

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR – MATRIZ
FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCION DEL TÍTULO
DE MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PROYECTO DE DESARROLLO

MODELO DE VALORACIÓN DE CARGOS EN LA GESTIÓN
ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA DE
SERVICIOS DE TRANSPORTE

EMILIA PATRICIA LAGOS ZAPATA

DIRECTOR: MGTR. NELSON IVÁN BENALCÁZAR ATIENCIA

LINEA DE INVESTIGACION: ESTRATEGIA Y ARQUITECTURA
EMPRESARIAL

QUITO, MARZO – 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, **EMILIA PATRICIA LAGOS ZAPATA** portador de la cédula de ciudadanía N.º 1753427044, estudiante de la Universidad Pontificia Católica del Ecuador de la maestría en Administración de Empresas. declaro que el presente trabajo de investigación de la asignatura de Integración Curricular es de mi propia autoría.

El documento respeta y señala las fuentes y citas que fueron utilizadas para la búsqueda de información del proyecto de investigación.

EMILIA PATRICIA LAGOS ZAPATA

CI: 1753427044

DEDICATORIA

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Dios en primer lugar y a todas las personas que hicieron posible la realización y culminación de este trabajo.

A mis padres y hermana, por su apoyo constante, su motivación y por impulsarme en cada paso de este reto tan importante en mi vida.

A mi tía Mercedes, quien fue un pilar fundamental, ya que sin su apoyo este esfuerzo no habría sido posible culminarlo.

A toda mi familia, por su paciencia, comprensión y acompañamiento durante este proceso.

Y a todas aquellas personas que estuvieron a mi lado, ya sea brindándome una palabra de aliento, un consejo oportuno o simplemente acompañándome en este camino.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi más sincero agradecimiento a mis maestros e institución que contribuyeron de manera directa o indirecta en la realización de este trabajo.

A mis padres, hermana y familia por su apoyo constante, comprensión y motivación a lo largo de este proceso.

A mi tutor de tesis Mgtr. Nelson Iván Benalcázar Atiencia por su acompañamiento, orientación y por las observaciones tan acertadas que permitieron fortalecer y mejorar este trabajo hasta su culminación.

Índice de Contenido

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTOS.....	IV
RESUMEN	VIII
ABSTRACT	IX
INTRODUCCIÓN	10
CAPITULO I.....	12
1. DIAGNÓSTICO	12
1.1 Historia de la Organización.....	12
1.2 Estructura Organizacional.....	14
1.3 Situación actual	15
1.3.1 Percepción de los colaboradores sobre la equidad y la competitividad salarial 16	
1.3.1.1 Tabulación de entrevista	25
1.3.2 Subsistema – Análisis y descripción de cargos	29
1.3.3 Subsistema – Remuneraciones y beneficios (Nómina)	30
1.3.3.1 Política salarial actual	31
1.3.3.2 Ajustes salariales	32
1.3.4 Índice de Rotación de personal	33
1.4 Matriz PESTEL.....	34
1.5 Matriz FODA	35
1.6 Planteamiento del Problema.....	36
1.7 Sistematización del Problema	37
1.8 Objetivos.....	38
1.8.3 Objetivo General	38
1.8.4 Objetivos Estratégicos.....	38
1.9 Justificación	38
CAPITULO II.....	39
MARCO CONCEPTUAL	40
2.1 Marco Conceptual	40
2.1.1 Gestión Estratégica del Talento Humano	40
2.1.2 Administración de Remuneraciones	40
2.1.3 Normativa Legal para la asignación de sueldos.....	41
2.1.4 Información salarial del Mercado Laboral.....	43
2.1.5 Valoración de Cargos	45
2.1.6 Método de Valoración de Cargos por puntos.....	48

2.1.7 Retención del Talento e índice de rotación	49
CAPITULO III	50
METODOLOGÍA Y PROPUESTA	51
3.1. Metodología.....	51
3.1. Método de investigación.....	51
3.2. Tipo de investigación	51
3.2.1. Investigación descriptiva	51
3.3 Diseño de investigación	51
3.3.1. No experimental.....	51
3.4 Modelo de Valoración de Cargos.....	52
3.4.1 Rediseño del Descriptivo de Cargos	52
3.4.2 Guía de descripción de perfiles de cargo	53
3.5 Método de valoración de cargos por puntos	63
3.5.1 Generalidades	63
3.5.2 Análisis y descripción del puesto	64
3.5.3 Selección de factores compensables.....	65
3.5.4 Ponderación de factores	66
3.5.5 Definición de grados y asignación de puntos.....	66
3.5.6 Calificación de cada puesto	67
3.5.7 Conversión y rangos salariales.....	67
CAPITULO IV	69
4.1 Conclusiones	69
4.2 Recomendaciones	71
ANEXOS	76
Anexo 1. Formato de Entrevista para Colaboradores	76
Anexo 2. Entrevistas a Colaboradores.....	77
Anexo 3. Manual de cargos empresa de transporte (vigente).....	98

Índice de Tablas

Tabla 1. Número de colaboradores de la empresa de transporte.....	14
Tabla 2. Percepción de los colaboradores sobre la equidad y la competitividad salarial	23
Tabla 3. Tabulación entrevista	25
Tabla 4. Tabla de Frecuencia	26
Tabla 5. Sueldo fijo y bonificaciones mensuales del personal	32
Tabla 6. Índice de rotación de personal	33
Tabla 7. Matriz PESTEL.....	34
Tabla 8. Matriz FODA.....	35
Tabla 9 Características de los sistemas de valoración de cargos	46
Tabla 10. Descriptivo de cargo: Presidente	53

Tabla 11. Descriptivo de cargos: Gerente General	54
Tabla 12. Descriptivo de cargos: Jefe Financiero Administrativo	55
Tabla 13. Descriptivo de cargos: Contador General	56
Tabla 14 Descriptivo de cargos: Especialista de Talento Humano	58
Tabla 15 Descriptivo de cargos: Jefe de Logística	59
Tabla 16 Descriptivo de cargos: Asistente Administrativo.....	60
Tabla 17 Descriptivo de cargos: Chofer	60
Tabla 18. Descriptivo de cargos: Mensajero	61
Tabla 19. Descriptivo de cargos: Auxiliar de Limpieza	62
Tabla 20. Matriz: Método de valoración de cargos por puntos Empresa de Transporte	68

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama Estructural de la empresa de transporte.....	Error!
Bookmark not defined.	

RESUMEN

El presente estudio aborda la aplicación de un modelo de valoración de cargos en una empresa de transporte con más de 19 años de trayectoria en el mercado ecuatoriano, que presenta debilidades en la gestión de puestos y en la definición de políticas salariales, debido a que actualmente, la descripción de los cargos es general sin el detalle preciso de las funciones, responsabilidades ni de las competencias requeridas para cada puesto. Así mismo, las remuneraciones se establecen principalmente en función del salario básico unificado y los salarios sectoriales, sin considerar incentivos vinculados al desempeño, responsabilidad o complejidad del cargo. Esta situación ha generado inconformidad entre los colaboradores, quienes perciben inequidad entre la carga laboral asumida y la compensación recibida, además de limitada claridad en los procesos de ascenso, crecimiento salarial y desarrollo profesional.

Frente a esta problemática, la investigación propone el diseño de un modelo de valoración de cargos basado en el método de puntos, el cual permite determinar el valor relativo de cada puesto mediante criterios objetivos y medibles. Para su aplicación se plantea el rediseño del descriptivo de cargos, incorporando funciones, requisitos y competencias, así como la definición y ponderación de factores compensables como conocimiento, habilidades, responsabilidades, experiencia y condiciones de trabajo. La aplicación de este modelo permite establecer una jerarquización clara de los cargos y definir rangos salariales equitativos, contribuyendo a fortalecer la transparencia organizacional, mejorar la motivación del personal y apoyar una gestión estratégica del talento humano.

PALABRAS CLAVES: Valoración de cargos, método de puntos, estructura salarial, gestión del talento humano, equidad salarial.

ABSTRACT

This study addresses the application of a job evaluation model in a transportation company with more than 19 years of experience in the Ecuadorian market, which currently presents weaknesses in job management and in the definition of salary policies. At present, job descriptions are general and do not clearly specify the functions, responsibilities, or competencies required for each position. In addition, salaries are mainly determined based on the unified basic salary and sectoral wage standards, without considering incentives related to performance, responsibility, or job complexity. This situation has generated dissatisfaction among employees, who perceive inequity between the workload assumed and the compensation received, as well as limited clarity in promotion processes, salary growth, and professional development.

In response to this problem, the research proposes the design of a job evaluation model based on the point method, which allows determining the relative value of each position through objective and measurable criteria. For its implementation, a redesign of job descriptions is proposed, incorporating functions, requirements, and competencies, as well as the definition and weighting of compensable factors such as knowledge, skills, responsibilities, experience, and working conditions. The application of this model enables the establishment of a clear job hierarchy and the definition of equitable salary ranges, contributing to strengthening organizational transparency, improving employee motivation, and supporting strategic human talent management.

KEYWORDS: job evaluation, point method, salary structure, human talent management, pay equity.

INTRODUCCIÓN

El talento humano está considerado como el activo más valioso y necesario para alcanzar los niveles de productividad y cumplir los objetivos estratégicos de una organización, por lo que resulta indispensable contar con políticas claras de gestión, que transparenten el proceso de selección y contratación de los colaboradores, así como los lineamientos para establecer remuneraciones justas y equitativas, que no solo reconozcan los conocimientos y la preparación de los colaboradores sino que valore la experiencia, las competencias, el compromiso y la responsabilidad en cada cargo.

La empresa de servicios de transporte, motivo de esta investigación, consciente de que el recurso humano es el motor principal para la ejecución de las operaciones de traslado de personas y de alquiler de vehículos a sus principales clientes, conformados por reconocidas empresas nacionales e internacionales relacionadas a la actividad petrolera en el Ecuador; está empeñada en establecer una estructura salarial justa y competitiva, basada en un modelo probado de valoración por puntos que toma en cuenta los elementos detallados en el descriptivo de cargos, a fin de motivar y retener al personal y, a su vez, promover y fortalecer el compromiso de los empleados.

En el primer capítulo, a manera de diagnóstico, se describe la situación actual de la compañía, su historia y evolución, los servicios que presta, se analizan los lineamientos bajo los cuales se han establecido los sueldos además de otros beneficios otorgados a los empleados; en base a la aplicación de una entrevista focalizada, se identifican los principales factores que los colaboradores tienen sobre la percepción de la equidad y competitividad salarial.

En el marco conceptual que fundamenta la presente investigación, se recopilan importantes aportes de autores que dan cuenta de la importancia de la gestión estratégica del recurso humano y de la administración de las remuneraciones; se expone la normativa salarial vigente en el país y se explica la finalidad de valorar adecuadamente los puestos de trabajo, puntualizando las características y el proceso del método por puntos, que de acuerdo al diagnóstico realizado, es el que más se ajusta a las necesidades de la empresa.

En el tercer capítulo, se presenta el rediseño del Descriptivo de Cargos de la compañía de transportes en el que se detalla, la misión, funciones y responsabilidades, requisitos y competencias requeridas para cada puesto de trabajo. Posteriormente, con base al descriptivo de cargos, se desarrolla la metodología del método de valoración por puntos, estructurando un modelo que asegure una escala salarial justa; se concluye con la Matriz de Valoración del cargo que toma en cuenta los factores y sub factores a valorar, así como los niveles y la puntuación de cada uno de estos componentes, cuya suma total será el referente para establecer la remuneración de los colaboradores.

Como resultados de la investigación, se determinó que la empresa de transportes, no cuenta con políticas claras para establecer remuneraciones justas y equitativas de acuerdo a la complejidad y responsabilidad del puesto de trabajo. Una vez analizados los métodos de valuación de cargos, se concluye que el método por puntos es el más adecuado para la empresa, ya que no valora solo conocimientos sino otros factores en el desempeño laboral, ponderando cada uno de estos factores en una escala de puntuación que permite transparentar el monto de la remuneración asignada a cada puesto de trabajo.

CAPITULO I

1. DIAGNÓSTICO

1.1 Historia de la Organización

La Empresa de Servicios de Transporte donde se lleva a cabo la presente investigación es una compañía ecuatoriana con más de 19 años de experiencia especializada en el transporte de pasajeros a nivel nacional. Su sede principal se encuentra en la ciudad de Quito, desde donde coordina una amplia gama de servicios de transporte, destacándose principalmente el traslado de personal para sectores estratégicos como el petrolero; además ofrece el alquiler de vehículos con conductor, adaptándose a las necesidades y requerimientos específicos de sus clientes.

La empresa fue constituida en mayo de 2005 por iniciativa de un grupo de profesionales de la conducción, quienes vieron la necesidad de conformar una operadora de transporte confiable que garantice la movilización segura del personal y carga de empresas del sector petrolero. En sus inicios, la organización estuvo integrada por ocho socios fundadores. Con el paso del tiempo, algunos de ellos se retiraron voluntariamente o fueron separados por no alinearse con los principios y valores que sustentan la organización, quedando actualmente cinco socios comprometidos con el crecimiento, la transparencia y la consolidación de la compañía.

Desde su creación, la Empresa de Servicios de Transporte ha enfocado sus esfuerzos en proporcionar un servicio de transporte privado seguro, eficiente y profesional, especializándose en la movilización de personas y bienes hacia la región oriental del país, en zonas como El Coca, Lago Agrio, Puyo y Tena. De forma ocasional, también realiza viajes hacia la región de la costa, para atender actividades específicas relacionadas con aduanas.

Entre sus principales clientes se encuentran reconocidas empresas nacionales e internacionales, lo que refleja la confianza y el prestigio que la organización ha construido a lo largo de los años, gracias a su compromiso con la calidad, la seguridad y la eficiencia en el servicio de transporte.

En su misión, la Empresa de Servicios de Transporte desea brindar a sus clientes un servicio de transporte especial, a través de un talento humano competente, así como, un moderno y

confortable parque automotor, aplicando estándares de seguridad, calidad y una buena gestión ambiental.

En su visión estratégica, la Empresa de Servicios de Transporte proyecta, para el año 2025, consolidarse como una de las mejores compañías de transporte de pasajeros por carretera en Ecuador. Busca destacar por su sostenibilidad, rentabilidad y compromiso con todas sus partes interesadas.

El equipo de conductores de la compañía se encuentra altamente capacitado en el campo técnico de la conducción y cuenta con un amplio conocimiento de las diversas rutas del país. El personal administrativo y de operaciones se encuentra comprometido con la satisfacción del cliente para ofrecer un servicio basado en la confianza, la puntualidad y la responsabilidad.

La empresa se distingue por su moderno y confortable parque automotor, constituido por vehículos de alta gama que cumplen con los más altos estándares de calidad, seguridad y gestión ambiental, lo cual garantiza que cada viaje sea una experiencia segura y agradable, respaldada por la eficiencia y profesionalismo del equipo de trabajo.

Para la empresa de Transporte, es prioridad la seguridad de los pasajeros y de los bienes que se movilizan, por lo que se han implementado varios mecanismos que aseguren el embarque y el control del viajes hasta llegar a su destino, bajo el sistema OnTrack, que consiste en una tecnología de gestión y monitoreo para conductores que permite hacer un seguimiento en tiempo real de los profesionales del volante y del estado de los vehículos, además de ser la plataforma tecnológica por medio de la cual se reciben los pedidos de transporte y se coordina la asignación de vehículos y choferes para la movilización tanto en la ciudad como a nivel interprovincial de los funcionarios.

Con el fin de fortalecer la seguridad y el desempeño de los conductores, la empresa utiliza el sistema Drive, que consiste en una solución telemática y de seguridad vial que se enfoca en el comportamiento de los conductores y en la optimización en la gestión de flotas, el sistema opera en más de 70 países, tales como Estados Unidos, Canadá, Australia y algunos países de Europa y Asia, esta herramienta tecnológica permite el monitoreo de variables como la velocidad, el frenado y la aceleración, así como llevar un registro detallado del comportamiento en carretera de cada conductor, facilitando su evaluación periódica y promoviendo la conducción responsable. Esta innovación fue implementada en colaboración con los principales clientes y como parte de su política de mejora continua.

Complementariamente, la compañía utiliza el sistema Zello, un programa de comunicación instantánea vía celular que funciona como radio. Este sistema permite una comunicación directa entre el personal de operaciones y los conductores, facilitando la notificación de cambios en las movilizaciones o la advertencia de cualquier inconveniente en las vías.

Adicionalmente, la empresa ha establecido un programa integral de mantenimiento preventivo de su flota vehicular, en el cual se registra todo lo relacionado con el estado de los vehículos, los servicios realizados y el consumo mensual de combustible. Esto asegura la disponibilidad y eficiencia de los automotores, así como el cumplimiento de los estándares de sostenibilidad ambiental.

Uno de los principios fundamentales de la empresa es su política de cero tolerancias al alcohol, por lo cual, antes de iniciar cualquier traslado, todos los conductores deben someterse a un control de alcoholemia (alcoholtest), el cual debe arrojar un resultado de 0.000. Cualquier incumplimiento de esta norma resulta en la separación inmediata y definitiva del conductor.

La seguridad de los vehículos y del personal se encuentra entre las prioridades, por ello, todos cuentan con pólizas de seguros vigentes, además, la compañía mantiene un seguro de fiel cumplimiento, que respalda el compromiso de la organización con sus clientes y garantiza la prestación continua de sus servicios.

1.2 Estructura Organizacional

La empresa de transporte motivo de estudio posee una estructura lineal, ya que la organización maneja un flujo de actividades que van desde la cabeza de la compañía hasta los cargos más operativos, existiendo una comunicación clara y directa, pero poco flexible debido a la concentración de las decisiones en los mandos altos.

Actualmente, la organización cuenta con una nómina de 40 colaboradores distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1. Número de colaboradores de la empresa de transporte

Número de colaboradores	Cargo
1	Presidente
1	Gerente General
1	Jefe Financiero Administrativo

1	Jefe de Logística
1	Contador General
1	Especialista de Talento Humano
1	Asistente Administrativo
20	Choferes
11	Mensajeros
2	Auxiliares de limpieza
40	Total

Fuente: Empresa de transporte (2025)

Elaborado: Autora

A continuación, se presenta el organigrama estructural de la organización.

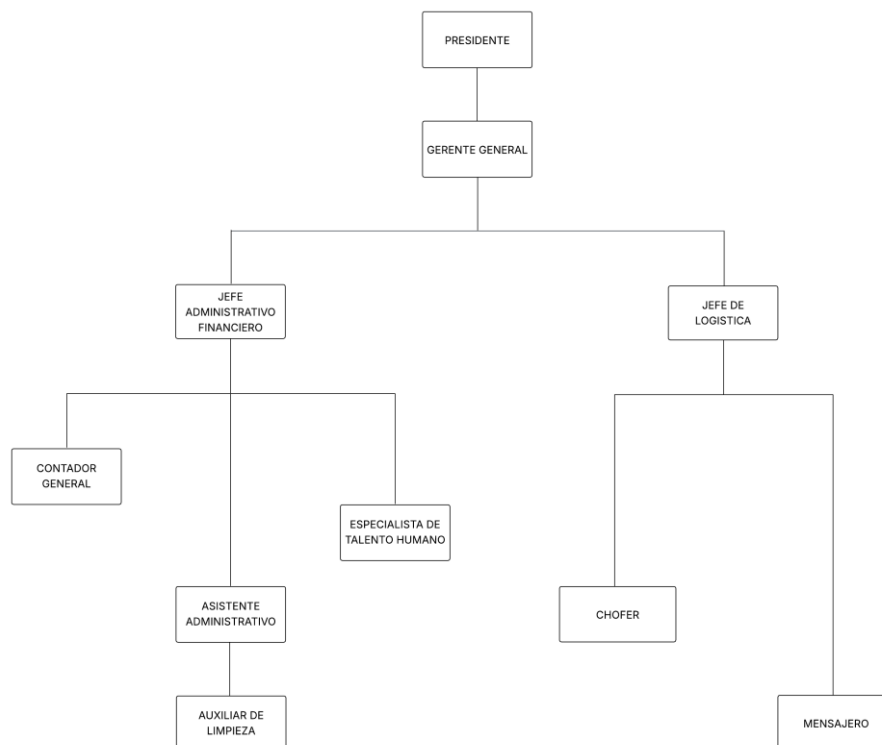


Diagrama 1. Organigrama Estructural de la empresa de transporte

Fuente: Empresa de transporte (2025)

Elaborado: Autora

1.3 Situación actual

Como resultado de un diagnóstico realizado sobre la gestión de los puestos y las políticas salariales de la empresa se pudo constatar que las descripciones de cargos se han establecido

de forma muy general, lo cual no ha permitido que se detallen las responsabilidades específicas ni las competencias requeridas para cada puesto de trabajo.

