

VALUACIÓN DE PUESTOS

Curso - Taller

Instructor:

Ing. Othón Juárez Hernández
doscon@dosconsultores.com

¿Qué objetivos persigue el curso?

OBJETIVO GENERAL

Que el participante adquiera los conceptos, principios, las herramientas, técnicas y capacidades para seleccionar un método de valuación de puestos e instrumentar un proceso de valuación de puestos en la organización

¿Qué objetivos persigue el curso?

OBJETIVOS DEL CURSO

- Identificar las contribuciones relevantes de los puestos a la organización.
- Explicar los fundamentos de la teoría de la medición.
- Revisar la estructura, los criterios y el fundamento de los métodos de valuación de puestos.
- Explicar como instrumentar un proceso de valuación de puestos.
- Analizar la aplicación de los métodos de valuación de puestos en la gestión de la organización, el recurso humano y la compensación.

¿Qué temas se tratan en el curso?

Introducción

1. La organización y los puestos de trabajo
2. El concepto de responsabilidad en la empresa
3. Un instrumento básico: la descripción del puesto
4. Fundamentos de teoría de la medición
5. Los factores compensables

¿Qué temas se tratan en el curso?

6. Los métodos clásicos de valuación de puestos:
 - Jerarquización
 - Clasificación
 - De puntos
 - Factoriales (Casi ya no se utilizan)
7. Los métodos de aplicación comercial.
8. Instrumentación de un proceso de valuación de puestos.
9. Aplicaciones de las valuaciones de puesto.

Conclusiones

¿Qué es un puesto de trabajo?

...es un agrupamiento de **responsabilidades**, tareas y actividades, **más o menos homogéneas**, que saturan, hasta cierto grado, **las posibilidades de trabajo de una persona normal**.

Implica:

- Una DESCRIPCIÓN DEL PUESTO
- Un PERFIL HUMANO del puesto (Especificación del puesto)

¿Qué es la valuación de puestos?

...es un proceso que determina la **IMPORTANCIA RELATIVA** de las **RESPONSABILIDADES** de un puesto en la misión, los fines y los resultados de la organización.

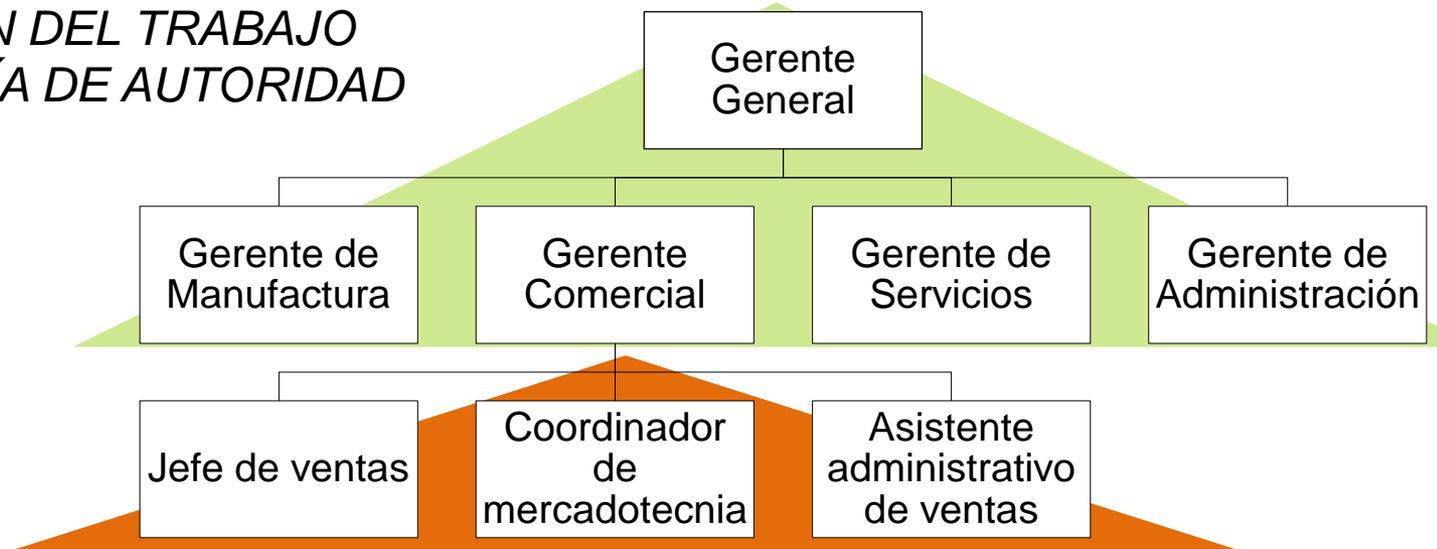
Implica:

- Todos los puestos que tiene la organización son importantes para alcanzar su misión y sus fines.
- La importancia relativa de los puestos puede ser diferente.
- Para evaluar un puesto se necesita conocer su **CONTENIDO**. (Responsabilidades, tareas y actividades).

¿Por qué surgen los puestos de trabajo?

La organización implica:

- Una *DIVISIÓN DEL TRABAJO*
- Una *JERAQUÍA DE AUTORIDAD*

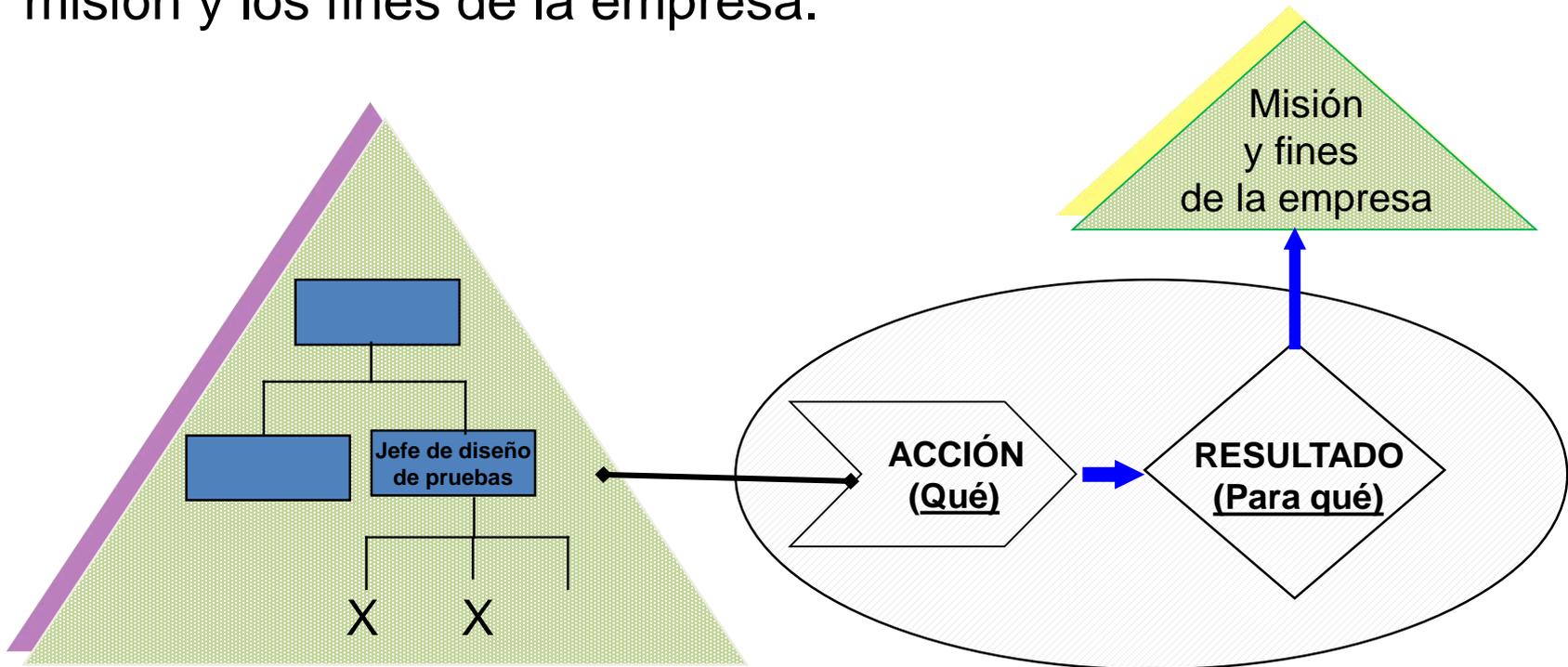


Requisitos de una estructura eficaz:

- Una cadena de **MEDIOS Y FINES**
- Una **INTERRELACIÓN DE RESPONSABILIDADES**

¿Qué es la responsabilidad en la empresa?

....es la posibilidad de los puestos de **responder por una acción y las consecuencias** que dicha acción tiene en la misión y los fines de la empresa.



Estructura de la organización

¿Qué contiene una descripción de puesto?

1. Identificación del puesto.
2. Misión o propósito básico.
3. Dimensiones (cifras de recursos y resultados).
4. Finalidades principales.
5. Situación organizacional (Organigrama).
6. Entorno y dinamismo del puesto.

Fundamentos de la teoría de la medición

Medir:

Es un proceso mediante el cual se asignan números o símbolos a un atributo o propiedad de un objeto, utilizando una regla predefinida.

Significa que:

- Se necesita tener una definición precisa del atributo que se pretende medir.
- Un conjunto de números, o símbolos, por asignar al atributo que se está midiendo, y
- La regla que se aplicará para asignar los números.

¿Qué tipos de escala de medición existen?

Escalas Nominales

Sólo asignan un número, símbolo o nombre a la identificación del atributo que se está midiendo. Por ejemplo, el género: Masculino(1) y Femenino(2).

Escalas Ordinales

Asignan valores numéricos o adjetivos que reflejan un orden, aunque las diferencias numéricas, o entre las categorías del adjetivo, no tienen una equivalencia de igualdad de distancia o magnitud entre ellas.

Esto significa, que carecen un una “unidad de medición.” Por ejemplo, las escalas utilizadas para medir las opiniones o las actitudes: Pésimo(1); Aceptable(2); Bueno(2); Muy bueno(3); Excelente(4).

¿Qué tipos de escala de medición existen?

Escalas de Intervalo

Asignan valores numéricos que reflejan una magnitud y establecen que la distancia que hay entre número y número de la escala son iguales, pero no tienen un origen absoluto (Cero que indique la ausencia del atributo). Por ejemplo, las escalas de temperatura Centígrada y la Fahrenheit.

Escalas de razón o absolutas

Asignan valores numéricos que tienen un orden y establecen la distancia que hay entre el origen (cero absoluto o ausencia del atributo) y el valor de una medición cualquiera, siempre es un múltiplo o razón de la unidad de medida. Por ejemplo, la mayoría de las escalas que se utilizan para medir magnitudes físicas: distancia, peso, tiempo, entre otras.

¿Cómo medir objetos físicos y conceptuales?

1. En el mundo físico, se cuenta con instrumentos y escalas precisas para hacer las mediciones que nos proponemos. Las escalas, generalmente, son de razón (absolutas) o de intervalo.
2. En cambio, en el mundo de los conceptos, cuando se quiere medir algún objeto, por ejemplo, un puesto o alguno de sus atributos, generalmente, se requiere construir el instrumento específico de medición.

Con frecuencia, las mediciones exigen juicios de percepción acerca del objeto, del atributo o del concepto que se está midiendo y, en consecuencia, dichas apreciaciones están muy influenciadas por el juicio de quien hace la medición.

Ahora bien, ¿Cómo percibimos diferencias cuando no contamos con un instrumento como los utilizados en las mediciones físicas?

¿Qué principio rige nuestros juicios de percepción?

Ley de Weber

E. H. Weber fue un psico-fisiólogo que hacia 1860 estudió las relaciones entre la magnitud de un estímulo físico que recibimos y la magnitud que percibimos de dicho estímulo y encontró:

... que percibimos cambios en el estímulo cuando el estímulo físico ha cambiado en una proporción relativa a la magnitud del estímulo original...

$$\left(\frac{\Delta I_0}{I_0} \right) \gg \text{“El umbral mínimo de percepción”}$$

Esto significa que percibimos cambios en un estímulo, cuando el cambio en la magnitud del estímulo alcanza un cierto porcentaje del estímulo inicial.

¿Qué principio rige nuestros juicios de percepción?

De acuerdo con la Ley de Weber, si al comparar 2 objetos:

Resulta difícil percibir una diferencia mínima	→	El contenido del atributo en los objetos es igual
Si se percibe una diferencia mínima	→	Existe una diferencia de un grado en una escala
Si se percibe una diferencia clara	→	Existe una diferencia de 2 grados en una escala
Si se percibe una diferencia obvia a primera vista	→	-Existe una diferencia de 3 o más grados en una escala -Los objetos no son comparables

Estas reglas son muy útiles cuando se valúan los atributos de los puestos

¿Qué principios hay que seguir cuando se valúan puestos?

