

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE ECONOMIA Y GESTION EMPRESARIAL**

**DISEÑO DE UN PROCESO DE VALORACIÓN DE CARGOS PARA  
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE UNA EMPRESA DE  
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS UBICADA EN LA CIUDAD DE  
QUITO**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**DIANA CAROLINA SIMBAÑA SOTO**

**DIRECTOR: NELSON IVÁN BENALCÁZAR ATIENCIA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: TALENTO HUMANO**

**QUITO, 2024**

**DIRECTOR: Nelson Iván Benalcázar Atencia**

**INFORMANTES:**

## **DEDICATORIA**

A mis padres, porque me apoyan en todo lo que hago, creen en mí en cada paso y son mi mayor fuerza y motivación. Su amor y sacrificio han sido clave para lograr esta meta.

Dedicado a mi hermana por su amor incondicional y por estar siempre a mi lado y apoyarme en los momentos malos. Y a mis adorables sobrinos, que me alegran el día y me mostraron la importancia de sonreír en todo.

Esto también les pertenece a ustedes.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco profundamente a mis padres, quienes nunca dejaron de brindarme su apoyo, siendo el pilar sobre el cual he construido todos mis sueños. Es su fe en mí y todo el amor que me demuestran lo que me da fuerza para superar cada desafío que se me presente. Este logro no hubiera sido posible sin ustedes.

Esto no es solo mío, sino nuestro.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
ÍNDICE .....	iii
LISTA DE FIGURAS .....	vi
LISTA DE TABLAS.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	ix
ABSTRACT .....	x
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1.....	4
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	4
1.1    Datos de la empresa .....	4
1.2    Historia de la organización.....	4
1.3    Estructura organizacional.....	6
1.4    Líneas de negocio y departamentos.....	6
1.5    Niveles jerárquicos y cargos .....	7
1.6    Misión .....	8
1.7    Visión.....	8
1.8    Planteamiento del problema.....	8
1.9    Objetivo General .....	9

1.10	Justificación.....	9
CAPÍTULO 2.....		11
DIAGNÓSTICO .....		11
2.1.	Análisis del entorno Externo .....	11
2.1.1.	Análisis PESTEL .....	11
2.2.	Análisis Interno .....	13
2.1.2.	FODA de la empresa.....	13
2.1.3.	Desempeño laboral.....	14
2.1.4.	Valoración de cargos.....	14
2.1.5.	Metodología de valoración de cargos .....	15
2.1.6.	Determinación de factores de valoración y puntuaciones asignadas .....	16
2.1.7.	Comité de valoración .....	18
2.1.8.	Análisis de resultados obtenidos.....	19
CAPÍTULO 3.....		21
PROPUESTA DEL DISEÑO DE VALORACIÓN DE CARGOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL .....		21
3.1.	Descripción de la propuesta .....	21
3.2.	Justificación.....	21
3.3.	Alcance de la propuesta .....	22
3.4.	Manual de clasificación y valoración de puestos .....	22

3.4.1.	Conceptualización.....	22
3.4.2.	Metodología de valoración de puestos.....	23
3.4.3.	Índice ocupacional .....	26
3.4.4.	Índice alfabético.....	27
3.4.5.	Descripción de puestos.....	27
3.4.6.	Estructura de puestos .....	30
3.4.7.	Lista de asignaciones .....	31
3.5.	Presupuesto, cronograma, responsables.....	31
3.6.	Posibles desafíos por enfrentar durante la implementación .....	33
3.7.	Estrategias para mitigar los desafíos presentados .....	34
3.8.	Resultados esperados .....	34
3.9.	Beneficios financieros.....	35
3.10.	Beneficios no financieros.....	35
3.11.	Sistema de monitoreo continuo .....	35
CAPITULO IV .....		37
4.1.	Conclusiones .....	37
4.2.	Recomendaciones .....	38
BIBLIOGRAFÍA .....		40
ANEXOS.....		43

## LISTA DE FIGURAS

**Figura 1.**Organigrama de la empresa .....6

**Figura 2.**Cronograma de actividades .....32

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Cargos de la empresa y número de empleados.....	7
<b>Tabla 2.</b> Resultados de evaluación de desempeño anual.....	8
<b>Tabla 3.</b> Resultados negativos y positivos del análisis PESTEL .....	11
<b>Tabla 4.</b> Resultados del análisis DAFO.....	13
<b>Tabla 5.</b> Resultados de la metodología para valoración de cargos de la empresa .....	15
<b>Tabla 6.</b> Factores de calificación del proceso de valoración de puestos .....	16
<b>Tabla 7.</b> Percepción del personal sobre el proceso de valoración de cargos de la empresa.....	17
<b>Tabla 8.</b> Instrucción formal.....	23
<b>Tabla 9.</b> Experiencia.....	24
<b>Tabla 10.</b> Rol del puesto.....	24
<b>Tabla 11.</b> Relaciones de trabajo .....	25
<b>Tabla 12.</b> Planificación.....	25
<b>Tabla 13.</b> Asignación total de ponderaciones .....	25
<b>Tabla 14.</b> Asignación total de ponderaciones para gerente general.....	26
<b>Tabla 15.</b> Índice ocupacional.....	26
<b>Tabla 16.</b> Índice alfabético .....	27
<b>Tabla 17.</b> Características de puesto: Gerente General.....	27
<b>Tabla 18.</b> Características de puesto: Gerente de Desarrollo Organizacional e Innovación.....	28
<b>Tabla 19.</b> Características de puesto: Responsable de Recursos Humanos .....	28
<b>Tabla 20.</b> Características de puesto: Asistente de Recursos Humanos .....	28
<b>Tabla 21.</b> Características de puesto: Trabajadora Social.....	28
<b>Tabla 22.</b> Características de puesto: Analista de sistemas .....	29

<b>Tabla 23.</b> Características de puesto: Jefe comercial.....	29
<b>Tabla 24.</b> Características de puesto: Gerente de operaciones .....	29
<b>Tabla 25.</b> Características de puesto: Supervisor de operaciones .....	30
<b>Tabla 26.</b> Estructura de puestos .....	30
<b>Tabla 27.</b> Lista de asignaciones .....	31

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente estudio tiene como objetivo diseñar e implementar un proceso de valoración de cargos para mejorar el desempeño laboral en una empresa de actividades complementarias ubicada en Quito. El enfoque adoptado integra métodos tanto cualitativos como cuantitativos, lo que facilita una evaluación integral de los puntos de vista de los empleados y su alineación con los objetivos estratégicos de la organización. Se realizó un análisis FODA y PESTEL, que reveló fortalezas significativas, como una cultura organizacional sólida y la certificación ISO 9001:2015, junto con debilidades como las disparidades salariales percibidas y la ausencia de un sistema formal de evaluación de puestos. Se obtuvieron conocimientos valiosos sobre los efectos de estos desafíos en la moral y el desempeño laboral a través de entrevistas y grupos de discusión. La propuesta final incluye un manual de evaluación de puestos, recomendaciones destinadas a mejorar la coherencia del proceso de evaluación e ideas para involucrar aún más a los empleados en este proceso. Al implementar estas estrategias, la organización promoverá una mayor transparencia, equidad y motivación de los empleados, lo que, a su vez, aumentará la productividad general.

Palabras Claves: valoración de cargos; desempeño laboral; evaluación de puestos; salarios.

## **ABSTRACT**

The objective of this study is to design and implement a position evaluation process to improve job performance in a complementary activities company located in Quito. The approach adopted integrates both qualitative and quantitative methods, facilitating a comprehensive assessment of employees' views and their alignment with the organization's strategic objectives. A SWOT and PESTEL analysis was conducted, which revealed significant strengths such as a strong organizational culture and ISO 9001:2015 certification, along with weaknesses such as perceived pay disparities and the absence of a formal job evaluation system. Valuable insights into the effects of these challenges on morale and job performance were gained through interviews and focus groups. The final proposal includes a job evaluation manual, recommendations aimed at improving the consistency of the evaluation process, and ideas to further involve employees in this process. By implementing these strategies, the organization will promote greater transparency, fairness, and employee motivation, which, in turn, will increase overall productivity.

Keyword: assessment of charges; job performance; job evaluation; wages.

## INTRODUCCIÓN

El foco principal del desempeño laboral radica en el logro de objetivos específicos. Dentro de las organizaciones, los servidores se dedican a conseguir resultados óptimos que les brinden satisfacción laboral, como oportunidades de avance e incentivos basados en el rendimiento laboral. Este reconocimiento sirve como fuente de satisfacción y juega un papel crucial en la retención de los miembros del personal, ya que son personas con aspiraciones y requisitos (Haryono & Sulisty, 2020; Kaseger et al., 2021). Por tanto, el desempeño laboral, se considera la fuerza impulsora que promueve el esfuerzo para alcanzar los objetivos de la institución y está estrechamente ligada a la satisfacción de las necesidades individuales.

Según García y Arvelo (2021), el desempeño laboral, puede describirse como una fuerza interna que desencadena la inclinación de un individuo a participar en actividades o comportamientos orientados a metas, con el objetivo de lograr un objetivo particular. Un bajo desempeño en el personal es un inconveniente importante dentro de las instituciones, ya que afecta directamente el rendimiento de los servidores, lo que lleva a una disminución de la productividad y a implicaciones financieras para la institución (García & Bardales, 2020). Bohórquez et al., (2020) enfatizan que el rendimiento laboral es el resultado tanto de la habilidad como del desempeño, que abarcan la creatividad, la dedicación y la ambición. Estos factores contribuyen colectivamente a la satisfacción que los servidores obtienen de su trabajo.

En respuesta a las tendencias del mercado global, las organizaciones están adoptando diversas transformaciones para mejorar el desempeño del personal, entre ellas se encuentra una adecuada estructuración de salarios. Varios estudios han indicado que una de las mejores formas de estructurar de forma equitativa los salarios del personal son los procesos de valoración de cargos por que se considera como la herramienta clave de solución para el problema planteado.

Guzmán et al., (2021) destaca que la valoración de cargos es crucial para establecer una estructura salarial justa y equitativa. Por su parte Iranzo (2017) y Ordaz (2021) sugieren que un sistema de valoración de cargos bien diseñado puede incrementar el rendimiento del personal al garantizar que los empleados se sientan justamente compensados. Por último, Nievecela y Sánchez (2021) explican que la valoración de cargos es fundamental para desarrollar una estructura salarial equitativa.

Tras los fundamentos presentados anteriormente, el objetivo principal de este proyecto es crear y ejecutar un procedimiento de evaluación de puestos que mejore el desempeño laboral dentro de la organización de servicios complementarios con sede en Quito. Esto garantizará un sistema de remuneración justo y transparente, donde todos los salarios estén directamente relacionados con el alcance de las funciones y competencias necesarias para un puesto en particular.

Creada en 2005, la empresa ha logrado un posicionamiento considerable dentro del desafiante entorno de la ciudad de Quito, ofreciendo con excelencia los servicios de limpieza, restauración, jardinería y desinfección en el país. A lo largo de este tiempo, la empresa se ha ganado un prestigio, pues ha logrado imponer altos estándares de calidad, productividad y gestión ambiental -certificada con la norma ISO 9001:2015, siendo además un “Great Place to Work”. Junto a ello, se ha desarrollado una cultura laboral basada en la confianza y el respeto mutuo entre directivos y empleados.

A pesar de su importante éxito, esta firma encuentra una gran barrera en el desempeño laboral de algunos trabajadores. Las últimas revisiones muestran que el 18% del personal tiene niveles de desempeño regulares a bajos, un asunto que preocupa a la alta gerencia ya que podría afectar el rendimiento laboral y el ambiente general en la empresa.

El problema principal es la ausencia de un flujo organizado en el proceso de evaluación de puestos. Por lo tanto, se percibe una inequidad en los salarios y, por lo tanto, una baja motivación de los empleados, ya que su estructura salarial es objeto de críticas. Esta insuficiencia impide a la empresa estructurar la compensación de manera justa y ceder a los esfuerzos de los empleados de manera adecuada, lo que afecta el desempeño en sus trabajos.

La urgencia con la que se basa la necesidad de mejorar el desempeño laboral en las evaluaciones internas articuladas por la alta dirección constituirá una base justificable para adoptar esta propuesta. Un sistema sólido de evaluación del desempeño laboral haría que la compensación fuera justa y, al mismo tiempo, mejoraría y alentaría la motivación de los empleados, una receta a largo plazo para el éxito en cualquier organización.

Para abordar este estudio, se utilizaron métodos tanto cualitativos como cuantitativos. Se realizó una revisión de la literatura relacionada con el marco teórico involucrado. También se hizo que los empleados clave y los gerentes participaran en entrevistas estructuradas y grupos de discusión para obtener sus puntos de vista y requisitos sobre el proceso de evaluación laboral en su totalidad.

