Icono

Descripción generada automáticamente

**Manual de Valuación de Puestos**

**Índice**

1. Introducción  
   Contexto  
   Alcance
2. Objetivos del Manual
3. Definiciones Básicas  
   Descripción General  
   Términos y Definiciones  
   Uso de los Términos
4. Preguntas Frecuentes sobre la Valuación de Puestos
5. Metodologías de Valuación de Puestos
   * **Método de Jerarquización**  
     Descripción General  
     Ventajas  
     Desventajas  
     Consideraciones  
     Casos de Uso  
     Procedimiento Paso a Paso  
     Formato de Jerarquización de Puestos  
     Lista de Ejemplo de Puestos Jerarquizados  
     Lista de Ejemplo de Justificación de la Jerarquización  
     Ejemplo de Uso del Método de Jerarquización  
     Resumen simplificado del método de Jerarquización.
   * **Método de Puntos**  
     Descripción General  
     Objetivos del Método  
     Ventajas  
     Desventajas  
     Consideraciones  
     Recomendaciones de Uso  
     Procedimiento detallado Paso a Paso
6. Anexos  
   Anexo 1: Plantilla de Descripción de Puestos  
   Anexo 2: Encuesta de Autoevaluación para empleados  
   Anexo 3: Cronograma de Implementación  
   Anexo 4: Formato de Valuación de Puestos con el Método de Puntos  
   Anexo 5: Banco de 44 Factores de Valuación con Escalas de Ejemplo

**Manual de Valuación de Puestos**

**Introducción**

**Contexto**

El Manual de Valuación de Puestos, es una guía para el responsable de Recursos Humanos o cualquier otra persona encargada de la gestión de capital humano en una organización. En un mundo empresarial cada vez más competitivo, la gestión efectiva del talento humano se ha convertido en un factor clave para el éxito organizacional. Uno de los elementos cruciales en esta gestión es la adecuada valuación de los puestos de trabajo.

**Importancia de la Valuación de Puestos**

La valuación de puestos es un ejercicio sistemático que permite determinar el valor relativo de un puesto en relación con otros puestos dentro de una organización. No solo facilita una estructura de compensación justa y equitativa, sino que también ayuda a establecer un marco para la toma de decisiones en áreas como reclutamiento, ascensos, formación y desarrollo profesional. Además, ofrece una base sólida para diseñar y evaluar políticas y prácticas de recursos humanos, así como para negociar en cuestiones sindicales.

**¿Para quién es este Manual?**

Este manual es para:

* Directores de Recursos Humanos
* Gerentes y Supervisores
* Consultores de RRHH
* Líderes de equipo
* Cualquier persona interesada en el diseño e implementación de una estructura salarial

**Alcance**

A lo largo de este manual, discutiremos diversas metodologías de valuación de puestos, las etapas involucradas en el proceso, las herramientas y recursos necesarios, así como consejos y mejores prácticas para realizar una valuación efectiva. También se incluirán casos de estudio y ejemplos para ilustrar cómo diferentes organizaciones han abordado este importante tema.

**Objetivos del Manual**

**Descripción General**

Esta sección tiene como objetivo definir y esclarecer las metas y objetivos que este manual busca alcanzar. El entendimiento claro de estos objetivos asegurará que el lector pueda maximizar los beneficios obtenidos de este material.

**Objetivos Primarios**

1. **Ofrecer Claridad Conceptual**: Proveer un entendimiento sólido y claro sobre qué es la valuación de puestos, por qué es importante y cuáles son los componentes clave en su implementación.
2. **Proporcionar una Guía Paso a Paso**: Detallar un procedimiento sistemático y secuencial para realizar una valuación de puestos efectiva, desde la etapa de preparación hasta la documentación y mantenimiento.
3. **Explicar Metodologías de Valuación**: Presentar una revisión exhaustiva de las diferentes metodologías que se pueden emplear en el proceso de valuación de puestos, con sus pros y contras para facilitar una elección informada.

**Objetivos Secundarios**

1. **Facilitar Herramientas y Recursos**: Identificar y describir las herramientas, tecnologías y recursos que pueden ser útiles en el proceso de valuación de puestos.
2. **Resolver Preguntas Frecuentes**: Ofrecer respuestas a las preguntas más comunes que puedan surgir durante el proceso de valuación de puestos.

**Objetivos Educativos**

* **Desarrollar Habilidades**: Capacitar a los responsables en técnicas y habilidades necesarias para llevar a cabo una valuación efectiva.
* **Fomentar la Reflexión Estratégica**: Estimular a los líderes organizacionales a considerar cómo la valuación de puestos se integra en la estrategia global de recursos humanos.

**Objetivos Operacionales**

* **Ayudar en la Implementación**: Servir como una referencia rápida durante el proceso de implementación de la valuación de puestos en una organización.
* **Actualización y Mantenimiento**: Ofrecer directrices sobre cómo mantener actualizado el sistema de valuación de puestos para reflejar cambios en la organización o el mercado laboral.

**Metas a Largo Plazo**

* **Establecer un Estándar**: Que este manual sirva como un documento de referencia estándar para la práctica de valuación de puestos dentro de la industria.
* **Inspirar Mejoras Continuas**: Proporcionar una base para futuras investigaciones y mejoras en la metodología y práctica de la valuación de puestos.

Con estos objetivos, el manual pretende ser un recurso integral para cualquier persona involucrada en el proceso de valuación de puestos en una organización.

