

FICHA TECNICA

Prof. J. Orozco T.

CONCEPTO	DETALLE
<u>SEGUNDA UNIDAD</u> <u>3.2.2. CAPITULO II</u> <u>ANALISIS Y</u> <u>DESCRIPCIÓN DE</u> <u>PUESTOS</u>	<u>3.2.2.1 Valoración de puestos</u> <u>3.2.2.2 Proceso de análisis de puestos</u> <u>3.2.2.3 Obtención de información para el análisis</u> <u>3.2.2.4 Métodos para la valuación de cargos</u> <u>3.2.2.5 Perspectiva del análisis de puestos</u>
Programa	INGENIERIA INDUSTRIAL
Descripción	La definición más generalizada de la evaluación de cargos en las empresas, es que se trata de un proceso para determinar el valor relativo e individual de los puestos de trabajo, y establecer el sistema de clasificación de salarios más adecuado para la organización, constituyéndose en una herramienta valida y aceptable tanto para la empresa como para los empleados.
Objetivo	Que el estudiante conozca y aplique los sistemas de evaluación de cargos, tanto cuantitativos como no cuantitativos, más reconocidos y utilizados en las empresas e industrias actuales; y por esta vía que reconozca la importancia de una correcta valoración de cargos dentro de la organización, para mantener las mejores relaciones laborales.
Alcance	En esta sesión pondremos de manifiesto la importancia y la complejidad en la determinación de los salarios, ya que muchos factores y variables están interrelacionados y ejercen efectos diversos sobre los mismos, estos factores actúan independiente o armónicamente con el fin de aumentar o disminuir los salarios. Por tanto, si se tuviese más en cuenta dichos factores, seguramente se elevaría la motivación para la fuerza laboral y por ende su desempeño.
Metas	<ul style="list-style-type: none">• Aprender que el principal objetivo de los sistemas de valuación de cargos, es alinear los puestos de la organización conforme a su importancia, y asignarles un valor relativo de acuerdo a los valores organizacionales.• Ver la evaluación como una herramienta gerencial necesaria, para tratar de asegurar que la compensación salarial sea justa y acorde con el valor relativo de cada cargo dentro y fuera de la organización.
Palabras Clave	Sistemas de evaluación, métodos cualitativos, métodos cuantitativos.
Metodología	Se Esbozan brevemente los diferentes sistemas de valuación de puestos que existen, haciendo énfasis en los más reconocidos, además de ser sistemas que están probados por organizaciones de diferentes magnitudes y complejidades, para que los estudiantes los conozcan, diferencien y apliquen.
Recursos	<ul style="list-style-type: none">• Material de lectura• Pizarra digital• Objetos virtuales de aprendizaje• Documentos de lectura recomendados• Direcciones electrónicas

LA VALORACION DE PUESTOS

Uno de los problemas más generalizados en sus departamentos de recursos humanos, que enfrentan las empresas, es cuanto pagar a sus empleados, con el doble propósito de mantener buenas relaciones laborales y resultados financieros positivos; El servicio de empleo de EE.UU. define la evaluación de cargos como: *"El proceso para determinar el valor relativo e individual de los cargos en una organización, así como establecer un sistema de clasificación de salarios para la misma"*¹. Para organizar una empresa es necesario establecer una apropiada jerarquía. La jerarquización de los puestos requiere la determinación precisa de la importancia de cada trabajo en relación con los demás. Cada colaborador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto de los demás, quien ocupe un lugar superior o inferior al que es debido, de acuerdo con el criterio de la eficiencia de la producción, o la magnitud de su responsabilidad, no sólo da lugar a trastornos en esta, sino que implica desigualdad, que necesariamente origina insatisfacción y dificultades.

La evaluación sirve entonces como una medida para comparar el valor de los cargos basados en un común denominador, expresado por lo general en unidades tales como puntos. El proceso de evaluación de cargos implica el desarrollo de un método adecuado y sistemático para clasificar los cargos y para determinar el valor de cada uno de ellos con respecto a los demás. En la actualidad se tienen varios métodos cualitativos y cuantitativos, todos exigen que la persona se ubique en un puesto concreto de la organización, por ejemplo, gerente administrativo, asesor financiero, secretaria, mensajero o auxiliar. Los Sistemas de Valoración nos ayudan a definir la posición de nuestros puestos, en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización. Para poder llevar a cabo la valuación, necesitamos llevar a cabo el análisis de puestos.

