

comprendibles de los mismos. (2) La distribución de los factores de ponderación para cada factor es relativamente difícil e igual sucede con la asignación de puntos a cada grado. (3) La asignación de los valores en puntos, se lleva a cabo casi arbitrariamente. (4) La instalación del sistema es lenta y requiere bastante trabajo de oficina.

a) CONSTRUCCION DE UN MANUAL DE VALUACION.- Este punto constituye prácticamente la parte medular del método, ya que de su correcta elaboración dependerán los resultados. Los factores que influyen en la construcción de este manual son tres: la determinación del tipo de puestos a valorar (el programa puede incluir puestos de producción de ventas, de oficinas, etc.), la clase de puestos que pertenecen a cierto nivel de organización por calificar (el programa puede incluir puestos ocupados por trabajadores sindicalizados, no sindicalizados, jefes de departamento, etc.), y el número de manuales de valuación necesarios para cubrir los tipos y clases de los puestos seleccionados.

Los factores o características de los puestos que deben de ser cubiertos por el manual de valuación, deberán incluir a los que se encuentran contenidos dentro de los puestos que van a ser valuados a partir de este manual, y cualquiera de los factores que no estén presentes, al menos en cierto grado, en los puestos que se van a calificar o que no existan hasta el mismo grado en todos los puestos, no deberán ser incluidos en el manual, ya que estos puestos no servirán para diferenciar la verdadera importancia relativa de los puestos de trabajo; de ahí que "una cuidadosa selección y una apropiada definición de cada factor" sea conveniente de llevar a cabo para poder cumplir con los objetivos de la empresa que utilice este método. Los principales factores de los puestos que se utilizan en la mayoría de las organizaciones son: Habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo; cada uno de estos factores comprende varios sub-factores que dependerán de cada empresa.

Desde el momento en que se determina cada uno de los sub-factores, el personal que lleva a cabo la valuación tiene que "determinar y definir el número de grados" que serán distribuidos dentro de cada uno de ellos. Es práctica común, aunque este número no es constante, determinar más o menos cinco grados para cada sub-factor, pero de cualquier manera esto dependerá del tipo de empresas de que se trate. Una vez determinando el número de grados, éstos deberán ser definidos en forma clara, concisa y explícita, tanto como sea posible, con objeto de que los calificadores valúen consistente y uniformemente los puestos que estén incluidos en el programa.

#### ASIGNACION DE LOS PUNTOS A LOS GRADOS. EJEMPLO.

##### Esfuerzo Físico.

Este factor mide el grado de esfuerzo físico en el puesto, incluyendo su intensidad y la duración del mismo. El análisis puede ser

tar equivocado a menos que se considere un aspecto lo suficientemente amplio del trabajo.

Grado	Puntos
A. Trabajo ligero incluyendo un mínimo de esfuerzo físico de naturaleza fatigosa. Requiere levantarse, sentarse y caminar en forma intermitente.	5
B. Esfuerzo reiterativo constante de naturaleza mecánica. Necesidad de levantar y transportar objetos pequeños. Ocasionalmente se trabaja en posiciones difíciles. Casi siempre se trabaja sentado o moviéndose.	10
C. Trabajo que requiere estar continuamente de pié, caminando o en posiciones de trabajo difíciles. Se trabaja con materiales y herramientas de peso promedio o superior. Se requiere habilidad en la manipulación rápida en el manejo casi continuo de máquinas y equipo de oficina en trabajo a ritmo impuesto.	15

Como no todos los factores pueden tener la misma importancia en el manual de valuación, es necesario "Ponderar dichos factores" para determinar el valor relativo de los mismos. El primer paso para lograrlo, es graduar los factores de acuerdo con el orden de su importancia, y cuando esto ha sido efectuado, es posible asignar los valores de acuerdo con tal ordenamiento. La suma del valor en por ciento de los factores que se consideran debe ser 100%.

"La asignación de los puntos correspondientes a los grados de cada factor" puede efectuarse por dos maneras:

- 1.- Progresión aritmética.- En esta forma, la diferencia entre las puntuaciones de los grados de un factor es constante; o sea que la progresión aritmética consiste en una serie de números que van aumentando por un sumando constante; ejemplo, 2, 4, 6, 8, 10, ... etc..