Se concluye del estudio que con la implementación del proceso de evaluación laboral estructurado, las percepciones de equidad salarial se vieron afectadas positivamente, lo que contribuyó directamente a mejorar la satisfacción laboral de los empleados. La mayoría de los empleados sienten que su remuneración se ajusta bien a sus funciones, lo que ha impulsado tanto su motivación como su compromiso con la organización, además, la investigación destacó que la ausencia de un proceso estandarizado había provocado anteriormente insatisfacción, lo que afectaba al desempeño laboral del 18% de la fuerza laboral.

## **CAPÍTULO 1**

### **PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

#### **1.1 Datos de la empresa**

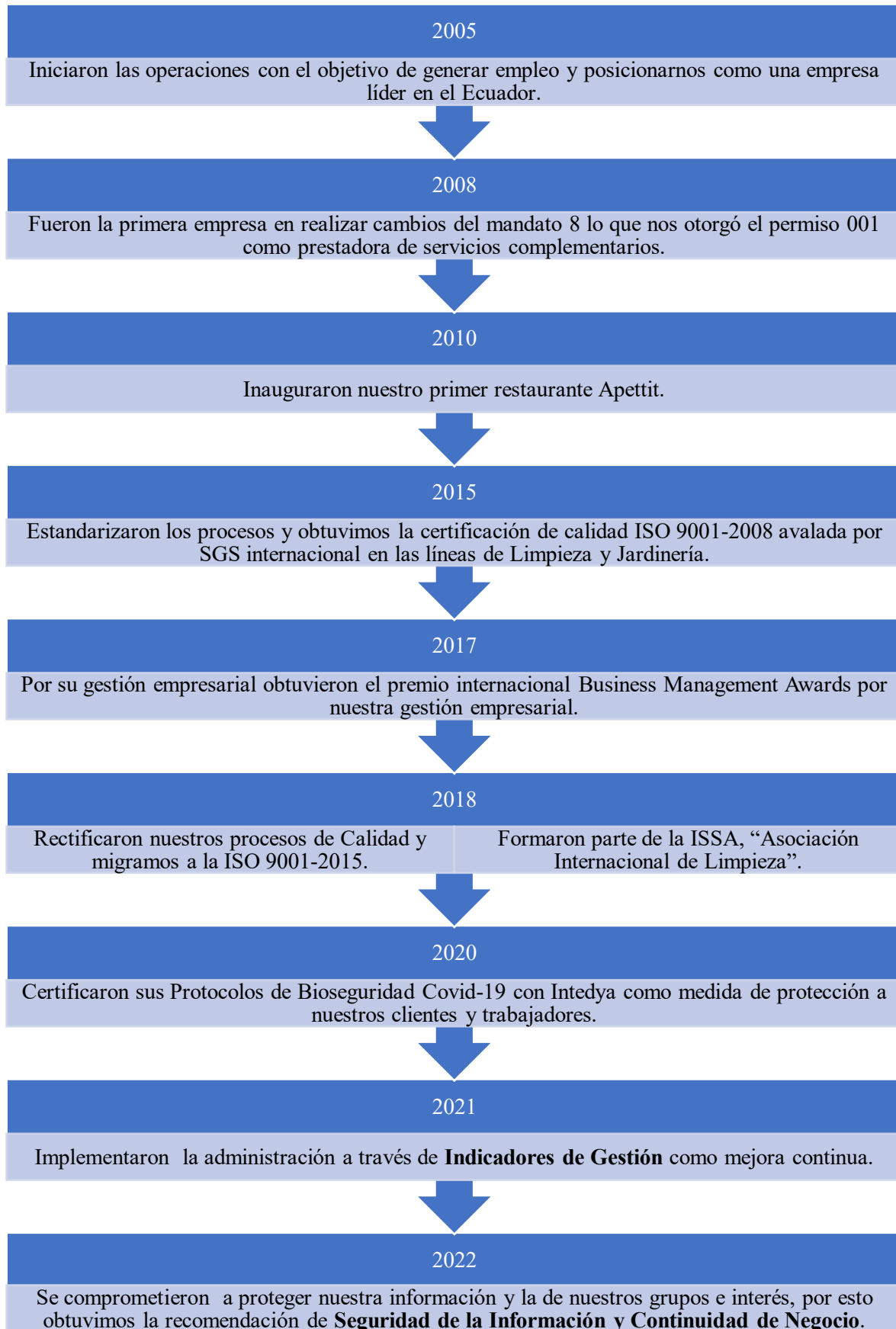
El lugar donde se realizará el presente trabajo de investigación, es una empresa de servicios complementarios fundada el 23 de febrero de 2005 en Quito y que rápidamente se convirtió en una empresa líder a nivel nacional en servicios de limpieza, catering, jardinería y desinfección.

Teniendo como primera premisa el compromiso con los más altos estándares de calidad, productividad, competitividad y preservación del medio ambiente, esta empresa ha asegurado su lugar como líder en el rubro. La empresa ha generado fuentes de trabajo ya que dentro de ella se encuentran 47 trabajadores los cuales se distribuyen, en este orden, 37 en operaciones, 2 en finanzas, 4 en administración, 1 en gerencia y 3 en talento humano.

Cuenta con certificación en ISO 9001:2015 y “Great Place to Work”; esta última se otorga a las organizaciones donde además del nivel de confianza y respeto que existe entre directivos y trabajadores, existe una buena cultura organizacional y procesos adecuados de gestión del Talento Humano.

#### **1.2 Historia de la organización**

La historia corporativa de la empresa de servicios de acompañamiento que estamos estudiando ha estado marcada por algunos hitos relevantes que la ayudaron a ascender hasta ser la organización líder dentro de su sector. A partir de ahí, no ha hecho más que seguir creciendo, ya que actualmente busca reorientarse para corresponderse con las condiciones cambiantes del mercado y las necesidades de sus clientes:



### 1.3 Estructura organizacional

La estructura de la empresa de servicios complementarios se presenta a continuación:

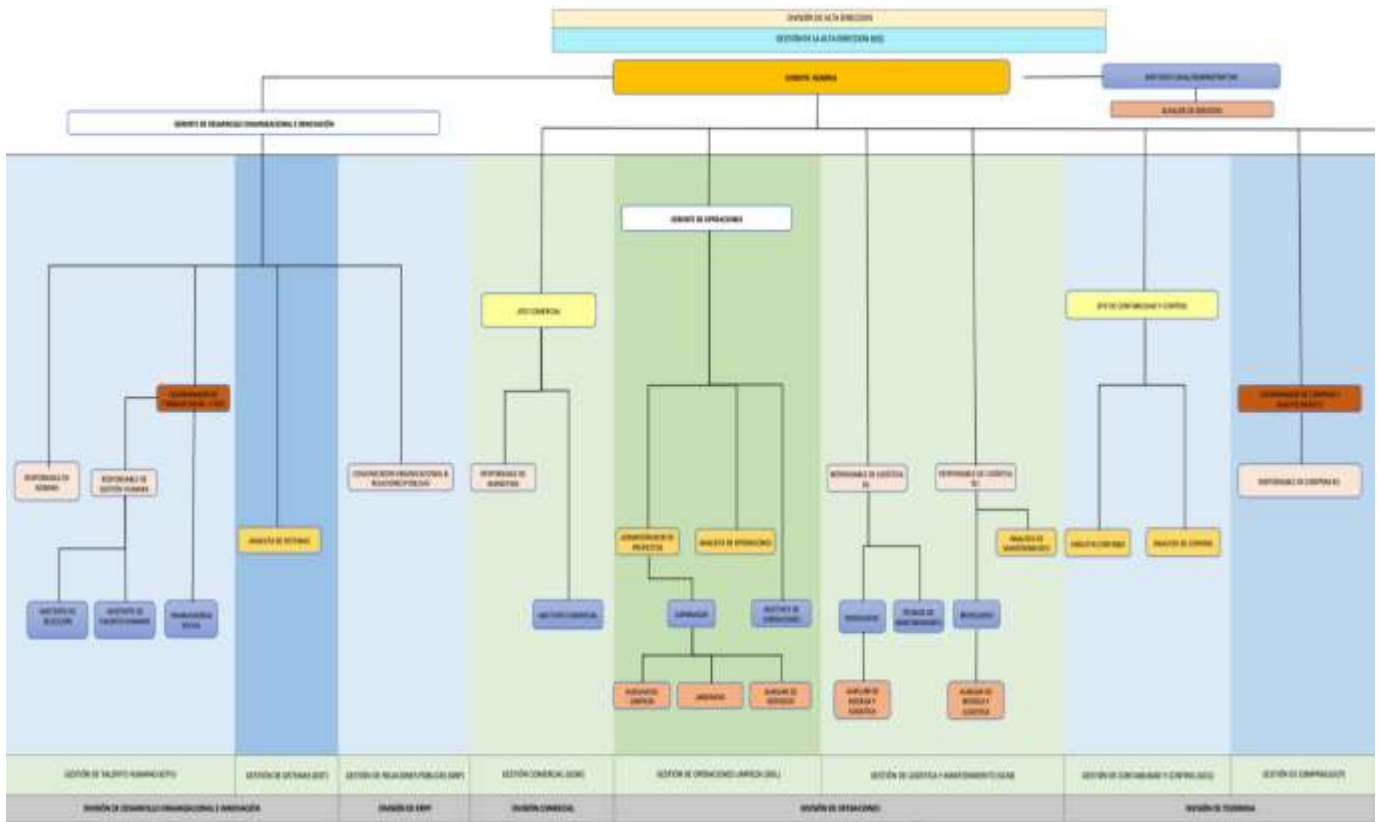


Figura 1. Organigrama de la empresa

Fuente: Autora

### 1.4 Líneas de negocio y departamentos

Se trata principalmente de servicios complementarios de limpieza, mantenimiento y jardinería, así como de alimentación y bebidas. Desde clientes particulares hasta corporaciones comerciales e instituciones educativas y médicas, los servicios están diseñados para satisfacer a clientes de todo tipo. El enfoque integral de la empresa significa que todos los aspectos de las operaciones diarias de sus clientes se manejan con perfecta profesionalidad y eficacia. Los limpiadores reciben capacitación en el servicio que los equipa adecuadamente para mantener entornos limpios y seguros. El servicio de mantenimiento mantiene las instalaciones funcionales

y en funcionamiento. El servicio de jardinería mantiene y proporciona espacios al aire libre con un toque mágico para que luzcan atractivos y agradables. En un tono más positivo, el servicio de alimentos ofrece menús de primera calidad y muy personales que se adaptan a un arco iris completo de eventos y necesidades dietéticas: una experiencia culinaria increíble en todos los sentidos.

### **1.5 Niveles jerárquicos y cargos**

La estructura jerárquica y los puestos de la empresa son los siguientes: Alta Dirección: Consta de 3 Gerentes que toman decisiones estratégicas y también controlan y supervisan el funcionamiento de la empresa en su conjunto.

El nivel de gestión media consta de 3 Jefes de departamentos o áreas funcionales que reportan directamente a los gerentes y 2 Administradores responsables de funciones administrativas específicas para garantizar el cumplimiento de políticas y procedimientos; 5 Coordinadores que dirigen las operaciones diarias y dirigen el trabajo de gerentes y analistas (un total de 10); 6 Gerentes de Proyecto; 6 Analistas que realizan los análisis y los informes necesarios; y 17 Supervisores, que controlan las actividades del personal operativo a diario.

El personal de Apoyo Administrativo incluye Asistentes que brindan apoyo mediante el manejo de tareas diversas (10) y Pasantes que trabajan con proyectos bajo su supervisión (4); El Apoyo Operativo tiene una gran cantidad de sectores específicos como Limpieza (984), Jardinería (3), Servicios (3), Almacén (8) que ejecutan funciones operativas día a día:

**Tabla 1.** Cargos de la empresa y número de empleados.

Gerentes	3
Jefes	3
Administradores	2
Coordinadores	4
Responsables	6
Analistas	6
Supervisores	17

Asistentes	10
Pasantes	4
Limpieza	984
Jardinería	3
Servicios	3
Bodega	8

**Fuente:** Autora

## 1.6 Misión

Facilitar soluciones eficientes, ocasionales y permanentes en la prestación de servicios de: limpieza en general, jardinería, mensajería y alimentación; fundamentados en principios y valores, con altos estándares de calidad, productividad, competitividad y preservando el medio ambiente.

## 1.7 Visión

En el 2023, ser una empresa líder en servicios complementarios con presencia nacional e internacional, superando las expectativas de nuestros clientes, colaboradores y accionistas con estándares de excelencia en nuestra gestión.