El puesto como criterio básico de remuneración, indica que hay que asignarle valor, sin restarle importancia al mérito, incentivos, mercado laboral, impuestos y deducciones establecidas por ley y en convenciones colectivas. La estructura de salarios basada en los puestos muestra la relación entre la remuneración y la complejidad de la tarea, para la asignación de su valor. La objetividad, consecuencia del análisis y valoración del puesto, son los puntos fuertes para la administración de remuneraciones al describir hechos reales delimitados en alcance y dificultad.

La valoración del puesto es el medio más objetivo y eficaz para cumplir el principio de equidad en la escala de remuneraciones, sirviendo también, de soporte para el sistema de promoción y contribución al mejoramiento del clima laboral, beneficiando al personal y a la empresa. La valoración de puestos en definitiva, es "Un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal"². Como sistema técnico establece un conjunto ordenado de principios y reglas, fundamentado, en lo posible, en elementos objetivos y científicos. Esta valoración es necesaria realizarla a partir de la descripción de cada cargo, donde se determinan las funciones básicas a analizar y luego valorar.

EL PROCESO DEL ANALISIS DE PUESTOS

Es importante para la administración de sueldos y salarios el que se tengan en cuenta en su determinación y análisis los siguientes pasos:

- I- Descripción y Análisis de Puestos
- II- Valoración de Puestos
- III- Métodos de Valoración Cualitativos
- IV- Métodos de Valoración Cuantitativos
- V- Evaluación del Desempeño
- VI- Determinación de la Escala Salarial

I- Descripción y Análisis de Puestos

Consiste en realizar una "descripción detallada del puesto", en la que se identifica la razón de ser del puesto en la organización, los requisitos de conocimiento y experiencia para desempeñarlo, sus responsabilidades principales, las cifras de resultados que implica el puesto, los recursos sobre los que actúa, sus actividades principales y los aspectos más relevantes del entorno laboral en que se desempeña el puesto. Es de suma importancia tener en cuenta que existe una gran diferencia entre la descripción de un puesto y el análisis del mismo.

Descripción de Cargos

La descripción de cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial. Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos de la empresa;

- Es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo [qué hace el ocupante],
- La periodicidad de la ejecución [cuándo lo hace],

¹ Ester Becker – Dictionary of Personnel and Industrial Relations.

² Álvarez C. Augusto – La Administración de Sueldos y Salarios

- Los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas [cómo lo hace] y,
- Los objetivos del cargo [por qué lo hace].

Análisis de Cargos

El análisis de cargos tiene que ver con los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.

Por medio de éste, se deduce, analiza y desarrollan datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocuparlo y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal.

INFORMACION PARA EL ANALISIS DE CARGOS

El análisis de cargos tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos:

- 1.> Intelectuales
- 2.> Físicos
- 3.> Responsabilidades implícitas
- 4.> Condiciones de trabajo.

Cada una de estas cuatro áreas está dividida en varios factores de especificaciones, como la experiencia, por ejemplo, en el área de requisitos intelectuales. Estos factores de especificación son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa.

Si la naturaleza de los cargos que van a analizarse varía, así mismo variarán no sólo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento. Hay distintas maneras de agrupar y organizar las tareas y los deberes, y habrá variaciones según se trate de puestos manuales, de oficina, de producción, y demás. Las principales categorías de análisis que se podrían incluir son:

- Procedimientos, equipos y temas que el empleado debe conocer
- Alcance de su responsabilidad, magnitud y "período de control"
- Normas sobre desempeño y carga de trabajo
- Relaciones e interfaces del cargo
- Supervisión y relaciones de dependencia
- Período de calificación o prueba y adiestramiento
- Condiciones de trabajo o riesgos laborales
- Promoción y oportunidades de carrera.

Existen varios métodos de reunir la información necesaria para la descripción y análisis de cargos, entre ellos los más difundidos y aplicados son:

- a-) La observación directa del trabajador ejecutando la labor
- b-) los cuestionarios a trabajadores y sus jefes directos;
- c-) la entrevista directa al empleado;
- d-) métodos mixtos que combinen los anteriores.

