Método de gradación o alineación de puestos.
Método de clasificacioón o grados
Método de puntos
Método de comparación de factores

Las características principales de estos cuatro métodos radica en la base que se utiliza para hacer la valuación, es decir, estos métodos pueden usar bases *cuantitativas* y *no cuantitativas* en la calificación de los puestos.

Aplican bases o criterios cuantitativos en la calificación cuando los puestos son divididos en sus partes componentes analizando y proporcionando un valor en puntos o en dinero a cada parte, para obtener el valor final del puesto la suma de los valores individuales.

Las bases o criterios no cuantitativos significa que los puestos se consideran como un todo, es decir, los puestos no son considerados en sus partes componentes, sino cada una con un valor separado([18]).

Criterios en la Comparación de los cuatro métodos básicos.

CAPACITACION PARA LA VIDA.

El puesto como un todo (no cuantitativo)	-Método de gradación o alineación de puestos -Método de clasificación o grados	Puesto vs. Escala
Partes o factores del puesto (cuantitativo)	- Método de puntos - Método de comparación de factores	Puesto vs. Escala

En resumen, en cuanto a otras características específicas que distinguen a cada uno de los métodos propuestos, podemos decir que el método de gradación o también conocido como alineación de puestos, consiste en una simple ordenación de éstos en escala decreciente en términos de sus diferencias en el nivel de función, responsabilidades y requisitos. Para algunos autores([19]), este método no debe considerarse como una técnica especializada, pues al parecer se trata de un simple procedimiento que se basa en una estimación subjetiva y de sentido común. Respecto a la importancia que en términos generales suele concederse a un puesto; en este caso, el ordenamiento de un puesto puede responder a la antigüedad y méritos particulares del trabajador.

El método de clasificación o grados proporciona una medida para comparar las diferencias entre los puestos, la escala está formada de una serie de grados o clases que se definen en función de los puestos que van a clasificarse, generalmente parten de los niveles más bajos en orden progresivo hacia la definición requerida para describir las características generales de los puestos en el nivel más alto de la clase que se califica. El método requiere del establecimiento de una serie de categorías o grados de ocupación, de la elaboración de las descripciones de cada una de éstas y de la clasificación y agrupación de los puestos en relación a los grados y descripciones.

([18]) Para ampliar estos comentarios puede consultarse a Herbert Chruden y Arthur W. Sherman, Administración de Personal, Cia. Editorial Continental, SA., México, 1982 Cap. 19

([19]) Para ampliar información relativa a los métodos de valuación, puede consultarse: Ibid., op. cit.; E; Lanham, op. cit.; Arias Galicia, Fernando (coord), Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México.

El método de puntos emplea escalas de clasificación distintas a las que hasta ahora hemos señalado, pues este método permite que los puestos sean evaluados cuantitativamente sobre la base de factores tales como destreza, esfuerzos, responsabilidades y condiciones de trabajo requeridos por el puesto. Al diseñar una escala de puntos deben observarse las siguientes etapas.

a) Se seleccionan y definen factores comunes a todos los puestos por valuarse.

b) se determinan y definen el número de grados que serán distribuídos dentro de cada factor.

c) los factores son ponderados, y

d) se asignan valores en puntos a cada grado de cada factor

El método de comparación de factores analiza los puestos tomando en cuenta usualmente 5 factores; principalmente incluye requisitos mentales, habilidades, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo. Los puestos se estructurarán en orden decreciente en relación a la importancia relativa que se atribuya a cada factor, es decir, se pueden ordenar, por ejemplo, según el puesto a calificar en relación a los requisitos mentales, o bien, a los de habilidades, físicos, responsabilidades, etc.

En realidad, un estudio más profundo sobre los métodos propuestos nos permitirá encontrar que a partir de estos se pueden desarrollar métodos específicos que sean aplicables a las organizaciones en particular. Para tomar una decisión sobre la elección de una alternativa no basta pensar aisladamente en el método, ya que para esto deberá tomarse en consideración las características de la organización en cuanto a dimensión y complejidad, por tanto, en el caso de las Instituciones de Educación Superior resulta recomendable la combinación de 2 ó más de los citados métodos.

Finalmente, vale la pena señalar que los sistemas de valuación de puestos se recomiendan como métodos genéricos que abarcan los rasgos característicos básicos de las Instituciones de Educación Superior, por lo que su posible adaptación deberá considerarse siempre tomando en cuenta las particularidades de cada una de éstas.

