

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Administración



*Una Institución Adventista*

**La valoración de puestos en Latinoamérica: Una  
revisión teórica**

Trabajo de Investigación para obtener el Grado Académico de Bachiller en  
Administración y Negocios Internacionales

**Autor:**

Fabiola Gallegos Crisanto

**Asesor:**

Mg. Guido Angelo Huapaya Flores

Lima, diciembre de 2020

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Guido Angelo Huapaya Flores, de la Facultad de Ciencias Empresariales,  
Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“LA VALORACIÓN DE PUESTOS EN LATINOAMÉRICA: UNA REVISIÓN TEORICA”** constituye la memoria que presenta el (la) / los estudiante (es) Fabiola Gallegos Crisanto para obtener el Grado Académico de Bachiller en Administración y Negocios Internacionales, cuyo trabajo de investigación ha sido realizado en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 20 días del mes de diciembre del año 2020.



---

Guido Angelo Huapaya Flores

### ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En Lima, Ñaña, Villa Unión, a los 20 días del mes de diciembre del año 2020 siendo las 16:45 horas., se reunieron en la sala virtual de la Universidad Peruana Unión, bajo la dirección del Señor Presidente del Jurado: Lic. Carlos Eduardo Corrales Baldoce el secretario: Mg. Walter Antonio Ugarte Portuondo y como miembro Lic. Miluska María del Carmen Villar Guevara y el asesor Mg Guido Angelo Huapaya Flores con el propósito de administrar el acto académico de sustentación del Trabajo de investigación titulado: "La Valoración de Puestos en Latinoamérica: una revisión teórica" de los Bachilleres:

- a) Fabiola Gallegos Crisanto

Conducente a la obtención del grado académico de Bachiller en Administración y Negocios Internacionales.

El Presidente inició el acto académico de sustentación bajo la modalidad virtual invitando a los candidatos hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del Jurado a efectuar las preguntas, cuestionamientos y aclaraciones pertinentes, los cuales fueron absueitos por el candidato. Luego se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del Jurado.

Posteriormente, el Jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente:

Candidato (a): Fabiola Gallegos Crisanto

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	18	A -	Muy bueno	Sobresaliente

Candidato (b):

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	

Candidato (c):

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	

Finalmente, el Presidente del Jurado invitó al candidato a ponerse de pie, para recibir la evaluación final. Además, el Presidente del Jurado concluyó el acto académico de sustentación, procediéndose a registrar las firmas respectivas.

\_\_\_\_\_  
Presidente

  
\_\_\_\_\_  
Secretario

\_\_\_\_\_  
Asesor

\_\_\_\_\_  
Miembro

\_\_\_\_\_  
Miembro

  
\_\_\_\_\_  
Candidato/a  
(a)

\_\_\_\_\_  
Candidato/a (b)

\_\_\_\_\_  
Candidato/a  
(c)

## Tabla de Contenido

<b>Resumen</b> .....	5
<b>Abstract</b> .....	5
<b>Introducción</b> .....	6
<b>Desarrollo Teórico</b> .....	9
<i>Valoración de puestos</i> .....	9
<i>Dimensiones de la Valoración de Puestos</i> .....	9
<i>Conocimientos</i> .....	9
<i>Responsabilidades</i> .....	10
<i>Complejidad</i> .....	10
<b>Modelos Teóricos</b> .....	10
<i>Sistema de Jerarquización de puestos</i> .....	10
<i>Método de escalas por grados predeterminados</i> .....	11
<i>Sistema de comparación de factores</i> .....	11
<i>Sistema de puntos</i> .....	11
<b>Desarrollo histórico</b> .....	12
<i>La Valoración de Puestos en Latinoamérica.</i> .....	13
<i>La valoración de puestos en Perú</i> .....	13
<i>La valoración de puestos en Chile</i> .....	14
<i>La valoración de puestos en Bolivia</i> .....	14
<i>La valoración de puestos en Uruguay</i> .....	15
<i>La valoración de puestos en Ecuador</i> .....	15
<i>La valoración de puestos en Colombia</i> .....	16
<i>La valoración de puestos en Guatemala</i> .....	16
<i>La valoración de puestos en Cuba</i> .....	16
<i>La valoración de puestos en Puerto Rico</i> .....	17
<i>La valoración de puestos en México</i> .....	17
<b>Conclusiones</b> .....	18
<b>Referencias</b> .....	20

# La valoración de puestos en Latinoamérica: una revisión teórica.

## Job evaluation, a theoretical review.

Gallegos Crisanto, Fabiola <sup>a</sup>

<sup>a</sup>Estudiante de la Facultad de Administración, Universidad Peruana Unión, Lima, Perú, f-gallegos@upeu.edu.pe

---

### Resumen

El objetivo general del artículo es realizar una revisión teórica sobre la valoración de puestos en Latinoamérica a través del desarrollo del modelo teórico y sus dimensiones. En México mediante el método de valuación de puestos por puntos, permite a las instituciones tener salarios equilibrados, ahorrar costos y aumentar la producción, ya que al valorar las capacidades del trabajador ayuda a que recursos humanos revise y actualice el sistema adecuándolo a los cambios que exige la globalización (Flores, 2011). En tanto, en Colombia según el nivel operativo y profesional se tiene que un 70% y 56% de empresas Antioqueñas utiliza el método de valoración de asignación de puntos (Zuluaga, 2001). En Perú en la actualidad existe una gran brecha salarial el cual fue de 28.6% en todos los niveles de cargos al 2017, mientras que a marzo del 2018 este fue de 29% (RPP & INEI, 2018). Así mismo, se tiene que las causas de desvinculación de trabajadores de empresas mineras el 46% y 50% se debe al horario de trabajo y el sueldo (Huapaya, 2016). En conclusión, la aplicación de diferentes métodos de valoración de puestos evidencia teóricamente que se puede analizar y dar un valor equitativo a los puestos de trabajo de una misma área; contribuye a mejorar las relaciones interpersonales, aclarar funciones, controlar los costos de personal y mejorar otros procedimientos de la gestión de recursos humanos.

*Palabras clave:* valoración de puestos; evaluación de cargos; recursos humanos; métodos de valoración.

---

### Abstract

The general objective of the article is to carry out a theoretical review on the valuation of positions in Latin America through the development of the theoretical model and its dimensions. In Mexico, through the method of valuation of positions by points, it allows institutions to have balanced salaries, save costs and increase production, since by evaluating the capabilities of the worker it helps human resources to review and update the system, adapting it to the changes that globalization demands (Flores, 2011). Meanwhile, in Colombia, according to the operational and professional level, 70% and 56% of Antioquia companies use the valuation method of assigning

points (Zuluaga, 2001). In Peru, there is currently a large salary gap, which was 28.6% in all levels of positions in 2017, while in March 2018 this was 29% (RPP & INEI, 2018). Likewise, 46% and 50% of the causes of separation of workers from mining companies are due to work hours and salary (Huapaya, 2016). In conclusion, the application of different job evaluation methods theoretically shows that it is possible to analyze and give a fair value to jobs in the same area; It contributes to improving interpersonal relationships, clarifying functions, controlling personnel costs, and improving other human resource management procedures.

