dad y continuidad del esfuerzo físico inherente al desempeño del puesto.

Presión de Tiempo:

Define el grado en que el tiempo asignado para las tareas del puesto en condiciones normales, implica presión para cumplirlo, asimismo, considera las consecuencias a que puede dar lugar por el incumplimiento, retraso o terminación fuera de oportunidad (trascendencia de las consecuencias).

Condiciones de Trabajo:

Define las condiciones de trabajo donde normalmente se desarrollan las tareas, incluye las condiciones de ambiente (polvo, ruido, frío o calor intenso, intemperie, etc.), considera también los riesgos de accidentes a los que está sujeto el ocupante, tanto en la frecuencia (probabilidad de ocurrencia) como gravedad del riesgo, implica también si el trabajo puede considerar riesgos de accidentes a terceros, en condiciones normales. Debe darse consideración debida a las condiciones que trastornan el bienestar físico y mental del ocupante, suponiendo que estos se encuentran fuera de su control.

En cuanto al grupo responsable del programa de análisis y valuación de puestos tenga el acopio total de la información requerida para el análisis, haya seleccionado los subfactores característicos a la estructura ocupacional y tenga definidos sus conceptos y rasgos de amplitud, y su cobertura de aplicación, está en posibilidad de aplicar el procedimiento de valuación. Para aplicarlo es necesario ensayar con un número de puestos representativos de cada rama, para ver si los subfactores son suficientemente claros, aplicables a los puestos y si las evaluaciones reflejan el tamaño de los puestos. Una vez probada su efectividad, podrá ser puesta en acción.

Mecánica de valuación

Como se ha explicado en el apartado relativo a la necesidad del uso y aplicación de una técnica de análisis y valuación de puestos, en la valuación de puestos se emplean distintos métodos y procedimientos. Para el caso de las Instituciones de Educación Superior el sistema propuesto permitirá la determinación del tamaño de cada puesto y la justa relación de cada uno, frente a los demás, reflejándose las distancias entre uno y otro para que finalmente queden graduados en niveles por la puntuación y establecer la base necesaria para una adecuada correspondencia entre los elementos contitutivos del puesto y su remuneración. Para la valuación de puestos en las Instituciones de Educación Superior se seleccionó el método, "por puntos", ya que se estima que éste reúne las características de objetividad, difusión, flexibilidad y relativa sencillez. Este método se sujeta a una modalidad de comprobación al compararlo con el alineamiento resultante de la valuación y prestando especial importancia en su comportamiento con respecto a los salarios mínimos profesionales de algunos puestos clave.

Debemos reafirmar, la valuación por puntos es el método que pondera los elementos específicos de los puestos en la estructura ocupacional de una Institución comparándolos entre sí para determinar su valor relativo. Dicho método, consiste en la asignación de cierto número de unidades de valor, llamados puntos, de acuerdo con las características más sobresalientes del puesto, designadas éstas como factores. Los factores son la identificación convencional de las características o condiciones que precisan el contenido de un puesto. Los factores se desagregan en subfactores y éstos, a su vez, se miden en grados.

Hasta ahora, el análisis de los puestos nos ha permitido determinar las cuatro características esenciales, llamadas factores (habilidad-conocimientos y aptitudes, responsabilidad y condiciones de trabajo), seleccionar los subfactores que son aplicables a la estructura ocupacional y definirlos con precisión a fin de formular el manual de valuación, para completar, el sistema de análisis y valuación sólo nos resta dar una ponderación a cada factor, asignarle un

peso relativo a cada uno de ellos a un 100% o dicho de otra forma, repartir un porcentaje de 100% entre los factores elegidos para cada rama o ramas comunes (actividad que compete al Comité de Valuación). Posteriormente, asignarle puntos proporcionales a los subfactores en la misma escala al peso relativo del factor y finalmente, establecer los grados de subfactor, definirlos y asignarle puntos en progresión y repartidos conforme al puntaje del subfactor. Ello nos permitirá determinar la escala del Tabulador y terminar el manual de valuación o manual explicativo de la asignación de puntos a los puestos.

