

DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i4.123>

Valoración y descripción de puestos por competencias en Organizaciones de la Economía Social y Solidaria

Assessment and description of positions by competencies in Social and Solidarity Economy Organizations

Avaliação e descrição de cargos por competências em Organizações de Economia Social e Solidária

César Andrés Guerrero-Velástegui ¹
guerrero@uta.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-8482-7205>

Julio César Zurita-Altamirano ²
jzurita@pucesa.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-0591-7371>

Santiago Guillermo Fierro-Altamirano ³
sfierro@pucesa.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-58484683>

Correspondencia: guerrero@uta.edu.ec

* **Recepción:** 31/010/2019 * **Aceptación:** 20/11/2019 * **Publicación:** 03/12/2019

¹ Magíster en Administración de Empresas Mención Planeación, Ingeniero de Empresas, Abogado de los Tribunales y Juzgados de la República del Ecuador, Profesor de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador.

² Coordinador de la Oficina de Relaciones Internacionales y Cooperación Interinstitucional – Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ambato, Ecuador.

³ Docente Investigador – Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ambato, Ecuador.



Resumen

El talento humano en general dentro de todo tipo de organización debe ser considerado como el capital más valioso, pues permite garantizar la competitividad, productividad y sostenibilidad en el tiempo dentro del mundo de los negocios. La finalidad de la presente investigación, se centra en analizar los procesos de gestión del talento humano de las organizaciones de la economía social y solidaria, identificando entre los problemas principales que la organización es administrada empíricamente, ocasionando que no cuenten con documentos formales como manuales de puestos y esquematización de procesos; por ende, el estancamiento, la duplicidad de funciones y obscuridad en sus atribuciones y responsabilidades ha provocado desmotivación y confusión en sus colaboradores y pérdida de la eficiencia organizacional, esta problemática ha incentivado a sus directivos a buscar soluciones a través de herramientas que permita valorar los puestos de trabajo con énfasis en los perfiles de competencias, facilitando el desarrollo del talento humano. El presente estudio emplea un enfoque cualitativo y cuantitativo, además, utiliza el método deductivo para analizar, estudiar y profundizar la gestión del talento humano, conjugando la visión de diversos autores, la legislación ecuatoriana y la experiencia de la organización. Para la toma de datos de campo se aplicaron entrevistas a directivos de la organización y encuestas a colaboradores a fin de diagnosticar la situación actual de la Asociación. Seguidamente se realizó un análisis documental teniendo criterios concretos acerca de las herramientas que aportarían a la solución del problema. El manual de valoración propuesto se basa en la metodología HAY y el modelo de evaluación de cargos o perfiles por puntos que define las competencias técnicas y conductuales, estableciendo y ponderando factores como conocimiento, responsabilidad, esfuerzo, condiciones de trabajo, para luego proceder a valorar cuantitativamente la asignación salarial. La investigación propone la caracterización y valoración de los puestos de trabajo.

Palabras Claves: Competencias; manual; talento humano; valoración de puestos.

Abstract

Human talent in general within all types of organizations must be considered as the most valuable capital, as it guarantees competitiveness, productivity and sustainability over time within the business world. The purpose of this research is to analyze the processes of human talent

management of social and solidarity economy organizations, identifying among the main problems that the organization is empirically managed, causing them not to have formal documents such as manuals of positions and process schematization; therefore, the stagnation, the duplication of functions and obscurity in its attributions and responsibilities has caused demotivation and confusion in its employees and loss of organizational efficiency, this problem has encouraged its managers to seek solutions through tools that allow to assess the jobs with emphasis on competency profiles, facilitating the development of human talent. The present study uses a qualitative and quantitative approach, in addition, it uses the deductive method to analyze, study and deepen the management of human talent, combining the vision of various authors, Ecuadorian legislation and the experience of the organization. For the collection of field data, interviews were applied to executives of the organization and surveys to collaborators in order to diagnose the current situation of the Association. Then a documentary analysis was carried out having specific criteria about the tools that would contribute to the solution of the problem. The proposed valuation manual is based on the HAY methodology and the evaluation model of positions or profiles by points that defines the technical and behavioral competences, establishing and weighing factors such as knowledge, responsibility, effort, working conditions, and then proceed to assess quantitatively the salary allocation. The research proposes the characterization and evaluation of the jobs.

Keywords: Human talent; manual; skills; work places evaluation.

