



Evaluación de puestos

Victoria Gismera,
Directora de PeopleMatters.

Es responsabilidad del profesional de Recursos Humanos diseñar e implantar procesos y herramientas que apoyen y faciliten la gestión de las personas de la organización. Hacer más fáciles, más simples, más claros los procedimientos que definen las interacciones entre empresa y trabajador, entre jefe y empleado, entre unidades de negocio y de apoyo y que, además, estén alineados con la estrategia de negocio, con la cultura empresarial y con la estructura organizativa. Ninguno de estos objetivos se podría conseguir si no definimos qué es importante y qué no lo es desde el punto de vista empresarial. La integridad y eficacia de los programas de Recursos Humanos que despleguemos, especialmente si hablamos de retribución o desarrollo, dependerán de los cimientos que hayamos construido, de la fiabilidad del análisis, documentación y evaluación de los puestos o roles de trabajo.

Establecer la posición de un puesto en la organización, su valor relativo, su contribución, su nivel supone haber analizado qué puestos o roles hay o tiene que haber, qué tienen que hacer, con qué fin, qué requieren, cómo contribuyen, cómo pueden desarrollarse.... Para ello es necesario identificar los criterios y sistemas de clasificación más adecuados.

Lo primero que habría que decidir es si nuestro enfoque de nivelación va a estar basado principalmente en el mercado o si va a contemplar el contenido del puesto.

■ Un enfoque basado en el mercado o *market pricing* ordena los puestos de la organización en función del "precio" del puesto tal y como lo establece el mercado externo.

■ El enfoque basado en el contenido del puesto ordena los puestos teniendo en cuenta

las responsabilidades y funciones que el puesto desempeña en la organización. Este puede ser evaluado utilizando:

– Métodos no cuantitativos basados en criterios no cuantificables que no producen una puntuación específica, también denominados *whole-job methods* porque analizan el puesto globalmente en función de la importancia de éste en la compañía. Ejemplos son el método de ranking (ordenación de los puestos realizando comparaciones por pares) o clasificación (agrupación de los puestos atendiendo a una descripción genérica de niveles organizativos).

– Métodos cuantitativos que analizan la importancia o valor del puesto en función de criterios medibles o compensables. Ejemplos son los planes de puntos y factores o *factor plans* (valoración de los puestos evaluando su posición en una escala cuantitativa de factores). Estos pueden ser a medida (factores y escala definidos específicamente para una organización) o estándar (factores tipo con marca registrada).

– Matriz de contribución: clasificación cuantitativa de los puestos evaluando su posición en una escala cualitativa de niveles en relación con factores específicamente definidos para la organización.

Lo más importante a la hora de elegir el método es saber para qué se valora y qué tipo de organización tenemos. En función de las características y necesidades de la organización, definiremos el sistema más adecuado.)

Información elaborada por:

peplematters