Cabe reiterar que una selección imprecisa de factores, subfactores, grados y puntajes correspondientes, dará como resultado que las unidades de trabajo o "tamaño" del puesto aumenten y la valuación no aumente en directa proporción.

Organización del Comité de Valuación

Al tener las descripciones precisas, definidos los subfactores y seleccionado el método de valuación que se utilizará, el siguiente paso consiste en establecer un criterio uniforme de valuación para los puestos de la Institución, a fin de garantizar el ordenamiento de la estructura salarial y la equidad interna en su distribución.

La organización de un Comité tiene como propósito realizar la calificación de los puestos. Generalmente quienes lo integren deben conocer el programa de análisis y valuación y poseer la suficiente experiencia en el conocimiento de los puestos. Además tener un conocimiento general de las funciones de las dependencias y sobre todo, la habilidad para aplicar un criterio acertado e impersonal para calificar los puestos. Es conveniente que el número de miembros sea non —3 ó 5— a fin de evitar empates en determinado juicio.

Se sugiere para las Instituciones de Educación Superior, que el Comité se integre por aquellas personas que han participado desde el comienzo en el programa de análisis y valuación y en la selección de subfactores para valuar los puestos y la determinación de puestos clave para ponderar los factores de valuación. También es recomendable que el Comité sea coordinado por el responsable del programa. Eventualmente, puede incorporarse a los supervisores o responsables de la administración en las dependencias, que por la clase de puestos o grupo de éstos, sean característicos de su estructura ocupacional y resulte especial su calificación.

Pueden también organizarse varios Comités de valuación por los grupos de puestos o ramas, con objeto de distribuir el trabajo y hacer más expedita y confiable la calificación. Cuando se establecen varios Comités es conveniente que algunas personas participen en más de uno, ésto tiende al establecimiento de la uniformidad en el trabajo de los distintos Comités y amplía la participación que incrementa la confianza en las ponderaciones y en los resultados finales.

El (los) Comité(s) pueden seguir varios procedimientos para calificar:

1.- Los miembros del Comité pueden reunir sus conocimientos sobre los puestos (o grupos y ramas de estos que se haya decidido tener para las características propias de la Institución) y calificar como grupo y;

2.- Que cada miembro califique en forma independiente y discutir los resultados de las calificaciones para llegar a una valuación final de concenso.

El segundo procedimiento es el más recomendable porque garantiza el juicio particular de cada miembro y evita la influencia que pudiera ejercer la opinión del grupo o de otras personas.

El coordinador debe tratar de que cualquier declaración importante, sea respaldada con hechos u opiniones objetivas y fundamentadas. Es un requisito esencial que los miembros del Comité no hablen de los ocupantes del puesto(s) en cuestión y también que no

se hable de salarios, sino hasta que se muestren los resultados de la valoración expresados en niveles de sueldo.

Una vez que el (los) Comité(s) ha determinado las calificaciones finales para sus puestos, se integran todos en una lista que es comprobada por todos y comparada bajo el método de alineamiento por orden de importancia de los puestos. La primera acción de la valuación es entonces la ponderación de los factores.

Ponderación de factores.

Se ha afirmado que los factores constituyen los elementos que componen el puesto, pero normalmente los factores no tienen la misma importancia en los puestos. Algunos factores destacan más determinadas características porque miden el elemento principal del puesto. Por ejemplo, el elemento que más caracteriza al cajero (o por lo menos al que se asocia directamente) es el de la responsabilidad económica o en dinero, así como para el peón es esfuerzo físico. Por ello se debe analizar la distribución del peso relativo de los cuatro factores, de acuerdo a la clasificación en grupos o ramas, porque su distribución proporcional cambia con respecto a las ramas de ocupación, donde los factores y su peso son comunes ya que agrupan puestos con características similares.

