

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.

- d) El método debe ser fácil de instalar y mantener.
- e) El método debe llenar las necesidades específicas de la organización.
- f) El método no debe ser costoso ni de gran duración, sin embargo, no debe de sacrificar la precisión y minuciosidad, factores importantes en estudios a largo plazo.
- g) Además de los criterios antes mencionados, es necesario ponderar otros antes de tomar la decisión final; entre estos se incluyen la clase de puestos por valuarse, el tipo de puestos dentro de cada clase, etc.

D) LA ESTRUCTURA DE SALARIOS.

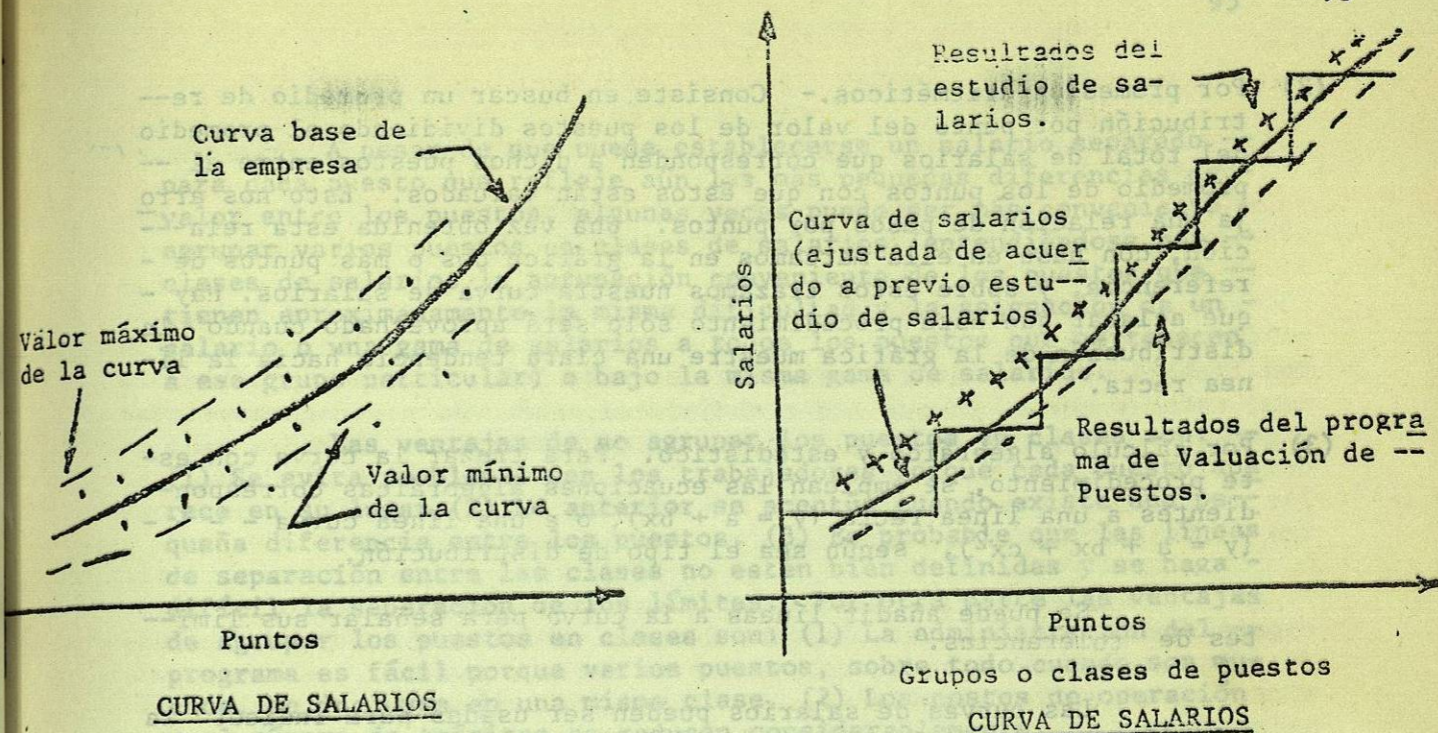
La valuación de puestos, como hemos visto, proporciona un medio para determinar el valor relativo de cada puesto en una organización, y aunque el objetivo final de este proceso es establecer bases sólidas y razonables para distinguir la retribución que corresponde a los puestos; no determina, por sí sola, esta retribución, o sea, no convierte el valor calificado para cada puesto en su valor monetario adecuado. Dicho de otra manera, el complemento de la valuación de puestos es, trasladar a unidades monetarias de retribución, los valores relativos de cada puesto según el método de valuación utilizado.

Para representar las relaciones entre el valor relativo de un puesto y el salario que se paga por él, puede emplearse un método gráfico conocido como "Curva de salarios" o línea de conversión. Esta curva puede ser trazado sobre una gráfica con ejes X e Y, en la que el eje horizontal (X) indica el valor relativo de los diferentes puestos, y el eje vertical (Y), indica los salarios para cada uno de dichos puestos. Es obvio que a mayor salario corresponderá un mayor valor de ejes "Y", y a mayor valor relativo del puesto, mayor valor del eje "X".

Si colocamos y unimos en la gráfica todos los valores de los puestos valuados y el salario actual de éstos, nos resultará con toda seguridad, una línea que tiende a ser recta o a ser curva, y de ahí que la distribución de los puntos en la gráfica nos indique el tipo de línea que debemos construir.

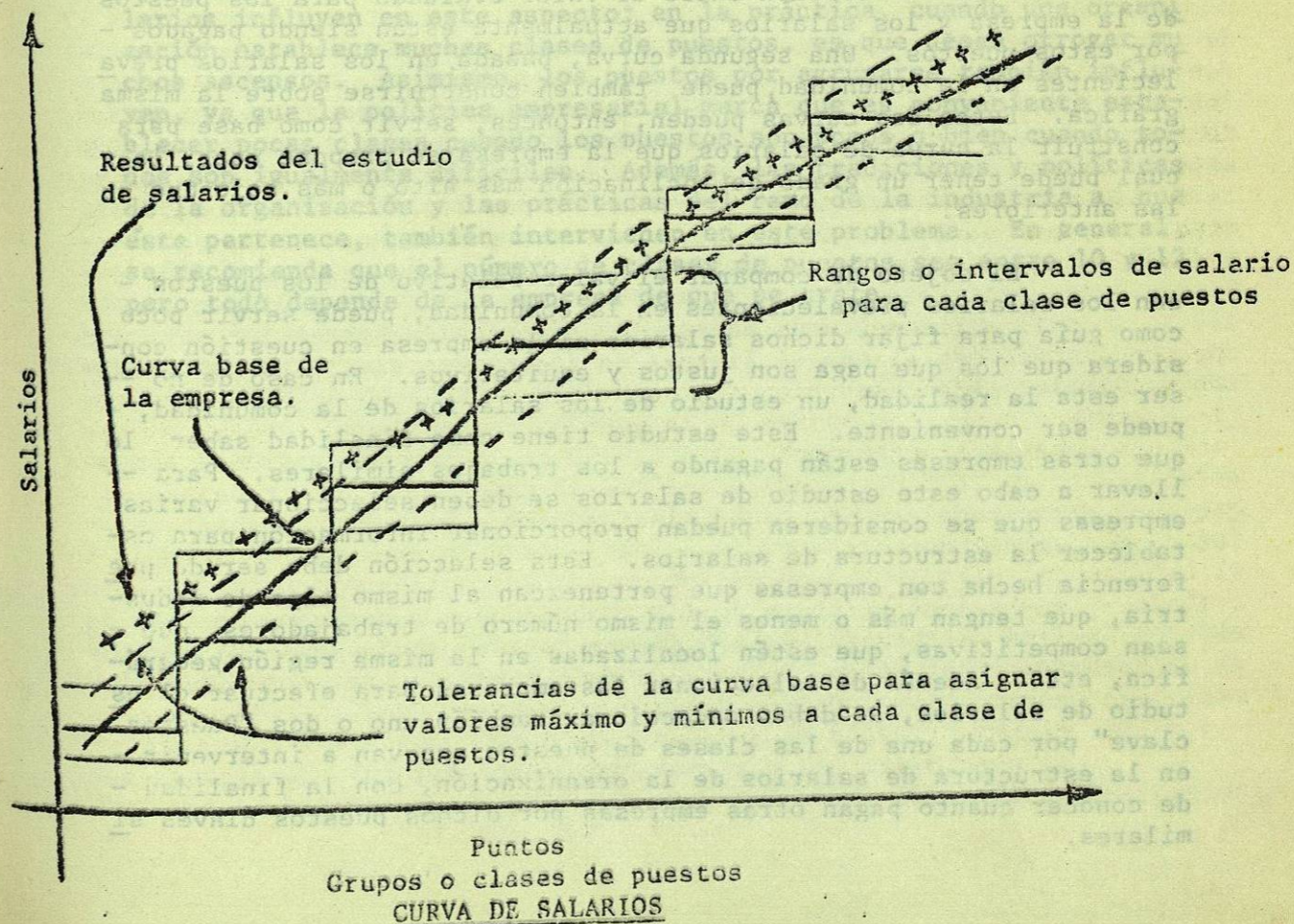
Existen varios procedimientos para trazar la curva de salarios; fundamentalmente son tres:

- (1) **Por simple apreciación visual.** - Consiste en ensayar con un hilo sobre el puesto a la gráfica, las diversas posiciones que podría adoptar la curva de salarios, intentando esto varias veces hasta dar con una posición que a juicio del estructurador parezca más representativa de toda la distribución de puestos.



CURVA DE SALARIOS

CURVA DE SALARIOS



CURVA DE SALARIOS

- (2) Por promedios aritméticos.- Consiste en buscar un promedio de retribución por punto del valor de los puestos dividiendo el promedio del total de salarios que corresponden a dichos puestos entre el promedio de los puntos con que éstos están valuados. Esto nos arroja una relación de pesos por puntos. Una vez obtenida esta relación, con base en ella marcamos en la gráfica dos o más puntos de referencia, y sobre éstos trazamos nuestra curva de salarios. Hay que aclarar que este procedimiento sólo será aprovechado cuando la distribución de la gráfica muestre una clara tendencia hacia la línea recta.
- (3) Por cálculo algebraico y estadístico. Para trazar la curva con este procedimiento, se emplean las ecuaciones algebraicas correspondientes a una línea recta ($y = a + bx$), o a una línea curva ($y = a + bx + cx^2$), según sea el tipo de distribución.

Se puede añadir líneas a la curva para señalar sus límites de tolerancias.

Las curvas de salarios pueden ser usadas para indicar la relación entre el valor relativo de los puestos dentro de la empresa y los salarios prevalecientes en la comunidad, los salarios existentes en la organización, o los salarios propuestos para los puestos de la misma. La curva de salarios inicial, sin embargo, mostrará normalmente la relación entre el valor evaluado para los puestos de la empresa y los salarios que actualmente están siendo pagados por estos puestos. Una segunda curva, basada en los salarios prevalecientes en la comunidad, puede también construirse sobre la misma gráfica. Estas dos curvas pueden, entonces, servir como base para construir la curva de salarios que la empresa se propone usar, la cual puede tener un grado de inclinación más alto o más bajo que las anteriores.

El objeto de comparar el valor relativo de los puestos con los salarios prevalecientes en la comunidad, puede servir poco como guía para fijar dichos salarios si la empresa en cuestión considera que los que paga son justos y equitativos. En caso de no ser esta la realidad, un estudio de los salarios de la comunidad, puede ser conveniente. Este estudio tiene como finalidad saber lo que otras empresas están pagando a los trabajos similares. Para llevar a cabo este estudio de salarios se deben seleccionar varias empresas que se consideren puedan proporcionar información para establecer la estructura de salarios. Esta selección debe ser de preferencia hecha con empresas que pertenezcan al mismo tipo de industria, que tengan más o menos el mismo número de trabajadores, que sean competitivas, que estén localizadas en la misma región geográfica, etc.. Además de seleccionar las empresas para efectuar el estudio de salarios, se deben seleccionar también uno o dos "Puestos clave" por cada una de las clases de puestos que van a intervenir en la estructura de salarios de la organización, con la finalidad de conocer cuanto pagan otras empresas por dichos puestos claves si milares.

A pesar de que puede establecerse un salario separado para cada puesto que refleje aún las más pequeñas diferencias de valor entre los puestos, algunas veces puede ser más conveniente agrupar varios puestos en clases de salarios (entendiéndose por clases de salarios la agrupación conveniente de los puestos que tienen aproximadamente la misma dificultad y la asignación de un salario o una gama de salarios a todos los puestos que pertenecen a ese grupo particular) o bajo la misma gama de salarios.

Las ventajas de no agrupar los puestos en clases son: (1) Se evita problemas con los trabajadores porque cada puesto aparece en su lugar. (2) Lo anterior se acentúa cuando existe una pequeña diferencia entre los puestos. (3) Es probable que las líneas de separación entre las clases no estén bien definidas y se haga difícil la separación de los límites. Por otra parte las ventajas de agrupar los puestos en clases son: (1) La administración del programa es fácil porque varios puestos, sobre todo cuando son muchos, se incluyen en una misma clase. (2) Los costos de operación y el número de trámites se reducen considerablemente.

Para lograr una adecuada determinación del número de clases de puestos, es conveniente analizar diversos factores; por ejemplo, las políticas con respecto al incremento de sueldos y salarios influyen en este aspecto; en la práctica, cuando una organización establece muchas clases de puestos, es que desea otorgar muchos ascensos. Asimismo, los puestos por agruparse también influyen, ya que la política empresarial marca que es conveniente establecer pocas clases cuando los puestos son pocos o bien cuando todos son igualmente difíciles. Además, las tradiciones y políticas de la organización y las prácticas del ramo de la industria a que ésta pertenece, también intervienen en este problema. En general, se recomienda que el número de clases de puestos sea entre 10 y 12 pero todo depende de la empresa de que se trate.