

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Desarrollo del Talento
Humano

Bloque 2

El presente material recopila una serie de definiciones, explicaciones y ejemplos prácticos de autores especializados que te ayudarán a comprender los temas principales de este bloque.

Las marcas usadas en la antología son única y exclusivamente de carácter educativo y de investigación, sin fines lucrativos ni comerciales.

Descripción de puestos

2. Descripción de puestos

La descripción de puesto se define como el registro de tareas, responsabilidades, condiciones de trabajo y requisitos exigidos a los candidatos para ocupar una posición en la organización.

Idalberto Chiavenato (2007) señala que “para la organización, el puesto constituye la base de la organización de las personas en las tareas organizacionales. Para las personas, el puesto constituye una de las principales fuentes de expectativas y motivación en la organización” (2007, p. 203).

Chiavenato (1999), en el capítulo 7 de su libro Administración de Recursos Humanos, hace referencia a la descripción de puestos como diseño de cargos y señala que diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- Conjunto de actividades, tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).
- Actividad individual para cumplir con las atribuciones o tareas (métodos y procesos de trabajo).
- Tareas sistemáticas, reiteradas y repetitivas que ejecuta el ocupante (funciones).
- Relación con otros en la organización, a quién le reporta (responsabilidad) y a quiénes supervisa (autoridad).

Por otro lado, Chiavenato (1999) agrega que: “el diseño del cargo es la especificación del contenido de los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo” (p. 294).

Gary Dessler (2011) indica que:

La descripción de puestos consiste en un texto que explica lo que hace en realidad el individuo que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones realiza su labor. A la vez, el gerente utiliza dicha información para redactar la especificación del puesto, donde se listan los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria (Dessler, 2011, p. 83).

2.1. Componentes de un perfil de puestos

Habitualmente, la búsqueda de postulantes durante el proceso de reclutamiento y selección de personal está basada en el perfil de puesto.

Los perfiles de puesto deben ser descripciones específicas según la tarea, entendiéndola como la acción más concreta del puesto. Estos se integran por:

- La obligación. Actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto, es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física.
- La función. Conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto, para que haya reiteraciones en su desempeño.

Aun cuando los perfiles de puestos son específicos, existen componentes generales que ayudan a sus definiciones, para esto, se presenta el punto de vista de Ignacio Chiavenato y Ricardo Varela. Retomando la definición de diseño de puesto propuesta por Chiavenato (2007):

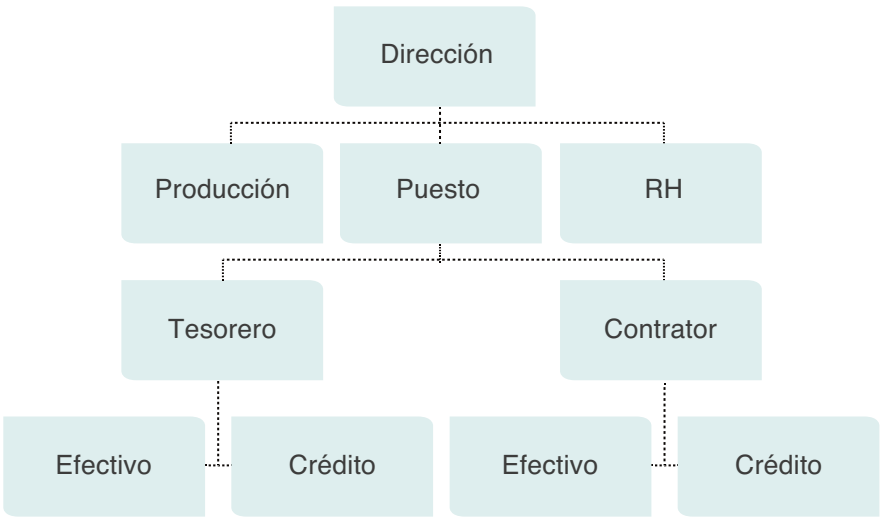
[...] los componentes son la especificación del contenido del puesto, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos, así como, los requisitos personales de su ocupante. En el fondo el diseño es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones (Chiavenato, 2007, p. 294).

