

IV- MÉTODOS DE VALORACIÓN CUANTITATIVOS

Se examinan los puestos de trabajo de acuerdo con las características y requisitos para su correcto desempeño, denominados **FACTORES**, valorados por separado, de manera que sumando los puntos de los distintos factores compensables, se obtiene un total de puntos para cada puesto.

1- EVALUACIÓN POR PUNTOS (POINT RATING)

Este método ideado por Reynolds Lott en 1925, fue el primer método analítico y el más utilizado, ya que considera cada trabajo como un compuesto de "**Factores Compensables**" que tienen un peso determinado; 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. Los factores comunes incluyen

- ⇒Habilidades,
- ⇒Esfuerzo,
- ⇒Responsabilidades,
- ⇒Creatividad
- ⇒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 un número de puntos, que indican la medición del factor compensable que tiene el puesto en particular.

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, puede ser como se expresa en la siguiente tabla:

FACTORES	PONDERACION	PUNTAJE MAX.
Formación Académica	30%	300
Experiencia	15%	150
Esfuerzo Físico	10%	100
Esfuerzo Mental	15%	150
Responsabilidad	30%	300
TOTALES	100%	1.000

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, veamos un ejemplo del método, utilizando el factor **Experiencia**:

GRADO	INTENSIDAD	CALCULO	PUNTUACION
I	< 1 Año	$(150 / 4) \times 1$	37,5
II	> 1 Y < 2	$(150 / 4) \times 2$	75
III	> 2 Y < 3	$(150 / 4) \times 3$	112,5
IV	> 3 Y < 4	$(150 / 4) \times 4$	150
		Máximo Puntaje Posible	150

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**, después del análisis de cargos:

- 1.> **Elección de los factores de evaluación.** Los factores constituyen criterios de comparación, permitirán escalonar los cargos que se evalúen, la elección depende de los tipos y las características de los cargos. La idea es proporcionar sencillez y rapidez en comparaciones.
- 2.> **Definición del significado de cada uno de los factores.** Cuanto mejor sea la definición de los factores, tanto mayor será la precisión del método.
- 3.> **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.
- 4.> **Escalonamiento de los factores de evaluación.** Cada cargo se evalúa mediante el escalonamiento de los factores de evaluación. **"Matriz de Referencia"**

☆**Cargos de Referencia.** Los escalonamientos son independientes para cada factor de evaluación en los cargos de referencia. Al tomar como base esos cargos, los factores deben posicionarse y ponderarse en cuanto a su contribución individual para el total, de modo que la suma total del 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.** 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 escalona de acuerdo con su importancia en los cargos de referencia.

PROPOSITOS		CAPACIDADES		COMPETENCIAS	
Incidencia del Rol-Actividad	v/r	Toma Decisiones en:	v/r	Nivel Competencia	v/r
A. De apoyo	20	A. Procedimientos	20	A. Auxiliar	20
B. Colaborativa	30	B. Parámetros	30	B. Técnico	40
C. Complementaria	50	C. Políticas	50	C. Tecnólogo	60
D. Parcial	60	D. Directrices	60	D. Profesional	100
E. Compartida	80	E. Guías	80	E. Especialización	150
F. Directa	100	F. Orientaciones	100	F. Maestría	200
Nivel Responsabilidad	v/r	Oportunidades-Ascenso	v/r	Desempeño	v/r
1. Nominal	20	1. Limitadas	20	1. Individual	20
2. Bajo	50	2. Parciales	30	2. Grupal	30
3. Medio	100	3. Amplias	40	3. Funcional	40
4. Amplio	200	4. Significativas	50	4. Organizacional	50
Valor Estratégico	v/r	Razonamiento e Intelecto	v/r	Competencias Person.	v/r
M. Moderado	5	R. Referencial	50	B. Bajo	5
S. Significativo	10	A. Analítico	100	M. Medio	10
I. Importante	15	D. Deductivo	150	A. Alto	15
D. Determinante	25	I. Inductivo	200	S. Superior	25

☆ **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” –

Ejemplo:

AUXILIAR CONTABILIDAD					
PROPOSITOS		CAPACIDADES		COMPETENCIAS	
Incidencia del Rol-Actividad	v/r	Toma Decisiones en:	v/r	Nivel Competencia	v/r
A. De apoyo		A. Procedimientos	20	A. Auxiliar	
B. Colaborativa		B. Parámetros		B. Técnico	40
C. Complementaria		C. Políticas		C. Tecnólogo	
D. Parcial	60	D. Directrices		D. Profesional	
E. Compartida		E. Guías		E. Especialización	
F. Directa		F. Orientaciones		F. Maestría	
Nivel Responsabilidad	v/r	Oportunidades-Ascenso	v/r	Desempeño	v/r
1. Nominal		1. Limitadas		1. Individual	20
2. Bajo	50	2. Parciales	30	2. Grupal	
3. Medio		3. Amplias		3. Funcional	
4. Amplio		4. Significativas		4. Organizacional	
Valor Estratégico	v/r	Razonamiento e Intelecto	v/r	Competencias Person.	v/r
M. Moderado	5	R. Referencial		B. Bajo	
S. Significativo		A. Analítico	100	M. Medio	10
I. Importante		D. Deductivo		A. Alto	
D. Determinante		I. Inductivo		S. Superior	
PUNTAJE PARCIAL	115		150		70
		PUNTAJE TOTAL			335