

Gestión de Personas y Desarrollo del Talento Humano

Remuneraciones y
Beneficios (Nómina)

Clase 7

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS MBA

La excelencia no se improvisa



Clase 7. Remuneraciones y Beneficios (Nómina)

- **Introducción de la clase:**

En esta clase se aborda un tema fundamental dentro de los subsistemas de Recursos Humanos: las remuneraciones y beneficios. Se analizará desde los conceptos básicos de lo que constituye una remuneración, hasta aspectos más complejos, como la administración de sueldos, la valoración de cargos y el uso de encuestas salariales. También se explorarán los beneficios laborales reconocidos por la ley ecuatoriana, así como otros que algunas empresas ofrecen como incentivos adicionales para atraer y retener talento.

Este contenido no solo ayudará a comprender cómo se estructura y gestiona una nómina, sino que permitirá evaluar de forma crítica métodos y técnicas clave que garantizan la equidad interna, la competitividad externa y, en consecuencia, la estabilidad y continuidad de una organización. Al final de esta clase, será posible identificar cuáles son las mejores prácticas en la administración de remuneraciones y cómo estas influyen en el clima organizacional, la motivación del personal y la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

RDA 2: Resultado de Aprendizaje 2. Evaluar métodos y técnicas aplicables en los distintos subsistemas de recursos humanos que garanticen a la organización su estabilidad y continuidad en el tiempo.

- *Criterio de Evaluación 3. Aplica una equidad interna y competitividad externa en las estructuras de remuneraciones y beneficios adicionales de la organización.*

7.1. Qué es la remuneración

Según lo establece el Art. 95 del Código de Trabajo (H. Congreso Nacional, 2023), se entiende como remuneración todo lo que el trabajador reciba en dinero, en servicios o en especies, inclusive lo que percibiere por trabajos extraordinarios y suplementarios, a destajo, comisiones, participación en beneficios, el aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social cuando lo asume el empleador, o cualquier otra retribución que tenga carácter normal en la industria o servicio.

Se exceptúan el porcentaje legal de utilidades, el pago mensual de fondos de reserva, los viáticos o subsidios ocasionales, la decimotercera y decimocuarta remuneraciones, la compensación económica para el salario digno, componentes salariales en proceso de incorporación a las remuneraciones y el beneficio que representan los servicios de orden social.

Es importante señalar que todos los ingresos que están considerados como parte de la remuneración deben ser tomados en cuenta para la aportación al IESS.

7.1.1. Materia gravada y no gravada del IESS

Cuando se habla de materia gravada, se refiere a los ingresos sobre los cuales se realiza el aporte personal y patronal al IESS.

A continuación, se presenta los ingresos que puede tener un trabajador y que se toman en cuenta para la aportación al IESS.

Tabla 1. Materia gravada y no gravada del IESS

Materia gravada del IESS	Materia NO gravada del IESS
<ul style="list-style-type: none">Sueldo	<ul style="list-style-type: none">Utilidades
<ul style="list-style-type: none">Horas suplementarias (fuera de la jornada de trabajo), y extraordinarias (días de descanso obligatorio y feriados)	<ul style="list-style-type: none">Fondos de reserva
<ul style="list-style-type: none">Bonos regulares (remuneración variable)	<ul style="list-style-type: none">Viáticos o subsidios ocasionales
<ul style="list-style-type: none">Comisiones	<ul style="list-style-type: none">Decimotercera remuneración
<ul style="list-style-type: none">Aporte individual al IESS cuando lo asume el empleador	<ul style="list-style-type: none">Decimocuarta remuneración
	<ul style="list-style-type: none">Compensación económica para el salario digno
	<ul style="list-style-type: none">Gastos de alimentación que el empleador entregue al empleado en dinero o en especies
	<ul style="list-style-type: none">Transporte

Fuente: Información de (H. Congreso Nacional, 2023)

Nota: si la empresa cubre gastos de alimentación y transporte, estos no deben superar el 20% de la remuneración del trabajador; si lo hacen, el excedente debe aportar al IESS.

7.1.2. Beneficios laborales establecidos en la ley ecuatoriana

Los beneficios laborales a los que tiene derecho el trabajador, según lo establece el Código de Trabajo (H. Congreso Nacional, 2023), y que tienen el *carácter de obligatorio* en el Ecuador son:

- a. **Afiliación a la Seguridad Social:** el trabajador debe ser afiliado por parte del empleador al IESS desde el primer día de trabajo.
- b. **Pago de horas suplementarias y extraordinarias:** el trabajador tiene derecho a percibir el pago por horas suplementarias (fuera de la jornada de trabajo) y extraordinarias (días de descanso obligatorio y feriados), en el caso de que trabaje estas horas.
- c. **Pago decimotercera remuneración:** corresponde a la doceava parte de las remuneraciones que hubiere percibido el colaborador durante el año calendario. El pago puede ser mensualizado o un solo pago hasta el 24 de diciembre del año en curso.
- d. **Pago decimocuarta remuneración:** equivale a la doceava parte del salario básico unificado vigente. El pago puede ser mensualizado o recibirse en forma acumulada hasta el 15 de marzo en las regiones Costa e Insular, y hasta el 15 de agosto en las regiones Sierra y Amazónica.
- e. **Pago fondos de reserva:** es un beneficio al que tienen derecho los trabajadores después del primer año de trabajo (a partir del mes 13 de labores), cuyo valor corresponde al 8,33% de la remuneración aportada al IESS. Los fondos de reserva pueden ser depositados mensualmente en el IESS o recibir este valor directamente en el rol de pagos mensual.
- f. **Vacaciones anuales:** todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de 15 días de vacaciones, incluido los días no laborables. Quienes hubieren prestado servicios más de 5 años al mismo empleador, gozarán de un día adicional de vacaciones por cada uno de los años excedentes.
- g. **Pago jubilación patronal:** los trabajadores que, por 25 años o más hubieren prestado servicios, continuada o interrumpidamente para el mismo empleador, tendrán derecho a la jubilación patronal.
- h. **Licencia de paternidad:** el trabajador (padre de familia) tiene derecho a la licencia de paternidad remunerada por 15 días por el nacimiento de su hijo/a por parto normal; en los casos por nacimientos múltiples o por cesárea se prolongará la licencia por 5 días más. En casos especiales la licencia será por un tiempo mayor.
- i. **Licencia de maternidad:** las futuras madres tienen licencia de maternidad correspondiente a 12 semanas remuneradas por motivo del nacimiento de su hijo/a. En el caso de nacimientos múltiples esta licencia se extenderá por 10 días más. Las madres que se reincorporen a sus labores tendrán un horario especial de 6 horas diarias por motivo de lactancia, que durará hasta 15 meses.
- j. **Pago por subsidio de maternidad:** este subsidio se paga cuando la afiliada ha recibido atención médica, tiene certificado de reposo prenatal y de nacimiento del niño/a vivo.

- k. **Pago de utilidades:** es un derecho de los trabajadores que laboran o laboraron en empresas privadas, este beneficio corresponde al 15% de las ganancias de la empresa en un período económico. El plazo para el pago de utilidades es el 15 de abril.

7.1.3. Algunos beneficios laborales adicionales o flexibles que ofrecen las empresas privadas

Los beneficios laborales adicionales *NO son obligatorios* en el Ecuador, y los aplican las empresas privadas. Algunos ejemplos de estos beneficios son:

- a. **Seguro médico privado:** muchas empresas ofrecen a sus empleados un seguro médico privado como beneficio adicional para cubrir los gastos de salud.
- b. **Seguro de vida:** es un beneficio adicional como una forma de brindar protección financiera a los beneficiarios en caso de fallecimiento del trabajador.
- c. **Subsidios:** algunas empresas pueden ofrecer subsidios para cubrir gastos relacionados con la educación, transporte, vivienda, alimentación, etc.
- d. **Sistema de remuneración variable (bonos por resultados):** los trabajadores pueden recibir bonificaciones en función de su desempeño o cumplimiento de objetivos.
- e. **Planes de jubilación:** algunas empresas ofrecen planes de jubilación que permiten a los trabajadores ahorrar para su retiro.
- f. **Horario flexible:** algunas empresas pueden permitir a los empleados trabajar desde casa o tener horarios flexibles para mejorar su equilibrio entre la vida laboral y personal.
- g. **Uniformes:** algunas empresas proporcionan uniformes que se usan para identificar a los trabajadores de una empresa. No es lo mismo uniformes que ropa de trabajo, ya que esta última es obligación del empleador proporcionarla para el desempeño del trabajo, protegiendo la salud y seguridad de los colaboradores.
- h. **Teléfonos celulares:** se entregan a ciertos cargos dentro de la organización, para mejorar la comunicación interna y externa, o incluso como herramienta de trabajo.
- i. **Vehículos para directivos:** beneficio que compensa el esfuerzo de los directivos, favoreciendo su satisfacción laboral y retención.
- j. **Entrega de obsequios a los colaboradores:** entregados en fechas especiales como cumpleaños, navidad, día del trabajo, etc., ayudan a fomentar un ambiente laboral más positivo y colaborativo.

- k. **Eventos empresariales:** pueden incluir celebraciones de aniversario de la empresa, fiestas de navidad y fin de año, actividades de integración, etc., lo que contribuye a fomentar una cultura empresarial positiva.

Enlace video: Tower Watson – Beneficios flexibles.

<https://vimeo.com/157435926?share=copy>

El video aborda cómo los programas de beneficios flexibles pueden adaptarse a las necesidades específicas de cada empleado. Se destaca que este tipo de enfoque mejora la experiencia del colaborador, incrementa su compromiso y permite a las empresas gestionar los beneficios de manera más eficiente.

También se resalta que, al ofrecer opciones personalizadas y apoyarse en herramientas tecnológicas, las organizaciones pueden posicionarse como empleadores más atractivos en un mercado laboral competitivo.

7.2. Qué es la administración de remuneraciones

Se refiere al conjunto de normas y procedimientos tendiente a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización (Chiavenato, 2011), es decir, el conjunto de prácticas y procesos que se utilizan para administrar y gestionar las retribuciones económicas, beneficios y compensaciones que reciben los empleados de una organización como parte de su paquete remunerativo.

La Administración de Remuneraciones es importante para las empresas, ya que ayuda a *atraer y retener* a empleados talentosos y a mantener la *competitividad en el mercado laboral*. También ayuda a asegurar la *equidad y la transparencia* en la distribución de la remuneración de los empleados de una organización.

7.2.1. Qué es la valoración de cargos

La valoración de cargos es el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base para el sistema de remuneración, en otras palabras, la valoración de cargos trata sobre todo del precio que tiene el puesto (Chiavenato, 2011).

De tal manera que, la valoración de cargos es una herramienta que se utiliza para determinar la *retribución económica adecuada* para cada cargo, permitiendo determinar una jerarquía de cargos en función del nivel de responsabilidad y contribución que hacen a la organización.

7.2.2. Principales métodos que existen para la valoración de cargos

Existen dos tipos generales de métodos para valorar los cargos: métodos cualitativos y métodos cuantitativos.

Los **métodos cualitativos** se centran en la evaluación de los puestos de trabajo en función de sus características y atributos, sin utilizar una escala numérica o cuantitativa. Estos métodos son más subjetivos y pueden ser propensos a sesgos personales o errores de evaluación. Entre los métodos cualitativos más conocidos están:

- **Método de jerarquización:** consiste en enlistar los cargos ya sea por orden creciente o decreciente, comparándolos entre sí en función de su importancia o complejidad y asignándoles un lugar en la lista, con el fin de determinar su valor económico (Chiavenato, 2011). Se utiliza principalmente en organizaciones pequeñas y con un número reducido de cargos.
- **Método de gradación o clasificación:** consiste en ubicar o acomodar cada cargo dentro de una clasificación o grado previamente descrito; es decir, los cargos que poseen características comunes se encontrarán dentro del mismo grado o categoría (Chiavenato, 2011). Por ejemplo, una forma de clasificación podría ser: puestos no calificados, puestos calificados y puestos especializados.