Con respecto al establecimiento de las remuneraciones, los responsables de nómina toman como referencia el salario básico unificado (SBU), así como los salarios mínimos sectoriales vigentes, sin considerar otros beneficios e incentivos económicos por responsabilidad y contribución que ciertos cargos aportan a la organización.

Como consecuencia de lo anterior, varios colaboradores muestran cierto grado de inconformidad, debido a que consideran que su remuneración mensual no está en concordancia con las funciones que desempeñan y la responsabilidad que cumplen en el servicio de transporte; este descontento además se da por la comparación que realizan con sus pares, que tienen roles similares en otras compañías de transporte con mejores sueldos. Es importante señalar que este fenómeno ha orillado a los empleados a buscar nuevas oportunidades laborales que ofrezcan mejoras salariales y crecimiento profesional.

A continuación, se analizan varios aspectos que para fines de esta investigación se consideran relevantes para establecer una correcta valoración de puestos, en base a los criterios y percepción actual de los colaboradores, a las políticas salariales aplicadas en la actualidad por la empresa, así como las bases sobre las cuales se ha realizado la descripción de cargos.

1.3.1 Percepción de los colaboradores sobre la equidad y la competitividad salarial

El talento humano, es el principal recurso de una organización, y para efectos de la presente investigación, constituye el elemento clave a ser analizado desde la óptica de una valoración efectiva del cargo que va a desempeñar cada uno de los colaboradores, por lo que es indispensable identificar su sentir en la actualidad con respecto a los factores que, a criterio de la autora de este trabajo académico, determinan la permanencia y el desempeño eficiente de labores sobre la base de una justa y competitiva remuneración, estos factores son:

- a. Percepción de equidad interna
- b. Elementos por mejorar en remuneración y beneficios
- c. Crecimiento salarial
- d. Posibilidades de desarrollo profesional
- e. Claridad de criterios para ajustes salariales y ascensos

f. Compromiso con la organización

Con la finalidad de obtener información real y específica, contando con la autorización de la Gerencia y guardando estricta confidencialidad sobre los criterios emitidos, se procede a realizar una entrevista a los once colaboradores de la empresa de transporte, de los cuales cinco corresponden al área administrativa y seis colaboran en el área operativa.

Las preguntas de la entrevista fueron estructuradas en base a los seis elementos que determinan la permanencia y el desempeño laboral. Se establece un enfoque abierto e imparcial para cada respuesta, con la finalidad de que los informantes expongan sus criterios libremente, en este proceso el entrevistador es el facilitador de las preguntas a cada uno de los entrevistados. *Ver Anexo 1.*

Para el análisis de los resultados de la entrevista, se establecen dos variables determinantes en las respuestas que proporcionaron los colaboradores sobre la percepción que tienen acerca de la equidad y competitividad salarial en su lugar de trabajo:

1. Tiempo de servicio: a) colaboradores antiguos con más de cinco años y b) colaboradores nuevos que tienen un tiempo menor a cinco años en la compañía.
2. Cargo o función que desempeñan: a) empleados administrativos y b) empleados operativos.

En algunos casos se considera como una particularidad los estudios formales que se encuentran cursando algunos informantes ya que es un elemento que influye en sus opiniones y respuestas.

a. Percepción de la equidad interna

Colaboradores antiguos administrativos y operativos

Los empleados antiguos de las unidades de talento humano, contable, auxiliares de limpieza y conductores, manifiestan que durante el tiempo que han permanecido en la empresa perciben que:

- La carga laboral ha ido aumentando sin que ello signifique aumento de sueldos, lo que produce cierta desmotivación y disgusto;

- Manifiestan que no ven equidad entre su remuneración con el esfuerzo, el trabajo y la experiencia que demandan sus responsabilidades.
- Expresan que sus salarios no son competitivos con los de otras empresas del sector del transporte porque existen diferencias significativas en la compensación.
- Que el afecto a la organización es un elemento fuerte por el cual permanecen en la empresa.
- Opinan que desde la unidad de Talento Humano se hacen esfuerzos por establecer una remuneración que compense la carga de trabajo que realizan, sin embargo, existen otros factores de desempeño que no se observan para establecer sueldos más justos.

Colaboradores nuevos administrativos y operativos

Además de los criterios emitidos por los empleados antiguos, se identifican aspectos importantes como los siguientes:

- Las responsabilidades asignadas en los roles actuales no se reflejan de manera justa en sus compensaciones económicas.
- El trabajo es excesivo y que el sueldo no es suficiente para cubrir sus necesidades básicas;
- Varios colaboradores indican que continúan en la compañía mientras culminan sus estudios y encuentren otro empleo. Este sentir es principalmente de conductores y mensajeros.

Lo mencionado, ha generado un creciente malestar general y ha llevado a una parte considerable del personal a explorar activamente oportunidades laborales externas que ofrezcan mejores condiciones económicas y de desarrollo profesional. La percepción de desajuste entre las exigencias del puesto y la remuneración recibida ha generado un sentimiento generalizado de insatisfacción en el ámbito salarial.

b. Elementos por mejorar en remuneración y beneficios

Colaboradores antiguos administrativos y operativos

Existen coincidencias entre colaboradores antiguos que desempeñan funciones de tipo administrativo y operativo en cuanto a los siguientes criterios:

- Los sueldos requieren una mejora sustancial, que se los establezcan en forma razonable y en función a la carga de trabajo y del desempeño laboral.

- Los horarios de trabajo sean más flexibles a fin de que permitan compensar las horas requeridas por la empresa para trabajar fuera de la jornada normal sin pago de horas adicionales, con tiempos que soliciten los colaboradores en caso de una necesidad personal urgente.
- Que se reconozca mediante incentivos y bonificaciones el cumplimiento de metas, la puntualidad, la antigüedad y eficiencia de los empleados, actualmente no se reconoce el desempeño laboral, por lo que existe desmotivación y falta de compromiso en ciertos colaboradores, lo que se refleja en la búsqueda de otra fuente de ingresos.
- Es necesario contar con un seguro médico privado, no de gran cobertura, pero sí que proporcione los elementos mínimos para mantener la buena salud de todos los colaboradores.
- Que se planifiquen cursos de capacitación a nivel de todas las áreas para mantener actualizados sus conocimientos.

Colaboradores nuevos administrativos y operativos

Es importante destacar que la mayoría de los criterios emitidos por los colaboradores antiguos con respecto a las mejoras que pueden realizarse en la empresa son compartidos con los colaboradores más nuevos.

Existe el caso puntual de dos colaboradores mensajeros, que se encuentran cursando estudios formales, quienes manifiestan que:

- Se deben mejorar los horarios de trabajo a fin de que se les permita cumplir con sus actividades académicas.
- Que tienen expectativas de formar parte del grupo de conductores, por lo que requieren ser considerados en este tipo de capacitaciones.

c. Crecimiento salarial

Colaboradores antiguos administrativos y operativos

La percepción general es de inconformidad porque, en caso de existir oportunidades de crecimiento y mejora salarial, no han sido comunicadas ni conocidas por los entrevistados, quienes argumentan principalmente lo siguiente:

- La mayoría manifiesta que no han sido favorecidos con incrementos salariales.
- Existe desconocimiento de los requisitos que considera la gerencia para incrementar el salario, en caso de haberlos realizado.

- Indican que se debe considerar la trayectoria, la formación, la experiencia para que se mejoren los sueldos.
- De los pocos casos que conocen, existió una mejora salarial a un empleado del área administrativa por haber obtenido una certificación de normas contables, en otros casos han sido incrementos mínimos por aspectos que desconocen.
- Perciben que no existen políticas para aumento de sueldos en función del tiempo de servicios o de la carga de trabajo, lo que ha creado malestar en la mayoría de los trabajadores.

Colaboradores nuevos administrativos y operativos

Además de los elementos señalados anteriormente, dos de los informantes del área operativa que colaboran como mensajeros manifiestan su descontento y falta de compromiso debido a que:

- No perciben oportunidades claras de crecimiento salarial, en el caso de uno de los mensajeros menciona que su aspiración es ser considerado en una plaza de chofer para lograrlo.
- El caso del otro colaborador de mensajería no ve oportunidad de mejora salarial, lo que hace que tome a su empleo como temporal, mientras logra concluir sus estudios y encontrar otro empleo.

d. Posibilidades de desarrollo profesional

Colaboradores antiguos administrativos y operativos

Los trabajadores antiguos de las unidades de contabilidad, asistente administrativo y talento humano muestran preocupación y deseo de capacitarse para desarrollar mejor sus actividades y coinciden en los siguientes criterios respecto a las oportunidades de formación que ofrece la empresa:

- Se realizan charlas, cursos y capacitaciones en forma aislada, sin planificación y discontinuas
- Desde la unidad de talento humano se impulsan proyectos de capacitación, pero no se concretan para todas las áreas.
- Los pocos talleres o cursos se han enfocado principalmente en técnicas de conducción para obtener certificaciones que aseguren la prestación de servicios de transporte en forma segura.

- No existe un plan de capacitación y desarrollo profesional que contemple las necesidades de formación en todas las áreas de trabajo.
- Quienes colaboran como auxiliares de limpieza desde hace varios años, manifiestan no tener conocimiento de oportunidades de desarrollo, menos aún para ellos. Además, sus aspiraciones más que mejorar es mantenerse en su trabajo.
- Los colaboradores más antiguos del área de conducción también perciben que no existen oportunidades de desarrollo, lo que los lleva a buscar otra fuente de ingresos.

Colaboradores nuevos administrativos y operativos

- Quienes desempeñan tareas de mensajería y que colaboran menos tiempo en la empresa, no conocen los procesos para desarrollarse profesionalmente en la empresa.
- Manifiestan que las charlas y talleres de capacitación generalmente no son para puestos de apoyo como mensajeros y limpieza.
- Mencionan que no es de su interés desarrollarse en la empresa porque lo consideran como un empleo temporal, mientras culminan sus estudios.

e. Claridad de criterios para ajustes salariales y ascensos

Colaboradores antiguos administrativos y operativos

La percepción general de empleados que han permanecido desde sus inicios respecto de los criterios que utiliza la empresa para realizar ajustes salariales, sobre la transparencia y la equidad con que se los realiza se resume en los siguientes puntos:

- Conocen que pocas veces se han dado ascensos de puestos.
- Desconocen los procesos para aspirar a otro cargo.
- Algunos colaboradores se han especializado en las funciones que cumplen, sin que ello sea motivo para ascender.
- Existe poca o ninguna información sobre la evaluación del desempeño, a pesar de que sí se realizan revisiones anuales de las tareas ejecutadas.
- Existe la percepción de que los ascensos son decisiones que se toman en las oficinas de gerencia sin criterios institucionales.
- Existe cierto grado de incertidumbre sobre las oportunidades de ascenso y desarrollo en un futuro inmediato.
- Los ajustes de sueldos tampoco son conocidos por los entrevistados, y de existir se percibe que se los realiza en base a favoritismo.

- Manifiestan que la empresa únicamente se enfoca en pagar los sueldos que establece la Ley para trabajadores en general y los techos establecidos para los conductores, y no en realizar ajustes de las remuneraciones por ascensos.

Colaboradores nuevos administrativos y operativos

- Los empleados nuevos del área operativa, tanto el chofer como dos de los mensajeros, desconocen los procesos de ajustes salariales y ascensos debido al poco tiempo que se encuentran laborando.

f. Compromiso con la organización

Colaboradores antiguos y nuevos de las dos áreas administrativa y operativa

Los colaboradores antiguos de todas las unidades muestran gran compromiso con los objetivos organizacionales, quienes se encuentran desde el inicio manifiestan tener cariño por la organización y sienten satisfacción con el ambiente organizacional.

Los empleados nuevos y antiguos muestran un gran nivel de confianza en la empresa, están satisfechos con el ambiente laboral y sienten agradecimiento por las plazas de trabajo que les proporciona, pero coinciden en que, desde la gestión de la empresa deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos para fortalecer la estabilidad y el empoderamiento de los colaboradores:

- Mejoras salariales y reconocimiento al desempeño laboral: la satisfacción de los colaboradores sería mucho mayor si fueran más valorados.
- Revisión de las funciones y las responsabilidades para optimizar la carga laboral en función del sueldo.
- Que exista claridad en los procesos de crecimiento y desarrollo tanto profesional como salarial.
- Algunos colaboradores nuevos no se encuentran comprometidos debido a que no ven un futuro estable que les asegure su crecimiento profesional.

A continuación, se presenta un resumen de las respuestas más relevantes que se obtuvieron en las entrevistas realizadas a los colaboradores, sobre su percepción de la equidad y la competitividad salarial en la organización.

Tabla 2. Percepción de los colaboradores sobre la equidad y la competitividad salarial

Variables de estudio	Personal antiguo Administrativo y Operativo	Personal nuevo Administrativo y Operativo
Percepción de equidad interna	• El salario no refleja la carga de trabajo. • Existe desmotivación silenciosa. • La carga de trabajo es excesiva sin aumento de sueldo. • Se cumplen actividades por cariño a la compañía. • No se observa el desempeño laboral para establecer los sueldos. • Los sueldos no son competitivos con empresas similares.	• El trabajo es excesivo y no se compensa con el sueldo. • La remuneración no alcanza para cubrir los gastos. • Están conformes con el sueldo mientras estudian una carrera y encuentran otro trabajo.
Elementos por mejorar en remuneración y beneficios	• Establecer criterios para fijar los sueldos en función de la carga laboral, trayectoria y experiencia. • Reconocer la labor de los empleados con incentivos y bonificaciones en base al cumplimiento de metas, puntualidad y otros. • Contratar un plan de seguro médico para mejorar el desempeño de todos los colaboradores. • Planificar cursos y talleres de capacitación para mejoras salariales. • Horarios de trabajo flexibles.	• Dar las facilidades de que colaboradores que se desempeñan como mensajeros a capacitarse en el área de la conducción y así mejorar su sueldo. • Flexibilizar los horarios de trabajo para apoyar a los colaboradores que cursan estudios formales.
Crecimiento salarial	• No existen políticas empresariales para crecimiento salarial. • La mayoría de los empleados no han sido favorecidos con mejoras salariales. • De los pocos empelados que han mejorado su sueldo, se desconoce las	• Desconocen si existe o no políticas de crecimiento salarial. • No ven oportunidad de crecimiento en su puesto actual por lo que aspiran a otro que mejore su sueldo. • No ven oportunidad de mejoras en su sueldo por lo cual ven como empleo

	bases que toma en cuenta la gerencia para hacerlo. • Debe existir crecimiento salarial en base al desempeño y trayectoria del colaborador.	temporal, mientras concluyen sus estudios.
Posibilidades de desarrollo profesional	• No existe un plan de capacitación anual que les permita ascender o mejorar profesionalmente. • Existen proyectos de formación aislados, y sin planificación. • Las oportunidades de desarrollo son mínimas. • Talento Humano plantea cursos y talleres en áreas específicas y técnicas y no para todos. • Existe falta de interés y desmotivación del personal porque no ven posibilidades de desarrollo.	• Los cursos de capacitación son solo en ciertas áreas, no para todos. • Se deben ofrecer cursos a quienes tienen interés en especializarse en la conducción. • No existe interés de buscar posibilidades de desarrollo en empleados de mensajería que se encuentran estudiando una carrera debido a que no ven un futuro en la empresa.
Claridad de criterios para ajustes salariales y ascensos	• No se conocen los procesos para ascensos y ajustes salariales. • Falta comunicación sobre cómo se toman las decisiones de ascensos y ajustes de sueldos. • No se informa sobre los factores que se evalúan para ascender o mejorar el salario. • Perciben que los ascensos y mejoras son preferenciales.	• No se conocen oportunidades de ascenso. • No se informa sobre ajustes salariales. • No se encuentran interesados porque lo ven como un trabajo temporal.
Compromiso con la organización	• Existe gran nivel de compromiso, confianza y afecto a la compañía. • Se sienten satisfechos con el ambiente laboral. • Realizar planes de mejoramiento para comprometer aún más a los empleados. • Valorar y reconocer el trabajo es la mejor forma de comprometer a los colaboradores.	• Están satisfechos con el ambiente laboral porque se basa en el respeto. • Están agradecidos por el trabajo. • Sienten conformidad, pero quieren avanzar y mejorar económicamente. • Están en búsqueda de otras fuentes laborales. • No se proyectan en la empresa a largo plazo.

	Establecer políticas de ascenso y evaluación de desempeño para promover el desarrollo profesional y crecimiento salarial.	
--	---	--

Elaborado: Autora

1.3.1.1 Tabulación de entrevista

A continuación se presenta la tabulación de los resultados obtenidos en la entrevista realizada a once colaboradores de la empresa del área administrativa y operativa nuevos y antiguos, acerca de la percepción sobre la equidad y competitividad de los sueldos en la compañía.

Tabla 3. Tabulación entrevista

Entrevistado	Tiempo en la empresa	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6
		Percepción de equidad interna	Elementos por mejorar en remuneración y beneficios	Crecimiento salarial	Posibilidades de desarrollo profesional	Claridad de criterios para ajustes salariales y ascensos	Compromiso con la organización
Entrevistado 1	>5 años	Salario Aceptable	Incentivos o Bonos	Existe pero es limitado	Oportunidades Limitadas	Poco Claros	Alto Compromiso
Entrevistado 2	>5 años	Salario No Acorde	Mejoras Salariales	No existe claridad	Oportunidades Limitadas	Desconocidos	Alto Compromiso
Entrevistado 3	<5 años	Salario Aceptable	Beneficios Laborales	Existe pero es limitado	Oportunidades Limitadas	Poco Claros	Compromiso Moderado
Entrevistado 4	>5 años	Salario No Acorde	Incentivos o Bonos	No existe claridad	No existen Oportunidades	Desconocidos	Alto Compromiso
Entrevistado 5	<5 años	Salario Aceptable	Beneficios Laborales	Existe pero es limitado	Oportunidades Limitadas	Poco Claros	Compromiso Moderado
Entrevistado 6	>5 años	Salario Aceptable	Incentivos o Bonos	No existe claridad	Oportunidades Limitadas	Desconocidos	Alto Compromiso
Entrevistado 7	<5 años	Salario Acorde	Beneficios Laborales	Existe pero es limitado	Oportunidades Limitadas	Poco Claros	Alto Compromiso
Entrevistado 8	<5 años	Salario Aceptable	Incentivos o Bonos	No percibe crecimiento	No existen Oportunidades	Desconocidos	Compromiso Moderado

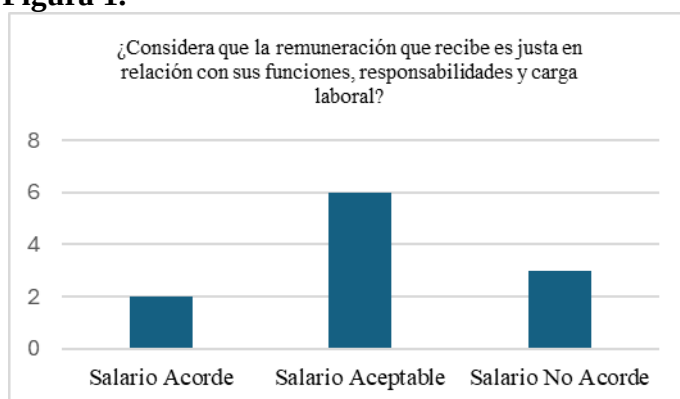
Entrevistado 9	>5 años	Salario No Acorde	Mejoras Salariales	No existe claridad	Oportunidades Limitadas	Poco Claros	Alto Compromiso
Entrevistado 10	<5 años	Salario Aceptable	Beneficios Laborales	Existe pero es limitado	Oportunidades Limitadas	Desconocidos	Compromiso Moderado
Entrevistado 11	>5 años	Salario Acorde	Incentivos o Bonos	Existe pero es limitado	Oportunidades Limitadas	Poco Claros	Alto Compromiso

Elaborado: Autora

Tabla 4. Tabla de Frecuencia

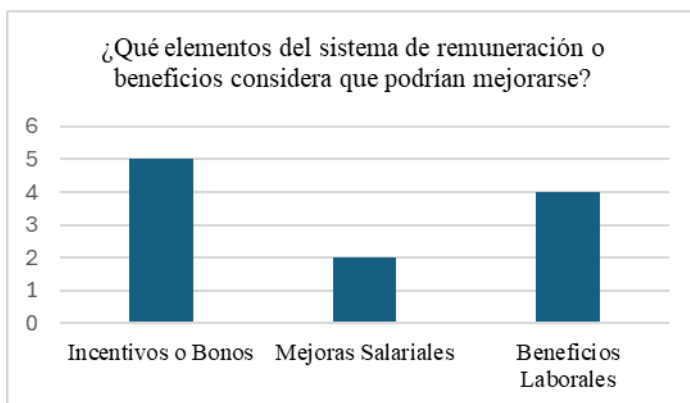
1. ¿Considera que la remuneración que recibe es justa en relación con sus funciones, responsabilidades y carga laboral?		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Salario Acorde	2	18%
Salario Aceptable	6	55%
Salario No Acorde	3	27%
Total	11	100%

Figura 1.