Estos últimos brindan la posibilidad de contrarrestar las desventajas de cada uno de los métodos, haciendo de esta manera más confiable la información para el estudio. En el método de grados Mercer - ver ["Métodos Mercer de grados y Hay de perfiles"](#) -, la forma más común de analizar un puesto es a través de una entrevista con quien o quienes lo ocupan. Es importante que sea una entrevista dirigida, y en estos casos, resulta muy conveniente contar con una guía o formato que facilite seguir un orden y que nos asegure no olvidar algún punto importante.

Para una correcta y productiva entrevista inicial en la valuación de un cargo, se sugiere:

- ⇒ Explicar el propósito de la entrevista. Dar la información necesaria para que se entienda el objeto principal de la misma.
- ⇒ Tratar de que el entrevistado se encuentre a gusto y evitar interrupciones; Iniciar con preguntas directas y concretas; Darle tiempo suficiente al entrevistado para que piense las respuestas.
- ⇒ Utilizar las técnicas de entrevista más idóneas en cada momento (reacción neutra, uso del eco, uso de la interpretación).
- ⇒ Tomar nota sobre los aspectos relevantes pero sin dejar de prestar atención al entrevistado; Cuando se presenten dudas sobre la información suministrada, procurar aclararlas con preguntas directas. No evaluar las respuestas del entrevistado ni esbozar incredulidad.
- ⇒ En todo caso, es conveniente terminar agradeciéndole al entrevistado su ayuda. No emitir opiniones ni pronósticos sobre el posible resultado de la evaluación.
- ⇒ Preparar un resumen o reporte del análisis al momento de terminar la entrevista con el ocupante.

Los pasos para oficializar en una empresa o industria, el proceso de análisis de puestos son:

1. APROBACIÓN DE LA GERENCIA

Los costos del análisis de puestos se presentan a la gerencia y es esta quien determina si cuenta con el presupuesto suficiente y si lo aprueba o no. Una vez que la organización ha tomado la decisión de desarrollar un método para evaluar

y determinar el valor e importancia de los cargos o posición por factores en términos porcentuales, es cuando se puede iniciar el proceso

2. INFORMACIÓN A LOS TRABAJADORES

Es importante suministrar una información detallada del proceso a los empleados, con la finalidad de que no se sientan ignorados y colaboren de la mejor manera posible. Es importante que los trabajadores conozcan en qué consiste este análisis y que se espera al final.

En la práctica, no importa cuál método o técnica se utilice para la evaluación, lo importante es que tanto el empleador como los empleados lo consideren válido y justo para los intereses de unos y otros. El método probablemente será más aceptado cuando los factores tenidos en cuenta en la evaluación se consideren importantes, medibles y guarden relación con todos los cargos que se están analizando y evaluando. En términos generales, los beneficios que se buscan con el análisis de puestos son los siguientes:

PARA LA EMPRESA

Resolver vacíos o problemas que puede tener la organización respecto a la clasificación de sus puestos de trabajo; Establecer y distribuir mejor las cargas de trabajo de cada uno de los puestos; Fijar responsabilidades en la ejecución del trabajo. Delimitar las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los puestos.

PARA LOS SUPERVISORES

Permite explicar al trabajador con mayor claridad sus actividades a realizar en el puesto; Evita interferencia en el mando; La organización le dice al supervisor sus actividades a realizar y no se puede extralimitar.

PARA EL TRABAJADOR

Señalarle sus responsabilidades, es decir, indicarle hasta dónde pueden llegar sus actuaciones; Impide que invada el ámbito de actividades de otro trabajador; Señala las fallas o aciertos del trabajador en el desempeño del puesto.

PARA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Facilita la conducción de entrevistas; Permite calificar los méritos del trabajador, nos permite comparar lo que el trabajador debe realizar y lo que está realizando y colocarlo en el puesto adecuado.

II- Valoración de Puestos

La Comisión Nacional de la Productividad de España, define la valoración del puesto como “Un procedimiento sistemático utilizado para el estudio de los trabajos y la determinación de la importancia de cada uno de ellos y su mérito en relación con los demás trabajos de la empresa”³.