*Key words:* job evaluation; evaluation of charges; human Resources; valuation methods.

## **Introducción**

En el contexto de la gestión del talento humano se encuentra la valoración o valuación de puestos, la cual se puede definir como procedimientos sistemáticos que ayudan a determinar el valor de cada puesto y los niveles de salarios (Flores, 2011). Así mismo, abarca ciertas técnicas o métodos utilizados a menudo para comparar cada puesto y lograr una distribución lógica, equitativa y justa que permita llegar a una conclusión acerca del precio que tiene cada puesto (Chiavenato, 2007).

En las últimas décadas la rapidez del cambio en los modelos de gestión y el mercado altamente competitivo, ha trazado un referencia en las nuevas estrategias de gestión (Butrica & Ortiz, 2016). Así mismo, ha existido un aumento progresivo de las organizaciones, trayendo consigo el cambio tecnológico y cada vez más constante dentro de las mismas, desaparición de puestos de trabajo y surgimiento de otros nuevos con nuevas habilidades, lo que conlleva a un aumento en la complejidad de la gestión de salarios (Cepeda, 1999). Butrica y Ortiz (2016) mencionan que al elaborar un análisis del sistema de compensaciones a nivel regional, el Perú se sitúa dentro de los primeros países que ofrecen atractivas propuestas remunerativas, principalmente a nivel gerencial, sin embargo a nivel de mandos medios y soporte esta condición se pierde y se sitúa en cuarto lugar, superados por Uruguay, Chile y Argentina, siendo que el principal desafío de la región es disminuir la brecha salarial de forma progresiva y sistemática a nivel de analistas y asistentes. Lexartza et al. (2019) señalan que llevar a la práctica el principio de igual salario por trabajo de igual valor es uno de los principales retos a los que se enfrenta la región, debido que para determinar el valor del trabajo se requiere de un análisis detallado de cada puesto.

Así mismo, actualmente es necesario e imprescindible vigilar y prestar atención a las características requeridas por los trabajadores como: satisfacción y/o descontento en el puesto, prestigio profesional y la aceptación o rechazo del producto alcanzado con el esfuerzo realizado (De Nieves et al., 2008) ya que la atracción, motivación y retención son una de las grandes preocupaciones de las organizaciones, siendo una de las tendencias, mantener competitividad externa en las distribuciones remunerativas respecto a sus competidores (Butrica & Ortiz, 2016).

Varela (2013) señala que las diferencias remunerativas son más profundas en México y América Latina las cuales son generadas en su mayoría por pretextos como: “la supervivencia de la organización”, “la crisis económica o política” y la inagotable presión por generar riqueza creando así diferencias sociales donde se genera una división, por lo que es importante que el responsable de las remuneraciones deba conocer bien el entorno global de la organización; la misión, la visión y los objetivos de la empresa, así como los puntos de vista de los empleados, para formular políticas aceptables y benéficas entre sí, brindando al trabajador un pago y prestaciones que sean competitivos, equitativos, y que les permita vivir adecuadamente; además, se debe cuidar el crecimiento racional y correcto de la empresa.

Y aunque en América Latina también se busca alcanzar la igualdad salarial para desarrollar estrategias que favorezcan al mercado de trabajo, enfrentamos un reto adicional como los altos niveles de informalidad que define a los países de esta región haciendo que las medidas dispuestas por los gobiernos den una respuesta solo a un segmento de la población estudiada (Lexartza et al., 2019). Por lo que las empresas se han visto en la necesidad de apostar por innovaciones socio-tecnológicas como fuente generadora de ventajas competitivas, siendo finalmente uno de los desafíos actuales en la gestión de recursos humanos y al haber falta de adaptabilidad al cambio, los países acumularan déficit de desarrollo (Liderazgo y Mercadeo, n.d.).

Guijarro et al. (2016) hallaron que con el análisis de puestos, los encargados de recursos humanos pueden conocer qué función realiza cada puesto, cuáles son las competencias, habilidades y destrezas que se requieren así como cuáles son los criterios y condiciones que determinan un buen desempeño. Además, que el conocer dicha información detallada es la única forma de poder adaptarse a los cambios constantes del entorno de forma eficiente, trasladar trabajadores de un puesto a otro con características similares o diseñar políticas de capacitación y desarrollo basadas en información real y objetiva de cada puesto, evitando duplicidades.

Baculima y Mejía (2011) afirman que el análisis de puestos aplicado a trabajadores del Gobierno Provincial del Azuay no se había realizado la debida actualización del manual de Valoración de Puestos, debido a que no existe una política que ordene la realización de la misma. Anteriormente la Unidad de Recursos Humanos, se enfocaba solamente a la preparación de las personas, es decir, al momento de ingresar a laborar en la institución, lo principal era el título profesional, dejando de lado las características que poseía el postulante, actualmente la Unidad de Recursos Humanos se encuentra trabajando en la implementación de una gestión por competencias, en la que se ha levantado perfiles y se da un énfasis a las habilidades, cualidades y competencias que posee cada una de las personas.

Por su parte, Zuluaga (2001) aplicó un estudio a 28 empresas Antioqueñas (Colombia) donde determinó que para llevar a cabo una evaluación de puestos se debe tener en cuenta: las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo, también señala que de los métodos de valoración más utilizados según el nivel operativo se tiene que un 70% de empresas utiliza como método al Sistema de Asignación de

puntos, así mismo señala que el 11% utiliza el Sistema HAY. También se tiene que en el nivel profesional el Sistema de Asignación de puntos es el más utilizado por las empresas con 56% mientras que el 26% prefiere utilizar el Sistema HAY y por ultimo a nivel directivo el 63% no prefiere utilizar ningún sistema de valoración y más bien asignan salarios por decisión de junta directivas, trayectoria o negociación, mientras que el 22% aplican el sistema de puntos y el Sistema HAY es aplicado por un 7% de las empresas.

De Nieves et al. (2008) en su artículo aplicado a una empresa del sector de distribución de recambios de automóvil en Colombia concluyeron que la valoración de las personas no puede considerarse algo rigurosamente indiscutible, se debe tener en cuenta que para valorar el desempeño y las competencias en cada uno de los puestos es necesario aplicar el método de valoración de puntos por factor considerando los siguientes elementos: base profesional, responsabilidad, complejidad, relaciones profesionales, dirección, condiciones de trabajo y competencias.