**Definiciones Básicas**

**Descripción General**

Antes de adentrarnos en los aspectos más técnicos y detallados de la valuación de puestos, es crucial establecer un entendimiento común de la terminología básica que se utilizará a lo largo de este manual. A continuación se presentan definiciones de términos clave:

**Términos y Definiciones**

1. **Puesto de Trabajo**: Un conjunto definido de tareas, responsabilidades y funciones llevadas a cabo por una persona en una organización.
2. **Valuación de Puestos**: Proceso sistemático que tiene como objetivo determinar el valor relativo de un puesto en relación con otros puestos dentro de la organización.
3. **Descripción de Puesto**: Un documento formal que detalla las tareas, responsabilidades, habilidades, condiciones de trabajo y otros elementos relacionados con un puesto de trabajo.
4. **Análisis de Puesto**: Estudio detallado y objetivo del contenido de un puesto, incluyendo las tareas realizadas y las habilidades requeridas para llevar a cabo dichas tareas.
5. **Escala Salarial**: Rango de salarios asignado para puestos de trabajo basado en su valuación.
6. **Método de Jerarquización**: Un método de valuación de puestos que implica clasificar los puestos en un orden jerárquico basado en su importancia o valor para la organización.
7. **Método de Puntos**: Un enfoque cuantitativo para la valuación de puestos que asigna un valor numérico a diferentes factores del puesto.
8. **Compensación**: Todo lo que los empleados reciben a cambio de su labor, que puede incluir salario, beneficios, incentivos, entre otros.
9. **Clasificación de Puestos**: Agrupación de puestos según su similitud en términos de tareas y responsabilidades.
10. **Benchmarking**: Proceso de comparación de los puestos y escalas salariales de una organización con los de otras organizaciones en la industria.
11. **Equidad Interna**: Principio que establece que los empleados deben ser compensados de manera justa en relación con otros empleados dentro de la misma organización.
12. **Equidad Externa**: Principio que sostiene que los empleados deben ser compensados de manera justa en relación con trabajadores de otras organizaciones que ocupan puestos similares.

**Uso de los Términos**

Es importante usar estos términos de manera consistente a lo largo de todo el proceso de valuación de puestos para asegurar claridad y evitar malentendidos. Las definiciones aquí proporcionadas sirven como un marco común para todos los involucrados en el proceso.

**Preguntas Frecuentes sobre la Valuación de Puestos**

**1. ¿Qué es la valuación de puestos?**

La valuación de puestos es un proceso sistemático diseñado para determinar el valor relativo de un puesto dentro de una organización. Este valor se utiliza luego como base para establecer políticas de compensación, desarrollo de carrera y otros aspectos de la gestión de recursos humanos.

**2. ¿Por qué es importante la valuación de puestos?**

La valuación de puestos es crucial para garantizar que la estructura salarial de una organización sea equitativa y competitiva. Ayuda a retener a los empleados, atraer nuevos talentos y asegurar un trato justo para todos.

**3. ¿Cuáles son los métodos más comunes de valuación de puestos?**

Los métodos más comunes son el Método de Jerarquización y el Método de Puntos. Cada uno tiene sus ventajas y la elección del método dependerá del tipo de organización y de los objetivos específicos de la valuación.

**4. ¿Quién debe realizar la valuación de puestos?**

Generalmente, se forma un comité de valuación compuesto por expertos en recursos humanos, representantes de diferentes departamentos y, a veces, expertos externos. Es crucial que este comité tenga un buen entendimiento de la estructura y funciones de la organización.

**5. ¿Qué tipo de datos se necesitan para la valuación?**

Descripciones de puestos, políticas de compensación existentes, encuestas salariales y otras formas de información interna y externa son vitales para el proceso.

**6. ¿Con qué frecuencia debe realizarse una valuación de puestos?**

No hay una regla estricta, pero es común realizar revaluaciones cada 2-5 años o cuando se producen cambios significativos en la organización, como fusiones, reestructuraciones o cambios estratégicos.

**7. ¿Cómo se comunica el resultado de una valuación de puestos a los empleados?**

Es crucial comunicar los resultados de forma transparente y clara. Esto puede hacerse mediante reuniones, presentaciones o documentos escritos, dependiendo del tamaño y la cultura de la organización.

**8. ¿La valuación de puestos se trata solo de salarios?**

No, la valuación de puestos también puede influir en otros aspectos de la gestión de recursos humanos, como promociones, traslados, desarrollo de carrera y formación.

**9. ¿Qué sucede si los empleados no están de acuerdo con los resultados?**

Es posible que algunos empleados no estén de acuerdo con la valuación. En estos casos, es vital tener un proceso transparente y bien documentado, y estar abierto a recibir retroalimentación y, si es necesario, revisar ciertas valuaciones.

**10. ¿La valuación de puestos es aplicable solo en grandes organizaciones?**

No, la valuación de puestos es igualmente aplicable en organizaciones pequeñas y grandes. Sin embargo, el enfoque y las herramientas utilizadas pueden variar según el tamaño y la complejidad de la organización.

Estas son solo algunas de las preguntas frecuentes sobre la valuación de puestos. El objetivo es proporcionar una visión inicial del proceso y de los factores implicados para aquellos que estén menos familiarizados con el tema.

**Método de Jerarquización**

**Descripción General**

El método de jerarquización es uno de los enfoques más sencillos y antiguos para la valuación de puestos. En este método, los puestos se clasifican de manera subjetiva en base a su importancia global o valor para la organización. Este enfoque es especialmente útil para organizaciones más pequeñas con una cantidad limitada de puestos.

**Ventajas y Desventajas**

**Ventajas**

1. **Simplicidad**: Es fácil de entender y aplicar.
2. **Costo-Efectivo**: Requiere menos tiempo y recursos en comparación con otros métodos.
3. **Flexible**: Puede ser adaptado rápidamente para pequeñas modificaciones en los puestos.