- Debe existir un consenso sobre el método y sus reglas.
- Nadie debe ser juez y parte al mismo tiempo.
- Comparar contenidos de responsabilidad, no títulos de puesto.
- Se valúa al puesto, no a su ocupante.
- Se asume un desempeño medio en el puesto.
- Los puestos se valúan en un momento específico.
- Los puestos se ubican en una organización concreta.

¿Cómo pueden construirse las escalas de medición?

1. Una escala numérica arbitraria

<u>FACTOR:</u>		<u>RESPONSABILIDAD</u>				
GRADO	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>
PUNTAJE	20	30	90	180	300	500

2. Una escala numérica aritmética

<u>FACTOR:</u>		<u>RESPONSABILIDAD</u>				
GRADO	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>
PUNTAJE	20	116	212	308	404	500

3. Una escala numérica geométrica

<u>FACTOR:</u>		<u>RESPONSABILIDAD</u>				
GRADO	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>6</u>
PUNTAJE	20	38	72	138	263	500

¿Qué hace la diferencia entre las escalas anteriores?

¿Qué es un factor compensable?

...es un **atributo o característica** inherente a un puesto y que le interesa a la empresa. En consecuencia, la empresa está dispuesta a **compensar o remunerar** en el puesto

...son **atributos indispensables** para que los puestos logren: Las **contribuciones y resultados** que la organización requiere en la consecución de su misión y sus fines de empresa

¿Qué características son deseables en un factor compensable?

1. Estar presentes en todos los puestos.
2. La intensidad del factor debe ser diferente en los distintos puestos.
3. Idealmente deben ser independientes. No traslaparse.
4. Es importante que reflejen puntos de vista de la empresa, el empleado y el sindicato(?)
5. El factor compensable debe derivarse del trabajo del puesto.

¿Cuáles son los factores compensables más comunes?

Factor Compensable

Por ejemplo

**Conocimiento y experiencia
(know how)**

Conocimientos, habilidades, preparación, experiencia, etc.

Esfuerzo mental

Mental, visual, monotonía del trabajo, etc.

Responsabilidad

Resultados, supervisión, materiales, equipos, etc.

Condiciones especiales de trabajo

Esfuerzo físico intenso, adversidad del ambiente, riesgos, etc.

¿Qué ponderación asignar a cada factor?

1. En sentido estricto, cada organización debe especificar la ponderación de cada factor.
2. Una investigación en USA, arrojó los resultados siguientes:

<u>Factor</u>	<u>Rango de ponderaciones</u>	<u>Ponderación promedio</u>
Conocimiento y experiencia (<i>Know how</i>)	40.0 a 64.3 %	50 %
Esfuerzo mental	10.0 a 21.0 %	15 %
Responsabilidad	20.0 a 29.8 %	25 %
Condiciones de trabajo	4.0 a 15.0 %	<u>10 %</u>
	TOTAL	100 %

¿Cuántos grados se deben definir en cada factor?

1. Los grados de un factor sirven para distinguir distintas intensidades o cantidades del factor en los puestos.
2. Se recomienda **fijar tantos grados** como sean necesarios para distinguir las diferentes intensidades del factor en los puestos.
3. Un número reducido de grados, permite **poca discriminación**.
4. Un número grande de grados (**exceso de discriminación**) puede hacer más laboriosa y compleja la definición de los grados.
5. Una regla práctica **es especificar entre 5 y 7 grados por factor**.
Dependiendo de la **naturaleza del factor**, pueden definirse más o menos grados que ese rango. (*Obsérvense las escalas de los métodos que se analizan más adelante*).

¿Cuántos puntos asignar a cada factor?

Antes de asignar puntos a los **grados de un factor**, y al factor mismo, se requiere precisar los puntos siguientes.

- La **ponderación o peso del** factor.
- El **tipo de escala (arbitraria, aritmética o geométrica)**.
- Los **puntajes mínimo y máximo** que se quieren en las valuaciones de puestos. Es decir, cuántos puntos se quiere que tenga el puesto de menos importancia y cuántos puntos el más importante.

Ver ejemplo siguiente

Ejemplo

- Queremos que el puesto MENOS IMPORTANTE de nuestra empresa tenga una valuación de 80 PUNTOS y el MÁS IMPORTANTE una de 2,000 PUNTOS.
- Que nuestro método considere los 4 factores genéricos y las ponderaciones promedio o pesos encontrados en la investigación citada. En este caso, los extremos de la escala de cada factor son:

<u>PREMISA:</u>			
VALUACIÓN DEL PUESTO MÁS IMPORTANTE			80 PUNTOS
VALUACIÓN DEL PUESTO MENOS IMPORTANTE			2,000 PUNTOS
<u>ESCALA DEL FACTOR (Puntos)</u>			
<u>FACTOR</u>	<u>PESO DEL FACTOR(%)</u>	<u>VALOR MINIMO</u>	<u>VALOR MÁXIMO</u>
Habilidades	50	40	1,000
Esfuerzo mental	15	12	300
Responsabilidad	25	20	500
Condiciones de trabajo	10	8	200
Total	100	80	2,000

Los factores compensables

- Si se tiene el **MÍNIMO** y el **MÁXIMO** de los factores,
- El **NÚMERO DE GRADOS** del factor, y
- El **TIPO DE ESCALA** especificada por factor.

Si utilizamos una **escala geométrica**, el **NÚMERO DE PUNTOS** que le corresponde a cada grado resulta:

FACTOR	NÚMERO DE GRADOS							
	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	GRADO 5	GRADO 6	GRADO 7	
Habilidades	7	40	68	117	200	342	585	1000
Esfuerzo mental	5	12	27	60	134	300		
Responsabilidad	6	20	38	72	138	263	500	
Condiciones de trabajo	5	8	18	40	89	200		

¿Cuándo se consideran las condiciones de trabajo?

Muchos métodos de valuación incluyen **condiciones especiales de trabajo que** se utilizan cuando se valúan puestos que se desempeñan en condiciones laborales que están más allá de las **“condiciones de un trabajo normal que se desempeña en una oficina normal.”** (instalaciones fabriles, aviones, plataformas petroleras, minas, etc.)

En ocasiones, en la compensación de estos puestos puede resultar más apropiado pagar una prima por las condiciones especiales a que está sujeto *el ocupante del puesto*.

En cualquier caso:

¿Cómo apreciar y compensar estos factores?

¿Cuáles son los métodos clásicos de valuación de puestos?