Bajo este marco conceptual, diseñar un puesto significa establecer condiciones fundamentales.

Figura 1. Condiciones para el diseño de puestos

Condiciones para el Diseño (descripción)	
1. Contenido del puesto	Conjunto de tareas y obligaciones que el ocupante deberá desempeñar. Ejemplo: definir presupuestos, establecer inversiones y negociar financiamiento.
2. Métodos y procedimientos de trabajo	Cómo se debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones. Ejemplo: sesiones de trabajo en equipo, consultas a expertos financieros, uso de software financiero especializado, etc.
3. Responsabilidad	A quién le debe reportar el ocupante del puesto, esto es, relación con su jefatura. Ejemplo: el gerente de finanzas reporta al director general.
4. Autoridad	A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto. Es decir, relación con sus colaboradores. Ejemplo: dirige y supervisa al tesoro y al contralor de la empresa

Figura 2. Esquema para el diseño de puestos



Fuente: Chiavenato (2007, p. 298.)

Ricardo Varela, por su parte, hace alusión a seis componentes del puesto, que de alguna manera son semejantes a los componentes que señala Chiavenato. Ambos autores coinciden en que el diseño de puestos debe incluir la descripción de tareas, actividades, obligaciones y responsabilidades. Chiavenato es de enfoque más metodológico y Varela es más descriptivo de los componentes del puesto.

La siguiente tabla muestra cuáles son los componentes del puesto de acuerdo con el enfoque de Varela.

Cuadro 1. Componentes del puesto

Componente	Descripción
Elemento	Componente básico de un proceso de trabajo que puede incluir el inicio, la realización y terminación de unidades de trabajo.
Tarea	Serie coordinada de elementos de trabajo que sirve para obtener un resultado identificable y definible, el cual puede consumirse o usarse en forma independiente.
Actividad	Conjunto de tareas que forman parte de los requerimientos del puesto de un empleado.
Deber u obligación	Una o más actividades desempeñadas durante el cumplimiento de la responsabilidad de un puesto.

Responsabilidad	Deber o grupo de deberes que identifican y describen el propósito o la razón primordial de la existencia del puesto.
Resultado	Producto esperado del desempeño del trabajo desde el punto de vista de una empresa con un propósito definido.

Fuente: Elaboración propia

2.2. Modelos para el diseño de puestos

Tal vez el diseño de puesto sea tan arcaico como el mismo trabajo. Debido a que, durante la prehistoria, los primeros homínidos aprendieron a modificar su desempeño e irse especializando gracias a la experiencia que les daba la división de tareas como la caza, la pesca y la recolección.

Por lo que, el aumento poblacional hizo que el trabajo aumentara. Sin embargo, a pesar de los distintos cambios (demográficos, sociales, políticos, económicos y culturales) ocurridos durante la historia de la humanidad, el hombre siempre ha estado bajo la dirección de otro.

Así, con la profunda división del trabajo a consecuencia de la Revolución Industrial, el surgimiento de las fábricas, la interdependencia gradual de los trabajos, la intervención de la máquina y de la mecanización, el advenimiento de la administración científica y, posteriormente el movimiento de las relaciones humanas, es importante definir las tareas, las obligaciones y la relación con otros dentro de la organización.

Zacarias Torres y Alberto Torres señalan que:

Hasta la década de 1960 fue que un grupo de científicos conductistas y consultores de empresas, demostraron que los antiguos enfoques en el diseño de puestos conducían a resultados contrarios a los objetivos organizacionales. A partir de entonces empezaron a surgir los nuevos modelos para el diseño de puestos (Torres y Torres, 1960, p. 46).

A continuación profundizaremos en los tres modelos más representativos para el diseño de puestos.

