

hombre de acuerdo a sus características; pues como se sabe, no todos somos iguales. De ahí que estas técnicas ayuden a decidir, -- quien de entre todos los trabajadores es más digno de ser mejorado mediante ascensos, aumentos de salario, etc..

### VALUACION DE PUESTOS

La valuación de puestos, con todo y ser una técnica administrativa muy modesta, comunmente se acepta como uno de los instrumentos más adecuados para establecer una estructura de salarios que satisfaga tanto la idea de equidad que el patrón tiene como la que los trabajadores conciben.

La valuación de puestos, como técnica que se utiliza para determinar la estructura de salarios de una organización, es una valoración o clasificación de las diversas funciones que se realizan en un puesto de trabajo con el fin de determinar la situación que le corresponde a dicho puesto cuando se establecen jerarquías entre los mismos; o sea que se valga el valor de un puesto individual en relación con otros puestos. La valuación de puestos se utiliza en las empresas como un medio de eliminar las desigualdades entre los salarios y establecer sólidas estructuras de los mismos. Esta técnica se refiere sólo a los puestos de una organización y no a las personas que los ocupan.

#### A) USOS, VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA VALUACION DE PUESTOS.

Las organizaciones que llevan a cabo un programa de valuación de puestos, generalmente esperan alcanzar varios objetivos. Algunos de los citados con más frecuencia son:

- 1.- Determinar el valor relativo de cada uno de los puestos de trabajo.
- 2.- Proporcionar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de la empresa.
- 3.- Establecer una estructura de salarios comparable a la de otras organizaciones que están en el mismo mercado de mano de obra, y permitir la revisión periódica de sueldos y salarios.
- 4.- Controlar con precisión los costos del personal.
- 5.- Negociar en forma imparcial los contratos colectivos con el sindicato.
- 6.- Utilizar los datos obtenidos por el análisis de puestos para facilitar otras funciones del área de relaciones industriales (Selección, Adiestramiento, Seguridad, etc.).

La valuación de puestos puede contribuir a simplificar el sistema de salarios de una organización de forma tal que tenga mayor aceptación entre los trabajadores; ya que si ésto se logra, puede ser debido a

que se eliminaron las desigualdades de los salarios actuales, y también puede ser debido a que las relaciones de salarios de una empresa o industria sean lógicas y coherentes. Así mismo, los programas de valuación de puestos facilitan la asignación de la retribución correspondiente a los puestos de trabajo de nueva creación.

Las técnicas de valuación de puestos tienden a hacer más impersonales y objetivas las calificaciones de estos, y de ahí que las relaciones, entre la empresa y el sindicato se vean mejoradas, tanto por lo que se reducen las reclamaciones sobre los salarios relativos de los trabajadores, como porque se forman bases más precisas para negociar los contratos colectivos.

El análisis de puestos, como parte integrante de estos programas, pueden utilizarse en la selección de personal, en el adiestramiento y desarrollo de los trabajadores, en el mejoramiento de los métodos y condiciones de trabajo, en la seguridad industrial; y para aclarar funciones, autoridad y responsabilidad de cada uno de los puestos que existen en los diferentes niveles de organización de una empresa.

Por otra parte, las variaciones en la tecnología y los cambios en el mercado pueden plantear diversos problemas de ajuste que hacen difícil, cuando no imposible, la valuación de puestos. Asimismo, si dichos cambios y variaciones exigen la transformación del sistema actual de salarios de una empresa, ésta no siempre podrá llevarlo a cabo en un plazo corto por las limitaciones económicas que tenga en ese momento. Además, cuando la proporción de trabajadores que reciben primas o incentivos es muy grande, y especialmente cuando las bases que sirven para calcular estos incentivos sufren modificaciones frecuentes, puede resultar muy difícil mantener un sistema adecuado y razonable de salarios relativos.

Los programas de valuación de puestos requieren largo tiempo para su implantación y personal técnico especializado para su realización, pudiendo, por lo tanto, resultar muy costosos para la empresa.

La valuación de puestos no proporciona una respuesta completa al problema de salarios porque no tiene relación al valor absoluto de los mismos, no considera la amplitud de las diferencias de éstos respecto a los puestos valuados, tampoco toma en cuenta la lealtad, la antigüedad, los méritos, etc., de las personas que ocupan los puestos de trabajo, y su aplicación sistemática puede ser difícil cuando el sistema de salarios utilizado sea el de incentivos.

Los sindicatos frecuentemente muestran desconfianza, y en algunos casos hostilidad, hacia los procedimientos seguidos en la valuación de puestos, por que piensan que ésta, aunque es un procedimiento objetivo, presenta ciertos matices propios de subjetividad del comité de valuación.

## B) MÉTODOS DE VALUACION DE PUESTOS.

Los métodos de valuación de puestos conocidos actualmente son el resultado de una evolución constante que se inició con simples procesos de ordenamiento de puestos por rangos, para llegar, en el presente, a establecer técnicas refinadas que comprenden la comparación de requisitos, características o factores propios de cada puesto.

Los métodos básicos de valuación se pueden dividir en analíticos o cuantitativos y en no analíticos o no cuantitativos. Esta división se hace tomando en cuenta el hecho de que los métodos proporcionen una escala contra la cual se miden los puestos, o bien, si los puestos son comparados unos con otros. A la primera división corresponde el método por puntos y el de comparación de factores, y en la segunda podemos anotar el método de ordenación y el de clasificación o de categorías. La explicación a cada uno de estos métodos aparece descrita a continuación:

### MÉTODOS NO ANALITICOS

- 1.- METODO DE ORDENACION. - Este método también llamado método de rangos o de gradación, consiste en jerarquizar, después de comparar como un todo (funciones y responsabilidades), cada uno de los puestos de una organización, y ubicar enseguida, en una escala continua, los puestos a valorar, partiendo del más (o menos) importante hasta llegar al de valor más bajo (o más alto). La valuación puede llevarse a cabo basándose únicamente en las designaciones de los puestos o en las descripciones que aparecen en el análisis de dichos puestos. El programa total de este estudio se lleva primero a cabo a través de un departamento cualquiera de la empresa, y luego se extiende al resto de la misma. En ocasiones se establecen definiciones y agrupaciones de puestos para los distintos niveles de la organización, para formar grupos compactos de salarios.

Como se puede apreciar por lo antes mencionado, este método es relativamente fácil de emplear y poco costoso, se puede utilizar favorablemente en los programas que no tienen muchos puestos por valorar, a la ordenación puede hacerse muy rápidamente. Por otra parte, presenta el inconveniente de que no se tienen normas definidas o concretas para determinar la ordenación, y si acaso se pudiera determinar, ésta sería superficial, porque no se considerarían en detalle los factores de cada uno de los puestos. Además el método es más difícil de operar cuando el número de puestos a valorar, o bien la complejidad de los mismos, aumenta considerablemente. Asimismo, el método presenta el inconveniente de que los calificadores no conozcan eficientemente todos los puestos de la empresa, estén influenciados por la retribución de los ocupantes de los mismos, o bien, valúen a las personas y no a los puestos en sí. El método también puede resultar confuso cuando se aplica a puestos con títulos similares.