben constar las deducciones legales, como aportes al IESS, retenciones de impuestos y otros descuentos autorizados. Este desglose asegura que el trabajador comprenda con claridad cómo se compone su salario neto.

El registro de nóminas es una obligación para todos los empleadores. Cada empresa debe llevar un control documentado, físico o digital, de los pagos efectuados a sus empleados. Estos registros no solo cumplen una función administrativa, sino que también sirven como evidencia en procesos judiciales o en inspecciones laborales realizadas por el Ministerio de Trabajo. La falta de registro constituye una infracción que puede derivar en sanciones

económicas.

El control de nóminas implica la verificación periódica de que los pagos realizados coincidan con lo establecido en la ley y en los contratos individuales o colectivos. Este control incluye auditorías internas, revisiones de los roles de pago y la conciliación de información con las planillas de aportes al IESS. De esta manera, se asegura que la organización cumpla con sus obligaciones laborales y fiscales de manera íntegra y puntual.

En Ecuador, el Ministerio de Trabajo exige que los empleadores entreguen mensualmente a los trabajadores un rol de pagos detallado. Este documento debe contener todos los ingresos, descuentos y aportes, firmado por ambas partes, como evidencia de conformidad. La entrega del rol no solo es un derecho del trabajador, sino también un mecanismo de control que garantiza la transparencia en la administración de salarios (Vega, 2019).

El uso de sistemas electrónicos de nómina se ha expandido en el país como una práctica moderna para optimizar la gestión. Estos sistemas permiten automatizar cálculos, registrar pagos de manera digital y generar reportes para las autoridades laborales y tributarias. Su implementación reduce errores humanos, mejora la eficiencia administrativa y asegura un mayor control sobre la información salarial de los empleados.

El IESS desempeña un papel central en el control de nóminas, ya que los aportes patronales y personales deben reflejarse en las planillas

mensuales enviadas al sistema. Cualquier discrepancia entre lo registrado en la nómina y lo reportado al IESS puede generar sanciones y multas. Por esta razón, las empresas deben mantener coherencia entre sus registros internos y los reportes oficiales de seguridad social.

El control de nóminas también permite identificar irregularidades o fraudes dentro de la organización. Casos como el pago a empleados ficticios, la omisión de beneficios o descuentos indebidos pueden detectarse mediante revisiones periódicas. Las auditorías laborales internas y externas se convierten, por tanto, en mecanismos de prevención y corrección que fortalecen la legalidad y la ética empresarial (García, 2021).

Un aspecto importante es la confidencialidad de la información contenida en las nóminas. Los datos salariales forman parte de la información sensible de los trabajadores y deben ser manejados con estricta reserva. Las empresas están obligadas a implementar mecanismos de seguridad que protejan estos registros de accesos no autorizados, garantizando el derecho a la privacidad de los empleados.

El rol del contador y del departamento de talento humano es determinante en el registro y control de nóminas. Mientras el contador asegura la coherencia con las obligaciones fiscales, el área de recursos humanos gestiona la correcta aplicación de beneficios y deducciones. Esta colaboración interdisciplinaria es indispensable para asegurar que la nómina refleje fielmente la realidad laboral de la

empresa.

El incumplimiento en la estructura, registro o control de nóminas puede generar consecuencias graves, que van desde multas impuestas por el Ministerio de Trabajo hasta demandas judiciales interpuestas por los trabajadores. Además, la falta de control debilita la confianza en la organización, afecta el clima laboral y deteriora la reputación empresarial, por lo que su adecuada gestión es una prioridad estratégica.

La estructura, registro y control de nóminas representan un eje central en la administración laboral ecuatoriana. Este sistema asegura transparencia en los pagos, cumplimiento de las normativas y protección de los derechos de los trabajadores. Con el apoyo de la tecnología, auditorías y controles internos, las empresas pueden garantizar que la nómina se convierta en una herramienta confiable que refuerce tanto la legalidad como la sostenibilidad organizacional.

4.3.7 Gestión Legal de Salarios, Sueldos y Beneficios Laborales.

La gestión legal de salarios, sueldos y beneficios laborales constituye un eje fundamental en las relaciones de trabajo en Ecuador. Su propósito es asegurar que los empleadores cumplan con las disposiciones del marco normativo vigente, garantizando a los trabajadores condiciones dignas de compensación. Esta gestión se basa en leyes como el Código de Trabajo, la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y los reglamentos emitidos por el Ministerio de Trabajo.

Un primer aspecto de esta gestión es la planificación salarial, que implica definir estructuras retributivas alineadas con la normativa laboral. Las empresas deben asegurarse de que sus escalas salariales respeten el salario básico unificado (SBU) y que contemplen beneficios adicionales como décimos, vacaciones, utilidades y fondos de reserva. Esta planificación no solo garantiza cumplimiento legal, sino que también fortalece la motivación y retención del talento humano.