Métodos de
jerarquización
(Ranking)

Métodos de
clasificación
(Gradación
previa)

Métodos de
puntos

Métodos
factoriales

Métodos de Jerarquización (Ranking)

1. Ordena los puestos de mayor a menor importancia.
2. Se utiliza únicamente una **apreciación global** o general que refleja la **contribución total del puesto** a la empresa. Utiliza **solo un factor compensable**.
2. La valuación consiste en comparar puesto versus puesto, hasta precisar su jerarquía en el conjunto de puestos que se están valuando.
3. Pueden utilizarse algunas técnicas que son útiles para hacer las comparaciones. Comparación por parejas, seleccionar del más y al menos importante, alternativamente, entre otras.

¿Cómo se instrumenta el método de jerarquización (ranking)?

- 1) Describir los puestos.
- 2) Seleccionar al Comité de Valuación.
- 3) Seleccionar una muestra representativa de puestos por valorar.
- 4) Seleccionar los factores compensables, aunque la comparación será global o del puesto en su totalidad.
- 5) Jerarquizar (Rank) los puestos de la muestra.
- 6) Revisar el ordenamiento final de las valuaciones de puesto.

Métodos de Clasificación (Gradación Previa)

1. Se definen las clases o categorías de puestos utilizando los factores compensables que se utilizarán para clasificar los puestos.
2. En la definición de las clases se especifican las cantidades, o el grado, en que los factores compensables aparecen en los puestos de la clase.
3. Normalmente, las clases están jerarquizadas, pero esto no es un requisito indispensable.
4. La valuación consiste en comparar cada puesto con las clases hasta encontrar aquella en la que se puede asimilar razonablemente al puesto que se valúa.

¿Cómo se instrumenta el método de clasificación (gradación previa)?

1. Describir los puestos.
2. Seleccionar los factores compensables.
3. Determinar el número de clases por utilizar.
4. Especificar las descripciones de las clases.
5. Clasificar los puestos.
6. Revisar el ordenamiento final de las valuaciones de puesto.

Método de puntos

1. Exigen una definición precisa de los factores compensables y la de una escala que permite valorar la intensidad, o grado, de los factores en los puestos.
2. Cada grado de la escala tiene asignado un número de puntos que, ya de hecho, refleja el peso o ponderación que se asigna al factor en la valuación total del puesto.
3. La valuación consiste en apreciar el contenido en que, cada uno de los factores compensables, está presente en el puesto y asignarle los puntos correspondientes al grado del factor apreciado.
4. A veces, resulta conveniente convertir los puntajes totales de las valuaciones de los puestos, a una escala de **“niveles de valuación,”** en la que cada nivel tiene equivalencia con un rango de puntos.

¿Cómo se instrumenta el método de puntos?

1. Analizar los puestos.
2. Seleccionar los factores compensables.
3. Definir cada factor compensable.
4. Especificar y precisar los grados de cada factor.
< Procurar grados equidistantes en las escalas >
5. Determinar los puntajes de cada factor y grado de las escalas.
 - Peso o ponderación de cada factor.
 - Rango de puntos de la escala de valuación total: mínimo y máximo.
 - Progresión de la escala: aritmética, geométrica u otra.

¿Cómo se instrumenta el método de puntos?

(Continuación)

6. Valuar una muestra representativa de puestos y ajustar las escalas.
7. Escribir el Manual de Valuación.
8. Valuar la totalidad de puestos de la empresa.
9. Validar una comparación de las valuaciones inter-áreas.

Métodos Factoriales (Casi ya no se utilizan)

1. De manera similar a los métodos de puntos, estos métodos exigen una definición precisa de cada factor compensable.
2. Se escoge una muestra representativa de puestos.
3. La construcción de la escala del factor se hace como sigue:
 - a) De la paga que hace la empresa al puesto, ***se estima cuánto se le paga al puesto por cada uno factores compensables.***
 - b) Con estos datos se construye la escala, posicionando al puesto en el valor monetario que le corresponde al factor, en un eje monetario común a los diferentes factores.
 - c) De acuerdo con esta construcción, leyendo en la escala monetaria común el valor que le corresponde a cada factor de un puesto y sumando esos valores de todos los factores compensables, se obtiene el valor del puesto en pesos.

Métodos Factoriales (Casi ya no se utilizan)

(Continuación)

4. La valuación, consiste en posicionar, a los nuevos puestos por valorar, en una posición relativa con respecto a los puestos utilizados en la construcción de cada una de escalas.
5. Cuando esto se ha logrado, se lee en la escala monetaria común cuánto (\$) le corresponde al puesto por cada factor y la suma de esas cantidades es el valor total del puesto. *Obsérvese que este es el valor monetario que tiene el puesto para la empresa y por consecuencia lo que hay que pagarle.*
6. Los Métodos factoriales son relativamente complejos y tienen 2 elementos que pueden distorsionar la compensación del puesto: uno, el ambiente cambiante de los mercados salariales y, sí las prácticas de pago de la empresa tienen una inequidad, esa puede arrastrarse al método de valuación.

¿Cómo se instrumenta el método factorial?

1. Analizar los puestos de trabajo.
2. Usualmente, estos métodos utilizan los factores siguientes: Esfuerzo mental, esfuerzo físico, habilidades requeridas, responsabilidad y condiciones de trabajo.
3. Escoger una muestra representativa de puestos para construir las escalas del método.
4. Jerarquizar los puestos con respecto a cada factor compensable.

¿Cómo se instrumenta el método factorial?

(Continuación)

5. Distribuir el monto que paga la empresa a cada puesto entre los factores compensables.
6. Construir la escala monetaria general y posicionar a cada puesto en dicha escala, según sea el valor del puesto en cada factor compensable.
7. Revisar, tanto de forma vertical, como horizontal, los resultados de los pasos (4) a (6).
8. Utilizar las escalas construidas para valorar en resto de puestos de la empresa.
9. Hacer una validación inter-áreas de los valores que

Métodos de Aplicación Comercial

- Las **empresas de consultoría** en recursos humanos y en compensación utilizan un método específico para garantizar que su información de mercado compara puestos equiparables.
- Estos métodos, aprovechan los **fundamentos y principios** de uno o más de los métodos que se denominaron **clásicos**.
- A estos métodos, se les denomina **métodos híbridos** de valuación de puestos
- La innovación más reciente, desde hace unos 20 a 30 años, ha sido la incorporación de **métodos estadísticos** en el diseño de métodos de valuación de puestos (Análisis factorial, análisis discriminante y clúster análisis, principalmente).

Ejemplos de Métodos de Aplicación Comercial

- Método de Perfiles y Escalas
(Hay and Associates ©).
- Métodos Valúa
(Grupo Santos ©).
- Método DOS
(DOS Consultores©).