Propuesta de un método aplicable a las Universidades e Instituciones de Educación Superior

Planeación del Estudio

Un programa de análisis y valuación de puestos, como cualquier esfuerzo de mejoramiento administrativos, sólo puede llevarse a cabo en forma eficiente si se prepara cuidadosamente y se determina previamente el método sistemático de procedimiento, para; coordinar el desarrollo operativo del programa, garantizar la concertación de las acciones y realizar el trabajo de campo para allegarse la información necesaria y adecuada. A continuación enunciaremos los elementos, las medidas y las actividades que deberán formarse a fin de que las Instituciones de Educación Superior estén en posibilidades de incorporar como herramientas administrativas el análisis, descripción y valuación de puestos.

Líneas de comunicación a diversos niveles

Es importante en primer término asegurar la aprobación y pleno respaldo de la dirección, del apoyo que presta la administración superior dependerá la buena marcha del programa y evitará retrasos, desviaciones y dificultades que puedan ser causa de confusiones entre trabajadores.

La cooperación de los órganos o funcionarios con atribuciones en la administración, puede lograrse si se destacan los beneficios que permitirían alcanzar la aplicación de esta técnica. Entre otros encontramos los siguientes:

— Contar con la descripción clara y precisa de cada uno de los puestos que integran la estructura ocupacional y su correspondencia en la asignación de valores del tabulador institucional.

— Propiciar la adecuada redistribución orgánica de las cargas de trabajo en cada unidad o dependencia.

— Apoyar la operación de movimientos de personal.

— Fundamentar el establecimiento y la operación de mecanismo para la evaluación del desempeño.

— Proporcionar datos reales y definidos para determinar un valor de remuneración de los puestos.

— Proporcionar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios.

— Proporcionar datos para establecer una estructura de salarios comparables a la de otras Instituciones de Educación Superior.

— Establecer parámetros de diferenciación con otras instituciones públicas.

— Identificar las vinculaciones escalafonarias.

— Definir las tareas específicas que se les requiere cumplir a los trabajadores.

— Dotar a los responsables de la selección y contratación de personal, del instrumento que les permita asignar trabajadores con las condiciones necesarias para las tareas específicas de cada puesto.

— Proporcionar los indicadores de la detención de necesidades en materia dse capacitación.

— Lograr que los flujos de trabajo sean uniformes.

— Coadyuvar a la planificación del crecimiento de la mano de obra.

Asimismo, debe destacarse que estos beneficios no dependerán única y exclusivamente del programa y la aplicación de la técnica, sino que su trascendencia a otras áreas de la administración de recursos humanos, dependerá en gran medida de la aceptación con que se adopte el programa en los distintos niveles de la institución.

Para ello, es necesario informar también lo que se espera de los responsables de la administración en cada unidad o dependencia. Cuanto más estrecha sea la comunicación con estos respecto a las consideraciones, alcances, propósitos y objetivos del programa, se logrará su mayor participación y se ejecutarán las acciones que se esperan de ellos de mejor forma.

En la preparación del programa es indispensable determinar las necesidades generales de la institución, la relación con otros procesos y funciones de la administración de Recursoso Humanos y precisar si dichas necesidades abarcan los aspectos más relevantes de la problemática que enfrenta la Institución en materia de Recursos Humanos. El administrador o responsable de la función tendrá que decidir qué persona o grupo se encargará de la preparación y ejecución del programa. Además deberá determinar las características cualitativas de formación y experiencia del personal requerido y la ubicación que se les dará dentro de la Institución.

Factor Humano

Independientemente de la dimensión estructural en materia de conocimientos es recomendable que los analistas de puestos que se avocarán a esta tarea posean una buena comprensión de la teoría de análisis y el manejo de las técnicas de valuación fundamentalmente, de igual forma, seria conveniente que conozcan algunos elementos básicos de estadísticas, que manejen los diversos instrumentos útiles para el análisis administrativo (por ejemplo; diseño y control de formas, elaboración de manuales, etc.) y principalmente que comprendan la administración de Recursos Humanos con un enfoque sistemático e identifiquen ampliamente la función adjetiva en la conformación orgánica y funcional de las Instituciones de Educación Superior.

En cuanto a las características que deben reunir los analistas se destacan: que posean mentalidad analítica, que manejen las relaciones interpersonales, que se expresen con claridad, que sepan redactar con un lenguaje llano; con capacidad de observación y tengan facilidad para trabajar en grupo, cualquier experiencia previa en este tipo de programas será beneficiosa,.

Es común que el reclutamiento se realice en las propias instituciones con egresados de las licenciaturas de Administración, Relaciones Industriales, Psicología Industrial y otros profesionistas con conocimientos equivalentes empero, en todo caso posible, se dará preferencia a aquél personal que labora en la institución y reúna los conocimientos y características señaladas. En el caso de los primeros, deberá dársele tiempo para familiarizarse con las actividades generales de la institución, su estructura organizacional, sus diversas funciones, la necesidad del programa y los resultados que se esperan obtener. En cuanto a los segundos es más fácil integrarlos al programa de trabajo a fin de crear un clima de cooperación, participación positiva, convencimiento y confianza.