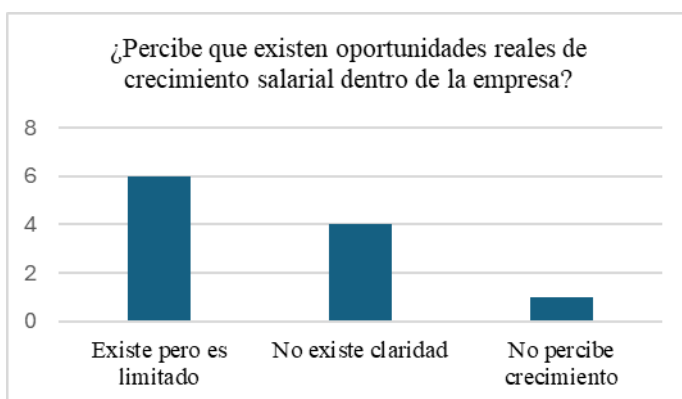
2. ¿Qué elementos del sistema de remuneración o beneficios considera que podrían mejorarse?		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Incentivos o Bonos	5	45%
Mejoras Salariales	2	18%
Beneficios Laborales	4	36%
Total	11	100%

Figura 2.



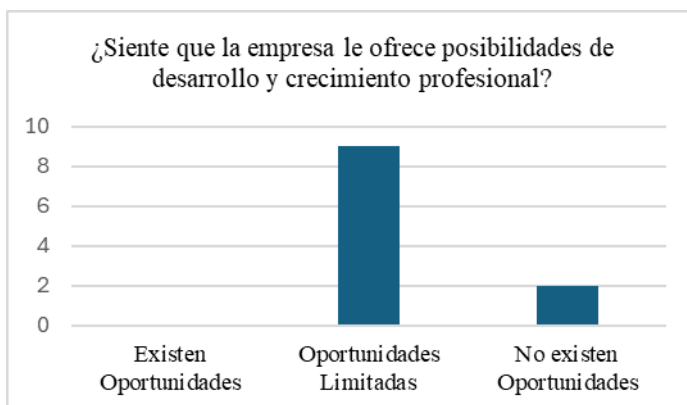
3. ¿Percibe que existen oportunidades reales de crecimiento salarial dentro de la empresa?		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Existe, pero es limitado	6	55%
No existe claridad	4	36%
No percibe crecimiento	1	9%
Total	11	100%

Figura 3.



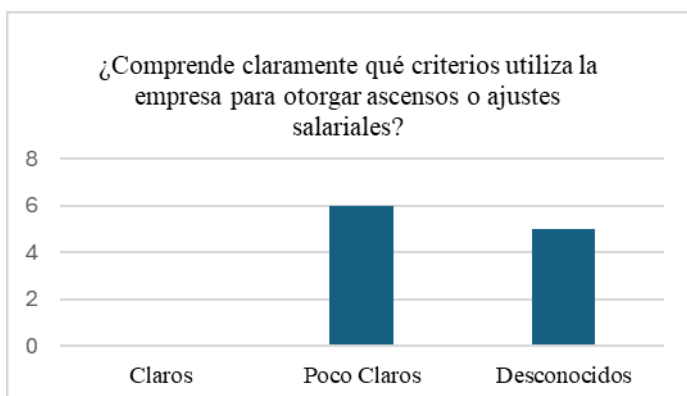
4. ¿Siente que la empresa le ofrece posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional?		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Existen Oportunidades	0	0%
Oportunidades Limitadas	9	82%
No existen Oportunidades	2	18%
Total	11	100%

Figura 4.



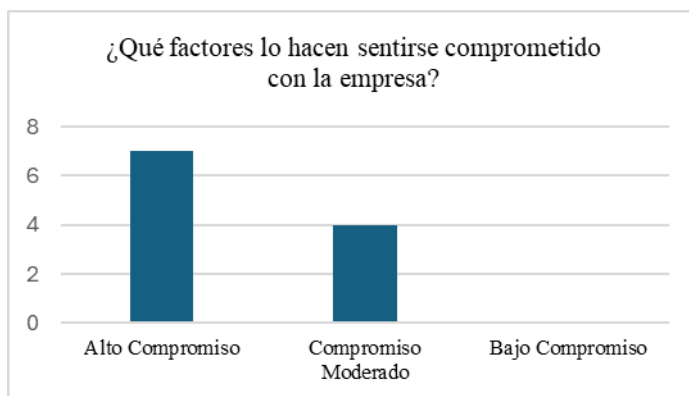
5. ¿Comprende claramente qué criterios utiliza la empresa para otorgar ascensos o ajustes salariales?		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Claros	0	0%
Poco Claros	6	55%
Desconocidos	5	45%
Total	11	100%

Figura 5.



6. ¿Qué factores lo hacen sentirse comprometido con la empresa?		
Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Alto Compromiso	7	64%
Compromiso Moderado	4	36%
Bajo Compromiso	0	0%
Total	11	100%

Figura 6.



1.3.2 Subsistema – Análisis y descripción de cargos

Debido a que se trata de una pequeña empresa, no cuenta con un manual de cargos formal y detallado que permita analizar con precisión las funciones y responsabilidades de cada puesto, debido a que, por su tamaño y número de colaboradores, no se ha visto la necesidad de contar con este documento; en su lugar, se utiliza un archivo en Excel que únicamente describe las funciones principales de cada cargo e indica la línea de reporte correspondiente, según se muestra en el *Anexo 3*. Si bien este documento ofrece una visión general, resulta insuficiente para comprender a profundidad los puestos, ya que no contempla todas las responsabilidades esenciales y secundarias, condiciones de trabajo, competencias requeridas, el nivel de experiencia necesario, entre otros.

Se ha identificado, además, que no existe una correspondencia justa entre las responsabilidades asignadas y los salarios ofrecidos. Esta situación se refleja especialmente en los procesos de selección, donde se prioriza la contratación de personas con conocimientos técnicos, pero con poca experiencia, con el fin de ofrecer remuneraciones más bajas. Como consecuencia, los sueldos no resultan competitivos en el mercado, lo que repercute negativamente en la productividad y el desarrollo profesional dentro de la organización.

Se ha determinado que varios colaboradores perciben que sus funciones no están claramente definidas y que su trabajo no es valorado adecuadamente. Esta percepción se traduce en una disminución del compromiso y una búsqueda constante de nuevas oportunidades laborales fuera de la organización.

Lo anterior que, decía la necesidad urgente de contar en primer lugar, con un descriptivo de cargos completo y bien estructurado, que defina lo que se espera de cada colaborador en su puesto de trabajo, identificando la línea de mando, las funciones y responsabilidades así como los requisitos, las habilidades y las competencias necesarias para ocupar cada uno de

los cargos, que a su vez, sea la base fundamental para establecer procesos de valoración de los cargos, mecanismos de evaluación del desempeño adecuados que permitan realizar ajustes de sueldos y ascensos. La descripción de los puestos de trabajo constituye una parte fundamental del manual de funciones de una empresa, documento relevante que la empresa lo puede estructurar en el futuro para alinear los distintos subsistemas de Talento Humano.

1.3.3 Subsistema – Remuneraciones y beneficios (Nómina)

Actualmente, el proceso de nómina en la empresa es bastante básico. Se utiliza una plantilla en Excel que contiene fórmulas ajustadas manualmente para el cálculo de la remuneración de cada uno de los empleados; en caso de que existan cambios en la legislación laboral, dichas fórmulas pueden ser fácilmente reguladas. Es importante señalar esto, dado que se trata de una empresa pequeña y donde no se presentan modificaciones frecuentes en la nómina.

Esta hoja de cálculo incluye ingresos como:

- Sueldo básico
- Fondos de reserva (depende del colaborador si es mensualizado o acumulado)
- Pago de horas con recargo nocturno al 25%
- Décimo tercer y décimo cuarto sueldo
- Bonificación mensual por fungir como representante legal al presidente de la compañía

Entre los principales descuentos se encuentran:

- Aporte personal al IESS
- Multa por superar el límite de cupo del token otorgado a los Choferes, el mismo que les permite cargar combustible cuando sea necesario
- Daños causados al vehículo que requieran reparaciones
- Descuento por la reposición o pérdida del uniforme
- Descuentos por prestamos quirografarios e hipotecarios
- Impuesto a la renta

Además, la empresa cuenta con plantillas específicas para calcular correctamente las liquidaciones de haberes al finalizar la relación laboral.

El pago de las remuneraciones mensuales suele sufrir retrasos significativos, debido a que la empresa depende de los pagos de sus clientes, los cuales no siempre son puntuales. La compañía realiza esfuerzos para presionar a sus clientes con el fin de recibir los pagos a tiempo y así no afectar en exceso a sus colaboradores.

Otros beneficios empresariales

La organización ofrece beneficios complementarios en pro de prestar servicios de calidad a sus clientes, se destacan las siguientes certificaciones que garantizan la seguridad y preparación de sus conductores y bonificaciones de fin de año:

- *Certificado de Manejo y Manejo Defensivo:* Asegura una conducción responsable (impartido de forma presencial durante dos días en la ciudad de El Coca).
- *Certificado de Salud:* Evalúa el estado físico como la columna, reflejos y visión del conductor.
- *Certificado de Manejo Comentado:* Mide la capacidad del conductor para describir lo que observa al conducir.
- *Certificado de Amarre:* Para garantizar que la carga esté debidamente asegurada en la parte trasera de la camioneta.
- *Manejo contra Incendios, Manejo Urbano, y Certificado de Convoy Líder:* Necesarias para que los conductores se encuentren preparados para coordinar viajes en grupo, asegurando la comunicación y la seguridad vial. El cumplimiento de todas estas certificaciones es obligatorio para que la empresa pueda prestar servicios de transporte a sus principales clientes, que son empresas y consorcios.
- *Bonos de consumo en Supermaxi:* Válidos durante todo el año, entregados como agasajos celebrados a finales de año con motivo de la Navidad y el Fin de Año.

1.3.3.1 Política salarial actual

La empresa no dispone de una política salarial formalizada. Actualmente, la determinación de salarios toma como referencia la tabla de salarios mínimos sectoriales publicada anualmente por el Ministerio de Trabajo.

A continuación, se presenta la estructura salarial mensualizada de la empresa para el año 2025.

Tabla 5. Sueldo fijo y bonificaciones mensuales del personal

Cargo	N° de Trabajadores	Sueldo Fijo	Sueldo Final por cargo	Bonificación	Ingreso Total
Presidente	1	\$3.000,00	\$3.000,00	\$800,00	\$3.800,00
Gerente General	1	\$2.000,00	\$2.000,00	\$0,00	\$2.000,00
Jefe Financiero Administrativo	1	\$1.000,00	\$1.000,00	\$0,00	\$1.000,00
Jefe de Logística	1	\$1.000,00	\$1.000,00	\$0,00	\$1.000,00
Contador General	1	\$800,00	\$800,00	\$0,00	\$800,00
Especialista de Talento Humano	1	\$700,00	\$700,00	\$0,00	\$700,00
Asistente Administrativo	1	\$520,00	\$520,00	\$0,00	\$520,00
Chofer	20	\$600,00	\$12.000,00	\$0,00	\$12.000,00
Mensajero	11	\$480,00	\$5.280,00	\$0,00	\$5.280,00
Auxiliar de limpieza	2	\$480,00	\$960,00	\$0,00	\$960,00
Total, nómina mensual					\$ 11.380,00

Fuente: Empresa de transporte (2025)

Elaborado: Autora

1.3.3.2 Ajustes salariales

En la compañía, los ajustes salariales por ascenso a cargos superiores no son frecuentes, debido a la estabilidad del personal en posiciones de coordinación y dirección. Esta situación limita las oportunidades de crecimiento y mejora salarial para los colaboradores de niveles operativos o de apoyo, donde se observa una mayor rotación como consecuencia de la desmotivación e insatisfacción laboral.

No obstante, al inicio de cada año se realizan ajustes salariales a todos los colaboradores en función del nuevo Salario Básico Unificado (SBU) establecido en el país y los salarios mínimos sectoriales, que en este caso corresponden al sector de transporte y logística, los cuales son publicados anualmente por el Ministerio de Trabajo en el Registro Oficial, sumando al incremento de la base sectorial correspondiente a cada cargo, el adicional que aplica la organización.

Estos incrementos, aplicados de forma general a toda la plantilla, buscan mejorar las condiciones económicas de los trabajadores. Sin embargo, no están vinculados a un análisis de remuneraciones por valoración de cargos ni a la aplicación de una política salarial en la organización. En consecuencia, aunque la empresa cumple con los lineamientos legales

nacionales, su sistema de remuneraciones sigue respondiendo a una lógica generalista, que no refleja el valor relativo de cada puesto dentro de la compañía.

Los criterios emitidos por el personal administrativo y operativo demuestran que en la compañía no se han realizado ajustes salariales competitivos con el mercado laboral, ni se han otorgado ascensos o promociones en mucho tiempo, lo que se refleja en la retención del personal y, en un porcentaje considerable de fuga de talento, siendo un gran desafío la contratación de nuevos colaboradores.

1.3.4. Índice de Rotación de personal

En los últimos tres años la organización ha presentado un índice de rotación promedio del 5%, porcentaje importante para el tamaño de la empresa que da cuenta que en promedio dos trabajadores dejan de prestar servicios anualmente, se ha podido constatar que los colaboradores renuncian porque van a emprender un negocio propio, porque han encontrado un trabajo en donde les permiten desarrollarse profesionalmente, incluso se han dado casos en los cuales los colaboradores renuncian para salir del país en busca de mejores oportunidades; de igual manera, se han producido pocos despidos dentro de la compañía producto del bajo desempeño de los colaboradores.

La empresa enfrenta dificultades para retener talentos debido a la falta de salarios justos, oportunidades de crecimiento y estrategias de fidelización. La alta rotación de personal, motivada por la búsqueda de mejores condiciones laborales, el deseo de emprender o la migración en busca de nuevas oportunidades, evidencia la necesidad de fortalecer las políticas salariales y de desarrollo profesional en base a una adecuada valoración de los puestos de trabajo.

A continuación, se presenta el detalle del índice de rotación de personal de los últimos tres años.

Tabla 6. Índice de rotación de personal

Año	Personal inicial	Personal final	Renuncias	Despido	Total (R + D)	Índice de rotación
2022	30	30	5	1	6	5%
2023	30	45	8	2	10	7%
2024	45	40	4	1	5	3%

Promedio de rotación	5%
----------------------	----

Fuente: Empresa de transporte (2024)

Referencia: Autor

1.4 Matriz PESTEL

A continuación se dan a conocer los principales factores macroeconómicos de gran impacto en la gestión de nómina de la empresa de servicios de transporte de personas y de bienes, con la finalidad de anticipar posibles riesgos y oportunidades derivados de cambios estructurales en la legislación laboral y financiera ecuatoriana, así como del avance tecnológico y exigencias ambientales a la actividad de la conducción de vehículos, que influyen en la fijación de sueldos y beneficios justos a los colaboradores de la organización.

Tabla 7. Matriz PESTEL

Factor	Elementos identificados	Impacto en la organización
Político	Regulación por parte del Gobierno del salario básico unificado (SBU) y salarios mínimos sectoriales.	La empresa establece sus remuneraciones en función de la normativa del gobierno, lo que asegura el cumplimiento de la Ley, pero limita la flexibilidad para implementar políticas salariales competitivas basadas en desempeño o responsabilidad.
Económico	- Dependencia financiera de los pagos de clientes corporativos. - Competencia salarial dentro del sector del transporte. - Costo de vida creciente.	Los retrasos en los pagos de clientes generan dificultades para cumplir puntualmente con el pago de la nómina. Asimismo, la comparación con salarios de otras empresas del sector provoca insatisfacción laboral y aumenta el riesgo de rotación de personal.
Social	- Reestructuración de las expectativas laborales de los trabajadores. - Mayor interés por el desarrollo profesional y mejorar las condiciones salariales. - Tendencia de los jóvenes a considerar ciertos empleos como temporales.	Los colaboradores valoran no solo la estabilidad laboral, sino también oportunidades de crecimiento y reconocimiento. La falta de políticas claras de desarrollo profesional genera desmotivación y búsqueda de empleo en otras organizaciones.

Tecnológico	• Uso de herramientas básicas como hojas de cálculo para la gestión de nómina. • Limitada digitalización de procesos de talento humano.	La ausencia de sistemas especializados de gestión del talento humano dificulta el análisis estratégico de la información laboral, así como la implementación de procesos estructurados de evaluación del desempeño y planificación salarial.
Ecológico	• Necesidad de cumplir estándares de seguridad y buenas prácticas en el transporte. • Certificaciones de conducción segura y manejo defensivo exigidas por clientes.	Las certificaciones contribuyen a garantizar la seguridad operativa y la calidad del servicio. Sin embargo, las políticas ambientales aún no se integran plenamente en una estrategia organizacional de sostenibilidad.
Legal	• Legislación laboral que regula salarios, seguridad social, beneficios obligatorios y condiciones de trabajo.	La empresa cumple con los lineamientos legales vigentes, lo cual reduce riesgos jurídicos. No obstante, el sistema salarial se limita al cumplimiento de la normativa sin incorporar criterios internos de valoración de cargos.

Referencia: Autor

Fuente: Empresa de Transporte

1.5 Matriz FODA

A continuación se detallan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, en donde se observa que la situación actual de la compañía de transporte en la administración del talento humano y remuneraciones, da cuenta de varias fortalezas producto del compromiso de los trabajadores y del cumplimiento de las Leyes y normativa laboral y sus principales debilidades se derivan de la falta de políticas y de una forma justa de valorar los puestos de trabajo. La posibilidad de crear e implementar métodos de valuación de cargos, de incorporar herramientas tecnológicas que aseguren valores salariales justos y equitativos y la permanencia del personal, son varias de las oportunidades que tiene la empresa como estrategia para enfrentar la alta competitividad salarial de empresas similares y con esto la fuga de talentos.

Tabla 8. Matriz FODA

Factores internos	
Fortalezas	Debilidades
Alto nivel de compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores antiguos.	Ausencia de un manual formal y detallado de descripción de cargos y de un modelo de valoración de los mismos.
Ambiente laboral basado en el respeto y la confianza entre colaboradores y directivos.	Falta de una política salarial estructurada y transparente.
Cumplimiento de las obligaciones legales en materia salarial y de seguridad social.	Escasa claridad en los procesos de ascensos y ajustes salariales.
Existencia de certificaciones técnicas que garantizan la calidad del servicio de transporte.	Limitadas oportunidades de desarrollo profesional y capacitación.
Experiencia acumulada del personal en las actividades operativas de transporte.	Sistema de remuneración basado únicamente en salarios mínimos sectoriales.
Factores externos	
Oportunidades	Amenazas
Posibilidad de implementar metodologías modernas de valoración de puestos.	Competencia laboral de otras empresas del sector que ofrecen mejores salarios.
Incorporación de herramientas tecnológicas para la gestión del talento humano.	Rotación de personal y búsqueda constante de mejores oportunidades por parte de los trabajadores.
Desarrollo de programas de capacitación y crecimiento profesional.	Dependencia financiera de los pagos de los clientes para cubrir la nómina.
Fortalecimiento de la cultura organizacional mediante incentivos y reconocimiento al desempeño.	Incremento del costo de vida que reduce la percepción de suficiencia salarial.
Mejora de la reputación empresarial a través de planes de bienestar laboral.	Riesgo de pérdida de talento debido a la falta de competitividad salarial.