**Desventajas**

1. **Subjetividad**: Debido a su naturaleza cualitativa, puede estar sujeto a sesgos personales.
2. **Falta de Precisión**: No es tan detallado como otros métodos, lo que puede llevar a errores en la valuación.
3. **No Escalable**: Puede ser inapropiado para organizaciones más grandes con una amplia gama de puestos y responsabilidades.

**Procedimiento**

1. **Preparación**
   * Establecer un comité de valuación, preferiblemente con representantes de diferentes departamentos y niveles jerárquicos.
   * Identificar los puestos que se van a evaluar.
2. **Revisión de Descripciones de Puestos**
   * Asegurarse de que las descripciones de puestos estén actualizadas y sean precisas.
3. **Primer Borrador de Jerarquización**
   * Cada miembro del comité realiza una clasificación preliminar de los puestos, desde el más valioso hasta el menos valioso.
4. **Reunión de Consenso**
   * El comité se reúne para discutir y llegar a un consenso sobre la jerarquía de los puestos.
5. **Validación**
   * Comparar la jerarquía resultante con datos objetivos, como salarios de mercado, si es posible.
6. **Documentación**
   * Documentar el proceso, incluidos los criterios utilizados y las decisiones tomadas.
7. **Comunicación y Implementación**
   * Comunicar los resultados a los empleados y otros interesados.
   * Implementar cambios en la estructura de compensación, si es necesario.

**Consideraciones**

* Asegúrese de que el comité de valuación esté formado por personas que tengan un conocimiento profundo de los puestos que se están evaluando.
* La jerarquía debe revisarse periódicamente para reflejar cambios en la organización o en los puestos.

**Casos de Uso**

* Organizaciones pequeñas con estructuras simples.
* Cuando se necesita una evaluación rápida para tomar decisiones urgentes sobre compensación o reestructuración.

El método de jerarquización, a pesar de sus limitaciones, ofrece una forma rápida y sencilla de evaluar el valor relativo de los puestos en una organización. Es especialmente útil como un primer paso en organizaciones que están iniciando el proceso de valuación de puestos.

**Procedimiento de Valuación de Puestos según el Método de Jerarquización**

**Introducción**

El método de Jerarquización es uno de los más antiguos y simples para evaluar puestos. Se trata de una técnica cualitativa que ordena los puestos de mayor a menor importancia en función de su contribución global a los objetivos de la organización. Aquí se detalla cómo implementar este método.

**Objetivos**

1. Establecer un sistema simplificado pero efectivo para evaluar la importancia relativa de los puestos.
2. Crear una base para una estructura de compensación justa.
3. Facilitar decisiones relacionadas con la movilidad laboral, como promociones y transferencias.

**Preparación**

1. **Definición de Alcance**: Determine qué puestos serán evaluados.
2. **Comunicación**: Informe al personal sobre el propósito y el proceso del ejercicio.
3. **Formación del Comité de Valuación**: Convoque a un grupo diverso de personas familiarizadas con los puestos a evaluar.

**Pasos del Procedimiento**

**Paso 1: Recopilación de Información**

* Recoja descripciones detalladas de cada puesto, incluyendo tareas, responsabilidades y requisitos.

**Paso 2: Preparación Inicial**

* Reúna al Comité de Valuación para una sesión de introducción, donde se repasen las descripciones de los puestos y se aclaren dudas.

**Paso 3: Primera Ronda de Jerarquización**

* Cada miembro del comité coloca los puestos en un orden preliminar, desde el más importante al menos importante, basándose en su juicio.

**Paso 4: Discusión y Consenso**

* El comité se reúne para discutir las jerarquizaciones individuales. El objetivo es llegar a un consenso sobre una lista ordenada de puestos.

**Paso 5: Segunda Ronda de Jerarquización (si es necesario)**

* En caso de que no se llegue a un consenso, se realiza una segunda ronda de jerarquización, teniendo en cuenta las discusiones anteriores.

**Paso 6: Lista Final**

* El comité acuerda una lista final de puestos ordenados de mayor a menor importancia.

**Paso 7: Documentación**

* Se documenta el proceso y los resultados, incluyendo la justificación para el ordenamiento establecido.

**Paso 8: Validación Interna**

* Se compara la lista final con las percepciones de la alta gerencia y/o los empleados para validarla.

**Paso 9: Comunicación de Resultados**

* Comunica los resultados al resto de la organización, explicando cómo se utilizarán para decisiones de compensación, desarrollo de carrera, etc.

**Paso 10: Implementación**

* Utilice la jerarquización para guiar políticas de compensación, beneficios, y otras decisiones relacionadas con la gestión de recursos humanos.

**Seguimiento y Actualización**

* Revise la jerarquización al menos anualmente o cuando haya cambios significativos en la estructura o responsabilidades de los puestos.

Al seguir este procedimiento, la organización tendrá una base sólida y transparente para decisiones relacionadas con la compensación, el desarrollo profesional y la planificación de recursos humanos.

**Formato de Jerarquización de Puestos**

Un formato de jerarquización de puestos es una herramienta esencial en la gestión de recursos humanos que permite establecer un orden jerárquico de los puestos dentro de una organización. Este proceso implica evaluar la importancia relativa, el nivel de responsabilidad y la autoridad de cada puesto.   
Ejemplo de cómo se podría estructurar un formulario para la jerarquización de puestos:

**Formato de Jerarquización de Puestos**

**Información General**

* **Nombre de la Empresa**:
* **Fecha de Elaboración**:

**Proceso de Jerarquización**

Explique brevemente el método o criterios utilizados para la jerarquización de los puestos (por ejemplo, análisis de funciones, responsabilidades, nivel de toma de decisiones, etc.).

* **Método/Criterios de Jerarquización**:
  + ...