## 1.8 Planteamiento del problema

Varios de los empleados de la empresa objeto de estudio están mostrando un nivel preocupante de bajo desempeño laboral. Esto se comprobó en la empresa mediante sus evaluaciones de desempeño anuales realizadas a los 47 empleados, las cuales arrojaron los siguientes resultados:

**Tabla 2.** Resultados de evaluación de desempeño anual

Nivel	Indicador	Cantidad de personal
Nivel de desempeño alto	Conducta profesional eficiente Competencias adecuadas Rendimiento optimo Alta productividad	859
Nivel de desempeño medio	Conducta profesional medianamente eficiente Competencia regular Rendimiento regular Mediana productividad	111

Nivel de desempeño bajo	Conducta profesional deficiente Competencia pésima Rendimiento limitado Baja productividad	80
<b>Total</b>		<b>1050</b>

**Fuente:** Autora

La empresa sigue tres enfoques para realizar evaluaciones de desempeño. El primer paso es que el gerente de recursos humanos evaluará de manera imparcial el desempeño de los empleados basándose en la tabla anterior de indicadores de desempeño. Las medidas se basan en la observación del comportamiento, la frecuencia de las quejas y el porcentaje de logro de ciertos objetivos específicos del puesto. En la segunda fase, después de que se hayan tabulado los resultados de la evaluación de desempeño, el gerente de recursos humanos se reúne con la gerencia de la empresa para colocar al empleado en la categoría de desempeño alta, media o baja adecuada. La fase final es la presentación de los resultados de manera confidencial a los empleados. Si se muestra negatividad en los resultados del desempeño del empleado, la organización aplicará algunas acciones correctivas en consecuencia. La evaluación de desempeño más reciente, como se ilustra en la Tabla 1, reveló que al menos 191 de 1050 empleados tienen niveles de desempeño medio a bajo (el 18% de todos los empleados de la organización), un hecho que se ha convertido en un asunto de gran preocupación en el nivel de alta gerencia.

## **1.9 Objetivo General**

Diseñar un proceso de valoración de cargos para mejorar el desempeño laboral de una empresa de actividades complementarias ubicada en la ciudad de Quito.

## **1.10 Justificación**

El principal motivo de este trabajo es resolver el problema actual de bajo rendimiento laboral en una empresa de servicios complementarios con sede en Quito. Las evaluaciones

internas descubrieron que un 18% notable de los miembros del personal tienen un rendimiento bajo o modesto, lo que impide seriamente que la empresa sea eficaz y competitiva. Esto no solo interfiere con la eficiencia en el trabajo, sino que también conduce a una implicación financiera que puede no permitir que la organización aumente su prosperidad a largo plazo.

Sin embargo, se ha revelado que no existe un proceso claro y adecuado para evaluar los puestos de trabajo; de ahí la percepción de injusticia en la puntuación salarial y, por lo tanto, un impacto negativo en la moral y la satisfacción en el trabajo de los empleados. Esta injusticia percibida puede reducir el nivel de compromiso de los empleados y, a su vez, reducir el nivel de rendimiento de un empleado en el trabajo, lo que reduce la productividad de la organización en su conjunto. Además, la falta de un sistema de evaluación de puestos de trabajo abierto y completo no permite establecer políticas de remuneración justas e imparciales, lo que también es vital para retener y atraer a personas talentosas. El establecimiento de un método sistemático de evaluación de puestos permite equilibrar la estructura salarial con las responsabilidades y las habilidades requeridas que son exclusivas de cada puesto. Investigaciones anteriores también demostraron que una estructura salarial bien desarrollada con la ayuda de una evaluación objetiva del puesto no solo mejora el desempeño, sino que también genera satisfacción y fuerza motriz entre los empleados.

En un entorno corporativo en rápida evolución donde se deben garantizar las eficiencias laborales y operativas, la capacidad de mantener un control férreo sobre los mejores empleados en cada organización presenta una solución estratégica final. La fuerza laboral se puede desarrollar adecuadamente para cumplir con los objetivos organizacionales incorporando evaluaciones de puestos para articular la equidad en el pago de cada miembro del equipo. Esto ayudará a llevar el desempeño y la satisfacción laboral al siguiente nivel.

## CAPÍTULO 2

### DIAGNÓSTICO

El objetivo de este capítulo es evaluar en profundidad los factores de la empresa de servicios complementarios ubicada en Quito que influyen en su efectividad operativa. Para ello, se utilizará un análisis PESTEL, como lo sugiere Yüksel (2012), para la identificación de los diversos factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que impactan a una organización. También se evaluará el desempeño laboral actual dentro de la empresa y se describirá cómo se evalúan los puestos. Dicho diagnóstico es la base para diseñar cualquier estrategia de mejora del desempeño laboral y para crear un sistema salarial justo y equitativo.

#### 2.1. Análisis del entorno Externo

##### 2.1.1. Análisis PESTEL

**Tabla 3.** Resultados negativos y positivos del análisis PESTEL

<b>Factores</b>	<b>Impacto Negativo</b>	<b>Impacto Positivo</b>
<b>Políticos</b>	- Inestabilidad política puede afectar la confianza empresarial y la inversión.	- Políticas laborales favorables que promueven la capacitación y desarrollo de empleados.
<b>Económicos</b>	- Alta inflación puede aumentar los costos operativos y reducir el poder adquisitivo de los empleados.	- Crecimiento económico del país que puede aumentar la demanda de servicios complementarios.
<b>Socioculturales</b>	- Cambios demográficos pueden reducir la disponibilidad de mano de obra calificada.	- Mayor conciencia sobre la importancia de la equidad salarial y las condiciones laborales justas.
<b>Tecnológicos</b>	- Falta de actualización tecnológica puede reducir la eficiencia operativa.	- Innovaciones tecnológicas que mejoran la gestión del talento humano y la eficiencia operativa.
<b>Ecológicos</b>	- Regulaciones ambientales estrictas pueden aumentar los costos de cumplimiento.	- Políticas ambientales pueden mejorar la reputación y atraer clientes comprometidos con la sostenibilidad.
<b>Legales</b>	- Legislación laboral restrictiva puede limitar la flexibilidad de las operaciones.	- Cumplimiento de normativas de seguridad y salud ocupacional mejora la satisfacción y seguridad laboral.

**Fuente:** Elaborado por autora de estudio

El análisis factorial PESTEL ayuda a identificar diferentes fuerzas externas que pueden actuar como facilitadores o barreras para la empresa a la hora de ofrecer servicios

complementarios. A la luz de los factores políticos, se puede reconocer que la inestabilidad política tiene el poder de erosionar la confianza y la inversión empresarial, creando así un entorno incierto para las operaciones del día. Por otro lado, las políticas laborales favorables pondrían a disposición recursos para la formación y el desarrollo de la motivación, lo que daría a la empresa una ventaja competitiva.

En el frente económico, hay que entender que los altos niveles de inflación en Ecuador aumentan los costos operativos pero reducen el poder adquisitivo de los empleados. Bueno, esto puede perjudicar la motivación y, por lo tanto, el desempeño de los trabajadores en general. El alto potencial de crecimiento económico en el país tiene que resonar con el hecho de que es probable que se materialice un aumento en la demanda de servicios complementarios; esta es una oportunidad de expansión y mejores ganancias para la empresa.

En términos de factores socioculturales, si bien existe la posibilidad de que los cambios demográficos reduzcan la reserva de talento, también pueden interpretarse como dificultades para reclutar personal capacitado. Sin embargo, las empresas deberían potenciar las buenas prácticas y los salarios justos para conseguir una imagen que atraiga talentos leales. Desde el punto de vista tecnológico, los procesos obsoletos pueden generar ineficiencia operativa; por otro lado, la adopción de avances tecnológicos puede aligerar la gestión de los recursos humanos y aumentar la productividad.

Los factores ecológicos y legales presentan tanto desafíos como oportunidades: si bien las estrictas regulaciones ambientales aumentan los costos de cumplimiento, tienen la ventaja adicional de poner de relieve la posición de sostenibilidad de una empresa. Cumplir con las regulaciones de salud y seguridad ocupacional: el cumplimiento legal más una mayor satisfacción y seguridad en el trabajo conducen al éxito.

## 2.2. Análisis Interno

### 2.1.2. FODA de la empresa

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del análisis interno realizado a la empresa:

**Tabla 4.** Resultados del análisis DAFO

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Certificación ISO 9001:2015 y "Great Place to Work" que demuestran altos estándares de calidad.</li><li>• Cultura organizacional basada en la confianza y el respeto mutuo entre gerentes y empleados.</li><li>• Amplia experiencia en servicios de limpieza, catering, jardinería y desinfección.</li><li>• Estructura organizacional clara con roles y responsabilidades bien definidos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 18% de los empleados presentan niveles de desempeño de moderados a bajos.</li><li>• Falta de un proceso estructurado para la valoración de cargos, lo que genera percepciones de inequidad.</li><li>• Percepción de inequidad salarial entre los empleados.</li><li>• Limitada actualización tecnológica en algunos procesos operativos.</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Crecimiento del mercado de servicios complementarios en Quito y otras ciudades.</li><li>• Implementación de innovaciones tecnológicas para mejorar la eficiencia operativa y la gestión del talento humano.</li><li>• Desarrollo de programas de capacitación y desarrollo profesional para mejorar el desempeño y la satisfacción laboral.</li><li>• Expansión de servicios a nuevos mercados nacionales e internacionales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alta competencia en el sector de servicios complementarios que puede afectar la cuota de mercado.</li><li>• Cambios en la legislación laboral y fiscal que pueden aumentar los costos operativos.</li><li>• Inestabilidad económica y política en Ecuador que puede afectar la inversión y la operación de la empresa.</li><li>• Regulaciones ambientales más estrictas que pueden aumentar los costos de cumplimiento y operaciones.</li></ul>

**Fuente:** Elaborado por autora de estudio

Este análisis FODA proporciona una visión integral de los aspectos internos de la empresa que pueden influir en el diseño e implementación del proceso de valoración de cargos. Las fortalezas y oportunidades destacan los recursos y posibilidades que la empresa puede aprovechar para mejorar el desempeño laboral, mientras que las debilidades y amenazas identifican las áreas que requieren atención y posibles desafíos que la empresa puede enfrentar.

### **2.1.3. Desempeño laboral**

La evaluación del desempeño se realizó en una muestra de 1050 empleados categorizados en desempeño alto, medio y bajo. El 81,8% resultó ser de alto desempeño. Este grupo muestra una habilidad adecuada con un rendimiento óptimo y una alta productividad. Este es un buen indicador de compromiso y eficiencia para la mayoría de los miembros de la empresa.

Por el contrario, el 10,6% de los trabajadores se encuentran en un nivel de desempeño intermedio. Tienen una conducta profesional moderadamente eficiente y habilidades regulares pésimas. Este grupo requiere más que cualquier otro en términos de estrategias especiales de apoyo y motivación para desarrollar su desempeño en un nivel óptimo. Del 7,6% en esta categoría, manifiesta una mala conducta profesional con habilidades pésimas. Es un gran desafío de segmento para la empresa, en palabras de Changuán (2020), porque su desempeño limitado y baja productividad pueden tener un impacto en la eficiencia operativa general.

La gran mayoría de los empleados (81,8%) trabaja en el nivel de alto desempeño. Esta es una buena manifestación de la eficacia de las políticas y prácticas actuales en el lugar de trabajo. Mientras tanto, el 18,2% de los empleados pertenecen a niveles de desempeño medio y bajo y, por lo tanto, necesitan una reacción oportuna. Los programas de capacitación, las evaluaciones de la estructura de compensación y la creación de planes de carrera pueden ser formas válidas de mejorar el desempeño laboral de estos empleados y elevar la productividad general de la empresa.

### **2.1.4. Valoración de cargos**

Según la entrevista con el responsable de RR.HH., el proceso de evaluación de puestos ha dado lugar a una mejor percepción de la equidad salarial y de la alineación con la estrategia de la organización. Pero también hay algunos puntos negativos importantes que deben abordarse con urgencia. La alta inmediatez lo haría posible debido al alto nivel de complejidad, la

implementación no uniforme, los datos obsoletos y la baja participación de los empleados. Se debe agilizar el proceso, formar a todos los evaluadores, realizar revisiones con frecuencia e involucrar activamente a los empleados en todas las evaluaciones para mejorar el rendimiento de la organización.