Referencia: Autor

Fuente: Empresa de Transporte

1.6 Planteamiento del Problema

La empresa al ser pequeña no maneja sueldos muy altos, pues la compañía establece dichos sueldos dependiendo de los salarios mínimos sectoriales que anualmente se establecen por Ley, incrementando porcentajes no muy elevados sobre dichos salarios sectoriales, pero que tampoco llegan a ser sueldos competitivos en el mercado laboral, lo que genera inconformidad en los colaboradores.

La mayor fuerza laboral que tiene la compañía se encuentra constituido por el grupo de choferes que desde hace varios años tienen un sueldo base de \$600, el cual actualmente se

lo percibe como *bajo y poco competitivo* debido al desgaste que representa trabajar en turnos rotativos, conducir largas distancias que los lleva a estar lejos de su familia, además de la inseguridad vial que en este momento existe en el país; asimismo la percepción que tiene el personal administrativo sobre sus sueldos es que no son coherentes con lo que se está pagando en el mercado laboral, lo que provoca que los colaboradores busquen oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional en otras empresas.

En los últimos tres años la organización ha presentado un índice de rotación promedio del 5%, porcentaje importante para el tamaño de la empresa, en la cual se ha podido constatar que los colaboradores renuncian porque van a emprender un negocio propio, porque han encontrado un trabajo en donde les permiten desarrollarse profesionalmente, incluso se han dado casos en los cuales los colaboradores renuncian para salir del país en busca de mejores oportunidades; de igual manera, se han producido pocos despidos dentro de la compañía cuyo motivo principal ha sido el bajo desempeño de los colaboradores.

Debido a que en la compañía no se han realizado ajustes salariales competitivos con el mercado laboral, no se han otorgado ascensos o promociones en mucho tiempo, se ha dificultado la retención del personal y, cuando se produce una fuga de talento, atraer nuevos colaboradores se convierte en un gran desafío.

En conclusión, la empresa enfrenta dificultades para retener talento debido a la falta de salarios competitivos, oportunidades de crecimiento y estrategias de fidelización. La alta rotación de personal, motivada por la búsqueda de mejores condiciones laborales, el deseo de emprender o la migración en busca de nuevas oportunidades, evidencia la necesidad de fortalecer las políticas salariales y de desarrollo profesional.

1.7 Sistematización del Problema

- ¿La inexistencia y desconocimiento de un sistema estructurado de valoración de cargos dificulta la determinación de sueldos justos y competitivos en base a rangos y escalas salariales en la empresa de transportes?
- ¿La desactualización del descriptivo de cada puesto de trabajo impide valorar adecuadamente los requisitos, las responsabilidades y las condiciones en que los colaboradores cumplen sus funciones?
- ¿Los salarios poco competitivos y la ausencia de políticas que regulen el reconocimiento a los trabajadores influyen en la rotación laboral, en la disminución de la productividad y bajo compromiso por parte de los colaboradores?.

1.8 Objetivos

1.8.3 Objetivo General

Sistematizar la valoración de cargos en la empresa de transporte objeto de estudio, mediante la aplicación del método de puntos sustentado en el análisis técnico de funciones, responsabilidades y factores medibles, con el propósito de fundamentar una estructura salarial equitativa que contribuya a la transparencia organizacional y a la gestión del talento humano.

1.8.4 Objetivos Estratégicos

- Conocer la situación actual de los cargos y de la metodología de remuneraciones de la empresa, a través del análisis de documentación interna y de los criterios de los colaboradores, para identificar las principales limitaciones que afectan la justicia y equidad salarial.
- Examinar la fundamentación teórica relacionada con la gestión del talento humano y la administración de remuneraciones, mediante la revisión de bibliografía especializada que analice leyes y políticas laborales vigentes, con el fin de sustentar la propuesta del método de valoración de cargos.
- Diseñar un modelo de valoración de cargos basado en el método de puntos, mediante la definición y ponderación de factores como conocimientos, habilidades y responsabilidades, con el propósito de establecer rangos y escalas salariales para establecer sueldos justos y competitivos, contribuyendo a la retención del talento.

1.9 Justificación

El propósito de la presente investigación es resaltar la importancia de la gestión del talento humano, considerado como el conjunto de políticas y prácticas que conllevan, entre otras cosas, a desarrollar, motivar y retener a los colaboradores de una empresa, alineando las estrategias que mantiene la compañía para incrementar la productividad de sus colaboradores con el reconocimiento de su trabajo reflejado en una remuneración justa y equitativa.

La presente investigación realiza un análisis desde la academia, de la problemática que la organización debe enfrentar al momento de establecer de forma objetiva la compensación económica salarial a sus empleados, de tal manera que contribuya a cubrir sus necesidades

básicas y la de sus dependientes, que sea competitivo, seguro y coherente con el trabajo que desempeña.

Para el caso de la compañía de transportes motivo de estudio, se determinó que debido a la ausencia de procesos y políticas que permitan establecer sueldos competitivos que garanticen estabilidad y oportunidades de desarrollo, existe un gran nivel de desmotivación y falta de compromiso del personal, por lo que es imperativo contar con un sistema de valoración de cargos que refleje fielmente cómo se valúa en términos monetarios, las funciones, las responsabilidades, los requisitos mínimos, las habilidades y destrezas, a la vez que cuantifique la experiencia y los resultados como factores preponderantes en el desempeño de un cargo.

El método de *Valoración por Puntos* que se propone realiza un desglose de los requisitos como formación académica, responsabilidades, y otras condiciones para desempeñar un cargo, asignando puntos a cada uno de ellos para fijar rangos y escalas salariales que compensen de forma equitativa el trabajo en cada cargo. La descripción actualizada de cada puesto de trabajo que se desarrolla en este proyecto es la base primordial para que la compañía adopte esta metodología.

Los beneficiarios directos de la presente propuesta son los responsables de la administración de remuneraciones de la compañía de transporte ya que podrán elaborar los presupuestos y proyecciones salariales en base a rangos actualizados. Los empleados porque percibirán compensaciones acordes con el trabajo realizado y otras organizaciones en similares condiciones que requieran adoptar nuevas técnicas para establecer salarios equitativos a su personal.

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1 Marco Conceptual

2.1.1 Gestión Estratégica del Talento Humano

De acuerdo con (Vallejo, 2016), la gestión estratégica del talento humano abarca a toda la organización, estableciendo como deben diseñarse e implementarse las acciones para alcanzar sus metas. Este enfoque considera a la organización como un sistema completo, donde cada área y colaborador desempeñan un papel crucial en la consecución de objetivos comunes. Al adoptar una perspectiva holística y sistemática, se entiende que las decisiones que se toman en un área pueden influir en otras, por lo que es muy importante una coordinación y alineación efectiva.

Según (Armstrong, 2012), la gestión estratégica de Recursos Humanos no se limita a cubrir vacantes de cargos, capacitar y evaluar el desempeño de sus colaboradores, también busca moldear una cultura organizacional fuerte, al hacerlo, la empresa atrae talento y retiene talento, además, de crear un entorno propicio para la innovación, el trabajo en conjunto y la adaptabilidad, que son factores primordiales para lograr un éxito que perdure en el tiempo.

Ramírez, Espíndola, Ruíz y Huguet (2019) sostienen que la gestión estratégica del talento humano es fundamental para que una organización fortalezca sus ventajas competitivas. Según su estudio, esta gestión permite establecer políticas coherentes y construir una estructura organizacional eficaz que optimice la distribución y uso de los recursos, de modo que se logren las estrategias planteadas con mayor eficacia. (Fajardo, Fajardo, & Pinto, 2020)

2.1.2 Administración de Remuneraciones

La administración de remuneraciones facilita la gestión y de esta forma, garantiza una equidad interna, mejora la competitividad externa, motiva a los colaboradores y reduce la rotación del personal. Un sistema adecuado de administración de remuneraciones permite que el clima laboral de la empresa mejore, pues sus colaboradores se encuentran satisfechos y comprometidos, con lo cual aumentan su productividad, según afirman los siguientes autores.

De acuerdo con la Corporación Universitaria Asturias, 2025, el objetivo es tener un sistema de remuneración justo y claro, que premie adecuadamente el trabajo, motive al equipo y, al mismo tiempo, sea sostenible para la empresa. Así, todos ganan: los colaboradores se sienten valorados y la organización se desempeña con mayor eficiencia.

(Prieto, 2013), nos indica que, para pagar con justicia, primero necesitamos entender cuánto vale ese cargo en comparación con los demás y también saber cómo se comparan esos sueldos con los del mercado. Manejar los salarios no es sólo un tema de pagos, es algo que involucra a toda la organización y que afecta a cada equipo y a cada persona en la empresa.

De acuerdo con lo mencionado por (Chiavenato, 2008), la administración de salarios son lineamientos que se emplean para llevar a cabo o mantener las estructuras salariales adecuadas y equitativas dentro de la empresa. Debido a que la administración de salarios contiene variedad de puestos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores lo que conlleva a que sea un tema de interés para toda la organización pues repercute en diferentes niveles y áreas.

2.1.3 Normativa Legal para la asignación de sueldos

Toda empresa alineada con las Leyes y normativa laboral vigente debe tomar en cuenta todas las disposiciones emitidas en la Constitución, Código de Trabajo y disposiciones ministeriales para establecer las remuneraciones de sus colaboradores.

- Constitución de la República del Ecuador

En el Ecuador, el salario básico unificado (SBU) constituye un derecho laboral fundamental, reconocido tanto en la Constitución como en la normativa secundaria. El artículo 328 de la Constitución de la República establece que la remuneración debe ser justa y digna, cubriendo al menos las necesidades básicas de la persona trabajadora y su familia, y determina que el Estado tiene la obligación de fijar y revisar anualmente el salario básico de aplicación general y obligatoria (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

- Código de Trabajo del Ecuador

El artículo 81 del Código de Trabajo del Ecuador establece que todo trabajador tiene derecho a recibir una remuneración justa que le garantice una vida digna. En este sentido, se dispone que el salario básico unificado y los salarios mínimos sectoriales deben fijarse de manera técnica y periódica, tomando en cuenta factores como el costo de vida, las condiciones económicas del país, la productividad y las necesidades del trabajador y su familia.

- Acuerdos ministeriales para establecer el salario básico unificado y salarios mínimos sectoriales

Se determina que el Ministerio de Trabajo es la entidad encargada de establecer estos valores, previa consulta con representantes de empleadores y trabajadores, buscando siempre

el equilibrio entre las posibilidades del empleador y el bienestar del trabajador. De esta manera, se promueve una política salarial justa, que asegure el respeto a los derechos laborales y fomente la estabilidad económica y social dentro del ámbito laboral ecuatoriano. En cumplimiento de este mandato constitucional, el Ministerio del Trabajo expidió los siguientes acuerdos referentes a los sueldos que regirán en el año 2025:

Acuerdo Ministerial MDT-2024-220: En el cual se establece el proceso de fijación del SBU, indicando que el Ministerio del Trabajo recopila información macroeconómica del país y convoca al Consejo Nacional de Trabajo y Salarios (CNTS). En caso de que en las sesiones no exista consenso entre representantes de empleadores y trabajadores, la ministra del Trabajo fija el salario mediante acuerdo ministerial, considerando indicadores económicos y sociales, así como la proyección del índice de precios al consumidor (Ministerio del Trabajo, 2024). Este mecanismo garantiza un equilibrio entre las condiciones productivas y la protección del poder adquisitivo de los trabajadores.

Acuerdo Ministerial MDT-2024-300: Mediante el cual se fijó que, a partir del 1 de enero de 2025, el salario básico unificado del trabajador en general, incluidos los de la pequeña industria, agrícolas, maquila, trabajo remunerado del hogar, artesanías y microempresa, será de 470 dólares mensuales. Este incremento representa un 2,174% respecto del salario del año 2024 (Ministerio del Trabajo, 2024).

Acuerdo Ministerial MDT-2024-301: En éste se encuentran normados los salarios mínimos sectoriales, se establecen las tarifas correspondientes a distintas ramas de actividad económica del sector privado. Estos salarios se fijan considerando la estructura ocupacional de cada comisión sectorial, que se organiza en niveles jerárquicos como jefatura, supervisión, operación, asistencia y soporte. Entre las comisiones sectoriales se incluyen actividades como agricultura y plantaciones, producción pecuaria, pesca, minería, construcción, turismo, transporte, salud, enseñanza y servicios financieros, entre otras (Ministerio del Trabajo, 2024).

El mismo acuerdo dispone que, para el año 2025, el incremento aplicado a los salarios mínimos sectoriales será del 2,174%, en correspondencia con el aumento del SBU. Además, se señala que ningún salario sectorial podrá ser inferior al fijado en cada rama de actividad, lo que asegura un piso salarial diferenciado según la naturaleza del trabajo y la industria en la que se desempeñe el trabajador (Ministerio del Trabajo, 2024c).

En conclusión, para el año 2025 el salario básico unificado en el Ecuador es de 470 dólares mensuales, mientras que los salarios mínimos sectoriales se establecen mediante las tablas fijadas en las comisiones sectoriales del Ministerio del Trabajo, aplicando el mismo porcentaje de incremento que el SBU. Este marco normativo refleja un esfuerzo por garantizar condiciones laborales equitativas, proteger el ingreso de los trabajadores y mantener una política salarial acorde con los indicadores económicos nacionales.

2.1.4 Información salarial del Mercado Laboral

Además de la normativa laboral, es indispensable conocer la situación salarial de la competencia, actualmente existen diversas estrategias y herramientas a disposición de empresas para obtener información salarial del mercado laboral, que les permita mantener estructuras de remuneraciones competitivas y equitativas.

- Encuestas de remuneraciones

Una de las fuentes más utilizadas son las encuestas de remuneraciones o de estudios salariales que son elaboradas por consultoras especializadas, como PricewaterhouseCoopers (PwC), Deloitte Ecuador, Mercer, Korn Ferry, que recopilan y analizan datos de forma múltiple y a gran escala por sectores económicos, regiones y niveles jerárquicos.

Las encuestas salariales formales, como las de PwC Ecuador y Deloitte, recogen datos de más de 45 000 registros de compensaciones de empresas nacionales y multinacionales. Incluyen variables como tamaño de empresa, sector industrial y ubicación geográfica, ofreciendo información segmentada para más de 270 cargos. Estos estudios brindan una base sólida y confiable para determinar rangos de salario en el país.

Se debe reconocer que las empresas compran estas encuestas a un precio significativo, razón por la cual no todas las organizaciones pueden acceder a ellas, optando así por otros procedimientos para recolectar información

- Bases de datos oficiales

Otra alternativa que puede tomar la empresa consiste en consultar bases de datos del gobierno, como las publicaciones del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el Ministerio de Trabajo del Ecuador, o los informes del Banco Central, que ofrecen datos sobre los salarios promedio y variaciones en distintos sectores económicos.

- Análisis de ofertas laborales en portales web y redes sociales

Los portales de empleo permiten identificar rangos salariales ofrecidos para roles específicos. El estudio de tendencias en ofertas laborales también revela qué sectores y cargos son más competitivos salarialmente, como los de ventas y comercial, que han tenido alta demanda durante 2024–2025. Cabe destacar que algunos anuncios revelan la empresa que realiza la selección de personal, mientras que otros mantienen esta información confidencial. De forma similar, no siempre se especifican los sueldos, beneficios u otros detalles del puesto.

Para que las empresas puedan obtener datos salariales confiables pueden acceder a los siguientes portales web y redes sociales

1. CompuTrabajo: Dentro de su sección salarios permite ver sueldo promedio por empresas, puesto y ubicación.
 2. Multitabajos: La plataforma ofrece promedios salariales por categoría de trabajo en la sección de “Salarios pretendidos”
 3. Paylab: Se puede consultar rangos salariales por puesto, edad y género en el país.
 4. Red Socio Empleo/ Portal Empleo del Ministerio de Trabajo: Se puede publicar vacantes, recibir hojas de vida y hacer un seguimiento a estadísticas laborales.
 5. LinkedIn: Dentro de la plataforma se pueden ver ofertas de empleo que muchas veces incluyen rangos salariales de lo que se paga en el mercado para algunos cargos.
 6. Facebook o Grupos de empleo: Existen grupos en donde se compartes ofertas laborales y se realizan discusiones sobre salarios.
- Benchmarking con empresas similares

De acuerdo con (Cabrera Trimiño, 2023), el benchmarking constituye un proceso sistemático mediante el cual una organización evalúa y compara sus propios procesos, productos o servicios con los de las entidades que se reconocen como líderes en sus sectores o que implementan las mejores prácticas. Este análisis comparativo tiene como propósito identificar oportunidades de mejora, establecer metas ambiciosas pero alcanzables, y diseñar e implementar estrategias que permitan a la organización optimizar su desempeño y alcanzar niveles de excelencia sostenibles en el tiempo.

El benchmarking salarial es una práctica esencial para comparar la remuneración interna con otras empresas del mismo sector y tamaño. Servicios como el de Manpower Group Ecuador ofrece estudios comparativos personalizados de salarios y beneficios, actuales y adaptados

al perfil de la organización, lo que facilita diseñar paquetes competitivos y evitar pérdida de talento.

- Networking con colegas del sector

De acuerdo con (Quintas, 2017), Networking se entiende como la creación de una red de relaciones profesionales que posibilite el desarrollo de negocios; pero un networking eficaz requiere ir más allá del interés comercial, orientándose hacia la construcción de vínculos basados en la amistad, el respeto mutuo y el reconocimiento personal

El Networking profesional complementa los métodos anteriores debido a que hablar directamente con colegas permite conocer tendencias actuales, comparaciones informales de compensaciones y percepciones profesionales reales sobre prácticas laborales en empresas similares. Esta información cualitativa sirve como contexto práctico que enriquece las cifras cuantitativas obtenidas por encuestas y portales.

2.1.5 Valoración de Cargos

- *Definición*

Armstrong y Baron (2010) mencionan que la valoración de cargos es un procedimiento analítico y sistemático que busca determinar el valor relativo de los cargos de una empresa tomando en consideración los factores clave como el conocimiento, la responsabilidad, el esfuerzo y las condiciones laborales. (Mondy, 2010)

Según (Casas & Villalobos, 2019), la valoración de cargos es un proceso que permite evaluar y comparar las funciones de los cargos para clasificarlos de tal manera que permita crear una base para un sistema de compensación, lo que da acceso a determinar un valor y posición relativa para cada cargo de acuerdo con lo que expone la empresa, la valoración de cargos se enfoca en las características del cargo más no en la persona que lo desarrolla.

Según (IAG GROUP, 2019), para comprender la importancia de la valoración de cargos es fundamental conocer en detalle cada puesto dentro de la organización. Este conocimiento permite evaluar y jerarquizar los distintos cargos, facilitando la comparación entre ellos, para determinar su grado de influencia y relevancia en la empresa. El propósito principal de este proceso es establecer el valor que aporta cada puesto y su contribución al logro de los objetivos organizacionales.

- Objetivo de la valoración de cargos

Según (Eguínados, 2017) el objetivo es establecer una jerarquía de puestos basada en criterios claros que aseguren una remuneración justa tanto en relación interna como externa. Esto permitirá promover la transparencia, reducir la subjetividad en la asignación de salarios y respaldar decisiones acertadas sobre retribuciones del personal.

Para lograr ese objetivo, se deben determinar los siguientes factores:

- a) Conocimiento: Se refiere al nivel de formación, capacitación, especialización y educación formal que se necesita para desempeñar el cargo.
- b) Habilidades: Constituyen todas las habilidades, técnicas o habilidades blandas que determinan la capacidad para realizar tareas específicas.
- c) Responsabilidad: Referente a cómo la persona responde, a quién responde, qué recursos administra y qué decisiones debe de tomar.
- d) Esfuerzo: Referente a cuánto esfuerzo físico, mental o emocional requiere la complejidad de las tareas.
- e) Condiciones de trabajo: Son las condiciones, físicas y exigencias del ambiente laboral para desempeñar las tareas.
- f) Impacto:Cuál es la importancia estratégica y cómo el puesto afecta en los resultados organizativos.
- g) Complejidad de tareas: Lo complejo que son las tareas, o la variedad de situaciones que se pueden presentar.
- h) Contactos: Con quiénes se relaciona el puesto, ya sea un cliente interno o externo, nivel de comunicación, de negociación y de coordinación que requiere.
- i) Supervisión: Qué nivel de supervisión tiene el cargo tanto en personas como en procesos. (Eguínados, 2017)

- Métodos de Valoración de cargos reconocidos

De acuerdo con la literatura académica, existen métodos cualitativos y cuantitativos que permiten valorar los cargos, en la siguiente tabla se muestran sus características:

Tabla 9. Características de los sistemas de valoración de cargos

Sistemas Valoración Cualitativo	Sistemas de Valoración Cuantitativo
---------------------------------	-------------------------------------

No diferencia entre cargos similares	Permite identificar con exactitud las diferencias cuantitativas existentes entre los puestos.
No contempla diferencias en la valoración relativa de los distintos cargos.	Proporciona mayor precisión y objetividad en la evaluación comparativa de los distintos cargos.
Requiere de un resumen del cargo.	Es aplicable a organizaciones de cualquier tamaño, desde pequeñas hasta grandes empresas.
Es aplicable en organizaciones pequeñas, con veinte puestos.	Requiere un nivel elevado de preparación y conocimiento técnico por parte de los especialistas.
Implica un bajo costo y menos inversión de tiempo en su aplicación.	Implica una mayor inversión de tiempo y recursos económicos.

Referencia: Autor

Métodos Cualitativos

El sistema de valoración cualitativa considera dos métodos a) Jerarquización y b) Clasificación por grados.

- a) Jerarquización: consiste en la ordenación directa de los cargos dentro de la organización, desde el de mayor hasta el de menor importancia, sin realizar un desglose detallado de sus funciones o responsabilidades. Este método permite establecer una estructura jerárquica general que refleja la percepción global del valor relativo de cada puesto, aunque se considera un procedimiento simple y subjetivo.
- b) Clasificación por grados: este método agrupa los cargos en clases o categorías que se determinan en función de su complejidad, nivel de responsabilidad y competencias requeridas. Cada grado representa un nivel de valor o contribución dentro de la organización. De esta forma, la clasificación se utiliza para asignar los cargos a un grado específico, lo que facilita establecer escalas salariales equitativas y coherentes.

Métodos Cuantitativos

El sistema cuantitativo contempla los métodos: a) Comparación por factores y b) Valoración por puntos.

- a) Comparación por factores: se basa en la identificación de factores comunes a todos los cargos, como la experiencia, el nivel educativo, la responsabilidad, la complejidad o las condiciones de trabajo. Luego, los cargos se comparan entre sí en función de estos factores, determinando cuáles tienen mayor o menor peso relativo. Este método sirve para valorar los cargos de manera más objetiva, ya que permite analizar aspectos específicos sin recurrir a una puntuación numérica.
- b) Valoración por puntos: es un método cuantitativo en el cual cada cargo se descompone en factores y sub-factores (por ejemplo: conocimientos, habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo). A cada factor se le asigna una ponderación según su importancia relativa para la organización y se le otorgan puntos en función del grado en que el puesto los requiere. La suma total de puntos determina el valor del cargo dentro de la estructura organizacional. Este método es considerado el más sólido y preciso ya que ofrece una base numérica y verificable para comparar puestos y establecer una política salarial equitativa.

2.1.6 Método de Valoración de Cargos por puntos

- Definición

Según (Socoto & Zhingri, 2012), el método de valoración de cargos por puntos clasifica el puesto en factores y componentes para comparar y tener un análisis más detallado y se logra asignando puntos a cada característica relacionada dentro de los puestos que se encuentran en la misma categoría. Normalmente los factores no suelen estar presentes en la misma proporción en todos los cargos, por ende, es necesario realizar una tabla en que se identifique el nivel que cada factor va a tener dentro de cada cargo y con ello se determina una escala de puntuación que va a permitir medir las diferencias entre cargos.

(Camargo Santos & Cortes Pech, 2022), indican que el método de valoración de cargos por puntos se basa en la selección de factores esenciales que todos los puestos comparten y que permiten distinguirlos con lógica. Cada uno de los factores reciben un peso según la importancia real que desempeñe, lo que da como resultado entre tres y seis niveles de grados de responsabilidad; a cada nivel se le asigna puntos coherentes, para evaluar cada cargo

sumando sus puntos y obteniendo valores comparativos dentro de la organización, dando como resultado un manual que garantiza transparencia, objetividad y repetibilidad en futuras aplicaciones del sistema.

El proceso que se lleva a cabo según (Camargo Santos & Cortes Pech, 2022) incluye:

- 1) Análisis y descripción del puesto: Define las funciones, responsabilidades y requisitos del puesto.
- 2) Selección de factores compensables: Se definen las habilidades, responsabilidades, esfuerzos y condiciones del trabajo.
- 3) Ponderación de factores: Se asigna un peso relativo al puesto de trabajo según la importancia del factor en el sistema.
- 4) Definición de grados y asignación de puntos: Los factores se subdividen en los diferentes niveles que reflejan los distintos grados de complejidad, cada uno debe de tener un puntaje asignado.
- 5) Calificación de cada puesto: Cada cargo tiene una puntuación que corresponde a los factores y grados, que al sumarlos determinan el valor global del puesto.
- 6) Conversión a valores monetarios y creación de rangos salariales: Al tener el valor de cada cargo se determina el puntaje total con escalas salariales y se posicionan los cargos en los rangos adecuados.

2.1.7 Retención del Talento e índice de rotación

De acuerdo con (Prieto, 2013), la retención del talento se deriva de la necesidad de las empresas de preservar sus activos más preciados, pues al momento de la salida de un activo valioso, los trabajadores que permanecen dentro de la compañía experimentan las consecuencias de la rotación, debido a que se presentan desmotivaciones grupales, se genera desorganización en las actividades, imperfectos en los productos y carencia en el servicio al cliente.

(Anaya Fernández & Bolaños Sánchez, 2009) señalan que la retención de talento se centra en la satisfacción de los empleados con su rol dentro de la organización. Para lograr que el personal permanezca en la organización, es fundamental que se sientan valorados y motivados, lo que se consigue al hacerlos partícipes del éxito de la compañía y con una remuneración justa. Además sugiere que la satisfacción laboral incluya:

- Oportunidades de crecimiento profesional
- Compensaciones adecuadas

- Beneficios atractivos
- Reconocimiento por desempeño.

CAPITULO III

METODOLOGÍA Y PROPUESTA

3.1. Metodología

3.1. Método de investigación

El método Hipotético-Deductivo es un proceso sistemático, que permite deducir consecuencias lógicas mediante el desarrollo de distintos pasos ordenados, con el objetivo de plantear una solución a la problemática encontrada. Estos pasos son los siguientes: la observación del fenómeno o problema, formulación de la hipótesis, deducción de consecuencias lógicas, comprobación mediante la recolección de datos y aceptación o refutación de la hipótesis. (Hernandez Sampieri, 2014)

El método de investigación que se utilizó en el presente trabajo es el hipotético-deductivo, dado que se siguieron los pasos mencionados, de manera ordenada y sistemática, con el fin de proponer una solución a la problemática encontrada. Además, el enfoque de la investigación es mixto, puesto que se utilizó técnicas cuantitativas, mediante la recolección y el análisis de datos a través de encuestas y técnicas cualitativas mediante las entrevistas realizadas.

3.2. Tipo de investigación

3.2.1. Investigación descriptiva

Este tipo de investigación descriptiva es aquella que permite detallar definiciones, conceptos o características de un grupo o contexto específico, sin centrarse en el origen de los mismos, por lo que es importante no manipularlos, puesto que perderían su veracidad (Guevara, Verdesoto, & Castro, 2020).

El tipo de investigación que se utilizó en el estudio es descriptivo, puesto que se observó y estudió la problemática encontrada, respetando su contexto natural sin modificarla.

3.3. Diseño de investigación

3.3.1. No experimental

Una investigación es no experimental cuando no se manipulan deliberadamente las variables, por lo que, se limitan a ser observadas, estudiadas y explicadas respetando su contexto natural. Además, permite identificar relaciones entre variables y es muy común utilizarlas en investigaciones descriptivas o correlacionales. (Guevara, Verdesoto, & Castro, 2020)

3.4 Modelo de Valoración de Cargos

La valoración de cargos es clave para la gestión del talento humano, ya que permite establecer estructuras salariales justas, equitativas y alineadas con la estrategia organizacional. Su aplicación garantiza que cada puesto sea evaluado con base en criterios objetivos, reduciendo la subjetividad y fomentando la transparencia en las decisiones relacionadas con la compensación (Compport, 2024). En este contexto, el diseño o rediseño del manual de cargos se convierte en un paso fundamental, pues proporciona la información necesaria sobre las funciones, responsabilidades, competencias y requisitos de cada puesto, facilitando la implementación de un sistema de valoración estructurado y coherente con las necesidades de la empresa (AIHR, 2025).

El presente trabajo académico desarrolla el Modelo de Valoración de Cargos, enfocado en la aplicación del método de valoración por puntos, considerado uno de los más objetivos y precisos para determinar el valor relativo de los diferentes puestos dentro de una organización. A través de este modelo, se busca establecer una jerarquía clara entre los cargos, definir los factores compensables, asignar ponderaciones y puntajes, y consolidar una estructura salarial equitativa que contribuya al crecimiento sostenible, la motivación del personal y la retención del talento. Este enfoque, ampliamente utilizado a nivel internacional, promueve la equidad interna y la transparencia salarial, evaluando los cargos según criterios como conocimientos, habilidades, responsabilidades y condiciones de trabajo (Brightmine, 2025).

3.4.1 Rediseño del Descriptivo de Cargos

Como se mencionó en el capítulo anterior, la empresa únicamente cuenta con la lista de funciones que desempeña cada cargo en forma general y el jefe inmediato a quien debe responder, por lo que se realiza la propuesta del *Descriptivo de Cargos* para la empresa de transportes, documento elaborado en base a las necesidades de la organización y a los requerimientos de información necesaria para determinar los factores y sub-factores que faciliten el proceso de valoración por puntos de cada uno de los puestos de trabajo, a continuación los componentes del descriptivo:

- *Identificación del Cargo*: Comprende el nombre del puesto de trabajo, la unidad o área a la que pertenece, el jefe inmediato al que debe responder y los subalternos bajo su mando.
- *Misión del Cargo*: Detalla el propósito principal del cargo dentro de la organización.

- *Funciones y responsabilidades:* Es la lista de las principales tareas y actividades que se deben cumplir en el puesto de trabajo.
- *Requisitos del Cargo:* Se detallan los requerimientos de formación académica, la experiencia necesaria, la formación específica en ciertas áreas indispensables para desempeñar el cargo.
- *Competencias requeridas:* Se especifican las habilidades técnicas y blandas requeridas para desempeñar las funciones.

3.4.2 Guía de descripción de perfiles de cargo

La estructura organizacional de la compañía está constituida por diez cargos, estos puestos son ocupados por cuarenta empleados que desarrollan sus actividades en los diferentes niveles jerárquicos.

La descripción de los perfiles del cargo es fundamental al momento de valorar cada uno de los puestos de trabajo, por lo que a continuación se detalla el descriptivo de cargos diseñado en base a las necesidades de la empresa y como base para asignar el puntaje requerido al momento de aplicar el método de valoración de cargos.

Tabla 10. Descriptivo de cargo: Presidente

1. Identificación del Cargo	
Nombre del cargo	Presidente
Departamento/Área	Dirección General
Jefatura directa	
Personal a cargo (si aplica)	Gerente General

2. Misión del Cargo
Dirigir y supervisar la gestión integral de la empresa de transporte, garantizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la rentabilidad y la sostenibilidad del negocio en el marco de los estatutos internos y de la normativa ecuatoriana vigente.
3. Funciones y Responsabilidades
1. Definir la misión y la visión de la empresa.
2. Representar legalmente a la organización ante terceros.
3. Establecer los objetivos a corto y largo plazo y velar por su cumplimiento
4. Coordinar con la Junta Directiva las políticas y decisiones corporativas.
5. Elaborar la planificación estratégica organizacional.

6. Asegurar la sostenibilidad económica y financiera empresarial.
7. Reportar directamente a la junta directiva cuando corresponda
8. Garantizar transparencia en la gestión y actividades de la organización.
9. Evaluar el desempeño de directivos de alto nivel.
10. Promover alianzas estratégicas

4. Requisitos del Cargo	
Formación académica mínima requerida	Título de tercer nivel en Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o afines.
Experiencia previa requerida (años y tipo)	Mínimo 10 años en cargos directivos, preferiblemente en el sector de transporte o logística.
Idiomas o conocimientos específicos	Dominio intermedio de inglés y conocimientos avanzados en gestión empresarial y normativa de transporte.

5. Competencias Requeridas	
Habilidades Blandas	Liderazgo estratégico y visión empresarial; Comunicación efectiva y persuasiva; Pensamiento crítico; Negociación; Ética profesional.
Habilidades Técnicas	Planificación estratégica; Finanzas corporativas; Análisis de mercado; Gestión de riesgos; Gobierno corporativo.

Fuente: Empresa de Transporte (2025)

Referencia: Autor

Tabla 11. Descriptivo de cargos: Gerente General

1. Identificación del Cargo	
Nombre del cargo	Gerente General
Departamento/Área	Dirección General
Jefatura directa	Presidente
Personal a cargo (si aplica)	Jefe Financiero Administrativo Jefe de Logística

2. Misión del Cargo
Planificar, coordinar y controlar las operaciones administrativas, financieras y logísticas de la empresa, asegurando la eficiencia y la satisfacción del cliente.
3. Funciones y Responsabilidades
Funciones y Responsabilidades
1. Planificar, organizar y coordinar los procesos administrativos y operativos.

2. Ejecutar y asegurar el cumplimiento de metas y políticas.	
3. Tomar decisiones estratégicas en coordinación con la presidencia.	
4. Aprobar el plan general de provisión de personal en base a los estudios de crecimiento de la organización	
5. Verificar y analizar los indicadores semestrales	
6. Impulsar la mejora continua y garantizar calidad en los servicios	
7. Supervisar los resultados operativos.	
8. Aprobar negociaciones especiales	
9. Aprobar presupuestos y proyectos.	
10. Aprobar la documentación del Sistema de Gestión	
4. Requisitos del Cargo	
Formación académica mínima requerida	Título de tercer nivel en Administración, Economía, Ingeniería Industrial o afines.
Experiencia previa requerida (años y tipo)	Mínimo 8 años de experiencia en cargos de liderazgo en empresas de transporte o servicios logísticos.
Idiomas o conocimientos específicos	Conocimientos intermedios en inglés técnico y manejo avanzado de herramientas de gestión y control.
5. Competencias Requeridas	
Habilidades Blandas	Liderazgo orientado a resultados; Trabajo en equipo; Adaptabilidad; Resolución de problemas; Comunicación asertiva.
Habilidades Técnicas	Administración general; Control operativo; Indicadores de gestión; Planificación presupuestaria; ERP y Excel avanzado.

Fuente: Empresa de Transporte (2025)

Referencia: Autor

Tabla 12. Descriptivo de cargos: Jefe Financiero Administrativo

1. Identificación del Cargo	
Nombre del cargo	Jefe Financiero Administrativo
Departamento/Área	Financiero Administrativo
Jefatura directa	Gerente General
Personal a cargo (si aplica)	Contador General Especialista de Talento Humano Asistente Administrativo
2. Misión del Cargo	
Gestionar los recursos financieros y administrativos de la empresa, garantizando la transparencia contable y la sostenibilidad económica y financiera.	

3. Funciones y Responsabilidades	
Funciones y Responsabilidades	
1. Elaborar y controlar la ejecución del presupuesto general.	
2. Administrar el flujo de efectivo de la compañía para garantizar el cumplimiento oportuno de pago de obligaciones a empleados, entidades de control, proveedores.	
3. Preparar informes de gestión administrativa y financiera.	
4. Garantizar el cumplimiento de normativa administrativa, contable y tributaria.	
5. Gestionar la relación con bancos para la calificación de líneas de crédito que permitan acceder a financiamiento de corto y largo plazo.	
6. Presentar mensualmente a gerencia general los resultados de la compañía con los principales indicadores financieros.	
7. Supervisar la información contable y financiera.	
8. Supervisar auditorías internas y externas.	
9. Identificar y aprovechar con prontitud oportunidades de mejora continua de procesos administrativos	
10. Coordinar cierres contables.	

4. Requisitos del Cargo	
Formación académica mínima requerida	Título de tercer nivel en Contabilidad, Finanzas o Administración.
Experiencia previa requerida (años y tipo)	5 años en cargos similares en empresas de transporte o servicios.
Idiomas o conocimientos específicos	Conocimientos intermedios en inglés de negocios y de software contable.

5. Competencias Requeridas	
Habilidades Blandas	Pensamiento analítico; Trabajo bajo presión; Integridad; Organización; Comunicación efectiva.
Habilidades Técnicas	Contabilidad y finanzas; Gestión del talento humano, gestión de recursos organizacionales.

Fuente: Empresa de Transporte (2025)

Referencia: Autor

Tabla 13. Descriptivo de cargos: Contador General

1. Identificación del Cargo	
Nombre del cargo	Contador General
Departamento/Área	Administrativo Financiero
Jefatura directa	Jefe Administrativo Financiero
Personal a cargo (si aplica)	

2. Misión del Cargo
<i>Describir en un párrafo breve el propósito principal del cargo dentro de la organización.</i>
Registrar, analizar y controlar las operaciones contables y financieras de la empresa conforme a las normas NIIF y legislación ecuatoriana.

3. Funciones y Responsabilidades
<i>Listar las principales funciones y responsabilidades (máximo 10):</i>
Funciones y responsabilidades
1. Registrar y controlar las operaciones en los libros contables.
2. Elaborar estados financieros confiables y oportunos.
3. Gestionar y controlar el proceso de obligaciones tributarias con el SRI.
4. Coordinar el pago y registro correspondiente a proveedores.
5. Cumplir fielmente con la normativa contable y tributaria.
6. Realizar los trámites contables con entidades gubernamentales de control.
7. Mantener al día los inventarios de bienes y activos fijos.
8. Coordinar procesos de auditorías internas y externas.
9. Asistir en los requerimientos de jefe Financiero.
10. Mantener confidencialidad de la información.

4. Requisitos del Cargo	
Formación académica mínima requerida	Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría.
Experiencia previa requerida (años y tipo)	Mínimo 4 años en cargos contables en empresas de transporte o servicios.
Idiomas o conocimientos específicos	Conocimientos en inglés financiero y manejo avanzado de Excel y software contable.

5. Competencias Requeridas	
Listar competencias técnicas y blandas necesarias para el cargo.	
Habilidades Blandas	Responsabilidad; Capacidad analítica; Atención al detalle; Trabajo en equipo; Comunicación técnica clara.
Habilidades Técnicas	Normas contables nacionales e internacionales; Software contable; Elaboración de estados financieros; Normativa tributaria; Auditoría interna. Contabilidad y finanzas; NIIF; Normativa tributaria ecuatoriana; Análisis financiero; Auditoría.

Fuente: Empresa de Transporte (2025)

Referencia: Autor

Tabla 14. Descriptivo de cargos: Especialista de Talento Humano

1. Identificación del Cargo	
Nombre del cargo	Especialista de Talento Humano
Departamento/Área	Administrativo Financiero
Jefatura directa	Jefe Administrativo Financiero
Personal a cargo (si aplica)	
2. Misión del Cargo	
Gestionar los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal, fomentando un ambiente laboral productivo y seguro.	
3. Funciones y Responsabilidades	
<i>Listar las principales funciones y responsabilidades (máximo 10):</i>	
1. Realizar el proceso de reclutamiento, selección de personal y provisión del mismo.	
2. Administrar la nómina y beneficios sociales	
3. Elaborar perfiles de cargo y manual de funciones.	
4. Ingresar al Sistema de Nómina los datos del personal nuevo, gestionar vacaciones/ ausentismo/ y reportería correspondiente.	
5. Elaborar y gestionar los contratos del personal nuevo y cambios de contratos a nivel nacional.	
6. Gestionar modificaciones/ alcances y trámites en general con el IESS	
7. Coordinar capacitaciones internas, externas, según el plan requerido.	
8. Cumplir legislación laboral y políticas de RRHH	
9. Gestionar los documentos legales requeridos tanto en vinculaciones y desvinculaciones	
10. Promover un clima laboral positivo.	
4. Requisitos del Cargo	
Formación académica mínima requerida	Título de tercer nivel en Psicología Organizacional o Administración de Talento Humano.
Experiencia previa requerida (años y tipo)	3 años en gestión de personal o desarrollo organizacional.
Idiomas o conocimientos específicos	Conocimientos en legislación laboral ecuatoriana y herramientas de evaluación de desempeño.
5. Competencias Requeridas	
Habilidades Blandas	Empatía; Escucha activa; Comunicación interpersonal; Negociación; Confidencialidad; Trabajo en equipo.
Habilidades Técnicas	Legislación laboral ecuatoriana; Nómina y beneficios; Evaluación del desempeño; Perfiles de cargo; Sistemas de RRHH.

Fuente: Empresa de Transporte (2025)

Referencia: Autor

Tabla 15. Descriptivo de cargos: Jefe de Logística

1. Identificación del Cargo	
Nombre del cargo	Jefe de Logística
Departamento/Área	Logística
Jefatura directa	Gerente General
Personal a cargo (si aplica)	
2. Misión del Cargo	
Planificar y supervisar las operaciones logísticas y de transporte, optimizando rutas, costos y cumplimiento de tiempos de servicios.	
3. Funciones y Responsabilidades	
<i>Listar las principales funciones y responsabilidades (máximo 10):</i>	
1. Planificar y coordinar rutas de transporte.	
2. Coordinar movimientos internos y viajes.	
3. Monitorear la plataforma satelital de vehículos	
4. Controlar y optimizar costos logísticos.	
5. Supervisar los mantenimientos preventivos y correctivos de los vehículos	
6. Controlar las asignaciones de combustible.	
7. Elaborar reportería e informes de flota vehicular a nivel nacional.	
8. Legalizar los documentos de vehículos (matrículas, soat, permisos de circulaciones)	
9. Gestionar temas legales, en caso de siniestros y en operación normal	
10. Gestionar el trámite de pagos de facturas tanto en mantenimientos de vehículos y similares.	
4. Requisitos del Cargo	
Formación académica mínima requerida	Título de tercer nivel en Ingeniería en Logística, Transporte o afines.
Experiencia previa requerida (años y tipo)	5 años de experiencia en coordinación de transporte o distribución.
Idiomas o conocimientos específicos	Conocimientos intermedios en inglés técnico y manejo de sistemas de rastreo vehicular.
5. Competencias Requeridas	
Habilidades Blandas	Planificación y organización; Toma de decisiones; Liderazgo operativo; Trabajo bajo presión; Comunicación clara.
Habilidades Técnicas	Gestión logística y transporte; Control de rutas e inventarios; Software logístico; Normas de seguridad vial; Análisis de costos.

Fuente: Empresa de Transporte (2025)

Referencia: Autor

Tabla 16. Descriptivo de cargos: Asistente Administrativo

1. Identificación del Cargo	
Nombre del cargo	Asistente Administrativo
Departamento/Área	Administrativo Financiero
Jefatura directa	Jefe Administrativo Financiero
Personal a cargo (si aplica)	Auxiliar de Limpieza
2. Misión del Cargo	
Brindar apoyo administrativo y operativo a las diferentes áreas de la empresa, garantizando el cumplimiento eficiente de los procesos internos.	
3. Funciones y Responsabilidades	
<i>Listar las principales funciones y responsabilidades (máximo 10):</i>	
1. Gestionar la documentación y archivo.	
2. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.	
3. Coordinar reuniones y agendas.	
4. Requerir y controlar suministros: de limpieza y proveeduría.	
5. Apoyar a facturación y cobros.	
6. Verificar score de clientes - Central de Riesgos.	
7. Manejar caja chica	
8. Atender a clientes en todos los requerimientos que necesiten.	
9. Gestionar la correspondencia.	
10. Dar trámite a permisos municipales.	
4. Requisitos del Cargo	
Formación académica mínima requerida	Título de tercer nivel en Administración o carreras afines.
Experiencia previa requerida (años y tipo)	2 años de experiencia en labores administrativas.
Idiomas o conocimientos específicos	Conocimientos básicos de inglés y manejo de herramientas ofimáticas.
5. Competencias Requeridas	
Habilidades Blandas	Organización; Capacidad multitarea; Atención al detalle; Comunicación efectiva; Proactividad.
Habilidades Técnicas	Ofimática (Word, Excel, Outlook); Gestión documental; Procesos administrativos; Reportes; Control de inventarios.

Fuente: Empresa de Transporte (2025)

Referencia: Autor

Tabla 17. Descriptivo de cargos: Chofer

1. Identificación del Cargo

Nombre del cargo	Chofer
Departamento/Área	Logística
Jefatura directa	Jefe de Logística
Personal a cargo (si aplica)	
2. Misión del Cargo	
Conducir los vehículos de transporte liviano de la empresa asegurando la entrega segura y oportuna de mercancías y documentos.	
3. Funciones y Responsabilidades	
1. Transportar pasajeros o mercancías de manera segura y eficiente, siguiendo las rutas planificadas.	
2. Cumplir rutas y horarios asignados.	
3. Realizar inspecciones diarias y mantenimiento básico del vehículo para asegurar su buen funcionamiento.	
4. Reportar incidentes o fallas mecánicas.	
5. Garantizar la seguridad del vehículo y carga.	
6. Demostrar puntualidad al momento de recoger y dejar pasajeros y mercancía.	
7. Conservar el vehículo en buen estado.	
8. Evaluar las rutas más eficientes y seguras, teniendo en cuenta todos los factores.	
9. Cumplir con las certificaciones y políticas de seguridad.	
10. Brindar un servicio cortés y profesional.	
4. Requisitos del Cargo	
Formación académica mínima requerida	Bachillerato completo y licencia de conducir tipo B o C vigente.
Experiencia previa requerida (años y tipo)	3 años de experiencia como conductor en empresas de transporte o mensajería.
Idiomas o conocimientos específicos	Conocimientos básicos de mecánica y normativa de tránsito ecuatoriana.
5. Competencias Requeridas	
Habilidades Blandas	Responsabilidad; Puntualidad; Honestidad; Orientación al cliente; Respeto.
Habilidades Técnicas	Licencia profesional tipo C/E; Conocimiento de rutas; Normas de tránsito; Mantenimiento básico; Guías de remisión.

Fuente: Empresa de Transporte (2025)

Autor: Emilia Lagos

Tabla 18. Descriptivo de cargos: Mensajero

1. Identificación del Cargo	
Nombre del cargo	Mensajero
Departamento/Área	Logística

Jefatura directa	Jefe de Logística
Personal a cargo (si aplica)	
2. Misión del Cargo	
Realizar entregas y trámites institucionales asegurando la puntualidad, discreción y cumplimiento de las rutas asignadas.	
3. Funciones y Responsabilidades	
1. Recoger y entregar paquetes, documentos, correspondencia y mensajes.	
2. Realizar los trámites con entidades financieras como cambio de cheques, entrega de información	
3. Realizar los pagos de servicios básicos: energía eléctrica, comunicaciones.	
4. Custodiar documentos transportados.	
5. Mantener bitácora de entregas.	
6. Apoyar tareas administrativas.	
7. Informar rutas y tiempos de entrega	
8. Transportar los artículos.	
9. Cumplir con las normas de seguridad.	
10. Comunicarse con los clientes para confirmar las entregas.	
4. Requisitos del Cargo	
Formación académica mínima requerida	Bachillerato completo.
Experiencia previa requerida (años y tipo)	1 año de experiencia en mensajería o labores de campo.
Idiomas o conocimientos específicos	Conocimientos básicos de direcciones urbanas y manejo de motocicleta.
5. Competencias Requeridas	
Habilidades Blandas	Puntualidad; Discreción; Comunicación efectiva; Actitud de servicio; Cumplimiento de instrucciones.
Habilidades Técnicas	Conocimiento de rutas locales; Manejo de motocicleta o vehículo; Aplicaciones de ubicación; Organización de entregas; Registro documental.

Fuente: Empresa de Transporte (2025)

Referencia: Autor

Tabla 19. Descriptivo de cargos: Auxiliar de Limpieza

1. Identificación del Cargo	
Nombre del cargo	Auxiliar de Limpieza
Departamento/Área	Administrativo Financiero
Jefatura directa	Jefe Administrativo Financiero
Personal a cargo (si aplica)	
2. Misión del Cargo	

Mantener en óptimas condiciones de limpieza y orden las instalaciones de la empresa, garantizando un entorno higiénico y seguro para el personal.	
3. Funciones y Responsabilidades	
1. Limpiar y desinfectar oficinas y áreas comunes.	
2. Mantener en orden las instalaciones.	
3. Cumplir cronograma de limpieza.	
4. Disponer desechos correctamente.	
5. Cumplir normas de seguridad e higiene.	
6. Custodiar insumos de limpieza.	
7. Cumplir protocolos de bioseguridad.	
8. Apoyar en reuniones y eventos.	
9. Reportar desperfectos y anomalías.	
10. Mantener actitud responsable.	
4. Requisitos del Cargo	
Formación académica mínima requerida	Educación básica completa.
Experiencia previa requerida (años y tipo)	1 año de experiencia en labores de limpieza o mantenimiento.
Idiomas o conocimientos específicos	No requiere.
5. Competencias Requeridas	
Habilidades Blandas	Responsabilidad; Honestidad; Actitud positiva; Trabajo en equipo; Puntualidad.
Habilidades Técnicas	Uso de productos de limpieza; Normas de bioseguridad; Mantenimiento de áreas; Manejo de equipos de limpieza; Clasificación de desechos.

Fuente: Empresa de Transporte (2025)

Referencia: Autor

3.5 Método de valoración de cargos por puntos

3.5.1 Generalidades

La valoración de cargos en base a puntajes es una herramienta analítica y objetiva que permite evaluar el valor relativo de los cargos de trabajo dentro de una empresa. Su propósito principal es interpretar las características de cada cargo en valores numéricos, de acuerdo con un conjunto de factores previamente definidos, facilitando la jerarquización y estructura salarial equitativa.

Para que una empresa del sector de transporte pueda implementar este método desde cero, especialmente en donde los cargos no han sido formalmente valorizados y existe alta rotación por desmotivación, es muy importante entender que la naturaleza de este método permitirá transparentar una política salarial justa y equitativa porque exige que se preste atención a los factores de valoración establecidos en cada puesto de trabajo, estos factores deben ser relevantes para la empresa y deben ser desglosados en niveles, para asignarles pesos y puntuaciones, que luego se deben de sumar para obtener su puntuación total.

El valor total permite ubicar al cargo dentro de una escala salarial justa para mejorar la transparencia y retención del personal.

Es importante destacar que el método se basa en evaluar el cargo más no a la persona, lo que permite minimizar los sesgos y asegurar el objetivo de equidad interna. Para aplicar adecuadamente el método de valoración de puestos por puntos, la empresa debe cumplir obligadamente con los siguientes pasos, según (Camargo Santos & Cortes Pech, 2022):

1. Análisis y descripción del puesto.
2. Selección de factores compensables.
3. Ponderación de factores.
4. Definición de grados y asignación de puntos.
5. Calificación de cada puesto.
6. Conversión a valores monetarios y creación de rangos salariales.

3.5.2 Análisis y descripción del puesto

El primer paso para aplicar el método es identificar cuáles son los cargos que deben ser valorados y la jerarquía de cada uno. El Descriptivo de Cargos es el documento base para realizar el análisis de puestos, el mismo que debe contener las funciones a realizar, las responsabilidades, los requisitos para el cargo y las condiciones del trabajo, para que el proceso sea sistemático y transparente.

Lo ideal para la compañía es comenzar con los puestos más representativos y estables, identificando las distintas funciones que los colaboradores tienen dentro de la empresa, siguiendo las líneas jerárquicas establecidos en el organigrama estructural; debido a que es de suma importancia definir claramente la escala jerárquica entre roles operativos, roles intermedios y niveles estratégicos de tal manera que todos los niveles se encuentren dentro del análisis. Para el caso de la presente investigación los cargos a valorar son todos los que constan en el descriptivo rediseñado.

1. Presidente
2. Gerente General
3. Jefe Financiero Administrativo
4. Jefe de Logística
5. Contador General
6. Especialista de Talento Humano
7. Asistente Administrativo
8. Chofer
9. Mensajero
10. Auxiliar de limpieza

3.5.3 Selección de factores compensables

Para el siguiente paso se deben de seleccionar los factores compensables que reflejan las características esenciales a cada cargo. Los factores más comunes para utilizar son: conocimientos técnicos, habilidades, responsabilidades, condiciones relacionadas con exposición a riesgo. Además, se pueden añadir factores adicionales según la particularidad del sector en el cual se encuentra en la empresa, como la innovación, la comunicación efectiva, etc. Los factores permiten que el sistema de valoración de cargos refleje con precisión el contexto de la empresa de transporte y que contribuya a asignar puntos de forma equitativa y relevante.

En el caso de la compañía motivo de la investigación, los factores identificados para valorar cada cargo son los siguientes.

1. Conocimientos
2. Habilidades / Competencias
3. Función y Responsabilidad
4. Experiencia
5. Condiciones de trabajo
6. Autonomía / Toma de decisiones
7. Impacto / Contribución organizacional

Una vez que se identifican los factores es primordial definir cada uno claramente y dividirlos en grados. Por ejemplo, para la habilidad, se pueden definir niveles como el básico, intermedio, y avanzado, cada uno de ellos pueden ser conocimientos, capacidades,

resolución de problemas, liderazgo, debido a que cada nivel refleja una diferencia significativa y observable en exigencias o en complejidad, cada uno de los niveles que se tomen deben ser entendibles para los evaluadores y deben estar claramente definidas en el descriptivo de cargos, para que se garantice la consistencia y evitar confusiones. Esta definición permite evaluar objetivamente el cargo con respecto a sus funciones.

Para el caso de la empresa de transporte, para cada factor, se han definido los siguientes grados o sub-factores generales a ser considerados para la valoración, en la implementación se detallan los niveles específicos según el puesto de trabajo.

1. Conocimientos: Formación, experiencia, especialización
2. Habilidades / Competencias: Habilidad técnica, comunicación, liderazgo.
3. Función y Responsabilidad: Personas, materiales, decisiones.
4. Experiencia: Años de práctica, grado de afinidad entre experiencia previa y nivel de dominio.
5. Condiciones de trabajo: Riesgos, clima, ruido, turnos.
6. Autonomía / Toma de decisiones: Supervisión, iniciativa, juicio.
7. Impacto / Contribución organizacional: Resultados, procesos, estrategia.

3.5.4 Ponderación de factores

Para poder asignar las ponderaciones a cada factor, según la importancia relativa de cada cargo es necesario identificar los factores más relevantes y a su vez críticos, de los cuales dependa en gran parte la valoración del desempeño de las actividades de los colaboradores. En la empresa de transporte, por ejemplo, la responsabilidad puede ser más crítica que otros factores, por lo que recibirán un mayor porcentaje en la ponderación, el método seleccionado justamente, permite que los factores sean ponderados en función de coherencia con la estrategia que tiene la compañía. Para ello se debe de dar una distribución porcentual a cada factor definido, esta asignación permite que el sistema tenga conexión con los valores y prioridades de la empresa.

3.5.5 Definición de grados y asignación de puntos

Al momento de ponderar los factores, se procede a gradar los factores, lo que significa dividir los factores en niveles que pueden ser del 1 al 5, y asignar puntajes específicos para cada

cargo y con ellos asignar puntos a cada nivel. Los puntajes se alinean con la ponderación que se definió con anterioridad, además logran reflejar el esfuerzo, la complejidad y la relevancia de cada cargo.

La asignación de puntos debe ser proporcional y clara, para evitar malentendidos. Un recurso especializado resalta la necesidad de niveles que reflejen las diferencias en educación o en el impacto laboral, con la asignación proporcional de los puntos. Esta etapa es muy importante porque permite que cada puesto, al evaluarse reciba puntajes lógicos con su nivel en cada factor elegido, y que los mismos sean cuantificables y comparable.

Para la presente investigación se considera la calificación total del 100%, ponderada entre los distintos factores, de acuerdo con el impacto que cada factor tiene en la prestación de servicios de transporte. De igual manera al momento de valorar el cargo, se asignan puntajes a cada nivel alcanzado por el colaborador, el nivel está dado, a su vez por el cumplimiento de los sub-factores.

3.5.6 Calificación de cada puesto

Cada cargo debe evaluarse sumando todos los puntos obtenidos en cada factor según el nivel que corresponda, la suma total representa el valor relativo. Los puestos se agrupan por puntuaciones similares y se asignan grados o rangos salariales, lo que da pie a diseñar una estructura coherente y defendible.

El sistema de valoración de cargos es transparente, analítico ya que ayuda a disminuir la rotación, ya que los trabajadores perciben que su cargo ha sido evaluado de manera objetiva y justa, lo que a largo plazo facilitará la comparación y actualización de salarios ante cambios en el mercado o en la empresa.

3.5.7 Conversión y rangos salariales

En el sistema de valoración de cargos por puntos propuesto por Cortes y Camargo, la conversión y los rangos salariales es la fase en la cual los puntajes obtenidos en la evaluación de los cargos se transforman en valores monetarios y se estructuran en rangos de remuneración equitativa, coherente y competitiva para cada nivel dentro de la organización.

Dentro de la conversión y rangos salariales se permite establecer una relación objetiva entre el valor relativo del cargo, lo que se expresa en puntos y el salario que debe ser asignado para asegurar:

- Equidad Interna que permite garantizar que cargos con mayor responsabilidad y complejidad reciban una remuneración mayor.
- Competitividad Externa, debido a que se puede comparar los rangos definidos con el mercado laboral.
- Flexibilidad Administrativa, al momento de crear rangos mínimos, medios y máximos se permite reconocer experiencia, desempeño y crecimiento del colaborador que ocupa el cargo.

Los rangos salariales representan un intervalo de la remuneración asignado a cada grado del cargo y es una herramienta para gestionar aumentos, promociones y ajustes salariales sin romper la equidad interna.

A continuación, se presenta, en forma general la matriz de valoración de un puesto de trabajo en la cual se señalan los factores y su descripción, los sub-factores generales, el peso asignado a cada factor y los niveles establecidos para valorarlos a cada uno de ellos, es importante enfatizar que en la implementación del método de valoración de cargos por puntos se describe en forma detallada los elementos de valoración en forma específica.

Tabla 20. Matriz: Método de valoración de cargos por puntos Empresa de Transporte

Factor	Descripción del factor	Subfactores / Criterios	Peso (%)	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Puntaje Máx
Conocimientos	Nivel de conocimientos teóricos y prácticos necesarios para desempeñar el cargo.	Formación, experiencia, especialización.	25	10	20	30	40	50	50
Habilidades / Competencias	Grado de destreza técnica y habilidades interpersonales requeridas.	Habilidad técnica, comunicación, liderazgo.	15	10	20	30	40	50	50

Función y Responsabilidad	Nivel de obligación sobre recursos, personas o resultados.	Personas, materiales, decisiones.	20	10	20	30	40	50	50
Experiencia	Tiempo de práctica que se tuvo que acumular en funciones similares.	Años de práctica, grado de afinidad entre experiencia previa y nivel de dominio.	10	10	20	30	40	50	50
Condiciones de trabajo	Factores ambientales que influyen en el desempeño del puesto.	Riesgos, clima, ruido, turnos.	10	10	20	30	40	50	50
Autonomía / Toma de decisiones	Grado de independencia con el que se ejecutan las funciones.	Supervisión, iniciativa, juicio.	10	10	20	30	40	50	50
Impacto / Contribución organizacional	Efecto del puesto en los resultados o metas de la empresa.	Resultados, procesos, estrategia.	10	10	20	30	40	50	50
Total			100						350

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

1. La aplicación del método de puntos y la ponderación de factores permitieron establecer una jerarquización clara de los cargos, evidenciando las diferencias reales en términos de complejidad y aporte organizacional. A partir de esta valoración, la conversión de puntajes en rangos salariales aporta un criterio técnico que facilita la definición de remuneraciones más justas y transparentes. Este avance no solo mejora la coherencia interna de la estructura salarial, sino que también proporciona una herramienta práctica para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano.
2. El análisis de la situación actual evidenció una ausencia de criterios técnicos en la gestión de cargos y en la definición de las remuneraciones, lo que se traduce en funciones poco delimitadas y decisiones salariales sin sustento estructurado. Esta condición no solo debilita la percepción de equidad interna, sino que también limita las posibilidades de desarrollo profesional y favorece la inestabilidad del personal. Más allá del diagnóstico, este hallazgo pone en evidencia la necesidad de incorporar herramientas formales que permitan ordenar la estructura organizacional y fortalecer la gestión del talento humano desde una base más objetiva.
3. La revisión de la literatura especializada permitió consolidar un marco conceptual sólido sobre la gestión del talento humano y la compensación salarial, integrando tanto enfoques teóricos como disposiciones legales vigentes. Este sustento no solo respalda la pertinencia de implementar un método de valoración de cargos, sino que también orienta su diseño bajo criterios de equidad, competitividad y cumplimiento normativo. En este sentido, la fundamentación teórica deja de ser un componente meramente referencial y se convierte en un eje clave para garantizar la validez y aplicabilidad de la propuesta dentro del contexto organizacional.
4. La propuesta del modelo de valoración de cargos introduce una forma más estructurada de comprender y comparar los puestos dentro de la organización, al considerar factores como conocimientos, habilidades, experiencia y nivel de responsabilidad. Este enfoque permite trascender prácticas intuitivas o discrecionales, ofreciendo una base más objetiva para la toma de decisiones salariales. Su aporte radica en que no solo estructura los cargos, sino que también

abre la posibilidad de construir esquemas de compensación más coherentes con las exigencias reales de cada puesto, fortaleciendo así la retención del talento.

4.2 Recomendaciones

1. Implementar formalmente el modelo de valoración de cargos por puntos propuesto en la investigación, con el fin de establecer una estructura salarial equitativa que refleje adecuadamente el nivel de responsabilidad, complejidad y aporte de cada puesto dentro de la organización.
2. Adoptar el descriptivo de cargos diseñado como parte del manual de funciones institucional, asegurando que cada colaborador conozca claramente su rol, responsabilidades y competencias requeridas, lo que permitirá mejorar la organización del trabajo y la eficiencia operativa.
3. Complementar el modelo de valoración de cargos con un sistema de evaluación del desempeño que permita vincular la compensación con los resultados obtenidos por los colaboradores, fortaleciendo así la motivación y el compromiso organizacional.
4. Integrar el sistema de valoración de cargos dentro de una política integral de gestión del talento humano que contemple procesos de desarrollo profesional, planes de carrera y programas de capacitación, con el fin de fortalecer la retención del talento y mejorar el clima organizacional.
5. Capacitar a los responsables de la gestión del talento humano y a los directivos de la empresa en la aplicación del método de valoración de cargos, para garantizar la correcta implementación, interpretación y actualización del sistema propuesto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Camara de Comercio de Quito. (23 de Octubre de 2024). Camara de Comercio de Quito. Obtenido de Camara de Comercio de Quito: <https://ccq.ec/analisis-del-mercado-laboral-en-ecuador-tendencias-retos-y-realidades/>
- Casas, L., & Villalobos, E. (2019). *ESTRATEGIAS PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO A PARTIR DEL FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA REMUNERATIVA APLICADO A UNA EMPRESA AGROEXPORTADORA*. Lima.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Ciudad de México: The McGraw-Hill Companies.
- CONTRERAS, J. (2018). *La Gestión del cambio Organizacional como herramienta*. 9.
- Fajardo, T., Fajardo, H., & Pinto, L. (2020). *GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO EN EL*. Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas.
- FasterCapital. (17 de Junio de 2024). FasterCapital. Obtenido de FasterCapital: <https://fastercapital.com/es/contenido/Metodos-de-valoracion-cuantitativos-y-cualitativos.html#definici-n-de-valoraci-n-cuantitativa-y-cualitativa>
- Ministerio del Trabajo. (2005). Código del Trabajo. Quito: Ministerio del Trabajo.
- Ministerio del Trabajo. (2025). Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2025-006. Quito: Republica del Ecuador.
- Prieto, P. (2013). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN*. Medellin.
- Socoto, P., & Zhingri, S. (2012). *PROPUESTA DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE CUENCA*. Cuenca.
- AIHR. (2025). *¿Qué es el método del factor de punto? Academy to Innovate HR*. Obtenido de <https://www.aihr.com/hr-glossary/point-factor-method/>
- Anaya Fernández, A. E., & Bolaños Sánchez, G. E. (2009). *Universidad Dr. José Matías Delgado*. Obtenido de Universidad Dr. José Matías Delgado: <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/05/INI/ADAG0000538.htm>
- Armstrong. (2012). *Human Resorces Managment Practice*. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/Armstrong_s_Handbook_of_Human_Resource_M/kxa_qKxclqoC?hl=es-419&gbpv=1&dq=inauthor:%22Michael+Armstrong%22&printsec=frontcover
- Arteaga Baldeon, G. (2012). *DESARROLLO DE UN SISTEMA DE REMUNRACION PARA LA EMPRESA INCINEROX*. Obtenido de <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/3b27fae8-ce75-461a-beb6-6b1e5309da59/content#:~:text=Finalmente%20se%20elabor%C3%B3%20un%20Manual,con%20base%20a%20factores%20establecidos>.

- Brightmine. (10 de febrero de 2025). *Evaluación del puesto: Método de puntos*. Obtenido de https://www.brightmine.com/us/resources/total-rewards/benchmarking/point-method-job-evaluation/?utm_source=google&utm_medium=organic&utm_campaign=SEO&utm_content=SEO
- Cabrera Trimiño, G. (2023). *Benchmarking de procesos universitarios*.
- Camara de Comercio de Quito. (23 de Octubre de 2024). *Camara de Comercio de Quito*. Obtenido de Camara de Comercio de Quito: <https://ccq.ec/analisis-del-mercado-laboral-en-ecuador-tendencias-retos-y-realidades/>
- Camargo Santos, O. C., & Cortes Pech, J. A. (2022). *Metodología para una valuación de Puestos*. Yucatán: Tecnológico Nacional de México.
- Casas, L., & Villalobos, E. (2019). *ESTRATEGIAS PARA LA RETENCIÓN DEL TALENTO A PARTIR DEL FORTALECIMIENTO DE LA ESTRUCTURA REMUNERATIVA APLICADO A UNA EMPRESA AGROEXPORTADORA*. Lima.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Ciudad de México: The McGraw-Hill Companies.
- Compport. (9 de mayo de 2024). *Decoding Job Evaluation: A Comprehensive Guide for HR Professionals*. Obtenido de https://www.compport.com/blog/decoding-job-evaluation-a-comprehensive-guide-for-hr-professionals?utm_source=chatgpt.com
- CONTRERAS, J. (2018). La Gestión del cambio Organizacional como herramienta. 9.
- Delgado, J. (2025). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD EN LAS*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/561/12/UPS-CT001688.pdf>
- Dessler, G., & Valera, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson.
- Eguínados, M. I. (28 de Febrero de 2017). *SCRIBD*. Obtenido de SCRIBD: <https://es.scribd.com/document/487317476/Iranzo-Engui-danos-M-20017-Ana-lisis-Descripcio-n-y-Valoracio-n-de-Puestos-de-Trabajo-en-las-Organizaciones>
- Enguidanos, M. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24010/1/TFM000746.pdf>
- Enguidanos, M. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24010/1/TFM000746.pdf>
- Fajardo, T., Fajardo, H., & Pinto, L. (2020). *GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO EN EL*. Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas.
- FasterCapital. (17 de Junio de 2024). *FasterCapital*. Obtenido de FasterCapital: <https://fastercapital.com/es/contenido/Metodos-de-valoracion-cuantitativos-y-cualitativos.html#definici-n-de-valoraci-n-cuantitativa-y-cualitativa>
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). *Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas y de investigación-acción)*. Recimundo.
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGRAW-HILL.

- IAG GROUP. (2019). *Manual de Valoración de Puestos*. Obtenido de https://www.epmrq.gob.ec/images/lotaip/reglamentos/manual_de_valoracion_puestos.pdf
- Ministerio del Trabajo. (2005). *Código del Trabajo*. Quito: Ministerio del Trabajo.
- Ministerio del Trabajo. (2025). *Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2025-006*. Quito: Republica del Ecuador.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México: Perason.
- Núñez, I. (2024). *Ministerio de Trabajo - Acuerdo Ministerial No. MDT-2024-301*. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/12/ACUERDO-MINISTERIAL-NRO.-MDT-2024-301-signed.pdf>
- Núñez, I. (15 de mayo de 2025). *Ministerio de Trabajo - Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2025-053*. Obtenido de <https://asobanca.org.ec/wp-content/uploads/2025/05/Acuerdo-No.-MDT-2025-053.pdf>
- Prieto, P. (2013). *GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN*. Medellín.
- Quintas, C. (2017). *El libro del Networkin*. Alienta.
- Rodriguez, A. (2016). *VALORACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN LA EMPRESA "EL OUTLET DEL DESCANSO"*. Obtenido de <https://dspace.umh.es/bitstream/11000/4182/1/TFG%20RODR%C3%8DGUEZ%20DOM%C3%8DNGUEZ%20ANA.pdf>
- Siguencia, J., & Matute, C. (2010). *MANUAL DE DESCRIPCION, VALORACION Y CLASIFICACION DE PUESTOS DEL AREA ADMINISTRATIVA, DEL HOSPITAL SAN JOSE CARRASCO ARTEAGA DE LA CIUDAD DE CUENCA*. CUENCA.
- Socoto, P., & Zhingri, S. (2012). *PROPUESTA DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE CUENCA*. Cuenca.
- Vallejo, L. (2016). *Gestion del Talento Humano*. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008.
- Ministerio del Trabajo. (2024a). *Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2024-300: Fijar el salario básico unificado del trabajador en general para el año 2025*. Quito.
- Ministerio del Trabajo. (2024b). *Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2024-220: Norma para el proceso de fijación del salario básico unificado del trabajador en general*. Quito.
- Ministerio del Trabajo. (2024c). *Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2024-301: Fijar los sueldos y salarios mínimos sectoriales y las tarifas para el sector privado por ramas de actividad para el 2025*. Quito.
- Armstrong, M. (2012). *HUMAN RESORCES MANAGMENT PRACTICE*. https://www.google.com.ec/books/edition/Armstrong_s_Handbook_of_Human_Re

source_M/kxa_qKxclqoC?hl=es-419&gbpv=1&dq=inauthor:%22Michael+Armstrong%22&printsec=frontcover

Corporación Universitaria de Asturias. (2025). Administración de sueldos y salarios. https://www.centro-virtual.com/recursos/biblioteca/pdf/gestion_talento/unidad2_pdf5.pdf

Delgado, A. M. F. (2025, abril 3). Tabla Sectorial 2025: Verifique el cumplimiento oportuno. Deltech Audit - Expertos en auditorías profundas, inventarios rápidos, consultoría y servicios contables. <https://deltechaudit.ec/tabla-sectorial-2025-verifique-el-cumplimiento-oportuno/>

Quintas, C. (2017). El libro del Networking. https://proassetspdlcom.cdnstatics2.com/usuaris/libros_contenido/arxiu/37/36296_EL_LIBRO_NETWORKING.pdf

Metodología de valoración de puestos. (s/f). Scribd. Recuperado el 12 de octubre de 2025, de <https://es.scribd.com/document/531390314/metodologia-para-Valoracion-de-Puestos>

ANEXOS

Anexo 1. Formato de Entrevista para Colaboradores

Segmento ocupacional (administrativo/operativo): Fecha: Entrevistador:	
Variables de estudio	Preguntas del investigador
Percepción de equidad interna	¿Considera que la remuneración que recibe es justa en relación con sus funciones, responsabilidades y carga laboral? ¿por qué? ¿qué aspectos influyen en su percepción?
Aspectos por mejorar en remuneración y beneficios	¿Qué elementos del sistema de remuneración o beneficios considera que podrían mejorarse? (por ejemplo: horarios, incentivos, seguros, capacitaciones, etc.)
Crecimiento salarial	¿Percibe que existen oportunidades reales de crecimiento salarial dentro de la empresa? ¿Ha tenido experiencias personales o conoce casos concretos?
Posibilidades de desarrollo profesional	¿Siente que la empresa le ofrece posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional? ¿Qué tipo de oportunidades ha identificado? (por ejemplo: cursos, ascensos, cambios de rol, nuevos desafíos, etc.)
Claridad de criterios para ajustes salariales y ascensos	¿Comprende claramente qué criterios utiliza la empresa para otorgar ascensos o ajustes salariales? ¿Considera que estos criterios son transparentes y aplicados de forma justa?
Compromiso con la organización	¿Qué factores lo hacen sentirse comprometido con la empresa? ¿Hay algo que disminuya su motivación o compromiso?

Anexo 2. Entrevistas a Colaboradores

Segmento ocupacional:	Administrativo	
Fecha:	19/6/2025	
Tiempo de permanencia en la empresa:	Menos de 5 años	
Cargo:	Contador	
Entrevistador:	Emilia Lagos	
Variables de estudio	Preguntas del investigador	Respuesta del Colaborador
Percepción de equidad interna	¿Considera que la remuneración que recibe es justa en relación con sus funciones, responsabilidades y carga laboral? ¿por qué? ¿qué aspectos influyen en su percepción?	No me siento bien con lo que gano. A veces siento que estoy dando todo de mí: trabajo hasta tarde, reviso cada factura y asumo temas complejos, pero al final del día, queda esa sensación de esforzarme mucho y no reflejarse en mi bolsillo. Veo colegas que también cargan con tareas extras y ganan lo mismo o incluso un poco más. Eso genera un disgusto constante, una especie de desmotivación silenciosa.
Aspectos por mejorar en remuneración y beneficios	¿Qué elementos del sistema de remuneración o beneficios considera que podrían mejorarse?	Horarios flexibles: me encantaría tener un balance real, por ejemplo, poder salir temprano un día si llego más temprano a la mañana. Bonos o incentivos: como una pequeña alegría cuando

		terminamos un cierre o cumplimos metas. Eso hace que el esfuerzo se sienta valorado. Seguro médico complementario o dental: no pediría una gran cobertura, pero sí algo que me dé tranquilidad sin pagar tanto. Capacitaciones: que la empresa financie o compense cursos. Vería con esperanza la oportunidad de aprender y no sentirme estancado.
Crecimiento salarial	¿Percibe que existen oportunidades reales de crecimiento salarial dentro de la empresa? ¿Ha tenido experiencias personales o conoce casos concretos?	No es algo claro. Nunca he recibido un incremento significativo en casi un año. Sé de alguien que recibió un aumento tras certificar una norma contable, pero fue mínimo, y la carga de trabajo siguió igual. Eso me frustra: te esfuerzas para especializarte y, cuando llega el reconocimiento, apenas se siente.
Posibilidades de desarrollo profesional	¿Siente que la empresa le ofrece posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional? ¿Qué tipo de oportunidades ha identificado?	Sí, a veces ofrecen cursos internos o dejan que uno lidere proyectos pequeños. Pero suelen ser eventos aislados, sin continuidad. Es como si no existiera un plan: un mes te dicen “únete a este taller”, y al siguiente, nada. Uno se queda con la sensación de que todo depende más del momento que de un plan pensado para ti.

Claridad de criterios para ajustes salariales y ascensos	¿Comprende claramente qué criterios utiliza la empresa para otorgar ascensos o ajustes salariales? ¿Considera que estos criterios son transparentes y aplicados de forma justa?	No, para nada. Nadie te explica cómo se elige a quién ascienden o cuánto te va a subir. Un ascenso o un ajuste parecen decisiones tomadas en oficinas, con poca explicación. Eso genera desconfianza y te deja preguntándote “¿qué debo hacer para avanzar?”.
Compromiso con la organización	¿Qué factores lo hacen sentirse comprometido con la empresa? ¿Hay algo que disminuya su motivación o compromiso?	Sí me siento conectado cuando: el equipo es buena onda, el día a día tiene ritmo, puedes aportar y te reconocen con un “bien hecho”. Me siento desenchufado cuando: la carga es exagerada, no hay flexibilidad, ni recompensas, y muchas veces siento que mi esfuerzo se desperdicia. No es solo por el sueldo, es por sentirme valorado.

Segmento ocupacional:	Administrativo
Fecha:	19/6/2025
Tiempo de permanencia en la empresa:	Menos de 5 años
Cargo:	Especialista de TTHH
Entrevistador:	Emilia Lagos

Variables de estudio	Preguntas del investigador	Respuesta del Colaborador
Percepción de equidad interna	¿Considera que la remuneración que recibe es justa en relación con sus funciones, responsabilidades y carga laboral? ¿por qué? ¿qué aspectos influyen en su percepción?	En general sí, pero todavía hay muchas cosas por mejorar. A veces siento que no todos reciben lo justo, y eso me impulsa a trabajar por un sistema más equitativo.
Aspectos por mejorar en remuneración y beneficios	¿Qué elementos del sistema de remuneración o beneficios considera que podrían mejorarse?	Creo que podríamos mejorar en reconocimientos y beneficios emocionales, como más comunicación, espacios para escuchar al personal y darles formación constante.
Crecimiento salarial	¿Percibe que existen oportunidades reales de crecimiento salarial dentro de la empresa? ¿Ha tenido experiencias personales o conoce casos concretos?	Hay oportunidades, pero a veces se estancan. Me gustaría que se hiciera más visible el camino para crecer y que se motive a todos por igual.
Posibilidades de desarrollo profesional	¿Siente que la empresa le ofrece posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional? ¿Qué tipo de oportunidades ha identificado?	Sí, pero no para todos. Intento impulsar proyectos que ayuden a identificar el talento y darles más herramientas para que puedan avanzar.

Claridad de criterios para ajustes salariales y ascensos	¿Comprende claramente qué criterios utiliza la empresa para otorgar ascensos o ajustes salariales? ¿Considera que estos criterios son transparentes y aplicados de forma justa?	Los entiendo porque trabajo en ello, pero sé que no todos los compañeros los comprenden. A veces falta claridad en la comunicación.
Compromiso con la organización	¿Qué factores lo hacen sentirse comprometido con la empresa? ¿Hay algo que disminuya su motivación o compromiso?	Estoy muy comprometido, me gusta esta empresa y creo que desde mi rol puedo aportar a que sea un mejor lugar para todos.

Segmento ocupacional:	Administrativo	
Fecha:	19/6/2025	
Tiempo de permanencia en la empresa:	Mas de 5 años	
Cargo:	Asistente Administrativo	
Entrevistador:	Emilia Lagos	
Variables de estudio	Preguntas del investigador	Respuesta del Colaborador
Percepción de equidad interna	¿Considera que la remuneración que recibe es justa en relación con sus funciones,	Siento mucho cariño por esta empresa, pero a veces no creo que mi salario refleje todo lo que hago y apporto. Empecé muy joven y hoy asumo

	responsabilidades y carga laboral? ¿por qué? ¿qué aspectos influyen en su percepción?	responsabilidades importantes con dedicación y pasión. Cuando veo lo que ganan amigos en roles similares, me pregunto si mi esfuerzo está siendo reconocido de forma justa.
Aspectos por mejorar en remuneración y beneficios	¿Qué elementos del sistema de remuneración o beneficios considera que podrían mejorarse?	* Horarios flexibles: un poco de libertad ayudaría a equilibrar mi vida personal. * Incentivos claros y frecuentes: reconocer el día a día sería motivador. * Capacitaciones más regulares: compartir y aprender juntos fortalecería al equipo.
Crecimiento salarial	¿Percibe que existen oportunidades reales de crecimiento salarial dentro de la empresa? ¿Ha tenido experiencias personales o conoce casos concretos?	No lo he visto de forma clara. Sé de compañeros que recibieron aumentos, pero los detalles no se comunicaron. Yo aún no he vivido esa experiencia. Sería muy valioso ver ejemplos concretos de trayectorias reales dentro de la empresa.
Posibilidades de desarrollo profesional	¿Siente que la empresa le ofrece posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional? ¿Qué tipo de oportunidades ha identificado?	He visto algunas charlas internas y participaciones en eventos externos, pero son pocas y sin estructura. Me gustaría un plan con metas claras y oportunidades definidas: saber que si quiero asumir nuevos desafíos, puedo hacerlo con apoyo.