Resumo

O talento humano em geral em todos os tipos de organizações deve ser considerado o capital mais valioso, pois permite garantir competitividade, produtividade e sustentabilidade ao longo do tempo no mundo dos negócios. O objetivo desta pesquisa é analisar os processos de gestão de talentos humanos das organizações da economia social e solidária, identificando entre os principais problemas que a organização é administrada empiricamente, fazendo com que não tenham documentos formais, como manuais de esquematização de cargos e processos; portanto, a estagnação, a duplicação de funções e a obscuridade em suas atribuições e responsabilidades causaram desmotivação e confusão em seus funcionários e perda de eficiência organizacional,



esse problema incentivou seus gerentes a buscar soluções por meio de ferramentas que permitam avaliar a empregos com ênfase em perfis de competência, facilitando o desenvolvimento do talento humano. O presente estudo utiliza uma abordagem qualitativa e quantitativa, além disso, utiliza o método dedutivo para analisar, estudar e aprofundar a gestão do talento humano, combinando a visão de vários autores, a legislação equatoriana e a experiência da organização. Para a coleta de dados de campo, foram aplicadas entrevistas aos executivos da organização e pesquisas aos colaboradores, a fim de diagnosticar a situação atual da Associação. Em seguida, foi realizada uma análise documental com critérios específicos sobre as ferramentas que contribuiriam para a solução do problema. O manual de avaliação proposto é baseado na metodologia HAY e no modelo de avaliação de posições ou perfis por pontos que definem as competências técnicas e comportamentais, estabelecendo e ponderando fatores como conhecimento, responsabilidade, esforço, condições de trabalho e, em seguida, proceda à avaliação quantitativamente a alocação salarial. A pesquisa propõe a caracterização e avaliação dos trabalhos.

Palavras-chave: Competições; manual; talento humano; avaliação de posições.

Introducción

De acuerdo con Carrión, Zula, Palacios y Castillo, 2016; Gallardo, González, Martínez y Pardo, 2012 dentro de los actuales modelos económicos a nivel mundial, se han fijado nuevos paradigmas para hacer frente a la competitividad de los emprendimientos. En concordancia con Álvaro y García, 2014; Martínez y Rubio, 2015, el talento humano es el capital intangible más importante de cualquier actividad productiva, permite alcanzar su misión, visión y objetivos, en el que los colaboradores puedan gozar de los beneficios generados por su trabajo. En este contexto, en el Ecuador, las organizaciones del sector económico popular y solidario (EPS), se han constituido en un elemento fundamental para la dinamización de las economías locales, generando el 64% del empleo, según declaraciones de la Ex - Ministra de Inclusión Económica y Social, en entrevista realizada por Gama Tv, en mayo de 2015. Sin embargo, en la mayoría de los actores de la Economía Popular y Solidaria (EPS), la gestión administrativa, financiera, operativa y del talento humano ha sido manejada empíricamente pues sus dirigentes cuentan con bajos

niveles de conocimiento que no les permite tomar decisiones adecuadas frente a las problemáticas generadas dentro de sus organizaciones. De este modo, la Asociación de Servicios de Limpieza y Afines Nuevo Millenium El Galpón (ASOSERLAM), enfrenta problemas de competitividad, estancamiento del desarrollo profesional de sus colaboradores, inestabilidad laboral, reducción de la productividad y calidad del servicio que oferta. En tal virtud, el estudio propone diseñar un manual de valoración de puestos por perfiles de competencias aplicable a la organización.

Desarrollo

Marco Teórico

Según Chiavenato (2009), la gestión de recursos humanos ARH, permite “gerenciar con las personas y no gerenciar a las personas” (p. 7), garantizando la participación de sus colaboradores y erradicando la existencia de jefes autócratas, alineados a la misión, visión y objetivos de la organización. Además, Bermúdez, 2014; Cuesta, 2016, manifiestan que los modelos estratégicos del Talento Humano caracterizan adecuadamente al personal basándose en sus conocimientos, habilidades profesionales y técnicas, tomando en cuenta los aspectos de su vida material, espiritual y psicológica. En una compilación entre lo enunciado por Idalberto Chiavenato y la (Ley Orgánica de Servicio Público [LOSEP], 2016), la gestión del talento humano se define de la siguiente forma:

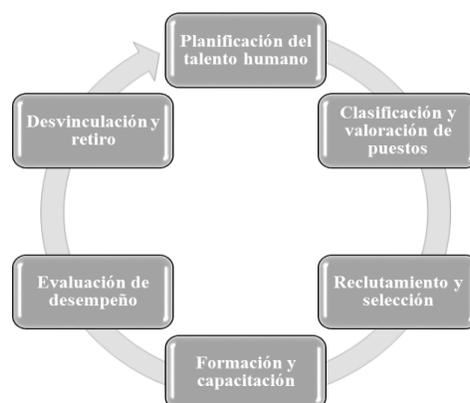


Figura 1. Sistema de gestión del Talento

Fuente: Adaptado de “LOSEP”, 2016; “Gestión del Talento Humano”, Chiavenato 2009.



