

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.

Los sistemas para ordenar y jerarquizar los puestos que se valúan con este método son:

- (1) Análisis de los puestos.- Consiste en que los calificadores reciban las descripciones de los puestos a valuar, las valoricen de acuerdo a las guías o normas establecidas, determinen cual puesto presenta los requisitos mínimos (o máximos) en cada uno de los factores a considerar para la comparación, y coloquen ese puesto en el lugar correspondiente (el más alto o el más bajo). En seguida, los calificadores colocarán los puestos que representan los requisitos inmediatos hacia arriba (o hacia abajo) de la escala. Una variación de este sistema consiste en que los calificadores seleccionen el puesto con los valores máximo, mínimo e intermedio de la escala de ordenación, y coloquen enseguida el resto de los puestos en el lugar que mejor se acomoden.
- (2) Comparación por pares.- Este sistema evita la necesidad de que el calificador conserve en la memoria todos los puestos a evaluar como en el método anterior, ya que solamente se valúan los puestos considerándolos en parejas, o sea que el calificador examina cada pareja de puestos y, de acuerdo con las guías establecidas para la comparación, determina cual de los dos es más difícil y por consiguiente merece un mejor lugar en la ordenación. De esta manera, el calificador una vez que ha terminado de valuar todos los puestos, cuenta el número de veces que ha considerado un puesto como de valor superior con los que ha sido comparado; y el que tenga más, es colocado en la parte superior de la gradación, el que tenga menos en la parte inferior, y los puestos restantes son colocados en la escala de gradación de acuerdo al número de veces que fueron calificados superiormente a los puestos con los que se les comparó.

2.- METODO DE CLASIFICACION.- El método de gradación, anteriormente descrito, no proporciona una escala de medición concreta o patrón contra el cual medir las diferencias entre los puestos; en cambio, el método de clasificación si proporciona tal instrumento de medición.

La escala o patrón está formada de una serie de grados o clases definidos de tal manera que marque claramente las diferencias apreciables entre las diferentes categorías de puestos: así vemos que a la categoría inferior, por ejemplo, pueden pertenecer los puestos que requieran que el personal que los ocupa siga instrucciones o procedimientos sencillos, o bien, que esté bajo estrecha supervisión; la siguiente categoría abarcaría los puestos que permiten un mayor grado de libertad a sus ocupantes, o bien que exigen mayor responsabilidad para éstos; las siguientes categorías abarcarían sucesivamente los puestos que tienen mayor complejidad en las funciones o exigen un mayor grado de responsabilidad para sus ocupantes.

Los factores que influyen en la construcción de la escala deben permitir que ésta cumpla el objetivo de la empresa que la va a utilizar para valuar puestos por este método. Los principales factores son:

- (1) El tipo de puestos.- Puestos de las áreas de producción, de oficinas, de ventas, etc..
- (2) Categorías o niveles de organización a que pertenecen los puestos a valuar.- La valuación puede abarcar puestos de trabajadores sindicalizados hasta el nivel de jefe de departamento,

EJEMPLO DE UNA ESCALA DE CALIFICACION DE GRADOS O CLASES.

rado.

1. Requiere seguir instrucciones sencillas y específicas, sin la responsabilidad de elegir el procedimiento a seguir. Recibe supervisión frecuente y detallada. (Ejemplo, Ayudante de Oficina).
2. Requiere seguir instrucciones definidas pero con la necesidad de seleccionar el procedimiento adecuado de un determinado número de procedimientos establecidos para la realización de operaciones sencillas. Recibe supervisión menos frecuente y detallada que la correspondiente al Grado 1. (Ejemplo, Oficinista Auxiliar).
3. Requiere asumir la responsabilidad de la selección del procedimiento correcto a seguir, dentro de una extensa categoría de procedimientos establecidos. Recibe supervisión moderada. (Ejemplo, Auxiliar de Contabilidad).
4. Requiere un amplio conocimiento de un aspecto restringido de la operación (v.gr. la sección de cuentas por cobrar del departamento de contabilidad), con objeto de tomar decisiones rutinarias sobre los métodos por emplear o el procedimiento a seguir. Puede dirigir el trabajo de otros empleados que operen siguiendo procedimientos de trabajo bien definidos. Recibe supervisión moderada. (Ejemplo, Tenedor de Libros).
5. Requiere un amplio conocimiento de un aspecto restringido de la operación (v.gr. la sección de cuentas por cobrar del departamento de contabilidad) con objeto de examinar los problemas que pueden tener diversas soluciones pero dentro de las costumbres generales de la compañía. Las situaciones anormales pueden ser revisadas por los superiores aún cuando se asigna una responsabilidad considerable sobre el empleado que ocupa este puesto. Puede dirigir el trabajo rutinario de otros empleados. (Ejemplo, Subjefe de Oficina).
6. Requiere un amplio conocimiento de un aspecto extenso de la operación dentro de un campo reducido (v.gr. la división de estadística

del departamento de contabilidad) para preparar trabajos que se llevarán a cabo siguiendo procedimientos rutinarios, pasando esta preparación en el examen de problemas nuevos o poco usuales correspondientes al campo - reducido mencionado. Debe obtenerse la aprobación superior antes de que un trabajo forme parte permanente de la rutina. Planea y dirige el trabajo de otros empleados bajo la supervisión directa. (Ejemplo, Jefe de Oficina).