Claridad de criterios para ajustes salariales y ascensos	¿Comprende claramente qué criterios utiliza la empresa para otorgar ascensos o ajustes salariales? ¿Considera que estos criterios son transparentes y aplicados de forma justa?	No me queda claro. Hay revisiones anuales, pero sin explicar cómo se evalúan exactamente los ascensos o ajustes. Saber mejor qué se valora me ayudaría a enfocarme en lo importante y sentir que hay justicia en el proceso.
Compromiso con la organización	¿Qué factores lo hacen sentirse comprometido con la empresa? ¿Hay algo que disminuya su motivación o compromiso?	Me siento comprometido porque crecí aquí, conozco a todos y confío en lo que hacemos. Sin embargo, la falta de claridad sobre el futuro y las oportunidades de crecimiento me genera incertidumbre. Hay un deseo de avanzar que a veces se frena por no saber qué camino está disponible.

Segmento ocupacional:	Administrativo	
Fecha:	19/6/2025	
Tiempo de permanencia en la empresa:	Mas de 5 años	
Cargo:	Auxiliar de Limpieza 1	
Entrevistador:	Emilia Lagos	
Variables de estudio	Preguntas del investigador	Respuesta del Colaborador

Percepción de equidad interna	¿Considera que la remuneración que recibe es justa en relación con sus funciones, responsabilidades y carga laboral? ¿por qué? ¿qué aspectos influyen en su percepción?	No tanto, porque el trabajo es pesado y el sueldo no me alcanza para lo que quiero hacer. Por eso estoy buscando otra opción.
Aspectos por mejorar en remuneración y beneficios	¿Qué elementos del sistema de remuneración o beneficios considera que podrían mejorarse?	Los horarios a veces se pueden mejorar. Me gustaría que nos ayuden con estudios o capacitaciones.
Crecimiento salarial	¿Percibe que existen oportunidades reales de crecimiento salarial dentro de la empresa? ¿Ha tenido experiencias personales o conoce casos concretos?	No veo muchas oportunidades, y por eso quiero buscar algo más donde pueda estudiar y crecer.
Posibilidades de desarrollo profesional	¿Siente que la empresa le ofrece posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional? ¿Qué tipo de oportunidades ha identificado?	No he visto muchas oportunidades de desarrollo, tal vez para otras áreas, pero no para nosotros.
Claridad de criterios para ajustes salariales y ascensos	¿Comprende claramente qué criterios utiliza la	No tengo claro cómo se dan los ascensos o si hay posibilidad de mejorar el sueldo.

	empresa para otorgar ascensos o ajustes salariales? ¿Considera que estos criterios son transparentes y aplicados de forma justa?	
Compromiso con la organización	¿Qué factores lo hacen sentirse comprometido con la empresa? ¿Hay algo que disminuya su motivación o compromiso?	Me gusta el ambiente y la gente, pero quiero algo más para mi futuro. Me esfuerzo todos los días, pero necesito avanzar.

Segmento ocupacional:	Administrativo	
Fecha:	19/6/2025	
Tiempo de permanencia en la empresa:	Mas de 5 años	
Cargo:	Auxiliar de Limpieza 2	
Entrevistador:	Emilia Lagos	
Variables de estudio	Preguntas del investigador	Respuesta del Colaborador
Percepción de equidad interna	¿Considera que la remuneración que recibe es justa en relación con sus funciones, responsabilidades y carga laboral? ¿por qué? ¿qué aspectos	Para mí está bien. He trabajado en limpieza toda mi vida y aquí al menos me respetan y valoran.

	influyen en su percepción?	
Aspectos por mejorar en remuneración y beneficios	¿Qué elementos del sistema de remuneración o beneficios considera que podrían mejorarse?	No me quejo, pero si dieran algún bono o ayuda extra estaría muy bien.
Crecimiento salarial	¿Percibe que existen oportunidades reales de crecimiento salarial dentro de la empresa? ¿Ha tenido experiencias personales o conoce casos concretos?	No lo sé, yo solo trato de hacer bien mi trabajo y no pienso mucho en eso.
Posibilidades de desarrollo profesional	¿Siente que la empresa le ofrece posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional? ¿Qué tipo de oportunidades ha identificado?	No aspiro a subir, solo quiero seguir haciendo mi trabajo tranquilo y que me sigan tratando bien como hasta ahora.
Claridad de criterios para ajustes salariales y ascensos	¿Comprende claramente qué criterios utiliza la empresa para otorgar ascensos o ajustes salariales? ¿Considera que estos criterios son transparentes y aplicados de forma justa?	No entiendo mucho de eso, pero tampoco lo veo necesario en mi caso.

Compromiso con la organización	¿Qué factores lo hacen sentirse comprometido con la empresa? ¿Hay algo que disminuya su motivación o compromiso?	Estoy agradecido. Cuando he necesitado salir por temas personales, siempre me han ayudado. Eso vale mucho para mí.
--------------------------------	--	--

Segmento ocupacional:	Operativo	
Fecha:	20/6/2025	
Tiempo de permanencia en la empresa:	Mas de 5 años	
Cargo:	Chofer 1	
Entrevistador:	Emilia Lagos	
Variables de estudio	Preguntas del investigador	Respuesta del Colaborador
Percepción de equidad interna	¿Considera que la remuneración que recibe es justa en relación con sus funciones, responsabilidades y carga laboral? ¿por qué? ¿qué aspectos influyen en su percepción?	Más o menos, siento que hago bien mi trabajo y no me quejo, pero a veces uno espera un poco más por todo el esfuerzo.
Aspectos por mejorar en remuneración y beneficios	¿Qué elementos del sistema de remuneración o beneficios considera que podrían mejorarse?	Tal vez algún bono por puntualidad o buen servicio ayudaría a motivar más.

Crecimiento salarial	¿Percibe que existen oportunidades reales de crecimiento salarial dentro de la empresa? ¿Ha tenido experiencias personales o conoce casos concretos?	No mucho, pero mientras haya trabajo estable, estoy tranquilo.
Posibilidades de desarrollo profesional	¿Siente que la empresa le ofrece posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional? ¿Qué tipo de oportunidades ha identificado?	No muchas, pero si me mantengo bien, me quedo.
Claridad de criterios para ajustes salariales y ascensos	¿Comprende claramente qué criterios utiliza la empresa para otorgar ascensos o ajustes salariales? ¿Considera que estos criterios son transparentes y aplicados de forma justa?	No mucho, no nos explican esas cosas claramente.
Compromiso con la organización	¿Qué factores lo hacen sentirse comprometido con la empresa? ¿Hay algo que disminuya su motivación o compromiso?	Me gusta tener un trabajo estable y trato de dar lo mejor, aunque a veces no reconozcan el esfuerzo.

Segmento ocupacional:	Operativo	
Fecha:	20/6/2025	
Tiempo de permanencia en la empresa:	Menos de 5 años	
Cargo:	Chofer 2	
Entrevistador:	Emilia Lagos	
Variables de estudio	Preguntas del investigador	Respuesta del Colaborador
Percepción de equidad interna	¿Considera que la remuneración que recibe es justa en relación con sus funciones, responsabilidades y carga laboral? ¿por qué? ¿qué aspectos influyen en su percepción?	Sí, me parece justa, estoy aprendiendo mucho y me dan estabilidad.
Aspectos por mejorar en remuneración y beneficios	¿Qué elementos del sistema de remuneración o beneficios considera que podrían mejorarse?	Me gustaría que haya más capacitaciones para crecer como chofer.
Crecimiento salarial	¿Percibe que existen oportunidades reales de crecimiento salarial dentro de la empresa? ¿Ha tenido experiencias personales o conoce casos concretos?	No lo sé bien, pero por ahora estoy conforme.

Posibilidades de desarrollo profesional	¿Siente que la empresa le ofrece posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional? ¿Qué tipo de oportunidades ha identificado?	Recién estoy empezando, espero que con el tiempo haya oportunidades.
Claridad de criterios para ajustes salariales y ascensos	¿Comprende claramente qué criterios utiliza la empresa para otorgar ascensos o ajustes salariales? ¿Considera que estos criterios son transparentes y aplicados de forma justa?	La verdad no sé, nadie me ha explicado eso.
Compromiso con la organización	¿Qué factores lo hacen sentirse comprometido con la empresa? ¿Hay algo que disminuya su motivación o compromiso?	Estoy comprometido porque me gusta lo que hago y me llevo bien con los compañeros.

Segmento ocupacional:	Operativo
Fecha:	20/6/2025
Tiempo de permanencia en la empresa:	Mas de 5 años
Cargo:	Chofer 3
Entrevistador:	Emilia Lagos

Variables de estudio	Preguntas del investigador	Respuesta del Colaborador
Percepción de equidad interna	¿Considera que la remuneración que recibe es justa en relación con sus funciones, responsabilidades y carga laboral? ¿por qué? ¿qué aspectos influyen en su percepción?	No, siento que mi experiencia no se valora lo suficiente. Quisiera un sueldo más alto.
Aspectos por mejorar en remuneración y beneficios	¿Qué elementos del sistema de remuneración o beneficios considera que podrían mejorarse?	Incentivos por antigüedad o rendimiento, y mejores horarios.
Crecimiento salarial	¿Percibe que existen oportunidades reales de crecimiento salarial dentro de la empresa? ¿Ha tenido experiencias personales o conoce casos concretos?	La verdad, no he visto cambios importantes en eso.
Posibilidades de desarrollo profesional	¿Siente que la empresa le ofrece posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional? ¿Qué tipo de oportunidades ha identificado?	No veo muchas opciones, por eso estoy buscando algo mejor.

Claridad de criterios para ajustes salariales y ascensos	¿Comprende claramente qué criterios utiliza la empresa para otorgar ascensos o ajustes salariales? ¿Considera que estos criterios son transparentes y aplicados de forma justa?	No, siento que hay favoritismos o falta de información.
Compromiso con la organización	¿Qué factores lo hacen sentirse comprometido con la empresa? ¿Hay algo que disminuya su motivación o compromiso?	Me comprometo, pero siento que merezco algo mejor, y eso me hace pensar en irme.

Segmento ocupacional:	Operativo	
Fecha:	20/6/2025	
Tiempo de permanencia en la empresa:	Menos de 5 años	
Cargo:	Mensajero 1	
Entrevistador:	Emilia Lagos	
Variables de estudio	Preguntas del investigador	Respuesta del Colaborador
Percepción de equidad interna	¿Considera que la remuneración que recibe es justa en relación con sus funciones,	Para el trabajo que hago está bien, pero no me proyectaría aquí a largo plazo.

	responsabilidades y carga laboral? ¿por qué? ¿qué aspectos influyen en su percepción?	
Aspectos por mejorar en remuneración y beneficios	¿Qué elementos del sistema de remuneración o beneficios considera que podrían mejorarse?	Un seguro médico sería bueno, y algo de apoyo para quienes estamos estudiando.
Crecimiento salarial	¿Percibe que existen oportunidades reales de crecimiento salarial dentro de la empresa? ¿Ha tenido experiencias personales o conoce casos concretos?	No, por eso no me proyecto aquí.
Posibilidades de desarrollo profesional	¿Siente que la empresa le ofrece posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional? ¿Qué tipo de oportunidades ha identificado?	No, esto es solo mientras estudio, no me veo creciendo aquí.
Claridad de criterios para ajustes salariales y ascensos	¿Comprende claramente qué criterios utiliza la empresa para otorgar ascensos o ajustes salariales? ¿Considera que estos criterios son transparentes y	No entiendo cómo se puede crecer aquí.

	aplicados de forma justa?	
Compromiso con la organización	¿Qué factores lo hacen sentirse comprometido con la empresa? ¿Hay algo que disminuya su motivación o compromiso?	Estoy aquí por necesidad, pero lo que me motiva es terminar mi carrera.

Segmento ocupacional:	Operativo	
Fecha:	20/6/2025	
Tiempo de permanencia en la empresa:	Mas de 5 años	
Cargo:	Mensajero 2	
Entrevistador:	Emilia Lagos	
Variables de estudio	Preguntas del investigador	Respuesta del Colaborador
Percepción de equidad interna	¿Considera que la remuneración que recibe es justa en relación con sus funciones, responsabilidades y carga laboral? ¿por qué? ¿qué aspectos influyen en su percepción?	No mucho, porque quisiera tener la oportunidad de ganar más, como los choferes.

Aspectos por mejorar en remuneración y beneficios	¿Qué elementos del sistema de remuneración o beneficios considera que podrían mejorarse?	Me gustaría que ofrezcan capacitaciones para ser chofer.
Crecimiento salarial	¿Percibe que existen oportunidades reales de crecimiento salarial dentro de la empresa? ¿Ha tenido experiencias personales o conoce casos concretos?	Me gustaría, pero no he visto que alguien pase de mensajero a chofer.
Posibilidades de desarrollo profesional	¿Siente que la empresa le ofrece posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional? ¿Qué tipo de oportunidades ha identificado?	No me han dado oportunidad de ser chofer, a pesar de que me interesa.
Claridad de criterios para ajustes salariales y ascensos	¿Comprende claramente qué criterios utiliza la empresa para otorgar ascensos o ajustes salariales? ¿Considera que estos criterios son transparentes y aplicados de forma justa?	No, si fuera más claro tal vez ya estaría manejando.
Compromiso con la organización	¿Qué factores lo hacen sentirse comprometido con la empresa? ¿Hay	Me gustaría comprometerme más si me dieran la oportunidad de crecer.

	algo que disminuya su motivación o compromiso?	
--	--	--

Segmento ocupacional:	Operativo	
Fecha:	20/6/2025	
Tiempo de permanencia en la empresa:	Menos de 5 años	
Cargo:	Mensajero 3	
Entrevistador:	Emilia Lagos	
Variables de estudio	Preguntas del investigador	Respuesta del Colaborador
Percepción de equidad interna	¿Considera que la remuneración que recibe es justa en relación con sus funciones, responsabilidades y carga laboral? ¿por qué? ¿qué aspectos influyen en su percepción?	Solo es temporal, no me fijo tanto en eso mientras estudio.
Aspectos por mejorar en remuneración y beneficios	¿Qué elementos del sistema de remuneración o beneficios considera que podrían mejorarse?	Mayor flexibilidad de horarios para poder estudiar tranquilos.
Crecimiento salarial	¿Percibe que existen oportunidades reales de crecimiento salarial	No veo crecimiento, por eso es algo temporal para mí.

	dentro de la empresa? ¿Ha tenido experiencias personales o conoce casos concretos?	
Posibilidades de desarrollo profesional	¿Siente que la empresa le ofrece posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional? ¿Qué tipo de oportunidades ha identificado?	Solo quiero terminar mi carrera y trabajar en lo mío.
Claridad de criterios para ajustes salariales y ascensos	¿Comprende claramente qué criterios utiliza la empresa para otorgar ascensos o ajustes salariales? ¿Considera que estos criterios son transparentes y aplicados de forma justa?	No sé nada de eso, no me interesa mucho porque no me voy a quedar.
Compromiso con la organización	¿Qué factores lo hacen sentirse comprometido con la empresa? ¿Hay algo que disminuya su motivación o compromiso?	Estoy agradecido por el trabajo, pero lo veo como algo temporal.

Anexo 3. Manual de cargos empresa de transporte (vigente)

Cargo: Presidente
Reporta a: Junta de accionistas
Funciones
1. Proporcionar planificación estratégica y visión para la organización
2. Responsabilizar las operaciones comerciales ante las partes interesadas y las políticas de la empresa
3. Proporcionar una presencia pública profesional en nombre de la empresa
4. Establecer objetivos a corto y largo plazo para la empresa
5. Reportar directamente a la junta directiva cuando corresponda
6. Supervisar al personal de gestión de alto nivel
7. Hacerse cargo del presupuesto y la salud financiera de la empresa

Cargo: Gerente General
Reporta a: Presidente
Funciones
1. Analizar y aprobar los proyectos
2. Aprobar negociaciones especiales
3. Aprobar la documentación del Sistema de Gestión
4. Aprobar el plan general de provisión de personal en base a los estudios de crecimiento de la organización para mantener una plantilla requerida
5. Verificar los indicadores semestrales

Cargo: Jefe Financiero Administrativo
Reporta a: Gerente General
Funciones
1. Administrar el flujo de efectivo de la compañía para garantizar el cumplimiento oportuno de pago de obligaciones a empleados, entidades de control, proveedores.
2. Gestionar la relación con bancos para la calificación de líneas de crédito que permitan acceder a financiamiento de corto y largo plazo.
3. Presentar mensualmente a gerencia general los resultados de la compañía con los principales indicadores financieros.
4. Velar por el cumplimiento de presupuestos que afecten a los resultados de la compañía.
5. Aprobar y en ciertos casos supervisar los trabajos de adecuación de nuevas oficinas o su readecuación.
6. Identificar y aprovechar con prontitud oportunidades de mejora continua de procesos administrativos

Cargo: Contador General
Reporta a: Jefe Financiero Administrativo
Funciones
1. Elaborar estados financieros confiables y oportunos.

2. Gestionar y controlar el proceso de obligaciones tributarias con el SRI.
3. Coordinar el pago y registro correspondiente a proveedores.
4. Realizar el control contable de las transacciones que maneja la compañía.
5. Realizar los trámites contables con entidades gubernamentales.
6. Asistir en los requerimientos de jefe Financiero.
7. Atender los requerimientos de las diferentes áreas de la compañía.

Cargo: Especialista en Talento Humano
Reporta a: Jefe Financiero Administrativo
Funciones
1. Elaborar y gestionar los contratos del personal nuevo y cambios de contratos a nivel nacional.
2. Legalizar los contratos en MRL según legislación vigente.
3. Elaborar los Avisos de Entrada y Salida del IESS de todo el personal que se vincula y desvincula de la Organización.
4. Gestionar modificaciones/ alcances y trámites en general con el IESS
5. Ingresar al Sistema de Nómina los datos del personal nuevo, gestionar vacaciones/ ausentismo/ y reportaría correspondiente.
6. Realizar el proceso de reclutamiento, selección de personal y provisión del mismo.
7. Coordinar capacitaciones internas, externas, según el plan requerido.
8. Gestionar los documentos legales requeridos tanto en vinculaciones y desvinculaciones
9. Levantamiento y actualización de funciones.

Cargo: Asistente Administrativo
Reporta a: Jefe Financiero Administrativo
Funciones
1. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
2. Archivar y llevar el control de los documentos de la agencia
3. Verificar score de clientes - Central de Riesgos.
4. Requerir y controlar suministros: de limpieza y proveeduría.
5. Manejar caja chica.
6. Pagar servicios básicos.
7. Dar trámite a permisos municipales.
8. Atender a clientes en todos los requerimientos que necesiten.
9. Gestionar el cobro a clientes

Cargo: Auxiliar de Limpieza
Reporta a: Asistente Administrativo
Funciones
1. Realizar el aseo y colaborar con los requerimientos menores que se presentan cuando se realizan reuniones.

2. Realizar la limpieza general de las oficinas.
3. Controlar y dar buen uso de los suministros de limpieza.

Cargo: Jefe de Logística
Reporte a: Gerente General
Funciones
1. Monitorear la plataforma satelital de vehículos
2. Realizar la coordinación de movimientos internos y viajes.
3. Realizar la programación de mantenimientos vehicular a nivel nacional
4. Realizar mantenimientos preventivos y correctivos
5. Realizar la legalización de documentos de vehículos (matrículas, soat, permisos de circulaciones)
6. Realizar las coordinaciones de mantenimiento con talleres.
7. Elaborar reportería e informes de flota vehicular a nivel nacional.
8. Realizar las asignaciones de combustible.
9. Gestionar temas legales, en siniestros y en operación normal
10. Gestionar el trámite de pagos de facturas tanto en mantenimientos de vehículos y varios

Cargo: Chofer
Reporta a: Jefe de Logística
Funciones
1. Transportar pasajeros o mercancías de manera segura y eficiente, siguiendo las rutas planificadas.
2. Realizar inspecciones diarias y mantenimiento básico del vehículo para asegurar su buen funcionamiento.
3. Evaluar las rutas más eficientes y seguras, teniendo en cuenta todos los factores.
4. Puntualidad al momento de recoger y dejar pasajeros y mercancía.
5. Limpiar el automóvil de manera regular.
6. Brindar un servicio cortés y profesional.

Cargo: Mensajero
Reporta a: Jefe de Logística
Funciones
1. Realizar los trámites con entidades financieras como cambio de cheques, entrega de información
2. Realizar los pagos de servicios básicos: energía eléctrica, comunicaciones.
3. Recoger y entregar paquetes, documentos, correspondencia y mensajes.
4. Transportar los artículos.
5. Mantener un registro de las entregas realizadas.
6. Comunicarse con los clientes para confirmar las entregas.
7. Comunicarse con el almacén de origen para facilitar el seguimiento de la entrega.