### 2.1.5. Metodología de valoración de cargos

Los resultados presentados a continuación se derivan de una ficha de observación aplicada en la empresa de servicios complementarios, misma que tiene el propósito de analizar los puntos clave de la metodología de valoración de cargos llevada a cabo por la empresa. Durante la observación se abordaron elementos cruciales del proceso de valoración de cargos, tales como la transparencia y comunicación, alineación con la estrategia organizacional, equidad salarial, identificación de necesidades de capacitación, complejidad del proceso, consistencia en la aplicación, actualización de la información y el involucramiento de los empleados.

La información obtenida se ha organizado en una tabla para facilitar su análisis y comprensión:

**Tabla 5.** Resultados de la metodología para valoración de cargos de la empresa

Ítem de Evaluación	Observación	Comentario
<b>Transparencia y Comunicación</b>	El proceso es transparente y se comunica de manera efectiva a los empleados a través de reuniones informativas y talleres, generando confianza y comprensión.	Este aspecto se considera un éxito, ya que los empleados se sienten involucrados
<b>Alineación con la Estrategia Organizacional</b>	El proceso está diseñado para alinearse con la estrategia organizacional, identificando competencias clave y responsabilidades críticas.	La estructura salarial refleja la importancia de cada puesto según su contribución al éxito de la empresa.
<b>Equidad Salarial</b>	El proceso ha mejorado la percepción de equidad salarial, con una estructura salarial basada en criterios objetivos y transparentes.	Los empleados perciben sus compensaciones como justas, incrementando la motivación y satisfacción laboral.
<b>Identificación de Necesidades de Capacitación</b>	El proceso ayuda a identificar áreas donde se necesita capacitación adicional, diseñando programas específicos para cerrar brechas de habilidades.	Esto mejora el desempeño general de los empleados.
<b>Complejidad del Proceso de Valoración de Cargos</b>	La complejidad del proceso y la gran cantidad de datos y análisis necesarios generan confusión y resistencia inicial entre algunos	Es necesario simplificar el proceso y hacerlo más accesible.

	empleados.	
<b>Consistencia en la Aplicación</b>	Existen problemas de consistencia debido a variaciones en la interpretación y aplicación de los criterios entre evaluadores.	Se requiere capacitación para garantizar una aplicación más consistente.
<b>Actualización de la Información</b>	La valoración de cargos no se actualiza con la frecuencia necesaria, causando desajustes en la estructura salarial.	Se está implementando un calendario de revisión anual para abordar este problema.
<b>Involucramiento de los Empleados</b>	La participación de los empleados es limitada, generando desconexión y desconfianza en el proceso.	Es necesario revisar las estrategias de comunicación para fomentar un mayor involucramiento.

**Fuente:** Elaborado por autora de estudio

El proceso de evaluación de puestos ha tenido resultados positivos, como una mejor percepción de equidad salarial y alineación con la estrategia organizacional. Sin embargo, se identifican varias deficiencias, incluyendo la complejidad del proceso, implementación inconsistente, datos obsoletos y compromiso insuficiente de los empleados, por lo tanto, se recomienda simplificar el proceso, brindar capacitación integral a los evaluadores, realizar revisiones periódicas e involucrar activamente a los empleados para mejorar la eficacia de las evaluaciones y, en última instancia, el desempeño organizacional.

#### 2.1.6. Determinación de factores de valoración y puntuaciones asignadas

La empresa de servicios complementarios asigna puntuaciones a cada criterio específico dentro de cada factor de valoración; esto se hace mediante una escala de puntuación del 1 al 10.

Las dimensiones calificadas son:

**Tabla 6.** Factores de calificación del proceso de valoración de puestos

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
<b>1. Conocimientos y Habilidades</b>	Nivel de educación, experiencia y habilidades técnicas requeridas para el puesto.
<b>2. Responsabilidad</b>	Grado de responsabilidad sobre recursos humanos, materiales y financieros.
<b>3. Esfuerzo Mental y Físico</b>	Nivel de esfuerzo mental y físico necesario para desempeñar el puesto.
<b>4. Condiciones de Trabajo</b>	Entorno laboral y condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.
<b>5. Impacto y Contribución al Negocio</b>	Contribución del puesto al logro de los

	objetivos de la empresa.
<b>6. Comunicación y Relaciones Interpersonales</b>	Habilidad para comunicarse y relacionarse efectivamente con otros dentro y fuera de la organización.
<b>7. Innovación y Mejora Continua</b>	Capacidad para aportar nuevas ideas y mejorar procesos.
<b>8. Adaptabilidad y Flexibilidad</b>	Capacidad para adaptarse a cambios y trabajar de manera flexible.

**Fuente:** Elaborado por autora de estudio

### **Percepción del personal sobre el proceso de valoración de cargos de la empresa.**

Mediante un grupo focal, se pidió a los empleados de la empresa de servicios complementarios que indicaran sus consideraciones en cuanto a la efectividad de la evaluación de los factores calificados para la valoración de puestos, sus respuestas presentaron los siguientes patrones:

**Tabla 7.** Percepción del personal sobre el proceso de valoración de cargos de la empresa

<b>Factor</b>	<b>Percepción del personal</b>
<b>1. Conocimientos y Habilidades</b>	Aunque se valoran adecuadamente, hay empleados que sienten que sus habilidades no siempre se reflejan en la valoración.
<b>2. Responsabilidad</b>	Bien alineado con la estrategia organizacional, aunque podría beneficiarse de ajustes periódicos.
<b>3. Esfuerzo Mental y Físico</b>	Algunos empleados encuentran que el esfuerzo requerido no siempre se refleja de manera justa.
<b>4. Condiciones de Trabajo</b>	Las condiciones de trabajo no siempre se actualizan según los cambios en el entorno laboral.
<b>5. Impacto y Contribución al Negocio</b>	Este factor está bien valorado y alineado con la estrategia organizacional.
<b>6. Comunicación y Relaciones Interpersonales</b>	Aunque se valora, hay oportunidades para mejorar la capacitación en habilidades interpersonales.
<b>7. Innovación y Mejora Continua</b>	Bien valorado, aunque podría mejorarse con más apoyo para la implementación de nuevas ideas.
<b>8. Adaptabilidad y Flexibilidad</b>	Se necesita mayor énfasis en la formación continua para mejorar la adaptabilidad.

**Fuente:** Elaborado por autora de estudio

La evaluación de puestos de trabajo dentro de la empresa implica la utilización de factores de calificación acompañados de puntuaciones asignadas, sin embargo, existen ciertas deficiencias en el proceso, específicamente en términos de mantener actualizadas las condiciones laborales,

valorar adecuadamente el esfuerzo y mantener coherencia en la aplicación de criterios. Para mejorar el proceso, es aconsejable simplificarlo, revisar periódicamente su eficacia y fomentar una mayor participación y comunicación de los empleados.

#### **2.1.7. Comité de valoración**

El Comité de Valoración ha sido establecido con el propósito de garantizar la imparcialidad, transparencia y consistencia en la valoración de cargos y el análisis de los resultados obtenidos en la empresa de servicios complementarios ubicada en Quito y está compuesto por:

- Jefe de Talento Humano
- Jefe de operaciones
- Jefe de financiero
- Abogado
- Trabajador social

#### **Metodología de Análisis**

El Comité de Valoración ha adoptado una metodología de análisis que se basa en la evaluación sistemática de los factores de valoración identificados previamente en el proceso.

Esta metodología incluye los siguientes pasos clave:

1. Se revisan los factores y criterios con los que se evalúan los puestos de trabajo para comprobar que son coherentes con los requisitos y objetivos estratégicos de la empresa.
2. Se examinan las estrategias de comunicación utilizadas en el proceso de evaluación, si pueden superar la prueba de eficacia y si los empleados pueden entenderlas y creer en ellas.
3. Se examina si puede existir alguna incoherencia en la aplicación de los criterios de evaluación, se señalan las áreas de posible disparidad y se ofrece una solución para mejorar la uniformidad del proceso.

4. Se revisa la frecuencia y la pertinencia de las actualizaciones de la evaluación de puestos de trabajo para comprobar que cualquier cambio en las responsabilidades y competencias se difunde adecuadamente en la estructura salarial.
5. El Comité revisa los resultados de la evaluación en cuanto a la identificación de carencias de competencias y necesidades de formación; se recomiendan programas específicos para abordar estas deficiencias..

#### **2.1.8. *Análisis de resultados obtenidos***

El análisis completo del Capítulo 2 presenta varios elementos vitales dentro y fuera de la empresa de servicios complementarios con sede en Quito. A partir del análisis PESTEL, se encontraron factores externos que podrían influir de manera adversa y favorable en la empresa. Por ejemplo, la inestabilidad política y la alta inflación son desafíos importantes. En una nota positiva, estos pueden disminuir la confianza de las empresas y aumentar los costos operativos.

Por otro lado, existen algunas cosas positivas, como reglas de trabajo amigables y crecimiento de la economía, que pueden ayudar a crear algunas oportunidades para que la empresa se expanda y prospere. Algunos problemas se encuentran en los ángulos social y tecnológico, como los cambios de población y las actualizaciones de computadoras respectivamente, y, sin embargo, los cambios tecnológicos y la creciente notificación de salarios justos son formas que podrían usarse para impulsar la eficiencia y el control del personal.

En cuanto al análisis interno, el diagnóstico FODA expuso que la empresa tiene grandes fortalezas, incluida la certificación ISO 9001:2015 y una cultura organizacional sólida, a la luz del buen mantenimiento de la calidad más la positividad dentro del ambiente de trabajo. Al mismo tiempo, también se registraron debilidades importantes, como la percepción de inequidad salarial y la falta de un procedimiento formalizado de evaluación de puestos, lo que provocó insatisfacción

entre los empleados. Se descubrió que el 18,2% de los empleados actualmente realizan un trabajo entre bajo y promedio, lo que nuevamente debe corregirse de inmediato mediante programas de capacitación y evaluaciones en el paquete de compensación para mejorar su eficiencia.

La evaluación de puestos que surgió de las entrevistas y las observaciones se centró en los principales logros, incluida la transparencia del proceso y la alineación con la estrategia organizacional. Sin embargo, las áreas clave serían la simplificación del proceso, una mayor coherencia en la aplicación y una actualización más frecuente para reflejar los cambios en las responsabilidades laborales.

Finalmente, la revisión de los factores de evaluación y las calificaciones asignadas indicó que muchos aspectos del proceso son de hecho efectivos; sin embargo, existe cierta sensación entre el personal de que algunos aspectos, por ejemplo, el esfuerzo mental y físico, no siempre se reflejan bien, pero sí apuntan a la necesidad de realizar ajustes y mejorar la comunicación con los empleados para tener un proceso más justo y transparente.

## **CAPÍTULO 3**

### **PROPUESTA DEL DISEÑO DE VALORACIÓN DE CARGOS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL**

#### **3.1. Descripción de la propuesta**

El objetivo principal del diseño del sistema de evaluación de puestos será establecer un proceso sistemático y justo que conduzca a un mejor desempeño de los puestos en la empresa, con sede en Quito, dedicada a actividades complementarias. Se utilizarán criterios transparentes e imparciales en la evaluación del valor de cada puesto en relación con aspectos como funciones, habilidades requeridas, esfuerzo mental y físico, el entorno en el que se ejecuta el trabajo y cómo el titular del puesto contribuye a los objetivos estratégicos de la empresa.

Se propone que cada factor sea calificado, estableciendo así un nivel de ponderación para cada factor al determinar la categorización de un puesto. Además, se desarrollaría un manual completo sobre evaluación de puestos, que describa los criterios y métodos utilizados para mejorar la apertura y la comprensión por parte del personal. También se tiene en cuenta la capacitación de los evaluadores y las comunicaciones con el personal que se seguirían para garantizar que el proceso se comprenda bien y sea el más utilizado.

#### **3.2. Justificación**

El alto desempeño organizacional es una función de la capacidad de una empresa para gestionar bien el talento; Sin embargo, se ha identificado que la ausencia de un sistema de evaluación de puestos puede generar desequilibrios en la asignación de remuneraciones, descontento entre los miembros del personal y deserción de empleados clave. La introducción de un sistema de evaluación de puestos permitirá a la empresa definir y establecer factores específicos

y objetivos para la valoración de cada puesto dentro de la organización; esto ayudará no sólo a mejorar la equidad en la estructura de pago, sino también a aumentar la motivación y la participación de los empleados, ya que sienten que sus contribuciones están siendo reconocidas y apreciadas adecuadamente.

### **3.3. Alcance de la propuesta**

El siguiente trabajo del proyecto se centrará en la implementación de un sistema de evaluación de puestos para todos los cuadros y unidades dentro de la empresa en Quito. El sistema cubrirá todos los departamentos desde el nivel base hasta el nivel superior de gestión. Además, la implementación será progresiva, por lo que el piloto se llevará a cabo primero en el departamento de operaciones y luego se extenderá paso a paso para cubrir toda la organización. Se considerarán los puestos existentes y los de nueva creación para que pueda haber una evaluación continua, que refleje la naturaleza dinámica de las necesidades de la empresa.