La persona que habrá de encargarse de la preparación y ejecución del programa, debe, invariablemente, formar parte de la institución y tendrá las responsabilidades de elaborar el programa, conducir las reuniones, mantener informada a la dirección, verificar el cumplimiento en la ejecución del programa, vigilar la redacción uniforme de las descripciones, evitando anfibologías, superposiciones y ambigüedades; supervisar la revisión, corrección y aprobación de los textos finales.

En algunas ocasiones las Instituciones de Educación Superior han recurrido a la asesoría externa para la preparación y ejecución de este tipo de programas. Esto es aconsejable cuando el plan de trabajo que se ha presentando para la autorización de la administración superior, contemple las necesidades que se muestran en el presente estudio y se le dé seguimiento estrecho al plan, compartiendo experiencias que enriquezcan el contenido del programa.

Por otra parte, el tiempo necesario y los recursos que habrán de emplearse para la ejecución, variarán según las dimensiones de estructura, el número de puestos, la plantilla del personal, la especialización del trabajo que se realiza, el grado de interacción de los puestos en determinada unidad de trabajo, los avances previos, la organización interna de las cargas de trabajo, la división de trabajo administrativo en cada dependencia y la composición ocupacional; elementos que esperamos puedan cuantificarse cuando el programa aquí propuesto se analice y se encuentren puntos de convergencia que sean susceptibles de aplicarse, o bien, se ajusten a las necesidades, características y exigencias de cada universidad e Institución de Educación Superior en particular. De tal forma es pertinente apuntar como advertencia que el presente estudio pretende mostrar una estrategia general útil como herramienta de planeación para las Instituciones de Educación Superior, pero flexible, ya que permite su empleo de acuerdo a los requerimientos y particularidades de cada institución.

Descripción del proceso:

Diagnóstico

Una vez determinada la planeación del estudio, establecida la comunicación a los diversos niveles y designado el responsable del programa es conveniente llevar a cabo un diagnóstico o reconocimiento que permita delimitar la consecución de las acciones a seguir a fin de que las Instituciones de Educación Superior puedan integrar la información necesaria para diseñar, en primer término, las descripciones de puestos y analizar posteriormente, la composición de cada uno de ellos e incorporarlos en una escala de sueldos finalmente.

El diagnóstico, implica conocer la situación de la estructura orgánica, la disposición funcional de la institución, la identificación de universo de puestos, un conocimiento general de cada una de las unidades responsables que integran la estructura, —este conocimiento general se referirá fundamentalmente a estructura interna de cada dependencia, su forma de organización, su división funcional interna, el personal con que cuenta en número, niveles, categorías y su ubicación en la estructura interna—, la conformación del tabulador vigente y la revisión de políticas, normas o prácticas comunes y generalizadas relacionadas con el sistema de remuneraciones y la división del trabajo.

Lo anterior, contribuirá a situar de mejor forma las acciones a emprender, la dimensión de la tarea y estructurar con objetividad el programa. El proceder de esta forma permitirá al responsable del programa obtener un panorama general, determinar el número de analistas que requierirá y estimar el tiempo que ha de emplear.

En esta etapa, se puede recurrir a la investigación de los diversos instrumentos administrativos tales como:

● *Los manuales de organización.*- Que contienen información detallada referente al directorio, los antecedentes, la legislación, las atribuciones, las estructuras, las funciones de las unidades administrativas que integran la institución, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación, así como las representaciones gráficas o esquemas de organización (organigramas).

Este instrumento es de gran utilidad en el desarrollo del programa en el caso de no contar con un manual que refleje la situación orgánica y funcional, será conveniente diseñar el esquema de organización general y las gráficas por unidad responsable o dependencia.

Como se mencionó en el apartado de consideraciones generales, las Instituciones de Educación Superior, aunque son variadas sus estrucuras y diversos sus modelos de organización, tienen en común los fines para las que fueron creadas y que se encuentran plasmados en su legislación (ley orgánica, acta constitutiva, estatutos, etc.). En esta, se destacan sus órganos de gobierno, autoridades superiores, Comisiones, Cuerpos Colegiados, Consejos, Juntas, (órganos de dirección fiscalización, coordinación, etc.) y los directivos encargados de la ejecución de las funciones sustantivas y de apoyo. De tal forma se pone en relieve la existencia de dependencias académicas (facultades y escuelas), Dependencias de Investigación (Institutos y Centros de Investigación científica y/o humanística), Dependencias de Extensión y difusión de la cultura y centros o dependencias específicas y dependencias a cargo de la función de apoyo administrativo (Direcciones Generales, Direcciones de Servicio y Comisiones). Además, existen dependencias que pueden encontrarse en las de apoyo administrativo, ser parte de las dependencias a cargo de alguna autoridad o bien constituirse en una unidad específica, —cuando las dimensiones de la institución o importancia de la función así lo justifican—, tal es el caso de las dependencias de apoyo jurídico y legal, las dependencias de información y relaciones, los órganos de planeación y de control (patronatos, tesorería, auditoría, etc.). De tal forma que en la estructura general se deben identificar las áreas funcionales, también llamadas subsistemas; DOCENTE; DE INVESTIGACION; DE EXTENSION Y DIFUSION; DE APOYO ADMINISTRATIVO y adicionalmente, DE APOYO LEGAL, DE INFORMACION Y RELACIONES; DE PLANEACION Y DE CONTROL.