Método de perfiles y escalas (HAY©)

1. Es un método que se ha utilizado por poco más de 60 años.
2. Ampliamente difundido debido a que la consultora que lo introdujo, Edward. N. Hay and Associates, existe en muchos países.
3. Es un método relativamente complejo y sus factores están definidos de forma un tanto genérica, condición que puede ocasionar dificultad en su entendimiento y aplicación.
4. Es un método factorial de puntos, cuyas escalas están construidas con una progresión constante del 15%.
5. Es un método sumamente interesante y útil.
6. Utiliza 3 factores, mismos que, a su vez son el resultado de varios elementos, como se muestra en la lámina siguiente.

Método de perfiles y escalas (HAY©)

(Continuación)

FACTOR:

ELEMENTOS

Habilidades (Know how)

{
Especializadas
Gerenciales
Relaciones humanas

Solución de problemas

{
Marco de referencia
Exigencia de los problemas
(complejidad)

**Responsabilidad X
resultados**

{
Libertad para actuar
Magnitud de resultados
Impacto

Cuenta además con 2 criterios que permiten verificar la consistencia y calidad de las valuaciones: Énfasis y Perfil del puesto.

Métodos VALÚA (G. Santos y Asociados©)

1. VALÚA los puestos en una estructura de GRADOS (1 a 24 grados)
2. Utiliza el PERFIL del puesto y los contenidos de responsabilidad de los puestos
3. El perfil se define con 15 CARACTERISTICAS DEL PUESTO, que se aprecian de forma sencilla y precisa.
4. Los GRADOS se asignan con un ALGORITMO PROGRAMADO en un software y permite diversos tipos de usuarios y privilegios.
5. Integra un procedimiento de CONTROL DE CALIDAD que previene valuaciones anormales.
6. El software también permite administrar las DESCRIPCIONES DE LOS PUESTOS.

Método DOS (DOS Consultores ©)

1. Es un método factorial-estadístico que *opera en línea vía la Internet y permite administrar ,tanto descripciones como, los perfiles humanos de los puestos.*
2. Utiliza un conjunto de **13 factores** que pueden apreciarse de una manera **sencilla, objetiva y confiable.**
3. Utiliza un procedimiento de **clasificación estadística**, que asigna la valuación con independencia de las personas que **aprecian los factores del puesto.**
4. A diferencia de los métodos clásicos de valuación de puestos, **no se requieren las descripciones de los puestos** que se valúan.
5. En la medida el método valúa el contenido de responsabilidad de los puestos, se pueden hacer **comparaciones confiables y precisas**, con **puestos equiparables en el mercado.**
6. El método asigna niveles de valuación que **pueden correlacionarse** con valuaciones de cualquier método de valúe con puntos o niveles.

Método DOS (DOS Consultores ©)

Tabla #1 Factores que Valúa el MÉTODO DOS ®

Escala E1:	Denominación del puesto
Escala E2:	Marco de actuación
Escala E3:	Nivel jerárquico del puesto
Escala E4:	Nivel jerárquico del jefe inmediato
Escala E5:	Niveles subordinados de mando
Escala E6:	Diversidad de funciones subordinadas
Escala E7:	Relaciones humanas
Escala E8:	Personal total
Escala E9:	Naturaleza de la función del puesto
Escala E10:	Esfuerzo mental
Escala E11:	Escolaridad
Escala E12:	Experiencia total de trabajo
Escala E13:	Dimensionamiento del puesto

¿Cómo instrumentar un proceso de valuación de puestos?

1. Prepararse para valorar los puestos

- › Catálogo de puestos por valorar
- › Descripciones de puestos actualizadas
- › Logística de las sesiones de valuación
- › Manual de entrenamiento del Comité
- › Manual del método de valuación de puestos

¿Cómo instrumentar un proceso de valuación de puestos?

2. ¿Cómo integrar el Comité de valuación?

- Recursos Humanos y un Agente Externo valúan los puestos.
- Responsable del área funcional, Recursos Humanos y un Agente externo (Petit Comité).
- Todos los responsables de las diferentes áreas funcionales y un Agente Externo (Comité gerencial).

¿Cómo instrumentar un proceso de valuación de puestos?

3. Entrenar al comité en el método de valuación de puestos

- El tiempo depende del método particular que se trate (entre 2 y 8 hrs)
- Cubre los conceptos y el fundamento del método y la valuación de una muestra de puestos.

¿Cómo instrumentar un proceso de valuación de puestos?

4. Planear las sesiones de valuación de puestos

- Recursos humanos hace un plan para que el Comité se reúna a valorar los puestos.
- Recomendable que sean las sesiones sean coordinadas por consultores externo.
- Esto asegura que el Comité utilice de manera precisa y objetiva el Método de Valuación.

¿Cómo instrumentar un proceso de valuación de puestos?

5. Revisar la estructura de valuación final entre áreas

- Hacer una comparación de valuaciones inter-áreas.
- Asegura que las valuaciones reflejan fielmente la distribución de responsabilidad en la organización.
- Participa el comité en pleno y el consultor externo

¿Cómo instrumentar un proceso de valuación de puestos?

6. Evaluar el proceso de valuación de puestos

- Se recomienda hacer una evaluación del proceso, aprovechar los temas que hayan surgido y diseñar algunas acciones que permitan mejorar el dinamismo, el clima y la eficacia de la organización.

¿Cuándo actualizar las valuaciones de puesto?

- Cuando cambia significativamente el contenido de responsabilidad de los puestos.
- Cuando se reestructura la organización
- Se recomienda una actualización general de la estructura de valuación de puestos cada 30 a 36 meses (Recordar la Ley de Weber).

¿Para qué sirven las valuaciones de puesto?

1. Administración de la compensación

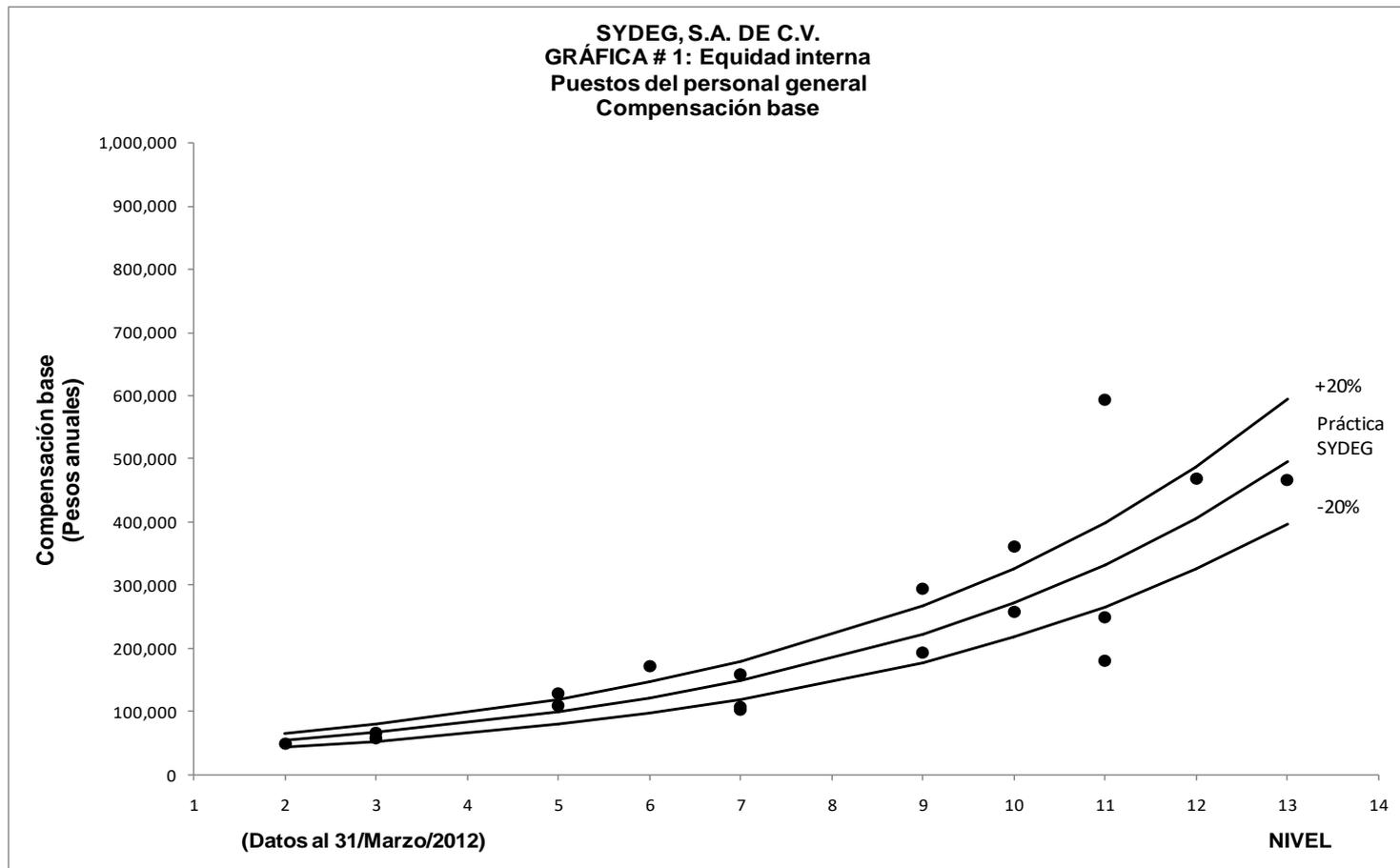
Análisis de la equidad interna
Análisis de la competitividad externa
Estructura de sueldos <Tabulador>

2. Dependiendo del método de valuación que se utilice, también pueden aplicarse al:

Análisis del perfil humano del puesto
Análisis de la organización y su estructura.

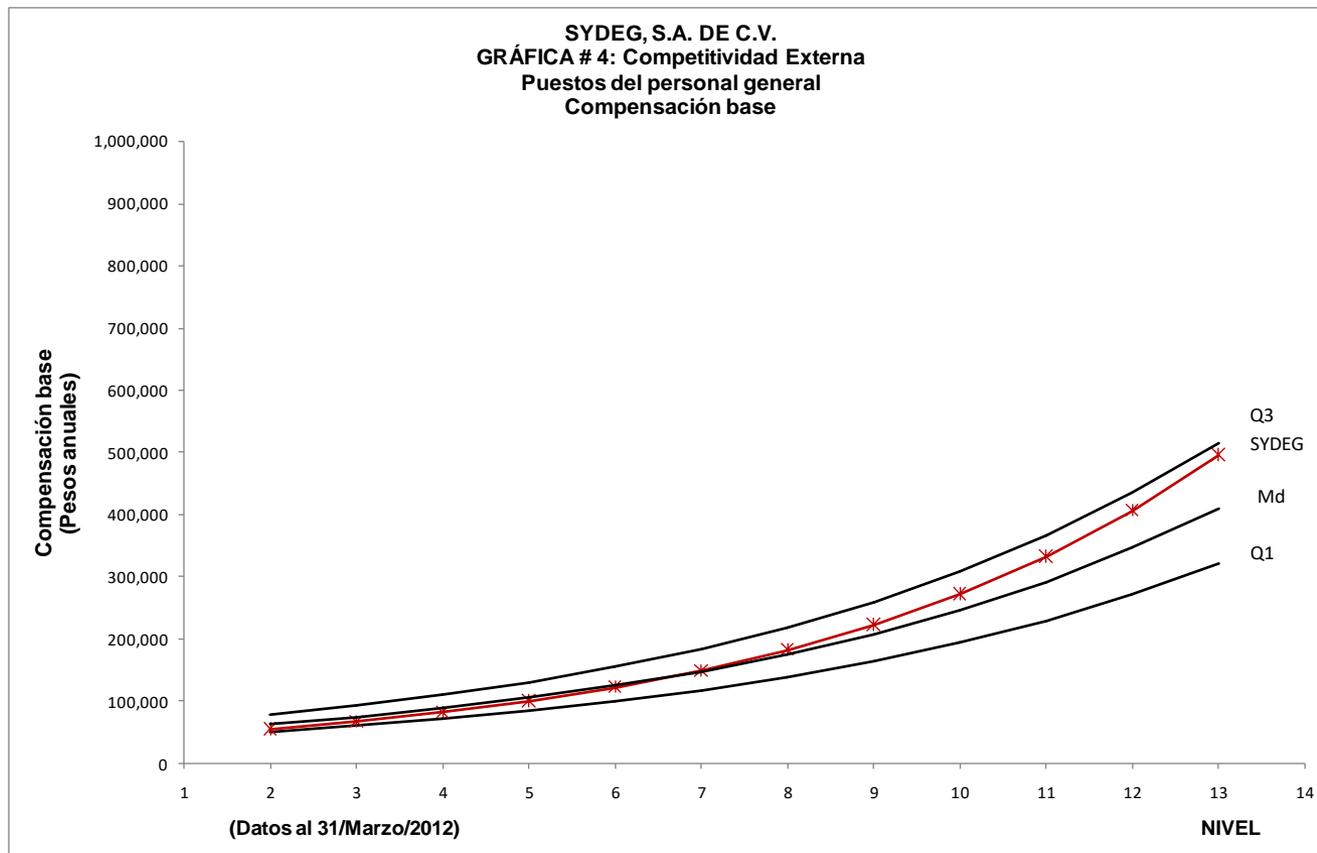
¿Por qué es importante la Equidad Interna?