Huapaya (2016) aplicó su investigación a un grupo de trabajadores de una empresa minera (Perú), para lo cual se utilizaron datos en base a entrevistas y encuestas a los ex trabajadores y trabajadores que se desvinculaban de la empresa bajo su propia voluntad, con el fin de identificar los principales motivos del porque tomaban la decisión de buscar nuevas ofertas laborales. Entre los resultados se obtuvo que las principales causas que motivaron las desvinculaciones voluntarias son el horario de trabajo y el sueldo, las que cuenta con un porcentaje de 46% y 50% respectivamente, así mismo se detalla que el 58% señala que no existe equidad interna, mientras que el 42% señala que sí. Además, el 70% manifestó que no estaban totalmente conforme con el horario. El manual desarrollado fue validado aplicando el índice de correlación a la jerarquización y a los puntos obtenidos resultantes de la valoración, con la que se seleccionó la alternativa de ponderación de factores adecuada, la línea de tendencia que más se ajusta a la distribución de sueldo actual es la tendencia polinómica, existen diferencias entre las remuneraciones percibidas y existe una rotación de personal que si bien no es excesiva está por encima del ideal.

Por tal motivo, con el desarrollo del presente artículo se realizará una revisión teórica sobre la valoración de puestos en Latinoamérica con la finalidad de que la evidencia teórica se pueda tomar en cuenta para analizar y mejorar los diferentes procesos en la gestión de recursos humanos, considerando que tiene como beneficios y utilidades: mejorar las relaciones humanas, reducir quejas, aclarar funciones y responsabilidades y medir y controlar costos de personal.

En el ámbito social, el presente artículo pretende no solo ayudar teóricamente en la toma de decisiones de gerentes y administradores, sino a todo aquel que tenga un emprendimiento y conozca la importancia como los beneficios de la valoración del puesto, asegurando no solo el éxito de los resultados organizacionales sino también la satisfacción del trabajador y, por ende, el desarrollo de la empresa en términos de ingresos.



## **Desarrollo Teórico**

### *Valoración de puestos*

La evaluación de puestos de trabajo garantiza cierto grado de equidad entre los departamentos, esto es posible mediante un procedimiento de comparación entre puestos mediante modelos con el propósito de llegar a una división equitativa de los sueldos dentro de una empresa y, así, contrarrestar cualquier arbitrariedad.

Dessler (2001) menciona que la evaluación o valoración de puestos de trabajo tiene un enfoque básico que utilizan las empresas para garantizar cierto grado de equidad entre las divisiones, estableciendo datos comparativos entre puestos de trabajo (Orue-Echevarría, 2004). Para Arteaga (2013) la evaluación de puestos de trabajo consiste y tiene como objetivo el comparar el contenido de los puestos en relación a otros, y según el método en términos de esfuerzo, responsabilidad, experiencias y habilidades (Bravo, 2012).

Flores (2011) señala que la valoración de puestos son procedimientos que determinan el valor referente de cada puesto teniendo en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de las remuneraciones, lo que permite definir diferentes métodos de valuación como son: alineación o jerarquización de puestos, grados predeterminados o método de clasificación, comparación de factores y sistema de puntos, este último utiliza varias escalas de calificación, cada una de ellas se refiere a los factores de todos los trabajos, a los cuales se les da un peso o ponderación y como consecuencia de esto cada nivel de la escala tiene una puntuación, siendo sus resultados son más precisos, porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales (Arteaga, 2013). Teniendo como la finalidad llegar a una distribución equitativa de salarios entre los trabajadores y de esta manera neutralizar cualquier medida arbitraria (Chiavenato, 2007).

### *Dimensiones de la Valoración de Puestos*

#### *Conocimientos*

El conocimiento consiste en tener las condiciones necesarias y suficientes, para poder ser aceptado como tal. Así mismo, se hace referencia a una facultad o capacidad de los seres humanos o una mezcla de experiencias, valores, información que puede servir como marco de nuevas experiencias.

Autores como Blasco y Grimaltos (2004) y Macía (2006) señalan que el conocimiento consiste en reunir condiciones necesarias y suficientes, que no necesariamente puede ser verdadero, pero si aceptado provisionalmente como tal.

Se menciona también que el conocimiento es una capacidad que tienen los seres humanos y son desarrolladas en diferentes ámbitos, constituyéndose en una combinación de experiencias, valores, información y saber hacer que sirve como base para nuevas experiencias e información (Alegre, 2004; Caballero & Monroig, 2004).

### *Responsabilidades*

La responsabilidad se define como una obligación o cargo de reparar o satisfacer un tema determinado, justificando su propia accionar en base a criterios o reglas. Es una obligación moral atribuida a una persona para la realización de determinadas tareas las cuales no se delegan.

Autores como Bautista (2002) y Carneiro (2004) señalan que la responsabilidad es una obligación de reparar o satisfacer un asunto determinado, lo que conlleva a justificar el accionar con respecto a criterios o reglas. Así mismo, es la obligación moral que es atribuido a una persona sobre la realización de determinadas tareas las no se delegan (Enríquez & Sanchez, 2006).

### *Complejidad*

La complejidad se define como la diversidad de elementos no simultáneamente relacionados que constituye una determinada situación, sistema o entorno mediante métodos habituales, simples o lineales.

Según Cornejo (2004), Corsi et al. (1996) y Battram (2001) señalan que la complejidad es la diversidad de elementos que constituye una determina situación, el cual indica que no todos los elementos de dicha unidad pueden estar simultáneamente en relación pero hace referencia a una condición para que pueda ser entendido mediante métodos habituales, simples o lineales.

## **Modelos Teóricos**

Iranzo (2017) menciona que en paralelo a la revolución industrial nació la administración científica lo cual fue un ensayo para investigar métodos de producción e inclusión y así establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. Se le ha asignado a Frederick Taylor el título de “padre” de este movimiento.

De Nieves et al. (2008) señala que existen dos grupos de métodos de valoración: Los métodos cuantitativos o analíticos (método de comparación de factores, método de puntos HAY y método de puntos por factor) y los métodos no cuantitativos o globales (método de jerarquización y de clasificación). Chiavenato (2007), señala que existen distintas bases de comparación (puesto contra puesto y puesto contra criterio) y, estos son los que proporcionan la base de los principales sistemas de evaluación de puestos: No cuantitativo: Sistema de jerarquización de puestos, Sistema de clasificación de puestos. Cuantitativo: Sistema de comparación de factores y Sistema de puntos (Arteaga, 2013).

### *Sistema de Jerarquización de puestos*

Ibáñez (1996) señala que el sistema de jerarquización consiste en ordenar por categorías, puestos de trabajo o por unidades orgánicas a cada colaborador. También llamado “método de comparación simple” donde se fija los cargos en una lista en orden creciente o decreciente (Chiavenato, 2007). Este método consiste en que los evaluadores

comparan cada puesto con los demás mediante una tabla comparativa de jerarquías pares que coloca los puestos en filas y columnas. Una de las desventajas de este sistema radica en que no ofrece una medición clara del valor de cada puesto (Arteaga, 2013).