La valoración de los puestos no debe ser una labor esporádica, sino dinámica, debe estar en constante actualización. Es la base de todo sistema de remuneración, por ello es fuente de consulta permanente. Al referirse al puesto de trabajo en el sistema salarial o de compensaciones se debe determinar el nivel de complejidad o valor relativo frente a los demás puestos, para ello es prerequisite conocerlo en profundidad, teniendo en cuenta que en una organización debe reinar la equidad, de tal manera que se pague el salario justo al trabajo ejecutado, o sea, que se cumpla el principio que dice “a trabajo igual, salario igual”.

Para determinar el nivel de retribución por el desempeño de un puesto, el valor relativo de éste es uno de los factores más importantes. Este valor se basa en lo que el puesto exige del empleado en términos de habilidades, esfuerzo y responsabilidad, así como en las condiciones y riesgos en que se realiza el trabajo. El sistema de valoración de puestos, brinda información confiable sobre la organización, las unidades de trabajo y los empleados. Dicha valoración se ha convertido en un documento que sirve de base legal para dirimir reclamaciones salariales de los trabajadores.

La línea de sueldos, que se construye como resultado de la valuación de puestos, permite conocer en forma tangible si éstos ascienden con rapidez, o, por el contrario, su aumento es casi imperceptible al aumentar su categoría, si hay desproporción en los sueldos pagados de un departamento a otro, etc. En definitiva, la valuación de puestos permite afrontar sobre bases objetivas, las circunstancias que pueden sobrevenir en las relaciones obrero - patronales, y resolver los problemas, con un criterio técnico pre-establecido.

MÉTODOS PARA VALORAR CARGOS

III- Métodos de Valoración Cualitativos

Estos métodos también denominados: Globales, No analíticos o no cuantitativos; son aquellos que toman la descripción del puesto como un todo, se fundamentan en un juicio o estimación general de todas las características del puesto, y permiten que se ordenen los puestos de trabajo dentro de unas categorías predeterminadas, pero sin valorar las diferencias numéricas entre ellos ⁴. Por tratarse de métodos subjetivos, es necesario que sea realizado por un Comité de Valoración conformado por personal externo especializado, contratado para llevar a cabo la valoración, con experiencia en el proceso y conocimiento de las principales funciones de cada cargo, y algunos funcionarios de la empresa, como el Director de Recursos Humanos, los jefes de área, los supervisores, entre otros.

Los puestos se clasifican en grupos que se conocen como categorías o clases si contienen puestos similares o grados si contienen puestos que son similares “en dificultad” pero por lo demás son diferentes. La principal ventaja de estos métodos, es que la mayoría de las empresas termina clasificando los puestos de todas maneras sin importar el método de valuación que se utilice. Y su desventaja es que se hace muy difícil redactar las descripciones de clase o grado y por tanto se requiere mucho criterio para aplicarlos. Existen dos métodos de valoración cualitativos:

³ *Idalberto Chiavenato – Administración de Recurso Humanos.*

⁴ *Juan A. Morales Arrieta – Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*

1. Escalonamiento de cargos o jerarquización.

Es el método más antiguo, pues sus primeras aplicaciones datan de 1909 en la industria siderúrgica de los EE. UU. Consiste en ubicar cada puesto en relación con los demás, conforme a algún factor general como "la dificultad del puesto". Consiste en valorar los cargos, tomándolos como un todo, es decir sin descomponerlos en factores compensables. Mediante la comparación de los diferentes trabajos, se establece un orden de mayor a menor, fundamentándonos en la estimación subjetiva del factor general escogido, como por Ej.: "la dificultad del puesto", pero también podríamos valorar la responsabilidad, la experiencia, el grado de supervisión, la formación etc.

PROCEDIMIENTO A SEGUIR.

El procedimiento de jerarquización, se realiza mediante la definición previa de los límites superior e inferior del escalonamiento y presupone las siguientes etapas:

- a. se define inicialmente el criterio de comparación entre los cargos, por ejemplo, la dificultad del puesto, la autoridad, la importancia con respecto a los objetivos de la empresa, etc.
- b. Con relación al criterio escogido, se definen los dos puntos extremos en el escalonamiento: El límite superior, es decir, el cargo que posee la mayor cantidad posible del criterio escogido, por ejemplo, el cargo más complejo es el más importante. El límite inferior, es decir, el cargo que posee la menor cantidad posible del criterio escogido, por ejemplo, el cargo menos complejo es el menos importante.
- c. Una vez determinados los dos límites, los demás cargos se situaran entre el rango de variación constituido por ellos [superior e inferior].
- d. se comparan los demás cargos entre sí, cargo a cargo, en función del criterio, escalonándonos en un orden creciente o decreciente con relación al criterio.