Para ilustrar lo anterior se presenta el siguiente cuadro de ponderación a los factores por ramas en función de 100%.

FACTORES/RAMAS	ADMINISTRACION Y AUX. DE ADMON.	OBRERA Y ESPECIAL OBRERA	TECNICA Y PROFESIONAL
Conocimientos y aptitud	41	35	50
Responsabilidad	41	37	35
Esfuerzo	12	15	9
Condiciones de trabajo	6	13	6
	100%	100%	100%

Como puede apreciarse, los factores no tienen la misma importancia para todas las ramas, sino que tiende a las particularidades de cada una, así tenemos que mientras para la rama técnica y profesional el factor conocimientos representa el 50% del valor para la rama obrera y especializada obrera solo representa el 35% del total.

La ponderación de factores intenta determinar su valor relativo en términos de su importancia que varía de acuerdo a los grupos y ramas aún dentro de la misma Institución. Es necesario que cada Institución pondere los factores de acuerdo a sus requerimientos y condiciones particulares y fundamentadas en el conocimiento de los puestos y el juicio acertado de las personas que integran el Comité de valuación. La ponderación puede ser comparada con el peso relativo asignado en otras Instituciones de Educación Superior o grupos de puestos con características semejantes y convalidarse con los resultados finales de la valuación y el comportamiento del orden con respecto a los resultados de aplicar el método de alineamiento, detectar diferencias y si se encuentran grandes contrastes, modificar la ponderación incial.

Ponderación de subfactores.

De la misma forma en que se ponderó a los factores, se establece el valor relativo de los subfactores seleccionados de acuerdo a su

importancia o participación en el factor y considerando los grupos de puestos.

Con el fin de ilustrarlo y acercarnos a su mejor comprensión, presentamos el siguiente cuadro:

FACTORES/RAMAS	ADMON. Y AUX. DE ADMON.		OBRERA Y ESP. OBRERA		TEC. ESPECIALIZ. Y PROFESIONAL	
	(26)					
1. Conocimientos y aptitud	41%	% Puntos	35%	% Puntos	50%	% Puntos
1.1 Escolaridad o requisitos educacionales	14	140	10	100	20	200
1.2 Experiencia	14	140	15	150	12	120
1.3 Criterio e Iniciativa	13	130	10	100	18	180
2. Responsabilidad	41%		37%		35%	
2.1 Dirección y supervisión	17	170	12	120	9	90
2.2 En trámites y procesos	13	130	10	100	12	120
2.3 Económica	7	70	6	60	6	60
2.4	4	40	9	90	8	80
3. Esfuerzo	12%		15%		9%	
3.1 Físico	5	50	9	90	3	30
3.2 Mental y/o visual	7	70	6	60	6	60
4. Condiciones de trabajo	6%		13%		6%	
4.1 Condiciones ambientales	3	30	7	70	4	40
4.2 Riesgos	2	20	6	60	2	20
TOTAL	100%	1,000	100%	1,000	100%	1,000

Como puede apreciarse el peso relativo de los subfactores se da de acuerdo a su importancia dentro del factor y manteniendo la proporción asignada en porcentaje del mismo y su valor. De esta asignación dependerá la distribución en puntos de acuerdo a las características del puesto, como se indica en el cuadro. Es decir se distribuye el total de puntos(1,000), en la proporción a los valores relativos de cada factor y subfactor, por cada rama o grupo de puestos. Es decir, existen diversas formas de asignar valores de acuerdo a la importancia del subfactor y las ramas de la estructura ocupacional.

(26) Los puntos se establecieron por el múltiplo del valor relativo para facilitar la comprensión del método, mostrando su asignación numérica más sencilla. Aunque el número de unidades de valor se pueden asignar utilizando otros metodos como el de progresiones geométrica o aritmética y ponderación correlativa, útiles para la asignación de valor a los grados.