2.2.1. Modelo clásico para el diseño de puestos

Los ingenieros que iniciaron la corriente de la administración científica fueron quienes usaron el modelo clásico o tradicional. Los primeros en realizar un primer intento sistemático en aplicar principios de ubicación óptima del individuo fueron Taylor, Gantt y Gilbreth (Chiavenato (2007, p. 205).

La administración científica sostenía que sólo mediante métodos científicos se podían proyectar los puestos y capacitar a las personas para obtener la máxima eficacia posible. Pero Taylor se preocupaba por la cooperación entre la administración y el empleado, con objeto de aumentar la productividad y repartir sus beneficios entre las dos partes (Chiavenato, 2007, p. 205).

Los seguidores de este modelo eran mucho más restrictivos y se concentraban en dos aspectos principales: determinar la mejor manera de realizar las tareas de un puesto y la utilización de incentivos salariales (premios de producción) para asegurar la adhesión a los métodos de trabajo prescritos. A esto se le llamaba racionalización del trabajo. La mejor manera se obtenía mediante técnicas de estudio de tiempos y movimientos, las cuales conducían al método de trabajo que debía seguirse por lo empleado. Se buscaba una separación entre el pensamiento (gerencia) y la operación de la actividad (trabajador); los puestos se proyectaban de acuerdo con el modelo de hacer y no pensar. El gerente mandaba y el trabajador simplemente obedecía y operaba; la capacitación para el puesto estaba restringida a las habilidades específicas necesarias para la realización de la tarea.

De aquí la importancia de la fragmentación de las tareas en la exagerada simplificación de la actividad y en la consecuente súper especialización del trabajador.

El modelo clásico diseña los puestos a partir de las siguientes etapas:

1. El supuesto básico de que el hombre es un simple apéndice de la máquina, un mero recurso productivo. La tecnología es lo primero, las personas vienen después.
2. El trabajo se subdivide y se fragmenta en partes para que cada persona realice una tarea simple y repetitiva. Cada persona tiene una misión parcial fragmentada que realiza necesariamente de manera rutinaria y repetitiva acorde con el tiempo estándar para realizarla y los ciclos de producción que deben ser respetados.
3. La estabilidad y duración a largo plazo del proceso productivo, es decir, el diseño de puestos es definitivo y para siempre. No esperan cambios.
4. La importancia reside en la eficacia de las personas, el trabajo se mide con estudios de tiempos y movimientos (cronometraje) que determinan los tiempos promedios de realización, denominados tiempos estándar. Con objeto de incrementar la eficacia, el diseño de puestos permite otorgar premios de producción para aquellos que rebasen el tiempo estándar (Chiavenato, 2007, p. 206).

El modelo clásico de diseño de puestos pretendía proyectarlos de acuerdo con la lógica siguiente:

- Segmentar y fragmentar los puestos en tareas sencillas y de fácil capacitación.
- Eliminar actividades y movimientos innecesarios que produzcan cansancio y que no estén relacionados con la tarea para realizar, por medio del estudio de tiempo y movimientos.
- Definir el método de trabajo para encontrar la mejor manera con la que los ocupantes se muevan, ubiquen y se conduzcan físicamente con la tarea.
- Seleccionar científicamente al trabajador de acuerdo con las exigencias de la tarea.

- Eliminar todo lo que pueda ocasionar cansancio físico, acomodar los instrumentos y equipos de manera que se minimice el esfuerzo y la pérdida de tiempo.
- Establecer el tiempo promedio que necesitaban los empleados para realizar la tarea, es decir el tiempo estándar.
- Ofrecer planes de incentivos salariales es decir premios de producción a los empleados que mejoren el tiempo estándar.
- Mejorar el ambiente físico de la fábrica, de manera que el ruido, la iluminación, la ventilación y otros factores de apoyo no ocasionen cansancio ni reduzcan la eficacia.

El modelo clásico perseguía como ventajas:

La contratación de empleados con calificaciones mínimas y salarios bajos, estandarización de las actividades, facilidad de supervisión y control para permitir mayor número de subordinados por cada jefe, reducción de costos de capacitación y aplicación del principio de la línea de ensamble (Chiavenato, 2007, pp. 206-207).

2.2.2. Modelo humanístico para el diseño de puestos

El modelo humanista surgió en los años 30 con la Escuela de Relaciones Humanas como franca oposición al modelo administrativo o clásico de la época.

Los factores que la administración científica consideraba decisivos fueron ignorados completamente y hechos a un lado por la escuela de las relaciones humanas: la ingeniería industrial se sustituyó por las ciencias sociales, la organización informal, las jefaturas por el liderazgo, el mando por la persuasión, el incentivo salarial por las recompensas sociales, el cansancio fisiológico por la fatiga psicológica, la conducta del individuo por el comportamiento del grupo, el organigrama por el sociograma

[...] Se da un cambio en cuanto a la concepción de la persona, donde pasa de Homo economicus (el hombre motivado exclusivamente por las recompensas salariales) a Homo social (el hombre motivado por incentivos sociales)”.

Este cambio fue una verdadera revolución, con la teoría de las relaciones humanas; surgen los primeros estudios sobre liderazgo, la motivación, las comunicaciones y demás asuntos relacionados con las personas. El interés en las tareas (administración científica) y el interés en la estructura (teoría clásica), se sustituyen por el interés en las personas (Chiavenato, 2007, p. 209).

Las premisas fundamentales del modelo humanista se basan principalmente en satisfacer las necesidades del individuo y elevar la moral de las personas, intentando crear una mayor correspondencia entre las personas y sus superiores y, favorecer su participación en algunas decisiones vinculadas con las tareas de la comunidad, Aunque cabe decir que, lo anterior, no interfiere en el cumplimiento del trabajo ya que, el flujo y la secuencia del trabajo siempre permanecen inalterados.

Es por eso que al gerente se le exige crear y desarrollar un grupo de trabajo único e integrado, fomentando una atmósfera psicológicamente amigable y asociada con la independencia de la coordinación del trabajo, que incremente las actividades del puesto mediante la rotación del personal en puestos similares que tengan oportunidades ocasionales de interacción con otras divisiones y departamentos.

El modelo humanista no consigue desarrollar un modelo de puestos que sustituyera al modelo tradicional, únicamente atendió lo externo y superficial del puesto, es decir, se preocupó de la envoltura, pero no del producto.

2.2.3. Modelo situacional o contingente para el diseño de puestos

“Es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta dos variables: las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas, por esto es situacional, ya que depende de la adecuación del diseño del puesto a éstas” (Chiavenato, 2007, p. 210).

En este modelo convergen la estructura de la organización, la tarea y la persona que la desempeñará.

En realidad, el diseño de puestos descansa no sólo en las suposiciones con respecto a la naturaleza de las personas, sino también en un conjunto de presunciones implícitas al ambiente en el que operan los puestos.

Tanto el modelo clásico como el modelo humanista establecen que el puesto se debe proyectar para un ambiente estable y previsible: los métodos y los procedimientos están estandarizados y son repetitivos por lo que se basan en la idea de que la tecnología que se utiliza permanecerá constante durante un tiempo suficiente para que se compense la inversión de tiempo y esfuerzo hecho en el análisis y estudio del trabajo.

En el modelo situacional las prescripciones respecto al diseño del puesto no se basan en las presunciones de estabilidad, de duración de los objetivos ni de los procesos organizacionales, al contrario, son expresamente dinámicas y se basan en la estabilidad prolongada del puesto mediante el enriquecimiento de las tareas, como el deber básico del gerente y de su equipo de trabajo.

De esta manera el diseño situacional es cambiante, va de acuerdo con el desempeño personal del ocupante y del desarrollo tecnológico de la tarea. Supone la utilización de las habilidades de autodirección y autocontrol de las personas y de la existencia de los objetivos planteados conjuntamente entre el ocupante y el gerente para hacer del puesto un verdadero factor motivacional.

El gerente debe crear mecanismos con los cuales las contribuciones de las personas mejoren el desempeño departamental y no simplemente consultar a los subordinados para satisfacer sus necesidades de participación y de consideración.

Esas necesidades se convierten de fines a medios. Su satisfacción se convierte en un subproducto deseable, pero no son el objetivo principal de las actividades gerenciales.

Además de la adopción de factores tecnológicos, se toman en cuenta factores psicológicos, con el objeto de obtener:

- Elevada motivación intrínseca en el trabajo.
- Desempeño de alta calidad en el trabajo.
- Elevada satisfacción con el trabajo.
- Reducción de las faltas (ausentismo) y de las separaciones espontáneas (rotación personal).

A pesar de que exista una variedad en los estándares en el trabajo, también es cierto que éste es un componente que se encuentra dentro del sistema de variables interrelacionadas.

Chiavenato (2007) señala que algunos autores han investigado y encontrado cinco dimensiones esenciales para un puesto. A partir de esto surgió el modelo situacional según el cual cada puesto debe ser diseñado con la intención de reunir las cinco dimensiones esenciales siguientes:

- **Variedad.** Es el número y las diversas habilidades que exige el puesto.
- **Autonomía.** Es el grado de independencia y criterio personal que tiene el ocupante para planear y realizar el trabajo.
- **Significado de la tarea.** Es el volumen del efecto reconocible que el puesto causa en otras personas.
- **Identificación con la tarea.** Es el grado que el puesto requiere que la persona realice una unidad integral de trabajo.
- **Retroalimentación.** Es el grado en el que el ocupante recibe la información sobre la actuación, con el objeto de evaluar la eficacia de sus esfuerzos en la producción de resultados.

2.3. Métodos de valuación de puestos

La evaluación constante de los puestos de trabajo permite precisar el valor relativo de cada puesto, de acuerdo a su importancia y contribución a los intereses de una corporación. En este proceso se consideran diferentes variables (como habilidades requeridas, demandas exigidas, tipo de esfuerzo, responsabilidades, entre otros) que dependen de la metodología utilizada.

Por lo que es necesario llevar a cabo evaluaciones tanto de empresas, colaboradores y puestos.

Lemus (2017) menciona que dichas evaluaciones ayudan a:

- **Generar y mantener la equidad interna:** las organizaciones usualmente determinan el valor y niveles de sus puestos para poder asignar sueldos y beneficios de manera equitativa. Cuando las organizaciones logran comunicar correctamente la importancia, responsabilidades y funciones de su puesto a los colaboradores, percibirán que su sueldo es justo.
- **Impactar positivamente en el clima laboral:** si los colaboradores perciben que su sueldo es justo, se evitarán conflictos y contribuirá a la satisfacción laboral.

- **Conocer la competitividad salarial:** algunos métodos de evaluación de puestos permiten comparar sueldos y beneficios de una empresa con los otorgados por otras, brindando la posibilidad de conocer el nivel de competitividad salarial de las organizaciones.
- **Planear costos:** contar con una estructura salarial consistente y una política equitativa de salarios, permite a las organizaciones planear sus presupuestos de manera más eficaz y confiable.

2.3.1. Concepto y utilidad

La valuación de puestos se conoce también como valoración o evaluación de los puestos de trabajo. Según Chiavenato (2007) abarca ciertas técnicas y criterios comunes para comparar los puestos y lograr una estructura lógica, equitativa, justa y aceptables de ellos.

Debido al constante cambio que a nivel social y económico que estamos expuestos, es inevitable pensar que dicha valuación debe realizarse con constancia.

Existen varias maneras de determinar y administrar los pagos al personal; en los siguientes temas se abordarán.

2.3.2. Método de valuación de puestos por gradación previa

El método de valuación de puestos por gradación previa también es conocido como método de clasificación.

Bajo este método, los grados de trabajo o las clases son establecidos por un organismo o comité autorizado para este propósito. Un grado o clasificación de puestos se define como un grupo de trabajos diferentes de dificultad similar o que requieren habilidades similares para realizarlos. Los grados del trabajo se determinan sobre la base de la información derivada del análisis de los puestos.

Los grados o clases se crean identificando un denominador común como habilidades, conocimientos y responsabilidades.

Una vez que los grados se establecen, cada puesto se coloca en su grado o clase apropiada dependiendo de lo bien que sus características encajan en un grado. De esta manera, se crea una serie de grados de trabajo. Luego, se fija una tasa de salario o sueldo diferente para cada grado (Lemus, 2017).

Cuadro 2. Ventajas y desventajas del Método de valuación de puestos por gradación previa

Ventajas	Desventajas
• Fácil de entender y fácil de operar. • Es económico y, por lo tanto, apto para pequeñas organizaciones. • La agrupación de puestos de trabajo en “clases o grados” hace que los problemas de determinación de salarios sean fáciles de administrar. • Este método es útil para los puestos del gobierno (Lemus, 2017).	• Sufre de prejuicios personales de los miembros del comité. • No puede ocuparse de los trabajos complejos que no caben perfectamente en un grado. • Este método raramente se utiliza en la industria.

Elaborado a partir de Lemus 2017.

2.3.3. Método de valuación de puestos por alineamiento

En este método se ordenan los lugares de una empresa a partir del promedio de las series de grado formadas por cada uno de los miembros de un comité de valuación, y con respecto de los puestos básicos.

Su procedimiento es el siguiente:

1. Se hacen juegos de tarjetas (tantas como miembros tenga el comité), en ellas se anota cada uno de los puestos para valorar. Por ejemplo: auxiliar contable, secretaria, vigilante, vendedor, etc.
2. Se diseñan formas para el uso de cada miembro del comité con el fin de que cada uno de ellos anote la dificultad relativa de cada puesto.
3. Se entregan los juegos de tarjetas, deben disponerse al azar.
4. Se solicita cada miembro del comité que ordene las tarjetas por orden de complejidad de los puestos.
5. Se anota en la columna que le corresponda el número de orden que haya dado a cada puesto, y repetirán tal anotación en las hojas de sus compañeros.
6. Se suman los valores consignados, y se anotan en la penúltima columna.
7. Se dividen tales valores entre el número de columnas utilizadas; es decir, entre el número de miembros del comité, para obtener así un promedio, que consignará en la última columna.
8. Se aclaran aquellos casos que puedan tener un valor igual.
9. Se ordenan los puestos por su número progresivo (Lemus, 2017).

Cuadro 3. Ventajas y desventajas del Método de valuación de puestos por alineamiento

Ventajas	Desventajas
• Sencillo y fácil de entender • Rápido en formularlo y económico en su implantación • Menos empírico que el método de gradación previa, ya que utiliza el resultado final del promedio (Lemus, 2017).	• Los rasgos de los puestos representan ciertas distancias que dificultan el establecer los salarios. • Representa un promedio de apreciaciones subjetivas. • El juicio que se aplica al puesto es global, es decir, no analiza los factores del puesto (habilidad, responsabilidad, condiciones de trabajo y esfuerzo).

Elaborado a partir de Lemus 2017.

2.3.4. Método de valuación de puestos por puntos

Es el método que más usado para la valuación de puestos. Éste se divide en distintos elementos como la habilidad, el esfuerzo, la formación, el conocimiento, los peligros, la responsabilidad, para después asignarle a cada uno de estos elementos distinta puntuación.

Dicha puntuación depende de la importancia que tiene cada puesto de trabajo y después se suman todos los puntos. Posteriormente, los puestos con resultados de puntuaciones similares se colocan en grados de pago similares.

Finalmente, la suma de puntos da un índice de la categoría relativa de los puestos de trabajo calificados.

El procedimiento que se sigue en la determinación de evaluación por puntos, según Lemus (2017) es:

1. Determinar los puestos a evaluar. Los puestos deben contener todos los elementos posibles que se utilizarán por el método, así como perfiles, funciones y niveles de responsabilidad.
2. Decidir sobre los factores (mencionados anteriormente) que se utilizarán para analizar y evaluar los puestos. El número de factores debe ser limitado debido a que demasiados factores pueden resultar en un esquema excesivamente complejo con superposición y duplicación de factores.
3. Definir los factores claramente en escrito. Esto es necesario para asegurar que los diferentes evaluadores de puestos interpreten un factor particular en el mismo sentido.
4. Determinar los grados de cada factor y asignar el valor en puntos a cada grado.
5. Los valores en puntos que se asignan a los diferentes grados tendrán una progresión aritmética.
6. Finalmente, los valores monetarios se asignan a los puntos. Para este propósito, se añaden puntos para dar el valor total de un puesto. Su valor se traduce entonces en términos monetarios con una fórmula predeterminada.

Cuadro 4. Ventajas y desventajas del Método de valuación de puestos por puntos

Ventajas	Desventajas
• Es el método más completo y exacto de evaluación de puestos. • El prejuicio y el juicio humano son minimizados, es decir, el sistema no puede ser manipulado fácilmente. • Siendo un método sistemático, los colaboradores de la organización favorecen este método. • Las escalas desarrolladas con este método se pueden utilizar durante mucho tiempo. • Los puestos se pueden colocar fácilmente en las categorías que obedecen a un rango de puntos.	• Es un método que requiere mucho tiempo y es costoso. • Es difícil de entender para aquellos que no están familiarizados con el tema. • Se requiere mucho trabajo de oficina para analizar, evaluar los puestos y establecer las escalas. • No siempre es adecuado para trabajos gerenciales en los que el contenido de los puestos no es medible en términos cuantitativos, aunque algunos métodos incluyen la gestión.

Elaborado a partir de Lemus 2017.

2.3.5. Método de valuación de puestos por factores

Es el método más común para evaluar los distintos puestos de trabajo. En este sistema, los trabajos se separan en varios factores identificables, al igual que en el método de comparación de factores. A su vez, estos factores normalmente son separados en varios subfactores.

Posteriormente se asignan puntos a cada uno de ellos de acuerdo con la importancia que tienen dentro de cada puesto de trabajo. Su puntaje es asignado por un comité que se hace cargo de ello.

El modo de aplicación es el siguiente según Lemus (2017):

1. Seleccionar los trabajos que se van a evaluar.
2. Decidir los factores que van a tomarse en cuenta para evaluar los puestos (habilidad, responsabilidad, conocimiento, etc.) y definirlos por escrito. Esto es importante para que todos los evaluadores sepan a qué se refiere cada factor exactamente y tengan una misma idea de todos.
3. Designar subfactores dentro de cada factor.
4. Asignar un porcentaje a cada factor (sobre 100) y a sus respectivos subfactores.

5. Dar un puntaje a los subfactores, que se multiplicará por sus porcentajes. Este puntaje sirve para facilitar los cálculos, por lo que no es importante cuántos se decidan asignar. Sin embargo, conviene que sean redondos.
6. Sumar los puntajes de cada factor.
7. Los salarios se definen con base en una fórmula aritmética

Cuadro 5. Ventajas y desventajas del Método de valuación de puestos por factores

Ventajas	Desventajas
• Es un método realista y cuantitativo de evaluación puestos, y más precisamente para determinar el valor monetario del trabajo. • El método es flexible ya que no hay límite superior en la calificación de un factor. • Es un método bastante fácil de explicar a los colaboradores. • El uso de un número limitado de factores (generalmente cinco) asegura menos posibilidades de superposición y sobre ponderación de factores. • Facilita la determinación del valor relativo de los diferentes puestos.	• Es un método costoso y que consume mucho tiempo. • El uso de los cinco factores para evaluar los puestos puede no ser siempre apropiado porque los trabajos difieren entre las organizaciones y dentro de ellas. • Es difícil de entender y operar.

Elaborado a partir de Lemus 2017.

2.3.6. Método de valuación de puestos por escalas

Este método es una variante del método de jerarquización simple y se también se conoce con el nombre de método de jerarquización simultánea.