**Lista de Puestos Jerarquizados**

Liste todos los puestos en la empresa en orden jerárquico, desde el nivel más alto hasta el más bajo. Incluya una breve descripción de cada puesto.

| **Orden Jerárquico** | **Nombre del Puesto** | **Descripción del Puesto** |
| --- | --- | --- |
| 1 | [Puesto de Mayor Rango] | [Descripción] |
| 2 | [Siguiente Puesto] | [Descripción] |
| 3 | [Siguiente Puesto] | [Descripción] |
| ... | ... | ... |

**Justificación de la Jerarquización**

Para cada puesto, proporcione una justificación o razón de su ubicación en el orden jerárquico.

| **Nombre del Puesto** | **Justificación de la Ubicación** |
| --- | --- |
| [Puesto] | [Justificación] |
| [Puesto] | [Justificación] |
| ... | ... |

**Firma y Aprobación**

* **Elaborado por**: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* **Nombre**:
* **Cargo**:
* **Fecha**: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* **Revisado y Aprobado por**: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* **Nombre**:
* **Cargo**:
* **Fecha**: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Este formato es un modelo básico y puede ser modificado para adaptarse a las necesidades específicas y la estructura de cada empresa. La jerarquización de puestos es fundamental para entender la estructura organizativa de la empresa y para tomar decisiones informadas en cuanto a la gestión de personal, desarrollo de carrera y planificación de sucesiones.

**Jerarquización de Puestos**

Ejemplo que abarca diferentes niveles jerárquicos en una empresa típica:

**Lista de Puestos Jerarquizados**

| **Orden Jerárquico** | **Nombre del Puesto** | **Descripción del Puesto** |
| --- | --- | --- |
| 1 | Director General | Responsable de la estrategia global y la toma de decisiones clave en la empresa. |
| 2 | Director Financiero | Supervisa todas las funciones financieras, incluyendo contabilidad, presupuestos y planificación financiera. |
| 3 | Director de Operaciones | Encargado de las operaciones diarias y la gestión de la cadena de suministro. |
| 4 | Director de Recursos Humanos | Gestiona todas las funciones de recursos humanos, incluyendo reclutamiento, capacitación y desarrollo del personal. |
| 5 | Jefe de Marketing | Dirige las estrategias de marketing y publicidad para promover los productos o servicios de la empresa. |
| 6 | Jefe de Ventas | Lidera el equipo de ventas, estableciendo objetivos y estrategias para incrementar los ingresos. |
| 7 | Analista Financiero Senior | Realiza análisis financieros avanzados para apoyar la toma de decisiones estratégicas. |
| 8 | Especialista en Recursos Humanos | Se encarga de tareas específicas dentro de recursos humanos, como la gestión de beneficios o la formación. |
| 9 | Gerente de IT | Responsable de la gestión de tecnologías de la información y sistemas informáticos. |
| 10 | Gerente de Proyectos | Supervisa y coordina proyectos, asegurando que se cumplan los objetivos en tiempo y forma. |
| 11 | Gerente de Producción | Dirige las operaciones de producción, incluyendo la planificación, control de calidad y mantenimiento. |
| 12 | Gerente de Compras | Gestiona la adquisición de bienes y servicios necesarios para las operaciones de la empresa. |
| 13 | Coordinador de Logística | Se encarga de la gestión eficiente de la cadena de suministro y logística. |
| 14 | Supervisor de Ventas | Supervisa el equipo de ventas, apoyando en la implementación de estrategias y alcanzando objetivos. |
| 15 | Contador Senior | Responsable de la contabilidad y reportes financieros de la empresa. |
| 16 | Analista de Marketing | Realiza análisis de mercado y apoya en la creación de estrategias de marketing. |
| 17 | Especialista en Capacitación | Desarrolla e implementa programas de formación para los empleados. |
| 18 | Asistente de Dirección | Apoya a los directivos en tareas administrativas y de gestión. |
| 19 | Técnico de IT | Se encarga del mantenimiento y soporte de los sistemas informáticos. |
| 20 | Auxiliar Administrativo | Realiza tareas administrativas generales y apoyo en diversas áreas. |

Esta lista es un ejemplo ampliado que cubre una variedad de roles dentro de una organización típica. Cada puesto está ordenado según su importancia relativa, responsabilidad y autoridad dentro de la empresa. Esta jerarquización ayuda a clarificar la estructura organizativa y puede ser útil para la planificación de recursos humanos y el desarrollo profesional.

**Justificación de la Jerarquización**

| **Nombre del Puesto** | **Justificación de la Ubicación** |
| --- | --- |
| Director General | Posición de máxima autoridad y responsabilidad en la empresa, con impacto directo en todas las áreas y decisiones estratégicas. |
| Director Financiero | Clave en la planificación financiera y la salud económica de la empresa, reporta directamente al Director General. |
| Director de Operaciones | Responsabilidad crítica en la eficiencia y efectividad de las operaciones diarias de la empresa. |
| Director de Recursos Humanos | Gestiona el activo más valioso de la empresa, su personal, influyendo en la cultura y el desarrollo organizacional. |
| Jefe de Marketing | Dirige la creación e implementación de estrategias para el posicionamiento y la venta de productos o servicios. |
| Jefe de Ventas | Vital para el impulso de ingresos y la consecución de objetivos comerciales a través del liderazgo del equipo de ventas. |
| Analista Financiero Senior | Provee análisis crucial para la toma de decisiones estratégicas y financieras. |
| Especialista en Recursos Humanos | Apoya directamente la gestión del personal y la implementación de políticas de recursos humanos. |
| Gerente de IT | Fundamental en la gestión de la infraestructura tecnológica, crucial para la operatividad de la empresa. |
| Gerente de Proyectos | Asegura la ejecución exitosa de proyectos, impactando directamente en los resultados y objetivos de la empresa. |
| Gerente de Producción | Controla y optimiza la producción, elemento clave en la eficiencia y rentabilidad de la empresa. |
| Gerente de Compras | Gestiona adquisiciones estratégicas, impactando costos y calidad en la cadena de suministro. |
| Coordinador de Logística | Esencial en la gestión eficiente de la cadena de suministro, afectando directamente la operatividad. |
| Supervisor de Ventas | Juega un papel crucial en el logro de metas comerciales y en el rendimiento del equipo de ventas. |
| Contador Senior | Responsable de la precisión y legalidad de la información financiera y contable de la empresa. |
| Analista de Marketing | Proporciona insights vitales para el desarrollo de estrategias de marketing basadas en datos. |
| MUESTRA DEL MATERIAL | |