#### *Método de escalas por grados predeterminados*

Llamado también método de clasificación o método de grados esto debido a que se consideran las diferencias existentes en un mismo grupo o categorías de puestos (Bravo, 2012). Así mismo, Arteaga (2013) señala que estas clasificaciones se pueden definir de acuerdo a los niveles de: responsabilidad, habilidad, conocimientos, capacidad u otros indicadores que se pueden tener en cuenta al momento de comparar los puestos de trabajo. Chiavenato (2007) enfatiza que los puestos pueden ser clasificados en grados diferentes como: Grado 1, puestos no calificados donde están aquellos que realizan trabajo rutinario y que cuenten con nada o poca experiencia; Grado 2, puestos calificados donde se requieren algunos requisitos y cierta experiencia general y específica y Grado 3, puestos especializados donde se requiere a aquellos que puedan resolver problemas técnicos complejos mediante análisis y desarrollo de métodos.

#### *Sistema de comparación de factores*

Para el sistema de comparación de factores se aplica la técnica de comparar puestos a través de factores de valuación bajo el principio de ordenamiento (Chiavenato, 2007). Estos factores de valuación pueden ser: Requisitos intelectuales, habilidades solicitadas, requerimientos físicos y condiciones de trabajo (Bravo, 2012). Así mismo, Berrocal (2016) menciona que una vez ordenados por factores, a cada factor se le asigna un valor promediando el sueldo pagado en el puesto entre los factores empleados para calificarlo. Finalmente, Baculima y Mejía (2019) señalan que la proporción salarial otorgada a los factores de cada puesto dependerá de la significancia de cada factor.

#### *Sistema de puntos*

Es uno de los métodos o sistemas de valoración de puestos más utilizados, en la cual en vez de emplear niveles salariales se aplican puntos (Flores, 2011). Los puestos de la organización se dividen en partes o factores a los cuales a cada factor o parte se le asigna un puntaje (Urrutia, 2015). Estas partes o factores suelen dividirse de acuerdo a: Requisitos mentales (Instrucción esencial, experiencia previa, iniciativa), Requisitos físicos (Esfuerzo físico, concentración mental y visual), Responsabilidades (Materiales o equipamientos, métodos o procesos) y Condiciones de trabajo (Ambiente de trabajo o riesgos) (Chiavenato, 2007). La ventaja de este método es un sistema que brinda un sistema completo para evaluar mejor que los métodos de jerarquización o clasificación lo que genera resultados con mayor validez y menos manipulables (Huapaya, 2016).

## Desarrollo histórico

Según Fernández-Rios (1995) relata que como referencia del análisis de puestos, en el año 1115 a.c. el emperador en la antigua China requería que todos sus candidatos a ocupar puestos en el ejército o en la administración deberían mostrar habilidades basadas en verdaderos análisis racionales de las actividades que estaban previstos llevar a cabo, mientras en el Occidente Sócrates y Platón tenían como propósito la descripción del Estado Ideal en el que le daban importancia a que las personas lleven a cabo actividades para las que están capacitadas por naturaleza a fin de que consigan la máxima eficacia posible.

Iranzo (2017) señala que estudios preliminares en el análisis y descripción de puestos de trabajo coinciden que durante la revolución industrial teniendo a Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico. Sin embargo, Coronominas et al.(1999) indican que según la Organización Internacional del Trabajo (1986) el origen de la evaluación de tareas no se conoce ciencia cierta ya que se piensan que este pudo haber surgido en el lejano 1871 como un método de clasificación propuesto para la función pública de los Estados Unidos.

Así mismo, Cepeda (1999) señala que muchos han sido los cambios en el contexto económico-social de las empresas desde que en 1871 se realizaron los primeros intentos de valoraciones de puestos de trabajo por la United States Service Commission ya que los actores que participan siguen siendo muy similares: colectivos de trabajadores, organizaciones sindicales, administraciones públicas y empresarios quienes continúan invirtiendo tiempo y energía en resolver disputas salariales mediante negociaciones las cuales, casi siempre, terminan aplazando el verdadero problema de fondo: la exigencia de justicia social y equidad retributiva. Debido a esto, surgen de la propia idea de valoración de puestos, métodos sistemáticos que comparan sistemáticamente los puestos y proporcionan una buena base para la elaboración de una estructura salarial adecuada, este es, en definitiva, uno de los principales objetivos de la valoración de puestos de trabajo.

Estos métodos de valoración de puestos de trabajo son: Método de ordenación o jerarquización simple, Método de clasificación, Método de asignación de puntos por factor y Método de comparación de factores (Fernández-Ríos & Sánchez, 1997). No obstante, es evidente que el desarrollo de la evaluación de tareas como técnica estuvo asociado a la concepción de los primeros años del siglo XX que llevó a la introducción de métodos analíticos en la organización del trabajo, la llamada 'gestión científica', de la que F. W. Taylor fue quizá el exponente más conocido, (Coronominas et al., 1999).

De igual forma, Fernández-Rios (1995) mencionan que durante el siglo XIX la Civil Service Reform League creada en Estados Unidos durante el mandato del presidente Lincoln para tratar de poner fin a los bajísimos niveles de productividad promovió exámenes para acceder a puestos de trabajo para lo cual se necesitaba medir

capacidades y habilidades más importantes y en este contexto surgió la figura de Frederic W. Taylor quien estableció numerosas mediciones de tiempos y movimientos para llevar a cabo procesos productivos. Señala también que durante la década de los treinta se creó el Occupational Research Program que tenía como objetivo ser un Diccionario de Puestos, pero para ello era necesario analizar los puestos por lo que se creó el Formulario de Características del Trabajador (Worker Characteristics Form) que posteriormente fue denominada Sección de Análisis Ocupacional (DOT – Dictionary of Occupational Titles) para dar respuesta a la necesidad de disponer de una información ocupacional estandarizada y normalizada que sirva de apoyo a las actividades de empleo y colocación, la cual ha venido publicando ediciones hasta el año 1991. Finalmente, Iranzo (2017) señala que actualmente en la medida en que evolucionaron, las relaciones de los empleados y los trabajadores fueron más provechosas, los procesos y funciones de los recursos humanos se convirtieron en figuras claves de las organizaciones. Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos y participativos que valoran el análisis y descripción de los puestos de trabajo como un instrumento básico para la constitución de toda política de recursos humanos.