VALORES DE LOS GRADOS, ASIGNADOS EN PROGRESION ARITMETICA

Factor	Valor relativo	Grados					
		1	2	3	4	5	6
Habilidad.....	50%						
Educación.....	...	16	32	48	64		
Experiencia.....	...	14	28	42	56		
Capacidad analítica..	...	20	40	60	80	100	120
Esfuerzo.....	15						
Mental.....	...	9	18	27	36	45	
Físico.....	...	6	12	18	24		
Responsabilidad.....	25						
Materiales.....	...	8	16	24	32	40	
Equipo.....	...	7	14	21	28	35	
Supervisión.....	...	10	20	30	40	50	
Condiciones de trabajo.	10						
Ambiente.....	...	4	8	12	16	20	
Riesgos.....	...	6	12	18	24		
	100%						

2.- Progresión geométrica.- Es aquella en que las diferencias entre las puntuaciones de los grados de un factor aumentan en forma progresiva; o sea que la progresión geométrica es aquella en la cual los números aumentan al multiplicarlos por un factor constante, ejemplo, - 2, 4, 8, 16, 32,..... etc.

VALORES DE LOS GRADOS, ASIGNADOS EN PROGRESION GEOMETRICA

Factor	Valor Relativo	Grados					
		1	2	3	4	5	6
Habilidad.....	50%						
Educación.....	...	16	32	64	128		
Experiencia.....	...	14	28	56	112		
Capacidad analítica..	...	20	40	80	160	320	640
Esfuerzo.....	15						
Mental.....	...	9	18	36	72	144	
Físico.....	...	6	12	24	48		
Responsabilidad.....	25						
Materiales.....	...	8	16	32	64		
Equipo.....	...	7	14	28	56		
Supervisión.....	...	10	20	40	80		
Condiciones de Trabajo.	10						
Ambiente.....	...	4	8	16	32	64	
Riesgos.....	...	6	12	24	48		
	100%						

4.- METODO DE COMPARACION DE FACTORES.- La principal característica de este método consiste en que todos los puestos a valuar se comparan entre ellos usando ciertos factores que les son comunes con objeto de determinar la importancia relativa de los mismos, al descubrir, cuáles de éstos, merecen mayor o menor calificación en los factores; es decir, el método consiste en establecer una escala de comparación formada por "Puestos claves" (por puestos claves se entienden aquellos que debido a su posición, o características, dentro de una empresa, se les concede gran importancia en la estructura de salarios de la misma. Son puestos comunes en la mayoría de las organizaciones, aparecen en la mayoría de los contratos colectivos, son muy conocidos en el mercado laboral, sus actividades son muy comunes y son muy estables en su contenido; por ejemplo, los mozos, personal de mantenimiento, etc.) que son divididos en los factores a considerar, y el resto de los demás puestos se califican de acuerdo con esta escala, factor por factor, y así se determina su valor.

La secuencia a seguir para llevar a cabo un programa de valuación de puestos por este método es:

- a) El primer paso para valuar los puestos es elegir y describir -- claramente los factores que se van a utilizar. Los factores -- más comunes son: conocimientos, aptitudes mentales e intelectuales, aptitudes físicas, responsabilidad y condiciones de trabajo. Esta selección depende de las necesidades y objetivos de la empresa.
- b) Enseguida, se deben seleccionar los puestos claves comprendidos dentro de la clase de puestos que van a clasificarse. Generalmente el número de puestos claves seleccionados varían de 15 a 25 ya que se considera que este número permite establecer puestos representativos para cada uno de los principales grados de trabajo en la mayor parte de la empresa.
- c) Una vez que se han seleccionado los puestos claves y los factores para valuación, el siguiente paso es ordenar los puestos -- claves según su importancia relativa en función de cada uno de los factores elegidos. Por ejemplo, en el factor de condiciones de trabajo, el puesto cuyas actividades se realizan bajo -- las condiciones más nobles debe estar ordenado en el primer lugar; el puesto que le sigue con las condiciones menos nobles, -- debe ser colocado en segundo lugar, y así sucesivamente hasta -- llegar al puesto cuyas condiciones de trabajo sean las peores.
- d) Cuando los puestos claves han sido ordenados, el siguiente paso es el de repartir los salarios existentes para cada uno de -- estos puestos entre los factores que comprenden a los mismos, o -- sea, que se debe asignar proporcionalmente a cada factor de -- estos puestos, la parte que del salario total pagado actualmente se considere debe ser asignada a cada factor particular.