Una vez que ya se definió el tipo de escala de valuación a -- utilizar, se procede a fijar los grados de la misma. Los factores que -- determinan el número de grados o clases necesarias en cada escala son:

- (1) La identificación de los requisitos y características necesarias para efectuar los puestos a valorar. El número de grados está relacionado directamente con el número y categoría de los puestos a valorar.
- (2) La política de ascensos de la organización. Para muchos ascensos -- se requiere que la escala tenga muchos grados y que las descripciones de éstos se reduzcan; se procede a la inversa cuando la organización desea otorgar pocos ascensos.
- (3) Otros factores que también influyen en este aspecto son: El número de niveles en la organización, las costumbres de la rama de la industria a que pertenece ésta, la localidad en que se encuentra, las actividades de los sindicatos, etc..

Ahora bien, teniendo ya elaborada la escala con los grados requeridos para llevar a cabo la valuación, se procede a obtener las descripciones de los puestos que se van a calificar. Con estas descripciones, los valuadores comparan el puesto, considerado como un todo, que van a calificar contra la escala, seleccionan el grado de ésta cuya definición consideran que representa con mayor precisión el nivel de los requisitos y características de dicho puesto, y le adjudican a éste el valor o lugar de la categoría correspondiente.

Este método es sencillo de utilizar, fácil de entender, -- poco costoso, y se obtienen resultados satisfactorios cuando los -- puestos a evaluar en una empresa son pocos.

Por otra parte, uno de los inconvenientes de este método es que se puede calificar en forma incorrecta por valorar un puesto como un todo y no de acuerdo a los elementos que lo forman; otro -- inconveniente es que puede haber confusión porque una parte de alguno de los puestos que se esté valuando pertenezca a una categoría, y las demás partes de ese mismo puesto, pertenezcan a otra. Asimismo, es posible que ningún calificador conozca bien todos los puestos, o bien, que dicho calificador se deje influenciar no por el -- puesto, sino por la persona que lo ocupa. Además, este método se -- dificulta cuando el número de puestos a valorar aumenta considerablemente, y también, porque para llevar a cabo un programa de valua---

ción, la definición correcta de cada uno de los grados de la escala es muy difícil.

MÉTODOS ANALÍTICOS.

- 3.- **METODO POR PUNTOS.**- Este método, al igual que el anterior, también proporciona una medida o escala para medir las diferencias entre -- los puestos, sólo que en el presente método la escala sí permite un estudio analítico de los puestos divididos en sus partes componentes o factores, y no considerados en su totalidad.

Al diseñar una escala de puntos o manual de valuación, deben llevarse a cabo los siguientes pasos, los cuales los explicaremos brevemente después:

- (1) Seleccionar y definir los factores comunes a todos los puestos para valorar.
- (2) Determinar y definir el número de grados que serán distribuidos dentro de cada factor.
- (3) Ponderar los factores.
- (4) Asignar valores en puntos a cada grado de cada factor.

Los calificadores, al valorar un puesto, comparan factor por factor contra el manual de valuación previamente elaborado; eligen el grado de la escala, con respecto al factor que se está valuando, que consideran -- describe mejor la característica del puesto que están calificando; asignan al puesto en cuestión el valor en puntos que se había señalado para ese grado; y una vez que han elegido el grado adecuado para cada factor del puesto y su valor correspondiente, dan la calificación final en puntos del puesto en consideración al sumar los valores obtenidos anteriormente.

Las ventajas que se obtienen cuando se utiliza el método de -- puntos son: (1) Se emplea un manual de valuación de tipo gráfico y descriptivo considerado por muchas autoridades como más confiable y válido que cualquier otro procedimiento. (2) Como las definiciones de los -- grados son redactadas en términos aplicables a los puestos calificados, su empleo es relativamente fácil. (3) Los valores en puntos de los -- puestos, muestran las diferencias entre los puestos en valores numéricos. (4) Este método permite, con facilidad, la colocación de los puestos en clases. (5) Este método es menos susceptible de manipulación que otros métodos. (6) La consistencia y precisión del plan aumentan con el tiempo. (7) El plan puede ser comprendido fácilmente por supervisores y empleados.

En cambio, las principales desventajas de este método son: --

- (1) Se requiere un alto grado de habilidad para seleccionar los factores correctos y sus grados, así como para redactar definiciones claras y