



Tabla de contenido

Objetivo	3
Introducción	4
Reseña histórica del proceso de valoración de puestos de trabajo	5
Concepto de la valoración de puestos	6
El proceso de valoración de cargos, sus aplicaciones, el rol de los comités de valoración	8
Concepciones básicas sobre las exigencias de los puestos	11
Sistemas fundamentales de valoración	15
Sistemas de valoración cualitativos	16
Cierre	20
Referencias	21



Objetivo

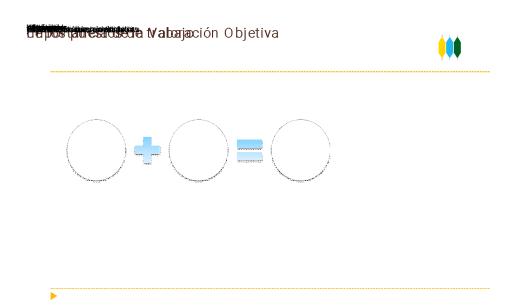
Conocer la importancia del proceso sistemático de la valoración de cargos o roles en las organizaciones, así como el alcance y el significado de las exigencias del puesto y el perfil del ocupante



Introducción

La valoración de los puestos de trabajo pretende estimar, de la manera más objetiva y científica posible, las exigencias o requisitos de un puesto de trabajo, que se derivan del diseño de los contenidos intrínsecos y de las dimensiones extrínsecas, en forma cuantitativa o cualitativa. Cuando se indica "de la manera más objetiva posible" se refiere a la subjetividad que siempre va a estar presente en este tipo de procesos que se basan en análisis metodológicos que hacen los seres humanos.

La valoración busca minimizar, a través de procedimientos cualitativos y/o cuantitativos, esa subjetividad. La valoración de los puestos permite determinar el valor relativo de cada puesto, según su importancia y contribución a los intereses de una organización.



Fuente: Importancia de la valoración objetiva de los puestos de trabajo. Elaboración propia (s.f.)



Reseña histórica del proceso de valoración de puestos de trabajo

La valoración de los puestos de trabajo tiene su origen en los estudios de tiempos y movimientos desarrollados por primera vez por Frederick Taylor, en 1881, en la *Midvale Steel Company*. El análisis del trabajo hecho por Taylor consistía principalmente en una enumeración de los pasos necesarios para la producción de una unidad y del tiempo necesario para realizar cada paso.

En 1909, en la Compañía Edison de Chicago, se trató de valorar un grupo de trabajos manuales, utilizando un sistema de jerarquización muy sencillo que, en ese momento, no tuvo resultados importantes. Se dieron otros ensayos con métodos un poco más complejos de clasificación de cargos a nivel municipal, en otras ciudades de Estados Unidos, que trataban de dar respuesta a la aspiración de los legisladores de garantizar un salario justo bajo el principio de "igual pago para igual salario".

A partir de 1923, el Instituto Carnagie de Tecnología de Washington D. C lidera la creación de un sistema de clasificación analítico que contempla, a nivel organizacional, la elaboración de manuales científicos de descripciones de cargos y agrupa por casillas y grados, series o familias de puestos. En 1925, el estadounidense Merrill R. Lott crea un método de valoración de factores por puntos, que aplica valores numéricos a cada elemento del puesto; así se dimensiona de manera cuantitativa. Este sistema recibió el nombre de "método de puntos por factor".

En 1938, en el VII Congreso Internacional de la Administración en Estados Unidos, se dieron a conocer los resultados de un estudio realizado en la industria aeronáutica de California del Sur, en el que se presentaron los factores de M. R. Lott, depurados a partir de un análisis que se realizó a gran escala. A partir de este momento quedan consagrados los factores: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo, con la ponderación general de cada uno.

Con la presión del movimiento obrero en el mundo por lograr la objetivación de los procesos y políticas de las empresas en materia salarial, higiene y seguridad industrial, a partir de 1940, con el auge de la racionalización del trabajo derivado de la creciente especialización de tareas, se fueron complejizando los sistemas de valoración en las organizaciones. Se reconoce de esa época el Plan de Valoración de



la *National Electrical Manufacturers Association* o Plan Kress, que se caracterizó por incluir dentro de las habilidades y las responsabilidades varios factores.



Fuente: Reseña histórica de los sistemas de valoración de puestos. Elaboración propia (s.f.)

Concepto de la valoración de puestos

En la bibliografía sobre el tema de valoración de los puestos de trabajo se encuentran distintas aproximaciones al término, como "valoración de tareas", "calificación del trabajo", "evaluación de puestos", "valoración de cargos", "clasificación de puestos", entre otras.

Si bien algunos autores indican que se refieren a temas diferentes, cuando se analiza el contenido de la definición en detalle se observa que en líneas generales se está hablando de lo mismo, utilizando términos diferentes. Hay varias definiciones que históricamente han sido presentadas por distintos autores.

En 1960, por ejemplo, Montareto y Riccardi se refieren a la VP como un proceso sistemático que permite analizar el contenido de cada trabajo que se pueda realizar en una organización, con el fin de determinar su importancia.

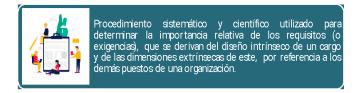


Según Urquijo (2010), la VP es el procedimiento sistemático y científico utilizado para determinar la importancia relativa de los requisitos (o exigencias) que se derivan del diseño intrínseco de un cargo y de las dimensiones extrínsecas de este, por referencia a los demás puestos de una organización. En esta definición se utiliza el término "importancia"; sin embargo, hay autores que indican que esto no es muy apropiado, porque implica un juicio de valor que caracteriza a algunos puestos si consideramos que todos los trabajadores son importantes para la organización.

Recogiendo algunas ideas de distintos autores, se define la VP como el proceso sistemático a través del cual se definen y se aplican una serie de procedimientos de análisis y toma de decisiones, que permiten determinar el valor relativo de cada puesto para la organización.

Valoración de Puestos





- ✓ No se refiere a la determinación del valor absoluto sino del valor relativo por referencia a los otros puestos de trabajo.
- √ Se establece el objeto de la valoración "contenidos intrínsecos y
 dimensiones extrínsecas"
- √Implica una abstracción porque se valora el puesto no el ocupante

Fuente: Valoración de puestos. Elaboración propia (s.f.)

En el proceso de valoración es importante tener claro cuál es el alcance y el significado de la medición de las exigencias del puesto de trabajo y hacer la separación lógica mental del ocupante de este cargo. Según Hubert H. Hilf el proceso de valoración de cargos se debe realizar mediante la medición de las exigencias por abstracción del puesto, es importante poder prescindir del ocupante. En otras palabras, las exigencias serían la referencia para la relación que se debe generar entre el cargo y el perfil del ocupante.





En el proceso de valoración, es importante tener claro cuál es el alcance y el significado de la medición de las exigencias del puesto de trabajo y hacer la separación lógica mental del ocupante de este cargo.





Fuente: Valoración exigencial del puesto: perfil y silueta. Elaboración propia (s.f.)

El proceso de valoración de cargos, sus aplicaciones, el rol de los comités de valoración

Realizar un proceso de valoración de puestos de trabajo en una organización implica que se deben cumplir unos pasos previos que son muy importantes para que el resultado de esta implementación sea positivo:

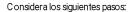
- El análisis y el estudio de la necesidad y viabilidad del programa de valoración debe hacerse, aunque pueda parecer que esta etapa, en principio, no forma parte de las fases del desarrollo de un programa de VP. Es muy importante hacerlo porque permite el convencimiento de la necesidad.
- La valoración de los puestos de trabajo exige un alto compromiso y deseo de llevarlo a cabo por parte de la dirección de la organización, así como la comprensión y aceptación del mismo por parte de los trabajadores.
- Determinar el mejor método de valoración para cada tipo de organización, de acuerdo a las dimensiones, costos, utilidad.