Para realizar la jerarquización y obtener el resultado de la tabla de cargos denominada, generalmente se solicita a los miembros del comité, que se dividan en dos (2) grupos y mientras uno de ellos ordena los cargos de mayor a menor, el otro lo hace de manera inversa, luego se comparan los resultados y se llega a un consenso en aquellos cargos donde se presentó diferencia en su clasificación. Como podemos observar en esta escala jerarquizada de cargos, otra de las limitaciones de este método, es que nos muestra los puestos más, o menos, importantes que otros pero, no nos dice nada acerca de "cuanto". Esto ocurre porque el método no incorpora una unidad de medida que nos permita cuantificar las diferencias entre los contenidos de los puestos que se están evaluando.

2. Categorías predeterminadas o clasificación por grados

Este método también podría denominarse método de escalonamiento simultáneo. Para aplicarlo es necesario dividir los cargos que van a compararse en conjuntos de cargos, o categorías predeterminadas, que posean ciertas características comunes. En seguida se hace la aplicación del escalonamiento simple (visto en la tabla de cargos), en cada uno de estos conjuntos o categorías. José Roig ⁵, comenta en su libro: "Que la mayor dificultad que se presenta al implementar este método, estriba en la determinación de la escala de categorías o grados, encasillando los puestos ya sea por áreas funcionales, sectores laborales, unidades organizativas, niveles jerárquicos o familia de cargos. Aconseja dividir las categorías en la siguiente clasificación según la naturaleza del trabajo:

- De dirección y supervisión
- Comerciales o de ventas
- Administrativos o de oficina
- De producción o fabricación

Para el Ejemplo anterior, y siguiendo la clasificación sugerida por Roig, la "tabla de cargos por grados" quedaría conformada de la siguiente manera, pudiendo el comité evaluador asignar salarios diferenciados en cargos de la misma categoría pero con diferente grado.

JERARQUIZACION POR GRADOS

Este método comienza con la definición previa de las categorías de cargos. Las categorías son conjuntos de cargos con características comunes y que pueden disponerse en una jerarquía o escala predeterminada. Una vez definida la estructura de la organización y efectuado el análisis de cargos, es común que algunas organizaciones predeterminen las siguientes categorías:

CARGOS DE TRABAJO POR MES

- De supervisión
- De ejecución

CARGOS DE TRABAJO POR HORAS

- Especializados
- Calificados
- No calificados

En algunas organizaciones los cargos se dividen en categorías principales:

⁵ **José Roig Ibañez – El Estudio de los puestos de trabajo**

CATEGORIA 1 -- CARGOS BASICOS

El trabajo esencialmente es rutinario, que requiere poca precisión y experiencia limitada, generalmente no mayor a un año.

CATEGORIA 2 -- CARGOS TECNICOS

Exigen cierto potencial intelectual y alguna experiencia general y requiere en su desempeño del manejo de habilidades y conocimientos específicos.

CATEGORIA 3 -- CARGOS ESPECIALIZADOS

Exigen capacidad analítica y creadora para solucionar problemas técnicos complejos y desarrollar métodos que se pueden estandarizar.

Una vez se ha determinado el número de categorías más apropiadas para la organización, cada categoría debe definirse con claridad en términos de nivel de responsabilidad y de otros requisitos y demandas comunes de cada grado. Las definiciones de las categorías deben transcribirse en un documento y pasan a constituir un patrón o marco con respecto al cual los demás cargos se evalúan y se clasifican en el grado apropiado. Algunas veces resulta muy útil establecer un cargo de referencia [el más importante] para cada categoría, con el fin de facilitar el proceso de comparación. Los criterios para la selección de los cargos de referencia son los mismos analizados en el método de escalonamiento. Su finalidad es constituir un medio práctico de clasificación de todos los cargos en una organización, de acuerdo con las definiciones de las categorías. Para escalonar en grados los diferentes cargos dentro de una misma categoría, se suelen aplicar los siguientes principios que, si bien son arbitrarios, se les puede dar algún fundamento técnico:

- (a) Cuando entre dos puestos no se pueda apreciar una diferencia mínima en la importancia que tienen para la empresa, esos dos puestos se clasifican en un mismo grado.
- (b) Cuando entre los dos puestos que se comparan exista una diferencia apreciable mínima, aquel que se aprecia como el más importante tiene un grado más que el otro con el que se compara.
- (c) Si al comparar los dos se aprecia una clara diferencia significativa entre la importancia de esos dos puestos para la empresa, aquel que se aprecia como el más importante es dos grados superior al otro con que se compara; y
- (d) Cuando entre los dos puestos que se comparan existe una evidente diferencia respecto a la importancia que tienen para los fines de la empresa, entonces decimos que entre ambos puestos tienen 3 o más grados de diferencia, y en esta condiciones, es mejor buscar puestos intermedios para las comparación.

Una diferencia fundamental entre los métodos de jerarquización y los de clasificación, es que el proceso de valuación en los primeros se da comparando cada puesto uno-a-uno con los otros y midiendo las diferencias de contenido entre los puestos que se están comparando. En cambio, en los métodos de clasificación, se predeterminan las categorías, o sea la escala y, el proceso de valuación consiste en ir comparando cada puesto con la escala, hasta encontrar aquella categoría con que el puesto es Equiparable. El método de categorías predeterminadas proporciona oportunidades para una organización por cuanto es más elaborado que el método de escalonamiento simple, y permite con facilidad, que se incorporen nuevos cargos a la estructura. Aunque ofrecen ventajas, como la rapidez y simplicidad administrativa, los métodos cualitativos no siempre son los más recomendados.

IV- Métodos de Valoración Cuantitativos

En estos métodos de evaluación de cargos, se examinan los puestos de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales para su correcto desempeño, denominados factores, que son valorados por separado, de manera que sumando los puntos de los distintos factores compensables, se obtiene un total de puntos para cada puesto de trabajo.

1- Evaluación por puntos (point rating)

Este método ideado por Lott en 1925 ⁶, fue el primer método analítico y el más utilizado aún en la actualidad, ya que considera cada trabajo como un compuesto de "factores compensables" que tienen un peso determinado; dichos factores a su vez se pueden dividir en grados para determinar su intensidad y poder asignarle puntos al conjunto de factores compensables definidos; los grados descritos y puntuados constituyen el Manual de Valuación. Se requiere una definición precisa de los "factores compensables" que se medirán en los puestos y una escala que especifique los diferentes "grados o intensidades" con que se medirá el factor. De acuerdo con Milkovich ⁷, "El factor de compensación, es un atributo del puesto relacionado con el trabajo, que proporciona una base para comparar su valor relativo. Los factores comunes incluyen las habilidades, el esfuerzo, las responsabilidades, la creatividad y la autonomía".

Como ya dijimos, cada factor compensable del método tiene un "cierto peso o ponderación" en la valuación total del puesto y cada grado, o intensidad, de las escalas tiene asignado cierto número de puntos, que son los que indican la medición del factor compensable que contiene el puesto particular. Los factores compensables, los grados y su valor en puntos, normalmente, se especifican en un Manual de Valuación, que es el instrumento que se utiliza durante el proceso

⁶ Merrill L. Lott – *Wages Scales and Job Evaluation*

⁷ George T. Milkovich – *John W. Boudreaw – Dirección y Administración de Recursos Humanos.*

de valuación de los puestos. El proceso de valuación consiste en apreciar el contenido del puesto, en cada uno de los factores; designar los puntos que aprecian el contenido de cada factor en el puesto, que se especifica en el Manual del Método, y sumar los puntos para obtener la valuación total del puesto. Los métodos de valuación por puntos son muy precisos, se utilizan ampliamente en las empresas, y son particularmente útiles cuando se tienen que valorar muchos puestos, como ocurre en las empresas medianas y grandes. Cada factor se debe gradar en una escala de puntos que se asignarán posteriormente a cada cargo evaluado, teniendo en cuenta la intensidad de cada factor dentro del cargo analizado.

Para el cálculo de la puntuación de cada grado, se toma el máximo puntaje posible, y se divide en el número de años de experiencia requerido para obtenerlo, ese resultado se multiplica por el número de años de experiencia exigidos como intensidad en cada uno de los grados.