El principal problema de este método es la creación de la escala de comparación o de medida. Se utiliza en organizaciones pequeñas.

Los **métodos cuantitativos**, en cambio, se basan en la identificación de factores o características específicas de los cargos y en la asignación de puntos o valores numéricos a cada factor en función de su importancia o complejidad. Estos métodos tienden a ser más objetivos y precisos. Entre los métodos cuantitativos más conocidos están:

- **Comparación de factores:** este método se basa en la idea que el valor relativo de un cargo se puede determinar comparándolo con otros cargos en términos de los factores establecidos para el análisis. De tal manera que se comparan los cargos en función de cada factor.

Como lo señala (Chiavenato, 2011), la creación del método de comparación de factores es atribuida a Eugene Benge, quien propuso cinco factores generales:

- Requisitos mentales
 - Habilidades requeridas
 - Requisitos físicos
 - Responsabilidad
 - Condiciones de trabajo
- **Puntuación de factores o Método de puntos:** consiste en asignar una puntuación a los factores determinados y se establece una estructura salarial para el cargo. Los cargos con los puntos

más altos obtienen una mayor remuneración (Chiavenato, 2011). Se considera el método más fiable y válido, ya que proporciona resultados uniformes, coherentes y precisos. Más adelante se profundiza en este método.

Tabla 2. Principales métodos de valoración de cargos

Métodos cualitativos	Métodos cuantitativos
<ul style="list-style-type: none"> Método de jerarquización 	<ul style="list-style-type: none"> Comparación de factores
<ul style="list-style-type: none"> Método de gradación o clasificación 	<ul style="list-style-type: none"> Puntuación de factores o método de puntos

Fuente: Adaptación (Chiavenato, 2011)

7.2.3. Método de puntos para la valoración de cargos

A continuación, se detalla los pasos generales a seguir en este método:

Paso 1. Identificar los cargos a valorar y agruparlos por nivel jerárquico: se debe realizar una lista de los cargos existentes en la organización y agrupar los cargos en familias de puestos con características similares, es decir, de acuerdo con la jerarquía en la organización.

Tabla 3. Niveles jerárquicos

Nivel jerárquico
Ejecutivo
Gerencia
Jefatura
Coordinación
Supervisión
Analista
Asistente
Operario
Servicios generales

Patricia Chiriboga

Paso 2. Identificar los factores de valoración: se deben identificar factores que son comunes a todos los cargos y que se utilizarán para su valoración. Se recomienda seleccionar un mínimo de cinco factores y un máximo de siete (Alfredo Paredes y Asociados, 2005) . Entre los factores más utilizados, tenemos:

- Educación formal
- Experiencia requerida
- Nivel de responsabilidad
- Complejidad del cargo
- Condiciones y riesgos de trabajo*
- Esfuerzo físico y mental
- Consecuencia de error
- Nivel de autoridad, entre otros.

Nota*: Algunos autores recomiendan no utilizar este factor como criterio de valoración porque en lugar de pagar por las condiciones de riesgo, es preferible invertir ese dinero en programas para mejorar las condiciones de seguridad del lugar de trabajo.

Paso 3. Definir cada factor: se debe definir cada factor de manera que todos puedan entender e interpretar el factor de la misma manera, evitando confusiones o malentendidos (Alfredo Paredes y Asociados, 2005).

Paso 4. Ponderación de factores: la suma de los puntos de todos los factores seleccionados debe dar un total de 1.000 puntos. La ponderación asignada a cada factor dependerá de su importancia relativa. Es posible asignar ponderaciones iguales a todos los factores (Alfredo Paredes y Asociados, 2005).