**Método de Puntos**

**Descripción General**

El Método de Puntos es una técnica cuantitativa avanzada para la valuación de puestos, que se enfoca en descomponer cada puesto en una serie de factores críticos como habilidades requeridas, nivel de responsabilidad, condiciones de trabajo, entre otros. Es especialmente útil para comparar puestos significativamente diferentes en funciones y responsabilidades, estableciendo una metodología cuantitativa que proporciona una base para una estructura de compensación equitativa y facilita la administración de recursos humanos.  
A cada factor se le asigna un valor en puntos basado en su importancia para la organización.

**Objetivos del Método**

1. Establecer una valoración detallada y objetiva de cada puesto.
2. Ofrecer una base para estructuras de compensación equitativas y decisiones informadas de promociones, asignaciones y planificación de carrera.
3. Reflejar de manera precisa y justa el valor relativo de cada puesto dentro de la organización.

**Ventajas y Desventajas**

**Ventajas**

1. **Objetividad**: Reduce la subjetividad al utilizar un sistema cuantitativo.
2. **Precisión**: Proporciona una valoración más precisa y detallada.
3. **Flexibilidad**: Puede ser aplicado en organizaciones grandes y pequeñas, y en una variedad de industrias.

**Desventajas**

1. **Complejidad**: Requiere un análisis más exhaustivo y puede ser más difícil de implementar.
2. **Costo**: Generalmente, toma más tiempo y recursos para ser implementado.
3. **Actualización**: Requiere revisiones periódicas para mantener su relevancia.

**Procedimiento**

1. **Definición de Alcance y Preparación:**
   * Identificar los puestos a evaluar.
   * Informar al personal sobre el proceso.
   * Constituir un Comité de Valuación multidisciplinario.
2. **Selección de Factores y Desarrollo de Escalas:**
   * Identificar factores críticos específicos para la organización.  
     Una empresa de servicios podría valorar factores distintos a los de una empresa de manufactura, y el giro de la empresa, su perfil, misión, visión y valores también harán que los factores críticos elegidos sean distintos de una empresa a otra.
   * La selección de los factores de evaluación es particular para cada organización.
   * Crear escalas de puntos para cada factor, adaptadas a las necesidades de la organización.  
     En los ejemplos y tablas proporcionadas en este manual, todas las escalas son de 5 opciones, donde 1 es la opción mínima y 5 la máxima.  
     Pero cada organización puede definir su propia escala, ya de dos opciones, siete o diez, según lo considere conveniente.
3. **Evaluación y Calificación de Puestos:**
   * Recopilar descripciones actualizadas de puestos.
   * Utilizar las escalas de puntos para evaluar y asignar puntajes a cada puesto.
4. **Suma de Puntos y Clasificación:**
   * Sumar los puntos de cada factor para obtener un valor total por puesto.
   * Ordenar los puestos según su puntuación total.
5. **Validación, Documentación y Aprobación:**
   * Corroborar coherencia con otros métodos y datos de mercado.
   * Documentar y obtener aprobación de la dirección.
6. **Comunicación e Implementación:**
   * Comunicar los resultados.
   * Ajustar las políticas de compensación y desarrollo del personal.
7. **Seguimiento y Actualización:**
   * Realizar revisiones periódicas para ajustes necesarios debido a cambios organizativos o en responsabilidades de los puestos.

**Consideraciones**

* Asegurarse de que los factores reflejen las prioridades y valores de la organización.
* Una empresa de servicios podría valorar factores distintos a los de una empresa de manufactura, y el giro de la empresa, su perfil, misión, visión y valores también harán que los factores críticos elegidos sean distintos de una empresa a otra.
* La selección de los factores de evaluación es particular para cada organización.
* En los ejemplos y tablas proporcionadas en este manual, todas las escalas son de 5 opciones, donde 1 es la opción mínima y 5 la máxima.  
  Pero cada organización puede definir su propia escala, ya de dos opciones, siete o diez, según lo considere conveniente.

**Recomendaciones de Uso**

* Organizaciones grandes con diversidad de puestos.
* Contextos donde se requiere análisis detallado y objetivo para decisiones de compensación.

El método de puntos ofrece una manera sistemática y detallada de evaluar puestos, lo que lo convierte en una opción estructurada para organizaciones que buscan precisión y objetividad en su sistema de valuación.

**Procedimiento detallado Paso a Paso**

1. **Definición de Alcance y Preparación:**

**Identificación de Puestos para la Valuación**

**Análisis Organizacional:**

* + **Objetivo:** Comprender la estructura y funciones de la organización.
  + **Acciones:**
    - Revisar la estructura organizativa para identificar todos los departamentos y unidades de negocio.
    - Analizar documentos organizativos como el organigrama y descripciones de funciones.

**Revisión de Puestos Existentes:**

* + **Objetivo:** Recopilar una lista completa de los puestos actuales.
  + **Acciones:**
    - Obtener una lista actualizada de todos los puestos existentes en la organización.
    - Revisar las descripciones de puestos para asegurarse de que están actualizadas y reflejan con precisión las responsabilidades actuales.