#### *La Valoración de Puestos en Latinoamérica.*

##### *La valoración de puestos en Perú*

En el año 2017 se promulgó la Ley N° 30709 en la que se prohibía la discriminación salarial y así mismo mediante el Decreto Supremo N° 002-2018-TR se especificó la obligación para los empleadores de establecer evaluaciones y agrupaciones de los puestos de trabajo mediante cuadros de categoría y funciones teniendo en cuenta las tareas, las aptitudes y los perfiles de puestos. A través de la “Guía de la Igualdad” el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2019) emitió una primera guía con pautas del proceso para cumplir con la obligación, siendo solo de carácter referencial, señala además que existe un consenso sobre los beneficios de aplicar el Sistema de valoración por puntos pues enmarca las propuestas dadas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ya que buscar eliminar todo sesgo o estereotipos en el proceso de valoración de puestos, así mismo para este método de valoración se consideran factores como: Competencias, responsabilidades, condiciones de trabajo y esfuerzos. Apaéstegui (2012) en su investigación realizada en una empresa reconocida a nivel nacional, halló que el método de evaluación aplicada era el Método de Jerarquización siendo uno de los más antiguos de los métodos de valoración y difícil de operar conforme crece el número de puestos, además este tipo de métodos solo muestra si un puesto de trabajo es igual a otro, por lo que recomendó mejor aplicar el Método de Valuación por Puntos ya que con ello se consideran las actividades que realizan los trabajadores y por ende se puede realizar el ajuste salarial necesario, manteniendo finalmente un buen clima organizacional

### *La valoración de puestos en Chile*

La Organización Internacional del Trabajo (2018) señala que según la Guía Promoción de Igualdad Salarial, Chile ha venido avanzando en términos de igualdad de género y de remuneraciones (brecha salarial) puesto que la participación conjunta entre empleadores y trabajadores ha presentado significativas ventajas ya que: Ofrece una visión de los empleos, asegura legitimidad y reparte la carga de trabajo, y es ahora que el Estado tiene una gran responsabilidad no solo en mejorar las prácticas en termino de desarrollo de personas, sino de establecer estándares y difundir estas prácticas. Así mismo, estudios señalan que el promedio de remuneración femenino es menor que con el masculino y la brecha puede ser superior al 20% pudiendo variar de acuerdo a la ubicación de las trabajadoras en la pirámide ocupacional, la igualdad salarial es un tema complejo pues abarca varios aspectos como: segregación de espacios, reparto de tiempo, valor asignado a las funciones e identidad de género, es así que la evaluación de puestos es el instrumento clave para definir si dos empleos tienen igual valor y para hacer un análisis sistemático de los valores atribuidos a empleos específicos permitiendo comparar empleos en una organización, partiendo de las exigencias de cada uno, de los papeles que desempeñan quienes los ocupan, libres de prejuicios relativos a los sexos. En la mayor parte de los sistemas de evaluación se tienen en cuenta cuatro factores: aptitud, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo (Díaz, 2015).

### *La valoración de puestos en Bolivia*

Como parte de su investigación, Torrico (2009) señala que empresas Bolivianas del sector industrial con altos elementos de gestión, las remuneraciones se convierten en parte de la estrategia empresarial orientado a elevar los beneficios internos de las industrias, mientras que en los sectores con menor concentración del mercado y mayor cantidad de empresas, las remuneraciones son más bajas y tienden a ser menos alejados a los de equilibrio por lo que internamente la distribución interna, indiferentemente del tamaño de la empresa, no es equitativa; por lo que actualmente las empresas se han visto en la necesidad de analizar la manera en que los recursos humanos deben ser asignados más eficientemente y han empezado a calificar su área de gestión de personal con profesionales más capacitados y especializados, en este sentido los salarios de eficiencia serán asumidos no solamente como una posible política a través de la valorización de cargos, sino como una ventaja estratégica y competitiva en las empresas modernas. La Organización Internacional del Trabajo (2019) describe que entre los años 2019 y 2020 las expectativas de crecimiento económico decaerían para Bolivia debido a que más del 20% del total de personas ocupadas representa a la fuente de empleo no remunerado, sin embargo destaca que Bolivia es uno de los países donde la relación entre salario mínimo y salario promedio en compañías privadas se acrecentó en 10 puntos porcentuales o más entre 2012 y 2018

### *La valoración de puestos en Uruguay*

Billorou et al. (2018) detallan que la evolución del Índice de Personal Ocupado (IPO) en la industria del papel y cartón en Uruguay entre 1998 y 2010 fue positiva, sin embargo, entre 1985 y 2010 hubo una disminución del 50% del personal empleado, esto debido al arribo de empresas con nuevas tendencias tecnológicas y nuevos perfiles, dificultando una mirada sectorial. Sin embargo, en conjunto con el Consejo de Salarios de la IC las partes habían definido como un objetivo de alta prioridad la ejecución de una nueva evaluación de tareas y generar mecanismos que permitan aplicar la certificación por competencia a sus recursos humanos. En la industria de construcción la demanda se basó en la necesidad de detallar con una oferta laboral apropiadamente competente y la necesidad de que los trabajadores actualicen sus competencias de acuerdo a las tendencias tecnológicas que el sector requiera, sin embargo, el sector de construcción no contaba con información actualizada, sistematizada acerca de la descripción de cargos y tampoco contaba con mecanismos que permitan certificar las habilidades adquiridas a través de la experiencia laboral, por ello, viendo que la demanda de actualización de perfiles era percibida como amenaza, se debía actualizar los roles definidos ya que la evaluación de tareas actual data de 1971, y respondía a una industria diferente a la presente. El marco normativo implementado desde el 2005 y el consejo de Salarios en el 2010 promueven alternativas salariales orientado a la mejora de condiciones laborales y a emprender una nueva Evaluación de Tareas, estos sectores evaluados destacan por la búsqueda de concesos y acuerdos por parte de trabajadores y empresas, siendo un componente necesario para la determinación de valoración de cargos, mediante el ejercicio del diálogo social con una mirada actualizada y estratégica de la realidad del sector, lo que permitirá que la valoración de cargos se pueda transformar en una herramienta para la negociación y la administración en diferentes niveles: remuneraciones, organización del trabajo, desarrollo de carrera, políticas de formación profesional, entre otros.

### *La valoración de puestos en Ecuador*

Bazantes (2013) señala en su investigación realizada en el Cuerpo de Bomberos de Ibarra – Ecuador no contaban con un sistema de valoración de puestos, lo que impedía un buen desempeño por parte del personal y lograr las metas y objetivos propuestos, así mismo Bazantes señala que según la Normativa legal basado en la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP) a través del Ministerio de Relaciones Laborales quien emitió la última resolución SENRES-2008-000194 sobre los aspectos que se sustentará el análisis de clasificación y valoración de puestos como: políticas, normas e instrumentos emitidos por la Secretaría Nacional Técnica del Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, por lo tanto con la implementación del sistema por puntos han tenido un alto impacto social, ya que mejoraron las relaciones del personal tanto internamente y con las personas externas a la institución, brindando

confianza y seguridad. Guerrero-Velástegui et al. (2019) mencionan que la remuneración se basa en lo que dispone la legislación ecuatoriana, señala además que al aplicar la combinación de sistema de valoración de puntos y HAY a permitido mejorar la gestión del capital humano en cuanto a operatividad, satisfacción del cliente y reconocimiento del valor del trabajo de los colaboradores de la empresa analizada.

#### *La valoración de puestos en Colombia*

Narváez (2013) al implementar un manual de perfiles de cargos en una empresa textil en la ciudad de Cali- Colombia, ha facilitado el proceso de selección de personal acorde a las competencias de cada cargo, así mismo ha permitido sugerir información relevante al área de recursos humanos para capacitaciones y entrenamiento de los colaboradores, así mismo ha permitido generar un listado con información importante de las brechas para definir un plan acción para nivelar la formación académica, conocimientos y competencias asegurando un talento humano competente y confiable. Así pues, con el análisis de puestos se evalúan las características y requisitos de cada ocupante a un cargo, así como las metas principales mediante un excelente desempeño (Álvarez, 2010).

#### *La valoración de puestos en Guatemala*

Según un comunicado por parte de las Naciones Unidas en Guatemala, por cada Q100 (Quetzal) que gana un hombre, una mujer gana Q68 generando una brecha salarial de 32% por lo que se requiere impulsar una economía inclusiva y con equidad de género en la remuneración. Por otra parte, en la investigación realizada por Rodríguez (2009) en una empresa dedicada al rubro de vidriería en Guatemala, resalta la importancia de aplicar la valuación de puestos para establecer correctamente una administración equitativa de sueldos mediante el Método de Puntos. Así mismo, para García (2010) quien realizó una propuesta de una política salarial para una empresa de Telecomunicaciones de Guatemala, menciona que el Método de Valoración por Puntos es el de mayor uso y completo en el medio, además con análisis numérico obtenido de la valoración la empresa buscó apoyarse para determinar un mejor panorama de la complejidad de cada puesto y establecer incrementos salariales basados en porcentajes justos y no por afinidad. Urrutia (2015) en una investigación realizada, también resalta la importancia de utilizar el Método de Factores y Puntos ya que atiende las necesidades, políticas y factores internos de la empresa logrando mantener un equilibrio y equidad dentro de la organización, permitiendo una categorización de los puestos.

#### *La valoración de puestos en Cuba*

En Cuba en el año 2008 se implementó para empresas estatales el sistema “pago por resultados” con el cual se eliminaba el igualitarismo y topes salariales y con el que se



busca a partir de dicho año establecer como principio general que el trabajador que mayor produzca mayor sea su sueldo (Vicent, 2008). Sin embargo, en el año 2014 mediante Resolución 17 del MTSS, sobre formas y sistemas de pago, se derogó a la Resolución 9/2008 del MTSS ya que no posibilitaba que se desataran los nudos que aún ataban las fuerzas productivas, al establecer elementos regulatorios como, por ejemplo: el límite máximo de hasta el 30% de la estimulación en sistemas de pago por resultados generales, además de que un trabajador no podía estar acogido a más de un sistema o forma de pago. Así mismo Góngora (2015) resaltó en su investigación que el pago por resultados constituye un aspecto importante en la empresa cubana, por la baja diferenciación de los salarios por responsabilidad y complejidad.

#### *La valoración de puestos en Puerto Rico*

A pesar que Puerto Rico cuenta con planes de retribución en sus organismos gubernamentales, estos no compensan al empleado como tal, ya que tanto la Ley N°81 de 1991 como la Ley N° 184 de 2004 establecen mecanismos para otras compensaciones alternas que tampoco son puestas en marchas, además cada agencia gubernamental como administración individual tienen la capacidad de establecer sus propias escalas, por lo que si una persona en una misma categoría en diferente agencia, no específicamente ganan igual (Ruiz, 2013). Así mismo, Robles (2003) menciona que el sistema retributivo del sector gubernamental es obsoleto, por lo que el desarrollo de un buen sistema retributivo no solo generará un beneficio y motivación a los trabajadores sino que se verá reflejado en la reducción de los costos por la rotación del personal.

#### *La valoración de puestos en México*

Mendoza et al. (2016) señalan que en México existe una serie de conflictos en cuanto al nivel salarial que perciben la población promedio con relación a los funcionarios públicos, generando una gran brecha salarial y desigualdad, además de que el nivel salarial de estos últimos puede ser superior al de otros países desarrollados. A diferencia del sector privado, donde la fijación de salarios se da acorde a la productividad individual o la demanda de profesiones u oficios, del sector público solo se conocía que las compensaciones se obtenían de los impuestos, hasta el 2002 cuando mediante reforma de ley se reguló la transparencia de los salarios y se formó la Unidad de Acceso a la Información Pública. Mendoza también señala que para su investigación empírica realizada en un Ayuntamiento de una ciudad del Estado de Guanajuato en México como propuesta efectuó el Método de Puntos donde pudo encontrar una excesiva brecha salarial entre quienes se encuentran en las ramas inferiores del organigrama con las de sus superiores inmediatos, a pesar que realizan las mismas funciones provocando un ambiente laboral desfavorable, considerando finalmente que el efectuar este método es consistente con otras investigaciones ya que con ellos se puede

probar las irregularidades que puedan existir en cuanto a funciones y salarios tanto en sectores públicos como privados. Hurtado (2017) señala que la aplicación de métodos de administración de recursos humanos, en este caso el método de puntuación, en bibliotecas mexicanas fue fundamental para la valoración de la labor profesional ya que pudo demostrar su eficacia para otorgar información útil y objetiva del campo a desempeñar y profesionalmente ayudó a conocer lo que el mercado laboral requiere. Flores (2011) también menciona que la valuación de puestos por puntos en base a competencias aplicado a mandos medios y superiores de una mediana empresa al noreste de la República Mexicana no representó un costo sino una inversión ya que permitió a la organización tener salarios más equitativos y aumentar la productividad ya que los trabajadores se han sentido más satisfechos con sus trabajos, puesto que se les reconoció las nuevas competencias en el desempeño del puesto.

A nivel de Latinoamérica según la revisión presentada existe aún un gran descontento por parte de la población trabajadora acerca de las brechas existentes y no solo haciendo énfasis al género, que también aún sigue latente, sino a nivel organizacional y sectorial. Sin embargo, a pesar de estas diferencias encontradas los gobernantes de cada país latinoamericano en colaboración con los diversos sectores afectados han venido trabajando en conjunto con la aprobación de diferentes normas o leyes que generen en estos sectores un mejor ambiente de trabajo, equidad entre la jerarquía existente y un salario acorde a las funciones que se realizan, así mismo además de las leyes presentadas los Ministerios de Trabajo de ciertos países también han venido trabajando en guías con pasos sencillos para que empresas que desconocen el procedimiento de Valoración de Puestos puedan aplicarlos. En cuanto a los métodos empleados que emplean, se observa que 7 de los 10 países presentados aplican como propuesta para valoración de puestos el Método o Valoración por Puntos, esto debido a que es uno de los métodos más usados y mucho más completo, además que brinda un mejor panorama para la toma de decisiones de la organización, puesto que adicionalmente favorece a la disminución de costos ya que reduce la rotación de personal y sirve como herramienta para los otros procesos de Recursos Humanos como selección de personal.

## **Conclusiones**

A través de la revisión teórica de la valoración de puestos he podido concluir lo siguiente:

1. La valoración de puestos es una herramienta que teóricamente permite medir y dar valor a los puestos de trabajo de una misma área, permite así mismo analizar las funciones que se cumplen en cada puesto de trabajo y que el salario esté acorde con el cumplimiento de dichas funciones, por último permite mantener un orden y disminuir conflictos (injusticias o favoritismos) generando una mejor

comunicación interna dentro de la organización. A nivel de Latinoamérica los métodos de valoración de puestos pueden variar, pero en lo que resaltan es en su importancia de llevar a cabo un análisis para generar un impacto social, además destacan que, al aplicar un método de valoración de puestos, de acuerdo a sus necesidades, es una ventaja estratégica y competitiva en las empresas modernas, generando beneficios internos a la organización, así mismo se destaca que el principal desafío de la región es reducir la brecha salarial de forma paulatina y metódica a nivel de analistas y asistentes.

2. Algunos beneficios que puede proveer la aplicación de la valoración de puestos es que no solo puede aplicarse para determinar funciones y salarios, sino también ayuda como un antecedente para una futura selección de personal ya que ello implicará incorporar personal calificado, así mismo favorece en garantizar la satisfacción de los trabajadores y alentar un adecuado desempeño. Recordar que las nuevas generaciones tienen nuevas formas y lugares de llevar a cabo la realización de sus tareas, sumado a ello la tecnología que con ellos avanza, por lo que una constante actualización de la herramienta es significativa para el buen desempeño y retención del personal en la organización.
3. Es importante que los Gobiernos centrales o regionales de cada país de América Latina trabajen en conjunto con los diversos sectores empresariales con la finalidad proponer normas o leyes que permitan mejorar las condiciones laborales por sector, determinando niveles salariales acorde al cumplimiento de las funciones y disminuyendo la discriminación salarial.
4. Ante la crisis generada por la pandemia del COVID-19, se ha creído necesario aprender y reaprender el manejo de nuevas tecnologías por lo que es de mucha importancia mantenernos actualizados en los diversos procesos que conllevan los Recursos Humanos, manteniendo un equilibrio entre los trabajadores y la organización en cuanto a procesos, responsabilidades y compensaciones, por ello es necesario que las organizaciones tengan en cuenta las condiciones bajo las que se desarrolla esta nueva modalidad de trabajo y la demanda que esto implica, asesorando y acompañando al trabajador para garantizar el fortalecimiento del ambiente laboral.

## Referencias

- Alegre, J. (2004). *La gestión del conocimiento como motor de la innovación: lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa* (Universitat Jaume I (ed.); Primera ed).
- Álvarez, L. F. (2010). *Recomendaciones para el análisis del puesto de trabajo*. 6(11), 123–132. <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/pe/article/view/372/376>
- Apaéstegui, C. P. (2012). *La valuación de puestos y su influencia en el clima organizacional de los trabajadores de la empresa Maestro Perú S.A. de la ciudad de Trujillo periodo 2012*. Universidad Nacional de Trujillo.
- Arteaga, G. (2013). *Desarrollo de un sistema de remuneración para la empresa incinerox, ubicada en la ciudad de quito año 2012*. Pontificia universidad católica del ecuador.
- Baculima, X., & Mejía, C. (2011). *Actualización de la clasificación y valoración de puestos del personal administrativo en el gobierno provincial del Azuay, periodo 2010 -2011: Unidad de coordinación de Talento Humano y Unidad de coordinación Administrativa y de logística*. Universidad de Cuenca.
- Baculima, X., & Mejía, C. (2019). *Actualización de la clasificación y valoración de puestos del personal administrativo en el Gobierno Provincial del Azuay, periodo 2010-2011: Unidad de Coordinación de Talento Humano y Unidad de Coordinación Administrativa y de Logística* [Universidad de Cuenca]. <https://www.ucuenca.edu.ec/servicios/biblioteca>
- Batram, A. (2001). *Navegar por la complejidad: guía básica sobre la teoría de la complejidad en la empresa y la gestión* (Ediciones Granica S.A (ed.)).
- Bautista, J. (2002). *Responsabilidad profesional de banqueros y comerciantes* (Editorial Juris (ed.); Primera ed).
- Bazantes, V. E. (2013). *Diseño del sistema de clasificación y valoración de puestos para el personal Bomberos de Ibarra* [Universidad Técnica del Norte]. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/5269>
- Berrocal, F. (2016). *Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo*. 377. <https://eprints.ucm.es/38833/1/T37653.pdf>
- Billorou, N., Iannino, X., Nión, S., & Sandoya, J. (2018). *Desarrollo de competencias sectoriales y diálogo social : la experiencia de Uruguay*. [https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/sites/ministerio-trabajo-seguridad-social/files/documentos/noticias/DesarrolloCompSectoriales\\_DS.pdf](https://www.gub.uy/ministerio-trabajo-seguridad-social/sites/ministerio-trabajo-seguridad-social/files/documentos/noticias/DesarrolloCompSectoriales_DS.pdf)
- Blasco, J. L., & Grimaltos, T. (2004). *Teoría del conocimiento* (Universitat de València (ed.); Primera ed).
- Bravo, P. A. (2012). *Análisis, diseño y valuación de puestos para talleres mejía*. Universidad de cuenca.
- Butrica, I., & Ortiz, C. (2016). *Compensaciones Salariales Regionales. Una mirada a la práctica de pago para gerentes, jefes, analistas y asistentes*. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/human-capital/20170913 Estudio Regional de Compensaciones.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pe/Documents/human-capital/20170913%20Estudio%20Regional%20de%20Compensaciones.pdf)
- Carneiro, M. (2004). *La Responsabilidad social corporativa interna: la “nueva frontera” de los recursos humanos* (Primera ed). ESIC Editorial.
- Cepeda, G. (1999). La valoración de puestos en la práctica: Un análisis de convenios colectivos. *La Gestión de La Diversidad : XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de Junio, 1999, 2, 179–184.*