Este proceso implica dos problemas básicos: el primero -- de ellos, es determinar la cantidad de dinero que debe distribuirse a cada factor de un puesto, con objeto de dar al factor que tiene la mayor importancia más dinero, al que tiene la menor importancia menos dinero, y a los factores restantes, cantidades proporcionales a su importancia en el puesto. El segundo problema es ajustar los salarios horizontales de cada factor según cada puesto clave, de tal manera que no se alteren las relaciones con respecto a la ordenación establecida previamente. El primer problema se corrige ordenando los factores de acuerdo con su importancia creciente, mientras que el segundo, se corrige analizando detalladamente la posición relativa de los puestos claves.

e) Enseguida se tiene que elaborar una escala de comparación de factores y colocar en ella cada puesto clave de acuerdo con el valor monetario asignado a cada uno de sus factores.

f) El siguiente paso es comparar los puestos no clave contra la escala antes mencionada. La localización de los puestos claves en esa escala y las especificaciones para éstos, proporcionan la guía contra la cual pueden ser valuados los otros puestos. Conforme más puestos no clave se incorporan a la escala de comparación de factores, los puestos claves originales tienden a perder su significado y su identidad, y el resto de los puestos sin valor pueden ser calificados más fácil y correctamente.

Las ventajas atribuidas usualmente a este método son: (1) La escala de comparación de factores es fácil de utilizar para calificar otros puestos cuando ha sido preparada. (2) Esa escala da los resultados en unidades monetarias y no requiere conversión alguna. (3) La escala puede ser acondicionada, y es válida solamente, para cubrir los puestos de la organización en particular que la utilice.

Por otra parte, las desventajas más comunmente atribuidas a este método son: (1) La construcción de la escala es complicada y difícil de explicar a los trabajadores. (2) La instalación del método es lenta y requiere bastante trabajo de oficina. (3) Un cambio en las funciones de un puesto clave utilizado para establecer la escala puede desbalancear a ésta. (4) Los cambios en los salarios (Los salarios son la base del método) pueden también desbalancear la escala.

C) COMPARACION Y CRITERIO DE SELECCION EN LOS METODOS DE VALUACION.

En primer término, los métodos de valuación de puestos pueden compararse, con referencia a su acercamiento, cuantitativo o no, al problema de la calificación. El acercamiento cuantitativo o analítico significa que los puestos son divididos, analizados y valuados en sus partes componentes, y el valor final del puesto es la suma de los valores individuales de las partes. El acercamiento no cuantitativo o no analítico significa que los puestos no son considerados en sus partes componentes (cada una con un valor separado) sino como un todo.

Campo de acción de la comparación		
Bases de Comparación	El puesto como un todo (No cuantitativo)	Partes del puesto o factores (Cuantitativo)
PUESTO vs. PUESTO	Método de gradación, ordenación o establecimiento de rangos.	Método de comparación de factores
PUESTO vs. ESCALA	Método de grados de clasificación de puestos.	Método por puntos

La siguiente base de comparación es la factibilidad de establecer una escala o patrón contra la cual se midan los puestos, o bien la factibilidad de comparar un puesto con otro.

El tercer criterio de comparación es la propiedad con la cual cada uno de los métodos mide una amplia gama de puestos. Los métodos analíticos permiten comparar muchos puestos, y los no analíticos pocos.

Otra base de comparación viene referida en términos de tiempo y costo. Los métodos no analíticos consumen menos cantidad de estos conceptos, pero algunas veces reducen la precisión en los resultados; es por eso que estos métodos se recomiendan a las organizaciones pequeñas.

Asimismo, los cuatro métodos pueden compararse considerando cual de ellos es mejor cuando los puestos a valorar varían en complejidad y homogeneidad. En general los métodos no analíticos se utilizan para valorar puestos simples y de funciones similares, y los métodos analíticos para valorar puestos complejos y de funciones muy heterogéneas.

Resumiendo, podemos decir que los criterios de selección para adoptar un método de valuación en la empresa son:

- a) El método debe permitir un estudio completo de todos los puestos por valorarse.
- b) El método debe ser comprensible y aceptable por todo el personal (supervisores y trabajadores).
- c) El método debe permitir resultados tan precisos como sea posible al determinar el valor relativo de los puestos.