2- Comparación por factores

Es una técnica analítica, por cuanto los cargos se comparan detalladamente utilizando factores de evaluación; en este método se procura construir una "Escala Monetaria" para cada uno de los factores compensables en los Puestos Clave seleccionados, - es decir se reparte la remuneración de esos puestos clave entre los factores que lo componen -. La creación del método de comparación de factores se atribuye a Eugene Benge en 1926, quién en principio propone cinco factores genéricos, a saber:

- Requisitos intelectuales
- Habilidades exigidas
- Requisitos físicos
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo.

El método de comparación de factores exige las siguientes etapas, que deben desarrollarse después del análisis de cargos:

- ⊛ Elección de factores de evaluación. Los factores constituyen criterios de comparación, es decir, verdaderos instrumentos de comparación que permitirán escalonar los cargos que se evalúen, la elección de los factores de evaluación dependerá de los tipos y las características de los cargos que van a evaluarse. La idea básica de este método es identificar pocos y más amplios factores, para proporcionar sencillez y rapidez en las comparaciones.
- ⊛ Definición del significado de cada uno de los factores de evaluación. Cuanto mejor sea la definición de los factores, tanto mayor será la precisión del método.
- ⊛ Elección de los cargos de referencia para facilitar las comparaciones de los demás cargos. Los cargos de referencia se escogen para facilitar el manejo de los factores de evaluación.
- ⊛ Escalonamiento de los factores de evaluación. Cada cargo se evalúa mediante el escalonamiento de los factores de evaluación.

Los escalonamientos son independientes para cada factor de evaluación de factores en los cargos de referencia. Al tomar como base los cargos de referencia, los factores deben posicionarse y ponderarse en cuanto a su contribución individual para el total, de modo que la suma total de salario obtenida para un cargo de referencia pueda dividirse y considerarse en términos absolutos para cada factor.

Montaje de la matriz de escalonamiento y de evaluación de factores. Ahora la tarea consiste en comparar los resultados obtenidos en la evaluación de factores con los obtenidos en el escalonamiento original de los factores. En la práctica esta tarea no es fácil. El medio más simple consiste en montar una matriz de escalonamiento de factores en la cual cada factor de evaluación se desdobra y se escala de acuerdo con su importancia en los cargos de referencia.

Escala comparativa de cargos. El siguiente paso consiste en transformar la matriz de escalonamiento y de evaluación de factores en una escala comparativa de cargos. A través de esta escala, cada cargo se escala en cada uno de los factores o por medio de la comparación de los factores, y luego se suman los valores en pesos o en porcentaje para tener la evaluación global del cargo. - ver "[Métodos Mercer de grados y Hay de perfiles](#)" -

3- Método de matrices y perfiles Hay

Este método fue desarrollado por la firma consultora de Edward N. Hay & Associates. Se presenta como una adaptación combinada de los métodos de graduación por puntos y el de comparación de factores; se utiliza principalmente para evaluar los puestos administrativos y técnicos. Originalmente, el método Hay se diseñó para evaluar posiciones gerenciales de bajo nivel, pero en la actualidad y después de que Edward adaptó las "Escala Guía", se utiliza con mayor frecuencia, en posiciones directivas y ejecutivas, pasando a denominarse - Método de perfiles y escalas guía - Los creadores del método fundamentaron su implementación en las siguientes observaciones, para que funcione correctamente:

- ⇒ Se deben diseñar descripciones de cargos muy completas

- ⇒ El criterio que se tienen en cuenta después del análisis y contenido de los cargos jerárquicos superiores estará basado en factores y subfactores que componen el perfil del cargo.
- ⇒ El análisis se enfoca en la naturaleza y requisitos del cargo, más no en las habilidades antecedentes, características o salario del titular.

En razón al que el método aplica para cargos directivos, se consideran tres (3) factores fundamentales para el buen desempeño de los mismos; estos factores son:

- Conocimientos Prácticos – Know How
- Solución de Problemas – Problem Solving
- Responsabilidad por Resultados – Accountability.

El perfil de cada puesto se desarrolla al determinar el valor porcentual que se asigna a cada uno de los tres factores. Posteriormente, se jerarquizan los puestos con base en cada factor y se asignan valores que componen el perfil en términos de puntos para cada puesto, según el nivel del valor porcentual en que se jerarquiza el puesto. - ver ["Métodos Mercer de grados y Hay de perfiles"](#) -

4- Método Total Value

Este modelo de análisis y medición del trabajo pretende ir más allá del simple análisis de la ejecución del trabajo, los requerimientos del cargo, las habilidades, su complejidad etc. Y propende por darle más valía a los principios y valores de la organización, y a orientar e impulsar a los empleados para crear mayor valor agregado mediante su trabajo. Parte del principio de que "Para medir el trabajo se debe primero entender la organización". Por esta razón, la efectividad de un sistema de valoración del trabajo, radica en tener en cuenta la identidad de la organización donde se adelanta dicho proceso. La identidad de la organización se establece cuando se interrelacionan sus tres dominios básicos, cuales son:

- a- Los propósitos de la organización – "El qué"
- b- Las capacidades – "El cómo"
- c- Las competencias – "El quién"

Estos elementos nos permiten visualizar los componentes que inciden en el acuerdo o contrato entre la empresa y el individuo, los cuales inciden en la concepción y ejecución del trabajo, estos son:

- A- Las expectativas del cargo – Más ampliamente denominado Rol; Es donde se concreta la capacidad de adaptación que tiene la organización para responder a través de su redefinición estratégica, a los cambios del entorno donde opera [competencia].
- B- El Contexto Organizacional – Consiste en materializar las decisiones de la organización respecto a cómo se lograrán las expectativas, según la formulación de su estrategia de funcionamiento [procesos].
- C- La persona – El análisis comprende, tanto aspectos de conocimientos técnicos, habilidades y experiencia, como las motivaciones y características de la persona [quién].

Sería la visión más integral y completa del hombre en el trabajo, para tratar de entenderlo en sus motivaciones más profundas, como origen de las conductas que podrá desarrollar en la organización para tener el desempeño exitoso que tanto él como la empresa esperan. Para la aplicación de este método, debemos establecer una escala de factores y grados, esta escala de factores y grados tienen representación numérica en matrices que interrelacionadas, generan un puntaje o valor del cargo. Para ello, cuentan con una herramienta de software que permite optimizar los cálculos. Las matrices de valuación, contienen valores universales, pero podrían tener diferentes ponderaciones si el usuario quisiera enfatizar algunos de los conceptos para darles mayor realce en función de los valores y estrategias de la organización.

PERSPECTIVA GENERAL DEL ANALISIS

V- Evaluación de Desempeño

El programa de administración del desempeño nos da calificaciones que nos sirven para determinar el objetivo de pago de la persona en parámetros que nos llevan a un porcentaje. La evaluación debe medir los resultados en el trabajo y a su vez, se debe establecer el concepto de prioridad en función de los objetivos de pago. Efectivamente la evaluación del desempeño va ligada a los aumentos de sueldo de los empleados, ya que nos mide los resultados obtenidos durante cierto periodo de tiempo, en el cual, el empleado pudo sobresalir, cumplir o simplemente estar por debajo de los resultados esperados. Sin embargo este no es un buen programa para ayudar a la compañía a que los resultados operativos-financieros sean mejores.

Si bien la compensación es lo que los trabajadores reciben a cambio de su labor, cuando la compensación es inadecuada, puede provocar que los trabajadores abandonen la organización o se sientan insatisfechos dentro de la misma, pero si la compensación es muy alta, el empleado puede tener sentimiento de desconfianza o de ansiedad y la organización puede tener pérdidas. Cuando el empleado está insatisfecho con la compensación, puede percibir menos atractivo el puesto, lo que puede ocasionar la rotación, el ausentismo, etc.

VI- Determinación de la Escala Salarial

Consiste en construir un rango de sueldo que permita ubicar a los ocupantes del puesto, según su nivel de desempeño. Hasta aquí se ha hablado de determinar cuánto pagar al puesto, no de cuánto pagar a las personas que lo desempeñan. Sin embargo, con anterioridad, se dijo que a menudo las personas que ocupan un puesto tienen diferentes niveles de desempeño y si se quiere mantener la equidad interna en la empresa, a diferentes niveles de desempeño, en un mismo puesto, también deben corresponder diferentes niveles de compensación.