**Priorización de Puestos para Valuación:**

* + **Objetivo:** Determinar qué puestos deben ser valorados primero.
  + **Acciones:**
    - Priorizar puestos críticos para el negocio, como aquellos que son estratégicos, tienen un alto impacto en la operación o están en el centro de cambios organizativos.
    - Considerar puestos con alta variabilidad o aquellos que han tenido cambios significativos en sus funciones.

**Consultas con Líderes y Gerentes:** MUESTRA DEL MATERIAL

**Anexo 2: Encuesta de Autoevaluación para empleados**

En este anexo se ofrecen ejemplos de encuestas y formularios que pueden ser útiles en el proceso de valuación de puestos. La recopilación de información de empleados y gerentes es crucial para obtener una comprensión completa de cada puesto.

**Encuesta de Auto Evaluación de Puesto para Empleados**

**Nombre del Puesto**: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
**Departamento**: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
**Fecha**: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. **Describa las tareas principales que realiza en su puesto actual.**
2. **¿Qué habilidades técnicas o especializadas son necesarias para su puesto?**
3. **Indique el nivel de autonomía que tiene en su puesto.**

* Alto
* Medio
* Bajo

1. **Describa las responsabilidades que tiene en relación con otros empleados o departamentos.**
2. **Indique las condiciones de trabajo (p. ej., ambiente de oficina, al aire libre, condiciones peligrosas, etc.).**

**Anexo 3: Cronograma de Implementación**

El siguiente cronograma ofrece una guía de ejemplo para planificar y llevar a cabo un proyecto de valuación de puestos. Tenga en cuenta que los plazos son estimados y pueden variar según el contexto de cada organización.

| **Actividad** | **Semana 1** | **Semana 2** | **Semana 3** | **Semana 4** | **Semana 5** | **Semana 6** | **Semana 7** | **Semana 8** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Formación del comité ó equipo de valuación | X |  |  |  |  |  |  |  |
| Selección del método de valuación | X |  |  |  |  |  |  |  |
| Diseño de herramientas y recursos |  | X |  |  |  |  |  |  |
| Revisión de descripciones de puestos |  | X | X |  |  |  |  |  |
| Distribución de encuestas y formularios |  |  | X |  |  |  |  |  |
| Recopilación de datos |  |  |  | X | X |  |  |  |
| Análisis preliminar de datos |  |  |  |  | X | X |  |  |
| Calificación y asignación de puntos |  |  |  |  |  | X | X |  |
| Revisión y ajustes |  |  |  |  |  |  | X |  |
| Presentación de resultados preliminares |  |  |  |  |  |  |  | X |
| Aprobación y finalización |  |  |  |  |  |  |  | X |

**Leyenda:**

* **X**: Actividad programada

**Descripción de Actividades:**

1. **Formación del equipo de valuación**: Seleccionar a los miembros del equipo que llevarán a cabo la valuación de puestos.
2. **Selección del método de valuación**: Decidir qué método (Jerarquización ó Puntos) se utilizará para la valuación.
3. **Diseño de herramientas y recursos**: Creación o adaptación de encuestas, formularios y otros instrumentos que se utilizarán en el proceso.
4. **Revisión de descripciones de puestos**: Leer y actualizar las descripciones de los puestos que se van a evaluar.
5. **Distribución de encuestas y formularios**: Enviar los instrumentos de recopilación de datos a los empleados y gerentes relevantes.
6. **Recopilación de datos**: Recolectar las respuestas y otra información necesaria para la valuación.
7. **Análisis preliminar de datos**: Evaluar la información recopilada para prepararla para la fase de calificación.
8. **Calificación y asignación de puntos**: Utilizar el método seleccionado para asignar valores o puntos a cada puesto.
9. **Revisión y ajustes**: Realizar ajustes en base a inconsistencias, errores o nuevas informaciones.
10. **Presentación de resultados preliminares**: Compartir los hallazgos con las partes interesadas para recibir feedback.
11. **Aprobación y finalización**: Obtener la aprobación final y cerrar el proyecto de valuación de puestos.

Este cronograma es solo un ejemplo y deberá adaptarse según las necesidades y circunstancias de cada organización.

**Anexo 4: Formato de Valuación de Puestos con el Método de Puntos**

**Formato de Valuación de Puestos con el Método de Puntos**

**Nombre del Puesto:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
**Departamento:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  
**Fecha de Evaluación:** \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Para cada factor, seleccione la opción que mejor describa el puesto y asigne los puntos correspondientes. Sumar todos los puntos para obtener la puntuación total del puesto.

1. **Nivel de Educación Requerido**

( ) No se requiere ningún grado (0 puntos)

( ) Educación primaria o secundaria (5 puntos)

( ) Preparatoria/Carrera Técnica (10 puntos)

( ) Carrera universitaria (15 puntos)

( ) Posgrado (20 puntos)

1. **Experiencia Laboral Requerida**

( ) No se requiere experiencia (0 puntos)

( ) Menos de 1 año (5 puntos)

( ) 1 a 3 años (10 puntos)  
  
( ) 3 a 5 años (15 puntos)

( ) Más de 5 años (20 puntos)

1. **Complejidad de las Tareas**

( ) Muy Baja: El puesto involucra tareas muy simples, repetitivas y predecibles, que no requieren habilidades especiales ni toma de decisiones (2 puntos)

( ) Baja: El puesto requiere la realización de tareas rutinarias con alguna variación, necesitando atención básica y habilidades mínimas (5 puntos)

( ) Moderada: El puesto exige realizar tareas que implican cierta habilidad y capacidad para resolver problemas habituales, con una planificación y toma de decisiones intermedia (10 puntos)

( ) Alta: El puesto implica tareas complejas y especializadas, necesitando habilidades avanzadas, solución de problemas complejos y un grado significativo de planificación y toma de decisiones (15 puntos)

( ) Muy Alta: El puesto incluye tareas altamente especializadas y de gran complejidad, requiriendo experticia excepcional, habilidades de análisis avanzadas y juicio independiente para la toma de decisiones estratégicas (20 puntos)

1. **Responsabilidad en la Toma de Decisiones**

( ) Muy Limitada: El puesto sigue instrucciones detalladas y protocolos establecidos, sin espacio para la toma de decisiones independiente (2 puntos)

( ) Limitada: El puesto permite la toma de decisiones básicas en el ámbito de tareas rutinarias, siguiendo lineamientos claros (5 puntos)

( ) Moderada: El puesto requiere la toma de decisiones diarias independientes, implicando cierto nivel de juicio y discreción en situaciones operativas (10 puntos)

( ) Alta: El puesto demanda la toma de decisiones operativas importantes y complejas, con un impacto significativo en el área de trabajo o proyecto (15 puntos)

( ) Muy Alta: El puesto implica la toma de decisiones estratégicas clave, con un impacto considerable y a largo plazo en toda la organización (20 puntos)

1. **Habilidades y Competencias Técnicas**

( ) Ninguna o Irrelevante: No se requieren conocimientos técnicos específicos o habilidades para el puesto (0 puntos)

( ) Básica: Conocimientos generales o fundamentales del área, suficientes para tareas simples (5 puntos)

( ) Especializadas: Habilidades técnicas especializadas, necesarias para realizar tareas más complejas (10 puntos)

( ) Avanzada: Dominio avanzado de técnicas y herramientas específicas del área, capaz de resolver problemas complejos (15 puntos)

( ) Experto: Expertise en el campo con habilidades excepcionales, líder en innovación y desarrollo en su área (20 puntos)

1. **Impacto en la Organización**

( ) Muy Bajo: El puesto tiene un impacto mínimo, influenciando solo tareas muy específicas o locales (2 puntos)  
 MUESTRA DEL MATERIAL

**Anexo 5: Banco de Escalas de Ejemplo para el Método de Puntos  
  
   
 BANCO DE FACTORES DE VALUACIÓN**

**Dominio de Idioma(s) Extranjero(s)**

* ( ) No Requerido: No se necesitan conocimientos de idiomas extranjeros para el puesto (0 puntos)
* ( ) Básico: Conocimientos básicos de un idioma extranjero, suficientes para comprensión simple y tareas rutinarias (5 puntos)
* ( ) Intermedio: Capacidad para comunicarse eficazmente en un idioma extranjero en situaciones de trabajo habituales (10 puntos)
* ( ) Avanzado: Dominio avanzado de un idioma extranjero, incluyendo conversaciones técnicas y negociaciones (15 puntos)
* ( ) Multilingüe/Experto: Dominio de múltiples idiomas extranjeros o experto en un idioma específico, esencial para el rol y negociaciones internacionales (20 puntos)

Este factor permite evaluar la importancia y el nivel de competencia en idiomas extranjeros para el puesto, desde la ausencia de requisitos de idioma hasta la capacidad multilingüe o experta, crucial en contextos internacionales.

**Competencias en Software, Sistemas y Computación**

* ( ) Sin Requisitos: No se requieren conocimientos de software, sistemas o computación (0 puntos)
* ( ) Básico: Conocimientos básicos de software y aplicaciones de oficina estándar (5 puntos)
* ( ) Intermedio: Habilidad para utilizar software especializado o sistemas de gestión específicos (10 puntos)
* ( ) Avanzado: Capacidad para manejar software avanzado, programación ligera o administración de sistemas (15 puntos)
* ( ) Experto: Experto en software, sistemas y computación, incluyendo programación avanzada, desarrollo de sistemas o administración de redes y bases de datos (20 puntos)

Este factor evalúa la capacidad y el nivel de conocimientos en tecnologías de la información y software requeridos para el puesto, desde habilidades básicas de computación hasta un nivel experto en desarrollo de sistemas y administración de tecnologías complejas.

**Capacidad de Análisis y Resolución de Problemas Requerida por el Puesto**

* ( ) Muy Baja: El puesto involucra tareas simples con problemas mínimos o predecibles que requieren soluciones básicas (2 puntos)
* ( ) Baja: El puesto requiere la capacidad de manejar problemas rutinarios, con soluciones conocidas y procedimientos estándar (5 puntos)
* ( ) Moderada: El puesto exige la habilidad de analizar situaciones estándar y resolver problemas comunes de forma autónoma (10 puntos)
* ( ) Alta: El puesto demanda una capacidad avanzada para evaluar y manejar situaciones complejas, requiere análisis detallado y soluciones creativas (15 puntos)
* ( ) Muy Alta: El puesto implica una responsabilidad significativa en la identificación y resolución de problemas críticos y complejos, requiere innovación y estrategia avanzada (20 puntos)

Con esta estructura, se califica la naturaleza y las exigencias del puesto en términos de análisis y resolución de problemas, desde la necesidad de abordar tareas sencillas hasta el manejo de desafíos complejos y estratégicos.