Es la relación que existe dentro de la organización, entre la importancia del puesto para los fines de la empresa (valuación del puesto), su compensación y el desempeño de su ocupante.



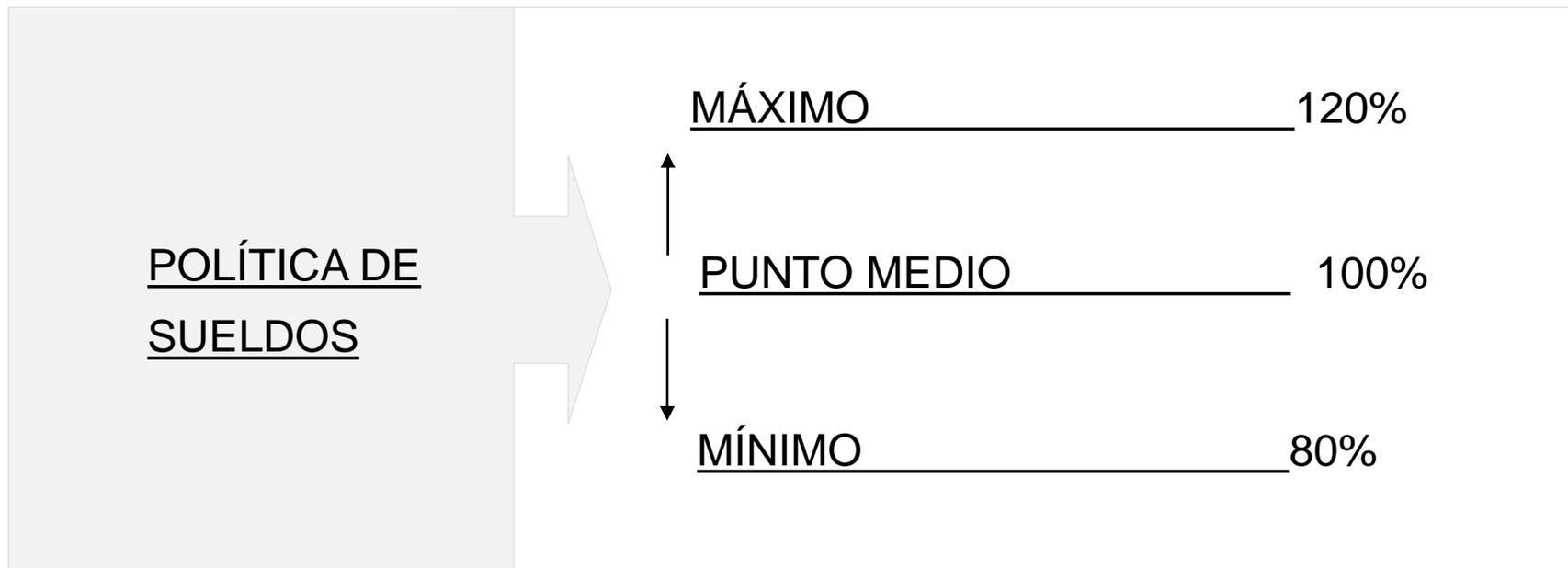
¿Por qué es importante la Competitividad Externa?

Es la posibilidad de la práctica de pago de la empresa para atraer, retener y motivar al personal que exige su estrategia de negocio.



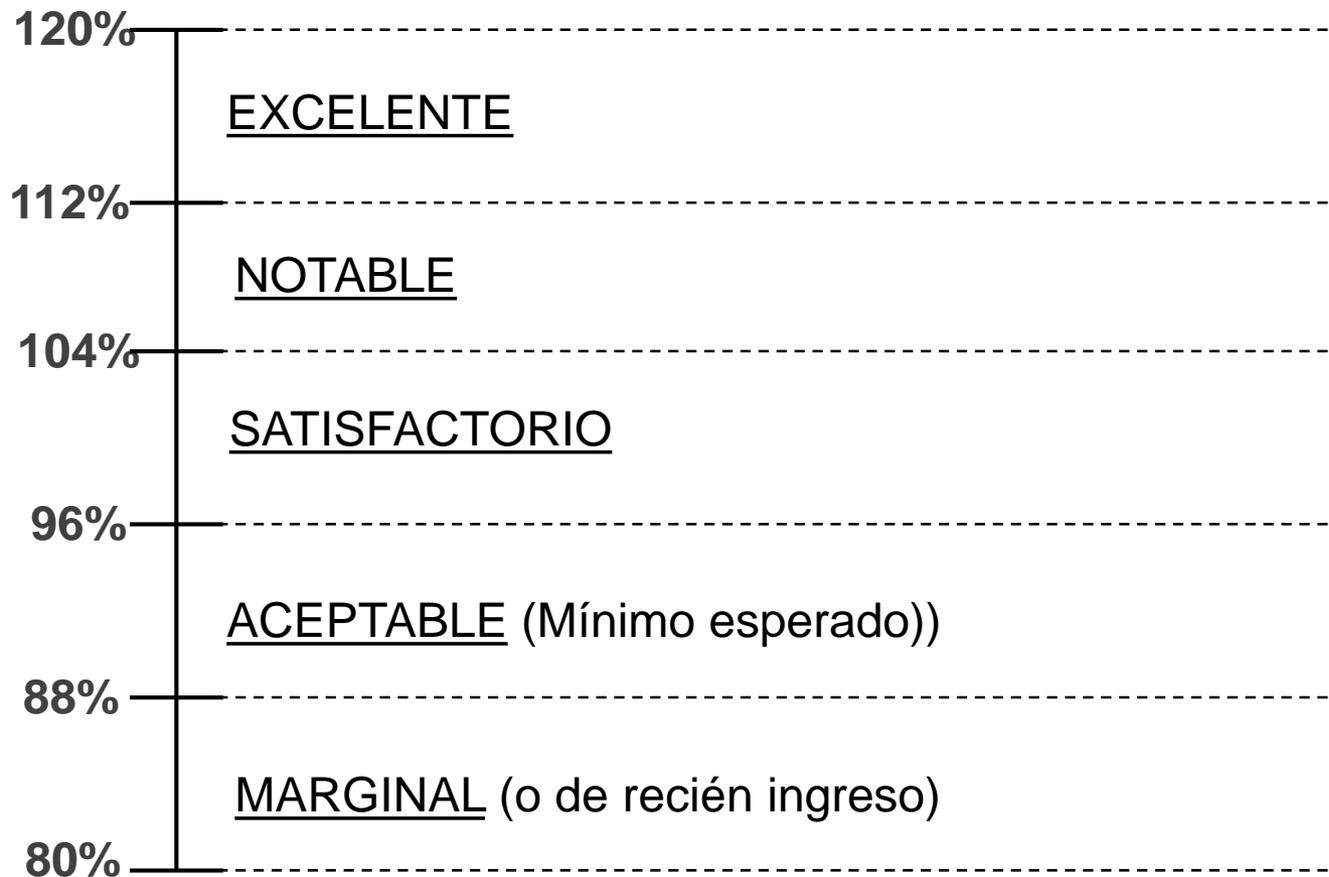
¿Cómo definir una estructura de sueldos eficaz?