Clasificación y valoración de puestos. - de acuerdo con lo que estipula el artículo 61 de la LOSEP (2016) en nuestro país, “El subsistema de clasificación de puestos del servicio público es el conjunto de normas estandarizadas para analizar, describir, valorar y clasificar los puestos en todas las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas” (p. 43). Para ello sugiere analizar y fundamentar parámetros como: Tipo de trabajo; grado de dificultad; ubicación geográfica; ámbito de acción; complejidad; nivel académico; y, responsabilidad. Además del conocimiento, capacidad y destrezas, también es necesario sumar requisitos como aptitud, experiencia, flexibilidad, especificidad del conocimiento e innovación, siendo estos elementos que dimensionan el buen desempeño y desarrollo del talento humano, a nivel directivo y operativo como una cualidad estructural de las organizaciones, mismos que a través de una orientación pragmática fortalece las actividades desarrolladas en los diferentes puestos de trabajo. De la misma forma, el desarrollo de las competencias adaptativas permite que los colaboradores asuman nuevos roles y retos laborales expresadas en el saber, el hacer y el saber hacer, permitiendo generar ventajas competitivas y sostenibles en el tiempo (LOSEP,2016; Mejía, Bravo & Montoya, 2013; Rodríguez, González, Noy & Pérez, 2012).

Competencia. – según Alles (2015), se refiere a las características de personalidad y comportamientos que dispone un colaborador, el mismo que permite generar un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, siempre que sean utilizadas de forma óptima. En concordancia con Taillacq, Curbelo y Urquiola, 2015; Zambrano y Molina, 2016, dentro de la administración del talento humano, la gestión del conocimiento toma gran importancia tanto desde el enfoque práctico como científico, ya que se crean habilidades y conocimientos con el fin de crear nuevos productos, dominar la evolución de la tecnología, relacionándolo con el manejo estratégico y la innovación de la organización, con ello, se orienta a ser más competitivos en el mercado que se desenvuelve. De acuerdo con Alles (2015) en su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos, las competencias se definen en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

- Competencias cardinales, aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización.

- Competencias específicas, para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos

Valoración y clasificación de puestos por perfiles de competencias. - La valoración de puestos, es un proceso técnico que determina sistemática y numéricamente la importancia o valoración relativa de un puesto dentro de una organización, lo cual permite jerarquizar y establecer la escala salarial adecuada a las funciones, responsabilidades, formación de sus colaboradores, reducción de costos, dentro de ello podemos identificar varias maneras de determinar y administrar los sistemas de pagos al personal. Además, Para garantizar una buena valoración de puestos, es necesario tomar en cuenta elementos importantes como: la aprobación de la alta dirección, el análisis y descripción de puestos, un organigrama de la empresa u organización, un modelo de valoración establecido, un comité de valoración, y; la selección de puestos tipo. Esta valoración permite retribuir económicamente a un trabajador por la prestación de su fuerza laboral que puede presentarse como salario, sueldo, jornal o remuneración, basado en la legislación de cada país o estado. Los métodos de valoración de puestos se clasifican en (Berrocal, 2016; Chiavenato, 2011; Varela, 2013):

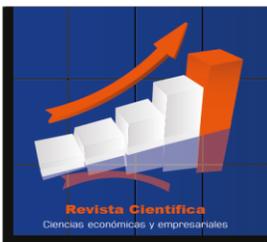
Tabla 1. Métodos de valoración de puestos

Comparación		
Básica	Cualitativa	Cuantitativa
Puesto como un todo	Puesto como un todo	Partes del puesto o factores
Puesto contra puesto	Jerarquización de puestos	Comparación de factores
Puesto contra escala	Categorías predeterminadas	Valoración por puntos

Fuente: Recuperado de “Administración de Recursos Humanos”, Chiavenato, 2011.

Tabla 2. Esquema de comparación de valoración de puestos

Base de la comparación	Esquema de la comparación	
Puesto contra puesto	Jerarquización de puestos	Comparación por factores



Valoración y descripción de puestos por competencias en Organizaciones de la Economía Social y Solidaria

Puesto contra criterio	Categorías predeterminadas	Valoración por puntos
------------------------------	-------------------------------	--------------------------

Fuente: Recuperado de “Administración de Recursos Humanos”, Chiavenato, 2011.

La valoración de los puestos se realiza desde dos enfoques de medición: por la forma de observar y la de comparar. A partir de ellos, explica cuatro modelos de valoración de puestos:

- Modelo de alineación: es el más sencillo, pues consiste en ordenar jerárquicamente los puestos de trabajo de acuerdo con el área funcional o por la similitud;
- Modelo de grados predeterminados: toma como base una escala predeterminada en el que se diseñan y se agrupan los puestos por áreas funcionales. Es recomendada para empresas medianas y pequeñas en las se tiene la claridad del trabajo, áreas y procesos estandarizados;
- Modelo de comparación de factores: tiene sus inicios en 1926 y se aplicó después de la segunda guerra mundial pero no obtuvo los resultados esperados. Partiendo de ello, Edward Hay, desarrolló un modelo denominado Método HAY, en el cual la clave fue el uso de un sistema numérico para la comparación de los factores determinados. Este depende de la correcta identificación de los puestos y aplicación de los pesos en cuanto se relaciona con los factores de comparación.
- Modelo de Puntos: fue desarrollado por la Western Electric de Estados Unidos. Se aplica con mucho éxito en muchas organizaciones a nivel mundial. Tiene como ventaja una valoración objetiva, puesto que cada cargo es valorado a partir de una escala ponderada a través de un valor, puntaje y/o peso que están analizados y determinados por los factores que conforman los puestos de trabajo (Burbano, 2015; Varela, 2013).