Tabla 4. Ponderación de factores

Factores	Ponderación
Educación formal	180
Experiencia requerida	170
Nivel de responsabilidad	140
Complejidad del cargo	150
Condiciones y riesgos de trabajo	110
Consecuencia de error	130
Nivel de autoridad	120
Total	1.000

Patricia Chiriboga

Paso 5. Gradación de factores y ponderación: es importante definir el número de grados o niveles de cada factor. Se debe dividir el valor asignado a cada factor entre el número de grados definidos. El valor obtenido se asigna al primer grado y, posteriormente, se aplica una progresión aritmética para el resto de los grados (Alfredo Paredes y Asociados, 2005). La gradación es ascendente (de menor a mayor).

Tabla 5. Gradación de factores y ponderación

EDUCACIÓN FORMAL (180 PUNTOS)		
Grado	Educación formal	Ponderación
1	Primaria	30
2	Secundaria no completa	60
3	Bachiller / Bachiller técnico	90
4	Técnico superior / Tecnólogo superior / Universidad no completa	120
5	Título de tercer nivel (Título profesional universitario)	150
6	Título de cuarto nivel (Especialización, Maestría, Doctorado)	180

Fuente: Patricia Chiriboga

Paso 6. Valorar los cargos: Es recomendable que participe un *Comité de Valoración*, designado por la máxima autoridad de la empresa, el cual estará integrado por: el gerente general, el gerente financiero, el gerente de planificación, el gerente de RR.HH. y los gerentes de cada uno de los departamentos (Alfredo Paredes y Asociados, 2005).

En este paso, a cada cargo se asigna los puntos del grado seleccionado en los distintos factores que se analizarán. Una vez asignados los valores de cada grado, de cada factor, se procede a sumarlos, obteniéndose un puntaje total por cada cargo.

Paso 7. Lograr equidad interna: Se debe sumar el total de puntos de cada cargo para obtener un gran total, según el nivel jerárquico. Asimismo, se deben recopilar los sueldos de los cargos analizados y sumarlos, también por nivel jerárquico. Luego, se divide el total de los sueldos para el total de puntos, con el fin de obtener el valor por punto. Para determinar el sueldo interno ideal, se multiplica el puntaje de cada cargo por dicho valor (Alfredo Paredes y Asociados, 2005).

Paso 8. Lograr competitividad externa: se debe contar con los sueldos del mercado laboral de los cargos analizados, estos sueldos se los puede encontrar en las *Encuestas Salariales*. Se suman los sueldos del mercado por nivel jerárquico y se divide el total para el total de puntos por jerarquía,

lo que permite obtener el *valor por punto*. Finalmente, se multiplica el puntaje de cada cargo por ese valor para establecer el sueldo externo ideal (Alfredo Paredes y Asociados, 2005).

- **¿Cómo se define el sueldo a incrementar?**

Es importante señalar que la valoración de cargos no es por sí sola el único procedimiento para manejar salarios o establecer una estructura salarial. Esta debe insertarse dentro de un marco general que defina los *criterios de gestión salarial* en la organización (Alfredo Paredes y Asociados, 2005). Entre los principales aspectos a analizar están:

- ✓ Salario básico unificado (SBU) y salarios mínimos sectoriales vigentes establecidos por ley
- ✓ Convenios colectivos vigentes
- ✓ Presupuesto salarial de la organización
- ✓ Tasa de inflación anual en el país (para no perder el nivel adquisitivo)
- ✓ Política salarial establecida en la organización (Mínimo, Q1, Promedio, Mediana, Q3, Máximo)
- ✓ Objetivos estratégicos de la organización (retención de personal, nuevo departamento en la empresa, entre otros.)
- ✓ Salarios del mercado, etc.

7.3. Los salarios mínimos sectoriales

Son salarios que, a principios de cada año, el Ministerio de Trabajo se encarga de actualizar en una Tabla Oficial de Salarios Mínimos Sectoriales, que incluye **138 ramas de actividad económica** en Ecuador. Esta tabla se publica en el sitio web de dicha institución.

Estos salarios se definen con base en el Salario Básico Unificado (SBU) establecido anualmente y entran en vigencia el *1 de enero* de cada año.

En esta tabla oficial se señalan los cargos y el salario mínimo sectorial establecido para cada cargo en el presente año, que es un valor superior al del salario básico unificado.

