



Gestión y valoración de los puestos de trabajo dentro de la organización

Hoy en día en cualquier organización no sólo es imprescindible una vigilancia constante sobre el contenido de un puesto de trabajo sino también es necesario prestar atención a las características requeridas por los trabajadores para su correcta ejecución y la remuneración. Esta vigilancia ha de ser sistemática y debe basarse en algo más que en buenas y rectas intenciones.

CARMEN DE NIEVES NIETO, M^ª ROSA GARCÍA YAGÜES, LORENZO ROS McDONNELL, profesores de la Universidad Politécnica de Cartagena

El resultado final de una valoración de puestos de trabajo será en muchas ocasiones el precio del mismo. Sin embargo, se trata de algo más que una mera cantidad de euros, debido a que se ven implicados no sólo la remuneración monetaria sino también el nivel social, bienestar familiar, seguridad actual y futura, satisfacción y/o descontento en el puesto, prestigio profesional y la aceptación o rechazo del fruto obtenido con el esfuerzo realizado.

Consecuencia de lo expuesto, el presente artículo pone de manifiesto la importancia de realizar una adecuada Gestión de los Recursos Humanos en las organizaciones y, en particular, la aplicación de un adecuado sistema de valoración de puestos de trabajo, y en el caso de una empresa del sector de la automoción, concretamente en el subsector de la distribución de recambios de automóvil. El proceso se lleva a cabo con objeto de establecer un sistema de remuneración equilibrado y equitativo para todos y cada uno de los puestos, estableciendo así las categorías salariales necesarias.

FICHA TÉCNICA

Autor: DE NIEVES NIETO, Carmen, GARCÍA YAGÜES, M^ª Rosa y ROS, Lorenzo.

Título: Gestión y valoración de los puestos de trabajo dentro de la organización.

Fuente: Capital Humano, nº 217, pág. 88. Enero, 2008.

Resumen: La valoración de los puestos de trabajo y, en general, la valoración de las personas que trabajan en una empresa no puede considerarse algo rigurosamente científicos, sino que el mero hecho de descartar prejuicios previos sería el ideal a perseguir. El objeto de su desarrollo será generalmente una valoración bien estudiada e imparcial, pero su resultado podría llegar a ser subjetivo en tanto en cuanto está realizado por personas. En el presente artículo se presentan una serie de elementos a tener en cuenta para valorar el desempeño y las competencias en cada uno de los puestos: bagaje profesional, responsabilidad, complejidad, relaciones profesionales, ejercicio del mando, condiciones de trabajo y competencias.

Descriptor: Gestión / Desarrollo / Automoción.

VALORACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

La valoración de puestos de trabajo y, en general, la valoración de personal no puede considerarse como algo rigurosamente científico, sino únicamente objetivos en el sentido de estar libres de prejuicios en el caso ideal. El objeto de su desarrollo será generalmente una valoración bien estudiada e imparcial, pero su resultado podría llegar a ser subjetivo en tanto en cuanto está realizado por personas.

La valoración de puestos de trabajo, así como el análisis de los mismos tiene como principal objetivo mejorar las relaciones humanas dentro de la organización. Es de todos conocido que si a un trabajador se le reconocen



todas sus actividades descritas en un Análisis de Puestos de Trabajo y si esas actividades y responsabilidades son evaluadas de acuerdo al grado de eficiencia que las desempeñe, entonces el trabajador estará consciente que su progreso radica fundamentalmente en el cumplimiento correcto de esas obligaciones y responsabilidades que le han sido asignadas.

Para terminar de aclarar dicho concepto es necesario definir la *Valoración de Puestos de Trabajo* como "el proceso basado en técnicas especiales, para determinar el valor individual de cada puesto dentro de la organización en relación con el resto de puestos de la misma".

El proceso de valoración de puestos de trabajo es el punto de partida para el establecimiento de un sistema de remuneración equilibrado (tal y como se ha mencionado anteriormente), debido a que permite establecer el valor de cada puesto en una organización. Las principales utilidades y aportaciones que genera un sistema de valoración se resumen en la Figura I. En dicha figura, se puede observar como los beneficios que aporta una Valoración de Puestos de Trabajo son múltiples para cualquier organización.

Existen numerosos métodos para llevar a cabo un sistema de valoración, y a pesar que el objetivo principal del artículo no es la descripción

y análisis de dichos métodos es importante describir, al menos, como se clasifican. Existen dos grandes grupos de métodos de valoración, por un lado se encuentran los *métodos cuantitativos o analíticos* (método de comparación de factores, método de puntos HAY y método de puntos por factor) y por otro, *los métodos no cuantitativos o globales* (método de jerarquización y de clasificación).

MÉTODO DE VALORACIÓN DE PUNTOS POR FACTOR

Este método fue creado por el norteamericano Cerril R. Lott, siendo actualmente el más



FUENTE > Elaboración propia, 2007.



perfeccionado y utilizado de todos los métodos existentes hoy en día. Dicha técnica cuantitativa consiste en asignar valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del puesto, obteniéndose un valor total constituido por la suma de dichos valores numéricos.

La elección de éste método para el caso práctico, se debe principalmente a que a pesar de ser más complejo que el resto y requerir más tiempo de preparación, presenta ventajas que compensan con creces los inconvenientes que genera esta metodología, ya que, tanto la dirección como el resto de empleados lo comprenden fácilmente, lo que a su vez ayuda en su desarrollo. El método de valoración de puntos por factor, está constituido por varias etapas.

ETAPA 1: SELECCIÓN DE LOS FACTORES

La identificación de los factores está directamente relacionada con las características de los puestos a valorar. Los grupos de factores seleccionados en el caso práctico que aquí se presenta fueron siete: *bagaje profesional, responsabilidad, complejidad, relaciones profesionales, ejercicio del mando, condiciones de trabajo y competencias*. Estos siete grupos de factores, a su vez, se dividen en factores individuales tal y como muestra la Tabla I.

ETAPA 2: DEFINICIÓN DE LOS FACTORES

Los factores han de definirse de manera sencilla y clara, y han de tener el mismo sig-

nificado para todos los responsables involucrados en el proceso de valoración. Así pues cuando se hace referencia a:

- **Formación.** El nivel de formación influye como factor clave para conocer el nivel cultural de la persona que ha de ocupar el puesto, así como el nivel de preparación teórica, básica o general y profesional exigidos
- **Experiencia.** Indica el tiempo que necesita un individuo para adquirir la destreza necesaria para alcanzar una producción normal y la correcta realización de las demás obligaciones del puesto de trabajo.
- **Idioma.** Indica los conocimientos de idiomas necesarios para el desempeño de las funciones del puesto.
- **Autonomía.** A través de este factor se puede valorar la capacidad de decisión personal en las tareas propias del puesto de trabajo.
- **Impacto de gestión.** A través de él puede ser valorada la repercusión sobre la cuenta de resultados que el puesto de trabajo tiene.
- **Dificultad del puesto.** Indica la complejidad del mismo respecto a las tareas y problemas a los que el titular del puesto ha de enfrentarse.
- **Innovación-creatividad.** El hecho de que algunas situaciones a las se puede enfrentar el trabajador no estén regladas van a requerir distintas dosis de innovación y creatividad para poder afrontar las posibles dificultades que puedan surgir.
- **Relaciones internas y externas.** Las relaciones profesionales son un elemento clave en la eficacia del desempeño del puesto, debido a que se pueden presentar ambientes difíciles y complejos tanto dentro de la propia organización como fuera de la misma.
- **Número de subordinados.** El titular del puesto puede tener a su cargo un gran número de subordinados, a distinto nivel jerárquico, y por tanto tendrá que coordinar todas las actividades que surjan entre ellos, además de la resolución de los problemas que puedan surgir entre los mismos. Este factor nos indica el número de personas sobre las que se tiene relación de mando.

TABLA I > GRUPOS DE FACTOR Y FACTORES DE EVALUACIÓN PARA LA VPT

GRUPO	FACTORES
Bagaje Profesional	Idiomas
	Formación
	Experiencia
Responsabilidad	Autonomía
	Impacto de Gestión
Complejidad	Dificultad del puesto
	Innovación-Creatividad
Rel. Profesionales	Rel. Internas
	Rel. Externas
Ejercicio del Mando	Nº Subordinados
	Tipo de Mando
Cond. Trabajo	Exigencia Horaria
	Amb. / Riesgos Labores
Competencias	Desarrollo de Competencias

FUENTE > Elaboración propia, 2007.

TABLA 2 > PONDERACIÓN DE LOS FACTORES DE VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

FACTORES	PORCENTAJE
Idiomas	3%
Formación	10%
Experiencia	7%
Autonomía	5%
Impacto de Gestión	15%
Dificultad Puesto	10%
Innovación-Creatividad	5%
Rel. Internas	4%
Rel. Externas	5%
Nº Subordinados	6%
Tipo de Mando	10%
Exigencia Horaria	6%
Ambiente / Riesgos Laborales	4%
Desarrollo Competencias	10%

FUENTE > Elaboración propia, 2007.

- **Tipo de mando.** Indica el tipo de control que ejerce una persona sobre otras.
- **Exigencia horaria, ambiente y riesgos laborales.** Hace referencia al ambiente circundante del puesto, es decir las condiciones ambientales como: calor, frío, humedad, mala iluminación, suspensión de polvo, ropas en mal estado, postura incómoda, peligro de accidentes de trabajo, de enfermedades profesionales, etc.
- **Desarrollo de competencias.** Indica el número de competencias genéricas y directivas que desarrolla cada puesto de trabajo.

ETAPA 3: DETERMINACIÓN Y DEFINICIÓN DE LOS NIVELES

El número de niveles en el que se puede dividir cada factor depende de sí mismo, adoptándose normalmente entre 5 ó 6 niveles. El procedimiento más empleado consiste en seleccionar aquellos trabajos que requieren una mayor y menor exigencia del factor en cuestión (que corresponderán al factor máximo y mínimo) y a continuación, se analizan los puestos restantes por comparación con los anteriores y clasificándolos en el menor número de niveles intermedios posibles y equidistantes.

ETAPA 4: PONDERACIÓN DE LOS FACTORES

No todos los factores son igualmente de importantes, por lo que unos deben tener más peso que otros. Sin embargo, esta ponderación no responde a criterios generales e ina-

movibles. Al igual que en la etapa 1, el peso de cada uno de los factores depende de la persona o personas responsables que estén llevando a cabo la valoración de puestos y del tipo de organización.

Por ello hay que realizar una ponderación porcentual de factores, asignando un valor a cada uno y cuya suma total sea 100. La ponderación realizada para el caso planteado de la empresa objeto de estudio queda reflejada en la Tabla 2.

ETAPA 5: ASIGNACIÓN DE PUNTOS A CADA NIVEL

Una vez fijada la ponderación de cada factor es necesario asignar puntos a cada uno de los niveles. Un método sencillo consiste en hacer que los porcentajes de importancia relativa de los factores representen simultáneamente la puntuación del nivel inferior de cada factor. En el caso práctico se puede observar como el factor: número de subordinados tiene un peso del 6 por ciento, y su nivel mínimo una puntuación de 6, mientras que para el factor: tipo de mando cuyo peso corresponde al 10 por ciento su nivel mínimo es de 10 puntos.

La puntuación del resto de niveles se hará multiplicando la puntuación obtenida, en el nivel inferior, por el nivel en que nos encontremos. Es decir, para el caso del factor número de subordinados con un peso del seis por ciento, su nivel 2, le correspondería la multiplicación de seis por ciento por 2 del segundo nivel, obteniendo así 12 puntos. Este método se realizaría hasta completar el valor máximo de dicho factor correspondiente al quinto nivel, y por tanto a 30 puntos. Para el factor: tipo de mando, con un peso del diez por ciento, y un nivel mínimo como se ha apuntado anteriormente de 10, obtendríamos un segundo nivel de diez por ciento multiplicado por dos, es decir, 20 puntos, hasta un máximo de 50 puntos en el nivel cinco. Como ejemplo de dicho proceso de asignación de puntos, se ha elaborado la Tabla 3.

ETAPA 6: CONFECCIÓN DEL MANUAL DE CALIFICACIÓN

Para la confección del Manual de Calificación han de reunirse todas las definiciones de los factores utilizadas así como las descripciones de sus niveles, anotando al lado de cada descripción los puntos que corresponden los distintos niveles.