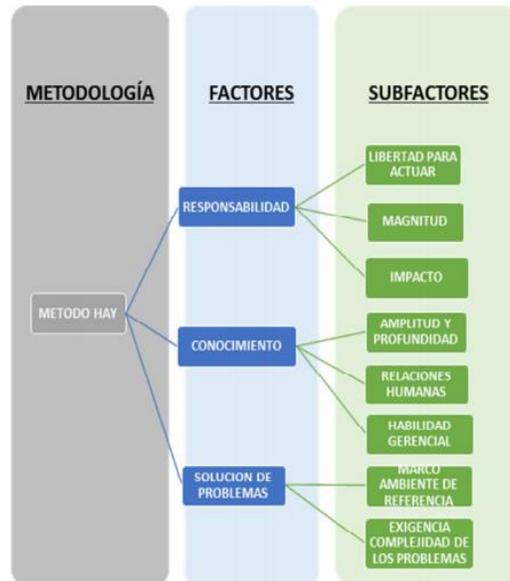


Figura 2. Método HAY.

Fuente: Recuperado de “Diseño y Planificación de la Implementación del Manual de Valoración de Cargos para las Empresas Samper Head Hunting y Kmeyo”, Burbano, 2015.

Tabla 3. Factores de valoración de puestos.

FACTORES		Peso en %	Grado I	Grado II
Habilidad	Educación	14	14	28
	Experiencia	22	22	44
	Nivel de habilidad	14	14	28
Esfuerzo	Físico	10	10	20
	Mental y/o visual	5	5	10
Responsabilidad	Equipos o procesos	5	5	10
	Materiales	5	5	10
	Seguridad de otros	5	5	10
	Trabajo de otros	5	5	10
Condiciones de trabajo	Condiciones de trabajo	10	10	20
	Riesgos	5	5	10
Totales		100	100	200

Fuente: Recuperado de “Administración de la compensación – Sueldos, salarios y prestaciones”, Varela, 2013.

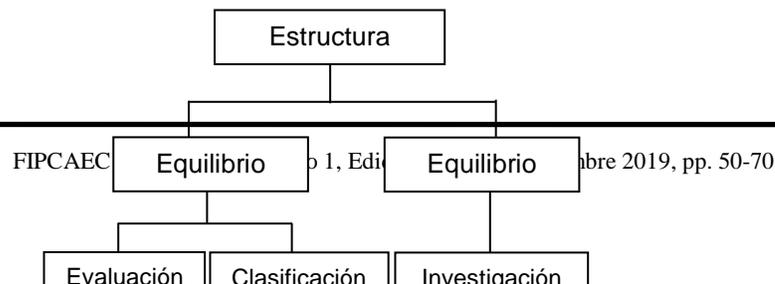




Figura 3. Estructura salarial.
Fuente: Recuperado de “Administración de Recursos Humanos”, Chiavenato, 2011.

Materiales y Métodos

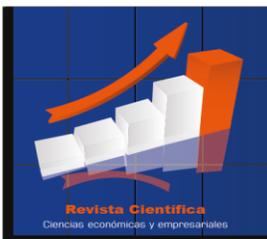
La investigación tiene el enfoque cualitativo con elementos cuantitativos, pues, de acuerdo lo manifestado por Bernal, 2015 y Hernández, Fernández y Baptispa 2014, el método cualitativo, permite analizar, estudiar y profundizar un caso estudio, basándose en trabajos previos relacionados con la problemática, y, de la misma manera el método cuantitativo fundamenta el análisis del problema en función del marco teórico de una forma deductiva. Así también, en concordancia con Katayama, 2014, se aplica el método deductivo, que permite al investigador desarrollar razonamientos lógicos desde lo general hacia lo específico hasta llegar a las conclusiones y propuestas de solución, basadas en el marco teórico, legislación, principios, observaciones en el campo de estudio debidamente contrastadas para que tengan validez. La investigación, se enmarca en un nivel descriptivo analítico, puesto que, para proponer una solución acorde a las necesidades del problema de la organización, se levantan datos en los puntos clave del proceso productivo, administrativo, socio organizativo, que caracteriza a ASOSERLAM. En este sentido, en primera instancia se aplican entrevistas con el nivel directivo,

En un segundo momento, se levanta los datos en campos relacionados con las funciones, responsabilidades, sistemas de remuneraciones entre otros de cada uno de los procesos y finalmente, se realiza la revisión y análisis documental existente en la organización. Cabe indicar que debido al reducido número de colaboradores en la organización objeto de estudio (17 personas en el área operativa, 1 Administrador, 1 contador y 8 Directivos), se trabaja con el total del universo de la población.

Resultados y Discusión

Análisis de entrevistas

Las entrevistas nos indica que, para el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la organización, se evidencia un alto nivel de liderazgo y compromiso de los directivos. Los procesos de administración del capital humano son empíricos, pero bastante lógicos prescindiendo así de un profesional en el área, por lo tanto, carecen herramientas que les permita medir la productividad, rendimiento y competitividad, manuales de funciones, valoración de puestos, escala salarial, que les permita aprovechar adecuadamente los perfiles, habilidades y competencias del capital humano. Sin embargo, dentro de la organización cuentan con el Reglamento Interno en el que se norma la remuneración del administrador y el directorio, criterios básicos con el cual, actualmente desarrollan sus actividades. Otro aspecto importante, es el buen nivel de cooperación e interrelación de ASOSERLAM con instituciones públicas, privadas u otras similares. En este aspecto, con las entidades del sector público la coordinación se ha tornado un tanto difícil, especialmente por la falta de recursos económicos de éstas para brindar el apoyo a las iniciativas productivas, dentro de ello enfatizamos el trabajo desplegado con el Ministerio de Trabajo MDT, Ministerio de Salud Pública MSP e Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria IEPS, en procesos de capacitación y fortalecimiento socio organizativo, mientras que con las empresas e instituciones del sector privado se destacan los convenios que se mantienen con los proveedores de insumos y materiales en procesos de capacitación.



Análisis de encuestas

Tabla 4. Empoderamiento de los colaboradores con la organización

Opción		Si	No	Total
¿Conoce la misión de ASOSERLAM?		12	7	19
¿Recibió inducción?	General	17	2	19
	Específica	19	0	19
¿Repercuten en la gestión empresarial el desconocimiento de responsabilidades y funciones de su puesto de trabajo?		19	1	19

Fuente: Trabajo de campo

Partimos de conocer el nivel de empoderamiento de la organización por parte de los colaboradores. El 63% de los encuestados aseguran conocer la misión de la organización en diferente nivel, mientras que el 37% respondieron no conocer a misión de ASOSERLAM, este grupo de personas corresponde a los colaboradores operativos de limpieza y jardinería que puede estar influenciado por su bajo nivel de escolaridad. De acuerdo con los resultados obtenidos la mayoría de los colaboradores aseguran haber recibido inducción general específica, pues, se contempla como un requisito dentro del proceso de vinculación del personal. La inducción general comprende de una ligera capacitación en aspectos socio - organizativos, organigrama, normativa interna, rumbo estratégico y filosófico, mientras que la inducción específica permite dar a conocer aspectos operativos, seguridad, calidad y productividad específicos con el puesto de trabajo a desempeñar, con lo cual se apunta a mejorar el desempeño de cada trabajador. El 84% de los colaboradores de ASOSERLAM que fueron encuestados, indican que requirieron menos de un mes para aprender las tareas a desarrollar en su cargo, proceso que es facilitado por el acompañamiento permanente del Supervisor del área. Finalmente se realiza una evaluación que certifique la asimilación de los conocimientos impartidos. Así también, se evidencia la falta de compromiso de los colaboradores con la organización a pesar de que, el 100% de los consultados manifiestan que el desconocimiento de sus funciones y responsabilidades, afectan directamente a la gestión empresarial de ASOSERLAM.

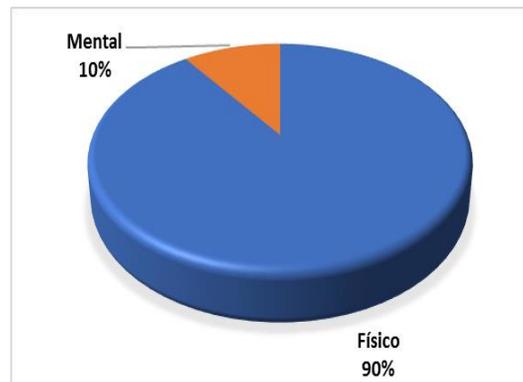


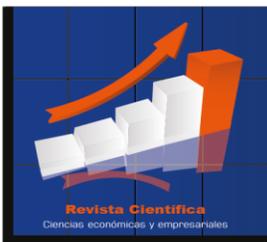
Figura 4. Tipos de esfuerzo aplicado en cada puesto de trabajo
Fuente: Encuestas aplicadas

Tabla 5. Características generales de los puestos de trabajo

Opción	Si	No	Total
¿Se expone a enfermedades laborales?	11	8	19
¿Recibe oportunamente materiales, insumos e indumentaria?	19	0	19
¿Está conforme con su salario?	14	5	19
¿Recibe incentivos?	10	7	17
¿Recibe capacitación?	14	5	19
¿Ha sido evaluación?	18	1	19
¿Está conforme con el ambiente de trabajo?	19	0	19

Fuente: Trabajo de campo

Si caracterizamos los puestos de trabajo, por la naturaleza de la organización el 90% de los trabajadores desarrollan trabajos que requieren de esfuerzo físico, en condiciones medio ambientales de frío (12,32%), calor, humedad (10,26% respectivamente) y ruido (6,16%)m en este contexto el 52% de los consultados manifiestan tener el pleno conocimiento de las posibles enfermedades laborales a los que se exponen. Aún cuando, la organización no cuenta con un documento de seguridad y salud ocupacional, la organización, prevé de la indumentaria correspondiente para cada trabajador tratando de minimizar los riesgos. Dentro de ASOSERALAM, la remuneración se basa en lo que dispone la legislación ecuatoriana, es decir



están en base con el salario básico unificado SBU vigente. La organización no cuenta con un documento que determine una escala salarial basada en las funciones, responsabilidades y demás criterios que permita valorar cada uno de los puestos de trabajo. De acuerdo con las respuestas de los encuestados, el 74% manifiestan su conformidad con el salario que perciben. Para los cargos directivos, la remuneración se encuentra documentado en el Reglamento Interno de ASOSERLAM, el mismo que ha sido determinado en forma empírica. La organización no brinda incentivos o reconocimientos económicos, es así que el 63% consideran como incentivos a la facilidad que la organización les da en el otorgamiento de permisos para cumplir actividades personales, la participación de los agasajos navideños entre otros. ASOSERLAM, no cuenta con un plan de capacitación.

Propuesta de Solución

Definición y ponderación de factores. - en el manual de valoración de puestos de ASOSERLAM identificamos competencias cardinales y específicas, como factor fundamental para el cumplimiento de las líneas estratégicas de ASOSERLAM. Finalmente, para la ponderación de puestos combinamos las metodologías de HAY y el de valoración de puntos. La evaluación de cada puesto de trabajo esta ponderada sobre 1000 puntos. Para tal efecto se conformará un Comité de Evaluación integrado por el Administrador o su delegado, el Presidente o su delegado y el Supervisor general o su delegado, quienes tendrán como responsabilidad evaluar y definir la valoración de puestos y en función de ella, diseñar y proponer a tabla de la escala salarial oportunamente (Berrocal, 2016; Burbano, 2015; Varela, 2013).

Tabla 6. Factores y sub factores

Factor	Sub factor	Peso en %	Ponderación en puntos
Conocimiento	Educación formal	15	150
	Capacitación	10	100
	Experiencia	15	150
R e s p o n s a b i l i d a d e s	Equipo	10	100

	Procesos	10	100
	Materiales	10	100
	Autoridad / dominio	10	100
Esfuerzo	Mental y/o visual	7,5	75
	Físico	7,5	75
Condición de trabajo	Riesgo	5	50
TOTAL		100	1000

Fuente: Adaptado de “Administración de la compensación – Sueldos, salarios y prestaciones”, Varela. 2013 y datos levantados de ASOSERLAM.

Escala salarial. - partiendo de lo manifestado por Henríquez y Alvarado, 2014, que la valoración de puestos determina el valor justo a pagar a cada uno de los colaboradores de ASOSERLAM, se determina una tabla salarial aplicable a la organización. Pero además se toman en cuenta aspectos fundamentales como: el salario básico unificado vigente en el Ecuador; la Tabla de Sueldos Mínimos Sectoriales 2019 en el Ecuador; y los promedios de los salarios pagados en organizaciones y empresas del mismo sector productivo. (Ministerio de Trabajo, 2018; Ministerio de Trabajo, 2019).

Tabla 7. Estructura de puestos

Área	Nivel estructural	Puestos
Productiva	No profesionales	Operario de limpieza
		Operario de Jardinería
	Bachiller	Supervisor de servicio de limpieza
		Supervisor de servicios de Jardinería
	Profesional	Supervisor General
Administrativa	Profesional	Administrador
		Contador
Directivo	Alta gerencia	Presidente
	Miembros de Juntas	Secretario
		Vocal Junta Directiva
		Vocal Junta Vigilancia

Fuente: Caracterización de perfiles de puestos ASOSERLAM

Tabla 8. Escala salarial

Área	Grupo Ocupacional	Puntos	Nivel	Escala Salarial (USD)
Productiva	1.1	De 500 a 650	No Profesional	395,38
	1.2	De 651 a 850	Bachiller	399,16
	1.3	De 851 a 1000	Profesional	411,36
Administrativa	2.1	De 851 a 1000	Profesional	411,36
Directivo	3.1	De 651 a 850	Bachiller	410,41
	3.2	De 851 a 1000	Profesional	410,41

Fuente: Tabla de Sueldos Mínimos Sectoriales 2019 y Caracterización de puestos ASOSLERLAM

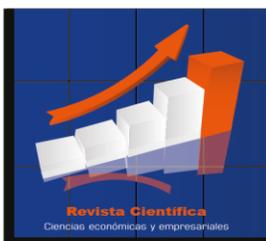
Conclusiones

- La gestión estratégica del capital humano, permite aprovechar de mejor manera las competencias, habilidades de cada colaborador permitiendo generar una mayor productividad para la organización y un buen desempeño del colaborador. Así, dentro del subsistema de clasificación y valoración de puestos, se analiza y dimensionan elementos como la aptitud, experiencia, flexibilidad y conocimiento permitiendo generar ventajas competitivas y sostenibles del talento.
- De acuerdo con el diagnóstico levantado, ASOSERLAM, tiene un sistema empírico de gestión del talento humano, es decir no cuenta con herramientas ni manuales técnicos permitan aprovechar de mejor manera las fortalezas del capital humano, dentro de ellas, no cuenta con un manual de valoración de puestos y consecuentemente con una escala salarial que permita reconocer la carga laboral y el nivel de responsabilidad de cada puesto.
- El manual de valoración de puestos por perfiles de competencias propuesto ponderando factores y sub factores requeridos en el capital humano, además, está basado en lo que dictamina la legislación ecuatoriana referente sueldos y salarios.
- Una vez analizado y validado teóricamente, esta herramienta permitirá en primera instancia cumplir con lo que exige la legislación ecuatoriana, de allí, el mejoramiento de la gestión del

capital humano facilitando la operatividad, establecimiento de estándares de calidad y satisfacción al cliente, así como también reconocerá el valor del trabajo de los colaboradores, aplicado el principio de la Organización Internacional de Trabajo OIT “A igual trabajo, igual remuneración”.

Referencias

1. Alles, M. (2015). Diccionario de Competencias. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
2. Alles, M. (2015). Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
3. Álvaro, A., & García, F. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *Intangible Capital*, volumen 10, número 5. 1003-1025.
4. Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2016). Ley Orgánica de Servicio Público. (Registro Oficial Suplemento 294 de 06-oct.-2010). Quito, Ecuador: Autor.
5. Bermúdez, H. (2014). Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos. *Cuadernos de Administración*, volumen 31, número 52. 94 - 104.
6. Bernal, C. (2015). Metodología de la Investigación. Colombia: Pearson.
7. Berrocal, F. (2016). Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid. España.
8. Burbano, M. (2015). Diseño y Planificación de la Implementación del Manual de Valoración de Cargos para las Empresas Samper Head Hunting y Kmeyo (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito, Ecuador.
9. Carrión, L., Zula, J., Palacios, W., & Castillo, L. (2016). Modelo de gestión administrativa para las pequeñas empresas de la industria del catering de la economía popular y solidaria de la ciudad de Riobamba, Ecuador. Riobamba. 55 - 76.

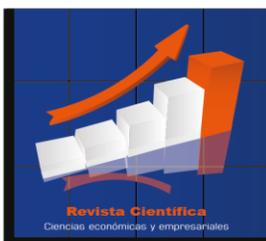


10. Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
11. Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México D.F. México: McGraw-Hill.
12. Cuesta, A. (2016). Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. Cuba: ECOE Ediciones.
13. Gallardo, E., González, T., Martínez, C., & Pardo, M. (2012). Gestión del talento en la empresa española. Revista Venezolana de Gerencia, volumen 17, número 58. 232 – 252.
14. Henríquez, I., & Alvarado, A. (2014). Propuesta técnica sobre valoración de puestos para la elaboración de políticas salariales en Beneficio económico de los trabajadores de la Organización No Gubernamental “Fe Y Alegría” ubicada en el Municipio de Antiguo Cuscatlán, Departamento De la Libertad. (Tesis de pregrado). Universidad de El Salvador. San Salvador, El Salvador.
15. Hernández, R. Fernández, C. & Baptispa, P. (2014). Metodología de la Investigación. México D.F., México: Mc Graw Hill.
16. Katayama, R. (2014). Introducción a la Investigación Cualitativa. Lima, Perú: Fondo Editorial de la UIGV.
17. Martínez, C., & Rubio, A. (2015). Gestión de recursos humanos en la empresa social. Universia Business Review.
18. Ministerio de Trabajo. (2018). Norma que fija el salario básico unificado del Trabajador en general para el año 2019. (Acuerdo Ministerial Nro.MDT-2018-270). Quito, Ecuador: Autor.
19. Ministerio de Trabajo. (2019). Fijación de sueldos, salarios mínimos sectoriales y tarifas para el sector privado por ramas de actividad, que abarcan las diferentes comisiones sectoriales. (Acuerdo Ministerial Nro.MDT-2019-008-A). Quito, Ecuador: Autor.