La gestión legal también se enfoca en el pago oportuno de salarios y beneficios. La normativa establece plazos y procedimientos específicos para el desembolso de remuneraciones y prestaciones adicionales. El incumplimiento de estas disposiciones puede acarrear sanciones administrativas, multas y demandas judiciales. Por ello, la puntualidad en el pago se convierte en un indicador clave de responsabilidad empresarial y de respeto hacia el trabajador.

El rol de pagos es el documento central en esta gestión. Allí se registran los salarios, horas extraordinarias, décimos, utilidades, retenciones y aportes obligatorios. Su entrega mensual a los trabajadores constituye un requisito legal y un mecanismo de transparencia. Este documento garantiza que el empleado tenga pleno conocimiento de su remuneración y de los descuentos efectuados de acuerdo con la normativa vigente (Vega, 2019).

La gestión de beneficios laborales incluye tanto los beneficios obligatorios como aquellos establecidos en convenios colectivos o contratos individuales. Entre los primeros se encuentran décimos,

vacaciones, utilidades y afiliación al IESS; entre los segundos, seguros privados, bonos de productividad, alimentación o transporte. La correcta administración de estos beneficios asegura justicia en la compensación y refuerza el compromiso de los trabajadores con la organización.

Un componente esencial es la gestión de aportes al IESS, tanto los personales como los patronales. Las empresas deben cumplir con los plazos de pago establecidos y garantizar que los valores reportados sean coherentes con la nómina real. Esta obligación legal asegura que los trabajadores accedan a prestaciones médicas, jubilación, cesantía y cobertura por riesgos laborales, lo que fortalece la seguridad social en el país (García, 2021).

La gestión de indemnizaciones es otro aspecto importante. En casos de despido intempestivo, el empleador debe calcular y pagar al trabajador una indemnización de acuerdo con lo establecido en el Código de Trabajo. Este beneficio busca proteger al empleado frente a la pérdida inesperada de empleo y garantizar un respaldo económico mientras encuentra una nueva oportunidad laboral.

En el ámbito de la gestión legal, los controles internos y auditorías desempeñan un papel clave. Las empresas deben implementar mecanismos de revisión periódica para asegurar que los pagos se realicen de forma correcta y que se cumpla con todos los requisitos legales. Las auditorías internas o externas refuerzan la transparencia y previenen posibles sanciones derivadas de errores o incumplimientos.

La normativa ecuatoriana también protege la equidad salarial, prohibiendo discriminación en la remuneración por motivos de género, etnia, edad u orientación social. La gestión legal debe garantizar que los salarios se establezcan en función de competencias, responsabilidades y desempeño, no de características personales. Esta disposición refuerza los principios de justicia y no discriminación en el ámbito laboral.

Un aspecto estratégico de la gestión legal es la capacitación constante del personal de recursos humanos y contabilidad. Las normativas laborales son dinámicas y requieren actualización continua para evitar incumplimientos. La inversión en formación asegura que quienes administran la nómina y los beneficios laborales estén preparados para aplicar correctamente las disposiciones legales y adaptarse a reformas normativas.

La gestión legal también se relaciona con la prevención de conflictos laborales. Al garantizar que salarios y beneficios se otorguen de acuerdo con la ley, las empresas reducen la probabilidad de demandas y huelgas. La transparencia en la administración retributiva genera confianza entre empleadores y trabajadores, promoviendo un clima laboral estable y productivo.

La gestión legal de salarios, sueldos y beneficios laborales en Ecuador representa un compromiso con la justicia social y el cumplimiento normativo. Su correcta implementación asegura transparencia, equidad y respeto a los derechos de los trabajadores. Para las empresas, constituye no solo una obligación legal, sino

también una herramienta estratégica para fortalecer su sostenibilidad, reputación y competitividad en el mercado laboral.

4.3.8 Resolución de Conflictos y Reformas en la Legislación Salarial.

La resolución de conflictos salariales es un proceso clave dentro de las relaciones laborales en Ecuador, pues garantiza que tanto empleadores como trabajadores cuenten con mecanismos justos y transparentes para solucionar sus discrepancias. Los conflictos pueden originarse por retrasos en el pago, diferencias en la interpretación de beneficios, incumplimiento de convenios colectivos o desacuerdo en la aplicación de reformas legales.

El Ministerio de Trabajo actúa como la principal entidad mediadora en la solución de estos conflictos. A través de inspecciones, audiencias y procesos administrativos, esta institución busca conciliar intereses y garantizar el cumplimiento de la normativa vigente. Cuando no se logra un acuerdo, los trabajadores pueden acudir a la justicia laboral ordinaria para reclamar sus derechos y exigir compensaciones.

Uno de los mecanismos más utilizados es la conciliación laboral, un proceso en el cual las partes dialogan con la mediación de un funcionario del Ministerio. La conciliación permite resolver conflictos de forma ágil y evita la judicialización de las disputas, lo que reduce costos y tiempo. En muchos casos, este procedimiento logra restablecer la relación laboral y fortalecer la confianza entre las

partes.

La negociación colectiva también constituye una vía relevante para prevenir y resolver conflictos salariales. Los convenios colectivos, negociados entre sindicatos y empleadores, incluyen cláusulas específicas sobre salarios, beneficios y condiciones de trabajo. Estos acuerdos, una vez registrados, adquieren fuerza legal y deben cumplirse obligatoriamente, representando un mecanismo efectivo de autorregulación dentro de la legislación laboral.

En situaciones donde los conflictos escalan, los trabajadores pueden recurrir a medidas de presión como huelgas o paros laborales. Aunque reguladas estrictamente por la ley, estas acciones reflejan el derecho constitucional a la protesta y la defensa de intereses colectivos. El reto para el Estado es equilibrar este derecho con la necesidad de garantizar la continuidad de servicios esenciales para la sociedad (Vega, 2019).

La judicialización de conflictos salariales ocurre cuando no se logra un acuerdo mediante conciliación o negociación. En este caso, los trabajadores presentan demandas ante los jueces laborales, quienes resuelven en base al Código de Trabajo y la jurisprudencia vigente. Este camino, aunque más largo y costoso, asegura el acceso a la justicia como última instancia de protección de derechos.

En cuanto a las reformas en la legislación salarial, estas han buscado responder a cambios en la economía y en el mercado laboral. Las reformas suelen incluir la actualización del salario básico unificado,

ajustes en el cálculo de beneficios, regulación de nuevas formas de contratación y ampliación de derechos laborales. Cada reforma implica un proceso de negociación entre el gobierno, empleadores y trabajadores, reflejando un balance entre intereses económicos y sociales.

Un ejemplo de estas reformas ha sido la revisión anual del salario básico unificado (SBU), que constituye un compromiso del Estado para garantizar el poder adquisitivo de los trabajadores. Aunque este ajuste genera debates sobre su impacto en los costos empresariales, representa una herramienta esencial para mantener la justicia salarial en contextos inflacionarios o de crisis económica (García, 2021).

Las reformas también han buscado incorporar el reconocimiento de nuevas modalidades de trabajo, como el teletrabajo, que se consolidó a raíz de la pandemia. Estas actualizaciones incluyen disposiciones sobre horarios, compensaciones adicionales y uso de herramientas tecnológicas, adaptando la legislación a los cambios en la organización del trabajo moderno.

Un reto constante en las reformas salariales es lograr la armonización entre sector público y privado. Mientras que el sector público se rige principalmente por la LOSEP con escalas rígidas, el privado posee mayor flexibilidad. Las reformas buscan reducir estas brechas, garantizando condiciones mínimas comunes sin afectar la sostenibilidad de las empresas ni el equilibrio presupuestario del Estado.

Otro aspecto relevante de las reformas es la incorporación de criterios de equidad e inclusión. Se han impulsado políticas que promueven la igualdad salarial entre hombres y mujeres, así como la no discriminación por motivos de edad, etnia o discapacidad. Estas medidas buscan modernizar la legislación y alinearla con estándares internacionales de derechos humanos y laborales.

La resolución de conflictos y las reformas en la legislación salarial en Ecuador reflejan un sistema dinámico que busca equilibrar justicia social, sostenibilidad empresarial y adaptación a los cambios del mercado laboral. Mientras los conflictos requieren mecanismos efectivos de mediación y justicia, las reformas representan el compromiso del Estado con la protección de los trabajadores y el fortalecimiento del modelo laboral ecuatoriano.

CAPÍTULO V

5 CASOS PRÁCTICOS EN LA APLICACIÓN DE SUS MÉTODOS

5.1 Aplicación Práctica de los Métodos Cuantitativos, Cualitativos y Mixtos.

5.1.1 Estudios de caso en empresas ecuatorianas, ejercicios prácticos con roles comunes en el país (método cuantitativo favorable).

El uso de métodos cuantitativos en la valuación de puestos ha demostrado ser especialmente útil en empresas ecuatorianas que requieren estructuras salariales claras y objetivas. Estos métodos, basados en el análisis de factores medibles, permiten establecer escalas equitativas y transparentes. Al aplicar este enfoque en estudios de caso, se observa cómo organizaciones de diferentes sectores logran mejorar la equidad interna y fortalecer su competitividad externa.

En el sector manufacturero, por ejemplo, se realizó un estudio de caso en una planta de producción textil ubicada en Quito. Allí se utilizó el método de puntos, asignando valores a factores como habilidades técnicas, esfuerzo físico y condiciones de trabajo. Este ejercicio permitió diferenciar salarios entre operarios, supervisores y técnicos especializados, reduciendo conflictos por percepciones de inequidad y optimizando la motivación del personal.

Un segundo caso se presentó en una empresa agrícola de la provincia de Los Ríos, donde la estandarización salarial era un desafío debido a la diversidad de roles. Al aplicar el método cuantitativo, se establecieron criterios objetivos para valorar puestos como jornaleros, capataces y técnicos agrónomos. El resultado fue una estructura más justa, que reconoció las diferencias de responsabilidad y experiencia, reduciendo la rotación de trabajadores en épocas de alta demanda.

En el ámbito de los servicios, una empresa de logística en Guayaquil utilizó el método cuantitativo para organizar su nómina. Se evaluaron factores como responsabilidad administrativa, contacto con clientes y gestión de riesgos. Este análisis permitió ajustar los salarios de conductores, asistentes de bodega y supervisores de operaciones, asegurando equidad interna y fortaleciendo la percepción de justicia organizacional entre los colaboradores.

Un caso adicional se observó en una institución educativa privada de Cuenca. Allí, el método cuantitativo se aplicó para valorar roles como docentes, coordinadores académicos y personal administrativo. La evaluación se centró en criterios como nivel académico, experiencia profesional y responsabilidad institucional. Esto facilitó el diseño de escalas salariales competitivas, alineadas con la normativa nacional y con la necesidad de atraer talento calificado.

En todos estos casos, el método cuantitativo se caracterizó por su objetividad y claridad. Los empleados comprendieron que sus salarios no dependían de decisiones arbitrarias, sino de un sistema

estructurado basado en criterios previamente definidos. Este aspecto contribuyó a la reducción de conflictos laborales y a la creación de un clima organizacional más armónico y productivo (Alles, 2018).

Los ejercicios prácticos también evidenciaron la importancia de conformar comités de evaluación. En la mayoría de las empresas, los comités incluyeron representantes de recursos humanos, directivos y, en algunos casos, delegados de los trabajadores. Este enfoque participativo incrementó la legitimidad del proceso y generó mayor aceptación de los resultados por parte de todos los involucrados.

Otro hallazgo común fue la necesidad de capacitación técnica en la aplicación de estos métodos. En varios casos, los responsables de recursos humanos recibieron formación específica para aplicar las escalas de puntos de manera correcta. Esta preparación permitió evitar errores de interpretación y aseguró que las decisiones salariales respondieran a criterios objetivos y verificables.

Tabla 16. Aplicación del método cuantitativo en empresas ecuatorianas: estudios de caso.

Sector / Empresa	**Roles analizados**	**Factores evaluados**	**Resultados principales**
Manufacturero (Quito, textil)	Operarios, supervisores, técnicos	Habilidades técnicas, esfuerzo físico, condiciones	Reducción de conflictos por inequidad y mayor

	especializados	de trabajo	motivación del personal.
Agrícola(Los Ríos)	Jornaleros, capataces, técnicos agrónomos	Responsabilidad, experiencia, esfuerzo físico	Reconocimiento de diferencias jerárquicas, reducción de rotación en temporadas de alta demanda.
Servicios (Guayaquil, logística)	Conductores, asistentes de bodega, supervisores Docentes.	Responsabilidad administrativa, contacto con clientes, gestión de riesgos.	Ajuste salarial equitativo, fortalecimiento de la percepción de justicia organizacional.
Educativo (Cuenca, institución privada	Coordinadores académicos, personal administrativo	Nivel académico, experiencia profesional, responsabilidad institucional	Escalas salariales competitivas y alineadas con normativa nacional; atracción de talento calificado.

En el plano legal, los estudios de caso mostraron la importancia de respetar siempre el salario básico unificado (SBU) y las disposiciones

del Código de Trabajo. Aunque los métodos cuantitativos permiten establecer escalas diferenciadas, estas nunca pueden ubicarse por debajo del piso legal. De esta manera, las empresas no solo fortalecieron su gestión interna, sino que también garantizaron el cumplimiento de la normativa nacional (Benavides, 2020).

La aplicación de estos métodos también generó beneficios en la planificación financiera de las empresas. Al contar con estructuras salariales claras, las organizaciones lograron proyectar sus presupuestos de manera más precisa y reducir costos derivados de rotación, conflictos y demandas laborales. Este enfoque cuantitativo se consolidó como una herramienta estratégica para la sostenibilidad empresarial.

Los casos ecuatorianos demuestran que el método cuantitativo es favorable porque aporta un balance entre equidad interna y competitividad externa. Al establecer escalas claras, las empresas lograron retener talento, reducir la fuga de trabajadores y consolidar su reputación como empleadores responsables. Este impacto positivo se reflejó tanto en los indicadores financieros como en el bienestar de los empleados.

Los estudios de caso en empresas ecuatorianas evidencian que la aplicación de métodos cuantitativos en la valuación de puestos constituye una práctica altamente favorable.

Su objetividad, transparencia y coherencia con la normativa nacional permiten construir estructuras salariales sostenibles y equitativas.

Estos métodos, acompañados de capacitación, participación y control, se convierten en una herramienta indispensable para la gestión estratégica del talento humano en el país.

5.1.2 Estudios de caso en empresas ecuatorianas, ejercicios prácticos con roles comunes en el país (método mixto favorable).

La aplicación de métodos mixtos en la valuación de puestos se ha convertido en una alternativa eficaz para empresas ecuatorianas que buscan equilibrar la objetividad de lo cuantitativo con la flexibilidad de lo cualitativo. Estos métodos combinan escalas de puntos y factores medibles con juicios de expertos y evaluaciones contextuales. Su principal ventaja es la capacidad de adaptarse a entornos complejos donde los cargos poseen dimensiones técnicas y sociales que no siempre pueden medirse numéricamente.

Un estudio de caso se desarrolló en una empresa de servicios financieros en Quito, que requería valorar cargos administrativos y comerciales. Se utilizó una combinación del método de puntos con entrevistas cualitativas a gerentes y jefes de área. Esta integración permitió ajustar los puntajes con base en la percepción de responsabilidades críticas, logrando una estructura salarial coherente y mejor aceptada por los empleados.

Otro caso se presentó en una cooperativa de producción agrícola en Manabí, donde coexistían puestos tradicionales, como jornaleros, y cargos técnicos especializados, como ingenieros agrónomos. El

método mixto permitió valorar cuantitativamente las habilidades y el esfuerzo físico, pero también considerar cualitativamente el impacto de cada rol en la productividad de la organización. El resultado fue un esquema retributivo justo y adaptado a la realidad rural.

En el sector tecnológico de Guayaquil, un startup aplicó un método mixto para establecer escalas salariales en equipos de desarrollo de software. Los factores cuantitativos se aplicaron a las competencias técnicas y certificaciones, mientras que el juicio cualitativo de expertos valoró la innovación, la adaptabilidad y el liderazgo en proyectos. Este modelo favoreció la retención de talento joven y altamente especializado, clave para el crecimiento de la empresa.

Una universidad privada en Cuenca también utilizó un enfoque mixto para diferenciar salarios entre docentes, coordinadores académicos y personal administrativo. El análisis cuantitativo se centró en formación académica y experiencia, mientras que el componente cualitativo evaluó el impacto en la investigación y vinculación con la comunidad. Esto fortaleció la percepción de equidad y aumentó la motivación en áreas clave del desarrollo institucional.

Los estudios de caso demostraron que los métodos mixtos son particularmente útiles en organizaciones con diversidad de roles. Al no limitarse a una única perspectiva, permiten captar la complejidad de los puestos de trabajo, integrando tanto datos objetivos como factores culturales, estratégicos y sociales. Esta flexibilidad incrementa la legitimidad del proceso y favorece la aceptación por parte de trabajadores y directivos.

Una característica recurrente en los casos fue la conformación de equipos interdisciplinarios de evaluación, que incluyeron a representantes de recursos humanos, directivos, especialistas técnicos y en algunos casos, delegados sindicales. Este enfoque participativo no solo enriquece el análisis, sino que también legitima las decisiones tomadas, disminuyendo los riesgos de conflictos laborales (Chiavenato, 2020).

Los métodos mixtos también mostraron ventajas en el diseño de escalas salariales competitivas. Al incluir una valoración cualitativa, las empresas lograron identificar puestos estratégicos que no siempre son visibles en un análisis cuantitativo. Este hallazgo resultó vital para asignar compensaciones diferenciadas a cargos de alto impacto, garantizando la equidad interna sin perder competitividad en el mercado.

Tabla 17. Aplicación del método mixto en la valuación de puestos en empresas ecuatorianas.

Sector / Empresa	**Roles analizados**	**Enfoque mixto aplicado**	**Resultados principales**
Servicios financieros (Quito)	Cargos administrativos y comerciales	Método de puntos + entrevistas cualitativas a gerentes.	Estructura salarial coherente y mejor aceptada por empleados.
Agrícola (Manabí,	Jornaleros, capataces,	Valoración cuantitativa de	Esquema retributivo justo

cooperativa)	ingenieros agrónomos	esfuerzo + evaluación cualitativa del impacto productivo.	y adaptado a la realidad rural.
Tecnológico (Guayaquil, startup)	Desarrolladores de software, líderes de proyectos	Factores técnicos medibles + juicio de expertos en innovación y liderazgo.	Retención de talento joven y especializado; impulso al crecimiento empresarial.
Educativo (Cuenca, universidad privada)	Docentes, coordinadores académicos, personal administrativo	Valoración cuantitativa (formación y experiencia) + cualitativa (impacto en investigación y comunidad).	Percepción de equidad, mayor motivación y fortalecimiento institucional.

Otro aporte de los métodos mixtos es su capacidad para fortalecer la planificación de carrera dentro de las organizaciones. Los resultados de la valuación se utilizan no solo para definir sueldos, sino también para diseñar programas de formación, identificar brechas de competencias y proyectar promociones. Esto genera un sistema de gestión del talento más dinámico y alineado con la estrategia empresarial.

En el ámbito legal, estos estudios evidencian que la aplicación de métodos mixtos debe siempre respetar las disposiciones mínimas establecidas en el Código de Trabajo y el salario básico unificado. Aunque el enfoque sea flexible y adaptativo, ningún resultado puede

contradecir la normativa vigente. La integración entre legalidad y metodología es clave para evitar sanciones y fortalecer la seguridad jurídica de las empresas (Morales, 2019).

Los beneficios también se reflejaron en el clima laboral. Los trabajadores expresaron mayor confianza en el sistema de valuación al percibir que sus aportes cualitativos eran considerados junto con los datos cuantitativos. Esta percepción de justicia organizacional fortaleció el sentido de pertenencia y redujo la rotación, lo que se tradujo en ahorros significativos en costos de reclutamiento y capacitación.

Los estudios de caso en empresas ecuatorianas demuestran que los métodos mixtos de valuación de puestos son altamente favorables. Su capacidad de combinar la objetividad con la flexibilidad, sumada al respeto de la normativa laboral, los convierte en una herramienta estratégica para diseñar estructuras salariales justas, equitativas y sostenibles. Su implementación fortalece no solo la competitividad empresarial, sino también la confianza y el compromiso de los trabajadores.

5.1.3 Estudios de caso de aplicación en sectores como agricultura, manufactura, y servicios.

En el sector agrícola ecuatoriano, la valuación de puestos se ha convertido en una herramienta clave para enfrentar la alta rotación de trabajadores temporales. Un estudio en una hacienda bananera de El Oro aplicó un sistema cuantitativo para valorar jornaleros,

supervisores y técnicos agrónomos. La definición de escalas salariales más claras redujo los conflictos laborales y permitió establecer incentivos por productividad, lo que incrementó la eficiencia en la cosecha y poscosecha.

En una empresa florícola de Cotopaxi, el método de clasificación se combinó con criterios cualitativos. Allí, la diversidad de puestos exigía un sistema que reconociera no solo el esfuerzo físico, sino también el impacto de los roles en la calidad del producto final. La aplicación del modelo mejoró la percepción de equidad y ayudó a retener mano de obra calificada en un sector competitivo a nivel internacional.

En el sector agrícola también se observó el valor del método mixto aplicado en cooperativas de cacao en Esmeraldas, donde los ingresos de los trabajadores dependían de la estacionalidad. Al incluir variables como experiencia, productividad y nivel de riesgo, se diseñaron esquemas salariales más balanceados. Este enfoque fortaleció el compromiso de los productores y mejoró la calidad del grano exportado.

En el sector manufacturero, un caso destacado fue el de una fábrica de calzado en Tungurahua. Allí se utilizó el método de puntos para valorar roles como cortadores, ensambladores y supervisores de línea. El análisis reveló la necesidad de ajustar los salarios de ciertos operarios altamente especializados, lo que permitió reducir la rotación y mejorar los tiempos de producción en un mercado altamente competitivo.

En una industria alimentaria en Pichincha, se implementó un método cuantitativo para valorar operarios, técnicos de control de calidad y jefes de planta. La diferenciación salarial basada en competencias y riesgos laborales generó mayor satisfacción en los trabajadores y reforzó la cultura de cumplimiento. Además, se vinculó el sistema a programas de capacitación, generando un impacto positivo en la productividad y seguridad de los procesos.

Otro caso se presentó en una empresa de textiles en Azuay, donde se aplicó el método mixto. La combinación de factores cuantitativos y valoraciones cualitativas permitió reconocer el esfuerzo creativo en áreas de diseño, junto con las habilidades técnicas de operarios. Este modelo generó una estructura salarial flexible y adaptada a las necesidades de un sector caracterizado por la innovación y la moda.

En el sector de servicios, un estudio realizado en una cadena hotelera en la costa ecuatoriana evidenció la utilidad de la valuación de puestos para roles diversos como recepcionistas, camareros, chefs y gerentes. El método de factores de comparación permitió diferenciar salarios en función de responsabilidad, formación y contacto con clientes. Este sistema fortaleció la motivación del personal y elevó los estándares de servicio ofrecido a turistas nacionales e internacionales.

En el ámbito de call centers en Guayaquil, la aplicación del método de jerarquización ayudó a establecer escalas más claras entre asesores de servicio, supervisores y coordinadores. El ajuste salarial derivado del análisis redujo la percepción de inequidad y mejoró los niveles de

retención en un sector caracterizado por alta rotación de personal (Alles, 2018).

Un caso particular se observó en una empresa de transporte y logística en Quito, donde la valuación se centró en factores de riesgo y responsabilidad. Los conductores de carga pesada, por ejemplo, recibieron un ajuste en su compensación al considerar las condiciones de seguridad vial y el manejo de mercancías sensibles. Este enfoque redujo accidentes laborales y mejoró el cumplimiento de normativas de seguridad.

En el sector de servicios educativos, una institución privada en Guayaquil aplicó métodos cuantitativos y cualitativos para valorar docentes, personal administrativo y coordinadores. El análisis permitió ajustar la compensación en función del nivel académico, experiencia y aportes en investigación. Esto contribuyó a mejorar la percepción de equidad y fortalecer la reputación institucional en un mercado educativo altamente competitivo.

Tabla 18. Estudios de casos de aplicación de métodos de evaluación en sectores ecuatorianos.

Sector / Caso	Empresa	Roles evaluados	Método aplicado	Resultados principales

Hacienda bananera (El Oro)	Jornaleros, supervisores, técnicos agrónomos	Método cuantitativo (puntos) Clasificación+ criterios cualitativos	Escalas salariales claras, incentivos por productividad, mayor eficiencia en cosecha
Florícola (Cotopaxi)	Operarios de cultivo, control de calidad, supervisores	Método mixto	Mejor percepción de equidad y retención de mano de obra calificada.
Cooperativa de cacao (Esmeraldas)	Productores, técnicos, personal de apoyo	Método de puntos	Esquema salarial balanceado según experiencia, riesgo y productividad; mejor calidad exportable.
Fábrica de calzado (Tungurahua)	Cortadores, ensambladores, supervisores de línea.	Método cuantitativo	Ajustes salariales para operarios especializados, reducción de rotación y mayor productividad.

Empresa textil (Azuay)	Operarios, técnicos de control de calidad, jefes de planta	Método mixto Factoresde comparación	Reconocimiento de creatividad y habilidades técnicas; estructura salarial flexible.
Cadena hotelera (Costa ecuatoriana)	Asesores, supervisores, coordinadores	Jerarquización	Diferenciación salarial justa; mayor motivación y mejores estándares de servicio.
Call center (Guayaquil)	Diseñadores, operarios	Jerarquización	Escalas más claras; reducción de inequidad y retención de personal.
Empresa de Transporte y logística (Quito)	Conductores de carga pesada, supervisores, administrativos	Factores de riesgo y responsabilidad	Ajuste de compensación; reducción de accidentes laborales y cumplimiento normativo.

Institución educativa privada (Guayaquil)	Docentes, coordinadores, administrativos	Métodos cuantitativos y cualitativos	Ajuste por nivel académico y experiencia; fortalecimiento de reputación institucional.

Estos estudios de caso demuestran que la aplicación de métodos de valuación se adapta a la diversidad de sectores productivos del Ecuador. La combinación de herramientas cuantitativas y cualitativas permite reconocer tanto las competencias técnicas como las responsabilidades estratégicas de cada rol. El resultado son estructuras salariales más equitativas, que fomentan la motivación y contribuyen al desarrollo empresarial sostenible.

Los sectores de agricultura, manufactura y servicios muestran que la valuación de puestos es un instrumento flexible y estratégico. Su aplicación fortalece la equidad salarial, incrementa la retención de talento y genera beneficios tangibles en productividad y competitividad. Con ello, se confirma que el diseño de compensaciones, basado en métodos bien aplicados, se convierte en un aliado clave para la gestión del talento humano en Ecuador (Morales, 2019).

GLOSARIO

Análisis de puestos: Proceso sistemático mediante el cual se identifican y describen las tareas, responsabilidades, competencias y condiciones de un puesto de trabajo, con el fin de diseñar perfiles y estructuras salariales.

Bonificación: Ingreso adicional al salario básico que puede ser otorgado por desempeño, productividad, asistencia u otros criterios definidos por la organización.

Código de Trabajo del Ecuador: Normativa legal que regula las relaciones laborales en el país, estableciendo derechos, obligaciones, salarios mínimos, beneficios sociales y condiciones de trabajo.

Compensación: Conjunto de remuneraciones económicas y no económicas que un trabajador recibe por su labor, incluyendo sueldos, salarios, beneficios adicionales, incentivos y prestaciones sociales.

Competencias laborales: Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a un trabajador desempeñarse de manera eficiente en su cargo.

Décimo tercer sueldo: Beneficio laboral obligatorio equivalente a la doceava parte de las remuneraciones anuales recibidas por el trabajador, comúnmente conocido como “bono navideño”.

Décimo cuarto sueldo: Beneficio laboral obligatorio equivalente a

un salario básico unificado, entregado en marzo (Sierra) o agosto (Costa), dependiendo de la región.

Equidad interna: Principio que busca garantizar que los trabajadores dentro de una misma organización reciban una compensación justa en relación con sus responsabilidades y aportes.

Equidad externa: Equilibrio que asegura que las remuneraciones de una organización sean competitivas respecto al mercado laboral y empresas del mismo sector.

Fondo de reserva: Beneficio equivalente al 8,33 % del salario mensual de un trabajador con más de un año de servicio, que puede acumularse en el IESS o pagarse directamente al empleado.

Gestión del talento humano: Conjunto de prácticas y políticas orientadas a atraer, desarrollar, motivar y retener al personal, alineando sus competencias con los objetivos estratégicos de la organización.

BIBLIOGRÁFIA

Alles, M. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias (5.ª ed.). Ediciones Granica.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management

practice (15th ed.). Kogan Page.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics, 18(3), 19–31.

Benavides, F. (2020). Legislación laboral ecuatoriana comentada. Corporación de Estudios Jurídicos.

Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. Journal of Management Development, 27(1), 5–12. https://doi.org/10.1108/02621710810840730

Chiavenato, I. (2021). Gestión del talento humano (11.ª ed.). McGraw-Hill.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson.

García, M. (2021). Derecho laboral y seguridad social en América Latina. Editorial Universitaria Andina.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2016). Managing human resources (8th ed.). Pearson.

Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, 81(1), 87–96.

Levy-Leboyer, C. (2003). La gestión de las competencias. Ediciones Gestión 2000.

Martínez, P., & Rojas, L. (2020). Compensaciones y beneficios laborales: una perspectiva latinoamericana. Editorial Iberoamericana.

Martocchio, J. J. (2017). Strategic compensation: A human resource management approach(9th ed.). Pearson.

Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2014). Compensation (11th ed.). McGraw- Hill Education.

Ministerio de Trabajo del Ecuador. (2023). Código del Trabajo y normativa laboral vigente.Quito: Ministerio de Trabajo.

Morales, J. (2019). Derecho laboral aplicado al contexto ecuatoriano. Editorial Jurídica del Ecuador.

Sánchez-Gardey, G., & Campoy-Muñoz, P. (2017). Gestión por competencias: Teoría y práctica. Pirámide.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. John Wiley & Sons.

Vega, R. (2019). Derecho laboral ecuatoriano: normativa y jurisprudencia aplicada.Editorial Jurídica Cevallos.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). Administración de personal y recursos humanos (7.ª ed.). McGraw-Hill.





Gestión estratégica del talento humano a través de la administración de sueldos, salarios, compensaciones y perfiles por competencias, se publicó en el mes de diciembre de 2025.

ISBN: 978-9907-0-0534-9

Grupo Editorial BLR
Ecuador
Cel: +593 98 320 4362
https://grupoblr.com/
publicaciones@grupoblr.com

BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES

Shirley Viviana Zapata Romero:

Profesional ecuatoriana con amplia trayectoria en la función pública y en el área de Talento Humano. Docente universitaria en la carrera de Gestión del Talento Humano en la Universidad Estatal de Bolívar. Licenciada en Contabilidad y Auditoría, Ingeniera Comercial y Magíster en Gestión del Talento Humano, comprometida con la mejora continua y la excelencia profesional.

Erika Priscila Cahuasqui Molina:

Ingeniera en Gerencia y Liderazgo por la Universidad Politécnica Salesiana y Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos por la Universidad Internacional de la Rioja. Con más de 8 años de experiencia en Gestión del Talento Humano y 5 años en docencia. En la actualidad es Coordinadora Académica de Extensión en la Universidad Estatal de Bolívar.

Yonaiker Navas Montes:

Licenciada en Contaduría Pública egresada de la Universidad Católica del Táchira, Magister en Educación Básica. Doctora en Ciencias Pedagógicas de la Universidad Central de las Villas. Docente en la Universidad Estatal de Bolívar. Experiencia en distintas universidades tanto en el Ecuador con fuera de sus fronteras. Investigadora desde hace más de 15 años con múltiples participaciones en eventos científicos y publicaciones en revistas indexadas

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO A TRAVÉS DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS, SALARIOS, COMPENSACIONES Y PERFILES POR COMPETENCIASEN EQUIPO

Estimado lector, el libro se presenta como una herramienta integral y estratégica sobre la administración de sueldos, compensaciones y perfiles por competencias, esenciales para la sostenibilidad y el bienestar laboral en el siglo XXI.

La obra combina teoría, práctica y el marco legal ecuatoriano (Código de Trabajo, LOSEP). Su aporte central es el énfasis en la equidad interna y externa como un compromiso ético. El texto detalla métodos de valuación de puestos (puntos, jerarquización) y la implementación de la evaluación por competencias, demostrando con casos prácticos ecuatorianos cómo estos instrumentos convierten al talento humano en el motor de la competitividad sostenible, buscando construir sistemas de compensación justos y transparentes.

Agradecemos a todos los lectores que se acercan a esta obra con ánimo de aprender, aplicar y transformar.

GRUPO BLR
UEB UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLIVAR

Grupo Editorial BLR
Ecuador
Cel: +593 98 320 4362
https://grupoblr.com/
publicaciones@grupoblr.com

ISBN: 978-9907-0-0534-9
9 789907 005349