

# CAPÍTULO IV

## CAPITULO IV

### EL PROCESO DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

#### 4.1 DEFINICIÓN

“Para garantizar el equilibrio interno de los salarios, la administración salarial utiliza la valoración y la clasificación de los cargos, que representan esquemas tradicionales para comparar los cargos y perfilarlos en la estructura de salarios de la organización. La valoración de cargos es el proceso mediante el cual se aplican criterios de comparación de cargos para conseguir una valoración relativa interna de los salarios de los diversos cargos. La clasificación de cargos es el proceso de comparación del valor relativo de los cargos para situarlos en una jerarquía de clases utilizando como base para la estructura salarial. La valoración y la clasificación de cargos son técnicas tradicionales para definir una estructura de salarios con base en la comparación sistemática y coherente. Mientras la valoración de cargos busca fijar el valor relativo de cada cargo en la organización, la clasificación agrupa los salarios de los cargos en una estructura integrada y cohesionada, cuyas respectivas franjas salariales están en orden gradual de valores. La idea subyacente es proporcionar una distribución equitativa de los salarios de la organización para eliminar cualquier tipo de arbitrariedad.”<sup>18</sup>

Idalberto Chiavenato, autoridad mundial en la administración y gestión de recursos humanos, utiliza el término “valoración de cargos” en la traducción de sus textos del Inglés al Español, que resulta sinónimo del tema del presente estudio enfocado como “valoración de puestos”. Esta última denominación en cambio, es recurrente en toda norma relativa al sector público del Ecuador, sobre la base de cuyas metodologías se está trabajando la herramienta para el H. Gobierno Provincial del Azuay. Es conveniente puntualizar que la utilización del término “valoración” en lugar del de “valoración” en muchos sentidos, en el idioma español, es preferible para establecer una

---

<sup>18</sup> CHIAVENATO, Idalberto. “Gestión del Talento Humano”. Ed. Mc Graw Hill. p. 239

diferenciación correcta con respecto a otra herramienta dentro de la administración de recursos humanos denominada “valoración del desempeño”.

Ya que la Valoración de Cargos es un proceso que la Administración de Recursos Humanos utiliza en forma técnica, basándose en un análisis completo de roles y competencias (funciones, responsabilidades, obligaciones, tareas, actividades, etc. y los requerimientos de formación, experiencia, conocimientos, etc. para su correcto desempeño) de los cargos de la organización, serán estos los factores generales que se deban atender para la realización de los manuales correspondientes. Sin embargo, a medida que se levanta la información, se pueden ir confirmando o detectando inconsistencias entre niveles de cargos, entre cargas laborales asignadas a los puestos y características de trabajo asignadas a cada puesto, conforme lo requiera cada organización y sus requerimientos y especificaciones particulares.

En todo caso el proceso permite determinar y atribuir un valor relativo de cada puesto, en número de “puntos” en relación con todos los demás existentes en la empresa, mediante procedimientos e instrumentos metodológicos, puntos que se indexarán posteriormente al símbolo monetario correspondiente al país al que pertenezca la organización.

El estudio del proceso de Valoración de Puestos y su correspondiente clasificación, nos permitirá conocer:

- Cuánto vale un puesto.
- Cómo es un trabajo.
- Cómo se lo paga.
- A qué otros puestos se parece.
- De cuáles se diferencia.
- Cuál es su naturaleza.
- Su nivel de complejidad.
- Requisitos para su desempeño.
- Relaciones del puesto con otros puestos.

En la valoración de puestos se debe tener presente:

- El nivel de responsabilidad y toma de decisiones
- Las dificultades que encierra una actividad.
- El riesgo de las actividades.
- Nivel de complejidad de las actividades.
- Las competencias requeridas para su desempeño
- Las relaciones (pares y/o otros puestos con los que mantiene vínculos de trabajo).

Conocer estos aspectos permite acercarse a una valoración justa y equitativa, lo cual ayuda a conseguir un clima estimulante en el ambiente de trabajo de las organizaciones. La valoración de puestos se centra precisamente en analizar la serie de factores que influyen en el ejercicio de una función; situación que faculta definir las categorías y clasificarlas en relación a las características de cada puesto.

La valoración de puestos permite asignar salarios de acuerdo a la dificultad, naturaleza, características de los deberes y responsabilidades de los puestos. Es fundamental que las organizaciones tanto públicas como privadas, cuenten con un Sistema de Valoraciones de Puestos, en espera de coadyuvar a la efectiva administración de su personal. La eficiencia con la cual pueda ser operada cualquier organización dependerá en gran medida de la forma como su personal pueda ser administrado y remunerado.

#### **4.2 OBJETIVOS DEL PROCESO DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**

En la Administración de Recursos Humanos de las organizaciones, se emplea el proceso de valoración de puestos principalmente para definir una estructura de salarios con base a la comparación sistemática y coherente de los puestos. Los siguientes, son objetivos específicos de este proceso:

- Elaborar distributivos de sueldos.
- Agrupar clases de puestos dentro de niveles salariales.
- Disponer de la base matemática para la determinación de una curva de salarios.

- Evitar distorsiones para mantener la equidad interna y la competitividad externa.
- Mantener el principio universal de “A igual trabajo, igual remuneración”.
- Dar un soporte técnico a la toma de decisiones gerencial para reclasificación de puestos.
- Para que se proceda a hacer los análisis respectivos de tratamiento salarial que ameriten de acuerdo a las leyes correspondientes.
- Trazar políticas empresariales y de la Administración de Recursos Humanos en circunstancias particulares de la organización (competitividad externa por ejemplo).
- Benchmarking
- Para incursionar en la gestión por competencias.
- Para incorporar las remuneraciones variables en la organización.

#### **4.2.1 FACTORES DE VALORACIÓN DE PUESTOS**

Por lo general, se consideran los siguientes factores en los procesos de valoración de puestos:

**INSTRUCCIÓN:** Es el nivel educativo formal necesario para desempeñar con eficiencia las tareas asignadas al cargo.

**EXPERIENCIA:** Es el tiempo de trabajo previo que requiere una persona para que pueda desempeñarse satisfactoriamente en un cargo, el cual puede ser adquirido ya sea en un puesto mismo o en otro relacionado con él en la empresa o fuera de ella.

**INICIATIVA:** Es el grado de habilidad requerida para resolver problemas que se presentan en el trabajo.

**ESFUERZO FISICO:** Mide la intensidad del esfuerzo físico necesario para la ejecución del trabajo. Se considera la posición corporal adoptada durante la jornada de trabajo.

**ESFUERZO MENTAL:** Es el grado de dificultad o complejidad general del trabajo, para los cuales, el titular del cargo requiere aplicar concentración mental en mayor o menor grado.

**RESPONSABILIDAD POR SUPERVISIÓN:** Mide la responsabilidad de determinar el procedimiento de trabajo para un grupo de empleados asignándoles responsabilidades específicas y los niveles de toma de decisiones y solución de problemas.

**RESPONSABILIDAD POR VENTAS:** Valora las operaciones y procedimientos de trabajo tendientes a mantener el standard de ventas asignadas a su cargo.

**RESPONSABILIDAD POR VALORES, EQUIPOS Y/O MATERIALES:** Es el grado de atención necesario para custodiar o utilizar máquinas, equipos o accesorios, artefactos y otros, evitando pérdidas.

**RESPONSABILIDAD POR CONTACTO CON OTRAS PERSONAS:** Evalúa la responsabilidad por el adecuado manejo de las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa y clientes.

**CONDICIONES AMBIENTALES:** Valora la intensidad de los elementos desagradables presentes en el ambiente y la duración de la exposición al mismo.

#### **4.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL PROCESO DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**

##### **VENTAJAS**

- La organización puede contar con elementos claros para salarios justos.
- Se puede planificar con mayor claridad los presupuestos remunerativos.
- Los empleados se sienten mas motivados.
- Los empleados con potencial inexplorado pueden crecer en la empresa.
- Sirve de base para implementar “Remuneración Variable”.

##### **DESVENTAJAS**

- La posible diferencia salarial heredada entre empleados que ocupan el mismo cargo puede generar insatisfacción.

- La motivación puede desaparecer con el tiempo, si el incentivo es rutinario.
- Puede generar angustia y ansiedad al personal durante el proceso.

En realidad esta herramienta mas que presentar desventajas puede afrontar situaciones conflictivas con y entre el personal, mientras dura el proceso de ejecución de la misma, sin embargo al final los beneficios sobresaldrán definitivamente porque se comenzará a trabajar con criterios técnicos en reemplazo de los criterios intuitivos.

#### **4.4 METODOLOGÍAS PARA REALIZAR EL PROCESO DE VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**

##### **4.4.1 MÉTODOS DE VALORACION DE PUESTOS**

Los métodos de valoración de puestos, buscan obtener información a partir de la descripción y el análisis de puestos para tomar decisiones comparativas respecto a ellos, en cuanto se refiere a su valor final.

Las metodologías generales para este proceso se basan en la “valoración por puntos”, que consiste en asignar un puntaje predeterminado a factores también predeterminados en función de las responsabilidades, conocimientos exigidos para cargos y actividades respectivas del puesto y en función de otros aspectos conexos del mismo como son el ambiente de trabajo, los riesgos a los que está expuesto, habilidades especiales que se necesitan, etc.

Se requiere por otro lado para una completa y correcta valoración de cargos, contar con definiciones específicas y abundantes de los puestos de trabajo; con objetivos e indicadores respectivos; con información más fidedigna para hacer ajustes anteriores a los pasos de este proceso o posteriores a la valoración obtenida; disponibilidad de los manuales de funciones de la organización y definición de perfiles de cargos; etc.

El número de puntos llegados a obtener para cada cargo, debe ser proporcional al salario respectivo.

Se pueden encontrar en las organizaciones casos de cargos cuyo salario esté por encima del que debía corresponderle según la puntuación obtenida, es decir, solo por la denominación del cargo puede haber personas con salarios superiores al que deben tener de acuerdo con los puntos asignados por funciones y responsabilidades. También se dan casos contrarios, es decir, de personas con funciones y responsabilidades mayores, pero con cargos nominales inferiores, que les corresponden salarios inferiores a los que deberían percibir.

En consecuencia, valorar cargos en las organizaciones es importante para ser coherentes en la Administración de Recursos Humanos y tener los cargos equitativamente clasificados o reclasificados es un esquema que responda a las condiciones reales.

Se debe asociar a los salarios correspondientes a los puntos valorados, un modelo de salario fijo y/o variable en función del desempeño de cada funcionario, de su disciplina, desempeño y formación asociados al cargo. Aquí se determina la oportunidad de interrelacionar la valoración de cargos y la valoración del desempeño.

Para valorar puestos, las metodologías disponibles, exigen:

- Disponer de las descripciones o análisis de los puestos.
- Conocer las características y responsabilidades de los mismos.
- Contar con un criterio o método de valoración previamente desarrollado.

Como se puede observar, la valoración se basa en el análisis de puestos, el mismo que vincula las necesidades de la organización con las capacidades de quienes en ella trabajan.

La Valoración de Puestos es un proceso sistemático diseñado para establecer relaciones y diferencias en las funciones de cada puesto y los sueldos de una organización, permitiendo identificar la importancia relativa de todos y cada uno de ellos en la empresa.

Por lo tanto este proceso tiene doble naturaleza:



1.- Por un lado, determina la importancia de cada función en los distintos puestos, con los puntajes establecidos en cada factor componente del puesto; y,

2.- Por otro, la correlación con la estructura de salarios.

Finalmente se debe mencionar que los procesos de valoración de puestos, se cierran y concluyen con la denominada CLASIFICACION DE PUESTOS, que no es otra cosa que agrupar los salarios de los puestos valorados en una estructura integrada y cohesionada, cuyas respectivas franjas o bandas salariales están en orden gradual de valores.

#### **4.4.2 MÉTODOS DE VALORACIÓN CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS**

Los principios de la valoración y por así decirlo su filosofía, son sencillos y comprensibles aunque su aplicación a veces presente dificultades metodológicas. Los métodos conocidos y aplicados presentan caracteres sistemáticos. Se puede esperar que la utilización de principios suficientemente elaborados y experimentados, con los mismos datos coherentes de partida, nos den similares soluciones.

Existen cuatro métodos importantes para la valoración de puestos que son:

- Gradación u ordenamiento de puestos.
- Clasificación de puestos.
- Método de puntos.
- Método de comparación de factores.

Los métodos de gradación u ordenamiento y de clasificación de puestos, son relativamente simples, ya que no se intenta obtener de ellos medidas cuantitativas del valor del puesto; a estos métodos se los llama en general “Métodos no cuantitativos o cualitativos”. No es recomendable esta metodología para las organizaciones modernas, no importando su tamaño, ámbito o ramo de actividad.

Los métodos de puntos y de comparación de factores, son más complejos y se los denomina “Métodos cuantitativos”, porque se usan puntos y unidades monetarias para sumar los valores de cada factor en cada puesto.

## **METODOS CUALITATIVOS**

### **MÉTODO DE GRADACIÓN U ORDENAMIENTO DE PUESTOS**

Este Método es el más simple de los cuatro y es el más fácil de aplicar. En la organización, los puestos se consideran como un todo y se ordenan desde el más alto hasta el más bajo.

Las descripciones de puestos en este sistema son, por lo regular, muy breves, para lo cual, un comité de valoración de puestos estudia las descripciones de los puestos que se van a valorar. Luego cada miembro ordena el puesto dándole un valor numérico; el 1 es el puesto más alto, el 2 le sigue y así sucesivamente.

En este método se considera a los puestos de acuerdo con las unidades de la organización, lo que reduce la validez del método para las grandes organizaciones en las que, son necesarias ordenaciones ínter departamentales. Por lo general, los evaluadores preparan registros de los puestos del departamento y luego emplean el método de ordenación o de comparación de pares; cada puesto se compara con cada uno de los demás que se van a ordenar, luego las ordenaciones departamentales deben cambiarse por ínter departamentales.

Conseguir los servicios de una persona que conozca pormenorizadamente los detalles de todos los departamentos es difícil, por lo que es aconsejable -y con frecuencia se emplea- un comité compuesto por jefes de todos los departamentos existentes en la organización.

Pueden establecerse grados de valoración para toda la organización, relacionando el número de escalas de un departamento y de la organización en general. Si se hace esto, el sistema de ordenamiento opera como un sistema de clasificación de puestos.

## **MÉTODO DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS**

“Este método define una serie de clases o grados y ubica a los puestos dentro de ellos, puede compararse con un librero que tiene varias repisas cuidadosamente ordenadas. El arreglo vertical define una serie de clases o grados, cada uno se considera una repisa. La tarea más difícil es describir cada clase o grado de manera que cualquier puesto de la organización pueda entrar en la repisa o espacio adecuado. La descripción escrita del grado permite al evaluador valorar el puesto y ubicarlo en la clase apropiada.

Este método posee una gran ventaja: en la mayoría de las organizaciones, los empleados tienden mentalmente a clasificar los puestos en repisas según su jerarquía. Este método lo emplean muchas empresas, porque es un sistema menos dificultoso, y reduce la resistencia de los empleados”<sup>19</sup>.

## **“MÉTODOS CUANTITATIVOS**

### **MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES**

En el sistema de valoración de puestos por comparación de factores, se confrontan los puestos como se hace en el sistema de ordenación. Esto difiere del método de puntos y de clasificación, en que los puestos se comparan con escalas preestablecidas.

Por lo general, se usan los factores típicos de comparación, es decir:

- Requerimientos mentales o conocimientos
- Habilidades
- Requerimientos físicos
- Responsabilidades
- Condiciones de trabajo

---

<sup>19</sup> CHIAVENATO, Idalberto. “Gestión del Talento Humano”. Ed. Mc Graw Hill. p.188

Se seleccionan puestos “claves” que posean los cinco factores en proporciones variadas y luego se comparan con los demás puestos, un factor por vez. La rigidez de estos factores puede limitar la utilidad de la técnica de este método, en determinadas organizaciones.

Una de las ventajas del sistema, es la sencillez de la aplicación de la unidad monetaria para valorar cada factor para cada puesto clave, puede también ser su principal desventaja, pues el empleo de la unidad monetaria suele conducir a la subjetividad y a los prejuicios.

## **MÉTODO DE PUNTOS**

Es el que más se usa en la actualidad. En este método se juzga por separado cada uno de los factores seleccionados y se les asignan valores numéricos, el valor del puesto es la suma de los factores.

El método de puntos es en parte similar al de clasificación: ambos comparan los puestos indirectamente con una escala escrita. En el método de clasificación la escala de grados es vertical, mientras que en el de Puntos los grados de cada factor se describen en forma horizontal.

Un resultado valioso del empleo de este método es el desarrollo de un “manual de valoración de puestos” que consolide las definiciones de los factores y grados y también la valoración por puntos; estas mediciones pueden emplearse por varios años sin la necesidad de cambiarlos, aún cuando varíen los puestos por nuevas tecnologías o por modificaciones en la asignación de responsabilidades.

Otra ventaja del Método de Puntos es la estabilidad y larga vida de las escalas de valoración, puede aumentar en exactitud y consistencia a medida que se lo emplea, el uso de escalas gráficas de valoración y de listas de comprobación reduce los errores en la valoración y limitan la influencia de prejuicios.

Sin embargo, se facilita la aplicación del sistema de puntos si se tiene la ayuda de consultores externos o miembros de la organización, que dispongan de tiempo para

considerar los detalles de la selección y definición de los factores. Es preciso fijar los grados de cada factor y asignar con absoluto cuidado valores a los factores.

## **OTRO MÉTODO DE VALORACIÓN DE PUESTOS: EL MÉTODO “HAY”** (abreviación del inglés “human ability yard”)

### **Fundamentos**

El método HAY, constituye en sí, un conjunto de procedimientos para determinar, consistente y sistemáticamente la importancia relativa que un puesto tiene respecto a los demás en cuanto a su aportación para alcanzar los fines globales de la organización.

Aunque el resultado final de la valoración de puestos se aplica muy frecuentemente como base para establecer una estructura de sueldos, propiciadora de la equidad interna y de la competitividad externa, muchas empresas lo utilizan como base para sus planes de incentivos, valoración y desarrollo de Recursos Humanos, selección de personal, de planificación y desarrollo de la organización. Razón por la que se hace necesario contar con este método ya que, sus resultados pueden servir como base razonable, firme y objetiva para la toma de decisiones.

Esta valoración coloca a los puestos de trabajo en relación justa con respecto a los demás de la organización, independientemente de quien los ocupa.

### **Características**

- La abstracción de quien ocupa el puesto.
- La relatividad frente a los otros puestos.
- El carácter referencial de los componentes del puesto derivado de su propio diseño.

### **Principios del Método HAY**

Son principios de este método la visión globalizante y totalizadora de las tareas y la comparación directa de unos puestos con otros en términos de factores, lo cual ofrece

una base clara y comprensible para interrelacionar requisitos de todo tipo de puestos y en todos los niveles de la organización.

El método de valoración de puestos HAY es conocido también como “de perfiles y escalas guías” proporciona una información clara y exacta de los requisitos relativos de un puesto, dado que se basa en conceptos y principios concretos de fácil aplicación y reduce a un mínimo la subjetividad. Además proporciona un marco de trabajo dentro del cual deben formularse las decisiones sobre la valoración y permite encontrar diferencias entre los puestos de la organización.

### **Lineamientos generales del método**

Se considera que la exigencia de un puesto se basa en tres factores universales:

**EL SABER** teórico-práctico, gerencial y humano o de cualquier índole parecido.

**EL PENSAR** o habilidad para resolver problemas.

**EL REALIZAR** (o el HACER) o habilidad para lograr objetivos.

Una de las características más importantes de estos tres factores es su índole integrativa. No se los puede tratar como elementos constitutivos de la exigencia total del puesto, sino, relacionándolos entre sí en forma funcional, estructural y lógica.

Se parte del hecho que para el diseño de cualquier ocupación se necesita un SABER, es decir, un conjunto de conocimientos de diversa índole, en función del objetivo o finalidad del puesto cuya consecución y logro es el REALIZAR, estos son los factores externos del método que polarizan el proceso de la actividad, el elemento motor; y el direccionador es el factor intermedio: el PENSAR.

Entre el Saber y el Realizar existe un proceso que garantiza una perfecta adecuación y que se cumple a través del Pensar. Considerada como la actividad intelectual por medio de la cual se resuelven los problemas o se eliminan los obstáculos y dificultades que surgen en el trabajo para alcanzar un fin.

El Saber, Pensar, y Realizar conforman un conjunto inseparable interrelacionado o interdependiente. Se piensa con lo que se sabe y solo resolviendo los problemas y obstáculos se realizan o se logran los objetivos del puesto. Según el método HAY, el fin u objetivo de un puesto determina las tres actividades: SABER, PENSAR Y REALIZAR”.<sup>20</sup>

## **METODOS TRADICIONALES DE EVALUACION DE CARGOS**

“La valoración de cargos busca obtener datos que permitan sacar una conclusión del valor interno relativo de cada cargo en la organización e indicar las diferencias esenciales entre los cargos desde el punto de vista cuantitativo o cualitativo. La valoración de cargos se puede complementar con otros procedimientos como negociación con sindicatos, investigación de mercado de salarios, etc.

Los métodos de valoración de cargos buscan obtener información de los cargos a partir de la descripción y el análisis para tomar decisiones comparativas respecto de ellos.

La valoración destaca la naturaleza y el contenido de los cargos, no las características de las personas que los ocupan. En consecuencia la valoración de cargos se fundamenta en la información ofrecida por la descripción y el análisis de cargos, acerca de que hace el ocupante, cuando lo hace, como lo hace, donde lo hace y por que lo hace.”<sup>21</sup>

## **4.5 PROCESO DE VALORACION Y CLASIFICACION DE PUESTOS DEL GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY.**

### **4.5.1 Introducción**

El sector público del Ecuador, a partir de la expedición de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Unificación y Homologación de las Remuneraciones del Sector Público (LOSCCA),<sup>22</sup> se halla supeditado al

---

<sup>20</sup> CHIAVENATO Idalberto.- Administración de Recursos Humanos.- quinta edición , p.168

<sup>21</sup> CHIAVENATO, Idalberto. “Gestión del Talento Humano”. Ed. Mc Graw Hill. p. 240

<sup>22</sup> Registro Oficial Suplemento No. 184 del 6 de octubre del 2003

cumplimiento de toda la normativa jurídica constante en este instrumento, dentro de la cual se encuentra el correspondiente reglamento, cuyos artículos pertinentes a esta materia son:

**“Art. 140.- Valoración de puestos.-** Es el proceso mediante el cual, a través de la aplicación de la puntuación previamente establecida en las correspondientes tablas de valoración de un método técnico que deberá expedir la SENRES, se cuantificarán los factores de conocimiento, solución de problemas y responsabilidades del puesto, con la finalidad de determinar su clasificación y ubicación dentro de la estructura ocupacional de cada institución y en la Escala Nacional de Remuneración Mensuales Unificadas.

**Art. 142.- Objetivos de la descripción y valoración de puestos.-** Los objetivos de la descripción y valoración de puestos son los siguientes:

- a) Proporcionar información sobre las responsabilidades, requisitos y requerimientos de los puestos asociados con la obtención de productos y servicios institucionales para definir el perfil profesional adecuado del candidato a ocupar un puesto;
- b) Establecer el valor del puesto en relación con su contribución a la misión de la institución y de la unidad para determinar una estructura de grupos ocupacionales de puestos similares que garantice un trato homogéneo y uniforme en el servicio civil respetando el principio de que a igual trabajo corresponde igual remuneración;
- c) Contar con información necesaria para definir políticas de administración de recursos humanos; capacitar y desarrollar la carrera profesional de los servidores públicos; y,
- d) Posibilitar la ejecución de procesos técnicos de administración de recursos humanos.

**Art. 148.- Descripción y valoración de los puestos del nivel jerárquico superior.-**

Los puestos del nivel jerárquico superior serán descritos y valorados para garantizar su clasificación adecuada; equidad en la aplicación del sistema integrado de recursos humanos en las instituciones del sector público; y, servirá de referencia para que los



ocupantes de los mismos reúnan los requisitos exigidos para su desempeño.

**Art. 149.- Manual de descripción, valoración y clasificación de puestos institucional.-** Las Unidades de Administración de los Recursos Humanos (UARHs), en base a las políticas, normas e instrumentos de orden general promulgados por la SENRES elaborarán y mantendrán actualizado el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos de cada institución, que será expedido por las máximas autoridades.

El manual de descripción, valoración y clasificación de puestos, será el resultado de describir, valorar y clasificar los puestos y contendrá entre otros elementos la metodología, la estructura de puestos de la institución, definición y puestos de cada grupo ocupacional, la descripción y valoración genérica y específica de los puestos.

**Art.- 150.- Valoración y clasificación de puestos creados.-** Todo puesto que fuere creado será clasificado y se sujetará a la nomenclatura de la estructura de puestos vigente en cada institución<sup>23</sup>.

De otro lado, la SENRES, expidió la metodología para operativizar esta valoración, una vez que se cuente con la información relativa a la descripción de la cual se habló en el Capítulo III. Esta metodología se traslada a continuación:

A continuación detallaremos la Metodología de la Ley que aplicaremos para la elaboración del MANUAL DE DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS DE EMPLEADOS PÚBLICOS DEL H. GOBIERNO PROVINCIAL DEL AZUAY.

---

<sup>23</sup>Reglamento de la LOSCCA. R. O. N° 505 - Lunes 17 de Enero del 2005

## **4.5.2 “INSTRUCTIVO DE VALORACIÓN DE PUESTOS**

### **1. INTRODUCCIÓN**

Uno de los componentes del Sistema Integrado de Clasificación de Puestos (SICP), es la valoración de puestos esta permite medir y evaluar el contenido de las ocupaciones dentro de una organización, basándose en la naturaleza e importancia de las funciones y no en los méritos del individuo.

El punto de partida para iniciar el proceso de valoración es el análisis del puesto, que nos suministra la información básica para entender un puesto, ya sea sobre la base de la experiencia acumulada o bien a partir de lo que se espera de él en el caso que sea un puesto nuevo. Esta es una fase de trabajo de campo.

Al disponer de toda la información del puesto, el objetivo es analizarla y orientarla de tal forma que sea operativa y comprensible para la institución; esta fase es de laboratorio y se le denomina descripción del puesto.

La valoración, consecuencia de los pasos anteriores es una operación esencial para clasificar y ubicar los puestos dentro de la estructura ocupacional de cada institución y en la Escala de Remuneraciones Mensuales Unificadas.

La metodología para valoración de puestos elaborado por la Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público – SENRES, se fundamenta en el método cuantitativo que atribuye un valor a los puestos valorando diversos factores y subfactores presentes en los puestos, independientemente de las características individuales de quienes los ocupan, para ubicarlo dentro de un grupo ocupacional.

### **2. FUNCIONAMIENTO**

El SICP es un sistema de valoración cuantitativa de donde se obtiene una suma de puntos luego de evaluar cada factor y subfactor.

El puntaje total se establece sobre la base de tres factores contemplados en el reglamento de la LOSCCA y ocho subfactores establecidos por la SENRES, que se indican a continuación:

<b><u>FACTORES</u></b>	<b><u>SUBFACTORES</u></b>
<b>COMPETENCIAS</b>	<i>INSTRUCCIÓN FORMAL</i>
	<i>EXPERIENCIA</i>
	<i>GESTIÓN</i>
	<i>RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS</i>
<b>COMPLEJIDAD DEL PUESTO</b>	<i>GRADO DE DIFICULTAD</i>
	<i>TOMA DE DECISIONES</i>
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<i>ROL DEL PUESTO</i>
	<i>CONTRIBUCIÓN A LOS RESULTADOS</i>

Cada uno de los ocho subfactores se divide en grados, de acuerdo a la intensidad con que puede manifestarse en las diferentes tareas de la organización. Los grados están adecuadamente descritos más adelante. A cada grado le corresponde un valor asignado en puntos, que cuantifica su relevancia.

En todos los casos hay que tener presente las condiciones necesarias para satisfacer los requerimientos y no aquellas cualidades que podría tener el ocupante del puesto.

### **3. TABLAS DE VALORACIONES**

#### **PRIMER FACTOR:**

**COMPETENCIAS:** Conocimientos asociados a la formación académica; y, habilidades y destrezas adicionales que se requieren para el ejercicio de los puestos a través de los subfactores de:

- a) **Instrucción Formal.-** Conjunto de conocimientos requeridos para el desempeño del puesto, adquiridos a través de estudios formales, competencia necesaria para que el servidor se desempeñe eficientemente en el puesto.

## ASIGNACION DE PUNTOS AL PUESTO

<u>NIVEL</u>	<u>PUNTAJE</u>		
	Por años	Por título	Total
Educación Básica	5		15
Bachiller	5	15	45
Técnico	10	20	85
Profesional – Universitario			
Profesional – Tecnología	15	35	125
Profesional – 4 años	15	35	140
Profesional – 5 años	15	35	155
Profesional – 6 años o más	15	35	170
Diplomado Superior		10	
Especialidad		20	
Maestría o Más		30	

## CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

<u>NIVEL</u>	<u>DESCRIPCION</u>
<b>EDUCACION BASICA</b>	Nivel de instrucción básica.
<b>BACHILLER</b>	Estudios formales de educación media.
<b>TÉCNICO</b>	Estudios técnicos de un oficio- Post bachillerato
<b>TÍTULO PROFESIONAL</b>	Estudios adquiridos en nivel de instrucción universitaria.
<b>DIPLOMADO</b>	Conocimiento de una rama científica adicional.
<b>ESPECIALISTA</b>	Suficiencia y dominio de una rama científica especializada.
<b>MAESTRÍA O MAS</b>	Dominio en una disciplina organizacional administrativa y/o científica.

**b) Experiencia.-** Este subfactor aprecia el nivel de experticia necesaria para el desarrollo eficiente del rol y responsabilidades asignados al puesto, en función del portafolio de productos definidos en las unidades o procesos organizacionales.

#### ASIGNACIÓN DE PUNTOS AL PUESTO

<i><b>ROL</b></i>	<i><b>AÑOS DE EXPERIENCIA</b></i>	<i><b>PUNTAJE</b></i>
<i><b>NO PROFESIONAL</b></i>		
SERVICIOS	<i>Hasta 1 año</i>	14
ADMINISTRATIVO	Hasta 1 año	28
TECNICO	1 año	42
<i><b>PROFESIONAL</b></i>		
EJECUCION DE APOYO Y TECNOLOGICO	2 años	56
EJECUCION DE PROCESOS	3 – 4 años	70
EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE PROCESOS	5 – 7 años	84
EJECUCION Y COORDINACION DE PROCESOS	8 – 10 años	100

**b) Gestión.-** Competencias que permiten administrar los sistemas y procesos organizacionales, sobre la base del nivel de aplicación de la planificación, organización, dirección y control.

### ASIGNACIÓN DE PUNTOS AL PUESTO

<b>NIVEL</b>	<b>PUNTAJE</b>
<i>A</i>	20
<i>B</i>	40
<i>C</i>	60
<i>D</i>	80
<i>E</i>	100

### CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

<u><b>NIVEL</b></u>	<u><b>DESCRIPCION</b></u>
<i>A</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace su trabajo de acuerdo a instrucciones detalladas, sin alterar su secuencia.</li> </ul>
<i>B</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectúa su trabajo con posibilidades de adaptar o modificar ciertas rutinas de trabajo.</li> </ul>
<i>C</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza su trabajo con flexibilidad en sus procedimientos.</li> <li>• Realiza planificación relativa a las actividades inherentes a su puesto. Controla el avance o los resultados de las propias actividades del puesto.</li> </ul>
<i>D</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifica y organiza el trabajo de un equipo conformado por distintos puestos de una misma naturaleza. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados de los puestos de trabajo a su cargo.</li> </ul>
<i>E</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza planificación operativa de sus áreas o procesos.</li> <li>• Maneja y asigna recursos del área o proceso.</li> <li>• Dirige y asigna responsabilidades a los equipos de trabajo. Controla el cumplimiento de las actividades y resultados del área o proceso.</li> </ul>

**d) Relaciones internas y externas.-** Competencias que requiere el puesto y que son necesarias para la administración de la información; manejo motivación y

desarrollo de equipos de trabajo, vinculándolos a los objetivos organizacionales a fin de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Valora persuasión, orientación de servicios y construcción de relaciones.

### ASIGNACIÓN DE PUNTOS AL PUESTO

<u><i>NIVELES</i></u>	<u><i>PUNTAJE</i></u>
<i>A</i>	20
<i>B</i>	40
<i>C</i>	60
<i>D</i>	80
<i>E</i>	100

## CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

### SEGUNDO FACTOR:

**COMPLEJIDAD DEL PUESTO.-** Determina el grado de dificultad creciente entre puestos por el nivel de análisis, valoración y razonamiento de las responsabilidades del puesto, a través de los siguientes subfactores:

- a) **Grado de dificultad.-** Valora el grado de dificultad para aplicar reglas, instrucciones, políticas, normas y procedimientos en el desempeño del puesto a través de la apreciación de las descripciones que a continuación se detallan:

### ASIGNACIÓN DE PUNTOS AL PUESTO

<u>NIVEL</u>	<u>PUNTAJE</u>
<i>A</i>	20
<i>B</i>	40
<i>C</i>	60
<i>D</i>	80
<i>E</i>	100

### CRITERIOS DE VALORACIÓN DE PUESTOS

<u>NIVEL</u>	<u>DESCRIPCION</u>
<i>A</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Requieren atender instrucciones y reglas directas y precisas.</li><li>• Ejecuta sus actividades basándose en procedimientos previamente establecidos.</li></ul>
<i>B</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las actividades relacionadas a este tipo de puesto están sujetos al cumplimiento de procedimientos previamente establecidos, analiza alternativas para el mejor cumplimiento de su trabajo.</li></ul>



<i>C</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el desarrollo de las actividades requiere de analizar datos de dificultad moderada y conocimientos generales sobre los productos y servicios de la organización, observando políticas normas y procedimientos.</li> </ul>
<i>D</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecuta y supervisa el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos establecidos.</li> <li>• Para el desarrollo de las actividades requiere del análisis de datos de manera regular y conocimientos detallados de los productos y servicios organizacionales.</li> </ul>
<i>E</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone políticas, normas y procedimientos en función de los planes, programas y proyectos de las áreas o procesos organizacionales.</li> <li>• El puesto administra datos e información compleja. Requiere un conocimiento amplio de la organización y de las características del entorno.</li> </ul>

b) **Toma de Decisiones.**- Valora la capacidad para resolver problemas y tomar decisiones, a través de simple elección, análisis, construcción e investigación de alternativas, orientadas a cumplir el portafolio de productos de los procesos organizacionales, características que serán valoradas a través de la apreciación de las descripciones que a continuación se detallan:

#### **ASIGNACIÓN DE PUNTOS**

<u><i>NIVEL</i></u>	<u><i>PUNTAJE</i></u>
<i>A</i>	20
<i>B</i>	40
<i>C</i>	60
<i>D</i>	80
<i>E</i>	100

## CRITERIOS DE VALORACIÓN DEL PUESTO

<u>NIVEL</u>	<u>DESCRIPCION</u>
<i>A</i>	Las decisiones dependen de una simple elección entre varias alternativas.
<i>B</i>	La toma de decisiones depende de una elección discriminada en situaciones similares.
<i>C</i>	La toma de decisiones requiere de análisis ante situaciones diferentes.
<i>D</i>	La toma de decisiones requiere un pensamiento analítico interpretativo, evaluativo en situaciones distintas. Desarrolla nuevas alternativas de solución.
<i>E</i>	La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución.

### TERCER FACTOR:

**RESPONSABILIDAD.-** Determina el grado de contribución del puesto en la consecución de los productos y servicios que realizan las unidades organizacionales, orientados al cumplimiento del portafolio de productos determinados en función de los objetivos y misión institucional, a través del siguiente subfactor:

- a) **Rol del Puesto.-** Son acciones de gestión asignada a los puestos, en los distintos procesos establecidos en la organización, en función de las competencias requeridas, de acuerdo a los siguientes criterios.

## ASIGNACIÓN DE PUNTOS AL PUESTO

<u><b>NIVEL</b></u>	<b>ROLES</b>
<i>NO PROFESIONAL</i>	<i>SERVICIO</i>
	<i>ADMINISTRATIVO</i>
	<i>TÉCNICO</i>
<i>PROFESIONAL</i>	<i>EJECUCION DE PROCESOS DE APOYO Y TECNOLÓGICO</i>
	<i>EJECUCIÓN DE PROCESOS</i>
	<i>EJECUCIÓN Y SUPERVISION DE PROCESOS</i>
	<i>EJECUCION Y COORDINACION DE PROCESOS</i>

## CRITERIO DE VALORACIÓN DEL PUESTO

<u><b>NIVEL</b></u>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<i>SERVICIO</i>	Constituyen los puestos que ejecutan actividades variadas de servicios, de acuerdo a los procedimientos establecidos y requerimientos de los clientes – usuarios.
<i>ADMINISTRATIVO</i>	Constituyen los puestos que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo.
<i>TÉCNICO</i>	Estos puestos proporcionan soporte técnico de un oficio específico de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales.
<i>EJECUCIÓN DE PROCESOS DE APOYO TECNOLÓGICO</i>	Responsable de la ejecución de actividades técnicas y tecnológicas.

<i>EJECUCIÓN DE PROCESOS</i>	Responsable de la ejecución de actividades, agregando valor a los productos o servicios que genera el subproceso o proceso organizacional.
<i>EJECUCIÓN Y SUPERVISION DE PROCESOS</i>	El rol de estos puestos es de ejecución y supervisión de equipos de trabajo.
<i>EJECUCION Y COORDINACION DE PROCESOS</i>	El rol de estos puestos es de ejecución y coordinación de procesos organizacionales que integran varios equipos de trabajo.

b) **Contribución a los Resultados.-** Valora los niveles de contribución de los puestos en la consecución de los productos y servicios de los procesos organizacionales, considerando el uso de los recursos y la calidad de los resultados, a través de la apreciación de las descripciones que a continuación se detallan:

#### ASIGNACIÓN DE PUNTOS

<u><i>NIVEL</i></u>	<u><i>PUNTAJE</i></u>
<i>A</i>	20
<i>B</i>	40
<i>C</i>	60
<i>D</i>	80
<i>E</i>	100