Para efectos del programa y la etapa del diagnóstico, un factor auxiliar es el de identificar estos subsistemas con las unidades responsables o dependencias que se agrupan, sobre todo para conocer la disposición funcional y posibilitar el diseño de la muestra que resulte representativa.

● *Las plantillas de personal.*- Son instrumentos comúnmente empleados para efectos de control presupuestal interno y apoyo a los sistemas de remuneraciones e información y se actualizan periódicamente. Esta plantilla contiene la relación de los trabajadores que laboran en la institución por niveles salariales clasificada de

diversas maneras —por dependencia, alfabética, por puestos y número de plazas, etc—, señala además el puesto que ocupan y el sueldo que perciben. Esta información es útil para mantener un adecuado y permanente registro y control del personal que labora en la Institución.

En algunas instituciones las planillas emplean la gráfica organizacional con la utilización de códigos para designar el puesto y el nivel correspondiente en la estructura a fin de jerarquizarlos a nivel Institucional, por dependencias y unidades de trabajo. Estas plantillas codificadas generalmente se encuentran en aquellas Instituciones que utilizan sistemas de archivo automatizados dentro de un sistema de información. Este instrumento nos permite conocer el universo objeto de programa, identificar la estructura ocupacional y su distribución en la estructura orgánica y funcional.

● *Tabuladores de Sueldos.*- Que establece los diversos niveles salariales para cada puesto y atiende tanto al aspecto presupuestario de cada institución como el ordenamiento interno de las remuneraciones de acuerdo con la jerarquía, responsabilidades y contribución funcional de cada puesto. Del tabulador y la plantilla podemos obtener indicadores como: la proporción porcentual de salarios y prestaciones, los salarios por puestos o grupos de estos, las erogaciones por remuneraciones al trabajo administrativo, la variación porcentual por niveles y categorías, las variaciones a los tabuladores, el comportamiento de la curva de salarios, etc. Por otra parte, es útil para determinar la equidad interna al graficar la estructura de los salarios y percibir irregularidades en su distribución, así como los desequilibrios entre las percepciones del personal de base y el de confianza.

Si bien es cierto que la técnica de análisis y valuación de puestos posibilita una estructura salarial equitativa, por lo menos en lo que respecta al ordenamiento interno de cada institución, es conveniente contemplar la estructura de sueldos vigente como punto de referencia.

● *Manuales de políticas en materia de Remuneraciones.*- Es importante contar con un instrumento que enuncie las normas generales a que se sujeta la práctica de pagos por servicios personales, tal es el caso de la forma de retribución por zona geográfica, prima de antigüedad, trabajadores eventuales, compensaciones, complementos al salario, sobresueldos, regularización de sueldos fuera de tabulador, etc., lo que permita identificar prácticas que agudizan la anarquía e inequidad de la estructura de sueldos. Aún cuando no se cuente con un documento formal de esta naturaleza, es recomendable tener presente las pautas de comportamiento de situaciones irregulares a fin de corregirlas.

● *Contrato Colectivo de Trabajo.*- Como instrumento formal en que se reflejan las relaciones laborales y las condiciones de trabajo, De este se desprenden otras normas reglamentarias específicas y otras instancias tales como: El Reglamento Interno de Trabajo, las comisiones mixtas (de salarios, seguridad e higiene, escalafón, de revisión de clausulado, etc.) Reglamentos de Vigilancia, de Escalafón y otros acuerdos bilaterales. De estos instrumentos, debemos identificar aquellas cláusulas o artículos referidos a los compromisos de las partes en cuanto a; revisión de funciones, revisión de niveles tabulares, remuneraciones, reclasificaciones, compensaciones, fondos de ahorro, y todas aquellas vinculadas al programa de análisis y valuación. Siendo el rubro de remuneraciones al que la mayoría de los sindicatos conceden mayor importancia, es menester conocer la situación de estas al iniciar el programa y complementar así las normas en materia salarial.

Otros Instrumentos Complementarios:

— Manual descriptivo de puestos previo.

Manual de Procedimientos Generales.

— Instrumentos estadísticos, censos de personal y registros.

— Manuales de procedimientos de las dependencias o unidades responsables.