Estructura del tabulador (Rangos de sueldos)



¿Cómo administrar a una persona en el rango de su puesto?

Posición objetivo en el tabulador vs. desempeño



Conclusiones

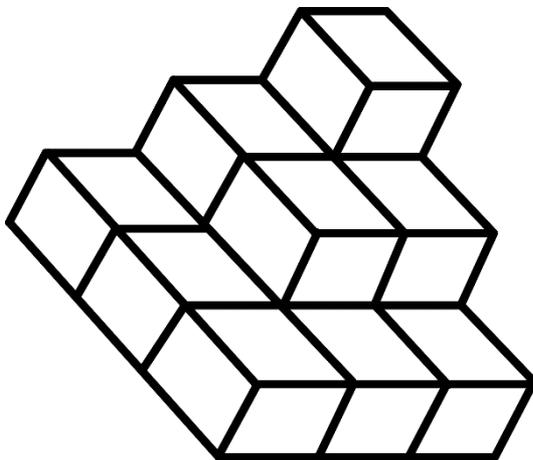
1. La valuación de puestos es un proceso clave en la administración de la compensación.
2. Es un proceso técnico que implica importantes habilidades de negociación de recursos humanos con las otras áreas funcionales de la organización (proceso político).
2. Si recursos humanos logra involucrar a los responsables de las otras áreas funcionales, más se facilitará la aceptación de resultados y consecuencias (\$) del proceso.
3. La participación de un Agente Externo es un recurso valioso para asegurar la consistencia y la calidad de las valuaciones de puesto y la aceptación de sus consecuencias.

Conclusiones

4. La valuación de puestos es un proceso clave en la administración de la compensación.
5. Es un proceso técnico que implica importantes habilidades de negociación de recursos humanos con las otras áreas funcionales de la organización (proceso político).
6. Si recursos humanos logra involucrar a los responsables de las otras áreas funcionales, más se facilitará la aceptación de resultados y consecuencias (\$) del proceso.
7. La participación de un Agente Externo es un recurso valioso para asegurar la consistencia y la calidad de las valuaciones de puesto y la aceptación de sus consecuencias.

Nota importante:

©Este material tiene derechos de autor registrados

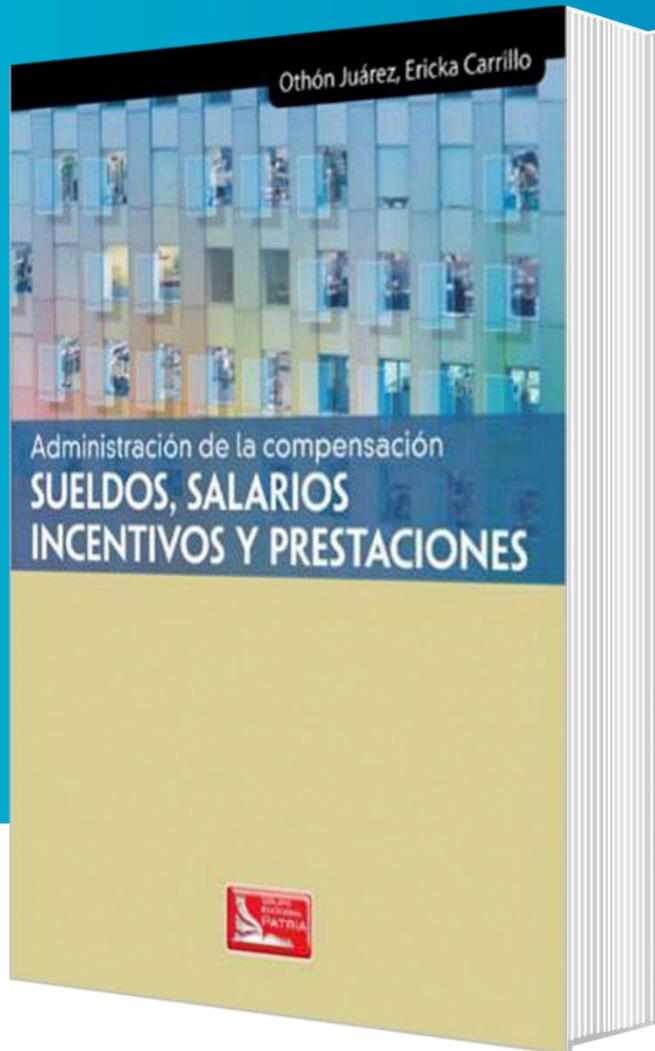


DOS Consultores, S.A. DE C.V.
Dirección Organización Sueldos

<http://www.dosconsultores.com>
doscon@dosconsultores.com

¿Le interesa ser un profesional en la Administración de la Compensación?

Consulte nuestro libro de **ADMINISTRACIÓN DE LA COMPENSACIÓN: SUELDOS, SALARIOS, INCENTIVOS Y PRESTACIONES**.



CONTENIDO

- Capítulo 1. Administración de la compensación: un esquema de referencia.
- Capítulo 2: Análisis de puestos.
- Capítulo 3: Valuación de puestos.
- Capítulo 4: La equidad interna.
- Capítulo 5: La competitividad externa de la compensación.
- Capítulo 6: Diseño e instrumentación de la política de compensación.
- Capítulo 7: Evaluación del desempeño.
- Capítulo 8: Los planes de incentivos.
- Capítulo 9: Las prestaciones.

Administración de la Compensación: sueldos, salarios, incentivos y prestaciones (segunda edición), Othón Juárez Hernández, Ericka Carrillo Castro, Grupo Editorial Patria 2010, 392 páginas.

De venta en su librería
local o como e-book en:

