

FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"VALUACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS POR EL MÉTODO DE FACTORES Y PUNTOS EN
EL INGENIO CONCEPCIÓN."**

TESIS DE GRADO

JENNIFFER ANDREA URRUTIA PANIAGUA

CARNET 20516-08

ESCUINTLA, FEBRERO DE 2015
SEDE REGIONAL DE ESCUINTLA

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD)

**"VALUACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS POR EL MÉTODO DE FACTORES Y PUNTOS EN
EL INGENIO CONCEPCIÓN."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE
HUMANIDADES

POR

JENNIFFER ANDREA URRUTIA PANIAGUA

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA

ESCUINTLA, FEBRERO DE 2015
SEDE REGIONAL DE ESCUINTLA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

RECTOR:	P. EDUARDO VALDES BARRIA, S. J.
VICERRECTORA ACADÉMICA:	DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN:	DR. CARLOS RAFAEL CABARRÚS PELLECCER, S. J.
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:	LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL:	LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES

DECANA:	MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO:	MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA:	MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA:	MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

MGTR. ALMA LETICIA CIFUENTES ALONZO

REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

MGTR. MARIA DE LA LUZ DE LEÓN GUEVARA



**Universidad
Rafael Landívar**
Tradición Jesuita en Guatemala

Sede Regional Escuintla
Teléfono: (502) 7889 3007
Escuela Oficial Urbana "15 Septiembre"
1a. Avenida 3-40 zona 1
Escuintla, 05001

Escuintla, 25 de noviembre del 2014

Consejo de Facultad
Universidad Rafael Landívar

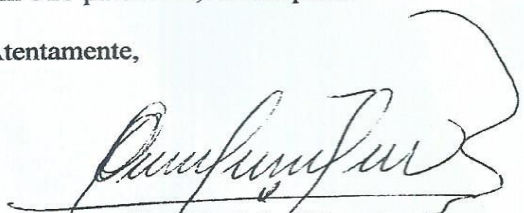
Estimados señores:

Atentamente me dirijo a ustedes para informarles que he leído y revisado el Estudio de Tesis del alumno(a) **JENNIFFER ANDREA URRUTIA PANIAGUA** Carné 2051608 quien actualmente cursa el último año de la carrera de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional, titulada: **"SISTEMA DE VALUACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS POR EL MÉTODO DE FACTORES Y PUNTOS EN EL INGENIO CONCEPCIÓN"**

Después de revisar el trabajo de investigación, considero que el estudio antes mencionado llena los requerimientos establecidos por la Facultad; por tal motivo solicito nombramiento de revisor para la evaluación del mismo.

Sin otro particular, me despido.

Atentamente,



M.A. Ing. Alma Leticia Cifuentes Alonzo
Asesora de Tesis
Código de Docente: 21101
Asesora

En Todo Amar y Servir
San Ignacio de Loyola



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
No. 05719-2015


Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante JENNIFFER ANDREA URRUTIA PANIAGUA, Carnet 20516-08 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL (PD), de la Sede de Escuintla, que consta en el Acta No. 0515-2015 de fecha 12 de enero de 2015, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

"VALUACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS POR EL MÉTODO DE FACTORES Y PUNTOS EN EL INGENIO CONCEPCIÓN."

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 5 días del mes de febrero del año 2015.


MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA
HUMANIDADES
Universidad Rafael Landívar



ACTO QUE DEDICO A

A DIOS: por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes.

A MIS PADRES: Dora Paniagua y Guillermo Urrutia, por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado y por enseñarme que el esfuerzo y la perseverancia son fundamentales para alcanzar las metas propuestas.

A MIS HERMANOS: Jacqueline y José Alejandro, por representar la unión familiar y por ser parte importante de mi vida. Por acompañarme en los buenos y malos momentos, por llenar mi vida de alegría y amor.

A MIS AMIGOS: Gaby, Edna, Jacky, Silvia, Alejandra y los N9 por ser parte importante de mi vida, por el cariño y amistad sincera demostrada a lo largo de los años, por compartir conmigo en los momentos de alegrías y tristezas.

A MI ASESORA: Mgtr. Alma Leticia Cifuentes por el apoyo, orientación, confianza y motivación para alcanzar esta meta.

A DANIEL RODRIGUEZ: por su apoyo, compañía, paciencia y amor incondicional.

AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR: mi casa de estudios, por ser mi formadora académica y profesional durante estos años de mi carrera.

A MIS CATEDRATICOS: por compartir conmigo sus conocimientos, experiencias y valores a lo largo de mi carrera.

A LA EMPRESA DE ESTUDIO: por la oportunidad de desarrollar este estudio, en especial al Lic. Eduardo Soto por el apoyo brindado durante la investigación.

A LA LICDA. CLAUDIA PALOMO: gracias por el apoyo brindado durante la investigación y sobre todo a lo largo de mi carrera.

A MIS COMPAÑEROS DE UNIVERSIDAD: por haber hecho de mi trayecto universitario una etapa que nunca olvidare.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
I. INTRODUCCIÓN	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBELMA	33
2.1 Objetivos	35
2.1.1 Objetivo general	35
2.1.2 Objetivos específicos	35
2.2 Elementos de estudio	35
2.2.1 Definición conceptual	36
2.2.2 Definición operacional	36
2.3 Alcances y límites	37
2.4 Aporte	38
III. MÉTODO	40
3.1 Sujetos	40
3.2 Instrumento	43
3.3 Procedimiento	44
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística	45
IV. PRESENTACIÒN Y ANÀLISIS DE RESULTADOS	48
V. DISCUSIÒN	63
VI. CONCLUSIONES	67
VII. RECOMENDACIONES	68
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÀFICAS	69
ANEXOS	73

RESUMEN

El presente trabajo de investigación fue realizado con el objetivo de proponer un sistema de valuación en puestos operativos por el método de factores y puntos para beneficiar al personal y a la empresa productora de azúcar del Municipio de Escuintla y así aportar un documento que muestre la utilización de la valuación que servirá de guía a los jefes y supervisores del área de fábrica que conforman el comité valuador, para asignar los puntos según los factores a cada uno de los puestos; con una muestra conformada por 70 puestos operativos que actualmente conforman dicha área.

Para lograr los objetivos planteados se elaboró y validó el formato de Método de Puntos por Factor, que cuenta con un cuadro, en el que se presentan los cuatro factores, el peso relativo de cada uno de ellos, los punteos totales y los grados, con una base total de 1,000 puntos. El estudio es de tipo descriptivo, con los datos obtenidos se realizó la tabulación de los resultados. Se utilizaron gráficas circulares para presentar los resultados según los grupos en los que fueron categorizados los puestos dependiendo de los límites establecidos en la valuación.

Por medio de la investigación se concluyó que la valuación ha facilitado la agrupación de puestos, lo cual permitirá más adelante la definición de escalas salariales y políticas de compensación, por los resultados obtenidos se recomendó a la empresa analizar los salarios actuales y conocer la distribución de los salarios de acuerdo al valor de los puestos, y seguidamente realizar los ajustes en los puestos que no contengan remuneraciones justas y equitativas.

I. INTRODUCCIÓN

Los sistemas de Valuación, según Ramón (s/f), ayudan a definir las posiciones de los puestos en cuanto al valor o importancia dentro de la organización. Consiste en valorar el puesto con base en el análisis del mismo, para posteriormente evaluar la carga de trabajo.

El área de recursos humanos desempeña un papel muy importante relacionado a las compensaciones, ya que tienen la tarea de categorizar los puestos de trabajo de acuerdo a su importancia y de ésta manera asignar un salario acorde a dicha valoración, recordando que la incorrecta valuación del puesto puede provocar insatisfacción laboral debido a que el colaborador que ocupe determinado puesto no obtendrá el reconocimiento justo y esto puede influir negativamente en la producción.

Por la razón anterior es importante que se emplee una Valuación de Puestos, que de forma positiva puede ayudar a mantener los puestos equilibrados, jerarquizados de manera correcta y también favorecerá en la mejora de la escala utilizada en los salarios asignados a los puestos dentro de la empresa.

Uno de los objetivos de la Valuación de los Puestos es medir el valor comparativo de los cargos dentro de la empresa para posteriormente compararlos con el mercado. Con el fin de lograr un equilibrio entre la efectividad que se espera del puesto y las tareas del mismo, básicamente lo que se hace es clasificar los puestos identificando las condiciones en que se

desempeñan, los requisitos y todos los factores que deben tomarse en cuenta para valorar cada uno de los puestos.

La valuación de puestos pretende determinar el valor relativo de cada puesto operativo de la empresa en estudio a través de un proceso sistemático, a continuación se presentan algunas investigaciones que presiden la investigación:

Para principiar se mencionará a Rodríguez (2009) quien llevó a cabo un análisis para clasificar los puestos en una empresa ubicada en la ciudad capital de Guatemala llamada Vidrio Market en el que se utilizó el método científico en sus tres fases: indagatoria, demostrativa y expositiva con el objetivo de presentar un manual de clasificación de puestos y salarios que podría contribuir a mejorar el rendimiento y motivación de los colaboradores. Entre las técnicas aplicadas se encuentran; la observación, entrevista y el cuestionario, cuya entrevista fue aplicada al gerente general y un cuestionario dirigido a diez colaboradores. De acuerdo con la investigación los resultados obtenidos muestran que Vidrio Market cuenta con descripciones de puestos que fueron elaboradas desde que la empresa inició sus operaciones, y no han sido revisadas para verificar que se satisfaga las necesidades actuales de acuerdo a lo descrito, por lo que se concluye que la ausencia de una herramienta administrativa en la empresa, dificulta realizar una adecuada valuación de los puestos para establecer una administración de sueldos y salarios, además de que la descripción técnica del puesto no es revisada periódicamente, por lo que el autor recomienda aplicar la valuación de puestos de trabajo e implementar el manual de clasificación de puestos y salarios así como

revisar periódicamente el manual de clasificación de puestos para ajustarlo a las exigencias del mercado laboral externo.

Es así como Aguirre (2008) realizó un diseño de una escala salarial para el Colegio de Profesionales de las CC EE ubicado en la ciudad capital de Guatemala en el área administrativa, trabajo realizado de manera descriptiva cuyo objetivo era realizar un estudio de la situación actual salarial de instituciones afines y dar a conocer el nivel de competitividad salarial en la que se encuentra el Colegio de Profesionales. Debido a que el número de puestos fue menor a quince, fueron utilizados la totalidad de puestos para realizar la técnica de valoración en la que se utilizaron dos cuestionarios, uno dirigido a la Junta Directiva y el segundo a catorce empleados de los que revelaron como resultado, que no se cuenta con un método de asignación de salarios basado en una serie de procesos relacionados con el contenido del puesto y con base a ello remunerarlo; y esto se debe a los costos que significa llevarlo a cabo; de la misma manera fueron reflejados los comentarios y opiniones de los colaboradores ante dicha situación que llevó a la conclusión de que la aplicación de la valoración de puestos por medio del método de puntos por factor, permite correlacionar los salarios base, y que en el Colegio de Profesionales no existe una distribución equitativa y justa de los salarios, por lo que el estudio recomienda realizar un ajuste salarial, para lograr la equidad y justicia, así como crear una nueva estructura de salarios que sean competitivos a nivel externo.

De la misma manera, Mancilla (2007) realizó su investigación tipo descriptiva para el departamento de importaciones de la empresa Telefacsimil, S. A. localizado en el

departamento de Guatemala con el objetivo de diseñar una propuesta de valuación de puestos, para obtener los resultados en esta investigación, diseñó una guía de entrevista estructurada y un cuadro de método de puntos por factor, ambos enfocados en las necesidades de la empresa. Los sujetos utilizados fueron los 9 empleados del Departamento de Importaciones que poseían mayor antigüedad en el mismo. De acuerdo con los resultados obtenidos, se logró valorar los puestos de este departamento y establecer su jerarquía dentro de los mismos puestos; adicionalmente, se logró estandarizar un instrumento de método de puntos por factor aplicable a todos los puestos de la organización tomando en cuenta los factores y las condiciones de la organización. Concluyendo que este sistema de compensación permite obtener costos más claros y simples de interpretar y que es aplicable a pequeñas y medianas empresas. La recomendación indica revisar y actualizar los factores y los grados en el instrumento con el fin de valorar los puestos en forma justa, ordenada y objetiva.

Por otra parte, Ferro (2006) en su caso práctico realizado en una corporación nacional centralizada en la ciudad capital de Guatemala presenta una investigación descriptiva con el objetivo de elaborar un Manual de Valuación de Puestos por Puntos para que sea utilizada en la corporación de estudio. Por lo que se diseñó como instrumento una encuesta específica que respondieron los cinco Gerentes o Jefes de Recursos Humanos de cada empresa por ser ellos quienes dominan la información global de las empresas y los elementos que pueden ser compensables. Se encontró como resultado la dificultad de cumplir con el ideal que debe ser aplicable a todos los puestos dada la diversidad de negocios y procesos de los que se compone la corporación, según lo mencionado anteriormente se concluye en que la valuación de puestos sin una revisión mínima anual puede presentar resultados que no muestran la realidad

de las empresas, así mismo el autor recomienda efectuar modificaciones en la herramienta y manual de valuación para validarse el instrumento a través de una muestra de puestos de la empresa.

Por su lado, Corzo (2005) en su diseño del sistema de compensación salarial para la Empresa de Servicios Financieros, S.A. en la ciudad de Guatemala utilizando la investigación descriptiva se planteó como objetivo la reelaboración de un sistema de salarios e incentivos y un nuevo sistema de promoción de trabajadores a través de la herramienta: Cuadro de Mando Integral y la valuación de puestos implementada a todos los empleados de los puestos operativos, administrativos y ejecutivos de la empresa, según los resultados medidos de acuerdo con el formato, muestran el total del monto que un trabajador devengará y el porcentaje de la compensación extra que se percibe como resultado de los puntos obtenidos en su desempeño. Llegando a la conclusión de que la empresa necesita un enfoque que haga valer a las compensaciones como un motivador y facilitador, permitiendo impulsar a cada trabajador y a la empresa misma. Por lo que Corzo recomienda tomar en cuenta los factores críticos que pueden ayudar a la empresa en su estructura, áreas de trabajo y en todos los niveles.

Así mismo, García (2004) en la investigación descriptiva realizada en empresas que operan en la ciudad capital de Guatemala y en áreas de influencia cercanas, como son los municipios aledaños a la misma, con el objetivo de determinar los criterios que las empresas utilizan para implantar en el método de valuación y compensación, utilizó una muestra de tres gerentes generales, a dos gerentes administrativos, a un gerente de recursos humanos y a cinco

encargados de las compensaciones en la estructura orgánica de dichas instituciones; concluyó, que las organizaciones multinacionales eligieron el método de valuación puesto que contiene medidas universales que pueden ser diferentes en relación con factores propios del país de operación. También se determinó que de todas las políticas salariales tratadas en este estudio la más empleada en la mayoría de las medianas empresas fabricantes de productos alimenticios en la administración de las compensaciones de su personal operativo es el decreto de ley. Para ello utilizaron dos cuestionarios y grupos focales con lo que se obtuvieron beneficiosos resultados, tales como que la mayoría de las personas encuestadas que emplean esta política para realizar los incrementos, encuentran como factor positivo el promover la continuidad del buen desempeño del empleado. García recomienda que las empresas sujetas a estudio continúen empleando, además del decreto ley, otras políticas salariales más técnicas, como parámetros para otorgar los incrementos a los sueldos y salarios de su personal, siempre utilizando descripciones de puestos para valorar los mismos y determinar si las actividades realizadas por los empleados demandan un aumento que compensen las mismas.

También, López (2002) con el objetivo de determinar las ventajas que obtienen las empresas productoras de boquitas y cereales de la ciudad de Guatemala al utilizar la valuación de puestos. Realizó una investigación descriptiva tomando como sujetos de investigación a gerentes generales, gerentes de recursos humanos, jefes de compensaciones, gerentes de administración y finanzas y/o las personas encargadas de la administración de las compensaciones de los cuales solo 9 empresas participaron en la elaboración del estudio; que se basó en una entrevista estructurada y una valuación de los puestos, obteniendo como resultado la concordancia con los objetivos de la investigación, entre los que se encuentran: el

mejoramiento de la administración salarial, el establecimiento de escalas de puestos y salarios, la equidad interna, la competitividad y la objetividad en la remuneración de los empleados. Concluyendo en que la valuación de puestos es limitada, ya que se ajusta a aspectos administrativos y/o de jerarquización, lo que significa que no se está aprovechando al máximo las ventajas de equidad interna y competitividad externa que la valuación de puestos puede proporcionar en la administración de los salarios, reduciendo de esta manera sus alcances al ordenamiento de la estructura organizacional de los puestos. Y recomienda tomar en cuenta parámetros para ayudar a determinar los salarios de manera que sean competitivos con el mercado y tener un punto de comparación.

De igual forma, existen otras investigaciones internacionales que avalan éste sistema de valuación como lo menciona Beltrán (2012) en su investigación cuyo objetivo es el de estructurar y aplicar una herramienta para la asignación de honorarios a contratistas del Instituto de Desarrollo Urbano en Bogotá, para su investigación se empleó una técnica cuantitativa de valoración de puestos de trabajo adaptada a las necesidades de la empresa, tomando como muestra a todos los contratistas, a través de técnicas como la investigación bibliográfica, el panel de expertos y la lluvia de ideas, se estableció la herramienta de valoración de puestos de trabajo a adaptar para el desarrollo del proyecto de investigación. Se llegó a la conclusión que lo más adecuado es desarrollar y adaptar a la Entidad el Método Cuantitativo de Escalas Guías de Hay, cuyo modelo se desarrolló para las condiciones propias de la empresa, convirtiéndose en la metodología propuesta para determinar los honorarios de los contratistas. Los resultados obtenidos según las técnicas implementadas fue que el valor de los honorarios corresponde a la labor a desarrollar, no a las calidades de la persona que la

lleva a cabo, por lo que se debe asignar correctamente los honorarios y no crear insatisfacciones, de ésta forma se recomienda que la escala de rangos del valor de honorarios por categorías establecidos para el año 2012, debe ser ajustada anualmente, de acuerdo con las necesidades de la entidad y al aumento de los salarios.

A la vez, López (2010) con el objetivo de mostrar la importancia del sistema de valuación en cualquier organización, llevó a cabo una investigación en un centro naturista ubicado en Michoacán, México; a través de un estudio descriptivo, utilizando el método de valuación por puntos a cinco puestos de la empresa, en donde los resultados mostraron que cuatro de éstos puestos están por debajo del salario ajustado y que únicamente uno se encuentra por encima del mismo. Concluyendo en que deben adecuarse los ingresos de los puestos evaluados a los resultados obtenidos en la valuación por puntos, así mismo, recomendando un incremento en los salarios, ya que esto podría significar una motivación para los empleados y evitar de ésta manera la rotación de personal.

Al igual que, Pérez y Rojas (2006) que realizaron una investigación con el objetivo de diagnosticar y proponer un método de Clasificación y Valoración de Cargos dirigido al área administrativa de la empresa Mini Bruno Sucesores, C.A. en Venezuela, ésta investigación estuvo enmarcada por un diseño de campo de tipo descriptivo, tomando como muestra seleccionada de setenta y ocho funcionarios. En cuanto a la técnica e instrumento utilizado; se emplearon 2 técnicas de recolección de datos: la encuesta programada y la observación directa y el instrumento utilizado el cuestionario. Con lo que se pudo determinar como resultado que el nivel de importancia que poseían los puestos dentro de la organización,

además del valor cuantitativo que estos presentaban no estaban acorde con los factores exigidos para cumplir con las funciones de cada cargo, para concluir el estado de bienestar de los trabajadores que integran la organización no está completamente satisfecho ya que no existe justicia salarial y la mayoría no está conforme a la remuneración total que perciben por su labor en la empresa, también se considera que el salario no es competitivo con el de otras organizaciones. Por lo que recomendó realizar periódicamente revisiones del manual descriptivo de cargos y ajustarlos a las políticas salariales.

Igualmente, Cobos (2006) con el objetivo de diseñar un manual para valorar los cargos de la Escuela Politécnica de Ecuador, tomando como muestra a 149 cargos del grupo administrativo de la institución en donde se utiliza la investigación cuantitativa y cualitativa a través de la valuación de cargos y la curva salarial a través del método de escalas y perfiles de Hay, llegando a la conclusión de que varios de los cargos no tendrían que pertenecer al grupo administrativo y que las diferentes leyes que rigen la Institución ocasionan una alta rotación en el personal, por lo que recomienda elaborar una nueva categorización de cargos con las propuestas presentadas, puesto que los resultados mostraron una inadecuada repartición de los salarios.

Así mismo, Gutiérrez (2005) utilizó la investigación transaccional y correlacional basada en la observación para aplicar la valuación por medio del método de puntos por factor, en todos los puestos de la Comisión Nacional del Agua de México, en donde llegó a la conclusión de que los aspectos de la remuneración se complementan de alguna manera para que sea justa con la ayuda de políticas y técnicas que conformen la unidad de sueldos y

remuneraciones, basándose en los resultados observó que la mayor parte de las personas de Recursos Humanos se dedican a los sistemas de valuación y administración de salarios por lo que recomienda utilizar la motivación para lograr la satisfacción de los trabajadores a través de una remuneración justa y adecuada.

Finalmente, (Entes Prestadores de Servicios de Agua Potable y Saneamiento) [ERSAPS] (2009) ubicado en Honduras, presenta un Manual para valorar y clasificar puestos en las Entes que la conforman cuyo objetivo es el de orientar y fortalecer las buenas prácticas de la gestión y convertir eficazmente la administración de recursos humanos; por lo que utilizó la investigación cuantitativa para evaluar a 34 puestos con el método de entrevista, y obtuvo como conclusión que el enfoque de los contenidos concuerda en las tendencias marcadas en la moderna gestión del talento humano, en donde los resultados reflejaron la identificación del salario promedio máximo y mínimo para establecer niveles salariales, también recomienda comparar y mejorar la estructura en que está organizada a manera de hacer funcional cada cargo.

Es así como se observa la importancia y relación que tiene la valuación con el sistema de remuneraciones así como la influencia de la buena categorización de puestos y los sueldos equitativos y justos en el desempeño y motivación de los colaboradores de cualquier empresa que aplique dicho sistema.

Los métodos aplicados según los procesos y normas propias de la empresa inician con el estudio de los puestos de trabajo a través del análisis, descripción, valoración y clasificación

de los mismos y que consisten en observar los puestos para conocer las actividades que se realizan, las condiciones en que éstas se desarrollan y las características que deben poseer quienes las desempeñan. Una vez obtenida la información se valoraran las tareas, se ordenan y se establece una graduación para ordenar los puestos y así implantar un sistema de retribución.

Luego de conocer la importancia del tema a investigar y los estudios relacionados a la valuación de puestos realizados en Guatemala y a nivel internacional, es necesario conocer el aspecto teórico que respalda esta investigación.

Análisis de puestos

Se conoce como un procedimiento utilizado para obtener información relacionada al puesto de trabajo, es decir, su contenido, los aspectos y condiciones que los rodean. Así de ésta manera se conocen cada una de las tareas que la persona que ocupa el puesto debe desempeñar y los requisitos del mismo, con el objetivo de que se desempeñe de manera eficiente y eficaz.

Según Chiavenato (2002) sostiene que la importancia del Análisis de los Puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí.

El autor coincide en que debe existir un proceso lógico para realizar el Análisis de Puestos, agrupando sus teorías, se mencionan una serie de etapas y pasos que servirán de apoyo para lograr los objetivos establecidos:

Planificación: en esta etapa se determinan los objetivos, la información que será necesaria, el método que será utilizado para obtener la información, los recursos, procesos y por último, identificar y determinar los puestos que serán analizados.

Operación: después de la planificación, se entrega a los analistas los documentos, tales como los nombres de los puestos, sus descripciones generales, el área al que pertenecen, su proceso, etc.

Administración: aquí se redacta el manual descriptivo de puestos.

Descriptores de Puestos

El descriptor de puesto es un informe escrito de las funciones del mismo, de lo que hace el colaborador, cómo lo hace y en qué condiciones de trabajo lo ejecuta; también contiene los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para desempeñar el cargo.

Dolan, S.L.; García, S. & Auerbach A (2003) “La descripción de puestos se refiere al resultado del análisis del puesto de trabajo y contiene la especificación y los requisitos del mismo. Presenta diferentes aspectos del puesto de trabajo junto a los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el mismo” (p. 36).

Las descripciones de puestos deben contener:

- Descripción del encabezado:
 - Título del puesto
 - Código o clave
 - Nivel (operativo, intermedio, ejecutivo, administrativo, etc.)
 - Horario
 - Puestos a su cargo
 - Número de cargos
- Descripción genérica (conjunto de actividades, función principal del puesto u objetivo)
- Descripción específica:
 - Actividades diarias
 - Actividades periódicas
 - Actividades eventuales
- Materiales físicos del puesto
- Especificación del puesto (competencias que el individuo debe reunir)

Funciones del análisis de puestos

Este proceso puede ser aplicado para varios fines, tales como:

- Selección de personal
- Coaching o entrenamiento
- Mejorar los sistemas de salario
- Seguridad Industrial

- Realizar un estudio de calificación de méritos
- Valuación de puestos

Puesto

Según Salerno (2004) en su Trabajo Análisis, Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos, indica que el puesto comprende las tareas y requisitos del tipo de personas que se desea contratar. Recalcando que cuando se desea contratar a alguien, se debe tener claro cuáles son las tareas y qué características debe poseer el candidato al puesto. También se puede considerar como puesto de trabajo el lugar físico donde se ejecutan todas las tareas y funciones dentro de una organización.

Funciones del cargo

Salerno (2004) también asegura que “las funciones del cargo constituyen una unidad de la organización y establece un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás”. (p. 147) por ello cada cargo realiza diferentes funciones según el orden jerárquico de la empresa y estas deben ser repetitivas y el ocupante del cargo debe conocer específicamente sus funciones a través de la Descripción de Puestos, debido a que su incumplimiento puede provocar atrasos en otros Departamentos.

Valuación de Puestos

Juárez (2006) define la valuación de puestos como un sistema metodológico para determinar la importancia que reviste cada puesto en relación con los demás dentro de la organización, resaltando la importancia de su relación con los objetivos y resultados

esperados de la organización para lograr una adecuada jerarquización de los cargos y así darse el reconocimiento de la relación entre jefe y subordinado. A su vez, esta ordenación tiene importancia relativa con respecto a los objetivos finales de la organización y mantiene una relación directa con ellos.

Existen ciertas necesidades de la valuación de puestos entre las que claramente se mencionan en varios textos y artículos, tales como: la jerarquización del salario, la jerarquización del personal, la valorización del puesto, el establecimiento de políticas y la estructuración del salario.

Existen algunas técnicas complementarias en la valuación como: encuestas de sueldos locales o regionales comparando los promedios de salarios que se pagan en otras organizaciones similares. La línea de sueldos que es el resultado de la valuación de puestos y da a conocer si estos ascienden con rapidez o su incremento es uniforme al aumentar su categoría y si existe alguna diferencia entre los sueldos que se pagan en un departamento y otro.

La línea de sueldos permite establecer de forma segura la colocación y el sueldo que debería ofrecérsele a un puesto nuevo. También brindar elementos para asignar sueldos de forma justa, tales como las habilidades, condiciones en que se desarrolla, riesgos, solución de problemas, etc. que se evalúan y ponderan dentro de ésta técnica.

Es importante señalar que el valor técnico de los sistemas anteriores, recae en distinguir dos cosas significativas y distintas:

Primero: lo que vale el puesto, no obstante esta medición suele hacerse con las naturales y necesarias limitaciones que pueden existir siempre que se trate de medir de alguna manera está íntimamente relacionado con lo humano.

Segundo: lo que debe pagársele a cada colaborador por su rendimiento. Cabe subrayar que por medio de la calificación de méritos se lleva a cabo una comparación entre cada trabajador para ver cuál es el idóneo para ocupar el puesto. Aquí se califican actividades tales como el criterio, la iniciativa, responsabilidad, conocimientos, calidad y cantidad de trabajo, entre otros.

Así mismo, dicha valuación pretende alcanzar una serie de objetivos tales como:

- Lograr que los puestos tengan el orden o ranqueo de importancia correcto.
- Establecer una distancia relativa adecuada entre los puestos dentro de ese orden.
- Producir una estructura de puestos en términos de “contenido del puesto valuado” alrededor del cual se puede establecer una estructura salarial.
- Lograr una adecuada representación de la jerarquía que facilite la organización y permita remunerar adecuadamente a los trabajadores.

Por otra parte, Morales y Velandia (2001) señalan la importancia del puesto como criterio básico de compensación, esto equivale a adoptar la valuación del puesto como

cimiento de la remuneración, evitando que por ello disminuya la importancia de otros subsistemas compensables empresariales entre los que se mencionan: el mérito, el mercado laboral, los incentivos, los impuestos establecidos por la legislación y en los pactos colectivos con los sindicatos.

Resalta la importancia de ésta evaluación para ayudar a combatir algunos problemas que puedan presentarse, tales como el desconocimiento de la importancia de cada puesto y el establecimiento de salarios por medio de cálculos empíricos, favoreciendo también en la reducción de las preferencias individuales que la gerencia pueda tener hacia ciertos puestos o personas, a disminuir el proteccionismo que accidentalmente ejercen los sindicatos sobre ciertos empleados, a evitar que algunos puestos no cumplan parcial o totalmente las obligaciones propias de cada puesto y a reducir los desequilibrios en las cargas de trabajo producidos que pueden presentarse por diversas razones.

Gracias a ello, se mantiene un principio de proporcionalidad en todas las áreas, ya que según autores como Chiavenato (2002) se establecen criterios que señalan que no es relevante el nombre que se le dé al puesto como su importancia relativa dentro de la organización. Al jerarquizar de forma adecuada, se cumple con uno de los objetivos fundamentales de la administración.

Debido que, las personas son la clave del éxito de las empresas, la estrategia se convierte en el enfoque que la empresa implementa para corroborar que las personas cumplan con la misión de la organización. Es importante recalcar que si las empresas quieren alcanzar

sus objetivos de crecimiento, deben regular los esfuerzos de sus colaboradores para que ellos también alcancen sus objetivos individuales y así se beneficien ambas partes.

Es así como, la valuación de puestos sirve para implementar adecuados sistemas de salarios dentro de una organización, dando parámetros para establecer sueldos de acuerdo a la importancia de cada puesto, la valuación se lleva a cabo de forma impersonal, es esto lo que le da valor a un puesto.

Es importante recalcar que la valuación no siempre determina cuánto debe pagársele a un trabajador, si no que verifica si lo que actualmente se le paga tiene la debida relación con lo que reciben los demás. Aquí no se evalúa netamente a la persona si no que las tareas, responsabilidades, competencias, etc. Proyectando si la forma en que están jerarquizados los puestos del organigrama requieren de algún cambio, y así reubicar un puesto.

A continuación, se presentan algunos requisitos y/o factores que según Aguirre (2008) podrían contener los puestos y que son utilizados para valuarlos dentro de la empresa.

a) **Requisitos intelectuales:** se refiere a la formación del candidato para desempeñar las funciones de manera eficiente.

Los posibles factores de evaluación pueden ser:

- Nivel de estudios
- Experiencia básica
- Adaptabilidad al cargo

- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias

b) Requisitos físicos: abarcan la energía, esfuerzo físico y mental, necesaria para desempeñar un cargo adecuadamente.

Factores de valoración:

- Esfuerzo físico necesario
- Capacidad visual
- Destreza o habilidad
- Constitución física necesaria

c) Requisitos de responsabilidades implícitas: son todas aquellas responsabilidades y funciones propias con referentes al material, herramientas, equipo, patrimonio de la empresa, dinero, documentos, información confidencial y otros que puedan significar pérdidas para la organización si se da una inadecuada administración.

Factores de valoración:

- Supervisión del personal
- Material, herramientas o equipo
- Dinero, títulos, valores o documentos
- Contactos internos o externos
- Información confidencial

d) Las condiciones de trabajo: se refiere al ambiente físico del lugar donde se llevan a cabo las funciones del cargo y sus alrededores para brindar al ocupante seguridad y comodidad.

Factores de valoración:

- Ambiente de trabajo
- Riesgos

Actualmente, existen una variedad de fases o procedimientos para llevar a cabo la valoración de los puestos; en este caso, se tomará como muestra el empleado en el método de puntos por factor o también denominado Point Rating por su nombre en inglés.

Para llevarla a cabo, es necesario tomar en cuenta la participación de un comité de valoración. Este grupo debe estar formado por los gerentes y/o jefes de la empresa, por ser ellos conocedores de los puestos y las personas idóneas para tomar decisiones en el desarrollo de la técnica.

Según Varela (2006) los pasos para llevar a cabo la valuación de los puestos son:

1. Selección de los puestos a valorar: consiste en conocer los puestos que integran a la institución, deben contener cualidades como: salarios y contenido similar, en caso de ser necesario se tomará una muestra de la totalidad, la idea es no incluir a todos los puestos, de ésta manera se logrará minimizar tiempo y costos.
2. Obtener las descripciones y perfiles (especificaciones) de los puestos: consiste en solicitar al grupo valuator las especificaciones de los puestos para identificar los

factores a valorar. Es importante tomar en cuenta que para considerarlos como factores de valoración, deben poseer características como: estar contenidos en todos los puestos, especificar de forma clara el nivel de complejidad que se exige y no abarcar cualidades de otros factores, para evitar duplicidad en la valoración.

3. Descripción de los factores: esto conlleva describir con mayor precisión el alcance de los requisitos y factores contenidos en las especificaciones de los puestos representativos.
4. Desarrollo de la escala de grados por factor: dado que los factores representan las exigencias que requieren los puestos para ser desempeñados, estos se presentan en diferentes niveles de intensidad, por ello, es necesario diseñar una escala de grados de menor a mayor complejidad, con cada uno.
5. Ponderación de los factores: este proceso está a cargo del comité de valoración en el que se le asigna un peso porcentual a cada grupo de requisitos. Esta ponderación es dividida se refiere a asignar un peso porcentual a los factores. Pero tomando en cuenta que la sumatoria de los resultados debe ser igual a un 100%.
6. Asignación de puntos a los diferentes grados de los factores: la cantidad de puntos de cada factor, se encuentra determinada por el grado de presencia en el puesto. Para determinar el valor de los grados, es necesario llevar a cabo el siguiente proceso:

- Se establece la totalidad de los puntos para el ejercicio. Por lo general se utiliza un máximo de mil puntos cuando existe similitud en los puestos y empresas. Otra razón para utilizar esta cantidad es porque un número mayor, no da resultados significativos y solamente complica el proceso de cálculo.
- Los puntos de los grados se obtienen por medio de progresiones, estas son operaciones que proporcionan una cantidad de puntos, la cual se suma progresivamente a partir de los puntos del primer grado hasta cuadrar con el puntaje del último grado. Dentro de las progresiones más utilizadas se encuentran la de tipo geométrico y aritmético.
- La progresión geométrica, radica en encontrar un valor, el cual duplica en relación al que le antecede. En cuanto a la progresión de tipo aritmético, tiene por objetivo encontrar un número constante, el cual se suma a partir de los puntos del primer grado. La fórmula que utiliza es, puntaje máximo menos el puntaje mínimo de los grados, el resultado es dividido dentro del número de grados del factor menos uno. El producto de la operación, es la cantidad fija que se irá sumando. Los puntos del primer factor se obtienen al calcular el diez por ciento de los puntos del último grado. La fórmula de progresión aritmética se muestra en el siguiente ejemplo:
Razón de los progresión= $\frac{\text{puntaje máximo} - \text{puntaje mínimo}}{\text{número de grados del factor} - 1}$ = el resultado será la constante aritmética que se suma progresivamente.

7. Manual de valoración de puestos: es el documento en el que se resume los pasos anteriores, está conformado por la descripción de los factores y grados, con la respectiva puntuación obtenida.

8. Valoración de los puestos por medio del manual de valoración: es aquí en donde se realiza la valoración de los puestos y consiste en tomar de las especificaciones de los puestos cada uno de los factores, con la finalidad de buscar los puntos que le corresponde en el manual de valoración.

Por lo tanto, Roldán (2007) resalta que entre las ventajas de su implementación mencionamos que: es un medio para hacer más justas las remuneraciones, convirtiéndolas de manera proporcional a las exigencias del trabajo; otra ventaja es que se considera una fuente de información acerca de la proporcionalidad entre trabajo y salario; brinda un medio para todo acuerdo colectivo con respecto a remuneración y permite construir categorías laborales acordes a las necesidades de la institución que las existentes en las clasificaciones reglamentarias.

También, pueden mencionarse otras ventajas como:



Fuente: Juárez (2006), Varela (2006), Morales y Velandia (2001)

Por otra parte, existen también una serie de desventajas que se menciona en varios documentos relacionados al tema de investigación en el que se asegura que se suelen cometer algunos errores como: la valuación incorrecta del mérito o de un empleado; los favoritismos o discriminaciones hacia algunos empleados; falta de cambios o cambios incorrectos en el salario cuando se asciende o transfiere a un empleado; así como permitir que una influencia injusta de los jefes, sindicatos y empleados tenga autoridad en las decisiones relacionadas a salarios.

Chiavenato (2002) define la valuación como 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 administración de compensaciones, utiliza la valuación y clasificación de los cargos, para comparar los cargos y perfilarlos a una estructura de salarios de la institución, es por eso que a la valuación se le conoce como 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.

Tal como lo menciona Dolan, S.L.; García, S. y Auerbach A (2003) afirma que la valuación del puesto de trabajo, consiste en comparar los puestos mediante procedimientos formales y sistemáticos para determinar su valor relativo dentro de la organización. La clasificación de cargo es el proceso de comparación del valor relativo de los cargos para situarlos en una jerarquía de clases utilizada como base para la estructura salarial.

Como se mencionó anteriormente, al darle valor a un puesto a partir de una jerarquía, se está tratando de acomodar un listado que indique la importancia de menor a mayor, o viceversa, de todos los puestos de la organización. Para ello, es necesario un instrumento de medición que será de manera conceptual, los estudios de la materia han desarrollado una serie de modelos que permiten hacer tales mediciones, con base en dos vertientes:

- Por la forma de observar el objeto de medición (puesto)
- Por la forma de comparar el objeto de medición (puesto)

De la primera vertiente nacen dos enfoques:

- a) El puesto como un todo. Al momento de observarlos lo hacemos en forma global, en este tipo de mediciones interesa estimar el “volumen” que ocupa un determinado puesto dentro de la organización.

b) El puesto dividido en partes o factores. Aquí también interesa llegar a la estimación del “volumen”, solo que ahora se trata de hacer un análisis previo de diversas medidas. Algunos autores dicen que la primera forma de medir, esto es, la que considera al puesto como un todo, es un método no cuantitativo, mientras que la segunda forma es más cuantitativa. De todos modos, en ambos casos sólo se trata de mediciones conceptuales.

Para comparar el puesto, existen dos posibilidades (enfoques):

- a) Comparar el puesto con otros. Para el caso de medir puestos por este medio, sólo es necesario realizar comparaciones de carácter conceptual entre los puestos.
- b) Comparar el puesto con una escala. Es posible elaborar una escala que nos permita compararlos y establecer una jerarquía.

A partir de los enfoques anteriores, nacieron cuatro modelos básicos de valuación de puestos:

Base para la comparación	El puesto como un todo (no cuantitativo)	El puesto dividido en partes o factores (cuantitativo)
Puesto contra puesto	Modelo de alineación	Modelo de comparación de factores
Puestos contra escala	Modelo de grados predeterminados	Modelo de puntos

Fuente: Varela (2006) p. 97

Dichos modelos son definidos y explicados por Balestrini (2002) de la siguiente forma:

1. Modelo de alineación: También conocido como jerarquía o rango de puestos. Resulta adecuado para empresas pequeñas o con escalas jerárquicas reducidas y los procesos de fabricación son poco elaborados o complejos.

“Resumen de los pasos generales de la valuación de puestos:

1. Seleccione y designe a los miembros del comité valuador.
2. Proporcione un listado de los puestos a valorar, junto con sus descripciones.
3. Convoque a la reunión del comité valuador.
4. Inicie la valuación de puestos.
5. Muestre al comité las valuaciones de cada miembro y sométalas a discusión y en su caso, a un ajuste.
6. Promedie las ordenaciones.
7. Realice los ajustes a la alineación.
8. Informe a la empresa de los resultados obtenidos en el proceso de valuación.”

Fuente: Varela (2006) p. 100

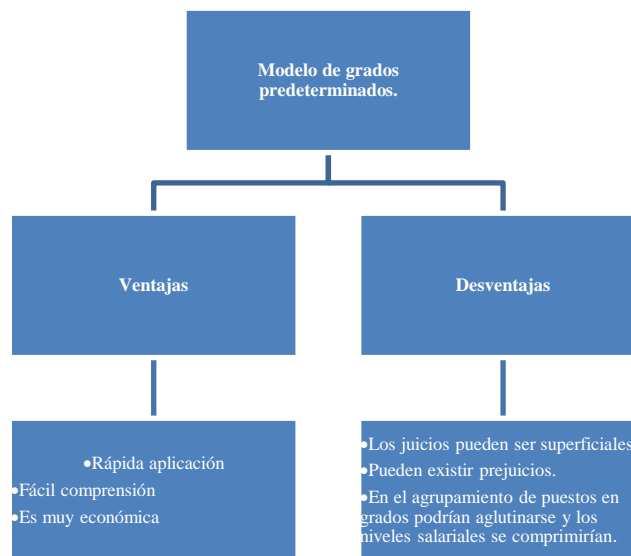
Éste método presenta como principal ventaja:

- Facilita la rápida comprensión de los que la aplican y de quienes integran la organización.

Pero también existen desventajas como:

- No se analizan los elementos o factores que integran un puesto y puede dar como resultado apreciaciones subjetivas.
- En ocasiones los miembros del comité juzgan con base en los comentarios de otros, sobre todo cuando existe desconocimiento del puesto.
- En otros casos, las relaciones de poder y de subordinación entre algunos miembros del comité prevalecen en detrimento del método.

2. Modelo de grados predeterminados: consiste en clasificar los puestos tomando como base una escala predeterminada, en donde se considera como un todo (no cuantitativo). Este modelo se recomienda para empresas medianas y pequeñas, donde las actividades estén convenientemente definidas y exista una clara definición del trabajo, ya sea por áreas funcionales o por procesos de producción estandarizados.



Fuente: elaboración propia, marzo 2013.

Otros modelos que Balestrini (2002) también define son:

3. Modelo de comparación de factores: fue diseñado por Edward Benge, consiste en valorar los puestos comparándolos unos con otros, el puesto se divide en partes o factores. Se seleccionan “puestos claves”, una vez encontrados los valores de estos puestos y sus factores, se utilizan como escala de valuación comparándolos con los factores de cada puesto. Para ello resulta de gran utilidad desarrollar una escala.

Es relativamente sencillo, comprensible y recomendable para empresas medianas y grandes. Sin embargo, los miembros del comité deben capacitarse en el manejo del modelo, además de que se consume mucho tiempo en determinar y explicar definiciones y conceptos.

4. Modelo de puntos: en este modelo la evaluación es más objetiva ya que el puesto se divide en partes o factores y éstos se comparan con una escala. Se ordenan los puestos de la organización asignando puntos, que se obtienen de cada uno de los factores que conforman los puestos.

Como se menciona anteriormente, el método de valuación por puntos, denominado también evaluación por factores y puntos (point rating), creado por Merrill Lott, se ha convertido en el método de evaluación de cargos más utilizado en el mundo, y que para su desarrollo y aplicación utiliza las siguientes etapas:

1. “Análisis de los cargos que se van a evaluar.
2. Selección de los factores de evaluación.

3. Definición de los factores de evaluación
4. Gradación de los factores de evaluación
5. Ponderación de los factores de evaluación”.

Fuente: Balestrini (2002)

Métodos de Valoración de Cargos

Estos métodos se clasifican en dos:

1. Métodos cualitativos: según Morazán (2002) en ellos se establece una clasificación de cargo, se toma como un todo ya que no determina que tanto es más complejo un puesto de otro. Entre ellos encontramos:

Método de jerarquización: Se establece una ordenación desde el más importante (que ocupará el primer rango) hasta el último, o viceversa, con base en una estimación subjetiva en el nivel de dificultad, esfuerzo, responsabilidad, formación, experiencia exigida o grado de supervisión que ejerce.

Método de categorías predeterminadas o de clasificación por grados: se clasifica cada cargo en una de las categorías correspondientes a una escala establecida. Se puede implementar en dos fases:

1. Elaboración del manual o escala de clasificación

2. Se determina el número de categorías, grados o clases que deben constituir el manual de escala de clasificación.

2. Método cuantitativo o analítico: para Morales y Velandia (2001) éste método “se basa en puntos, partiendo de la descomposición en los factores o elementos y determinando el grado de intensidad de cada uno de ellos”. (p. 69)

Los métodos cuantitativos son:

1. Método de puntos por factor
2. Método de comparación de factores
3. Método de puntos de Hay
4. Método de porcentaje de Turner.

Método de punto por factor: es uno de los más precisos debido a que mide el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes factores del mismo, reflejada en una escala de puntaje

Métodos de comparación de factores: en él se construye una escala monetaria para cada factor compensable; en este método los puestos de trabajo se clasifican con una comparación frente a los puestos claves. Morales y Velandia (2001)

Características:

1. Se basa en la importancia de los factores que componen el cargo.
2. Se toma como referencia la importancia de los factores en unos “cargos claves”.

3. Los factores son esenciales y comunes a todos los cargos.
4. El repartir la remuneración de los cargos claves entre los factores que lo componen, permite una escala monetaria por factor para todos los cargos.

Es así, como se aprecia la importancia de valorar los puestos de acuerdo al trabajo que desempeña, tomando en cuenta aspectos vitales en su desarrollo como la equidad interna, el reconocimiento de la labor que realizan, la imparcialidad, entre otras que de no ser aplicados, serían obstáculos para determinar la valoración adecuada de los puestos.

En general, según Morales y Velandia (2001), en el sistema de valoración no existen argumentos definitivos para decir cuál es la mejor metodología. Ya que al final, es la naturaleza de la empresa según sus políticas, tipos de trabajo, entre otros, quien determinará la metodología más adecuada para aplicar.

En este caso para la presente investigación se ha seleccionado el método de factores y puntos también conocido como point rating, con el cual se establecieron cuatro factores adecuados para que el comité valuador integrado por los jefes y supervisores del área de fábrica puedan valorar los puestos operativos basándose en el conocimiento de los puestos, en su experiencia y en los descriptores de puestos para asignar los puntos correspondientes a cada sub factor y de esta manera categorizar los puestos dentro de uno de los siete grupos establecidos.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cada vez más, la valuación de puestos se ha convertido en una herramienta importante en la administración salarial. No es difícil encontrar empresas que han tomado como base la valuación de puestos para mantener la equidad interna y la competitividad externa de sus salarios.

La asignación de salarios no debe hacerse de manera imprevista, sino basada en políticas del área de Recursos Humanos donde se define el tratamiento que se debe dar a las retribuciones, sin olvidar que antes de la elaboración de dichas políticas hay que conocer cuál es la ponderación que tiene cada puesto de trabajo de la organización.

Como afirma Roldán (2007) la valuación de puestos es útil para establecer un modelo coherente y eficaz de la gestión de los recursos humanos que sirve como base a distintas políticas de Recursos Humanos tales como: estructuras retributivas, clarificación organizativa, concesión de beneficios e incentivos.

Ante la ausencia de un manual con procedimientos específicos para valorar adecuadamente los puestos, se pretende a través de la presente investigación, crear un sistema de valuación estandarizada que permita paso a paso valorar adecuadamente los puestos operativos a través de cuatro principales factores: habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo; que abarcan las principales tareas y actividades de estos puestos.

El método de factores y puntos, se utilizará para ayudar en la tarea de conocer la puntuación asignada a los puestos que existen en el nivel operativo de la empresa productora de azúcar ubicada en el departamento de Escuintla, se engloba dentro de lo que se llama Valoración de Puestos de Trabajo.

Ésta valuación es un método que aprecia el trabajo que se realiza dentro de la empresa y le atribuye un valor a través de la asignación de puntos para posteriormente ubicarlos dentro de un grupo o categoría y luego traducir ese valor en un precio o salario.

Así pues, se puede afirmar que el correcto establecimiento de un sistema de valoración de puestos sirve de ayuda para esta y otras empresas, ya que permite evitar la rigidez y falta de objetividad en algunas valoraciones de puestos y que también simplificará métodos y procesos ya que éste sistema de ordenación de puestos facilitará la determinación de cuáles serán los distintos niveles de los puestos para la concesión de beneficios, incentivos o cualquier otra práctica utilizada en Recursos Humanos.

Su principal finalidad es permitir a la empresa conocer a profundidad los puestos operativos que la conforman, para optimizar el desempeño de las personas, así como los cargos.

Ante lo expuesto con anterioridad, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el valor real de los puestos operativos en el Área de Fábrica en la empresa productora de azúcar del municipio de Escuintla?

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo general:

Valuar los puestos operativos por el método de factores y puntos para beneficiar al personal y a la empresa.

2.1.2. Objetivos específicos:

- Elaborar un instrumento utilizando el Método de Puntos por Factor, que valúe los puestos operativos en la empresa, con el fin de mantener el equilibrio de las funciones del personal.
- Alinear los puestos de la organización conforme a su importancia, a través de asignar un valor relativo de acuerdo a los valores organizacionales
- Elaborar un manual de valuación de puestos como instrumento técnico para la realización del sistema de valoración de los cargos operativos y que podrá ser actualizado en base a las necesidades de la empresa.

2.2. Elementos de estudio

Valuación de Puestos.

2.3. Definición de los elementos de estudio:

2.3.1. Definición conceptual:

Valuación de puestos

Varela (2006) argumenta que la valuación de puestos es un sistema metodológico para determinar la importancia que revise cada puesto en relación con los demás dentro de la organización. A su vez, esta ordenación tiene importancia relativa con respecto a los objetivos finales de la organización y mantiene una relación directa con ellos.

2.3.2. Definición operacional:

Para valorar los puestos operativos, se llevará a cabo un proceso sistemático que permita valorar relativamente los puestos en relación con los objetivos y políticas de la empresa a través del método de factores y puntos.

La valuación de puestos, con la ayuda de los descriptores y el comité valuador, determinará el valor relativo de cada uno tomando en cuenta los siguientes factores y sub factores:

a. Habilidad: experiencia, nivel escolar, conocimientos técnicos, criterio e iniciativa, dificultad del trabajo.

- b. Esfuerzo: esfuerzo físico y esfuerzo mental.
- c. Responsabilidad: resultados, equipo y herramientas.
- d. Condiciones de trabajo: ambiente y riesgo.

Con el fin de establecer los niveles que ocupan los puestos de acuerdo a su ponderación y elaborar el manual de valuación que posteriormente será utilizado para la definición de políticas de compensación.

2.4. Alcances y Limites.

La presente investigación tiene como alcance, diseñar un sistema de valuación práctico y específico que sea abarcará a todos los puestos del nivel operativo del Ingenio Concepción, por medio del Método de Puntos por Factor e implementarlo en el Área de Fábrica, por lo que los datos no son aplicables a puestos gerenciales.

Pretende recopilar información sobre las actividades, conocimientos y experiencia de los puestos operativos de manera que puedan ser valuados a través de factores a los cuales se les asigna una puntuación. Una vez valuados los puestos podrá utilizarse ésta información en la administración de sueldos, prestaciones, programas de ascensos y remuneraciones que logren cubrir las demandas actuales de manera eficaz.

Este estudio se limitó a la implementación del instrumento en el área, dando como resultado a la empresa el valor real de los puestos en el departamento anterior, tomando como sujetos a los setenta y tres puestos operarios.

Otra limitante consta en que dicho instrumento es para uso exclusivo de esta empresa, debido a que el mismo se realizó en base a sus necesidades.

2.5. Aporte

La presente investigación, tiene como aporte a las organizaciones guatemaltecas que deseen implementar ésta metodología, brindarles información del proceso de valuación de puestos y plantear que es un proceso que colabora en el aumento de la productividad del trabajo de los empleados, identificando su jerarquía y el valor real numérico; y que posteriormente puede influir en el establecimiento de nuevas escalas salariales.

La Universidad Rafael Landívar obtendrá un documento para que los interesados en este importante tema puedan realizar consultas.

La empresa en estudio será directamente beneficiada al contar con un Sistema de Valuación por el método de factores y puntos en puestos operativos para tomar decisiones con criterios objetivos que le permita comparar y compensar de manera justa.

Este estudio pretende aportar un documento que muestre la utilización de la valuación de puestos a través de factores como lo indica el método de factores y puntos conocido como

point rating. A partir de ello y con el auxilio de diversa información bibliográfica, se elaboró un documento (Anexo 2) que servirá de guía a los jefes y supervisores del área de fábrica que conforman el comité valuador, para asignar los puntos según los factores a cada uno de los puestos. Dicha guía contiene la descripción de cada uno de los factores, así como los valores o puntos correspondientes a cada grado de los factores que deben tomarse en cuenta.

Finalmente, a las personas en general que consulten la investigación, para que puedan utilizarla como referencia y sirva de guía para ampliar el tema de valuación de puestos en futuras investigaciones o como base para la creación de nuevos instrumentos.

III. MÉTODO

3.1. Sujetos

La investigación se llevará a cabo en el Ingenio Concepción, una empresa productora de azúcar en el municipio de Escuintla, en el área de fábrica, para efectos del presente trabajo los sujetos de éste estudio serán los setenta y tres (73) puestos del nivel operativo presentados en el siguiente listado, distribuidos según la cantidad de plazas ocupadas en cada puesto, los procesos a los que pertenecen y categoría establecida por la empresa según antigüedad y experiencia. Según Balestrini (2002) “constituida por un determinado número de personas.” (p.139), por dicha razón para la presente investigación se tomará el 100% de la población como muestra.

Tabla # 1

No.	Puesto	Plazas
1	Ayudante I FC	68
2	Ayudante II FC	18
3	Operador de Envasado FC	39
4	Operador de Centrífugas Contínuas I FC	6
5	Operador de Centrífugas Contínuas II FC	6
6	Operador de Tratamiento de Carbón FC	3
7	Encargado de Tomas I FC	9
8	Encargado de Tomas II FC	3
9	Operador de Clarificación de Jugos FC	3
10	Guardián FC	6
11	Operador de Tachos I FC	3
12	Operador de Tachos II FC	3
13	Operador de Tachos III FC	3
14	Operador de Tachos IV FC	6
15	Instrumentista I FC	3
16	Instrumentista II FC	4
17	Instrumentista III FC	2
18	Instrumentista IV FC	4
19	Mecánico Industrial I FC	7

No.	Puesto	Plazas
20	Mecánico Industrial II FC	6
21	Mecánico Industrial III FC	8
22	Mecánico Industrial IV FC	11
23	Mecánico Industrial V FC	3
24	Auxiliar de Laboratorio I FC	26
25	Auxiliar de Laboratorio II LAB	5
26	Auxiliar de Laboratorio III FC	3
27	Auxiliar de Laboratorio IV LAB	3
28	Operador de Calderas I FC	15
29	Operador de Calderas III FC	3
30	Operador de Maquinaria Pesada Móvil III FC	9
31	Operador de Calentadores FC	3
32	Operador de Turbogeneradores II FC	6
33	Operador de Turbogeneradores IV FC	9
34	Auxiliar de Seguridad Industrial FC	1
35	Operador de Grúa II FC	7
36	Pintor FC	1
37	Auxiliar de Bodega FC	3
38	Encargado de Dosificación Productos Químicos FC	3
39	Operador de Conductores de Caña FC	4
40	Operador de Bombas FC	3
41	Albañil FC	2
42	Operador de Filtros de Cachaza FC	3
43	Operador de Mesas de Caña FC	3
44	Lubricador Industrial FC	4
45	Encargado de Envasado FC	3
46	Auxiliar de Molinos FC	3
47	Operador de Molinos FC	3
48	Encargado de Calderas FC	6
49	Auxiliar de Agua y Combustible FC	1
50	Electricista I FC	2
51	Electricista II FC	13
52	Electricista III FC	3
53	Electricista IV FC	4
54	Electricista V FC	4
55	Soldador I FC	3
56	Soldador II FC	5
57	Soldador III FC	13
58	Soldador IV FC	9
59	Soldador V FC	2
60	Encargado de Mesas y Conductores FC	4
61	Encargado de Molinos FC	3
62	Encargado de Patio FC	3
63	Mecánico de Máquina Herramienta I FC	8

No.	Puesto	Plazas
64	Mecánico de Máquina Herramienta II FC	2
65	Mecánico de Máquina Herramienta III FC	7
66	Auxiliar de Planeación y Control FC	4
67	Encargado de Inocuidad FC	2
68	Operador de Sistema de Inocuidad FC	6
69	Operador de Filtros de Refinería FC	3
70	Verificador de Peso FC	6
71	Monitor de Seguridad Industrial FC	3
72	Operador de Clarificación de Meladura FC	3
73	Operador de Evaporadores FC	3
	Total: 73 puestos	471

Tabla # 2

Proceso	Total por Proceso
Automatización	18
Energía	104
Extracción	85
Mantenimiento	74
Planeación y Control	4
Recuperación	97
Seguridad Industrial	9
Servicios	13
Tratamiento	30
Laboratorio	37
Total	471

Tabla # 3

Categoría
Ayudante I
Ayudante II FC
Operario I
Operario II
Operario III
Operario IV
Operario V

3.2. Instrumento

Para la realización de ésta investigación se diseñó el formato de Método de Puntos por Factor, que cuenta con un cuadro, en el que se presentan los factores, el peso relativo de cada uno de ellos, los punteos totales y los grados, con una base total de 1,000 puntos.

Los factores que se evalúan son cuatro, los cuales se subdividen de la siguiente manera:

Factores	Sub factores.
Habilidad	Experiencia
	Nivel Escolar
	Conocimientos técnicos
	Criterio e iniciativa
	Dificultad del trabajo
Esfuerzo	Esfuerzo físico
	Esfuerzo mental
Responsabilidad	Responsabilidad por resultados
	Responsabilidad por equipo y

	herramientas
Factores	Sub factores.
Condiciones de Trabajo	Ambiente y riesgo

El peso relativo y puntos totales se llenarán al momento de realizar la valuación con el apoyo del comité valuador y finalmente los grados se dividen en cinco. Posteriormente, aparece la tabla que define todos los factores, sub factores y los cinco grados de cada factor.

Por último se encuentra la hoja de cada puesto en la que se vaciaron los punteos correspondientes a cada factor y grado con el que fueron valuados tomando como base el descriptor. En este último cuadro aparece la puntuación total del puesto así como la categoría en que se clasificó al finalizar la valuación.

3.3. Procedimiento

A continuación se detallan los pasos que se llevaron a cabo para la elaboración de la investigación de tesis:

- Se solicitó autorización a la empresa para trabajar la investigación de valuación de puestos operativos.
- Se elaboró y validó el instrumento de factores y puntos utilizado para la valoración de los puestos según las necesidades y descripciones de puestos
- Se formó el Comité Valuador.

- Se implementó la valuación en los puestos operativos tomando en cuenta los descriptores ya elaborados por la empresa y el criterio del Comité Valuador.
- Una vez recopilados los datos, se hizo la tabulación de los mismos, se ordenó y se realizó el análisis estadístico.
- Con la información obtenida se graficó los resultados.
- Se efectuó la discusión de los resultados contra el marco teórico y los antecedentes.
- Luego se redactaron las conclusiones y recomendaciones.
- Se elaboró el informe final de investigación y se entregó a la facultad de Humanidades de la Universidad Rafael Landívar.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

Sabino (2007) señala “la investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo de población” (p.103.)

De acuerdo con el concepto anterior, la presente investigación es de tipo descriptivo, pues se estudiará un fenómeno cuya variable será evaluada a través de la recolección de la información, se interpretarán los resultados obtenidos y de la misma manera se analizarán dando respuesta a la interrogante de investigación.

La valuación y clasificación de los puestos se desarrollará sobre la base de los siguientes sustentos:

- a) La definición y ordenamiento de los puestos se establecerá sobre la base de la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales, vinculada a la misión y objetivos de la empresa.
- b) La valoración y clasificación de puestos debe tener relación con la funcionalidad de la estructura organizacional y con el sistema integrado de desarrollo de recursos humanos
- c) Los niveles estructurales de puestos serán definidos para agrupar familias de puestos de características similares, como resultado del proceso de análisis, descripción, valoración y clasificación de puestos, garantizando equivalencia de oportunidades de ingreso, ascenso, régimen interno, desarrollo de carrera del recurso humano, y el establecimiento del sistema de remuneraciones.
- d) La relevancia de los factores y sub-factores para la valoración estarán determinados por las características operativas de gestión que ejecutan los puestos de trabajo en cada categoría organizacional.

Se estudiará un fenómeno cuya variable será evaluada a través de la recolección de la información, se interpretarán los resultados obtenidos y de la misma manera se analizarán dando respuesta a la interrogante de investigación.

Sin embargo, al ser aplicada en el nivel operativo del área de fábrica, no contempla el uso del análisis estadístico, debido a que el instrumento no proyecta datos para tabulación sino el valor real de los puestos, siendo de distintos valores y únicos cada uno de los puestos a valorar.

Según los resultados obtenidos por medio del instrumento de investigación aplicado a los puestos, serán interpretados a través de gráficas de círculos y cuadros, que mostrarán los componentes del trabajo de tesis y facilitar el análisis de los mismos.

IV. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

A continuación se exponen en forma gráfica los resultados de la valuación de los 73 puestos operativos y el análisis de los mismos, obtenido a través de la aplicación de los instrumentos, elaborado específicamente para esta empresa.

Luego de haber obtenido los resultados de la valuación, se concretó los datos en una tabla con el propósito de analizar los resultados e identificar a que categoría de grupo pertenecen para después analizar los resultados obtenidos.

Tabla # 4

Resumen de la Valoración de Puestos por medio del método de puntos por factor, para los puestos operativos de la empresa productora de azúcar del municipio de Escuintla.

Proceso	Puesto	Puntos	Grupo
Servicios	Ayudante I FC	203	6
	Ayudante II FC	249	5
Recuperación del azúcar	Operador de Envasado FC	191	6
	Operador de Centrifugas Continuas I FC	324	3
	Operador de Centrifugas Continuas II FC	383	2
	Operador de Tachos I FC	266	4
	Operador de Tachos II FC	325	3
	Operador de Tachos III FC	397	2
	Operador de Tachos IV FC	429	1
	Encargado de Inocuidad FC	375	2
	Operador de Sistema de Inocuidad FC	311	4
	Operador de Filtros de Refinería FC	312	4
	Operador de Tratamiento de Carbón	191	6
	Verificador de Peso FC	246	5
	Encargado de Envasado FC	340	3

Proceso	Puesto	Puntos	Grupo
Mantenimiento	Mecánico Industrial I FC	248	5
	Mecánico Industrial II FC	294	4
	Mecánico Industrial III FC	346	3
	Mecánico Industrial IV FC	384	2
	Mecánico Industrial V FC	452	1
	Operador de Maquinaria Pesada Móvil III FC	333	3
	Pintor FC	243	5
	Albañil FC	240	5
	Soldador I FC	198	6
	Soldador II FC	283	4
	Soldador III FC	354	3
	Soldador IV FC	394	2
	Soldador V FC	445	1
	Mecánico de Máquina Herramienta I FC	263	4
	Mecánico de Máquina Herramienta II FC	309	4
	Mecánico de Máquina Herramienta III FC	366	3
	Laboratorio	Auxiliar de Laboratorio I FC	224
Auxiliar de Laboratorio II LAB		235	5
Auxiliar de Laboratorio III FC		301	4
Auxiliar de Laboratorio IV LAB		323	4
Tratamiento de Jugo	Operador de Calentadores FC	316	4
	Encargado de Dosificación Productos Químicos FC	262	4
	Operador de Filtros de Cachaza FC	348	3
	Operador de Clarificación de Meladura FC	278	4
	Operador de Evaporadores FC	307	4
	Operador de Clarificación de Jugos FC	274	4
Energía	Operador de Turbogeneradores II FC	246	5
	Operador de Turbogeneradores IV FC	356	3
	Operador de Grúa II FC	234	4
	Operador de Bombas FC	271	4
	Encargado de Calderas FC	338	3
	Auxiliar de Agua y Combustible FC	264	4
	Electricista I FC	284	4
	Electricista II FC	330	3
	Electricista III FC	332	3
	Electricista IV FC	433	2
	Electricista V FC	500	1
	Encargado de Tomas I FC	140	7
	Encargado de Tomas II FC	154	6
	Operador de Calderas I FC	195	6
Operador de Calderas III FC	286	4	

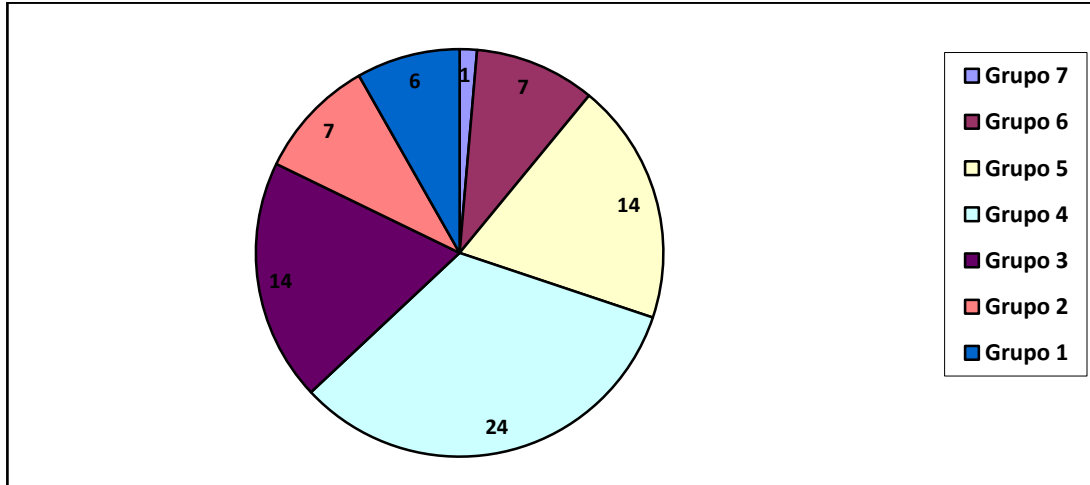
Proceso	Puesto	Puntos	Grupo
Automatización	Instrumentista I FC	249	5
	Instrumentista II FC	294	4
	Instrumentista III FC	345	3
	Instrumentista IV FC	384	2
Seguridad Industrial	Auxiliar de Seguridad Industrial FC	175	6
	Monitor de Seguridad Industrial FC	304	4
	Guardián FC	249	5
Extracción	Auxiliar de Bodega FC	250	5
	Operador de Conductores de Caña FC	241	5
	Operador de Mesas de Caña FC	241	5
	Lubricador Industrial FC	261	4
	Auxiliar de Molinos FC	207	5
	Operador de Molinos FC	262	4
	Encargado de Mesas y Conductores FC	436	1
	Encargado de Molinos FC	318	3
	Encargado de Patio FC	270	4
Planeación y Control	Auxiliar de Planeación y Control FC	429	1
Total: 10 Procesos	Total: 70 puestos		

Fuente: trabajo realizado en base a los datos proporcionados por el comité de valuación-octubre 2013.

Como puede observarse en esta tabla, aparecen los puestos valuados según el proceso de fábrica al que corresponden; tiene también una columna para el total de puntos, que se obtiene sumando los puntos que se asignaron a cada sub factor.

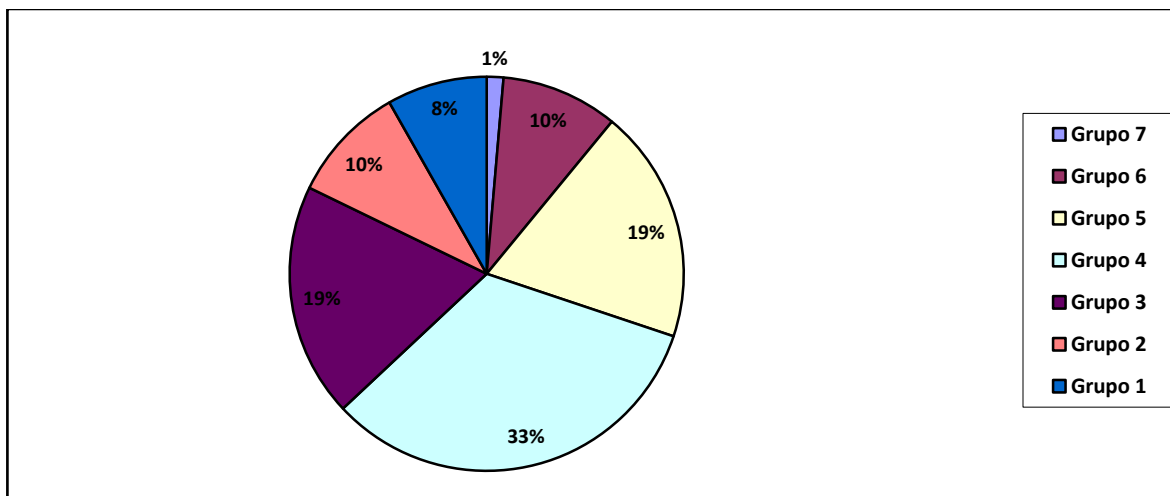
En la parte final de la columna se aprecia el grupo al que pertenecen los puestos según la categorización establecida anteriormente en los límites de acuerdo al total de puntos obtenidos.

Gráfica # 1



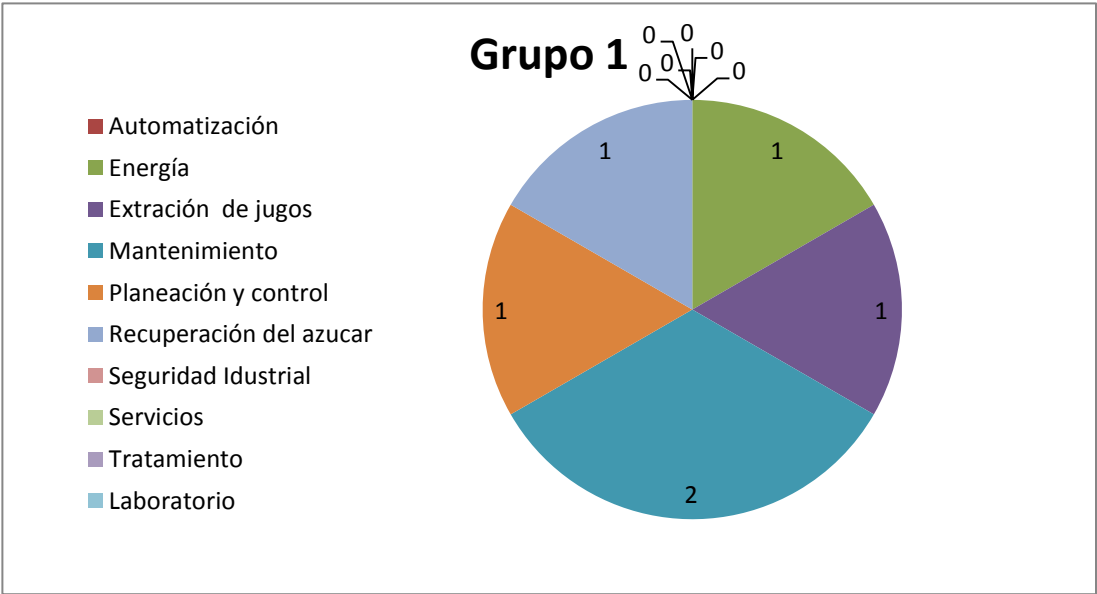
En la gráfica anterior se puede observar que la mayoría de los puestos se encuentran dentro del grupo cuatro, ubicados entre los límites de 261 a 316 puntos; esto se debe a que la mayoría de los puestos valuados se encuentran entre las categorías III y IV según la clasificación ya existente dentro de la empresa, por lo que se muestra una semejanza entre la valoración realizada en este estudio y la ya establecida por el Ingenio.

Gráfica # 2



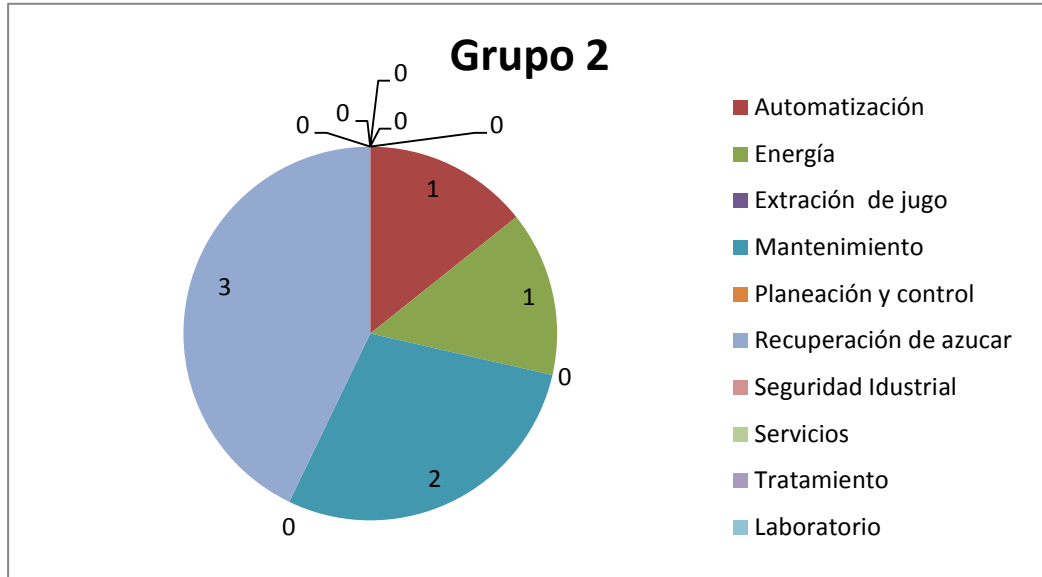
Los resultados muestran que el porcentaje de los puestos de categoría I están ubicados entre los grupos seis y siete, los de categoría II pertenecen a los grupos cinco y seis, los de categoría III están entre los grupos cuatro y cinco, los de categoría IV se encuentra entre los grupos tres y dos; así como los de categoría V que son los puestos más exigentes y con mayor desempeño están ubicados entre los grupos uno y dos por ser los puestos con mayor puntaje en la valuación.

Gráfica # 3



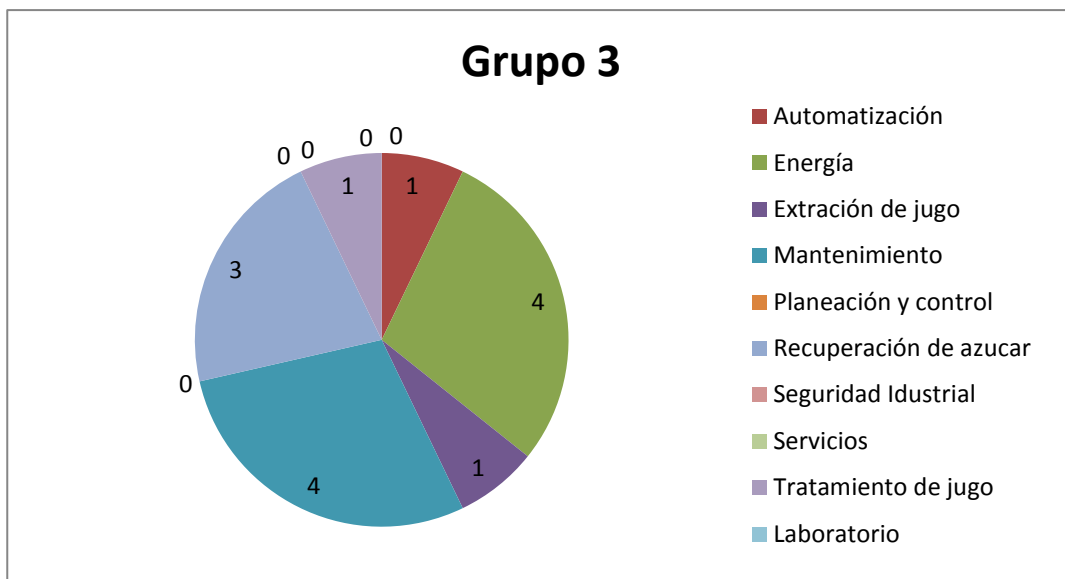
Se puede observar que de los 73 puestos valuados solo 1 puesto del proceso de energía, 1 de extracción, 2 de mantenimiento, 1 de planeación y control, 1 de recuperación del azúcar; pertenecen al grupo 1 con puntajes mayores a 429.

Gráfica # 4



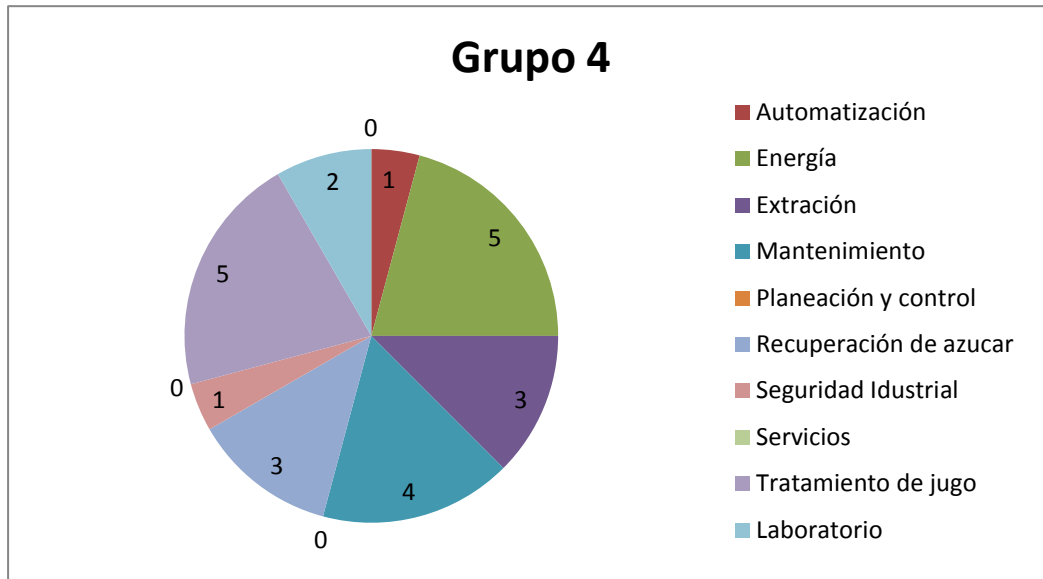
En la gráfica se observa que 3 de los puestos de recuperación, 2 de mantenimiento, 1 de energía y 1 de automatización pertenecen al grupo 2 debido a los puntajes obtenidos entre 373 y 428. Los seis procesos restantes no tienen ubicados ningún puesto dentro de esta categoría.

Gráfica # 5



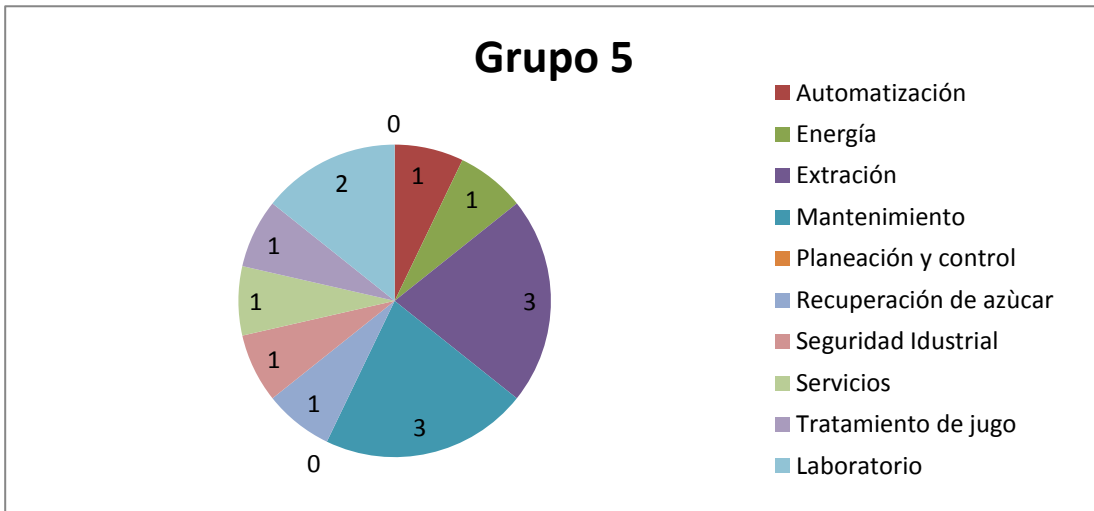
Dentro del grupo 5 entre los límites de 317 a 372 puntos, fueron ubicados 4 puestos de energía, 1 de extracción de jugo, 4 de mantenimiento, 3 de recuperación del azúcar y 1 de tratamiento de jugo.

Gráfica # 6



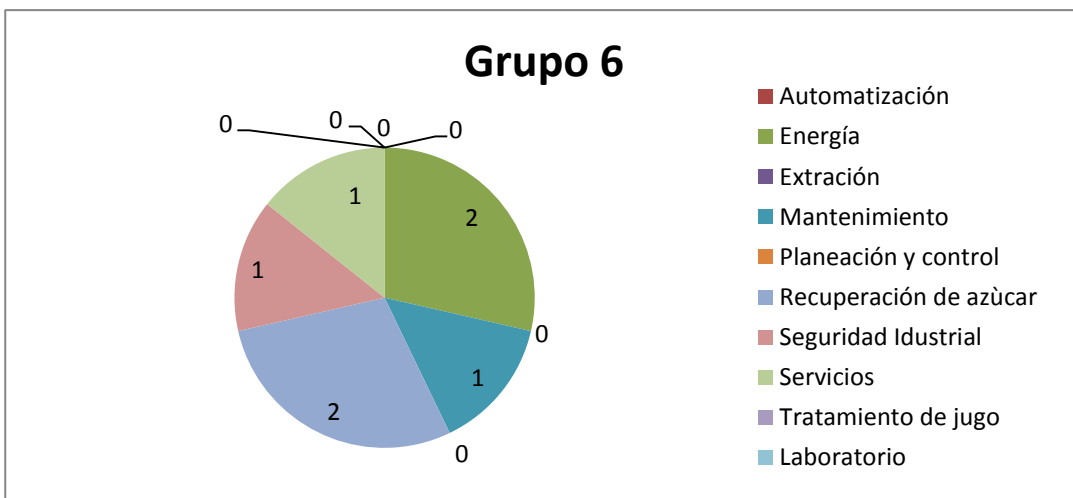
De acuerdo a los resultados 1 puesto de automatización, 5 de energía, 3 de extracción, 4 de mantenimiento, 3 de recuperación, 1 de seguridad industrial, 5 de tratamiento de jugo y 2 de laboratorio fueron ubicados dentro del grupo 4 entre los límites de 261 a 316 puntos. Y solo tres procesos no tienen ningún puesto ubicado dentro de éste grupo.

Gráfica # 7



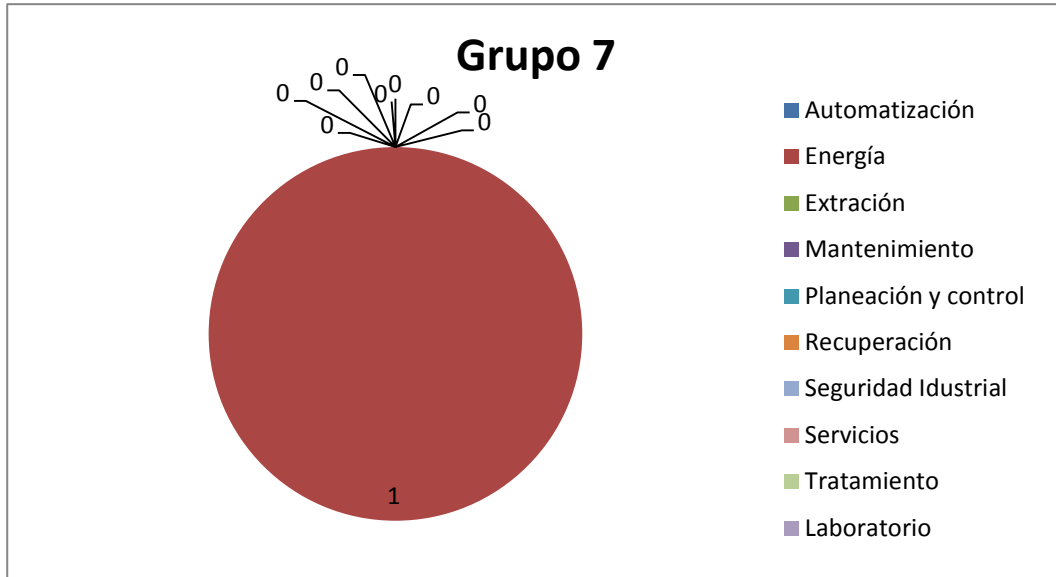
La gráfica indica que 2 procesos no tienen ubicados sus puestos dentro del grupo 5 con límites entre 205 a 260 puntos. Por el contrario se puede observar que 1 puesto de automatización, 1 de energía, 3 de extracción, 3 de mantenimiento, 1 de recuperación, 1 de seguridad industrial, 1 de servicios, 1 de tratamiento y 2 de laboratorio si están situados dentro de éste grupo.

Gráfica # 8



Se observa en la gráfica que 2 puestos de energía, 1 de mantenimiento, 2 de recuperación, 1 de seguridad industrial y 1 de servicios, fueron colocados dentro del grupo 6 por obtener puntajes entre 149 y 204.

Gráfica # 9



De los 73 puestos operativos, únicamente 1 del proceso de energía está ubicado dentro del grupo 7 con límites hasta 148 puntos.

Con base a los resultados obtenidos se categorizaron los puestos según el proceso al que pertenecen en siete grupos.

Tabla # 5

Grupo	Proceso	Cantidad de puestos	Puesto
1	Automatización	0	
	Energía	1	Electricista V FC
	Extracción de jugos	1	Encargado de Mesas y Conductores FC

	Mantenimiento	2	Mecánico Industrial V FC Soldador V FC
	Planeación y control	1	Auxiliar de Planeación y Control FC
	Recuperación del azúcar	1	Operador de Tachos IV FC
	Seguridad Industrial	0	
	Servicios	0	
	Tratamiento	0	
	Laboratorio	0	
Grupo	Proceso	Cantidad de puestos	Puesto
2	Automatización	1	
	Energía	1	Electricista IV FC
	Extracción de jugos	0	
	Mantenimiento	2	Mecánico Industrial IV FC Soldador IV FC
		0	
	Planeación y control		
	Recuperación del azúcar	3	Operador de Centrífugas Continuas II FC Operador de Tachos III FC Encargado de Inocuidad FC
		0	
		0	
	Servicios	0	
Tratamiento	0		
Laboratorio	0		
Grupo	Proceso	Cantidad de puestos	Puesto
3	Automatización	1	
	Energía	4	Operador de Turbogeneradores IV FC Encargado de Calderas FC

			Electricista II FC Electricista III FC
	Extracción de jugos	1	Encargado de Molinos FC
	Mantenimiento	4	Mecánico de Máquina Herramienta III FC Soldador III FC Mecánico Industrial III FC
	Planeación y control	0	
	Recuperación del azúcar	3	Operador de Centrífugas Continuas I FC Operador de Tachos II FC Encargado de Envasado FC
	Seguridad Industrial	0	
	Servicios	0	
	Tratamiento	1	Operador de Filtros de Cachaza FC
	Laboratorio	0	
Grupo	Proceso	Cantidad de puestos	Puesto
4	Automatización	1	Instrumentista II FC
	Energía	5	Operador de Grúa II FC Operador de Bombas FC Auxiliar de Agua y Combustible FC Electricista I FC Operador de Calderas III FC
	Extracción de jugos	3	Lubricador Industrial FC Operador de Molinos FC Encargado de Patio FC
	Mantenimiento	4	Mecánico Industrial II FC

			Soldador II FC Mecánico de Máquina Herramienta I FC Mecánico de Máquina Herramienta II FC
	Planeación y control	0	
	Recuperación del azúcar	3	Operador de Tachos I FC Operador de Sistema de Inocuidad FC Operador de Filtros de Refinería FC
	Seguridad Industrial	1	Monitor de Seguridad Industrial FC
	Servicios	0	
	Tratamiento	5	Operador de Calentadores FC Encargado de Dosificación Productos Químicos FC Operador de Clarificación de Meladura FC Operador de Evaporadores FC Operador de Clarificación de Jugos FC
	Laboratorio	2	Auxiliar de Laboratorio III FC Auxiliar de Laboratorio IV LAB
Grupo	Proceso	Cantidad de puestos	Puesto
5	Automatización	1	Instrumentista I FC
	Energía	1	Operador de Turbogeneradores II FC
	Extracción de jugos	4	Auxiliar de Bodega FC Operador de Conductores de Caña FC Operador de Mesas de Caña FC Auxiliar de Molinos FC
	Mantenimiento	3	Mecánico Industrial I FC Pintor FC

			Albañil FC
	Planeación y control	0	
	Recuperación del azúcar	1	Verificador de Peso FC
	Seguridad Industrial	1	Guardián FC
	Servicios	1	Ayudante II FC
	Tratamiento	0	
	Laboratorio	2	Auxiliar de Laboratorio I FC Auxiliar de Laboratorio II LAB
Grupo	Proceso	Cantidad de puestos	Puesto
6	Automatización	0	
	Energía	2	Encargado de Tomas II FC Operador de Calderas I FC
	Extracción de jugos	0	
	Mantenimiento	1	Soldador I FC
	Planeación y control	0	
	Recuperación del azúcar	2	Operador de Envasado FC Operador de Tratamiento de Carbón
	Seguridad Industrial	1	Auxiliar de Seguridad Industrial FC
	Servicios	1	Ayudante I FC
	Tratamiento	0	
	Laboratorio	0	
Grupo	Proceso	Cantidad de puestos	Puesto
7	Automatización	0	
	Energía	1	Encargado de Tomas I FC
	Extracción de jugos	0	

	Mantenimiento	0	
	Planeación y control	0	
	Recuperación del azúcar	0	
	Seguridad Industrial	0	
	Servicios	0	
	Tratamiento	0	
	Laboratorio	0	

Los resultados del estudio permiten hacer las siguientes observaciones:

Debido a que uno de los objetivos del presente estudio es Elaborar el Manual de Valuación de Puestos Operativos por Puntos para la empresa productora de azúcar, se elaboró el manual que será utilizado en otras valuaciones y debido al volumen del documento y por tener formatos propios, se encuentra en los anexos. (Anexo 3)

Al analizar la valuación de puestos, se identificaron varias ventajas que pueden obtenerse a través de su adecuada implementación, tales como:

- Disminución de la participación subjetiva de los miembros del comité valuador en la calificación de los puestos.
- La valuación es comprensible y aceptable para jefes, supervisores, coordinadores y empleados.
- Permite el estudio y valoración de todos los puestos.
- Establece un resultado numérico útil para la categorización de los grupos de puestos.

- Abarca todas las tareas y actividades de cada uno de los puestos sin importar el proceso al que pertenecen.
- Aporta datos importantes para la distribución de salarios y compensaciones.

Estas ventajas se traducen en el logro de una categorización específica y justa para todos los puestos, influyendo directamente en los trabajadores, ya que se sienten motivados al ser reconocido su trabajo dentro de la empresa a través de una compensación justa como el mérito, los incentivos y salarios competentes dentro del mercado laboral.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

Con base a los resultados obtenidos en la valoración de los puestos operativos y luego de su análisis se observa similitudes y diferencias entre las investigaciones y marco teórico, las cuales se presentan a continuación:

En su estudio Chiavenato (2002) establece criterios que señalan que no es relevante el nombre que se le dé al puesto como su importancia relativa dentro de la organización. Al jerarquizar de forma adecuada, se cumple con uno de los objetivos fundamentales de la administración. Esto concuerda con la categorización realizada de los puestos, un claro ejemplo de ello es el puesto de operador que aunque existan actualmente operadores de diferentes maquinarias sus actividades son variadas así como la dificultad de las mismas por ello fue necesario tomarlo en cuenta al momento de asignarles un valor que al sumarlo se obtuvo una categorización variada.

De la misma manera, Mancilla (2007) realizó su investigación tipo descriptiva en una empresa localizada en el departamento de Guatemala quien logró estandarizar un instrumento de método de puntos por factor aplicable a todos los puestos de la organización tomando en cuenta los factores y las condiciones de la organización. El estudio indica revisar y actualizar los factores y los grados en el instrumento con el fin de valorar los puestos en forma justa, ordenada y objetiva. El presente trabajo concuerda con la recomendación dada anteriormente ya que los factores y grados del instrumento utilizado debieron abarcar la mayor parte de las actividades y tareas desempeñadas actualmente, así como la realidad de la empresa. Por lo que

fue necesario apoyarse de las descripciones de puesto, observaciones y asesoría de los supervisores de las aéreas para no obviar aspectos importantes. Aunque en este caso la valuación utilizada en esta investigación para los puestos operativos no puede ser aplicable para todos los puestos de la empresa como sucedió con el estudio de Mancilla.

Por otro lado, Ramón (s/f), afirma que las valuaciones de puestos ayudan a definir las posiciones de los puestos en cuanto al valor o importancia dentro de la organización y que consiste en valorar el puesto con base en el análisis del mismo, para posteriormente evaluar la carga de trabajo. El presente estudio concuerda con lo citado anteriormente, según los procedimientos realizados para valorar los puestos, fue necesario analizarlos antes de asignarles un valor lo que con base a los resultados pudo llevarse a cabo de manera concreta, permitiendo demostrar que la valuación se logró gracias a las especificaciones de los factores y subfactores en donde se tomó en cuenta la realidad de los puestos.

Al igual que, Pérez y Rojas (2006) que realizaron una investigación con el objetivo de diagnosticar y proponer un método de Clasificación y Valoración de Cargos. Con lo que se pudo determinar como resultado que el nivel de importancia que poseían los puestos dentro de la organización, además del valor cuantitativo que estos presentaban no estaban acorde con los factores exigidos para cumplir con las funciones de cada cargo. La presente investigación concuerda con lo anterior debido a que los resultados muestran una variación en categorización obtenida en la valoración de este estudio con la presentada actualmente en los puestos. Lo que indica que debe ser actualizada periódicamente y ajustarla para evitar inconformidad en los puestos.

Juárez (2006) define la valuación de puestos como un sistema metodológico para determinar la importancia que reviste cada puesto en relación con los demás dentro de la organización, resaltando la importancia de su relación con los objetivos y resultados esperados de la organización para lograr una adecuada jerarquización de los cargos. Lo expuesto anteriormente concuerda con los resultados obtenidos debido a que luego de asignarle un valor a los factores y subfactores se obtuvo una jerarquización inmediata de los puestos observada en la tabla de resultados de la valuación.

Morales y Velandia (2001), afirma que en el sistema de valoración no existen argumentos definitivos para decir cuál es la mejor metodología. Ya que al final, es la naturaleza de la empresa según sus políticas, tipos de trabajo, entre otros, quien determinará la metodología más adecuada para aplicar. Lo anterior está estrechamente relacionado con lo anterior debido a que luego de seleccionar la metodología de factores y puntos se logró acoplar los factores y subfactores a la situación real de los puestos, para que abarcaran la naturaleza de los mismos y que de esta manera fuese efectiva la valoración de los cargos, lo que evidentemente demostró en los resultados y en la tabla de jerarquización ser la metodología más adecuada para la empresa y el nivel operativo de los puestos.

Como se puede observar en lo propuesto con anterioridad las investigaciones concuerdan con el presente trabajo, ya que al observar la puntuación en cada uno de los puestos, se deduce una jerarquización inmediata, fundamentada en una puntuación objetiva, relacionada con el descriptor de puesto de cada uno de los sujetos.

Cabe destacar que al seleccionar los elementos compensables a incluir en la herramienta se encontró realmente difícil cumplir con el ideal de que deben ser aplicables a todos los puestos sujetos a la valuación dada la variedad de procesos de los que se compone la empresa en estudio.

Según el análisis de la investigación, se pudo determinar que la empresa, no cuenta con un manual específico para valorar los puestos y así categorizar en grupos los puestos de acuerdo a esta valoración. Por lo que se procedió a crear un manual específico y detallado de los procedimientos necesarios para la correcta valuación de los puestos. El mismo puede ser utilizado para redefinir escalas salariales y políticas de compensación.

VI. CONCLUSIONES

Según los resultados obtenidos en la valuación de los 73 puestos operativos de la empresa productora de azúcar, se concluye que:

- Luego de asignarle un punteo a cada uno de los puestos se logró establecer una escala basada en la importancia y contribución de cada uno de los cargos llevándose a cabo la valuación de los puestos en base a factores y sub factores que representan las cualidades de los mismos.
- El instrumento elaborado utilizando el Método de Puntos por Factor de manera cuidadosa atendió a las necesidades, políticas y factores internos de la empresa, logrando mantener el equilibrio y equidad interna que se esperaba.
- Los puestos de la empresa fueron ordenados de acuerdo a su importancia y al valor obtenido en el sistema de valuación definido, luego de ser identificadas las funciones de los puestos dentro de la organización.
- El Manual de Valoración de Puestos representa el conjunto de grados, factores y subfactores, que son tomados en cuenta por un comité de valoración de puestos de acuerdo a las necesidades de la empresa, cuyo resultado obtenido permitió determinar la clasificación, valoración y categorización de los puestos.

VII. RECOMENDACIONES.

De acuerdo a los resultados derivados de la valuación, se sugieren las siguientes recomendaciones a la empresa donde se desarrolló la presente investigación:

- A los jefes y supervisores de la empresa donde se realizó la presente investigación, realizar una revisión anual de la valoración y alineación de los puestos ya que puede tener el riesgo de que los resultados no muestren la realidad de la empresa.
- Se recomienda utilizar el instrumento de Método de Factores y Puntos, y aplicar la valuación a todos los puestos de la organización, y no realizarla de forma arbitraria, debido a que esto creara una actitud más conforme de los empleados, ya que la valuación se realiza de manera justa y equitativa sin tomar en cuenta a la o las personas que ocupan el puesto.
- A la Recursos Humanos, utilizar la alineación de puestos para la distribución de tareas y para mejorar el desempeño de cada puesto, y tomarla en cuenta posteriormente para realizar modificaciones en los incentivos y escalas salariales de la organización.
- Al Comité Valuador, al momento de efectuar modificaciones en el Manual de Valuación y/o en el instrumento, deberán validarse con una muestra de puestos que conforman la empresa y posteriormente se aprobadas por la Gerencia.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, R. (2008) *Diseño de una Escala Salarial para los puestos de trabajo de las Oficinas Administrativas del Colegio de Economistas, Contadores Públicos y Auditores y Administradores de Empresas*. Tesis Inédita. Universidad San Carlos de Guatemala. Guatemala.
- Balestrini, M. (2002) *Cómo se elabora el proyecto de Investigación*. (6ª Edición) Venezuela. Servicio Editorial Consultores Asociados BL.
- Beltran, J. (2012) *Estructuración y Aplicación de una Herramienta para la asignación de Honorarios a Contratistas de Prestación de Servicios en el Instituto de Desarrollo Urbano*. Tesis Inédita. Universidad EAN.
- Cobos, V. (2006) *Clasificación y Valoración de Cargos y Propuesta de Sistema de Remuneraciones del Personal Administrativo de la Escuela Politécnica del Ejército*. Tesis inédita, Escuela Politécnica del Ejército, Ecuador.
- Corzo, J. (2005) *Diseño del Sistema de Compensación Salarial para una Empresa de Servicios Financieros*. Tesis Inédita. Universidad San Carlos de Guatemala. Guatemala.

Chiavenato, I. (2002) *Administración de Recursos Humanos*. (1ª Edición). Santafé de Bogotá.
McGraw-Hill Interamericana, S. A.

Dolan, S.L.; García, S. & Auerbach A (2003). Understanding and Managing Chaos in Organizations. *International Journal of Management*, 20(1), 23-36.

Entes Prestadores de Servicios de Agua Potable y Saneamiento ERSAPS (2009) *Manual: Tipo de Clasificación y Valuación de Puestos, Funciones y Salarios para Entes Prestadores de Servicios de Agua Potable y Saneamiento. SEFIN Y PROMOSAS. Honduras*.

Ferro, H. (2006) *La Valuación de Puestos por Puntos en una Corporación Nacional, Caso Practico*. Tesis inédita. Universidad Mariano Gálvez de Guatemala. Ciencias Económicas, Guatemala.

García, E. (2004) *Políticas empleadas en la Administración de las Compensaciones Salariales del Personal Operativo en empresas medianas fabricantes de productos alimenticios*. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Gutiérrez, A. (2005) *La Aplicación de un Sistema de Análisis y Valuación de Puestos en la Comisión Nacional del agua, para lograr sueldos mas atractivos y competitivos*. Tesis Inédita. Universidad Nacional Autónoma de México. México.

- Juárez, O. (2006) *Administración de la Compensación: sueldos, incentivos y prestaciones*. Oxford, México.
- López, C. (2010) *Valuación de Puestos*. Tesis Inédita. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México.
- López, F. (2002) *Utilización de la Valuación de Puestos en la Definición de Políticas de Compensación y el Establecimiento de Escalas Salariales*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Ciencias Económicas, Guatemala.
- Mancilla, M. (2007) *Propuesta de una Valuación de Puestos del Departamento de Importaciones en una Empresa de Carga de la Ciudad de Guatemala*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Ciencias Económicas, Guatemala.
- Morales, J. y Velandia, N. (2001) *Salarios: Estrategia y Sistema salarial o de compensaciones*. Santafé de Bogotá. McGraw-Hill Interamericana, S. A. 63-70.
- Morazán, F. (2002) *Utilización de la Valuación de Puestos en la Definición de Políticas de Compensación y el Establecimiento de Escalas Salariales*. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Pérez, J. y Rojas, L. (2006) *Propuesta de un Método de Clasificación y Valoración para los cargos Administrativos de la empresa Mini Bruno sucesores, C.A.* Tesis Inédita. Colegio Universitario de los Teques. Venezuela.

Ramón, M. S/F Banca en línea

[En Red] Disponible en:

http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/R/RamonFdzPilar_ValuacionPuestos.htm

Rodríguez, A. (2009) *Análisis y Clasificación de Puestos y Salarios para la Empresa Vidrio Market.* Tesis Inédita. Universidad San Carlos de Guatemala. Guatemala.

Roldán, M. (2007, Abril). *Conocer para mejorar: la valoración de puestos como herramienta de Gestión de Recursos Humanos.* No. 209. Recuperado de <http://capitalhumano.dev.nuatt.es>

Sabino, C. (2007) *El Proceso de Investigación.* Editorial Panamericana, Bogotá, Colombia.

Salerno, O. (2004), *Trabajo Monográfico sobre Análisis, Descripción, valoración y Clasificación de Puestos.* Documento en revisión. Disponible en: <http://www.orestesenlared.com.ve/trabajo.htm>

Varela, R. (2006) *Administración de la Compensación: sueldos, salarios y prestaciones. Recursos Humanos.* México. Pearson Education. 93-157

ANEXOS

Anexo 1

FICHA TÉCNICA

NOMBRE	Método de Puntos por Factor (Point Rating)																
AUTOR	Merril R. Lott																
OBJETIVO	Valorar los puestos de acuerdo a la asignación de puntos en cada uno de los factores y sub factores																
¿QUÉ MIDE?	El valor relativo de importancia de cada uno de los puestos para asignar un nivel jerárquico y una escala salarial acorde a su valor																
REACTIVOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidades: Experiencia Nivel Escolar Conocimientos técnicos Criterio e iniciativa Dificultad del trabajo 2. Esfuerzo: Esfuerzo Físico Esfuerzo Mental 3. Responsabilidad: Resultados Equipo y herramientas 4. Condiciones de trabajo: Ambiente y riesgo 																
ESCALA DE MEDICIÓN	<table> <tr> <td>Grupo:</td> <td>Limites</td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Hasta 148 puntos</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>De 149 a 204</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>De 205 a 260</td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>De 261 a 316</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>De 317 a 372</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>De 373 a 428</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Más de 429</td> </tr> </table>	Grupo:	Limites	7	Hasta 148 puntos	6	De 149 a 204	5	De 205 a 260	4	De 261 a 316	3	De 317 a 372	2	De 373 a 428	1	Más de 429
Grupo:	Limites																
7	Hasta 148 puntos																
6	De 149 a 204																
5	De 205 a 260																
4	De 261 a 316																
3	De 317 a 372																
2	De 373 a 428																
1	Más de 429																

PUNTEOS A OBTENER	Requisitos	GRADOS				
		1	2	3	4	5
		Puntos				
	Experiencia	7	14	21	28	35
	Nivel Escolar	5	10	15	20	25
	Conocimientos técnicos	10	20	30	40	50
	Criterio e iniciativa	8	16	24	32	40
	Dificultad del trabajo	10	20	30	40	50
	Esfuerzo Físico	13	26	39	52	65
	Esfuerzo mental	7	14	21	28	35
	Resultados	10	20	30	40	50
	Equipo y herramientas	19	38	57	75	
Ambiente y riesgo	15	30	45	60	75	
TIEMPO DE RESOLUCIÓN	Debido a que se le van asignando los puntos de acuerdo al criterio del Comité Valuador y a la Descripción de los puestos, no existe un tiempo definido para éste método.					
FORMA DE APLICACIÓN	Se asignan los puntos a cada uno de los factores y categorías que fueron establecidas con anterioridad, posteriormente se suman los puntos y se coloca al puesto en un rango o grupo de acuerdo a la ponderación obtenida.					
PROFESIONALES QUE VALIDARON EL INSTRUMENTO	Merril R. Lott					

Anexo 2.

INSTRUMENTO DE VALUACIÓN DE PUESTOS

DEFINICIÓN DE FACTORES Y GRADOS

FACTORES A EVALUAR:

FACTOR 1: Habilidad

SUBFACTOR 1.1. Experiencia.

DEFINICIÓN. Tiempo normalmente necesario para que la persona que posea la instrucción correspondiente, pueda desempeñar satisfactoriamente un puesto.

GRADOS:

Primero: De seis meses a un año

Segundo: De un año hasta dos años

Tercero: De dos años hasta tres años

Cuarto: De tres años hasta cuatro años

Quinto: De cuatro años en adelante

SUBFACTOR 1.2. Nivel Escolar.

DEFINICIÓN. Aprecia los conocimientos generales y especializados necesarios para desempeñar los trabajos de la empresa.

GRADOS:

Primero: Primaria Completa.

Segundo: Ciclo básico finalizado.

Tercero: Ciclo básico finalizado más 1 año o más de estudios técnicos relacionados al puesto.

Cuarto: Nivel diversificado completo

Quinto: Nivel diversificado finalizado más carrera técnica relacionada al puesto.

SUBFACTOR 1.3. Conocimientos técnicos.

DEFINICIÓN:

Este factor mide el nivel inicial de conocimientos técnicos que debe poseer una persona para poder desempeñar satisfactoriamente las funciones del Puesto de Trabajo que se valora.

GRADOS:

Grado 1: Mínimo: Realizar siempre un mismo trabajo, simple y repetitivo.

Grado 2: Básico: La tarea consiste en utilizar un procedimiento de trabajo algo complejo.

Grado 3: Competente: Realizar un solo trabajo, que por ser relativamente complejo, requiere ciertos conocimientos teóricos específicos en su ejecución.

Grado 4: Alto: Puestos de Trabajo que requieren el dominio de una especialidad, en los que deben realizarse tareas de las comúnmente conocidas como de oficio.

Grado 5: Experto: Puestos de trabajo que requieren los conocimientos teóricos/prácticos de una profesión suficientes para el desarrollo de todas las tareas que se le encomienden.

SUBFACTOR 1.3. Criterio e iniciativa.

DEFINICIÓN. Amplitud en que se requiere ejercitar el propio juicio para tomar decisiones sobre el trabajo o modificar situaciones y sistemas.

GRADOS.

- Primero:
- a.- Tareas simples repetitivas o de rutina.
 - b.- Actuación según instrucciones verbales o escritas exactas y concretas.
 - c.- Trabajos cuya iniciativa la asume el mando directo del ocupante del Puesto de Trabajo.
 - d.- Tareas que prácticamente no requieren tomar determinaciones ni planificaciones por estar todo ello minuciosamente estipulado.
- Segundo:
- a.- Realizar trabajos variados simples dentro de su especialidad.
 - b.- Trabajar con instrucciones detalladas que requieren el uso de cierta capacidad de discernimiento.
 - c.- Determinar cuándo un trabajo simple está satisfactoriamente terminado.
- Tercero:
- a.- Realizar trabajos de cierta complejidad dentro de su especialidad.

- b.- Trabajar sin instrucciones, con iniciativa normal en un trabajo conocido.
- c.- Determinar cuándo un trabajo normal está satisfactoriamente terminado.

Cuarto:

- a.- Planear la ejecución de un trabajo complicado o inhabitual, del que solo se dispone del método general.
- b.- Tomar decisiones que requieren considerable iniciativa sobre trabajos conocidos.
- c.- Planear, antes de poner en marcha, operaciones complejas que aún no tienen procedimiento establecido.

Quinto:

- a.- Trabajar independientemente para alcanzar resultados de aplicación general.
- b.- Organizar trabajos complejos y no repetitivos.
- c.- Tomar determinaciones sobre situaciones nuevas de tareas complejas que requieren un elevado grado de iniciativa.

SUBFACTOR 1.4. Dificultad del trabajo

DEFINICIÓN: Este sub factor considera la complejidad de la tarea a desarrollar y la frecuencia de las posibles incidencias.

GRADOS:

Primero: Mínima: Opera con tareas simples que requieren mínima concentración, la posibilidad de que afecte significativamente los resultados es baja.

.Segundo: Baja: Opera con baja complejidad sistemas simples, de su uso pueden resultar deficiencias rápidamente observables, requiere de leve atención continua.

Tercero: Regular: Operar con tareas de moderada complejidad que exigen cuidados especiales por las precisiones exigidas o por su impacto en los resultados.

Cuarto: Compleja: Por la cantidad y calidad exigidas, su actuación debe ser especialmente cuidadosa, de lo contrario podría derivarse grandes pérdidas por errores en los procesos de trabajo o retrasos importantes en el avance de la actividad.

Quinto: Altamente compleja: Tanto por la gran precisión del trabajo como por el elevado coste de las tareas en las que tiene intervención, la actuación ha de ser altamente cuidadosa, de lo contrario se perjudicaría gravemente la marcha de la actividad.

FACTOR 2: Esfuerzo.

SUBFACTOR 2.1. Esfuerzo físico.

DEFINICIÓN. Se refiere a la intensidad y continuidad del esfuerzo físico que genera cansancio, fatiga o tensión física.

GRADOS:

- Primero: Permanecer sentado la mayor parte de la jornada con atención visual y esfuerzo manual. Esfuerzo mínimo desarrollado por el trabajo especializado en que se operan máquinas totalmente automáticas.
- Segundo: El esfuerzo físico corresponde al del uso de herramientas de mano ligeras y/o el manejo de materiales ligeros (menos de 5 kg). Más del 20% de tiempo en posición fatigosa y/o movimientos continuos de palancas, materiales, operación de máquinas, etc.
- Tercero: Manipulación de materiales de peso mediano (menos de 10 kg). y al de trepar y trabajar en andamiajes o en posturas difíciles. Esfuerzo frecuente de manejar materiales de 5 a 10 kg.
- Cuarto: Permanecer de pie o caminando la mayor parte de la jornada o manejar cortas y en algunos casos largas distancias. Actividad constante con materiales pesados, laborales que demandan energía muscular considerable.
- Quinto: Realizar tareas en posiciones incómodas, permanecer de pie la mayor parte de la jornada y realizar turnos de trabajo en jornadas prolongadas. Movimientos que requieren gran esfuerzo muscular, transportación de materiales pesados (más de 20 kg) durante el 50% del tiempo de trabajo.

SUBFACTOR 2.2. Esfuerzo mental.

DEFINICIÓN. Se refiere al grado de atención mental en aspectos sobre todo de carácter cualitativo y cuantitativo de una manera constante.

GRADOS.

Primero: Rutina. De actividad diaria. El puesto está perfectamente estandarizado.

Segundo: Semi rutina. El puesto está estandarizado. Existen manuales de operación y normas específicas.

Tercero: Semi delimitado. El puesto está semi estandarizado. Existen manuales y normas.

Cuarto: Delimitado. Existen procedimientos generales. Hay antecedentes o guías para desempeñar el puesto.

Quinto: Definido. Los antecedentes o procedimientos no son muchos. La guía es política de procedimientos. Existen objetivos específicos de la función.

FACTOR 3: Responsabilidad

SUBFACTOR 3.1. Responsabilidad en resultados.

DEFINICIÓN. Se refiere al impacto que representa el puesto respecto a los recursos materiales, técnicos y humanos. Deben considerarse metas a alcanzar, volumen de producción, etc.

GRADOS.

Primero: Está sujeto a supervisión directa y detallada, realiza labores de registro.

Segundo: Recibe instrucciones precisas y supervisión estrecha, realiza labores de interpretación de ayuda y consulta.

Tercero: Ejecuta procedimientos y prácticas estandarizadas, supervisión de progresos y resultados, realiza labores de interpretación o asesoría para que otras personas tomen decisiones importantes.

Cuarto: Está regido por políticas específicas y supervisadas en forma periódica, hace labores de participación con otras personas para tomar decisiones.

Quinto: Sus políticas y objetivos son generales y son supervisadas por gerentes de departamento. Participa directamente en el manejo de situaciones y en la toma de decisiones.

SUBFACTOR 3.2. Equipo y herramientas.

DEFINICIÓN. Mide el grado de habilidad y destreza que se requiere para manejar máquinas, equipos y/o herramientas y a su vez el buen uso de las mismas.

GRADOS:

Primero: El puesto conlleva responsabilidad por el cuidado y manejo apropiado de equipos, maquinaria, provisiones y herramientas de mínimo valor capital.

Segundo: El puesto conlleva responsabilidad directa por el cuidado y manejo apropiado de equipos, maquinaria, provisiones y herramientas propios del puesto (de considerable valor capital).

Tercero: El puesto conlleva responsabilidad directa por el cuidado, seguridad de operación y mantención de equipos, maquinaria, instalaciones y herramientas propios de una unidad (de importante valor capital).

Cuarto: El puesto conlleva responsabilidad directa por el cuidado, seguridad de operación, mantención y reparación de equipos, maquinaria, instalaciones y herramientas que pasan de una sola unidad (de alto valor capital).

FACTOR 4: Condiciones de trabajo.

SUBFACTOR 4.1. Ambiente y riesgo.

DEFINICIÓN. Posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo, aún tomados los diferentes cuidados y medidas que se requieren.

GRADOS:

Primero: Poco. Inexistencia, en general, de variaciones de temperatura, de humos, gases, ruidos, polvos y condiciones atmosféricas extremas. Rara vez resulta imprescindible desempeñar el trabajo a la intemperie.

Segundo: Normal. Algunos factores ambientales anormales, debido a la necesidad imprescindible de trabajar bajo temperaturas variables, en ambientes ruidosos, aceitosos, corrosivos o húmedos, entre otros.

Tercero: Moderado. Exposición inevitable a condiciones desfavorables tales como trabajo continuo a la intemperie en todo clima o en lugares muy congestionados, muy ruidosos, muy sucios o muy deteriorantes.

Cuarto: Regular. Predominantemente, expuesto a circunstancias ambientales extremas.

Quinto: Frecuente. Muy altos riesgos, potencialmente graves y relativamente impredecibles.

PONDERACIÓN DE FACTORES.

1. Se asigna un porcentaje a cada factor según su valor o importancia.

Factores:

Habilidades 40%

Esfuerzo 20%

Responsabilidad 25%

Condiciones de Trabajo + 15%

100%

2. Se distribuye el porcentaje asignado a cada factor dentro de los sub factores del mismo asignando el porcentaje más alto al más destacado, obteniendo el siguiente resultado.

Requisitos	Factores a evaluar	Ponderación de factores
Habilidades 40%	Experiencia	7%
	Nivel Escolar	5%
	Conocimientos técnicos	10%
	Criterio e Iniciativa	8%
	Dificultad del trabajo	10%
	Puntaje subtotal	40%
Esfuerzo 20%	Esfuerzo físico	13%
	Esfuerzo mental	7%
	Puntaje subtotal	20%
Responsabilidad 25%	Resultados	10%
	Equipo y herramientas	15%
		25%

	Puntaje subtotal	
Condiciones de trabajo 15%	Ambiente y riesgo	15%
	Puntaje subtotal	15%
Puntaje total		100%

3. Para obtener el puntaje máximo de cada sub factor se determinó una escala de 500 puntos y se utilizó una regla de tres= porcentaje del sub factor por quinientos dividido cien (% del sub factor * 500 / 100)

Factores	Sub factores	Ponderación expresada %	Puntaje de Factor	Puntaje Grado Máximo
Habilidad 26 %	Experiencia	7%	$7\% * 500 / 100 =$	35
	Nivel Escolar	5%	$5\% * 500 / 100 =$	25
	Conocimientos técnicos	10%	$10\% * 500 / 100 =$	50
	Criterio e iniciativa	8%	$8\% * 500 / 100 =$	40
	Dificultad del trabajo	10%	$10\% * 500 / 100 =$	50
Esfuerzo 32%	Esfuerzo físico	13%	$13\% * 500 / 100 =$	65
	Esfuerzo mental	7%	$7\% * 500 / 100 =$	35
Responsabilidad 20%	En resultados	10%	$10\% * 500 / 100 =$	50
	Equipo y herramientas	15%	$15\% * 500 / 100 =$	75
Condiciones de trabajo 22%	Ambiente y riesgo	15%	$15\% * 500 / 100 =$	75
TOTALES		100%	Base puntual 500	$\Sigma 500$

4. Para asignar el peso de los sub factores se utiliza una progresión aritmética.

(Máximo puntaje / Máxima intensidad) * Intensidad del grado= constante aritmética.

En el caso del sub factor experiencia, puntaje máximos 35 (dividido) / máxima intensidad 5 (por) * intensidad del grado 1 es igual a 7. Ejemplo: $35 / 5 * 1 = (7 \text{ constante})$, posteriormente se realiza la progresión.

El resultado de las puntuaciones obtenidas en la totalidad de los factores se aprecia en la siguiente tabla:

**ASIGNACIÓN DE PUNTOS A LOS GRADOS DEL FACTOR A EVALUAR A
TRAVÉS DE LA PROGRESIÓN ARITMÉTICA**

Experiencia					
Grados	Pts.	Fórmula: Progresión aritmética			
1	7	35	Dividido 5	Por 1=	7
2	14	35	Dividido 5	Por 2=	14
3	21	35	Dividido 5	Por 3=	21
4	28	35	Dividido 5	Por 4=	28
5	35	35	Dividido 5	Por 5=	35
Nivel Escolar	Pts.				
1	5	25	Dividido 5	Por 1=	5
2	10	25	Dividido 5	Por 2=	10
3	15	25	Dividido 5	Por 3=	15
4	20	25	Dividido 5	Por 4=	20
5	25	25	Dividido 5	Por 5=	25
Conocimientos técnicos	Pts.				
1	10	50	Dividido 5	Por 1=	10
2	20	50	Dividido 5	Por 2=	20
3	30	50	Dividido 5	Por 3=	30
4	40	50	Dividido 5	Por 4=	40
5	50	50	Dividido 5	Por 5=	50
Criterio e iniciativa	Pts.				
1	8	40	Dividido 5	Por 1=	8
2	16	40	Dividido 5	Por 2=	16
3	24	40	Dividido 5	Por 3=	24
4	32	40	Dividido 5	Por 4=	32

5	40	40	Dividido 5	Por 5=	40
Dificultad del trabajo	Pts.				
1	10	50	Dividido 5	Por 1=	10
2	20	50	Dividido 5	Por 2=	20
3	30	50	Dividido 5	Por 3=	30
4	40	50	Dividido 5	Por 4=	40
5	50	50	Dividido 5	Por 5=	50
Esfuerzo físico	Pts.				
1	13	65	Dividido 5	Por 1=	13
2	26	65	Dividido 5	Por 2=	26
3	39	65	Dividido 5	Por 3=	39
4	52	65	Dividido 5	Por 4=	52
5	65	65	Dividido 5	Por 5=	65
Esfuerzo Mental	Pts.				
1	7	35	Dividido 5	Por 1=	7
2	14	35	Dividido 5	Por 2=	14
3	21	35	Dividido 5	Por 3=	21
4	28	35	Dividido 5	Por 4=	28
5	35	35	Dividido 5	Por 5=	35
Resultados	Pts.				
1	10	50	Dividido 5	Por 1=	10
2	20	50	Dividido 5	Por 2=	20
3	30	50	Dividido 5	Por 3=	30

4	40	50	Dividido 5	Por 4=	40
5	50	50	Dividido 5	Por 5=	50
Equipo y herramientas	Pts.				
1	19	75	Dividido 4	Por 1=	19
2	38	75	Dividido 4	Por 2=	38
3	57	75	Dividido 4	Por 3=	57
4	75	75	Dividido 4	Por 4=	75
Ambiente y riesgo	Pts.				
1	15	75	Dividido 5	Por 1=	15
2	30	75	Dividido 5	Por 2=	30
3	45	75	Dividido 5	Por 3=	45
4	60	75	Dividido 5	Por 4=	60
5	75	75	Dividido 5	Por 5=	75

**INTEGRACIÓN DE PUNTOS A LOS GRADOS DEL FACTOR A EVALUAR A TRAVÉS
DE LA PROGRESIÓN ARITMÉTICA**

Requisitos	GRADOS				
	1	2	3	4	5
Experiencia	7	14	21	28	35
Nivel Escolar	5	10	15	20	25
Conocimientos técnicos	10	20	30	40	50
Criterio e iniciativa	8	16	24	32	40
Dificultad del trabajo	10	20	30	40	50
Esfuerzo Físico	13	26	39	52	65
Esfuerzo mental	7	14	21	28	35
Resultados	10	20	30	40	50
Equipo y herramientas	19	38	57	75	
Ambiente y riesgo	15	30	45	60	75

LIMITES PARA CATEGORIZAR LOS PUESTOS EN GRUPOS, SEGÚN LOS PUNTOS

OBTENIDOS.

GRUPO	LIMITES
7	Hasta 148 puntos
6	De 149 a 204
5	De 205 a 260
4	De 261 a 316
3	De 317 a 372
2	De 373 a 428
1	Más de 429 puntos

MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS

**MANUAL DE VALUACIÓN
DE PUESTOS OPERATIVOS.**

- INGENIO CONCEPCION-

NOVIEMBRE 2014

MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS.	FECHA DE REALIZACIÓN
	20/11/2013
	FECHA DE REVISIÓN
	20/11/2014

ÍNDICE.

No.	Temario	Página
1.	Presentación	1
2.	Finalidad del Manual	2
3.	Objetivos	2
4.	Alcance del Manual	3
5.	Revisión del Manual	3
6.	Instrumento	4
7.	Procedimiento	17
8.	Flujograma	21
9.	Resultados de la Valuación	22
10.	Categorización de los Puestos	24
11.	Directorio	27

REALIZADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
PRACTICANTE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA

MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS.	FECHA DE REALIZACIÓN 20/11/2013
	FECHA DE REVISIÓN 20/11/2014
	Página 1 de 30

1. PRESENTACIÓN

En el presente Manual se establecen los aspectos principales y los pasos que deben seguirse para la realización de la valoración de los cargos operativos, atendiendo las necesidades de la empresa y tomando en cuenta los cuatro principales factores que establecen las valuaciones cuantitativas que son habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo para una valoración justa y equitativa.

Para que la valoración de puestos sea determinada de una manera objetiva, se ha establecido un método de Valoración de Puestos de tipo Cuantitativo, específicamente el Método de Puntos por Factor, basada en la importancia y contribución de cada uno de los puestos en el logro de los objetivos institucionales, llevándose a cabo una valoración de los puestos de trabajo para el efecto, en base a factores y sub factores que representan las cualidades del puesto. Este Manual de Valuación de Puestos representa el conjunto de factores y subfactores de valoración, que serán valorados por un comité de valoración de puestos, cuyo resultado obtenido determinará la clasificación, valoración.

REALIZADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
PRACTICANTE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA

MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS.	FECHA DE REALIZACIÓN
	20/11/2013
	FECHA DE REVISIÓN
	20/11/2014
	Página 2 de 30

2. FINALIDAD DEL MANUAL

El Manual de Valuación de Puestos, tiene como finalidad ser un instrumento referencial para lograr establecer una valoración y categorización de puestos a través de un sistema de parámetros utilizando el establecimiento y ponderación de factores, sub-factores y grados; para posteriormente servir como instrumento referencial para lograr establecer la fijación del salario base, de una forma racional, objetiva y técnica.

3. OBJETIVOS

Objetivo General:

Proponer un sistema de valuación en puestos operativos por el método de factores y puntos para beneficiar al personal y a la empresa.

Objetivos Específicos:

- Alinear los puestos de la organización conforme a su importancia, a través de asignar un valor relativo de acuerdo a los Valores organizacionales
- Ofrecer datos para establecer una comparación de los resultados de la Valuación con la valoración actual de los puestos.
- Establecer el manual de valuación de puestos como instrumento técnico para la realización del sistema de valoración de los cargos operativos y que podrá ser actualizado en base a las necesidades de la empresa.

REALIZADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
PRACTICANTE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA

MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS.	FECHA DE REALIZACIÓN
	20/11/2013
	FECHA DE REVISIÓN
	20/11/2014
	Página 3 de 30

4. ALCANCE DEL MANUAL

El Manual de Valoración de Puestos, es de aplicación para los puestos operativos que corresponden a los siguientes procesos.

Proceso
Automatización
Energía
Extracción
Mantenimiento
Planeación y Control
Recuperación
Seguridad Industrial
Servicios
Tratamiento
Laboratorio

5. REVISIÓN DEL MANUAL

El Manual de Valoración de Puestos debe ser actualizado en conjunto por el Jefe de Recursos Humanos, por el Comité de Valoración y por el o los representantes del Área de Compensaciones, basándose en las necesidades de la empresa en la búsqueda de un equilibrio interno y externo de la misma.

REALIZADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
PRACTICANTE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA

MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS.	FECHA DE REALIZACIÓN
	20/11/2013
	FECHA DE REVISIÓN
	20/11/2014
	Página 4 de 30

6. INSTRUMENTO

DESCRIPCIÓN DE FACTORES, SUBFACTORES Y GRADOS.

FACTOR 1: Habilidad

SUBFACTOR 1.1. Experiencia.

DEFINICIÓN. Tiempo normalmente necesario para que la persona que posea la instrucción correspondiente, pueda desempeñar satisfactoriamente un puesto.

GRADOS:

- Primero: De seis meses a un año
- Segundo: De un año hasta dos años
- Tercero: De dos años hasta tres años
- Cuarto: De tres años hasta cuatro años
- Quinto: De cuatro años en adelante

SUBFACTOR 1.2. Nivel Escolar.

DEFINICIÓN. Aprecia los conocimientos generales y especializados necesarios para desempeñar los trabajos de la empresa.

GRADOS:

- Primero: Primaria Completa.
- Segundo: Ciclo básico finalizado.
- Tercero: Ciclo básico finalizado más 1 año o más de estudios técnicos relacionados al puesto.
- Cuarto: Nivel diversificado completo
- Quinto: Nivel diversificado finalizado más carrera técnica relacionada al puesto.

SUBFACTOR 1.3. Conocimientos técnicos.

DEFINICIÓN:

Este factor mide el nivel inicial de conocimientos técnicos que debe poseer una persona para poder desempeñar satisfactoriamente las funciones del Puesto de Trabajo que se valora.

MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS.	FECHA DE REALIZACIÓN
	20/11/2013
	FECHA DE REVISIÓN
	20/11/2014
	Página 5 de 30

GRADOS:

Grado 1: Mínimo: Realizar siempre un mismo trabajo, simple y repetitivo.

Grado 2: Básico: La tarea consiste en utilizar un procedimiento de trabajo algo complejo.

Grado 3: Competente: Realizar un solo trabajo, que por ser relativamente complejo, requiere ciertos conocimientos teóricos específicos en su ejecución.

Grado 4: Alto: Puestos de Trabajo que requieren el dominio de una especialidad, en los que deben realizarse tareas de las comúnmente conocidas como de oficio.

Grado 5: Experto: Puestos de trabajo que requieren los conocimientos teóricos/prácticos de una profesión suficientes para el desarrollo de todas las tareas que se le encomienden.

SUBFACTOR 1.3. Criterio e iniciativa.

DEFINICIÓN. Amplitud en que se requiere ejercitar el propio juicio para tomar decisiones sobre el trabajo o modificar situaciones y sistemas.

GRADOS.

Primero: a.- Tareas simples repetitivas o de rutina.
b.- Actuación según instrucciones verbales o escritas exactas y concretas.
c.- Trabajos cuya iniciativa la asume el mando directo del ocupante del Puesto de Trabajo.
d.- Tareas que prácticamente no requieren tomar determinaciones ni planificaciones por estar todo ello minuciosamente estipulado.

Segundo: a.- Realizar trabajos variados simples dentro de su especialidad.
b.- Trabajar con instrucciones detalladas que requieren el uso de cierta capacidad de discernimiento.
c.- Determinar cuándo un trabajo simple está satisfactoriamente terminado.

Tercero: a.- Realizar trabajos de cierta complejidad dentro de su especialidad.
b.- Trabajar sin instrucciones, con iniciativa normal en un trabajo conocido.
c.- Determinar cuándo un trabajo normal está satisfactoriamente terminado.

MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS.	FECHA DE REALIZACIÓN
	20/11/2013
	FECHA DE REVISIÓN
	20/11/2014
	Página 6 de 30

Cuarto: a.- Planear la ejecución de un trabajo complicado o inhabitual, del que solo se dispone del método general.
b.- Tomar decisiones que requieren considerable iniciativa sobre trabajos conocidos.
c.- Planear, antes de poner en marcha, operaciones complejas que aún no tienen procedimiento establecido.

Quinto: a.- Trabajar independientemente para alcanzar resultados de aplicación general.
b.- Organizar trabajos complejos y no repetitivos.
c.- Tomar determinaciones sobre situaciones nuevas de tareas complejas que requieren un elevado grado de iniciativa.

SUBFACTOR 1.4. Dificultad del trabajo

DEFINICIÓN: Este sub factor considera la complejidad de la tarea a desarrollar y la frecuencia de las posibles incidencias.

GRADOS:

Primero: Mínima: Opera con tareas simples que requieren mínima concentración, la posibilidad de que afecte significativamente los resultados es baja.

Segundo: Baja: Opera con baja complejidad sistemas simples, de su uso pueden resultar deficiencias rápidamente observables, requiere de leve atención continua.

Tercero: Regular: Operar con tareas de moderada complejidad que exigen cuidados especiales por las precisiones exigidas o por su impacto en los resultados.

Cuarto: Compleja: Por la cantidad y calidad exigidas, su actuación debe ser especialmente cuidadosa, de lo contrario podría derivarse grandes pérdidas por errores en los procesos de trabajo o retrasos importantes en el avance de la actividad.

Quinto: Altamente compleja: Tanto por la gran precisión del trabajo como por el elevado coste de las tareas en las que tiene intervención.

MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS.	FECHA DE REALIZACIÓN
	20/11/2013
	FECHA DE REVISIÓN
	20/11/2014
	Página 7 de 30

FACTOR 2: Esfuerzo.

SUBFACTOR 2.1. Esfuerzo físico.

DEFINICIÓN. Se refiere a la intensidad y continuidad del esfuerzo físico que genera cansancio, fatiga o tensión física.

GRADOS.

Primero: Permanecer sentado la mayor parte de la jornada con atención visual y esfuerzo manual. Esfuerzo mínimo desarrollado por el trabajo especializado en que se operan máquinas totalmente automáticas.

Segundo: El esfuerzo físico corresponde al del uso de herramientas de mano ligeras y/o el manejo de materiales ligeros (menos de 5 kg). Más del 20% de tiempo en posición fatigosa y/o movimientos continuos de palancas, materiales, operación de máquinas, etc.

Tercero: Manipulación de materiales de peso mediano (menos de 10 kg). y al de trepar y trabajar en andamiajes o en posturas difíciles. Esfuerzo frecuente de manejar materiales de 5 a 10 kg.

Cuarto: Permanecer de pie o caminando la mayor parte de la jornada o manejar cortas y en algunos casos largas distancias. Actividad constante con materiales pesados, laborales que demandan energía muscular considerable.

Quinto: Realizar tareas en posiciones incómodas, permanecer de pie la mayor parte de la jornada y realizar turnos de trabajo en jornadas prolongadas. Movimientos que requieren gran esfuerzo muscular, transportación de materiales pesados (más de 20 kg) durante el 50% del tiempo de trabajo.

SUBFACTOR 2.2. Esfuerzo mental.

DEFINICIÓN. Se refiere al grado de atención mental en aspectos sobre todo de carácter cualitativo y cuantitativo de una manera constante.

REALIZADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
PRACTICANTE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA

MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS.	FECHA DE REALIZACIÓN
	20/11/2013
	FECHA DE REVISIÓN
	20/11/2014
	Página 8 de 30

GRADOS.

Primero: Rutina. De actividad diaria. El puesto está perfectamente estandarizado.

Segundo: Semi rutina. El puesto está estandarizado. Existen manuales de operación y normas específicas.

Tercero: Semi delimitado. El puesto está semi estandarizado. Existen manuales y normas.

Cuarto: Delimitado. Existen procedimientos generales. Hay antecedentes o guías para desempeñar el puesto.

Quinto: Definido. Los antecedentes o procedimientos no son muchos. La guía es política de procedimientos. Existen objetivos específicos de la función.

FACTOR 3: Responsabilidad

SUBFACTOR 3.1. Responsabilidad en resultados.

DEFINICIÓN. Se refiere al impacto que representa el puesto respecto a los recursos materiales, técnicos y humanos. Deben considerarse metas a alcanzar, volumen de producción, etc.

GRADOS.

Primero: Está sujeto a supervisión directa y detallada, realiza labores de registro.

Segundo: Recibe instrucciones precisas y supervisión estrecha, realiza labores de interpretación de ayuda y consulta.

Tercero: Ejecuta procedimientos y prácticas estandarizadas, supervisión de progresos y resultados, realiza labores de interpretación o asesoría para que otras personas tomen decisiones importantes.

Cuarto: Está regido por políticas específicas y supervisadas en forma periódica, hace labores de participación con otras personas para tomar decisiones.

MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS.	FECHA DE REALIZACIÓN
	20/11/2013
	FECHA DE REVISIÓN
	20/11/2014
	Página 9 de 30

Quinto: Sus políticas y objetivos son generales y son supervisadas por gerentes de departamento. Participa directamente en el manejo de situaciones y en la toma de decisiones.

SUBFACTOR 3.2. Equipo y herramientas.

DEFINICIÓN. Mide el grado de habilidad y destreza que se requiere para manejar máquinas, equipos y/o herramientas y a su vez el buen uso de las mismas.

GRADOS.

Primero: El puesto conlleva responsabilidad por el cuidado y manejo apropiado de equipos, maquinaria, provisiones y herramientas de mínimo valor capital.

Segundo: El puesto conlleva responsabilidad directa por el cuidado y manejo apropiado de equipos, maquinaria, provisiones y herramientas propios del puesto (de considerable valor capital)

Tercero: El puesto conlleva responsabilidad directa por el cuidado, seguridad de operación y mantención de equipos, maquinaria, instalaciones y herramientas propios de una unidad (de importante valor capital)

Cuarto: El puesto conlleva responsabilidad directa por el cuidado, seguridad de operación, mantención y reparación de equipos, maquinaria, instalaciones y herramientas que pasan de una sola unidad (de alto valor capital).

FACTOR 4: Condiciones de trabajo.

SUBFACTOR 4.1. Ambiente y riesgo.

DEFINICIÓN. Posibilidad de que ocurran accidentes de trabajo, aún tomados los diferentes cuidados y medidas que se requieren.

GRADOS.

Primero: Poco. Inexistencia, en general, de variaciones de temperatura, de humos, gases, ruidos, polvos y condiciones atmosféricas extremas. Rara vez resulta imprescindible desempeñar el trabajo a la intemperie.

MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS.	FECHA DE REALIZACIÓN
	20/11/2013
	FECHA DE REVISIÓN
	20/11/2014
	Página 10 de 30

Segundo: Normal. Algunos factores ambientales anormales, debido a la necesidad imprescindible de trabajar bajo temperaturas variables, en ambientes ruidosos, aceitosos, corrosivos o húmedos, entre otros.

Tercero: Moderado. Exposición inevitable a condiciones desfavorables tales como trabajo continuo a la intemperie en todo clima o en lugares muy congestionados, muy ruidosos, muy sucios o muy deteriorantes.

Cuarto: Regular. Predominantemente, expuesto a circunstancias ambientales extremas.

Quinto: Frecuente. Muy altos riesgos, potencialmente graves y relativamente impredecibles.

PONDERACIÓN DE FACTORES.

5. Se asigna un porcentaje a cada factor según su valor o importancia.

Factores:

Habilidades		40%
Esfuerzo		20%
Responsabilidad		25%
Condiciones de Trabajo	+	15%

		100%

6. Se distribuye el porcentaje asignado a cada factor dentro de los sub factores del mismo asignando el porcentaje más alto al más destacado, obteniendo el siguiente resultado.

REALIZADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
PRACTICANTE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA

MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS.	FECHA DE REALIZACIÓN 20/11/2013
	FECHA DE REVISIÓN 20/11/2014
	Página 11 de 30

Requisitos	Factores a evaluar	Ponderación de factores
Habilidades 40%	Experiencia	7%
	Nivel Escolar	5%
	Conocimientos técnicos	10%
	Criterio e Iniciativa	8%
	Dificultad del trabajo	10%
	Puntaje subtotal	40%
Esfuerzo 20%	Esfuerzo físico	13%
	Esfuerzo mental	7%
	Puntaje subtotal	20%
Responsabilidad 25%	Resultados	10%
	Equipo y herramientas	15%
	Puntaje subtotal	25%
Condiciones de trabajo 15%	Ambiente y riesgo	15%
		Puntaje subtotal
Puntaje total		100%

7. Para obtener el puntaje máximo de cada sub factor se determinó una escala de 500 puntos y se utilizó una regla de tres= porcentaje del sub factor por quinientos dividido cien (% del sub factor * 500 / 100)

REALIZADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
PRACTICANTE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA

MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS.	FECHA DE REALIZACIÓN 20/11/2013
	FECHA DE REVISIÓN 20/11/2014
	Página 12 de 30

Factores	Sub factores	Ponderación expresada %	Puntaje de Factor	Puntaje Grado Máximo
Habilidad 26 %	Experiencia	7%	$7\% * 500 / 100 =$	35
	Nivel Escolar	5%	$5\% * 500 / 100 =$	25
	Conocimientos técnicos	10%	$10\% * 500 / 100 =$	50
	Criterio e iniciativa	8%	$8\% * 500 / 100 =$	40
	Dificultad del trabajo	10%	$10\% * 500 / 100 =$	50
Esfuerzo 32%	Esfuerzo físico	13%	$13\% * 500 / 100 =$	65
	Esfuerzo mental	7%	$7\% * 500 / 100 =$	35
Responsabilidad 20%	En resultados	10%	$10\% * 500 / 100 =$	50
	Equipo y herramientas	15%	$15\% * 500 / 100 =$	75
Condiciones de trabajo 22%	Ambiente y riesgo	15%	$15\% * 500 / 100 =$	75
TOTALES		100%	Base puntual 500	$\sum 500$

8. Para asignar el peso de los sub factores se utiliza una progresión aritmética. (Máximo puntaje / Máxima intensidad) * Intensidad del grado = constante aritmética.

En el caso del sub factor experiencia, puntaje máximos 35 (dividido) / máxima intensidad 5 (por) * intensidad del grado 1 es igual a 7. Ejemplo: $35 / 5 * 1 =$ (7 constante), posteriormente se realiza la progresión.

REALIZADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
PRACTICANTE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA

MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS.	FECHA DE REALIZACIÓN 20/11/2013
	FECHA DE REVISIÓN 20/11/2014
	Página 13 de 30

El resultado de las puntuaciones obtenidas en la totalidad de los factores se aprecia en la siguiente tabla:

ASIGNACIÓN DE PUNTOS A LOS GRADOS DEL FACTOR A EVALUAR A TRAVÉS DE LA PROGRESIÓN ARITMÉTICA

Experiencia					
Grados	Pts.	Fórmula: Progresión aritmética			
1	7	35	Dividido 5	Por 1=	7
2	14	35	Dividido 5	Por 2=	14
3	21	35	Dividido 5	Por 3=	21
4	28	35	Dividido 5	Por 4=	28
5	35	35	Dividido 5	Por 5=	35
Nivel Escolar					
Grados	Pts.	Fórmula: Progresión aritmética			
1	5	25	Dividido 5	Por 1=	5
2	10	25	Dividido 5	Por 2=	10
3	15	25	Dividido 5	Por 3=	15
4	20	25	Dividido 5	Por 4=	20
5	25	25	Dividido 5	Por 5=	25

REALIZADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
PRACTICANTE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA

**MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS
OPERATIVOS.**

FECHA DE REALIZACIÓN

20/11/2013

FECHA DE REVISIÓN

20/11/2014

Página 14 de 30

Conocimientos técnicos	Pts.				
1	10	50	Dividido 5	Por 1=	10
2	20	50	Dividido 5	Por 2=	20
3	30	50	Dividido 5	Por 3=	30
4	40	50	Dividido 5	Por 4=	40
5	50	50	Dividido 5	Por 5=	50
Criterio e iniciativa	Pts.				
1	8	40	Dividido 5	Por 1=	8
2	16	40	Dividido 5	Por 2=	16
3	24	40	Dividido 5	Por 3=	24
4	32	40	Dividido 5	Por 4=	32
5	40	40	Dividido 5	Por 5=	40
Dificultad del trabajo	Pts.				
1	10	50	Dividido 5	Por 1=	10
2	20	50	Dividido 5	Por 2=	20
3	30	50	Dividido 5	Por 3=	30
4	40	50	Dividido 5	Por 4=	40
5	50	50	Dividido 5	Por 5=	50

**MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS
OPERATIVOS.**

FECHA DE REALIZACIÓN

20/11/2013

FECHA DE REVISIÓN

20/11/2014

Página 15 de 30

Esfuerzo físico	Pts.				
1	13	65	Dividido 5	Por 1=	13
2	26	65	Dividido 5	Por 2=	26
3	39	65	Dividido 5	Por 3=	39
4	52	65	Dividido 5	Por 4=	52
5	65	65	Dividido 5	Por 5=	65
Esfuerzo Mental	Pts.				
1	7	35	Dividido 5	Por 1=	7
2	14	35	Dividido 5	Por 2=	14
3	21	35	Dividido 5	Por 3=	21
4	28	35	Dividido 5	Por 4=	28
5	35	35	Dividido 5	Por 5=	35
Resultados	Pts.				
1	10	50	Dividido 5	Por 1=	10
2	20	50	Dividido 5	Por 2=	20
3	30	50	Dividido 5	Por 3=	30
4	40	50	Dividido 5	Por 4=	40
5	50	50	Dividido 5	Por 5=	50

**MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS
OPERATIVOS.**

FECHA DE REALIZACIÓN

20/11/2013

FECHA DE REVISIÓN

20/11/2014

Página 16 de 30

Equipo y herramientas	Pts.				
1	19	75	Dividido 4	Por 1=	19
2	38	75	Dividido 4	Por 2=	38
3	57	75	Dividido 4	Por 3=	57
4	75	75	Dividido 4	Por 4=	75
Ambiente y riesgo	Pts.				
1	15	75	Dividido 5	Por 1=	15
2	30	75	Dividido 5	Por 2=	30
3	45	75	Dividido 5	Por 3=	45
4	60	75	Dividido 5	Por 4=	60
5	75	75	Dividido 5	Por 5=	75



REALIZADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
PRACTICANTE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA

MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS.	FECHA DE REALIZACIÓN 20/11/2013
	FECHA DE REVISIÓN 20/11/2014
	Página 17 de 30

INTEGRACIÓN DE PUNTOS A LOS GRADOS DEL FACTOR A EVALUAR A TRAVÉS DE LA PROGRESIÓN ARITMÉTICA

Requisitos	GRADOS				
	1	2	3	4	5
Experiencia	7	14	21	28	35
Nivel Escolar	5	10	15	20	25
Conocimientos técnicos	10	20	30	40	50
Criterio e iniciativa	8	16	24	32	40
Dificultad del trabajo	10	20	30	40	50
Esfuerzo Físico	13	26	39	52	65
Esfuerzo mental	7	14	21	28	35
Resultados	10	20	30	40	50
Equipo y herramientas	19	38	57	75	
Ambiente y riesgo	15	30	45	60	75

LIMITES

GRUPO	LIMITES
7	Hasta 148 puntos
6	De 149 a 204
5	De 205 a 260
4	De 261 a 316
3	De 317 a 372
2	De 373 a 428
1	Más de 429 puntos



REALIZADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
PRACTICANTE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA

MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS.	FECHA DE REALIZACIÓN
	20/11/2013
	FECHA DE REVISIÓN
	20/11/2014
	Página 18 de 30

7. PROCEDIMIENTO.

1. DEFINICIONES.

PUESTO DE TRABAJO

Es el conjunto de funciones y actividades que dentro de un contexto organizativo, la Municipalidad individualiza para conseguir unos resultados que han de contribuir a la finalidad y objetivos para esta.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Constituye el detalle pormenorizado de las características de cada puesto, las funciones y normas a cumplir, así como los servicios esperados.

VALORACIÓN DE PUESTOS

Es un procedimiento que proporciona información del valor o peso específico que un determinado puesto tiene en la organización, este procedimiento es fundamental para establecer la Compensación.

CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Es el procedimiento por el cual se organizan los puestos de acuerdo a su naturaleza, importancia relativa de sus contenidos en la empresa y nivel de responsabilidad que ocupan, de forma que facilite la definición y aplicación de políticas de gestión de los recursos humanos.

PUESTOS OPERATIVOS

Tienen como función desarrollar funciones técnicas, de apoyo administrativo, técnico y servicios generales, cuya ejecución requiere de habilidades específicas para su desempeño, actúan en un plano operativo y a nivel de objetivos, programas, normas o estándares, consiguen resultados por sí mismos.

MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS.	FECHA DE REALIZACIÓN 20/11/2013
	FECHA DE REVISIÓN 20/11/2014
	Página 19 de 30

2. POLÍTICAS DE OPERACIÓN.

- a) Previa a la valoración de puestos, el Comité de Valoración deberá revisar el presente Manual, validando los factores, subfactores, grados y ponderación determinada.
- b) El Comité de Valoración de Puestos deberá consensuar la determinación de los grados para cada puesto de la Empresa. Cuando no se pueda llegar a consensos, la decisión será tomada por un representante de Compensaciones.
- c) Cuando se valoren puestos con características especiales, el Comité de Valoración podrá solicitar el apoyo o participación del Jefe Inmediato Superior del puesto a valorar.
- d) Cuando se identifiquen puestos que salen de la línea de tendencia, los mismos deberán ser ajustados por el Comité de Valoración.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

ETAP A	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	INSTRUMENTO	PLAZO
1		Inicio		
2	Responsable de Recursos Humanos	Inicia y organiza el proceso de Valoración de Puestos.	Cronograma de actividades	1 día
3	Responsable de Recursos Humanos	Nombramiento e integración del Comité de Valoración de Puestos y presentación del Proyecto	Valuación de puestos	1 día
4	Comité de Valuación	Determinación de los puestos tipo	Valuación de puestos	1 día
5	Comité de Valuación	Determinación de los factores y sub factores	Valuación de puestos	1 día

REALIZADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
PRACTICANTE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA

MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS.	FECHA DE REALIZACIÓN
	20/11/2013
	FECHA DE REVISIÓN
	20/11/2014
	Página 20 de 30

6	Representante del Área de Compensación, Recursos Humanos y Encargado de Planificación y Proyectos	Plantean la distribución de puntos por factor, subfactor y grado, que deben tener carácter proporcional a fin de que combinada la sumatoria, el resultado final sume 500 puntos. Se podrá aplicar la progresión aritmética, geométrica o arbitraria. Se recomienda la progresión aritmética.	Proyecto de Valuación	1 día
7	Representante del Área de Compensación, Recursos Humanos y Encargado de Planificación y Proyectos	Conformación de la Estructura de Factores, Subfactores, Grados y Puntos.	Estructura de Factores, Subfactores, Grados y Puntos.	3 días
8	Comité de Valoración de Puestos	Realizan la valoración de cada puesto, en función al Manual aprobado y a la Descripción del puesto a evaluar. Se deberá vigilar de realizar sólo una evaluación para los puestos que se repitan. Cuando exista uno o más puestos con características especiales, el Comité de Valoración podrá convocar al Jefe Inmediato para considerar los criterios que correspondan.	Valoración de Puestos	Hasta 10 Días

REALIZADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
PRACTICANTE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA

MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS.	FECHA DE REALIZACIÓN 20/11/2013
	FECHA DE REVISIÓN 20/11/2014
	Página 21 de 30

9	Comité de Valuación, Jefe de Recursos Humanos y Encargado del Proyecto	Revisan la descripción de factores y subfactores y asignan puntajes de acuerdo al Manual de Valoración de Puestos vigente, llenando la tabla de resumen de valuación. Valoración de Puestos (Grados y Puntaje). Esta etapa permitirá obtener el Puntaje Total para cada Puesto valorado.	Valoración de Puestos (Grados y Puntaje)	Hasta 5 Días
10	Jefe de Recursos Humanos, Representante del Área de Compensación, Encargado del Proyecto	Determinan las Categorías por rango de puntos de evaluación de cargos. Presentación de Informe Técnico sobre los Resultados de la Valoración de Puestos	Categorías por rango de puntos Categorías Informe Técnico	Hasta 3 Días
11	Jefe de Recursos Humanos, Representante del Área de Compensación	Concluido el proceso de valoración de puestos, se validan los resultados finales y se presenta a los Jefes y supervisores de los Procesos Involucrados el Informe Técnico con los resultados de la valoración.	Informe de resultados del proceso de valoración	Hasta 2 días
12	Encargado del Proyecto	Tabulación y graficas de los resultados finales de la valuación.	Informe de resultados del proceso de valoración	Hasta 2 días

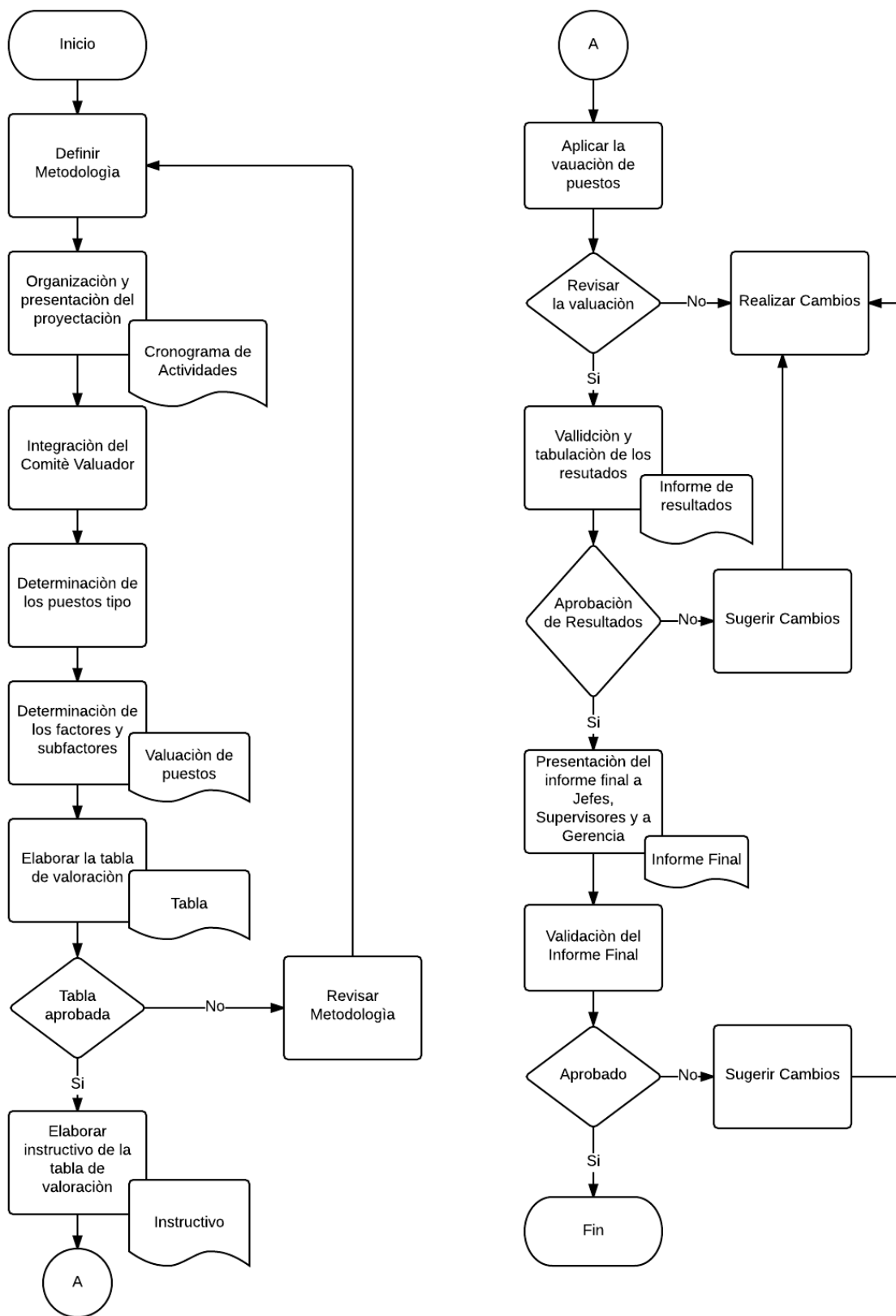
REALIZADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
PRACTICANTE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA

MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS.	FECHA DE REALIZACIÓN
	20/11/2013
	FECHA DE REVISIÓN
	20/11/2014
	Página 22 de 30

13	Jefe de Recursos Humanos, Representante del Área de Compensación, Encargado del Proyecto	Creación del Informe Final de Valuación de Puestos	Informe final de resultados del proceso de valoración	Hasta 3 días
14	Encargado del Proyecto	Presentación final del Informe de Valuación al Comité Valuador, Jefes y Supervisores del Área, y a Gerencia	Informe final de resultados del proceso de valoración	1 día
15	Gerencia de Recursos Humanos	Validación del Informe de Valuación.	Informe final de resultados del proceso de valoración	1 día

REALIZADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
PRACTICANTE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA

8. FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO PARA VALUACIÓN DE PUESTOS.



MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS.	FECHA DE REALIZACIÓN
	20/11/2013
	FECHA DE REVISIÓN
	20/11/2014
	Página 24 de 30

9. RESULTADOS DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS.

Proceso	Puesto	Puntos	Grupo
Servicios	Ayudante I FC	203	6
	Ayudante II FC	249	5
Recuperación del azúcar	Operador de Envasado FC	191	6
	Operador de Centrífugas Continuas I FC	324	3
	Operador de Centrífugas Continuas II FC	383	2
	Operador de Tachos I FC	266	4
	Operador de Tachos II FC	325	3
	Operador de Tachos III FC	397	2
	Operador de Tachos IV FC	429	1
	Encargado de Inocuidad FC	375	2
	Operador de Sistema de Inocuidad FC	311	4
	Operador de Filtros de Refinería FC	312	4
	Operador de Tratamiento de Carbón	191	6
	Verificador de Peso FC	246	5
	Encargado de Envasado FC	340	3
Mantenimiento	Mecánico Industrial I FC	248	5
	Mecánico Industrial II FC	294	4
	Mecánico Industrial III FC	346	3
	Mecánico Industrial IV FC	384	2
	Mecánico Industrial V FC	452	1
	Operador de Maquinaria Pesada Móvil III FC	333	3
	Pintor FC	243	5
	Albañil FC	240	5
	Soldador I FC	198	6
	Soldador II FC	283	4
	Soldador III FC	354	3
	Soldador IV FC	394	2
	Soldador V FC	445	1
	Mecánico de Máquina Herramienta I FC	263	4
	Mecánico de Máquina Herramienta II FC	309	4
	Mecánico de Máquina Herramienta III FC	366	3

MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS.

FECHA DE REALIZACIÓN

20/11/2013

FECHA DE REVISIÓN

20/11/2014

Página 25 de 30

Laboratorio	Auxiliar de Laboratorio I FC	224	5
	Auxiliar de Laboratorio III FC	301	4
	Auxiliar de Laboratorio IV LAB	323	4
Tratamiento de Jugo	Operador de Calentadores FC	316	4
	Encargado de Dosificación Productos Químicos FC	262	4
	Operador de Filtros de Cachaza FC	348	3
	Operador de Clarificación de Meladura FC	278	4
	Operador de Evaporadores FC	307	4
	Operador de Clarificación de Jugos FC	274	4
Energía	Operador de Turbogeneradores II FC	246	5
	Operador de Turbogeneradores IV FC	356	3
	Operador de Grúa II FC	234	4
	Operador de Bombas FC	271	4
	Encargado de Calderas FC	338	3
	Auxiliar de Agua y Combustible FC	264	4
	Electricista I FC	284	4
	Electricista II FC	330	3
	Electricista III FC	332	3
	Electricista IV FC	433	2
	Electricista V FC	500	1
	Encargado de Tomas I FC	140	7
	Encargado de Tomas II FC	154	6
	Operador de Calderas I FC	195	6
Operador de Calderas III FC	286	4	
Automatización	Instrumentista I FC	249	5
	Instrumentista II FC	294	4
	Instrumentista III FC	345	3
	Instrumentista IV FC	384	2
Seguridad Industrial	Auxiliar de Seguridad Industrial FC	175	6
	Monitor de Seguridad Industrial FC	304	4
	Guardián FC	249	5

MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS.	FECHA DE REALIZACIÓN 20/11/2013
	FECHA DE REVISIÓN 20/11/2014
	Página 26 de 30

Extracción	Auxiliar de Bodega FC	250	5
	Operador de Conductores de Caña FC	241	5
	Operador de Mesas de Caña FC	241	5
	Lubricador Industrial FC	261	4
	Auxiliar de Molinos FC	207	5
	Operador de Molinos FC	262	4
	Encargado de Mesas y Conductores FC	436	1
	Encargado de Molinos FC	318	3
	Encargado de Patio FC	270	4
Planeación y Control	Auxiliar de Planeación y Control FC	429	1
Total: 10 Procesos	Total: 70 puestos		

10. Tabla de Categorización de los Puestos Según los Puntos Obtenidos.

Grupo	Proceso o Departamento	Cantidad de puestos	Puesto
1	Automatización	0	
	Energía	1	Electricista V FC
	Extracción de jugos	1	Encargado de Mesas y Conductores FC
	Mantenimiento	2	Mecánico Industrial V FC Soldador V FC
	Planeación y control	1	Auxiliar de Planeación y Control FC
	Recuperación del azúcar	1	Operador de Tachos IV FC
	Seguridad Industrial	0	
	Servicios	0	

	Tratamiento	0	
	Laboratorio	0	
Grupo	Proceso	Cantidad de puestos	Puesto
2	Automatización	1	
	Energía	1	Electricista IV FC
	Extracción de jugos	0	
	Mantenimiento	2	Mecánico Industrial IV FC Soldador IV FC
	Planeación y control	0	
	Recuperación del azúcar	3	Operador de Centrifugas Continuas II FC Operador de Tachos III FC Encargado de Inocuidad FC
	Seguridad Industrial	0	
	Servicios	0	
	Tratamiento	0	
	Laboratorio	0	
3	Automatización	1	
			Operador de Turbogeneradores IV FC Encargado de Calderas FC Electricista II FC Electricista III FC
	Energía	4	
	Extracción de jugos	1	Encargado de Molinos FC
			Mecánico de Máquina Herramienta III FC Soldador III FC Mecánico Industrial III FC
	Mantenimiento	4	
	Planeación y control	0	
	Recuperación del azúcar	3	Operador de Centrifugas Continuas I FC Operador de Tachos II FC Encargado de Envasado FC
	Seguridad Industrial	0	
	Servicios	0	
		Operador de Filtros de Cachaza FC	
4	Automatización	1	Instrumentista II FC
	Energía	5	Operador de Grúa II FC Operador de Bombas FC

			Auxiliar de Agua y Combustible FC Electricista I FC Operador de Calderas III FC
	Extracción de jugos	3	Lubricador Industrial FC Operador de Molinos FC Encargado de Patio FC
	Mantenimiento	4	Mecánico Industrial II FC Soldador II FC Mecánico de Máquina Herramienta I FC Mecánico de Máquina Herramienta II FC
	Planeación y control	0	
	Recuperación del azúcar	3	Operador de Tachos I FC Operador de Sistema de Inocuidad FC Operador de Filtros de Refinería FC
	Seguridad Industrial	1	Monitor de Seguridad Industrial FC
	Servicios	0	
	Tratamiento	5	Operador de Calentadores FC Encargado de Dosificación Productos Químicos FC Operador de Clarificación de Meladura FC Operador de Evaporadores FC Operador de Clarificación de Jugos FC
	Laboratorio	2	Auxiliar de Laboratorio III FC Auxiliar de Laboratorio IV LAB
5	Automatización	1	Instrumentista I FC
	Energía	1	Operador de Turbogeneradores II FC
	Extracción de jugos	4	Auxiliar de Bodega FC Operador de Conductores de Caña FC Operador de Mesas de Caña FC Auxiliar de Molinos FC
	Mantenimiento	3	Mecánico Industrial I FC Pintor FC Albañil FC
	Planeación y control	0	
	Recuperación del azúcar	1	Verificador de Peso FC
	Seguridad Industrial	1	Guardián FC

	Servicios	1	Ayudante II FC
	Tratamiento	0	
	Laboratorio	2	Auxiliar de Laboratorio I FC Auxiliar de Laboratorio II LAB
6	Automatización	0	
	Energía	2	Encargado de Tomas II FC Operador de Calderas I FC
	Extracción de jugos	0	
	Mantenimiento	1	Soldador I FC
	Planeación y control	0	
	Recuperación del azúcar	2	Operador de Envasado FC Operador de Tratamiento de Carbón
	Seguridad Industrial	1	Auxiliar de Seguridad Industrial FC
	Servicios	1	Ayudante I FC
	Tratamiento	0	
	Laboratorio	0	
7	Automatización	0	
	Energía	1	Encargado de Tomas I FC
	Extracción de jugos	0	
	Mantenimiento	0	
	Planeación y control	0	
	Recuperación del azúcar	0	
	Seguridad Industrial	0	
	Servicios	0	
	Tratamiento	0	
	Laboratorio	0	

REALIZADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
PRACTICANTE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA

MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS.	FECHA DE REALIZACIÓN 20/11/2013
	FECHA DE REVISIÓN 20/11/2014
	Página 30 de 30

11. DIRECTORIO

Puesto:	Jefe de Recursos Humanos
Correo:	
Extensión:	

Puesto:	Asesor de Valuación
Correo:	
Extensión:	

Puesto:	Jefe del Área de Compensaciones
Correo:	
Extensión:	

REALIZADO POR	REVISADO POR	AUTORIZADO POR
PRACTICANTE DE RECURSOS HUMANOS	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA	JEFE DE RECURSOS HUMANOS FÁBRICA