- Determinar qué tipo de cargos se van a valorar, cuáles son los cargos claves y para qué se va a utilizar la valoración en la organización.
- Escoger a los miembros del comité de valoración para formarlos y animarlos a cumplir con este proceso.

El proceso de Valoración de puestos







- 1. Determinar la necesidad y viabilidad del programa de valoración
- Alinear a la Dirección de la organización con la estrategia de valoración
- 3. Seleccionar el mejor método de valoración para la organización
- Establecer qué tipo de puestos se van a valorar y si se van a valorar todos los puestos de la organización
- 5. Definir las aplicaciones de la valoración
- Constituir el Comité de Valoración y darle formación a los miembros

Fuente: El proceso de valoración de puestos. Elaboración propia (s.f.)

El comité de valoración de puestos de trabajo resulta fundamental en el proceso de valoración. Está constituido por un equipo de personas que tienen la responsabilidad de valorar los cargos de la organización. Este comité debe tener unas características y unas responsabilidades claves, siendo los responsables de la gestión de talento los que deben garantizar que se cumplan para que su labor sea exitosa:

- Los miembros deben conocer bien el negocio y lo ideal es que sean de diferentes áreas de la organización
- Recursos Humanos debe pertenecer al comité, por supuesto
- Definir qué puestos se van a valorar
- El comité decidirá el sistema o el método de valoración
- Los miembros deben estar formados en la metodología a utilizar
- El número de miembros ideal mínimo 4 máximo 10 personas. Esto también depende del tamaño de la organización.





El proceso de Valoración de puestos

Considera los siguientes pasos:



- 1. Determinar la necesidad y viabilidad del programa de valoración
- Alinear a la Dirección de la organización con la estrategia de valoración
- 3. Seleccionar el mejor método de valoración para la organización
- Establecer qué tipo de puestos se van a valorar y si se van a valorar todos los puestos de la organización
- 5. Definir las aplicaciones de la valoración
- Constituir el Comité de Valoración y darle formación a los miembros

Fuente: El proceso de valoración de puestos. Elaboración propia (s.f.)

1. Aplicaciones de la valoración de puestos de trabajo:

¿Para qué se utiliza la valoración de los puestos de trabajo?

- Uno de los objetivos de la VP es determinar el valor relativo de cada puesto con respecto a los demás; esto ayuda a desarrollar y a mantener una estructura salarial equitativa mediante la comparación de las similitudes y las diferencias en el contenido y el valor de los puestos de trabajo.
- Con la valoración de cargos se garantiza que la definición de las políticas de retribución sea equitativa, cumpliendo así con los principios de equidad interna y competitividad externa.
- Permite medir y controlar con mayor precisión los costos de personal, porque se agrupan las estructuras salariales y los costos asociados de personal.
- Asegurar que la organización cumpla ética y legalmente sus obligaciones de igualdad de trabajo, igualdad de retribución. Si bien no elimina la subjetividad, sí la reduce.



- Genera satisfacción porque el ocupante del cargo conoce la valoración del puesto de trabajo, desde que ingresa a la organización; no es un misterio. Que unos ganen más que otros y los criterios están claros: esto debería reducir la rotación de personal.
- Sirve de base para la negociación colectiva, facilitando que se alcancen acuerdos entre la dirección empresarial y la representación de los trabajadores. Esta es una de las razones por la que los representantes de los trabajadores solicitan que sean realizados procesos de VP como medio para diseñar y definir la política retributiva.
- Las descripciones y las valoraciones no son estáticas porque los cambios organizacionales son continuos. Por tanto, tener estos procesos implementados y definidos permite la actualización oportuna.

Aplicaciones de la Valoración de los puestos de trabajo



- Establece datos objetivos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos
- Permite definir políticas para retribuir cumpliendo con los principios de equidad interna y competitividad externa
- Contribuye con la precisión en los costos de personal
- O peracionaliza un método objetivo para cumplir ética y legalmente con la obligación de igual trabajo - igual retribución
- Genera satisfacción mejorando la relación persona puesto por lo que reduce la rotación de personal
- Sirve de base para la negociación colectiva
- Permite la actualización de los requerimientos del puesto porque cambian en el tiempo



Fuente: Aplicaciones de la valoración de los puestos de trabajo. Elaboración propia (s.f.)

Concepciones básicas sobre las exigencias de los puestos

En el proceso de valoración se han impuesto dos corrientes que difieren notablemente respecto a la consideración que hacen sobre las exigencias que se



derivan del diseño de los puestos de trabajo: la analítica, que valora las exigencias de manera de separada (habilidades, esfuerzo, responsabilidades, condiciones de trabajo), y la visión integradora, donde se establecen tres categorías que dependen una de la otra: son el saber el pensar y el resolver problemas.



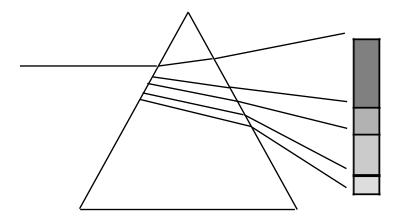
Fuente: Concepciones básicas sobre las exigencias de los puestos de trabajo. Elaboración propia (s.f.)

Este contenido ya fue presentado en el tema 5 de la unidad 1, sin embargo, se considera que es muy importante retomar este aspecto para poder comprender con mayor profundidad las implicaciones que tienen en la valoración objetiva de los puestos de trabajo.

¿En qué consiste la visión analítica de las exigencias de los puestos de trabajo?

Las exigencias de los puestos de trabajo son vistas de manera polarizada a través del discernimiento de la mente humana que actúa como un prisma. El resultado es un amplio espectro de factores cuya intensidad y valor puede ser estimado de manera separada:





Fuente: Exigencias del cargo Lott/Kress. Elaboración propia (s.f.)

Los factores que quedaron tipificados como los más relevantes a partir de los estudios de M. R. Lott son:

- Habilidades: formación, conocimientos teóricos gerenciales (experiencia, práctica), iniciativa, creatividad.
- **Esfuerzo:** físico, esquelético, muscular-mental, nervioso, visual.
- Responsabilidades: por equipos, accesorios, instructivos, programa-por calidad, cantidad-por personas, dinero, valores, confidencialidad.
- Condiciones de trabajo: ambientales-psicológicas-por riesgos.

Estos factores y sub-factores son los más conocidos y utilizados. Sin embargo, en cada organización se pueden determinar otros factores específicos que sean de interés para expresar las exigencias de los puestos.

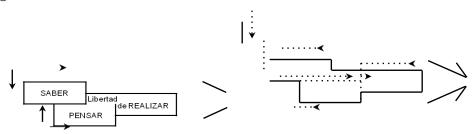
¿En qué consiste la visión integradora de las exigencias de los puestos de trabajo?

La visión articulada e integrativa de las exigencias del puesto se derivó, entre otros, de los estudios desarrollados por Edward Hay y sus asociados, cuando crearon



el método de valoración de cargos "Hay", donde las exigencias se relacionan e integran unas con otras, en función de su finalidad.

La integración de los factores exigenciales de Hay se expresa en la siguiente imagen:



Fuente: Integración de Factores Hoy. Elaboración propia (s.f.)

Se puede explicar diciendo que en toda posición de trabajo es necesario tener ciertos conocimientos que se derivan del diseño del mismo puesto, con el fin de alcanzar los objetivos que marca su finalidad, lo que se consigue al resolver los problemas que surgen en el proceso que esto implica.

Los conocimientos se integran con el pensar, pues se piensa con lo que se sabe y ambos, a su vez, con el fin en cuanto a la realización. Al mismo tiempo, estos tres factores están integrados, cada uno por dimensiones intrínsecas que los determinan:

- Saber: conocimientos y habilidades gerenciales-conocimientos teóricoprácticos -conocimiento de relaciones humanas.
- **Pensar:** ámbito en el que piensa-complejidad del problema.
- **Realizar:** magnitud de los objetivos-impacto-libertad para actuar.

Es importante señalar que para la valoración de algunas industrias *Hay Group* ha incluido una tabla sobre condiciones de trabajo donde contempla los riesgos, el esfuerzo físico y la concentración.



Sistemas fundamentales de valoración

Los sistemas de valoración de cargos se dividen en dos grandes categorías: cualitativos y cuantitativos.

Los sistemas cualitativos son los primeros que se utilizaron. Su metodología es muy simple, ya que requiere un conocimiento amplio de los cargos e implica un ordenamiento o una clasificación a partir de una estimación y comparación global de los contenidos de los cargos. El proceso de valoración cualitativa puede llevarse a cabo a través de dos métodos:

- Ordenamiento jerárquico
- Clasificación por categorías, en la que se establecen un número de categorías predefinas, en términos de algún tipo dominante de exigencias, que permite establecer una serie de clasificaciones donde se ubican los puestos.

En los sistemas cuantitativos se establecen los factores que describen las exigencias de los puestos y se miden con escalas múltiples (numéricas) pre determinadas. Existen tres sistemas cuantitativos que presentan diferencias entre sí. Estos métodos son:

- Puntos por factor: se caracteriza por ser de visión analítica y considera que las exigencias de toda actividad laboral pueden ser vistas de manera polarizada en un amplio espectro o gama de factores universales. Estos factores, además, pueden ser medidos a través de escalas que se elaboran con este propósito.
- Comparación por factores: cruza dos formas de valoración de los factores: una numérica (distribuyendo los salarios entre los factores) y otra ordinal (estableciendo la importancia relativa de cada factor en cada puesto), para luego comparar una forma con la otra, estableciendo los valores definitivos mediante una tabla factorial.



 Método de integración de factores de Hay: establece puntajes universales para los factores principales de los cargos que se analizan de manera integrada. Esto se hace mediante tablas pre-estructuradas con varias entradas.

Los sistemas mixtos son los que integran, en un mismo proceso de valoración, métodos cualitativos y cuantitativos.



Fuente: Sistemas de valoración. Elaboración propia (s.f.)

Sistemas de valoración cualitativos

Los sistemas de valoración cualitativos son aquellos que comparan los cargos y los clasifican en función de unos requisitos básicos, sin llevar a cabo un análisis de su contenido. Se utilizan para determinar la importancia de cada cargo con respecto al resto de los cargos de la organización, pero no permiten obtener las diferencias de valor entre unos y otros.

1. Método de valoración ordenamiento jerárquico:

Se plantea el ordenamiento jerárquico de los cargos a través de un proceso de comparación. Para ello, se considera la opinión de personas que se desempeñan en la organización y son consideradas expertas porque conocen los contenidos



globales de los cargos; en estos casos, generalmente las descripciones de cargo son muy simples. Este tipo de métodos busca ser más objetivo que la opinión de una sola persona. Los métodos de ordenamiento jerárquico pueden ser:

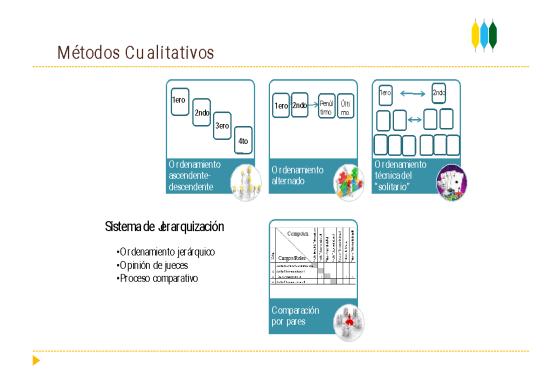
- Ordenamiento ascendente o descendente, de menos importante a más importante o viceversa, en función de la dificultad o complejidad que supone la ejecución de cada cargo o las exigencias para ocuparlo.
- Ordenamiento alternado, donde se seleccionan el primero y el último o el más complejo y el menos complejo y, a partir de estos extremos, se construye el orden interno, siempre considerando la complejidad.
- Ordenamiento por la técnica del solitario, donde se distribuyen los cargos en dos grupos: los más importantes y los menos importantes. Esos dos grupos se subdividen en los más y los menos importantes y así hasta que quedan todos los cargos alineados.
- Comparación por pares, que consiste en comparar cada cargo con cada uno de los otros cargos de la organización. A partir de este método, que es muy sencillo, se comienzan a complejizar los sistemas de valoración. Se hace con signos positivos y negativos: cada signo positivo suma un punto, el negativo es cero, no resta. Esto genera un puntaje total. Y luego se ordenan los cargos de menor a mayor.

2. Método de clasificación:

También se conoce como "método de predefinición de categorías". Con este criterio podemos diferenciarlos de los anteriores, los de jerarquización. Son un poco más complejos, por lo que pueden verse como una evolución. El cargo se ve de manera completa, con los distintos elementos que lo componen y se analizan algunas exigencias básicas. Tienen una metodología más completa. El procedimiento es el siguiente:



- Se hace la predefinición de las categorías que se van a analizar, basadas en las exigencias fundamentales de los puestos (por ejemplo, conocimientos, nivel de estudios) y se establecen categorías o familias de puestos.
- Se elaboran los casilleros y en cada casilla se registran las predefiniciones que se identifican con niveles o grados. Es el típico sistema de valoración de la administración pública, donde hay un universo de cargos muy amplio.
- Se identifican las planillas de identificación y descripción de cargo y estas son las que se van a colocar en los casilleros para la clasificación.
- A partir de esa clasificación se procesan estadísticamente los valores salariales de los cargos y se establecen las tasas mínimas y máximas de sueldo por grados o niveles. Tabla salarial de la administración pública del cargo de apoyo: nivel 1, nivel 2, nivel 3.







Métodos Cualitativos

•Elaboración de casilleros

Sistema de Clasificación por categorías

- •Visión más completa de los
- vision mas compreta de los puestos
 -Comité de Valoración
 -Predefiniciones de categorías
 -Planillas de identificación y descripción de cargo

puesto Jardinería Conocimiento de un ofico complejo Saber leer y escribin Destreza manual oficio básico

·Clasificación por familias ocupacionales



Fuente: Métodos cualitativos. Elaboración propia (s.f.)



Cierre

Al realizar valoraciones de puestos, las organizaciones y los colaboradores resultan beneficiados de diferentes maneras, ya que este proceso permite:

- Generar y mantener la equidad interna: las organizaciones usualmente determinan el valor y niveles de sus puestos para poder asignar sueldos y beneficios de manera equitativa. Cuando las organizaciones logran comunicar correctamente la importancia, responsabilidades y funciones de los puestos a los colaboradores, estos percibirán que los sueldos son equitativos.
- Impactar positivamente en el clima laboral: si los colaboradores perciben que su sueldo es justo, se evitarán conflictos y se contribuirá a la satisfacción laboral.
- Conocer la competitividad salarial: algunos métodos de valoración de puestos permiten comparar sueldos y beneficios de una empresa con los otorgados por otras, brindado la posibilidad de conocer y precisar el nivel de competitividad salarial de las organizaciones.
- Planear costos: contar con una estructura salarial consistente y una política equitativa de salarios, permite a las organizaciones planear sus presupuestos de manera más eficaz y confiable.



Referencias

Urquijo, J. y Bonilla, J. (2010). *La Remuneración del trabajo. Manual para la gestión de sueldos y salarios.* UCAB.