### **3.4. Manual de clasificación y valoración de puestos**

#### **3.4.1. Conceptualización**

El Sistema de Clasificación de Puestos en la empresa de servicios complementarios se basa en las políticas, normas y procedimientos para el análisis, descripción, clasificación y definición de la estructura organizativa. Su objetivo es proporcionar una orientación completa y coherente para garantizar que cada puesto específico que se ejecuta refleje los objetivos de la empresa y, según se informa, construya el marco organizativo destinado a las iniciativas de gestión de recursos humanos y el desarrollo profesional del personal.

La estructura de puestos se establece para brindar igualdad de oportunidades en el acceso y la promoción laboral y también en lo que respecta al desarrollo de las carreras de los empleados. Esto requiere una evaluación y clasificación correctas que ayuden a la mejora continua de la

gestión operativa.

### 3.4.2. Metodología de valoración de puestos

Los factores de valoración son:

- **Instrucción formal:** Nivel de educación requerida para el puesto.
- **Experiencia:** Años de experiencia necesarios para un desempeño eficaz.
- **Rol del puesto:** Responsabilidades y funciones clave dentro de la organización.
- **Relaciones de trabajo:** Grado de interacción y coordinación con otros empleados o clientes.
- **Planificación:** Nivel de planificación de actividades.

#### Ponderación de los factores y competencias de valoración

Para la empresa los factores de verificación y competencias se han establecido considerando las características específicas de cada tarea y su importancia en la empresa. Estos factores ayudan a tener una visión justa de los roles y a otorgarles un valor que refleje su efecto en los resultados obtenidos.

#### a) Factor: Instrucción formal (250 puntos)

Este factor considera el nivel de conocimientos técnicos o académicos del personal:

**Tabla 8.** Instrucción formal

<b>Nivel educativo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntaje</b>
Sin instrucción formal	El puesto no necesita de formación en el trabajo.	50
Básica o secundaria	Se requiere educación básica, no obligatoria una especialización formal.	100
Educación técnica o tecnológica	Requiere formación técnica específica para el puesto.	150
Grado universitario (pregrado)	Requiere título universitario en una carrera relacionada con el puesto.	200
Grado universitario (posgrado)	Requiere especialización o maestría en el área relacionada con el puesto.	250

### b) Factor: Experiencia (200 puntos)

Este factor evalúa los años de experiencia laboral necesarios para desempeñar un puesto de manera competente. La experiencia se mide en relación con el tipo de actividades del cargo y su complejidad, tomando en cuenta el tiempo que una persona necesita para adquirir las competencias prácticas y teóricas para realizar el trabajo.

**Tabla 9.** Experiencia

<b>Años de experiencia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntaje</b>
No requiere experiencia previa	El puesto puede ser cubierto por personal sin experiencia laboral.	50
<b>Hasta 1 año de experiencia</b>	El puesto requiere experiencia mínima de hasta 1 año en el área o actividad.	100
<b>Entre 1 y 3 años de experiencia</b>	El puesto requiere experiencia específica entre 1 y 3 años en el área.	150
<b>Más de 3 años de experiencia</b>	El puesto requiere más de 3 años de experiencia en una posición similar.	200

### c) Factor: Rol de puesto (250 puntos)

El rol del puesto mide la responsabilidad directa que tiene el ocupante sobre la ejecución de sus funciones. Este factor evalúa si el puesto implica la toma de decisiones, la supervisión de personal, la ejecución de tareas críticas para la empresa, o la gestión de recursos. Un puesto con mayor responsabilidad tiene una ponderación más alta.

**Tabla 10.** Rol del puesto

<b>Nivel de responsabilidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntaje</b>
No tiene responsabilidad directa	El puesto no tiene responsabilidad sobre personal ni decisiones operativas.	50
<b>Bajo nivel de responsabilidad</b>	El puesto tiene responsabilidad sobre tareas rutinarias con supervisión limitada.	100
<b>Nivel medio de responsabilidad</b>	El puesto implica supervisión de personal o toma de decisiones operativas.	150
<b>Alto nivel de responsabilidad</b>	El puesto implica toma de decisiones estratégicas y gestión de recursos clave.	200
<b>Nivel de dirección</b>	El puesto es responsable de decisiones estratégicas a nivel organizacional.	250

### d) Factor: Relaciones de trabajo (150 puntos)

Este factor mide la cantidad y el tipo de interacciones que tiene el puesto con otros miembros del equipo, áreas de la empresa o clientes externos. Un puesto con mayor interacción o que requiera un alto nivel de habilidades interpersonales recibe una ponderación más alta.

**Tabla 11.** Relaciones de trabajo

<b>Nivel de interacción</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntaje</b>
No requiere interacción	El puesto no tiene interacción con otras áreas o personas.	50
<b>Interacción limitada</b>	El puesto requiere comunicación ocasional con otros equipos o clientes.	75
<b>Interacción frecuente</b>	El puesto requiere una comunicación constante con otras áreas o departamentos.	100
<b>Interacción compleja</b>	El puesto tiene interacción con varios niveles jerárquicos o clientes clave.	150

**e) Factor: Planificación (150 puntos)**

Este factor evalúa la cantidad de planificación necesaria para desempeñar las actividades del puesto. Un puesto que requiere más planificación estratégica o coordinación de proyectos tiene una ponderación más alta en este factor.

**Tabla 12.** Planificación

<b>Nivel de Planificación</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntaje</b>
No requiere planificación	El puesto no requiere actividades planificadas, son tareas rutinarias.	50
<b>Requiere planificación mínima</b>	El puesto requiere planificación básica de tareas diarias.	75
<b>Planificación operativa</b>	El puesto requiere planificación operativa a corto plazo.	100
<b>Planificación estratégica</b>	El puesto requiere planificación estratégica o de proyectos a largo plazo.	150

**Asignación total de ponderaciones**

La suma de los puntajes asignados a cada puesto según los factores mencionados anteriormente permitirá determinar su valor total dentro de la empresa. La empresa de servicios complementarios ha asignado la siguiente ponderación máxima para cada factor:

**Tabla 13.** Asignación total de ponderaciones

<b>Factor</b>	<b>Ponderación Máxima</b>
Instrucción Formal	250 puntos
<b>Experiencia</b>	200 puntos
<b>Rol del Puesto</b>	250 puntos
<b>Relaciones de Trabajo</b>	150 puntos
<b>Planificación</b>	150 puntos

A continuación, se muestra un ejemplo de cómo se asignan los puntajes a un puesto de trabajo, tomando como referencia el **Gerente General**.

**Tabla 14.** Asignación total de ponderaciones para gerente general

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>	<b>Puntaje Asignado</b>
Instrucción Formal	Grado universitario y posgrado	250 puntos
Experiencia	Más de 5 años de experiencia en gestión	200 puntos
Rol del Puesto	Toma decisiones estratégicas y lidera la empresa	250 puntos
Relaciones de Trabajo	Interacción con todos los niveles jerárquicos y externos	150 puntos
Planificación	Planificación estratégica a largo plazo	150 puntos
<b>Total</b>		<b>1000 puntos</b>

Este sistema de puntuación se aplicará de manera similar para todos los puestos de la empresa, asegurando que cada uno reciba una valoración justa y acorde a su importancia dentro de la organización.

### 3.4.3. Índice ocupacional

El índice ocupacional agrupa los puestos de trabajo de la empresa de servicios complementarios según niveles de responsabilidad, desde operativos hasta gerenciales. A continuación, se presenta la lista de puestos con su respectivo código:

**Tabla 15.** Índice ocupacional

<b>Código</b>	<b>Puesto</b>
1.01.01	Gerente General
<b>1.02.01</b>	Gerente de Desarrollo Organizacional e Innovación
<b>1.03.01</b>	Responsable de Recursos Humanos
<b>1.03.02</b>	Asistente de Recursos Humanos
<b>1.03.03</b>	Trabajadora Social
<b>1.04.01</b>	Analista de Sistemas
<b>1.05.01</b>	Jefe Comercial
<b>1.05.02</b>	Responsable de Marketing
<b>1.06.01</b>	Gerente de Operaciones
<b>1.06.02</b>	Analista de Operaciones
<b>1.06.03</b>	Supervisor de Operaciones
<b>1.07.01</b>	Responsable de Logística EL
<b>1.07.02</b>	Responsable de Logística BL
<b>1.08.01</b>	Responsable de Compras
<b>1.09.01</b>	Jefe de Contabilidad y Control
<b>1.10.01</b>	Coordinador de Compras y Abastecimiento

### 3.4.4. Índice alfabético

A continuación, se presenta el **índice alfabético** de los puestos en la empresa de servicios complementarios:

**Tabla 16.** Índice alfabético

Letra	Puesto
A	Analista de Sistemas, Analista de Operaciones
G	Gerente General, Gerente de Desarrollo Organizacional, Gerente de Operaciones
J	Jefe Comercial, Jefe de Contabilidad y Control
R	Responsable de Recursos Humanos, Responsable de Marketing, Responsable de Logística EL, Responsable de Logística BL, Responsable de Compras
C	Coordinador de Compras y Abastecimiento
S	Supervisor de Operaciones

### 3.4.5. Descripción de puestos

Cada puesto en la empresa de servicios complementarios tiene una misión, actividades clave y competencias necesarias para su correcto desempeño. A continuación, se presenta la descripción de los puestos con su respectivo código.

#### Gerente General (Código: 1.01.01)

**Tabla 17.** Características de puesto: Gerente General

<b>Misión</b>	Dirigir la empresa asegurando el logro de sus objetivos estratégicos y la sostenibilidad organizacional mediante una gestión eficiente de todos los recursos y áreas de la compañía.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Desarrollar y supervisar la implementación de planes estratégicos y operativos.</li><li>- Coordinar con los jefes de área para optimizar los recursos y procesos.</li><li>- Representar a la empresa ante stakeholders externos.</li><li>- Evaluar los informes de desempeño financiero y operativo.</li><li>- Tomar decisiones clave relacionadas con inversiones, contratos y expansión de la empresa.</li></ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Título en Administración de Empresas, Economía o carreras afines.</li><li>- Experiencia mínima de 8 años en puestos de alta dirección.</li><li>- Habilidades en liderazgo, planificación estratégica, negociación y toma de decisiones.</li><li>- Dominio avanzado de herramientas de gestión y planificación financiera.</li></ul>

#### Gerente de Desarrollo Organizacional e Innovación (Código: 1.02.01)

**Tabla 18.** Características de puesto: Gerente de Desarrollo Organizacional e Innovación

<b>Misión</b>	Gestionar la innovación y el desarrollo organizacional para garantizar que la empresa se mantenga competitiva y alineada con las nuevas tendencias del mercado.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Implementar programas de desarrollo organizacional para mejorar la eficiencia operativa.</li><li>- Fomentar la adopción de tecnologías y procesos innovadores.</li><li>- Coordinar la evaluación de desempeño de los empleados.</li><li>- Desarrollar planes de capacitación y formación interna para el personal.</li><li>- Asegurar la correcta implementación de políticas de cambio organizacional.</li></ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Título en Recursos Humanos, Administración o Innovación Organizacional.</li><li>- Experiencia mínima de 5 años en gestión de desarrollo organizacional.</li><li>- Capacidad de liderazgo, manejo de equipos y habilidades de negociación.</li><li>- Innovación y capacidad de adaptación a cambios.</li></ul>

### **Responsable de Recursos Humanos (Código: 1.03.01)**

**Tabla 19.** Características de puesto: Responsable de Recursos Humanos

<b>Misión</b>	Gestionar los procesos relacionados con el talento humano, garantizando que la empresa cuente con personal capacitado y motivado para cumplir con sus objetivos.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Coordinar los procesos de reclutamiento y selección de personal.</li><li>- Implementar programas de desarrollo de carrera y bienestar laboral.</li><li>- Supervisar la nómina, beneficios y políticas de compensación.</li><li>- Asegurar el cumplimiento de normativas laborales.</li><li>- Liderar el proceso de evaluación de desempeño.</li></ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Título en Psicología Industrial, Recursos Humanos o afines.</li><li>- Experiencia mínima de 3 años en gestión de recursos humanos.</li><li>- Capacidad de organización, liderazgo y trabajo en equipo.</li><li>- Conocimientos avanzados en legislación laboral y desarrollo de competencias.</li></ul>