Una vez definida la estructura organizacional se definen los grados de puestos que tengan características en común y que se puedan colocar en una escala o jerarquía previamente establecida.

Es conveniente establecer un puesto de referencia para cada grado, para así facilitar el proceso de comparación. Los criterios para la selección de los puestos de referencia son exactamente iguales a los expuestos antes en el caso del método de jerarquización.

Su objeto es crear un medio práctico para clasificar todos los puestos de una organización con base en las definiciones de los grados. Esta tarea suele ser atribución de una comisión de valuación de puestos y los resultados se obtienen por medio del consenso de sus miembros (Lemus, 2017).

Cuadro 6. Tabla de grados de puestos

Grado 1	Puestos no calificados	Trabajo esencialmente rutinario, que requiere de poca precisión y de una experiencia limitada.	1. Auxiliar de reclutador 2. Auxiliares de Capacitador 3. Auxiliar de dirección
Grado 2	Puestos calificados	Requieren de ciertos requisitos mentales y de algo de experiencia general y específica para poder desempeñar diversas tareas de cierto grado de dificultad.	1. Subdirección 2. Reclutador 3. Auxiliar de finanzas 4. Auxiliar de logística 5. Auxiliar de <i>marketing</i> 6. Auxiliar de Recursos Humanos 7. Auxiliar de ventas 8. Auxiliar de relaciones públicas 9. Capacitadores
Grado 3	Puestos especializados	Requieren de un espíritu analítico y creador para poder resolver problemas técnicos complejos y desarrollar métodos.	1. Gerente de finanzas 2. Gerente de logística 3. Gerente de <i>marketing</i> 4. Gerente de recursos humanos 5. Gerente de ventas 6. Gerente de relaciones públicas 7. Gerente general

Fuente: Capital humano (2016).

Cuadro 7. Ventajas y desventajas del Método de valuación de puestos por factores

Ventajas	Desventajas
• Son sencillos y rápidos. • Son fácilmente comprensibles por los interesados: jefes, trabajadores, sindicato, etcétera. • Pueden ser aceptados por las diversas partes con mayor facilidad. • Requieren un costo muy pequeño para su adopción y mantenimiento. • Representa un promedio de apreciaciones, con lo que se elimina el empirismo, se reduce la subjetividad y se aprecia mejor la realidad. • Facilita los trabajos de valuación en las empresas son poco personal y grupos claramente definidos.	• Toma los puestos en su conjunto, son analizar los elementos o factores que los integran. • Se basan en juicios superficiales y prejuicios sobre la importancia de los puestos. • Representan solo un promedio de apreciaciones subjetivas principalmente; no tienen en cuenta elementos técnicos (salvo cuando se utilizan los análisis de puestos o perfiles de alto desempeño). • No dan bases para establecer verdaderas jerarquías dentro de los grupos. • Asume que las distancias son iguales entre puesto y puesto (aun cuando los grupos se traslapen, como puede suceder en el método de gradación), lo que entraña el peligro de que la misma situación se refleje en la fijación de los salarios.

Elaborado a partir de Lemus 2017.

REFERENCIAS

Capital Humano. (2016). *Método de escalas por grados predeterminados o método de jerarquización simultánea*. San Diego: Sela. Disponible en: <https://capitalhumano938.wordpress.com/2016/11/28/metodo-de-escalas-por-grados-predeterminados-o-metodo-de-jerarquizacion-simultanea/>

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.

Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: Prentice Hall Pearson.

Lemus, L. (2017, noviembre 28). *Evaluación de puestos, importancia y métodos*. [Entrada de Blog]. Recuperado de: <https://www.shdemexico.com/2017/11/28/evaluacion-de-puestos-importancia-y-metodos/>

Lily. (2012). *Gestión estratégica del Capital Humano 2*. Recuperado de: <http://recursohuman.blogspot.com>

Torres, Z. y Torres, A. (2017). *Desarrollo del talento humano*. México: Grupo Editorial Patria.