## CRITERIOS DE VALORACIÓN AL PUESTO

<u><i>NIVEL</i></u>	<u><i>DESCRPCION</i></u>
<i>A</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta clase de puesto son responsables de los resultados específicos del puesto y el uso de los recursos asignados.</li> </ul>
<i>B</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta clase de puesto contribuyen de manera indirecta al logro del portafolio de productos y servicios organizacionales. Sujetos a control sobre la calidad de sus resultados.</li> </ul>
<i>C</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la calidad de los resultados esperados en el puesto de trabajo, sobre la base de estándares o especificaciones previamente establecidas y el uso de los recursos asignados.</li> </ul>
<i>D</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de la calidad de los resultados esperados en equipos de trabajo.</li> <li>• Propone políticas y especificaciones técnicas de la calidad de los productos y servicios.</li> <li>• Supervisa y monitorea la contribución de los puestos de trabajo a los productos y servicios.</li> </ul>
<i>E</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define políticas y especificaciones técnicas para los productos y servicios, en función de la demandad de los clientes.</li> <li>• Le corresponde monitorear y evaluar la contribución de los equipos de trabajo al logro del portafolio de productos.</li> <li>• Determinan estrategias, medios y recursos para el logro de los resultados.</li> <li>• Responsable del manejo optimo de los recursos asignados.</li> </ul>

**Escala de intervalos de valoración.-** De el resultado alcanzado en la valoración de los puestos institucionales se definirá el grupo ocupacional que le corresponde, de acuerdo a la siguiente escala<sup>24</sup>:"

**TABLA DE VALORACIÓN DE PUESTOS**

<b>GRADO</b>	<b>GRUPO OCUPACIONAL</b>	<b>INTERVALOS</b>	
1	Auxiliar de Servicios	153	213
2	Asistente Administrativo A	214	273
3	Asistente Administrativo B	274	334
4	Asistente Administrativo C	335	394
5	Técnico A	395	455
6	Técnico B	456	516
7	Profesional	517	576
8	Profesional 1	577	637
9	Profesional 2	638	697
10	Profesional 3	698	758
11	Profesional 4	759	819
12	Profesional 5	820	879
13	Profesional 6	880	940
14	Director Técnico de Área	941	1000

<sup>24</sup> Fuente directa: SENRES.

## FORMULARIO DE VALORACIÓN DE PUESTOS

### 1.- DATOS GENERALES

INSTITUCIÓN:

UNIDAD O PROCESO:

PUESTO:

### 2.- COMPETENCIAS DEL PUESTO

#### 2.1. INSTRUCCIÓN FORMACIÓN

<input type="checkbox"/>	Educación Básica	15
<input type="checkbox"/>	Bachiller	45
<input type="checkbox"/>	Técnico	85
<input type="checkbox"/>	Profesional - Tecnología	125
<input type="checkbox"/>	Profesional - 4 años	140
<input type="checkbox"/>	Profesional - 5 años	155
<input type="checkbox"/>	Profesional - 6 años o más	170
<input type="checkbox"/>	Diplomado Superior	10
<input type="checkbox"/>	Especialista	20
<input type="checkbox"/>	Maestría o Ph-D	30

#### 2.2 EXPERIENCIA

<b>NO PROFESIONALES</b>			
<input type="checkbox"/>	Servicios	Hasta 1 año	13
<input type="checkbox"/>	Administrativo	Hasta 1 año	25
<input type="checkbox"/>	Técnico	1 año	38
<b>PROFESIONALES</b>			
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	2 años	50
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	3-4 años	63
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	5-6 años	75
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	7-9 años	88
<b>DIRECTIVO</b>			
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	10 años o más	100

#### 2.3. HABILIDAD DE GESTIÓN

<input type="checkbox"/>	1	20
<input type="checkbox"/>	2	40
<input type="checkbox"/>	3	60
<input type="checkbox"/>	4	80
<input type="checkbox"/>	5	100

#### 2.4. HABILIDAD DE COMUNICACIÓN

<input type="checkbox"/>	1	20
<input type="checkbox"/>	2	40
<input type="checkbox"/>	3	60
<input type="checkbox"/>	4	80
<input type="checkbox"/>	5	100

### 3.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO

#### 3.1. CONDICIONES DE TRABAJO

<input type="checkbox"/>	1	20
<input type="checkbox"/>	2	40
<input type="checkbox"/>	3	60
<input type="checkbox"/>	4	80
<input type="checkbox"/>	5	100

#### 3.2. TOMA DE DECISIONES

<input type="checkbox"/>	1	20
<input type="checkbox"/>	2	40
<input type="checkbox"/>	3	60
<input type="checkbox"/>	4	80
<input type="checkbox"/>	5	100

### 4.- RESPONSABILIDAD

#### 4.1. ROL DEL PUESTO

<b>NO PROFESIONAL</b>		
<input type="checkbox"/>	Servicios	25
<input type="checkbox"/>	Administrativo	50
<input type="checkbox"/>	Técnico	75
<b>PROFESIONALES</b>		
<input type="checkbox"/>	Ejecución de apoyo y Tecnológico	100
<input type="checkbox"/>	Ejecución de procesos	125
<input type="checkbox"/>	Ejecución y supervisión de procesos	150
<input type="checkbox"/>	Ejecución y coordinación de procesos	175
<b>DIRECTIVO</b>		
<input type="checkbox"/>	Dirección de unidad organizacional	200

#### 4.2. CONTROL DE RESULTADOS

<input type="checkbox"/>	1	20
<input type="checkbox"/>	2	40
<input type="checkbox"/>	3	60
<input type="checkbox"/>	4	80
<input type="checkbox"/>	5	100

### 5.- RANGOS DE PONDERACIÓN

Puntaje Total:

Grupo Ocupacional:

Puesto Institucional: