



**INSTITUTO SUPERIOR
TECNOLÓGICO QUITO**
Formamos tu PROPÓSITO DE VIDA

Guía práctico experimental de

VALORACIÓN DE PUESTOS

Autor: David Alejandro Pereira Salazar

Th



2025

ISBN: 978-9942-562-60-9



9 789942 562609

GUÍA PRÁCTICO EXPERIMENTAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS

CARRERA: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PERIODO ACADÉMICO: SEPTIEMBRE 2025 – FEBRERO 2026

DOCENTE TUTOR: MGS. DAVID PEREIRA S.

EDICIÓN: PRIMERA

AÑO: 2025

TRABAJO EN EDICIÓN:



EQUIPO EDITORIAL:

MSC. DOMENICA VIRACOCOA- GONZÁLEZ

MSC. KEYERMAN TOAPANTA CISNEROS

ISBN: 978-9942-562-60-9



QUITO – ECUADOR



ÍNDICE GENERAL

1	GUÍA PRÁCTICA EXPERIMENTAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS.....	3
1.1	Descripción de la asignatura.....	3
1.2	Objetivo de la asignatura.....	3
1.3	Contenidos mínimos.....	3
1.4	Resultados de aprendizaje.....	4
2	UNIDAD 1: Definición valoración de puestos.....	5
2.1	Práctica experimental 1.....	5
2.2	Práctica experimental 2.....	9
2.3	Práctica Experimental 3.....	14
3	UNIDAD 2: Métodos cuantitativos de valoración de puestos.....	19
3.1	Práctica experimental 4.....	19
3.2	Práctica experimental 5.....	22
3.3	Práctica experimental 6.....	26
3.4	Práctica Experimental 7.....	30
4	Unidad 3: Evaluación y aplicación de resultados en la valoración de puestos	35
4.1	Práctica experimental 8.....	35
4.2	Práctica experimental 9.....	39
4.3	Práctica experimental 10.....	42



1 GUÍA PRÁCTICA EXPERIMENTAL DE VALORACIÓN DE PUESTOS

1.1 Descripción de la asignatura

Esta asignatura proporciona una visión general de los métodos para determinar el valor relativo de los puestos dentro de una organización. El estudio se centra en el análisis de las responsabilidades, requisitos y el impacto de cada puesto para establecer un sistema de compensación equitativo. Se abordan definiciones clave como el análisis de puestos, la evaluación por puntos, la jerarquía de puestos y la equidad interna.

Se exploran herramientas aplicables a situaciones reales, como la elaboración de comités de valoración, el diseño de cuestionarios para el análisis de tareas y la implementación de un sistema de bandas salariales. La asignatura también examina las tendencias y tensiones actuales del campo, como la valoración de puestos en entornos de trabajo flexibles, la integración de la equidad salarial y la adaptación de los sistemas de valoración a las nuevas competencias digitales.

El estudio de la valoración de puestos es pertinente para la carrera de Gestión de Talento Humano, ya que permite al estudiante diseñar y administrar una estructura de salarios. El profesional de talento humano es responsable de la equidad interna de la empresa, lo que se integra con el perfil de egreso al formar un experto en la gestión de la compensación. La asignatura contribuye a que el profesional de talento humano desarrolle la capacidad de entender el valor de cada puesto y su impacto en la estrategia de la organización.

1.2 Objetivo de la asignatura

El objetivo de la asignatura de Valoración de Puestos es brindar a los estudiantes la capacidad de analizar y comprender los principios y fundamentos en la determinación del valor de los puestos en la organización. A través de la exploración de conceptos clave como el análisis de puestos, la evaluación por puntos y la equidad interna, así como la aplicación de métodos para la elaboración de cuestionarios, los estudiantes desarrollarán habilidades para analizar y resolver desafíos en la gestión de la compensación. Este conocimiento les permitirá aplicar recursos específicos en contextos organizacionales, contribuyendo al desarrollo de un perfil profesional y aportando a la solución de problemas en el área de talento humano.

1.3 Contenidos mínimos

- Definición de valoración de puestos.
- Métodos cualitativos para valorar puestos.
- Métodos cuantitativos para valorar puestos.



- Valoración de cargos.
- Evaluación de cargos.

1.4 Resultados de aprendizaje

Conocer los diferentes métodos para valoración y evaluación de puestos analizando estrategias de intercomunicación, mediante el cual se obtenga el logro de objetivos y un buen ambiente laboral.



2 UNIDAD 1: Definición valoración de puestos

2.1 Práctica experimental 1

Cargo:	Docente Especialista		
Nombre:	Mgs. David Pereira Salazar		
Asignatura:	Valoración de puestos		
Carrera:	Gestión del Talento Humano	Nivel:	Segundo nivel
Estudiante:			

ACTIVIDAD PRÁCTICO EXPERIMENTAL EN EL ENTORNO ACADÉMICO

Diseño técnico de una ficha descriptiva de puesto basada en una estructura organizacional simulada.

Objetivo

Diseñar una ficha descriptiva estructurada de un puesto organizacional simulado, aplicando criterios técnicos de análisis de cargos, con el fin de comprender la relación entre estructura organizativa, funciones, responsabilidades y requisitos del puesto como base para procesos posteriores de valoración.

Antecedentes / Escenario

En la gestión del talento humano, la descripción de puestos constituye el punto de partida para la valoración técnica y la construcción de sistemas de compensación equitativos. Sin una descripción clara y estructurada, la valoración se convierte en un ejercicio subjetivo.

En el caso simulado presentado en clase (empresa SINNERS S.A.), se observa una estructura organizacional jerarquizada que incluye cargos estratégicos, tácticos y operativos. Sin embargo, la sola existencia de un organigrama no permite determinar el nivel de complejidad, responsabilidad ni exigencia técnica de cada puesto.

La descripción técnica del cargo permite:

- Identificar funciones esenciales.
- Determinar responsabilidades formales.
- Establecer requisitos académicos y experiencia.
- Analizar condiciones laborales.
- Fundamentar procesos de valoración por puntos.



Recursos necesarios

- Plantilla institucional de ficha descriptiva.
- Organigrama de la empresa simulada.
- Pizarra digital o software de edición.
- Apuntes de clase sobre análisis de puestos.

Planteamiento del problema

En muchas organizaciones, los puestos están definidos únicamente por su denominación jerárquica, sin una delimitación clara de funciones y responsabilidades. Esta ausencia de estructuración genera:

- Ambigüedad en la asignación de tareas.
- Conflictos de autoridad.
- Inequidades salariales.
- Dificultad para aplicar metodologías de valoración de puestos.

El problema central radica en la falta de un documento técnico que traduzca la estructura organizacional en contenido funcional detallado, permitiendo posteriormente una evaluación objetiva.

Pasos a realizar

- Analizar el organigrama de la empresa simulada.
- Seleccionar un cargo específico.
- Identificar:
 - Propósito general del puesto.
 - Funciones principales.
 - Responsabilidades.
 - Relaciones internas y externas.
- Determinar requisitos:
 - Formación académica.
 - Experiencia.
 - Competencias técnicas.
 - Identificar condiciones laborales.
- Consolidar la información en la plantilla estructurada.

Desarrollo

El estudiante deberá seleccionar uno de los cargos representados en el organigrama (por ejemplo: Jefe de Planta de Producción, Contador, Jefe de Cocina, etc.).

A partir del análisis jerárquico y funcional, deberá redactar técnicamente la ficha descriptiva, considerando que:

- La redacción debe estar en infinitivo.
- Las funciones deben reflejar el nivel jerárquico.
- Debe existir coherencia entre responsabilidad y requisitos.
- No se debe describir a la persona, sino al cargo.

La ficha debe estructurarse en los siguientes componentes técnicos:

Identificación del puesto Nombre del cargo, Área, Nivel jerárquico, Reporta a, Supervisa a

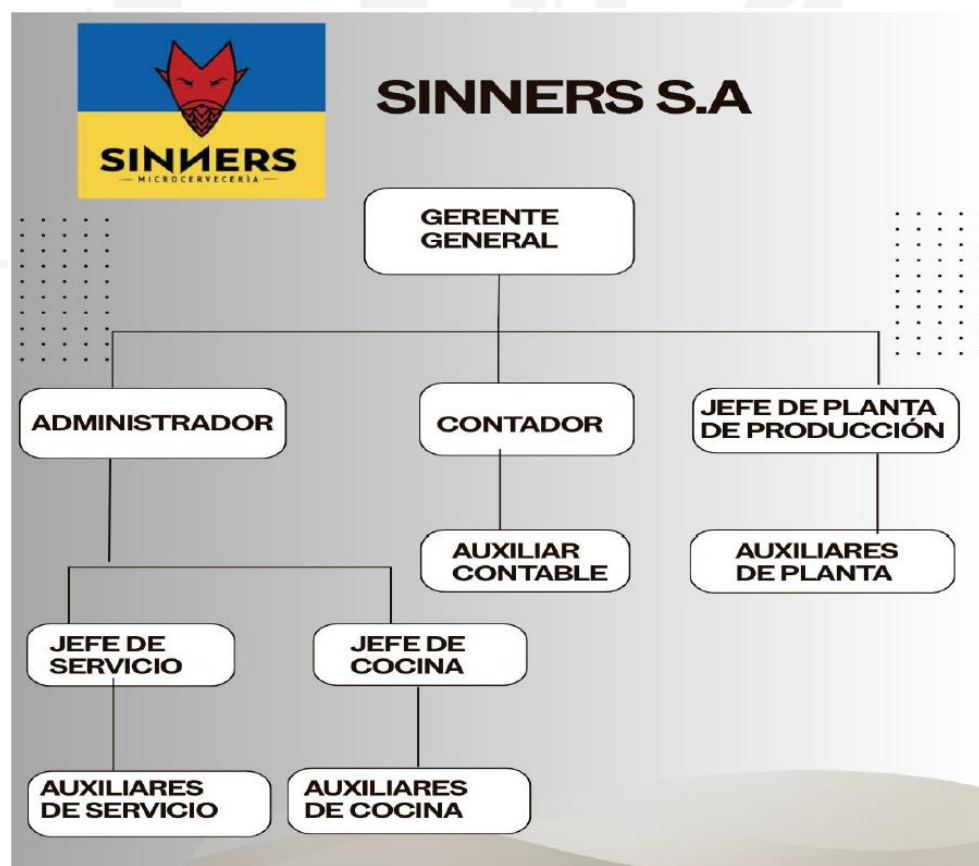
Propósito del cargo Descripción sintética del objetivo principal del puesto.

Funciones principales (5–8 funciones estructuradas)

Responsabilidades clave

Requisitos del cargo Formación, Experiencia, Conocimientos específicos

Condiciones laborales Jornada, Ambiente físico, Riesgos asociados



Resultados esperados

Al finalizar la actividad, el estudiante habrá desarrollado una ficha descriptiva técnica que refleje coherencia estructural, diferencie claramente funciones y responsabilidades, evidencie el nivel jerárquico del cargo, sirva como insumo técnico para la posterior valoración de puestos.

Además, el estudiante comprenderá que la descripción de puestos no es un trámite administrativo, sino el fundamento metodológico para garantizar equidad salarial y coherencia organizacional.



2.2 Práctica experimental 2

Cargo:	Docente Especialista		
Nombre:	Mgs. David Pereira Salazar		
Asignatura:	Valoración de puestos		
Carrera:	Gestión del Talento Humano	Nivel:	Segundo nivel
Estudiante:			

ACTIVIDAD PRÁCTICO EXPERIMENTAL EN EL ENTORNO ACADÉMICO

Aplicación del método cualitativo de jerarquización simple mediante comparación estructurada de puestos organizacionales simulados.

Objetivo

Aplicar el método cualitativo de jerarquización simple para ordenar puestos organizacionales en función de su valor relativo, utilizando criterios técnicos previamente definidos y sustentando la decisión mediante argumentación estructurada.

Antecedentes / Escenario

La jerarquización simple constituye uno de los métodos cualitativos más básicos y tradicionales en la valoración de puestos. A diferencia de los métodos cuantitativos, no asigna puntajes numéricos, sino que establece un orden relativo de importancia entre los cargos.

Este método es especialmente útil en organizaciones pequeñas o en fases preliminares de estructuración salarial.

En el caso trabajado en clase (empresa simulada “Bodemark Nuevo Amanecer”), se construyeron cinco fichas descriptivas correspondientes a diferentes niveles organizacionales (Gerente General, Jefe de Operaciones, Jefe de Talento Humano, Analista de Talento Humano y Auxiliar de Bodega), permitiendo observar diferencias claras en:

- Nivel de toma de decisiones
- Alcance de responsabilidad
- Supervisión ejercida
- Impacto organizacional

El ejercicio permite comprender que la jerarquía formal no siempre refleja el valor técnico del puesto si no se analizan criterios objetivos.

Recursos necesarios

- Fichas descriptivas elaboradas previamente.
- Plantilla comparativa.
- Pizarra digital o Excel.
- Apuntes sobre métodos cualitativos.

Planteamiento del problema

En muchas organizaciones, la asignación de jerarquías y niveles salariales se basa únicamente en el título del cargo o en la percepción subjetiva de su importancia.

Esto genera:

- Distorsiones salariales.
- Confusión en niveles organizacionales.
- Conflictos internos por inequidad percibida.
- Falta de coherencia en estructuras de compensación.

El problema radica en la ausencia de criterios definidos para determinar el valor relativo entre puestos.

Pasos por realizar

- Construir cinco fichas de puestos en una empresa simulada.
- Definir entre 2 y 3 criterios cualitativos de comparación (ejemplo: toma de decisiones, impacto organizacional, nivel de supervisión).
- Analizar cada puesto en función de los criterios seleccionados.
- Ordenar los cargos del mayor al menor valor relativo.
- Redactar una justificación técnica argumentada.
- Validar coherencia entre jerarquía propuesta y descripción funcional.

Desarrollo

El estudiante deberá realizar un análisis comparativo integral entre los cinco cargos previamente descritos.

Fase 1: Construcción de fichas

Cada ficha debe contener: Identificación del puesto, Funciones principales, Requisitos, Nivel de responsabilidad, Condiciones laborales.

Fase 2: Definición de criterios



Se recomienda seleccionar criterios como: Nivel de toma de decisiones (estratégico, táctico, operativo), Impacto en resultados organizacionales (alto, medio, bajo), Nivel de supervisión ejercida (dirige áreas, dirige equipos, no dirige), Los criterios deben aplicarse de forma uniforme a todos los cargos.

Fase 3: Jerarquización cualitativa

Ejemplo aplicado

FICHA DE PUESTO	
Empresa:	Bodemark Nuevo amanecer
Nombre del puesto:	Gerente general.
Área o departamento:	Dirección general.
Funciones principales:	Planificar y dirigir la estrategia general de la empresa. Tomar decisiones financieras, comerciales y operativas. Representar legalmente a la empresa frente a proveedores y clientes.
Requisitos de ingreso:	Formación: Título universitario en Administración de Empresas, Economía o afines. Experiencia: 3 a 5 años en cargos gerenciales. Habilidades: Liderazgo, toma de decisiones, visión estratégica, comunicación efectiva.
Nivel de responsabilidad:	No reporta a alguien, lidera a todos los jefes de área. Alto impacto en los resultados y sostenibilidad de la empresa.
Condiciones laborales:	Jornada completa, alta carga mental y responsabilidad, bajo riesgo físico, mayor tiempo laboral en oficina.

FICHA DE PUESTO	
Empresa:	Bodemark Nuevo amanecer
Nombre del puesto:	Auxiliar de bodega.
Área o departamento:	Operaciones.
Funciones principales:	Recibir y almacenar productos. Preparar pedidos para despacho. Mantener el orden y limpieza de la bodega.
Requisitos de ingreso:	Formación: Título de bachiller. Experiencia: No requiere experiencia. Habilidades: Trabajo en equipo, responsabilidad, organización.
Nivel de responsabilidad:	Reporta al Jefe de Operaciones, no lidera personal, el impacto de su trabajo es en el despacho y almacenamiento
Condiciones laborales:	Jornada completa, esfuerzo físico alto, riesgo físico moderado.

FICHA DE PUESTO	
Empresa:	Bodemark Nuevo amanecer
Nombre del puesto:	Jefe de operaciones.
Área o departamento:	Operaciones.
Funciones principales:	Coordinar la logística de abastecimiento y distribución de productos. Supervisar al personal operativo y de bodega. Garantizar el cumplimiento de procesos y tiempos de entrega.
Requisitos de ingreso:	Formación: Título en Ingeniería industrial o afines. Experiencia: 1 a 3 años en operaciones. Habilidades: Organización, liderazgo, resolución de problemas.
Nivel de responsabilidad:	Reporta al Gerente General, lidera equipos operativos. Impacto directo en la eficiencia y calidad del servicio.
Condiciones laborales:	Jornada completa, trabajo bajo presión, riesgo físico moderado.

FICHA DE PUESTO	
Empresa:	Bodemark Nuevo amanecer
Nombre del puesto:	Jefe de talento humano.
Área o departamento:	Talento Humano.
Funciones principales:	Planificar, dirigir y supervisar los procesos de reclutamiento y selección. Diseñar e implementar políticas de talento humano alineadas a la estrategia organizacional. Asesorar a la Gerencia General y a los jefes de área en temas laborales, clima y cultura organizacional.
Requisitos de ingreso:	Formación: Título de tercer nivel en gestión de talento humano. Experiencia: 1 a 3 años en el puesto o similares. Habilidades: Liderazgo, comunicación asertiva, toma de decisiones, análisis, empatía, confidencialidad.
Nivel de responsabilidad:	Reporta al Gerente general, lidera el área de Talento Humano. Tiene impacto medio-alto en el desempeño, clima laboral y cumplimiento legal
Condiciones laborales:	Jornada completa, trabajo administrativo y estratégico, bajo riesgo físico, carga mental moderada.

FICHA DE PUESTO	
Empresa:	Bodemark Nuevo amanecer
Nombre del puesto:	Analista de talento humano.
Área o departamento:	Talento Humano.
Funciones principales:	Ejecutar procesos de reclutamiento y selección. Gestionar y analizar evaluaciones de desempeño. Gestionar y apoyar en capacitaciones para el personal.
Requisitos de ingreso:	Formación: Título de tercer nivel en gestión de talento humano. Experiencia: 6 meses a 1 año en el puesto o similares. Habilidades: Comunicación, análisis, empatía, trabajo en equipo.
Nivel de responsabilidad:	Reporta al Jefe de Talento Humano, no lidera personal. Impacto medio en la gestión interna.
Condiciones laborales:	Jornada completa, bajo riesgo físico, carga administrativa moderada.

Aquí se observa que puede existir igualdad jerárquica entre cargos tácticos.

Fase 4: Justificación técnica

El Gerente General posee máxima autoridad estratégica, los jefes de área tienen liderazgo táctico con impacto directo, el analista cumple funciones técnicas de apoyo, el auxiliar ejecuta tareas operativas bajo supervisión directa.

Resultados esperados

Al finalizar la actividad, el estudiante, comprenderá la lógica del método cualitativo de jerarquización, identificará diferencias entre estructura formal y valor relativo, desarrollará capacidad argumentativa en procesos técnicos, reconocerá las limitaciones del método cualitativo (subjetividad, falta de precisión numérica). Además, quedará preparado para el siguiente paso metodológico: Transición hacia métodos cuantitativos (comparación por puntos o factores).



2.3 Práctica Experimental 3

Cargo:	Docente Especialista		
Nombre:	Mgs. David Pereira Salazar		
Asignatura:	Valoración de puestos		
Carrera:	Gestión del Talento Humano	Nivel:	Segundo nivel
Estudiante:			

ACTIVIDAD PRÁCTICO EXPERIMENTAL EN EL ENTORNO ACADÉMICO

Aplicación del método cualitativo de comparación por pares en la valoración organizacional de cargos en la empresa simulada HUMANA360.

Objetivo

Aplicación del método cualitativo de comparación por pares en la valoración organizacional de cargos en la empresa simulada HUMANA360.

Antecedentes / Escenario

La empresa HUMANA360 es una consultora ecuatoriana especializada en gestión del talento humano, que ofrece servicios de selección, capacitación, evaluación de desempeño, clima laboral y desarrollo organizacional.

La organización desea revisar su estructura jerárquica interna como paso previo a un posible rediseño salarial. Para ello, ha decidido aplicar un método cualitativo sistemático que permita comparar los cargos entre sí sin recurrir aún a métodos cuantitativos complejos.

El método de comparación por pares permite:

- Comparar cada cargo con todos los demás.
- Determinar cuál tiene mayor valor organizacional.
- Reducir subjetividad mediante análisis estructurado.
- Generar una jerarquía interna preliminar.
- Servir como base para la transición hacia métodos cuantitativos.

Recursos necesarios

- Fichas funcionales de los seis cargos.
- Tabla de comparación por pares.
- Tabla de puntuación final.



- Calculadora o Excel.
- Apuntes de clase sobre métodos cualitativos.

Planteamiento del problema

La empresa necesita determinar qué cargos poseen mayor valor organizacional relativo considerando:

- Nivel de responsabilidad.
- Impacto en resultados.
- Toma de decisiones.
- Complejidad técnica.
- Alcance estratégico.

Sin embargo, los cargos pertenecen a distintas áreas (consultoría, selección, evaluación, talento interno y apoyo administrativo), lo que dificulta una comparación directa.

El problema central es:

¿Cómo establecer una jerarquía organizacional coherente cuando los cargos tienen naturalezas funcionales distintas?

Pasos por realizar

- Analizar detalladamente las seis fichas funcionales.
- Definir criterios cualitativos comunes para todas las comparaciones.
- Comparar cada cargo con todos los demás.
- En cada comparación, seleccionar el cargo de mayor valor organizacional.
- Registrar la decisión y su justificación breve.
- Asignar un punto por cada comparación ganada.
- Sumar los puntos.
- Construir la jerarquía final.
- Elaborar una justificación técnica global.

Desarrollo

Dado que se valoran 6 cargos, el número total de comparaciones será:

$$6(6 - 1)/2 = 15 \text{ comparaciones}$$



Cada comparación obliga al estudiante a analizar:

- ¿Cuál cargo toma decisiones de mayor impacto?
- ¿Cuál influye más en los resultados organizacionales?
- ¿Cuál requiere mayor formación y experiencia?
- ¿Cuál tiene mayor nivel de autonomía?

No se evalúa a la persona, sino al puesto en sí mismo.

El análisis debe ser argumentado y coherente con la ficha funcional previamente construida.

Tabla de comparación por pares				
#	Cargo A	Cargo B	Cargo con mayor valor	Justificación breve
1	Consultor Senior en Desarrollo Organizacional	Analista de Capacitación	Consultor Senior en Desarrollo Organizacional	Mayor impacto estratégico y liderazgo
2	Consultor Senior en Desarrollo Organizacional	Asistente Administrativo de consultoría	Consultor Senior en Desarrollo Organizacional	Alta responsabilidad y decisiones complejas
3	Consultor Senior en Desarrollo Organizacional	Coordinador Selección y reclutamiento	Consultor Senior en Desarrollo Organizacional	Lidera proyectos estratégicos
4	Consultor Senior en Desarrollo Organizacional	Especialista Psicométrico	Consultor Senior en Desarrollo Organizacional	Mayor alcance organizacional
5	Consultor Senior en Desarrollo Organizacional	Jefe de Talento Interno	Consultor Senior en Desarrollo Organizacional	Impacto directo en clientes y estrategia
6	Analista de Capacitación	Asistente Administrativo de consultoría	Analista de Capacitación	Mayor nivel técnico y responsabilidad
7	Analista de Capacitación	Coordinador Selección y reclutamiento	Coordinador Selección y reclutamiento	Mayor toma de decisiones
8	Analista de Capacitación	Especialista Psicométrico	Especialista Psicométrico	Mayor especialización técnica
9	Analista de Capacitación	Jefe de Talento Interno	Jefe de Talento Interno	Liderazgo y gestión integral
10	Asistente Administrativo de consultoría	Coordinador Selección y reclutamiento	Coordinador Selección y reclutamiento	Responsabilidad alta y KPIs
11	Asistente Administrativo de consultoría	Especialista Psicométrico	Especialista Psicométrico	Impacto en decisiones
12	Asistente Administrativo de consultoría	Jefe de Talento Interno	Jefe de Talento Interno	Rol estratégico
13	Coordinador Selección y reclutamiento	Especialista Psicométrico	Coordinador Selección y reclutamiento	Gestión de procesos completos
14	Coordinador Selección y reclutamiento	Jefe de Talento Interno	Jefe de Talento Interno	Gestión del talento interno
15	Especialista Psicométrico	Jefe de Talento Interno	Jefe de Talento Interno	Liderazgo organizacional

	A	B	
1	Tabla de puntuación		Jerarquía final
3	Cargo	Puntos obtenidos	Consultor Senior en Desarrollo Organizacional
4	Consultor Senior en Desarrollo Organizacional	5	Jefe de Talento Interno
5	Jefe de Talento Interno	4	Coordinador de Selección y Reclutamiento
6	Coordinador de Selección y Reclutamiento	3	Especialista en Evaluación Psicométrica
7	Especialista en Evaluación Psicométrica	2	Analista de Capacitación
8	Analista de Capacitación	1	Asistente Administrativo de Consultoría
9	Asistente Administrativo de Consultoría	0	

Justificación: La aplicación del método de comparación por pares permitió identificar el valor relativo de cada cargo dentro de la empresa HUMANA360, considerando aspectos cualitativos como el nivel de responsabilidad, el impacto organizacional, la complejidad de las funciones, la toma de decisiones, la formación requerida y la influencia directa en los resultados de la empresa.

A partir del análisis realizado, el Consultor Senior en Desarrollo Organizacional obtuvo la mayor jerarquía, debido a que desempeña un rol estratégico clave en la empresa. Este cargo lidera diagnósticos organizacionales complejos, diseña modelos de evaluación de clima, desempeño y liderazgo, y coordina equipos de consultores, lo que implica una alta responsabilidad y un impacto directo tanto en la satisfacción del cliente como en la reputación y posicionamiento de HUMANA360 en el mercado. Además, requiere un alto nivel de formación académica y experiencia profesional, así como una constante toma de decisiones de carácter estratégico.

En segundo lugar, el jefe de Talento Interno se posiciona como un cargo de alto valor organizacional, ya que es responsable de la gestión integral del capital humano interno. Este puesto define políticas de bienestar, retención y desarrollo, además de monitorear indicadores de gestión que inciden directamente en la estabilidad y el desempeño del personal. Su influencia es estratégica, ya que contribuye a crear un clima organizacional favorable y al cumplimiento de los objetivos institucionales a largo plazo.

El Coordinador de Selección y Reclutamiento ocupa el tercer nivel jerárquico debido a su responsabilidad en la planificación, supervisión y control de los procesos de atracción de talento para los clientes. Este cargo tiene un alto impacto en la calidad del servicio ofrecido por la empresa, ya que de sus decisiones depende la idoneidad del talento seleccionado y el cumplimiento de

indicadores clave de desempeño, aunque su alcance estratégico es más específico que el de los cargos directivos.

Por su parte, el Especialista en Evaluación Psicométrica presenta un valor organizacional medio, dado que su rol es altamente técnico y especializado. Aunque su trabajo influye en la toma de decisiones de selección y desarrollo, su nivel de autonomía y liderazgo es menor en comparación con los cargos anteriores, ya que actúa principalmente como soporte dentro de los procesos.

El Analista de Capacitación se ubica en un nivel jerárquico inferior, ya que su función principal se centra en la ejecución y seguimiento de planes de formación previamente definidos. Si bien su aporte es importante para el desarrollo de competencias, su grado de responsabilidad, toma de decisiones y alcance estratégico es moderado.

Finalmente, el Asistente Administrativo de Consultoría ocupa el último lugar en la jerarquía, debido a que sus funciones están orientadas principalmente al apoyo operativo y administrativo. Este cargo no toma decisiones estratégicas ni tiene un impacto directo, aunque resulta indispensable para el correcto funcionamiento de los procesos internos.

Resultados esperados

Al finalizar la práctica, el estudiante será capaz de aplicar correctamente el método de comparación por pares, analizar técnicamente cargos de distinta naturaleza funcional, argumentar decisiones jerárquicas, identificar el valor organizacional relativo, reconocer las limitaciones del método cualitativo, comprender la necesidad de métodos cuantitativos para medir magnitud de diferencia.

3 UNIDAD 2: Métodos cuantitativos de valoración de puestos

3.1 Práctica experimental 4

Cargo:	Docente Especialista		
Nombre:	Mgs. David Pereira Salazar		
Asignatura:	Valoración de puestos		
Carrera:	Gestión del Talento Humano	Nivel:	Segundo nivel
Estudiante:			

ACTIVIDAD PRÁCTICO EXPERIMENTAL EN EL ENTORNO ACADÉMICO

Análisis comparativo crítico entre métodos cualitativos y cuantitativos de valoración de puestos

Objetivo

Comparar de manera estructurada los métodos cualitativos y cuantitativos de valoración de puestos, identificando sus fundamentos técnicos, diferencias metodológicas, ventajas, limitaciones y aplicaciones organizacionales, para determinar su pertinencia según el contexto empresarial.

Antecedentes / Escenario

En la gestión del talento humano, la elección del método de valoración de puestos depende del tamaño organizacional, el nivel de formalización, los recursos disponibles y los objetivos estratégicos. Los métodos cualitativos (jerarquización simple, comparación por pares, clasificación) se basan en análisis descriptivo y comparativo, mientras que los métodos cuantitativos (puntos por factores, factores ponderados, modelos estructurados como IPE) utilizan escalas numéricas y ponderaciones objetivas.

La actividad presentada por los estudiantes (tabla comparativa) permite observar diferencias fundamentales entre ambos enfoques, sin embargo, el análisis debe trascender lo descriptivo y avanzar hacia la interpretación crítica.

Recursos necesarios

- Tabla comparativa elaborada por los estudiantes.
- Apuntes de clase.
- Ejemplos prácticos revisados (HUMANA360).
- Pizarra o herramienta digital.

Planteamiento del problema

Las organizaciones frecuentemente implementan métodos de valoración sin analizar:

- Su nivel de objetividad.
- El grado de complejidad requerido.
- La coherencia con el tamaño organizacional.
- La relación costo-beneficio de implementación.

El problema central es:

¿En qué contextos organizacionales resulta más adecuado aplicar un método cualitativo y cuándo es necesario migrar a un método cuantitativo?

Pasos por realizar

- Revisar la tabla comparativa desarrollada.
- Identificar diferencias estructurales clave entre ambos métodos.
- Analizar el impacto de la subjetividad en decisiones salariales.
- Evaluar la aplicabilidad según:
 - Tamaño de empresa.
 - Número de cargos.
 - Nivel de formalización.
 - Recursos disponibles.
- Elaborar una conclusión técnica argumentada.

Desarrollo

La comparación debe centrarse en:

Naturaleza metodológica

- Cualitativo: análisis global y descriptivo.
- Cuantitativo: análisis estructurado y numérico.

Base técnica

- Cualitativo: opinión experta y comparación directa.
- Cuantitativo: factores, subfactores y ponderación.

Nivel de objetividad

- Cualitativo: moderado.
- Cuantitativo: alto, si está bien diseñado.

Impacto en estructura salarial

- Cualitativo: ordena jerarquía.

- Cuantitativo: define magnitud de diferencia.

Complejidad operativa

- Cualitativo: bajo costo y rápida aplicación.
- Cuantitativo: mayor tiempo y capacitación.

TABLA COMPARATIVA



Criterio	MÉTODO CUALITATIVO	MÉTODO CUANTITATIVO	
Definición	Valoran los puestos de forma global, considerando su importancia relativa, tiene un análisis descriptivo y comparativo.	Valoran los puestos asignando puntajes numéricos según factores definidos, es un método analítico y numérico.	
Base de evaluación	Opinión experta y comparación entre puestos.	Factores, subfactores y ponderaciones.	
Grado de objetividad	Moderado, puede existir subjetividad.	Alto, basado en criterios cuantificables.	
Métodos más usados	Jerarquización simple, comparación por pares, clasificación.	Método por puntos, factores ponderados.	
Aplicación ideal	Empresas pequeñas o con pocos puestos.	Empresas medianas y grandes.	
Ventajas	Simplicidad de aplicación Rápida implementación Bajo costo Facilidad de comprensión Flexibilidad Adecuados para empresas pequeñas	Mayor objetividad Alta precisión Facilitan el control y seguimiento Aplicables a empresas medianas y grandes	
Limitaciones	Alto grado de subjetividad Menor precisión Poco adecuados para empresas grandes	Mayor complejidad Más tiempo de implementación Costo más elevado Menor flexibilidad inicial	

Resultados esperados

Al finalizar la práctica, el estudiante diferencia técnicamente métodos cualitativos y cuantitativos, comprende el impacto de la objetividad en estructuras salariales, analiza críticamente la aplicabilidad organizacional, identifica la transición metodológica hacia la valoración por puntos, fortalece pensamiento analítico en toma de decisiones organizacionales.

3.2 Práctica experimental 5

Cargo:	Docente Especialista		
Nombre:	Mgs. David Pereira Salazar		
Asignatura:	Valoración de puestos		
Carrera:	Gestión del Talento Humano	Nivel:	Segundo nivel
Estudiante:			

ACTIVIDAD PRÁCTICO EXPERIMENTAL EN EL ENTORNO ACADÉMICO

Aplicación estructurada del sistema de puntos por factores para la jerarquización cuantitativa de cargos organizacionales.

Objetivo

Aplicar el método cuantitativo de valoración por puntos a tres cargos simulados, utilizando factores, subfactores y ponderaciones previamente definidas, con el fin de determinar su valor relativo y establecer una jerarquía organizacional basada en criterios objetivos.

Antecedentes / Escenario

El sistema de puntos es uno de los métodos cuantitativos más utilizados en la valoración de puestos. A diferencia de los métodos cualitativos, este modelo:

- Define factores específicos.
- Descompone en subfactores.
- Asigna ponderaciones.
- Establece escalas por niveles.
- Otorga puntajes cuantificables.

En la actividad desarrollada, se valoraron tres cargos:

- Jefe de Talento Humano
- Analista de Talento Humano
- Asistente Administrativo

El modelo utilizó una escala total de **100 puntos**, distribuidos en tres factores principales:

Competencias (50 puntos)

- Formación académica (20)
- Experiencia (20)
- Habilidades (10)

Complejidad del puesto (20 puntos)

- Condiciones de trabajo (10)
- Toma de decisiones (10)

Responsabilidad (30 puntos)

- Rol del puesto (20)
- Control de resultados (10)

Recursos necesarios

- Plantilla de hoja de cálculo.
- Tabla de factores y ponderaciones.
- Escalas de grado por subfactor.
- Calculadora o Excel.
- Fichas descriptivas previas.

Planteamiento del problema

La organización necesita determinar con mayor precisión el valor relativo de los cargos del área de Talento Humano, ya que la jerarquización cualitativa previa no permitió medir la magnitud de diferencia entre ellos.

El problema central es:

¿Cómo cuantificar objetivamente la diferencia de valor organizacional entre cargos de distinto nivel jerárquico?

Pasos por realizar

- Analizar los factores definidos y su ponderación.
- Revisar las escalas de grado por subfactor.
- Determinar el nivel correspondiente a cada cargo.
- Asignar el puntaje correspondiente.
- Sumar los subtotales por factor.
- Calcular el puntaje total por cargo.
- Establecer la jerarquía final.
- Interpretar la magnitud de diferencia entre cargos.

Desarrollo

	A	B	C	D
1	Factores	Subfactores	Ponderación	Total
2	Competencias	Formación académica	20	
3		Experiencia	20	
4		Habilidades	10	50
5	Complejidad del puesto	Condiciones de trabajo	10	
6		Toma de decisiones	10	20
7	Responsabilidad	Rol del puesto	20	
8		Control de resultados	10	30
9	Total de puntos			100

	A	B	C	D	E	F	G
1	COMPETENCIAS						
2	Formación académica			Experiencia			
3	Grado	Nivel	Puntaje	Grado	Nivel	Puntaje	
4		4 Cuarto nivel	30		4 Más de 5 años	20	
5		3 Licenciatura	25		3 Más de 2 años a 5 años	15	
6		2 Tecnología	15		2 Más de 1 año a 3 años	10	
7		1 Bachiller	5		1 6 meses a 1 año	5	

COMPLEJIDAD DEL PUESTO						
Condiciones del trabajo			Toma de decisiones			
Grado	Nivel	Puntaje	Grado	Nivel	Puntaje	
	4 Alta presión	10		4 Estratégicas	10	
	3 Moderada presión	8		3 Tácticas	9	
	2 Baja presión	6		2 Operativas	7	
	1 Sin presión	5		1 No toma decisiones	5	

RESPONSABILIDAD						
Rol del puesto			Control de resultados			
Grado	Nivel	Puntaje	Grado	Nivel	Puntaje	
	4 Gerencias	20		4 Control total	10	
	3 Jefes de áreas	15		3 Control parcial	8	
	2 Analistas	10		2 Seguimiento básico	6	
	1 Apoyo operativo	5		1 Sin control directo	5	

Factores	Subfactores	Jefe de Talento Humano	Total	Analista de Talento Humano	Total	Asistente administrativo	Total
Competencias	Formación académica	25		15		15	
	Experiencia	15	40	10	25	5	20
Complejidad del puesto	Condiciones de trabajo	8		6		6	
	Toma de decisiones	9	17	7	13	5	11
Responsabilidad	Rol del puesto	15		10		5	
	Control de resultados	8	23	6	16	5	10
Total de puntos			80		54		41



Resultados esperados

Al finalizar la práctica, el estudiante comprende la lógica del método de puntos por factores, aplica correctamente escalas y ponderaciones, diferencia entre jerarquizar y cuantificar, interpreta magnitudes numéricas, relaciona valoración con política salarial, identifica límites del método cuantitativo.



3.3 Práctica experimental 6

Cargo:	Docente Especialista		
Nombre:	Mgs. David Pereira Salazar		
Asignatura:	Valoración de puestos		
Carrera:	Gestión del Talento Humano	Nivel:	Segundo nivel
Estudiante:			

ACTIVIDAD PRÁCTICO EXPERIMENTAL EN EL ENTORNO ACADÉMICO

Diseño colaborativo de factores y subfactores para la construcción de un sistema cuantitativo de valoración de puestos.

Objetivo

Elaborar, en equipos colaborativos, una estructura técnica de factores y subfactores aplicables a cinco cargos simulados, con el fin de generar los insumos necesarios para la implementación posterior del sistema de puntuación.

Antecedentes / Escenario

El sistema de puntos por factores no inicia con la asignación de puntajes, sino con el diseño técnico de la estructura de evaluación.

Antes de puntuar, la organización debe responder: ¿Qué dimensiones del puesto son relevantes?, ¿Qué factores realmente agregan valor organizacional?, ¿Qué subfactores permiten medir objetivamente cada dimensión?

Una mala definición de factores genera: Distorsión en resultados, sobrevaloración de ciertos cargos, subjetividad encubierta, inequidad salarial.

En esta práctica, los estudiantes no aplican una matriz ya definida, sino que diseñan la arquitectura conceptual del sistema.

Recursos necesarios

- Fichas descriptivas de cinco cargos simulados.
- Plantilla base de matriz (Excel).
- Pizarra digital.
- Apuntes teóricos sobre sistema de puntos.

Planteamiento del problema

Una organización desea implementar un sistema cuantitativo de valoración, pero no cuenta con un modelo de factores definido.

El reto es, ¿Cómo seleccionar factores que sean suficientemente generales para aplicarse a todos los cargos, pero suficientemente específicos para diferenciar niveles de responsabilidad, complejidad y competencia?

Pasos por realizar

- Conformar equipos colaborativos.
- Seleccionar cinco cargos simulados (estratégico, táctico y operativo).
- Analizar las fichas descriptivas.
- Proponer entre 3 y 5 factores generales.
- Desglosar cada factor en al menos 2 o 3 subfactores.
- Justificar técnicamente cada factor.
- Validar que todos los factores sean aplicables a los cinco cargos.

Desarrollo

El diseño debe cumplir criterios metodológicos:

1. Universalidad

El factor debe aplicarse a todos los cargos.

2. No duplicidad

No deben existir factores que midan lo mismo con diferente nombre.

3. Claridad conceptual

Cada subfactor debe tener una definición clara.

4. Medibilidad posterior

Debe poder transformarse en escala numérica.

Grado	Factor	Puntuaje	Justificación	Gerente General	Jefe de Área	Analista	Asistente Administrativo	Auxiliar	Mensajero
4	Doctorado	100	El Gerente General obtiene 100 puntos debido a que el puesto requiere formación académica de doctorado para la toma de decisiones estratégicas; el Jefe de Área alcanza 75 puntos al necesitar estudios de cuarto nivel para la gestión y coordinación del área; el Analista, el Asistente Administrativo y el Auxiliar obtienen 50 puntos al requerir formación de tercer nivel para el desarrollo de funciones técnicas y de apoyo; mientras que el Mensajero recibe 25 puntos al requerir únicamente educación de bachillerato para el cumplimiento de tareas operativas.	100					
3	Cuarto nivel	75			75				
2	Tercer nivel	50				50		50	50
1	Bachiller	25							25

Grado	Factor	Puntaje	Justificación	Gerente General	Jefe de Área	Analista	Asistente Administrativo	Auxiliar	Mensajero
4	Amplia experiencia mas de 5 años	100	En este factor, el Gerente General y el Jefe de Área reciben 100 puntos debido a la necesidad de contar con amplia experiencia para liderar equipos y tomar decisiones estratégicas; el Analista y el Asistente Administrativo obtienen 75 puntos al requerir experiencia intermedia para ejecutar sus funciones con eficiencia; el Auxiliar alcanza 50 puntos al necesitar experiencia básica para apoyar actividades operativas; y el Mensajero recibe 25 puntos debido a que el puesto puede desempeñarse con experiencia mínima.	100	100				
3	Intermedia De 3 a 5 años	75				75	75		
2	Básica Más de un 1 año	50						50	
1	Mínima	25							25

Grado	Factor	Puntaje	Justificación	Gerente General	Jefe de Área	Analista	Asistente Administrativo	Auxiliar	Mensajero
4	Estratégica	100	El Gerente General obtiene 100 puntos al asumir responsabilidades estratégicas que impactan a toda la organización; el Jefe de Área y el Analista reciben 75 puntos por manejar responsabilidades operativas relacionadas con procesos clave; el Asistente Administrativo alcanza 50 puntos al tener una responsabilidad moderada en la ejecución de tareas administrativas; mientras que el Auxiliar y el Mensajero obtienen 25 puntos debido a que su responsabilidad es limitada y se centra en funciones de apoyo.	100					
3	Operativa	75			75	75			
2	Moderada	50					50		
1	Limitada	25						25	25

Grado	Factor	Puntaje	Justificación	Gerente General	Jefe de Área	Analista	Asistente Administrativo	Auxiliar	Mensajero
4	Crítico	100	el impacto organizacional es crítico para el Gerente General y el Jefe de Área, quienes obtienen 100 puntos debido a la influencia directa de sus decisiones en los resultados de la organización; el Analista y el Asistente Administrativo reciben 75 puntos al tener un impacto alto en los procesos y resultados del área; el Auxiliar alcanza 50 puntos al generar un impacto moderado en el funcionamiento operativo; y el Mensajero obtiene 25 puntos al tener un impacto mínimo limitado a tareas básicas.	100	100				
3	Alto	75				75	75		
2	Moderado	50						50	
1	Mínimo	25							25

Grado	Factor	Puntaje	Justificación	Gerente General	Jefe de Área	Analista	Asistente Administrativo	Auxiliar	Mensajero
4	Autonomía con impacto en dirección estratégica	100		100	100				
3	Autonomía operativa total	75				75	75		
2	Trabajo semi-supervisado	50						50	
1	Trabajo totalmente supervisado	25							25



	Factor								
Grado	Toma de decisiones	Puntaje	Justificación	Gerente General	Jefe de Área	Analista	Asistente Administrativo	Auxiliar	Mensajero
4	Estratégicas	100		100	100				
3	Tácticas	75				75	75		
2	Operativas	50						50	
1	No toma decisiones	25							25

Resultados esperados

Al finalizar la práctica, el estudiante comprende que el sistema de puntos inicia con diseño conceptual, diferencia entre factor y subfactor, analiza coherencia estructural, desarrolla pensamiento metodológico, prepara insumos reales para la siguiente fase: asignación de ponderaciones y escalas.



3.4 Práctica Experimental 7

Cargo:	Docente Especialista		
Nombre:	Mgs. David Pereira Salazar		
Asignatura:	Valoración de puestos		
Carrera:	Gestión del Talento Humano	Nivel:	Segundo nivel
Estudiante:			

ACTIVIDAD PRÁCTICO EXPERIMENTAL EN EL ENTORNO ACADÉMICO

Aplicación integral del sistema de puntos por factores para la valoración cuantitativa y jerarquización objetiva de cinco cargos simulados.

Objetivo

Valorar cinco cargos organizacionales simulados mediante la aplicación completa del sistema de puntos (factores, subfactores, ponderación y escalas), con el fin de generar un ranking objetivo que permita analizar la estructura jerárquica y su coherencia organizacional.

Antecedentes / Escenario

En las prácticas anteriores:

- Se analizaron métodos cualitativos.
- Se compararon enfoques cualitativos y cuantitativos.
- Se aplicó un ejercicio guiado de puntos.
- Se diseñaron factores y subfactores.

En esta práctica se integran todos los componentes del sistema cuantitativo:

1. Factores definidos.
2. Subfactores estructurados.
3. Ponderaciones asignadas.
4. Escalas por niveles.
5. Asignación de grados.
6. Cálculo de puntajes.
7. Jerarquización final.

Este ejercicio simula el trabajo real de un comité técnico de valoración.

Recursos necesarios

- Matriz de valoración por factores (plantilla Excel).

- Fichas descriptivas de cinco cargos simulados.
- Tabla de ponderaciones.
- Escalas de grado por subfactor.
- Calculadora o software de hoja de cálculo.

Planteamiento del problema

La empresa simulada desea establecer una estructura salarial coherente, pero necesita:

- Determinar el valor real de cada cargo.
- Medir la magnitud de diferencia entre ellos.
- Sustentar técnicamente decisiones organizacionales.

El problema central es:

¿Cómo garantizar que el ranking final de cargos sea resultado de un proceso técnico estructurado y no de percepción subjetiva?

Pasos a realizar

- La empresa simulada desea establecer una estructura salarial coherente, pero necesita:
- Determinar el valor real de cada cargo.
- Medir la magnitud de diferencia entre ellos.
- Sustentar técnicamente decisiones organizacionales.
- El problema central es:
- ¿Cómo garantizar que el ranking final de cargos sea resultado de un proceso técnico estructurado y no de percepción subjetiva?

Desarrollo

Fase 1: Validación del modelo

El equipo debe confirmar que:

- La suma total de ponderaciones es 100% o el total de puntos definido.
- No existen subfactores duplicados.
- Todos los factores aplican a los cinco cargos.

Fase 2: Asignación de niveles

Para cada subfactor:

- Determinar el nivel correspondiente.
- Justificar técnicamente la elección.
- Registrar el puntaje.

Ejemplo:

Subfactor	Cargo A	Cargo B	Cargo C
Formación	Nivel 4	Nivel 3	Nivel 2
Experiencia	Nivel 4	Nivel 2	Nivel 1
Toma decisiones	Estratégica	Táctica	Operativa

Fase 3: Cálculo total

$$\text{Valor del puesto} = \sum (\text{Puntaje de subfactores})$$

El resultado permite:

- Determinar magnitud de diferencia.
- Identificar brechas significativas.
- Detectar posibles distorsiones.

Factores	Ponderación
Formación académica	15%
Experiencia	20%
Responsabilidad	15%
Complejidad en las tareas	10%
Impacto	10%
Autonomía del puesto	10%
Toma de decisiones	10%
Riesgo laboral	10%
Total	100%



Factor	Subfactores	Puntaje
Formación académica	Bachiller	20
	Tecnología	40
	Licenciatura	70
	Cuarto nivel	100
Factor	Subfactores	Puntaje
Experiencia	Mínima	20
	Básica: más de 1 año	35
	Intermedia: 2 a 4 años	70
	Amplia: más de 4 años	100
Factor	Subfactores	Puntaje
Responsabilidad	Limitada	20
	Moderada	30
	Operativa	70
	Estratégica	100
Factor	Subfactores	Puntaje
Complejidad de las tareas	Simple	20
	Variadas	40
	Complejas	80
	Altamente complejas	100



Factor	Subfactores	Puntaje
Impacto	Mínimo	20
	Moderado	30
	Alto	60
	Crítico	100
Factor	Subfactores	Puntaje
Autonomía del puesto	totalmente supervisado	20
	Semi- supervisado	40
	Autonomía total operativo	70
	Autonomía con impacto en estrategias	100
Factor	Subfactores	Puntaje
Toma de decisiones	No toma decisiones	15
	Operativas	35
	Tácticas	70
	Estrategicas	100
Factor	Subfactores	Puntaje
Riesgo laboral	Mínimo	20
	Moderado	45
	Alto	70
	Muy alto	100

Resultados esperados

Al finalizar la práctica, el estudiante aplica integralmente el sistema de puntos, comprende la lógica matemática del modelo, interpreta magnitudes numéricas, desarrolla pensamiento crítico sobre diseño de sistemas, relaciona valoración con política salarial.

4 Unidad 3: Evaluación y aplicación de resultados en la valoración de puestos

4.1 Práctica experimental 8

Cargo:	Docente Especialista		
Nombre:	Mgs. David Pereira Salazar		
Asignatura:	Valoración de puestos		
Carrera:	Gestión del Talento Humano	Nivel:	Segundo nivel
Estudiante:			

ACTIVIDAD PRÁCTICO EXPERIMENTAL EN EL ENTORNO ACADÉMICO

Análisis comparativo e interpretación crítica de resultados obtenidos en la valoración de puestos.

Objetivo

Comparar los resultados de valoración obtenidos por distintos equipos o aplicaciones del sistema de puntos, identificando discrepancias y coincidencias, con el fin de desarrollar pensamiento crítico en la interpretación técnica de los resultados.

Antecedentes / Escenario

La valoración de puestos no termina con la obtención del puntaje total.

El verdadero valor técnico del proceso radica en:

- Interpretar los resultados.
- Detectar inconsistencias.
- Analizar diferencias entre evaluadores.
- Validar la coherencia del sistema diseñado.

En el archivo trabajado en clase (*Análisis de resultados.xlsx*), se observan variaciones en puntajes y posiciones jerárquicas entre equipos, aun cuando partieron del mismo modelo de factores.

Esto evidencia que:

- Puede existir subjetividad incluso en métodos cuantitativos.
- Las ponderaciones influyen en el resultado.
- La interpretación del nivel asignado impacta el ranking final.

Recursos necesarios

- Matriz consolidada de resultados (Excel).



- Ranking por equipo.
- Plantilla comparativa.
- Calculadora o software de hoja de cálculo.

Planteamiento del problema

Si dos equipos aplican el mismo sistema de puntos a los mismos cargos y obtienen resultados distintos:

¿El problema está en el método o en la interpretación del evaluador?

¿Cómo determinar cuál resultado es más técnicamente coherente?

Pasos a realizar

- Revisar los puntajes totales obtenidos por cada equipo.
- Comparar el ranking final.
- Identificar diferencias numéricas significativas.
- Detectar en qué factor se originan las discrepancias.
- Analizar si las diferencias se deben a:
 - Ponderación.
 - Interpretación del grado.
 - Error matemático.
 - Sesgo de evaluación.

Desarrollo

Factor											
Grado	Formación académica	Puntaje	Gerente General	Jefe regional	Supervisor de tienda	Vendedor de tienda	Jefe de TH	Analista de TH	Encargado de Logística	Bodeguero	Despachador
4	Cuarto nivel	60	60								
3	Licenciatura	40		40			40				
2	Tecnología	20			20			20	20		
1	Bachiller	10				10				10	10



Grado	Factor	Puntaje	Gerente General	Jefe regional	Supervisor de tienda	Vendedor de tienda	Jefe de TH	Analista de TH	Encargado de Logística	Bodeguero	Despachador
4	Amplia experiencia mas de 4 años	80	80								
3	Intermedia De 2 a 4 años	50		50			50		50		
2	Básica Más de un 1 año	30				30		30		30	30
1	Mínima	15				15					

Grado	Factor	Puntaje	Gerente General	Jefe regional	Supervisor de tienda	Vendedor de tienda	Jefe de TH	Analista de TH	Encargado de Logística	Bodeguero	Despachador
4	Estratégica	60	60								
3	Alta	40		40			40		40		
2	Moderada	25				25		25		25	25
1	Limitada	15				15					

Grado	Factor	Puntaje	Gerente General	Jefe regional	Supervisor de tienda	Vendedor de tienda	Jefe de TH	Analista de TH	Encargado de Logística	Bodeguero	Despachador
4	Altamente complejo	60	60								
3	Complejo	40		40			40		40		
2	Variadas	20				20		20		20	20
1	Simples	10				10					

Grado	Factor	Puntaje	Gerente General	Jefe regional	Supervisor de tienda	Vendedor de tienda	Jefe de TH	Analista de TH	Encargado de Logística	Bodeguero	Despachador
4	Crítico	40	40								
3	Alto	25		25			25		25		
2	Moderado	15				15		15		15	15
1	Mínimo	5				5					

Grado	Factor	Puntaje	Gerente General	Jefe regional	Supervisor de tienda	Vendedor de tienda	Jefe de TH	Analista de TH	Encargado de Logística	Bodeguero	Despachador
4	Estratégicas	60	60								
3	Tácticas	40		40			40				
2	Operativas	20				20		20	20		
1	toma decisiones mínimas	10				10				10	10





Factor											
Grado	Riesgo laboral	Puntaje	Gerente General	Jefe regional	Supervisor de tienda	Vendedor de tienda	Jefe de TH	Analista de TH	Encargado de Logística	Bodeguero	Despachador
4	Muy alto	40								40	40
3	Alto	30			30	30					
2	Moderado	20	20	20			20	20	20		
1	Mínimo	10									
			380	255	160	95	255	150	215	150	150

Resultados esperados

Al finalizar la práctica, el estudiante comprende que la valoración no termina en el cálculo, desarrolla pensamiento crítico aplicado, analiza discrepancias técnicas, evalúa robustez del sistema, propone mejoras metodológicas, entiende la importancia de la calibración organizacional.



4.2 Práctica experimental 9

Cargo:	Docente Especialista		
Nombre:	Mgs. David Pereira Salazar		
Asignatura:	Valoración de puestos		
Carrera:	Gestión del Talento Humano	Nivel:	Segundo nivel
Estudiante:			

ACTIVIDAD PRÁCTICO EXPERIMENTAL EN EL ENTORNO ACADÉMICO

Sistematización de resultados de valoración y diseño preliminar de estructura de compensación basada en puntajes obtenidos.

Objetivo

Integrar los resultados cuantitativos obtenidos del sistema de puntos dentro de una matriz estructurada que permita establecer niveles de compensación coherentes con el valor organizacional de cada cargo.

Antecedentes / Escenario

La valoración de puestos no tiene sentido si no se traduce en decisiones reales.

El sistema de puntos permite:

- Medir valor organizacional.
- Establecer jerarquía.
- Determinar magnitud de diferencia.

Sin embargo, la compensación requiere un paso adicional: Convertir puntajes en bandas salariales.

La matriz trabajada en clase permite visualizar:

- Puntaje total.
- Nivel o categoría.
- Rango salarial.
- Salario base.
- Componentes variables.
- Beneficios adicionales.

Este ejercicio simula el diseño preliminar de una política salarial técnica.

Recursos necesarios

- Matriz de valoración con puntajes finales.
- Plantilla de compensaciones (Excel).
- Datos referenciales de mercado (simulados).
- Calculadora o Excel.

Planteamiento del problema

La empresa ya conoce el valor relativo de cada cargo, pero necesita responder: ¿Cómo traducir los puntos en dinero?, ¿Qué diferencia salarial debe existir entre 80 y 60 puntos?, ¿Cómo evitar distorsiones?, ¿Cómo incorporar compensación variable?

El problema central es ¿Cómo diseñar una estructura de compensación coherente, proporcional y defendible técnicamente a partir de un sistema de valoración?

Pasos por realizar

- La empresa ya conoce el valor relativo de cada cargo, pero necesita responder:
- ¿Cómo traducir los puntos en dinero?
- ¿Qué diferencia salarial debe existir entre 80 y 60 puntos?
- ¿Cómo evitar distorsiones?
- ¿Cómo incorporar compensación variable?
- El problema central es:
- ¿Cómo diseñar una estructura de compensación coherente, proporcional y defendible técnicamente a partir de un sistema de valoración?

Desarrollo

Creación de bandas salariales

Ejemplo:

Rango de puntos	Nivel	Banda salarial
80 – 100	Nivel Estratégico	\$2.500 – \$3.200
60 – 79	Nivel Táctico	\$1.600 – \$2.400
40 – 59	Nivel Operativo	\$900 – \$1.500

Cargo	Sueldo promedio en Ecuador
Gerente general	\$3.000 a \$4.000
Jefe regional	\$1500 a \$2000
Supervisor de tienda	\$700 a \$800
Vendedor de tienda	\$482 a 600
Jefe de Talento Humano	\$1200 a \$1900
Analista de Talento Humano	\$600 a \$900
Encargado de Logística	\$600 a \$800
Bodeguero	\$500 a \$700
Despachador	\$482 a 600

Asignación de compensación total

La compensación puede incluir:

- Sueldo base.
- Bonificación por desempeño.
- Incentivos por cumplimiento.
- Beneficios no monetarios.

Ejemplo

Cargo	Puntaje	Nivel	Sueldo Base	Variable (%)	Total Estimado
Jefe TH	80	Estratégico	2.800	15%	3.220
Analista TH	54	Táctico	1.900	10%	2.090
Asistente	41	Operativo	1.100	5%	1.155

Validación interna

El equipo debe analizar:

- ¿La diferencia salarial guarda proporción con los puntos?
- ¿Existe equidad interna?
- ¿Es sostenible financieramente?
- ¿Es defendible ante auditoría laboral?

Resultados esperados

Al finalizar la práctica, el estudiante comprende la relación entre valoración y compensación, diseña bandas salariales coherentes, analiza proporcionalidad, aplica pensamiento estratégico, integra técnica y gestión, simula decisiones reales de talento humano.

4.3 Práctica experimental 10

Cargo:	Docente Especialista		
Nombre:	Mgs. David Pereira Salazar		
Asignatura:	Valoración de puestos		
Carrera:	Gestión del Talento Humano	Nivel:	Segundo nivel
Estudiante:			

ACTIVIDAD PRÁCTICO EXPERIMENTAL EN EL ENTORNO ACADÉMICO

Diseño de un plan de mejora organizacional basado en beneficios no monetarios a partir de los resultados de la valoración de puestos.

Objetivo

Redactar un plan estratégico de mejora organizacional centrado en beneficios no monetarios (salario emocional), utilizando los resultados obtenidos en la valoración de puestos, con el fin de demostrar la capacidad de vincular análisis técnico con toma de decisiones organizacionales.

Antecedentes / Escenario

La valoración de puestos determina el valor organizacional de cada cargo, pero la compensación no se limita al salario económico.

En contextos actuales de gestión del talento, las organizaciones incorporan salario emocional, beneficios flexibles, desarrollo profesional, reconocimiento organizacional, equilibrio vida-trabajo

El archivo trabajado en clase integra elementos de compensación variable y beneficios no monetarios que pueden ser asignados estratégicamente según el nivel del cargo.

La pregunta clave es: ¿Cómo utilizar los resultados de valoración para diseñar mejoras organizacionales más allá del salario base?

Recursos necesarios

- Matriz de valoración final.
- Matriz de compensación y salario emocional.
- Resultados de ranking.
- Plantilla para plan estratégico.
- Apuntes de clase.

Planteamiento del problema

Tras aplicar el sistema de puntos, la empresa identifica diferencias claras entre niveles, cargos estratégicos con alta responsabilidad, cargos operativos con menor compensación.

Sin embargo, el presupuesto salarial es limitado.

El problema central es:

¿Cómo fortalecer la propuesta de valor al empleado sin incrementar significativamente el costo fijo salarial?

Pasos por realizar

- Analizar los resultados finales de valoración.
- Identificar los niveles organizacionales.
- Determinar qué grupo requiere mayor incentivo.
- Seleccionar beneficios no monetarios adecuados por nivel.
- Justificar la propuesta en función del valor organizacional.
- Redactar el plan de mejora estructurado.
- Presentar conclusiones estratégicas.

Desarrollo

Propuesta de beneficios no monetarios

Ejemplo:

Nivel Estratégico: Flexibilidad horaria, Bono por cumplimiento de objetivos, Participación en decisiones estratégicas, Seguro médico ampliado.

Nivel Táctico: Plan de formación continua, Bonos por metas, Modalidad híbrida, Reconocimiento formal.

Nivel Operativo: Días libres adicionales, Programas de bienestar, Reconocimiento mensual, Incentivos por desempeño.

Redacción del plan

El plan debe incluir diagnóstico (basado en valoración), objetivo estratégico, propuesta de beneficios, justificación técnica, impacto esperado, indicadores de seguimiento.



Cargo	Puntaje	Sueldo	Salario emocional	Variable
Gerente general	380	\$6,500	Estabilidad laboral si cumple los resultados.	Bono por la ejecución y el éxito de proyectos estratégicos.
Jefe regional	255	\$2,500	Feedback constante y participación en decisiones de la empresa.	Comisiones mensuales por cumplimiento desde el 80% de ventas de la región sobre la meta requerida ese mes.
Supervisor de tienda	160	\$900	Reconocimiento público por cumplimiento de ventas y metas en las reuniones mensuales y aumentar su autoridad para toma de decisiones, generando confianza en	Comisiones mensuales por cumplimiento desde el 80% de ventas en la tienda sobre la meta requerida ese mes.
Vendedor de tienda	95	\$580	Reconocimiento público por cumplimiento de ventas y metas en las reuniones mensuales.	Comisiones mensuales por cumplimiento desde el 80% de ventas en la tienda sobre la meta requerida ese mes.
Jefe de Talento Humano	255	\$1,500	Capacitaciones y cursos de su área y de liderazgo para fomentar su desarrollo en la organización.	Bonos de cumplimientos por proyectos del área ejecutados de manera exitosa.
Analista de Talento Humano	150	\$800	Oportunidad de trabajar de manera híbrida 1 o 2 días a la semana.	Bonos de cumplimientos trimestrales por subsistemas que necesiten mejorar su indicador.
Encargado de Logística	215	\$600	Beneficio de horario de entrada y salida flexible de acuerdo a sus operaciones y productividad.	Incentivo monetario por la realización de inventarios sin diferencias y el debido cumplimiento sin novedades con auditorias que se realizan mensualmente.
Bodeguero	150	\$500	Entrega de pines por cumplimientos y alcance de objetivos, en donde cada color sea un grado mas alto de reconocimiento y valor.	Gift card mensual según el rendimiento y productividad generada en ahorro de tiempo y efectividad, que serán evaluadas bajo indicadores de desempeño.
Despachador	150	\$480	Apertura de su lider directo para que sus ideas y recomendaciones sean tomadas en cuenta.	Incentivo monetario por cumplimiento de rutas al 100% en tiempo establecido o menor, mejorando la productividad.

Resultados esperados

Al finalizar la práctica, el estudiante integra valoración y gestión estratégica, comprende el concepto de salario emocional, diseña planes organizacionales realistas, aplica pensamiento crítico, relaciona compensación con retención de talento, desarrolla capacidad de toma de decisiones organizacionales.