- <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/565197.pdf>  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=565197>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (S. A. Interamericana EDITORES (ed.); Octava edi).  
[https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=Tag\\_DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR17&dq=formación+de+emprendedores+y+lideres&ots=fulYEX8Qm5&sig=Im2xRPhfRCUDrYiJMMITEHa8Z-A#v=onepage&q=formación de emprendedores y lideres&f=false](https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=Tag_DAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR17&dq=formación+de+emprendedores+y+lideres&ots=fulYEX8Qm5&sig=Im2xRPhfRCUDrYiJMMITEHa8Z-A#v=onepage&q=formación+de+emprendedores+y+lideres&f=false)
- Cornejo, A. (2004). *Complejidad y Caos Guía para la administración del Siglo XXI*.
- Coronominas, A., Coves, A. M., Lusa, A., Martínez, M. C., & Ortega, M. A. (1999). *La valoración de puestos de trabajo : Un instrumento para la detección y la eliminación de la discriminación salarial de la mujer*. 16–17.
- Corsi, G., Esposito, E., Baraldi, C., & Luhmann, N. (1996). *Glosario sobre la teoría social de Niklas Luhmann* (Universidad Iberoamericana (ed.); Reimpresa).
- De Nieves, C., García, M. R., & Ros, L. (2008). Gestión valoración dentro organización. *Capital Humano*, 21(217), 88–93.  
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2498526>
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal* (Pearson Education (ed.); Octava edi).
- Díaz, E. (2015). *La desigualdad salarial entre hombres y mujeres: alcances y limitaciones de la Ley N° 20.348 para avanzar en justicia de género*. (Departamento de Estudios de la Dirección del Trabajo (ed.)).  
[https://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-105461\\_recurso\\_1.pdf](https://www.dt.gob.cl/portal/1629/articles-105461_recurso_1.pdf)
- Enríquez, A., & Sanchez, J. M. (2006). *La norma OHSAS 18001: utilidad y aplicación práctica* (F. Editorial (ed.); Primera ed).
- Fernández-Ríos, M. (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios. In Ediciones Díaz de Santos (Ed.), *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios* (p. 426).  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bkCxroNqoMYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=valoración+de+puestos+origen&ots=huPRNkCkMK&sig=0e-mnchP2mOqKa82bAbVGYgS7oo#v=onepage&q=origen&f=false>
- Fernández-Ríos, M., & Sánchez, J. (1997). *Valoración de Puestos de Trabajo: Fundamentos, métodos y ejercicios*.  
<https://books.google.com.pe/books?id=O7F6AAAACAAJ&dq=VALORACION+DE+PUESTOS+DE+TRABAJO+fernandez+rios+y+sanchez&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj2rpCZjvnsAhVsGbkGHf0GDQwQ6AEwAHoECAEQAAQ>
- Flores, P. (2011). *Metodología para la Valuación de Puestos como parte de un sistema de compensaciones basado en competencias: en una mediana empresa mexicana* [Universidad Autónoma de Nuevo León].  
<http://eprints.uanl.mx/2403/1/1080089674.pdf>
- García, E. J. (2010). *Propuesta de una política salarial para una empresa de Telecomunicaciones, dedicada a la prestación de Servicios de Internet y datos corporativos*. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Góngora, J. C. (2015). *Procedimiento para la determinación del coeficiente de jerarquización del trabajo, vía diferenciadora del pago por resultados, en la empresa geocuba oriente norte*. [Universidad de las Tunas].  
<http://roa.ult.edu.cu/jspui/handle/123456789/4272>
- Guerrero-Velástegui, C. A., Zurita-Altamirano, J. C., & Fierro- Altamirano, S. G. (2019). *Valoración y descripción de puestos por competencias en Organizaciones*

- de la economía social y solidaria*. 4, 50–70.  
<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/123/175>
- Guijarro, E., Babiloni, E., Canós, L., & Santandreu, C. (2016). *El análisis y la descripción de puestos de trabajo*. 9.  
[https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/69160/El Análisis y la Descripción de Puestos de Trabajo.pdf?sequence=1](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/69160/El%20Análisis%20y%20la%20Descripción%20de%20Puestos%20de%20Trabajo.pdf?sequence=1)
- Huapaya, L. E. (2016). *Valoración de puestos de confianza para empresas mineras*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Hurtado, L. V. (2017). *Valoración de puestos de trabajo para bibliotecas de instituciones de educación superior privadas Mexicanas: Estudio Comparativo* [Facultad de Filosofía y Letras].  
<http://132.248.9.195/ptd2017/febrero/0755243/0755243.pdf>
- Ibáñez, J. (1996). *El estudio de los puestos de trabajo: la valoración de tareas y la valoración del personal*.  
[https://books.google.es/books?id=A7sU0sXFqI4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=A7sU0sXFqI4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Iranzo, M. (2017). *Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las Organizaciones*. Universidad Pontificia de Comillas ICADE - ICAI.
- Lexartza, L., Chaves, M. J., Carcedo, A., & Sánchez, A. (2019). *La brecha salarial entre hombres y mujeres en América Latina: En el camino hacia la igualdad salarial*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_697670.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_697670.pdf)
- Liderazgo y Mercadeo. (n.d.). *Recursos Humanos - Análisis de Puestos de Trabajo*.
- Macía, R. (2006). *La selección racional del conocimiento. El Darwinismo epistemológico de Karl R. Popper* (Universidad de Caldas (ed.); Primera ed).
- Mendoza, C., Cuevas, A., & Hernández, R. (2016). Sistema de valuación salarial para un cabildo municipal en el estado de Guanajuato, en México. In *Management Review* (Vol. 1, Issue 2). <https://doi.org/10.18583/UMR.V1I2.20.G40>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2019). *Guía para la igualdad*.
- Narváez, A. M. (2019). *Diseño del manual de perfiles de cargos y funciones en una empresa de confecciones en Cali* (Vol. 53, Issue 9) [Universidad Autónoma de Occidente]. <http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/11324/8/T08698.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2018). *Evaluación de los puestos de trabajo con perspectiva de género, para la disminución de brechas salariales en el Estado* (Issue 1).  
<https://ejournal.poltektegal.ac.id/index.php/siklus/article/view/298%0Ahttp://repositorio.unan.edu.ni/2986/1/5624.pdf%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.jana.2015.10.005%0Ahttp://www.biomedcentral.com/1471-2458/12/58%0Ahttp://ovidsp.ovid.com/ovidweb.cgi?T=JS&P>
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). Panorama Laboral 2019: América Latina y el Caribe. In *Panorama Laboral 2019* (Ed.), *panorama laboral America Latina y el Caribe 2015* (Primera ed). [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_732198.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_732198.pdf)
- Orue-Echevarría, J. (2004). *Manual de valoración de puestos y calificación de méritos: un método racional para la administración de salarios* (Grupo Planeta (GBS) (ed.); Primera ed).
- Robles, K. J. (2003). *Un sistema moderno de retribución para el sector gubernamental*. 35–36, 36.

- Rodríguez, A. V. (2009). *Análisis y clasificación de puestos y salarios para la empresa Vidrio Market*. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- RPP, & INEI. (2018, March). Brecha salarial en Perú: Mujeres ganan 29% menos que varones. *Economía*.
- Ruiz, E. (2013). *La nueva remuneración : un instrumento para mejorar la productividad y la satisfacción laboral en la función pública de Puerto Rico*. 1–16. <https://cladista.clad.org/bitstream/handle/123456789/7373/0074806.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Torrico, A. S. (2009). Salarios de eficiencia y gestión de recursos humanos. *Perspectivas*, 23, 73–100. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159006.pdf>
- Urrutia, J. A. (2015). *Valuación de Puestos operativos por el método de factores y puntos en el ingenio concepción* [Universidad Rafael Landívar]. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Urrutia-Jenniffer.pdf>
- Varela, R. (2013). *Administración de la compensación. Sueldos, salarios y prestaciones* (G. Dominguez (ed.); Segunda Ed). Pearson Educación. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/8b6446e4bc766d7b63f03b4170474e49.pdf>
- Vicent, M. (2008, June 13). *Raúl Castro acaba con la igualdad salarial en Cuba / Edición impresa / EL PAÍS*. [https://elpais.com/diario/2008/06/13/internacional/1213308016\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2008/06/13/internacional/1213308016_850215.html)
- Zuluaga, R. G. (2001). Sistemas de evaluación y remuneración en las empresas Antioqueñas. *Revista Universidad EAFIT*.