### **Asistente de Recursos Humanos (Código: 1.03.02)**

**Tabla 20.** Características de puesto: Asistente de Recursos Humanos

<b>Misión</b>	Brindar soporte administrativo y operativo en los procesos de gestión de talento humano, facilitando el cumplimiento de las políticas y procedimientos del área.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Apoyar en el proceso de reclutamiento y selección.</li><li>- Mantener actualizados los registros de personal y documentación laboral.</li><li>- Gestionar los informes de asistencia y vacaciones.</li><li>- Asistir en la elaboración de reportes de nómina.</li><li>- Colaborar en la organización de eventos de bienestar laboral.</li></ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Título de Tecnólogo en Recursos Humanos o estudios en áreas afines.</li><li>- Manejo de herramientas ofimáticas (Excel, Word, etc.).</li><li>- Capacidad de organización, atención al detalle y trabajo en equipo.</li></ul>

### **Trabajadora Social (Código: 1.03.03)**

**Tabla 21.** Características de puesto: Trabajadora Social

<b>Misión</b>	Implementar y coordinar programas de bienestar social que mejoren la calidad de vida de los empleados y sus familias.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar visitas domiciliarias y gestionar casos sociales de los empleados.</li> <li>- Diseñar y ejecutar programas de salud ocupacional y bienestar familiar.</li> <li>- Asesorar a los empleados en temas de salud, educación y asistencia social.</li> <li>- Organizar eventos sociales y de integración laboral.</li> <li>- Coordinar con el área de Recursos Humanos los beneficios sociales.</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Título en Trabajo Social.</li> <li>- Experiencia mínima de 2 años en asistencia social dentro de empresas.</li> <li>- Capacidad de empatía, organización y manejo de casos complejos.</li> </ul>

### **Analista de sistemas (Código: 1.04.01)**

**Tabla 22.** Características de puesto: Analista de sistemas

<b>Misión</b>	Asegurar el correcto funcionamiento de los sistemas informáticos de la empresa, brindando soporte técnico y gestionando los recursos tecnológicos.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrar la infraestructura tecnológica de la empresa.</li> <li>- Realizar mantenimiento preventivo y correctivo a equipos y redes.</li> <li>- Implementar actualizaciones de software y hardware.</li> <li>- Capacitar a los empleados en el uso de nuevas tecnologías.</li> <li>- Asegurar la seguridad informática y realizar auditorías de sistemas.</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Título en Ingeniería de Sistemas o Tecnologías de la Información.</li> <li>- Experiencia mínima de 3 años en administración de sistemas.</li> <li>- Conocimientos en redes, sistemas operativos y seguridad informática.</li> <li>- Capacidad de análisis y resolución de problemas técnicos.</li> </ul>

### **Jefe comercial (Código: 1.05.01)**

**Tabla 23.** Características de puesto: Jefe comercial

<b>Misión</b>	Desarrollar e implementar estrategias comerciales para el crecimiento sostenido de la empresa, supervisando el equipo de ventas y asegurando la satisfacción del cliente.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer metas y estrategias de ventas.</li> <li>- Coordinar con el equipo de marketing para diseñar campañas comerciales.</li> <li>- Identificar oportunidades de negocio y abrir nuevos mercados.</li> <li>- Supervisar y motivar al equipo de ventas.</li> <li>- Realizar análisis de mercado y competencia para ajustar la estrategia.</li> </ul>
<b>Competencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Título en Administración de Empresas, Marketing o afines.</li> <li>- Experiencia mínima de 5 años en gestión comercial.</li> <li>- Habilidades en liderazgo, negociación y análisis de mercado.</li> <li>- Capacidad para gestionar equipos y alcanzar objetivos comerciales.</li> </ul>

### **Gerente de operaciones (Código: 1.06.01)**

**Tabla 24.** Características de puesto: Gerente de operaciones

<b>Misión</b>	Supervisar las operaciones diarias de la empresa, asegurando la eficiencia de los procesos y el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar las actividades operativas de logística y mantenimiento.</li> <li>- Implementar procesos para mejorar la eficiencia operativa.</li> <li>- Supervisar el cumplimiento de normativas de calidad y seguridad.</li> </ul>

	- Optimizar el uso de recursos y reducir costos operativos.
	- Coordinar el mantenimiento preventivo de equipos e instalaciones.
Competencias	- Título en Ingeniería Industrial, Administración o carreras afines.
	- Experiencia mínima de 5 años en gestión operativa.
	- Habilidades de planificación, resolución de problemas y gestión de equipos.
	- Conocimiento en normativas de seguridad y calidad.

### Supervisor de operaciones (Código: 1.06.03)

**Tabla 25.** Características de puesto: Supervisor de operaciones

<b>Misión</b>	Supervisar y coordinar el equipo operativo, asegurando que las actividades se realicen de manera eficiente y en cumplimiento con los estándares establecidos.
<b>Actividades</b>	- Supervisar el trabajo del personal operativo. - Planificar turnos y asignar tareas. - Asegurar el cumplimiento de los procedimientos de seguridad. - Reportar el desempeño del equipo y proponer mejoras. - Mantener la comunicación con otras áreas para asegurar la continuidad operativa.
<b>Competencias</b>	- Título en Administración o Ingeniería Industrial. - Experiencia mínima de 3 años en supervisión de equipos. - Habilidades de liderazgo, comunicación y planificación. - Capacidad de resolución de conflictos y manejo de equipos.

#### 3.4.6. Estructura de puestos

La estructura de la empresa de servicios complementarios se divide en niveles de responsabilidad según el puesto. Esta jerarquización permite una mejor organización y optimización de recursos humanos. Los niveles son los siguientes:

**Tabla 26.** Estructura de puestos

Nivel	Puestos
Nivel Operativo	Auxiliar de Limpieza, Bodeguero, Mensajero
Nivel Técnico	Técnico de Mantenimiento, Analista de Sistemas
Nivel Administrativo	Asistente de Recursos Humanos, Responsable de Compras, Responsable de Logística EL y BL
Nivel de Supervisión	Supervisor de Operaciones, Jefe de Logística, Jefe Comercial
Nivel Gerencial	Gerente General, Gerente de Operaciones, Gerente de Desarrollo Organizacional

### 3.4.7. Lista de asignaciones

A continuación, se presenta una lista de asignaciones que detalla los puntajes de valoración para cada uno de los puestos. Esto servirá como base para determinar el valor relativo de los puestos y el diseño de escalas salariales. El puntaje total se distribuye según los factores de valoración ya mencionados (instrucción, experiencia, rol, relaciones de trabajo y planificación).

**Tabla 27.** Lista de asignaciones

Puesto	Instrucción	Experiencia	Rol	Relaciones	Planificación	Puntaje Total
Gerente General	250	200	250	150	150	1000
Gerente de Operaciones	230	175	230	140	150	925
Gerente de Desarrollo Organizacional	230	175	230	140	150	925
Jefe Comercial	200	150	220	130	130	830
Responsable de Recursos Humanos	180	125	200	120	110	735
Asistente de Recursos Humanos	150	100	150	90	80	570
Analista de Sistemas	160	110	160	100	90	620
Supervisor de Operaciones	170	120	170	110	90	660
Responsable de Logística EL	180	130	180	120	100	710
Responsable de Logística BL	180	130	180	120	100	710
Responsable de Compras	170	120	170	110	90	660
Jefe de Contabilidad y Control	190	140	200	130	120	780
Coordinador de Compras y Abastecimiento	170	130	170	120	100	690

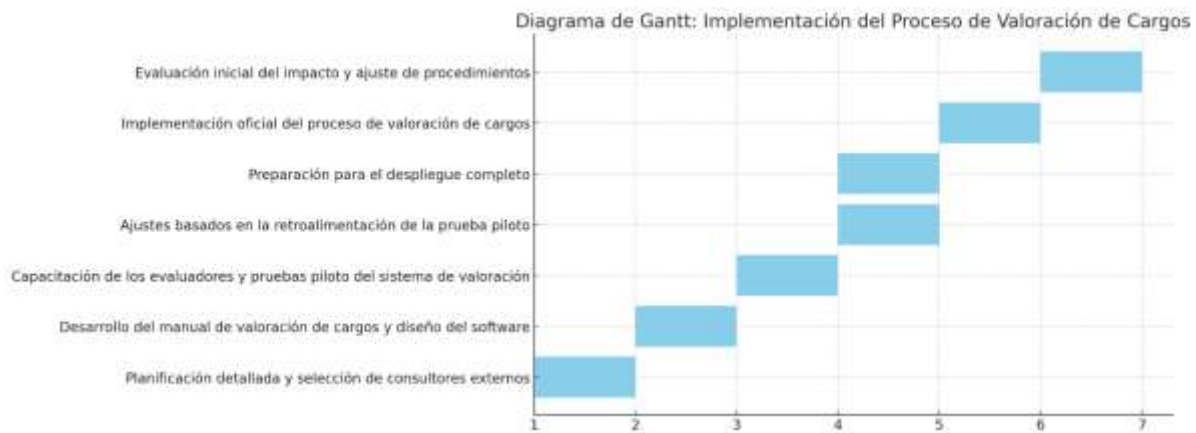
### 3.5. Presupuesto, cronograma, responsables

**Presupuesto:** Se proyecta que la implementación del nuevo proceso de evaluación de puestos en Ecuador costará aproximadamente \$18,500 y abarcará varios componentes como se describe a continuación:

- **Capacitación de Evaluadores:** \$4,500
  - Esto implicará la realización de talleres presenciales en Quito, utilizando la experiencia de consultores locales especializados en recursos humanos y evaluación de puestos de trabajo.
- **Desarrollo de Software de Valoración:** \$7,500

- Colaboraremos con un proveedor de TI local para crear un software personalizado que tendrá características especializadas para evaluar puestos en empresas de servicios complementarios.
- **Consultoría Externa: \$3,500**
  - Para garantizar la precisión y eficacia del proceso de evaluación, es esencial contratar a un consultor que posea experiencia en gestión de recursos humanos y evaluación de puestos específicamente adaptado al contexto ecuatoriano.
- **Comunicación y Materiales de Difusión: \$3,000**
  - La creación de materiales de comunicación como folletos, infografías y presentaciones es esencial para informar y educar eficazmente a los empleados sobre el nuevo proceso.

**Cronograma:** El cronograma para la implementación se desarrollará en un periodo de 6 meses, distribuido de la siguiente manera:



**Figura 2.** Cronograma de actividades

**Fuente:** Autora

**Responsables:**

- **Coordinador de proyecto:** Responsable de supervisar todo el proyecto y asegurar que cada fase se ejecute de acuerdo al plan establecido.
- **Consultores independientes:** Ofrecer orientación en la creación del manual de evaluación y supervisar la implementación del software.
- **Gerente de operaciones:** Ayuda a la integración del proceso con las operaciones diarias de la empresa es responsabilidad.
- **Representante legal:** Velar por el cumplimiento de la normativa laboral ecuatoriana.
- **Equipo de evaluadores:** Se ha asignado a un equipo de evaluadores la tarea de realizar evaluaciones de puestos utilizando la nueva metodología.

### 3.6. Posibles desafíos por enfrentar durante la implementación

A medida que la empresa se embarca en la implementación del proceso de evaluación de nuevos puestos, se prevé que puedan surgir varios obstáculos. Estos desafíos abarcan lo siguiente:

- **Resistencia al cambio:** existe la posibilidad de que tanto los empleados como ciertos gerentes muestren resistencia a adoptar el nuevo sistema, particularmente si no comprenden sus ventajas o si la comunicación que rodea el proceso es inadecuada. •
- **Obstáculos técnicos:** la introducción de software de valoración podría encontrar dificultades técnicas o problemas de compatibilidad con los sistemas actuales de la empresa.
- **Diferencias en la implementación:** existe la posibilidad de que surjan discrepancias en la forma en que diferentes evaluadores entienden y ponen en práctica los criterios de evaluación, lo que podría afectar la percepción de equidad.

- **Restricciones de recursos:** Es posible que el presupuesto y los recursos asignados no cumplan adecuadamente con todos los requisitos del proyecto, lo que provocará posibles retrasos en su ejecución.

### **3.7. Estrategias para mitigar los desafíos presentados**

Para mitigar los desafíos identificados, se propondrán las siguientes estrategias:

- Desarrollar e implementar un plan de comunicación que permita compartir eficazmente la comprensión de los beneficios del nuevo sistema de evaluación de puestos con los empleados y sus gerentes.
- Crear y fomentar la participación activa de todas las partes interesadas en el proceso.
- Priorizar la capacitación de los trabajadores para que comprendan plenamente los criterios y garantizar que la aplicación sea sistemática.
- Formar un equipo que brinde ayuda constante en la instalación y ejecución del software para solucionar los problemas de raíz con prontitud.
- Supervisar la utilización de los recursos en todo momento y realizar los ajustes necesarios en el presupuesto y el cronograma, teniendo en cuenta algunas estrategias y mejoras innovadoras para lograr una mejora en la productividad..

### **3.8. Resultados esperados**

Se espera lograr que:

- Los empleados posean una mayor motivación y satisfacción en el trabajo.
- El proceso de evaluación sea transparente, fomentando una mayor confianza en la empresa.
- Implementar un marco salarial que refleje mejor las funciones y el impacto de cada rol, promoviendo la equidad y agilizando las operaciones.

- Mejorar las percepciones de justicia y motivación para disminuir la tasa de rotación de empleados, reteniendo así el talento valioso dentro de la organización.

### **3.9. Beneficios financieros**

La implementación del nuevo proceso de evaluación de puestos ofrece varias ventajas financieras, como una disminución de los gastos relacionados con la facturación; esto incluye ahorros en contratación, capacitación y asimilación de nuevos miembros del personal, además, conducirá a un aumento de la productividad a medida que los empleados estén más motivados y contentos, lo que dará como resultado una mayor eficiencia operativa y mayores ingresos para la empresa.

Al implementar una estructura salarial que sea justa y evaluada con precisión, la empresa puede optimizar su presupuesto y asignar recursos financieros de manera efectiva para evitar pagar de más o de menos a sus empleados.

### **3.10. Beneficios no financieros**

La implementación del nuevo proceso de evaluación de puestos no sólo generará ventajas financieras, sino que también generará beneficios no financieros. Estos incluyen la promoción de una cultura organizacional mejorada, caracterizada por la transparencia, la equidad, la confianza, la equidad y el respeto; esta cultura fomenta un ambiente de trabajo más positivo. Además, los empleados experimentarán una mayor satisfacción laboral al sentirse valorados y recibir una compensación justa; esta mayor satisfacción conduce a un mayor compromiso con la empresa.

### **3.11. Sistema de monitoreo continuo**

Para garantizar la efectividad y sostenibilidad del nuevo proceso de valoración de cargos, se implementará un sistema de monitoreo continuo que incluirá:

- Se debe revisar de manera anual el proceso de valoración de cargos para corregir errores y revisar su eficiencia.
- Realizar encuestas de satisfacción al personal para estudiar su percepción sobre la equidad y eficacia del proceso.
- Establecer auditorías periódicas sobre los procesos de valoración de cargo utilizando indicadores de eficiencia..
- Presentar informes periódicos de los resultados obtenidos de las auditorias y seguimientos realizados.

## CAPITULO IV

### 4.1. Conclusiones

Se concluye lo siguiente:

- El personal de la empresa de servicios considera que la introducción de un proceso de evaluación de puestos mejora de manera considerable la valoración salarial de sus cargos, lo que incide de manera directa en su desempeño y motivación laboral; estas acciones tienen una relación directa con la productividad percibida dentro de la empresa, además de convertirla en una organización más equitativa.
- Los procedimientos de valoración de cargos se han convertido en una herramienta de talento humano muy útil que permiten el logro constantes de los objetivos estratégicos de la organización. Es preciso indicar que la propuesta de valoración de cargos de la empresa se enfoca en medir las competencias básicas por puesto de trabajo con la finalidad de establecer salarios y retribuciones equitativos para el personal que labora actualmente en la empresa estudiada.
- Es preciso indicar que la propuesta de valoración de puestos ha fomentado una cultura organizacional basada en la importancia de la equidad, y respeto por la retribución justa de cada puesto. En este punto, los trabajadores tienen confianza en que su empleador valora su trabajo de manera objetiva, y esto genera más compromiso, cooperación y unión dentro de un equipo; este enfoque no solo mejora el desempeño del trabajador individual, sino que también crea un ambiente en el trabajo donde los trabajadores se sienten apreciados y motivados para contribuir al éxito común.
- La organización puede desarrollar programas de capacitación enfocados que ayudan a cerrar las brechas de habilidades y, en consecuencia, han hecho posible mejorar el

desempeño laboral de los empleados que se desempeñan a un nivel promedio o deficiente. Además, sin embargo, el proceso ha facilitado la planificación de carreras más efectivas mediante las cuales los empleados tienen una visión clara de sus oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.

- Ha generado beneficios considerables, pero también ha complicado una serie de inconsistencias en la implementación y se ha sumado al desconcierto de algunos empleados sobre los criterios de evaluación, causando en primer lugar cierta resistencia hacia el sistema y creando disparidades entre evaluadores que, en algunos casos, evocaron una sensación de inequidad. Esto indica la necesidad de una mejor estandarización y simplificación del proceso.
- El proceso de evaluación de puestos de trabajo debe actualizarse a intervalos frecuentes para que se reflejen adecuadamente la dinámica de un lugar de trabajo cambiante y las obligaciones de los empleados. Por medio de las entrevistas al personal se pudo reconocer que la falta de revisiones constantes de la valoración de puestos en una empresa, pueden surgir disparidades entre el valor de un puesto y la remuneración que se ofrece al personal.. La implementación de un programa de revisión anual remediaría esta deficiencia al garantizar que los cambios en las responsabilidades laborales estuvieran adecuadamente representados.

#### **4.2. Recomendaciones**

Se recomienda lo siguiente:

- Para que el proceso de evaluación de puestos sea accesible y comprensible para todos los empleados, se debe simplificar y promover así una mayor aceptación e implementación del proceso.

- Es recomendable crear programas de capacitación continua para los evaluadores, de manera que se utilicen los mismos criterios de evaluación y se reduzcan las inconsistencias en las evaluaciones.
- Para mejorar el compromiso y la confianza en el proceso es necesario impulsar la participación de los empleados fomentando una comunicación clara y proporcionando vías para que los empleados expresen sus opiniones.
- Se recomienda revisar y actualizar periódicamente los criterios de evaluación para reflejar con precisión los cambios en las responsabilidades y las condiciones laborales, asegurando así que el sistema de evaluación de puestos de trabajo siga siendo pertinente..

## BIBLIOGRAFÍA

- Asencio, A. (2020). *Gestión del puesto y evaluación del desempeño*. Editorial Elearning, SL.
- Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703.
- Changuán, M. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *Eca sinergia*, 11(2), 166-173.
- Chiang , M., Riquelme, G., & Rivas , P. (2018). Relación entre Satisfacción Laboral, Estrés Laboral y sus Resultados en Trabajadores de una Institución de Beneficencia de la Provincia de Concepción. *Ciencia y trabajo*, 20(63), 178-186.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492018000300178>
- Delgado, C., Zhigüe, E., Black, W., & Sánchez, N. (2021). Valoración de puestos de trabajo en GADs cantonales de la provincia de El Oro. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(6), 137-150.
- Dolores, E., Salazar, J., & Valdivia, M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. RIDE. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26).
- Hidalgo , R. (2018). *Propuesta de valoración y clasificación de puestos en el área operativa de la Institución Financiera Banco de Machala S.A.* ULVR. Facultad de Administración Carrera de Ingeniería Comercial.
- Kawiana, I., Moh, S., Tulasi, D., Setiawan , T., & Setyawasih, R. (2023). The Effect of Work Environment, Work Stress and Work Motivation on Employee Performance in Freight Forwarding and Logistics Company. *JEMSI*, 9(4).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i4.1290>

- Larico, E., Machaca , D., Condori , L., & Apaza, K. (2021). Estrés laboral y rendimiento laboral de los trabajadores en entidades financieras. *Dominio de las Ciencias*, 7(4), 179.
- Lotito , F. (2023). Las empresas y la adecuada gestión, manejo y control del estrés. *RAN*, 9(2), 181-196.
- Madero, S. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Multidisciplinary Scientific Journal*, 29(1), 1-18.
- Mayorga, J. (2020). *Valoración de los puestos de trabajo de la empresa Unión Temporal Servicios Especializados de Registro y Tránsito de Soacha-UTSERT*.
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 167-176.
- Rivero, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 159-164.
- Rodríguez, Y., & Zurita, A. (2024). Protección de los derechos de las mujeres con respecto a la equidad salarial en Ecuador. *Código Científico Revista de Investigación*, 5, 646-667.
- Romero, J., & Rosado, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 13.
- Sampayo, L., Villarreal, E., & Gualdrón, C. (2021). *Proposal of a Salary Structure for Positions at Productos Caribe SAS in Cartagena-Colombia*.
- Vacas, M. (2020). *Modelo de gestión del talento humano y la motivación organizacional en la Dirección Regional de Salud Pasco 2017*. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.
- Vivar, K., Altamirano, K., & Álvarez, J. (2020). Gestión de talento humano para la mejora laboral en el banco solidario. *elos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 22(1), 184-203.

WorkForce S.A. (s.f). *WorkForce S.A.* <https://workforce.com.ec>

Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis.

*International Journal of Business and Management*, 7(24), 52.

## ANEXOS

### **Marco conceptual**

#### **Valoración de Cargos:**

La evaluación de puestos que prevalece dentro de la estructura organizacional, denominada evaluación de puestos, se define como un proceso sistemático mediante el cual las organizaciones determinan el valor relativo de cada puesto y desarrollan estructuras salariales que sean justas y equitativas y se relacionen con grados determinados sobre la base de factores establecidos e impersonales (Delgado et al., 2021). El puesto se evalúa en función de las responsabilidades, las habilidades y competencias requeridas, el esfuerzo, las condiciones de trabajo y cómo el rol puede mejorar el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Mayorga, 2020). Sin embargo, un buen proceso de evaluación de puestos no solo garantiza la equidad salarial, sino que también desarrolla la motivación y mejora la eficacia del desempeño de los empleados, ya que su salario está relacionado con sus deberes y contribuciones (Asencio, 2020).

#### **Desempeño laboral:**

El desempeño laboral se define como el grado en que un empleado cumple con las metas, deberes y expectativas asociadas a un trabajo determinado. La productividad, la eficiencia, la calidad del trabajo, la realización de las tareas a tiempo y el grado de contribución al equipo y a la organización son dimensiones comunes para evaluar el desempeño.

El desempeño laboral es el resultado de la motivación, la satisfacción laboral y la adecuación de las habilidades de un empleado a los requisitos del puesto. Los otros factores constituyentes asociados con un excelente desempeño laboral, según Castro y Delgado

(2020), incluyen cómo una organización en todos los aspectos se esfuerza por mejorar el desempeño de sus empleados a través de la capacitación, las oportunidades de crecimiento en las carreras, la retroalimentación regular y las evaluaciones laborales justas. En opinión de Dolores et al. (2023), el desempeño laboral resulta de varios otros factores que están presentes en el lugar de trabajo, como la buena comunicación, el reconocimiento del trabajo realizado, los horarios laborales flexibles y las perspectivas de crecimiento dentro de la empresa. Chiang et al., (2018) indicaron que el salario, los beneficios y las recompensas son importantes y grandes contribuyentes a la inspiración laboral

### **Diseño del Proceso:**

El diseño de procesos es el acto de organizar y disponer estratégicamente qué acciones deben tomarse para realizar una tarea o una serie de tareas con eficiencia y eficacia; En el ámbito de la evaluación de puestos, el diseño de procesos implica desarrollar un marco bien estructurado que proporcione criterios explícitos para la evaluación, metodologías para la recolección de datos, herramientas para el análisis de datos y medios para la comunicación de resultados (Hidalgo, 2018). La transparencia, la objetividad y el cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales se implementan en un diseño de proceso articulado que proporciona un vehículo adecuado para estos elementos a lo largo del proceso de evaluación de puestos (Sampayo et al., 2021).

### **Equidad Salarial:**

La equidad salarial es un factor motivador para que los empleados reciban un pago adecuado por sus servicios y otros elementos injustos, o en otras palabras, la motivación y la satisfacción laboral, ya que los empleados tienden a comparar sus ingresos y beneficios con otros colegas (Sampayo et al., 2021). Un ingrediente importante para fomentar la

equidad en los salarios es la evaluación de puestos, en la que la distribución de los salarios se determina de manera racional con base en las funciones y competencias relacionadas con un puesto (Rodríguez & Zurita, 2024).

### **Actividades Complementarias:**

En un entorno corporativo, los servicios de soporte se refieren a aquellos servicios que no forman parte de la función principal de la empresa, pero que son muy importantes para el funcionamiento rutinario de la organización; estos pueden incluir limpieza, mantenimiento, seguridad, jardinería y servicios de alimentación, entre otros (WorkForce S.A, n.d.). Cuando se dirige un negocio secundario que proporciona dichos servicios, el objetivo principal es maximizar la eficiencia y lograr una excelente calidad manteniendo una fuerza laboral motivada, adecuadamente capacitada y razonablemente remunerada (WorkForce S.A, n.d.).

### **Motivación Laboral:**

Según Rivero (2019), "la motivación laboral es el resultado de numerosos factores que ayudan a establecer valores de compromiso, esfuerzo y metas laborales". Ramírez et al. (2019) señalan varios otros elementos que afectan la motivación, como el entorno laboral, la cultura organizacional, así como el reconocimiento y los beneficios disponibles en la organización. La justicia y equidad percibidas en la evaluación del desempeño en el lugar de trabajo tienen una gran influencia en la motivación de los trabajadores, ya que garantiza que sus esfuerzos serán recompensados proporcionalmente por la organización, como lo señalan Vivar et al. (2020).

Según Larico et al., (2021), la motivación laboral es la apropiación autodeterminada de una buena competencia que conduce a la satisfacción y al desempeño exitoso de la tarea

incluso cuando las condiciones reales no son favorables. Lotito (2023) define además qué tipo de motivación en el trabajo actúa cuando las personas hacen algo para recibir una recompensa. Estas recompensas pueden tomar la forma de compensación monetaria, tiempo libre u horarios flexibles, que según Madero (2019) son vitales para canalizar los procesos motivacionales.

### **Satisfacción Laboral:**

La satisfacción laboral se define como el nivel de satisfacción y gratificación que obtienen los empleados de su trabajo; influye en gran medida en el grado en que los empleados están motivados para permanecer en una organización y en su productividad y calidad de desempeño (Romero y Rosado, 2019). La evaluación equitativa e imparcial de las responsabilidades laborales, junto con una remuneración equitativa, es un ingrediente fundamental para lograr la satisfacción laboral porque ayuda a los empleados a sentirse reconocidos y justamente compensados por su esfuerzo y capacidad (Kawiana et al., 2023).

### **Marco metodológico**

#### **Enfoque de la investigación**

La investigación adoptó una metodología mixta, incorporando componentes tanto cualitativos como cuantitativos; este enfoque tiene como objetivo obtener una comprensión holística del desarrollo y ejecución de un sistema de evaluación de puestos que mejore el desempeño laboral en una empresa de actividades complementarias ubicada en Quito. Al utilizar este método, se pudo capturar los puntos de vista subjetivos de los empleados y gerentes, así como recopilar datos objetivos esenciales para evaluar la influencia del proceso de evaluación en el desempeño laboral.

#### **Tipo de Investigación**

El estudio se basa en un diseño de carácter descriptivo, puesto que, mediante el uso de diferentes técnicas de recolección de datos se espera describir las características principales de la valoración de puestos y examinar cómo se relaciona con el desempeño laboral de los empleados.

### **Diseño de la Investigación**

El estudio es de tipo no experimental, transversal y de campo. Se realizó un estudio transversal en un momento específico para evaluar el proceso de evaluación de puestos y su influencia en el desempeño laboral. Los datos se recopilarán directamente de la empresa a través de encuestas, entrevistas y observaciones como parte del estudio de campo.

### **Población y Muestra**

- **Población de estudio:** La población total en estudio estuvo conformada por 1.050 personas, comprendiendo empleados y directivos de la empresa de actividades complementarias ubicada en Quito.
- **Método de muestreo:** Para entrevistas cualitativas con gerentes y gestores de talento humano, se empleó un enfoque de muestreo no probabilístico por conveniencia. Para recopilar datos cuantitativos, se analizaron los datos de manera estadística de las evaluaciones de puesto realizadas por la empresa.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

- **Análisis Documental:** Se obtuvo información de diferentes fuentes de información científica como tesis de grado y artículos.
- **Entrevistas Semi-estructuradas:** Se realizaron entrevista a directivos, responsables de talento humano y representantes de los empleados.

- **Encuestas Cuantitativas:** Se aplicó una encuesta al personal basada en conocer la percepción de equidad salarial, motivación, satisfacción laboral y la relación entre la valoración de cargos y el desempeño laboral.
- **Observación Participativa:** Se observó al personal de la empresa de manera diaria por una semana para reconocer aspectos relacionados al clima de trabajo en relación con la valoración de cargos.

## **Procedimiento**

### **1. Recolección de Datos:**

- Se recopilaron y analizaron documentos relevantes de la empresa.
- Se realizaron entrevistas con directivos y jefes de áreas.
- Se aplicó la observación directa a la documentación de valoración de cargos de la empresa.
- Se aplicó encuestas a los empleados seleccionados.
- Se observaron reuniones y procesos relacionados con la valoración de cargos.

### **2. Análisis de Datos:**

- **Cualitativo:** Se analizó el contenido de las entrevistas y se categorizaron las respuestas obtenidas.
- **Cuantitativo:** Se utilizó la estadística para clasificar porcentualmente las respuestas obtenidas.

### **3. Interpretación de Resultados:** Se integraron los hallazgos cualitativos y cuantitativos para desarrollar una comprensión holística del impacto del proceso de valoración de cargos en el desempeño laboral; esto con la finalidad de identificar cómo las diferentes

percepciones y experiencias afectan los resultados y qué ajustes son necesarios para mejorar la efectividad del proceso.

### Limitaciones

Disponibilidad de los participantes del estudio para presentarse a la recolección de datos realizada en la empresa.

### Consideraciones Éticas

Se aplicó la firma de un consentimiento informado para asegurar la confidencialidad de los datos obtenidos por el personal de la empresa.

### Modelo de evaluación

#### 1. Competencias clave

Analiza las capacidades técnicas del empleado de acuerdo a su puesto.

Indicador	Pregunta	Escala (1-5)
<b>Conocimiento Técnico</b>	¿El personal tiene dominio en su puesto?	
	¿Cómo calificarías la capacidad del empleado para resolver problemas técnicos en su área?	
<b>Comunicación</b>	¿El empleado se comunica de manera efectiva y clara con sus compañeros y supervisores?	
	¿Cómo evalúas la capacidad del empleado para escuchar y comprender las instrucciones y necesidades de los demás?	
<b>Trabajo en Equipo</b>	¿El empleado colabora bien con otros miembros del equipo?	
	¿Contribuye activamente a las tareas grupales y se muestra dispuesto a ayudar a otros?	

#### 2. Cumplimiento de objetivos

Mide la capacidad del empleado para cumplir con las metas y objetivos establecidos para su rol.

Indicador	Pregunta	Escala (1-5)
<b>Cumplimiento de Metas</b>	¿El empleado cumple con los objetivos individuales establecidos para su puesto en el tiempo acordado?	
	¿Qué tan eficaz es el empleado en la priorización y gestión de su carga de trabajo?	
<b>Calidad del Trabajo</b>	¿El trabajo del empleado cumple con los estándares de calidad esperados?	

	¿Qué tan frecuente es necesario corregir o ajustar el trabajo del empleado debido a errores?
<b>Innovación y Mejora Continua</b>	¿El empleado propone mejoras o soluciones innovadoras que benefician al equipo o la organización? ¿Cómo evalúas la disposición del empleado para adaptarse a nuevas tecnologías o metodologías?

### 3. Comportamiento organizacional

Evalúa cómo se alinea el empleado con los valores, cultura, y expectativas de comportamiento dentro de la organización.

<b>Indicador</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Escala (1-5)</b>
<b>Alineación con los Valores de la Empresa</b>	¿El empleado demuestra compromiso con los valores y la misión de la empresa? ¿Qué tan bien representa el empleado a la empresa en interacciones internas y externas?	
<b>Ética y Responsabilidad</b>	¿El empleado muestra un alto nivel de integridad y ética en su trabajo diario? ¿Cómo evalúas la capacidad del empleado para asumir responsabilidad por sus acciones y resultados?	
<b>Adaptabilidad y Resiliencia</b>	¿El empleado se adapta bien a los cambios en el entorno de trabajo? ¿Qué tan bien maneja el empleado el estrés y los desafíos imprevistos?	

### 4. Asignación de niveles de desempeño

Los niveles de desempeño del personal en la empresa se están midiendo de la siguiente manera:

<b>Nivel de desempeño</b>	<b>Rango de puntuación</b>	<b>Descripción</b>
<b>Alto</b>	4.1 - 5.0	Los empleados que obtienen puntuaciones cercanas a 5 en la mayoría de los indicadores en todos los componentes.
<b>Medio</b>	2.6 - 4.0	Los empleados que tienen puntuaciones medias, con fortalezas en algunas áreas pero con necesidades de mejora en otras.
<b>Bajo</b>	1.0 - 2.5	Los empleados que consistentemente puntúan bajo en la mayoría de los indicadores y requieren intervenciones urgentes.

## **Resultados de la evaluación del desempeño del 2023 de la empresa de actividades complementarias**

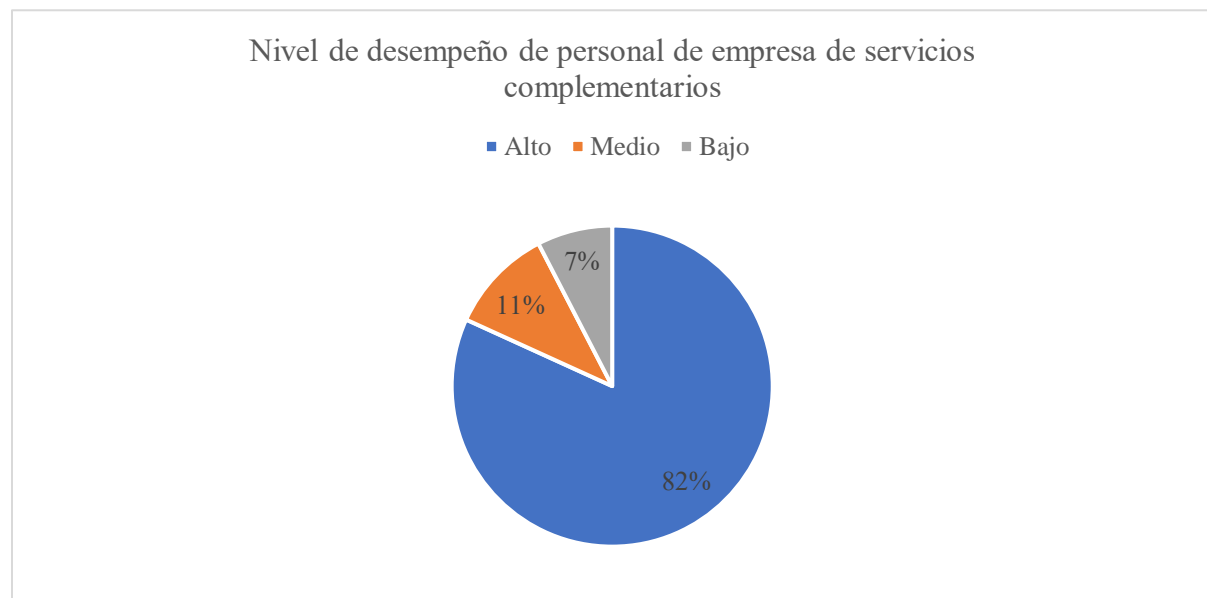
### **Descripción de la muestra**

La evaluación del desempeño se realizó en una muestra de 1050 empleados, distribuidos en tres niveles de desempeño: alto, medio y bajo.

### Distribución de niveles de desempeño

A continuación, se presenta la distribución porcentual de los empleados en cada uno de los niveles de desempeño:

Nivel de Desempeño	Porcentaje (%)	Número de Empleados
<b>Alto</b>	81.8%	859
<b>Medio</b>	10.6%	111
<b>Bajo</b>	7.6%	80
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>1050</b>



### Interpretación de los Resultados

- **Nivel de Desempeño Alto (81.8%):**
  - **Descripción:** Los empleados en este nivel muestran competencias adecuadas, un rendimiento óptimo y alta productividad.
  - **Implicaciones:** Este resultado refleja un alto compromiso y eficiencia en la mayoría del personal de la empresa, lo que es indicativo de la efectividad de las políticas y prácticas actuales.

- **Nivel de Desempeño Medio (10.6%):**
  - **Descripción:** Estos empleados presentan una conducta profesional medianamente eficiente y competencias regulares.
  - **Implicaciones:** Este grupo debe poseer una mayor apoyo en relación a la motivación laboral con la finalidad de alcanzar un desempeño óptimo.
  
- **Nivel de Desempeño Bajo (7.6%):**
  - **Descripción:** Los empleados en este nivel muestran conductas profesionales deficientes y competencias inadecuadas.
  - **Implicaciones:** Este porcentaje representa un gran problema, ya que su bajo rendimiento y la baja cantidad de trabajo pueden cambiar el funcionamiento general de la empresa. Es muy importante elaborar planes de ayuda rápidos para estos trabajadores.