ETAPA 7: VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Finalmente, con el objeto de poder efectuar el análisis por factores se parte de las descripciones de los puestos de trabajo y se procede a la asignación de puntos en cada uno de los factores considerados. Para ello habrá que poner de acuerdo las exigencias expresadas para cada descripción del puesto con las puntuaciones atribuidas a cada grado del Manual de Calificación.

Suele ser aconsejable puntuar factor por factor cada uno de los puestos, en lugar de ir puntuando puesto por puesto, para utilizar el mismo criterio para todos en lugar de ir variándolo al cambiar la referencia del puesto.

A continuación se presenta una tabla de doble entrada donde aparecen en la columna de la izquierda los distintos puestos y sus puntuaciones para cada factor y subfactor. Finalmente en la columna de la derecha aparece la puntuación total de cada puesto. Una vez obtenida ésta se ordenan de mayor a menor.

CONCLUSIONES

El proceso de VPT es el punto de partida para el establecimiento de un sistema de remuneración equilibrado, debido a que permite establecer el valor de cada puesto. Una vez llevado a cabo dicho proceso de valoración en cualquier organización, ésta podrá establecer las categorías salariales necesarias además de obtener los siguientes beneficios y utilidades:

TABLA 3 > DISTRIBUCIÓN DE PUNTOS EN EJERCICIO DEL MANDO

GRUPO	PESO	FACTORES	PESO	VALORES	NIVELES	PUNTOS
EJERCICIO DEL MANDO	16%	Nº Subordinados	6 %	5	Más de 20	20
				4	De 10 a 20	24
				3	De 3 a 10	18
				2	De 1 a 3	12
				1	Ninguna	6
	10	Tipo de Mando	5	Reporte Directivo	50	
			4	Intermedio	40	
			3	Directivo	30	
			2	Supervisión	20	
			1	Ninguno	10	

FUENTE > Elaboración propia, 2007.

reducir quejas y rotación, revisión de salarios, selección, rotación y promoción, aclarar funciones, líneas de autoridad y responsabilidades, políticas de formación, medir y controlar los costos de personal, análisis de la organización, valor y contribución de cada puesto. ▲

BIBLIOGRAFÍA

F.M. Francisco, Análisis y Rediseño de Puestos, Ed. Diaz de Santos, 1996.

F. R. Manuel, Análisis de Descripción de Puestos de Trabajo, Ed. Diaz de Santos, 1995.

G.B. Elba, Bases para el Análisis de Puestos, Ed. Diaz de Santos, 1992.

H.B. Maynard, Manual de Ingeniería y organización Industrial, tercera edición, Reverté s.a., 1987.

Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue, Gestión de Recursos Humanos, cuarta edición, McGraw-Hill, 1997.

TABLA 4 > VALORACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

DESCRIPCIÓN	BAGAJE PROFESIONAL			RESPONSABILIDAD		COMPLEJIDAD		REL. PROFESIONALES		MANDO		COND. TRABAJO		COMPE- TENCIAS	TOTAL
	Forma	Exper.	Idiomas	Antonio.	Impact. Ges.	Dif. PT	INNOVA.	REL. INTER	REL. EXTER	Nº SUBORD	TIPO	EXG. HORA	AMB/ RL	DES. COMPETEN	
Dirección General	50	35	9	25	75	50	20	20	25	30	50	30	12	50	481
Direc. Económica-Financiera	50	35	6	20	75	40	25	20	20	24	50	24	12	40	441
Director Informática	40	35	9	20	60	40	20	16	5	12	50	24	8	40	379
Dirección Calidad	40	21	6	15	60	30	20	16	5	12	50	24	12	40	351
Delegado Calidad	20	28	3	10	30	30	10	12	5	18	40	24	8	40	278
Téc Mto. Informático	30	35	6	10	30	30	10	8	5	6	10	24	8	20	232
Asistente Calidad	30	28	3	10	30	20	10	8	5	6	10	12	8	30	210
Op. de Reparto	10	14	3	5	15	10	5	4	5	6	10	30	16	20	153
Op. de extracción de materia	10	14	3	5	15	10	5	4	5	6	10	30	12	20	149
Operario de Empaquetado	10	14	3	5	15	10	5	4	5	6	10	30	8	20	145

FUENTE > Elaboración propia, 2007.