20. Rodríguez, I., González, A., Noy, P., & Pérez, S. (2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. La Habana, Cuba: Complejo de Investigaciones Tecnológicas Integradas (CITI). Ingeniería Industrial, volúmen XXXIII, número 2. 188 – 199.
21. Taillacq, D., Curbelo, M., & Urquiola, O. (2015). Identification and Normalization of the Labor Competitions of key Academic Positions in the University of Cienfuegos (UCF). Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos, 13-22.
22. Varela. (2013). Administración de la Compensación - Sueldos, salarios y prestaciones. México D.F., México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
23. Zambrano, F., & Molina, C. (2016). Gestión del Talento Humano y Gestión del Conocimiento. Universidad de Guayaquil. Revista Publicando, 3(7). 257 -26

24. References

1. Alles, M. (2015). Dictionary of Competencies. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
2. Alles, M. (2015). Strategic Human Resources Management, Management by competencies. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
3. Álvaro, A., & García, F. (2014). Talent management: Lines of work and key processes. Intangible Capital, volume 10, number 5. 1003-1025.
4. National Assembly of the Republic of Ecuador. (2016). Organic Law of Public Service. (Official Supplement Register 294 of 06-Oct-2010). Quito, Ecuador: Author.
5. Bermúdez, H. (2014). Contemporary perspectives of strategic human resources management. Administration Notebooks, volume 31, number 52. 94-104.
6. Bernal, C. (2015). Investigation methodology. Colombia: Pearson.
7. Berrocal, F. (2016). Comparative analysis of three methods of valuation of jobs (PhD thesis). Complutense University of Madrid. Spain.
8. Burbano, M. (2015). Design and Planning of the Implementation of the Manual of



- Valuation of Charges for Samper Head Hunting and Kmeyo Companies (Undergraduate Thesis). Salesian Polytechnic University Headquarters Quito, Ecuador.
9. Carrión, L., Zula, J., Palacios, W., & Castillo, L. (2016). Administrative management model for small businesses in the catering industry of the popular and solidarity economy of the city of Riobamba, Ecuador. Riobamba 55-76.
10. Chiavenato, I. (2009). Human Talent Management. Mexico: McGRRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. OF C.V.
11. Chiavenato, I. (2011). Human resources management. Mexico DF. Mexico: McGraw-Hill.
12. Cuesta, A. (2016). Management of Human Talent and Knowledge. Cuba: ECOE Editions.
13. Gallardo, E., González, T., Martínez, C., & Pardo, M. (2012). Talent management in the Spanish company. Venezuelan Management Magazine, volume 17, number 58. 232-252.
14. Henríquez, I., & Alvarado, A. (2014). Technical proposal on valuation of positions for the elaboration of salary policies in economic benefit of the workers of the Non-Governmental Organization “Fe Y Alegría” located in the Municipality of Antiguo Cuscatlán, Department of Freedom. (Undergraduate thesis). El Salvador University. San Salvador, El Salvador.
15. Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. (2014). Investigation methodology. Mexico D.F., Mexico: Mc Graw Hill.
16. Katayama, R. (2014). Introduction to Qualitative Research. Lima, Peru: Editorial Fund of the UIGV.
17. Martínez, C., & Rubio, A. (2015). Human resources management in the social enterprise. Business Review University.
18. Ministry of Labor. (2018). Standard that sets the unified basic salary of the Worker in general for the year 2019. (Ministerial Agreement No. MDT-2018-270). Quito, Ecuador: Author.
19. Ministry of Labor. (2019). Salary fixing, minimum sector salaries and rates for the

- private sector by branches of activity, which cover the different sector commissions. (Ministerial Agreement No. MDT-2019-008-A). Quito, Ecuador: Author.
20. Rodriguez, I., González, A., Noy, P., & Pérez, S. (2012). Organizational Design Methodology integrating approach to processes and competencies. Havana, Cuba: Integrated Technology Research Complex (CITI). Industrial Engineering, volume XXXIII, number 2. 188 - 199.
21. Taillacq, D., Curbelo, M., & Urquiola, O. (2015). Identification and Normalization of the Labor Competitions of key Academic Positions in the University of Cienfuegos (UCF). Scientific Magazine of the University of Cienfuegos, 13-22.
22. Varela. (2013). Compensation Administration - Salaries, salaries and benefits. México D.F., Mexico: Pearson Educación de México S.A. from C.V.
23. Zambrano, F., & Molina, C. (2016). Human Talent Management and Knowledge Management. University of Guayaquil. Publicando Magazine, 3 (7). 257-26

©2019 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).