Por tanto, antes de definir un incremento salarial, las empresas deben conocer los salarios mínimos sectoriales legales aplicables a cada cargo, y, a partir de allí, establecer incrementos adicionales según las políticas organizacionales.

Nota: la Tabla Oficial de Salarios Mínimos Sectoriales se encuentra en la página web del Ministerio de Trabajo (Ministerio del Trabajo, 2025)

7.3.1 Diferencia de los salarios mínimos sectoriales del salario básico unificado (SBU)

En el marco de la legislación laboral ecuatoriana, existen dos tipos de salarios mínimos legales: el *Salario Básico Unificado (SBU)* y los *Salarios Mínimos Sectoriales*. Ambos son fijados por el Ministerio de Trabajo y tienen como objetivo garantizar una remuneración justa para los

trabajadores bajo relación de dependencia. A continuación, se presenta una tabla comparativa que resume sus principales diferencias:

Tabla 6. Diferencia entre SBU y Salarios Mínimos Sectoriales

Aspecto	Salario Básico Unificado (SBU)	Salarios Mínimos Sectoriales
Definición	Sueldo mínimo general para trabajadores sin salario sectorial	Sueldo mínimo diferenciado por actividad económica o sector y por ocupación
Fijado por	Ministerio de Trabajo	Ministerio de Trabajo y comisiones sectoriales
Aplicación	Trabajadores públicos y privados sin ocupación listada en tabla sectorial	Trabajadores con ocupación incluida en la tabla sectorial
Vigencia	1 de enero de cada año	1 de enero de cada año
Monto	Único y general	Siempre superior al SBU
Criterios considerados	Condiciones económicas generales	Nivel de especialización, riesgos, condiciones del trabajo, etc.
Obligatoriedad	Obligatorio si no aplica un salario sectorial	Obligatorio si el cargo está en la tabla, sin posibilidad de pacto inferior

Fuente: Adaptación (Ministerio del Trabajo, 2025)

7.4. Las encuestas de remuneraciones

Son estudios que analizan los *niveles remunerativos, beneficios y políticas salariales* que aplican las principales empresas del país. Estos estudios permiten conocer el comportamiento del mercado laboral en relación con las prácticas salariales.

Estos estudios ayudan a las organizaciones más grandes a situarse frente a otras empresas, así como evaluar los sueldos y beneficios que ofrecen en ese momento a sus empleados. Además, les brinda una ventaja competitiva al momento de contratar para una nueva vacante, ya que pueden atraer mejores talentos frente a otras empresas del mismo sector y región.

Las empresas pueden acceder a los resultados a través de firmas especializadas en recopilación, análisis y distribución de datos salariales. Es importante considerar que esta información puede volverse obsoleta con rapidez, por lo que se recomienda su actualización periódica.

Las encuestas de remuneraciones permiten a los departamentos de Recursos Humanos diseñar estrategias de compensación justas y competitivas, incrementando así la motivación, la retención de talento y el sentido de pertenencia.

Enlace video: ¿Qué es una encuesta salarial?

<https://youtu.be/UGxtvg9-SqQ?si=uagRGX-CZEx2iT7H>

En este video se explica, de manera sencilla, qué son estas encuestas salariales y para qué sirven. Describe cómo estas herramientas recopilan información sobre sueldos y beneficios del mercado, permitiendo a las organizaciones comparar y ajustar sus políticas de compensación.

Se enfatiza que conocer estos datos ayuda a las organizaciones a ser más competitivas, facilita la atracción de talento y contribuye a tomar decisiones informadas sobre salarios y beneficios.

7.4.1 Información que incluyen las encuestas de remuneraciones

En términos generales, las encuestas de remuneraciones incluyen la siguiente información:

- **Nombre del cargo:** junto con una breve descripción de este.
- **Clasificación de la muestra:** localización geográfica (Quito, Guayaquil); origen de la inversión (extranjeras, nacionales); actividad (industrial, comercial, servicios, financiero); tamaño según volumen anual de ventas (grandes sobre 40 millones, medianas de 20 a 40 millones, pequeña hasta 20 millones)

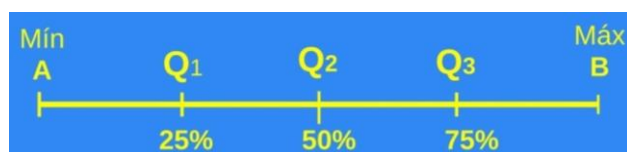
Tabla 7. Clasificación de la muestra

País <ul style="list-style-type: none">▪ General▪ Extranjeras▪ Nacionales	Guayaquil <ul style="list-style-type: none">▪ General▪ Industriales▪ Comerciales▪ Servicios▪ Financieras Quito <ul style="list-style-type: none">▪ Grandes▪ Medianas▪ Pequeñas
--	--

Fuente: Adaptación SIREM - Servicio Integrado de Remuneraciones (PWC)

La información salarial se presenta en cuartiles, es decir, que divide la serie estadística en cuatro partes iguales:

Tabla 8. Cuartiles



Mínimo	Primer cuartil	Promedio aritmético	Mediana	Tercer cuartil	Máximo
MIN	Q1	PROM	MED	Q3	MAX

Fuente: Adaptación SIREM - Servicio Integrado de Remuneraciones (PWC)

- **Mínimo:** es el menor valor de un determinado conjunto de observaciones. En este caso, es la menor remuneración por cada cargo.
- **Q1:** significa que el monto de remuneración es inferior al 75% de las remuneraciones otorgadas al cargo encuestado.
- **Promedio:** se obtiene sumando los valores correspondientes a las diversas observaciones de cada cargo y dividiendo el resultado de esta suma entre el número de términos que la componen.
- **Mediana:** es el valor central que divide un conjunto de datos ordenados en dos partes iguales. En el caso de remuneraciones, se obtiene ordenando los valores de menor a mayor. A diferencia del promedio, la mediana es menos sensible ante valores extremos.
- **Q3:** significa que el monto de remuneración es superior al 75% de las remuneraciones otorgadas al cargo encuestado.
- **Máximo:** es el mayor valor de un determinado conjunto de observaciones. En este caso, es la remuneración más alta por cada cargo.

Referencias citadas en la Clase 7.

Alfredo Paredes y Asociados, C. L. (2005). Programa de Formación de Especialistas en Administración de Recursos Humanos por Competencias. Ecuador.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.

H. Congreso Nacional, C. d. (2023). Código del Trabajo. Ecuador.

Ministerio del Trabajo, E. (2025). *Ministerio del Trabajo*.

Definición de los términos citados en la Clase 7.

- **Equidad salarial interna:** Se refiere al grado en que los empleados perciben que las compensaciones dentro de una organización son justas en relación con las responsabilidades, competencias, experiencia y contribuciones de cada puesto. Es decir, que puestos con un nivel similar de complejidad y valor para la organización reciban una remuneración comparable.

Esta equidad se logra a través de un sistema estructurado de evaluación de puestos, donde se analiza objetivamente el contenido de cada cargo (funciones, responsabilidades, nivel de decisión, etc.) y se asigna un valor relativo. El objetivo es evitar discrepancias salariales injustificadas entre empleados con responsabilidades similares, lo cual impacta directamente en la motivación, el compromiso y la percepción de justicia organizacional.

- **Competitividad salarial externa:** La competitividad externa de salarios se refiere al grado en que la compensación que ofrece una organización se encuentra alineada con los sueldos y beneficios ofrecidos por otras empresas del mismo sector, tamaño o ubicación geográfica. Es decir, qué tan atractiva es la oferta salarial de una empresa frente al mercado laboral.

Para evaluar esta competitividad, las organizaciones participan en encuestas salariales y analizan puntos de referencia de mercado. El objetivo es asegurarse de ofrecer paquetes que les permitan atraer, motivar y retener talento clave, sin caer en la sobrecompensación que podría afectar su sostenibilidad financiera, ni en la sub-compensación que podría generar fuga de talento.



La excelencia no se improvisa

síguenos