**Iniciativa y Proactividad Requerida por el Puesto**

* ( ) Muy Baja: El puesto no requiere tomar iniciativas, las tareas son dirigidas y supervisadas de manera constante (2 puntos)
* ( ) Baja: El puesto requiere una mínima iniciativa, con tareas generalmente predefinidas y pocas oportunidades para la proactividad (5 puntos)
* ( ) Moderada: El puesto permite cierta autonomía, se espera que el ocupante identifique y responda a necesidades rutinarias sin supervisión constante (10 puntos)
* ( ) Alta: El puesto demanda un alto nivel de proactividad, anticipándose a necesidades y tomando iniciativas importantes sin necesidad de guía frecuente (15 puntos)
* ( ) Muy Alta: El puesto requiere un grado excepcional de iniciativa y proactividad, liderando proyectos o actividades y anticipándose a desafíos futuros de manera autónoma (20 puntos)

Esta estructura permite evaluar las expectativas y requerimientos del puesto en términos de autonomía, capacidad para tomar la iniciativa y actuar de forma proactiva. Se adapta a una amplia gama de roles, desde aquellos muy dirigidos hasta los que demandan una alta capacidad de liderazgo autónomo.

**Flexibilidad y Versatilidad Requeridas por el Puesto**

* ( ) Muy Baja: El puesto tiene tareas muy específicas y estructuradas, con poco o ningún cambio en las rutinas diarias (2 puntos)
* ( ) Baja: El puesto requiere una flexibilidad limitada, con cambios ocasionales en tareas o procedimientos (5 puntos)
* ( ) Moderada: El puesto implica una variedad de tareas y la necesidad de adaptarse a diferentes situaciones o cambios en el entorno de trabajo (10 puntos)
* ( ) Alta: El puesto demanda una alta capacidad para manejar múltiples tareas o roles simultáneamente y adaptarse rápidamente a cambios significativos (15 puntos)
* ( ) Muy Alta: El puesto requiere una flexibilidad y versatilidad excepcionales, con constantes cambios de roles, tareas y entornos, desafiando al ocupante a adaptarse y evolucionar constantemente (20 puntos)

Esta estructura permite calificar la naturaleza y los requerimientos del puesto en términos de adaptabilidad a diferentes roles y situaciones, así como la capacidad para gestionar múltiples tareas de manera eficiente.

**Habilidades de Planificación y Organización Requeridas por el Puesto**

* ( ) Muy Baja: El puesto requiere poca o ninguna planificación y organización, las tareas ya están claramente definidas y son rutinarias (2 puntos)
* ( ) Baja: El puesto necesita una planificación y organización básicas, con tareas y horarios preestablecidos (5 puntos)
* ( ) Moderada: El puesto exige una capacidad moderada para organizar y planificar el trabajo, incluyendo la gestión efectiva del tiempo y la priorización de tareas regulares (10 puntos)
* ( ) Alta: El puesto demanda habilidades avanzadas de planificación y organización, requiere la gestión y coordinación de múltiples tareas y proyectos (15 puntos)

( ) Muy Alta: El puesto implica una responsabilidad crítica en la planificación y organización, gestiona proyectos complejos y estratégicos, y requiere una excelente gestión del tiempo y recursos (20 puntos)  
  
  
  
  
  
 MUESTRA DEL MATERIAL

El Manual completo contiene la descripción de la escala para 44 Factores críticos de Valuación:  
  
Adaptabilidad y Gestión del Cambio del Puesto

Adaptación a la Tecnología y Aprendizaje Continuo Requerido por el Puesto

Capacidad de Análisis y Resolución de Problemas Requerida por el Puesto

Capacidad de Liderazgo y Gestión del Puesto

Capacidad de Negociación Requerida por el Puesto

Capacidad para Influenciar y Motivar a Otros Requerida por el Puesto

Capacitación y Desarrollo de Otros del Puesto

Competencias en Software, Sistemas y Computación

Complejidad de las Tareas del Puesto

Compromiso con la Calidad y la Excelencia Requerido por el Puesto

Compromiso con la Ética y la Integridad Requerido por el Puesto

Comunicación y Relaciones Interpersonales del Puesto

Conciencia Ambiental y Sostenibilidad Requerida por el Puesto

Condiciones de Trabajo del Puesto

Conocimiento del Sector o Industria Requerido por el Puesto

Conocimientos de Normativas y Regulaciones del Puesto

Conocimientos Legales y Cumplimiento Normativo Requeridos por el Puesto

Conocimientos y Cumplimiento de Seguridad y Salud Laboral Requeridos por el Puesto

Contribución a la Innovación y Mejora Continua del Puesto

Contribución a la Mejora y Eficiencia Operativa Requerida por el Puesto

Creatividad e Innovación Requeridas por el Puesto

Dominio de Idioma(s) Extranjero(s)

Flexibilidad y Versatilidad Requeridas por el Puesto

Gestión de Conflictos

Gestión de la Información y Análisis de Datos Requerido por el Puesto

Gestión de Proyectos Requerida por el Puesto

Gestión de Riesgos Requerida por el Puesto

Gestión del Estrés y Resiliencia Requeridas por el Puesto

Habilidad para Trabajar bajo Presión Requerida por el Pesto

Habilidades de Planificación y Organización Requeridas por el Puesto

Habilidades de Presentación y Comunicación Pública Requeridas por el Puesto

Habilidades y Competencias Técnicas del Puesto

Impacto en la Organización del Puesto

Iniciativa y Proactividad Requerida por el Puesto

Interacción con Otras Empresas y/o Entidades Gubernamentales del Puesto

Interacción con Otros Departamentos del Puesto

Liderazgo y Gestión del Puesto

Manejo de Presupuesto y Recursos Financieros del Puesto

Nivel de Autonomía y Independencia del Puesto

Orientación al Cliente Requerida por el Puesto

Supervisión de Personal del Puesto

Toma de Decisiones del Puesto

Uso y Aplicación de Redes Sociales y Herramientas Digitales Requerido por el Puesto

Visión Estratégica y Pensamiento a Largo Plazo Requeridos por el Puesto

Principio del formulario