

CAPÍTULO 5

Métodos de valoración cuantitativos

Los métodos de valoración cuantitativos consideran el puesto de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales denominados factores que son valorados por separado, de manera que sumando los puntos de los distintos factores compensables se obtiene una puntuación del trabajo.

La puntuación de cada factor determina con qué nivel de intensidad se da cada uno de ellos; la suma de estas puntuaciones por factor o característica da lugar a una puntuación total o valor del puesto que, al relacionarlo con los valores de los demás puestos permite una ordenación, de acuerdo con los factores o características esenciales y comunes que los constituyen.

Entre los diversos métodos cuantitativos se destacan:

- Método de puntos por factor
- Método de comparación de factores
- Método de perfiles y escalas guías de Hay
- Método de puntos de Hay
- Método de porcentaje de Turner

Los métodos de valoración cuantitativos consideran el puesto de trabajo en factores que son valorados por separado, de manera que sumándolos se obtiene la puntuación total del puesto.

De los métodos arriba mencionados, en este libro se desarrollarán el método de puntos por factor, el método de comparación de factores y el método de perfiles y escalas guías de Hay.

Al igual que en los sistemas cualitativos o no cuantitativos, el proceso implica:

- Nombrar un comité de evaluación o valoración
- Realizar las entrevistas
- Revisar y analizar los documentos
- Identificar los problemas que puedan incidir en la evaluación
- Determinar el tipo de trabajo a valorar

MÉTODO DE PUNTOS POR FACTOR (POINT RATING)

Método de puntos por factor: mide el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo reflejada en una escala de puntaje.

Este sistema ideado por Merrill R. Lott¹ en el año 1925, es el primer método de carácter analítico y el más popular. A pesar de su antigüedad, continúa vigente. Es considerado uno de los métodos más precisos y completos, al medir el contenido de los puestos de acuerdo con la importancia de los diferentes componentes o factores del mismo, reflejada en una escala de puntaje. Es un método que proporciona una mínima subjetividad y alta coherencia en las decisiones emitidas respecto al nivel de complejidad de los cargos.

El método de puntos por factor permite la valoración del puesto mediante la acumulación de las puntuaciones de cada uno de sus factores principales o componentes, y según el nivel de intensidad o la presencia de cada uno de tales factores en el puesto. El punto es un valor de relación, comparación y cuantificación como lo es el metro, el peso o el litro.

En los anteriores términos, y de acuerdo con Milkovich², factor de compensación es un atributo de

1 Merrill R. Lott, *Wages Scales and Job Evaluation*, New York, 1926.

2 George T. Milkovich, John W. Boudreau, *Dirección y administración de recursos humanos*, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, USA, 1994.

puesto relacionado con el trabajo que proporciona una base para comparar el valor relativo. Los factores comunes incluyen las habilidades, el esfuerzo, las responsabilidades y la creatividad y autonomía.

El método se fundamenta en los siguientes conceptos:

- Todo puesto de trabajo se compone de factores que determinan su contenido y exigencias; habitualmente tales componentes son comunes al mismo sector organizacional.
- El valor relativo de un puesto de trabajo frente a otro está determinado por la mayor o menor intensidad con la que se presenta cada factor; esta intensidad por factor se describe en escalas o grados: a cada uno de los grados se le asigna un puntaje diferente que lo pondera adecuadamente en cada nivel. Cada escala de puntos tiene sus propios valores para cada factor que cuantifican todos los posibles niveles de estimación.
- El adjudicar a cada puesto de trabajo el puntaje correspondiente a la intensidad con la que se presentan cada uno de los diversos factores permite expresar en forma adecuada la jerarquía de valores de un puesto frente a los demás.

En la aplicación del método intervienen diferentes personas, ya que es muy difícil que una sola tenga el suficiente juicio, conocimiento y perspectiva que asegure un criterio preciso en el proceso de valoración; es indispensable que en cada fase intervengan colegiadamente varias personas seleccionadas con sumo cuidado:

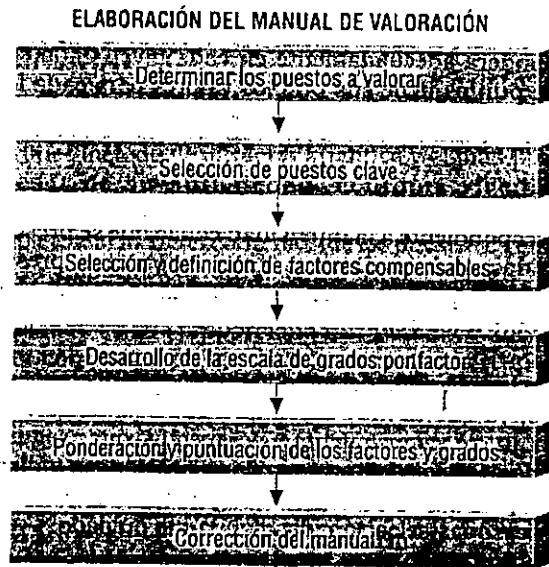
- La alta gerencia impulsa y apoya el proceso, fundamentada en la claridad que tiene respecto a los beneficios que éste reportará; lo adopta como política y asegura que el diseño esté acorde con la misión y visión de la empresa.
- El nivel ejecutivo o de supervisión participante en el comité de valoración deberá asumir responsabilidades de evaluación.

El método se fundamenta en los siguientes conceptos:

- Todo puesto se compone de factores.
- El valor relativo de un puesto lo determina la intensidad con la que se presentan los factores.
- El valor relativo expresa la jerarquía de un puesto frente a los demás.

Con el fin de obtener suficiente juicio, conocimiento y perspectiva, es indispensable que en el proceso de valoración intervengan colegiadamente varias personas cuidadosamente seleccionadas.

- Las demás personas del nivel ejecutivo o de supervisión o de jefatura contribuyen a determinar las relaciones de sueldos de su unidad y suministran información de su área de cobertura.
- Como secretario, sin derecho a voto, actuará una persona con amplios conocimientos en el método de valoración, la cual debe asegurar la imparcialidad e independencia de juicio; debe ser guía técnica del comité y depositaria de los registros. En caso de no haber expertos dentro de la empresa, es necesario contratar un consultor externo, quien además se debe encargar de capacitar a alguien de la organización para que apoye permanentemente el mantenimiento del sistema, tanto en la revaluación de puestos, como en los registros.



ASIGNACIÓN DEL PUNTAJE A LOS PUESTOS DE TRABAJO

Figura 5.1 Flujograma del método de puntos por factor.

Los factores compensables con su definición y sus correspondientes grados descritos y puntuados constituyen el Manual que sirve de base para la valoración.

El método de puntos por factor considera el trabajo como un compuesto de factores compensables que tienen un peso determinado; estos factores a su vez se pueden dividir en grados para determinar su intensidad y poder

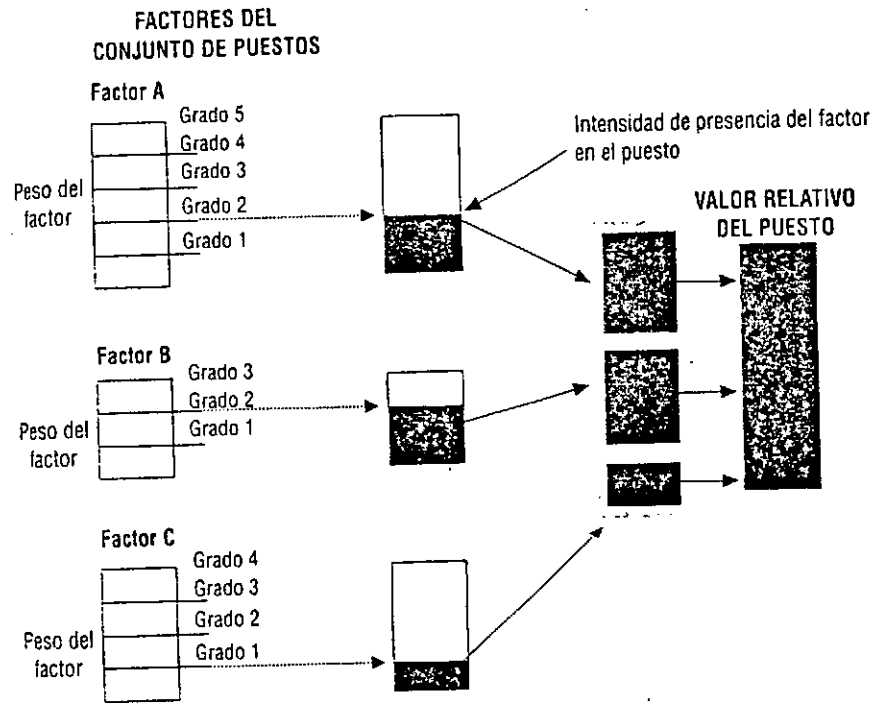


Figura 5.2 Concepto general del método de puntos por factor.

asignarle puntos al conjunto de factores compensables definidos; los grados descritos y puntuados constituyen un manual que sirve de base para la evaluación.

ELABORACIÓN DEL MANUAL DE VALORACIÓN

Determinación de los puestos de trabajo a valorar

La equidad interna es una de las políticas que debe guiar la elaboración de cualquier sistema salarial; en este sentido, la valoración de los sueldos básicos se debería extender, bajo el mismo método, a todos los puestos de la empresa, de manera que, en principio, toda aplicación parcial o por categoría suele ser negativa.

Bajo el concepto de equidad interna, la valoración de sueldos básicos se debe extender a todos los puestos de la empresa.

Si bien un solo manual permite superar el sistema tradicional de categorías laborales, se puede presentar

la dificultad al elegir factores que aunque se adapten a un tipo de tarea, resultarán insuficientes o inadecuados para valorar las restantes. De existir una alta heterogeneidad en los puestos, se puede elaborar un manual distinto por sector, por ejemplo, uno para el taller y otro para la administración y dirección.

Selección de puestos clave

Una vez resuelto el interrogante de uno o varios manuales de valoración, se identifican los puestos de trabajo que lo componen. Si el número es igual o inferior a 15 se pueden estudiar en su totalidad, pero si la cifra es mayor se deben seleccionar los puestos representativos del conjunto, los cuales establecen un marco de trabajo dentro del cual se evaluarán los demás, permitiendo con ello reducir costos y tiempo en la elaboración del manual. Los puestos de referencia, que se denominarán "puestos clave" o puestos tipo, deben ser seleccionados de manera cuidadosa tomando en cuenta las siguientes características:

- Que no tengan discusión o controversia en cuanto a sueldos, es decir, que sus salarios sean estimados justos.
- Que estén dotados de una definición clara y precisa, de manera que no sean objeto de falsa interpretación, incoherencia o error.
- Que sean representativos, de manera que se asimilen en complejidad a los que representan y que permitan entrar en juego todos los niveles de intensidad de los diferentes factores.
- Que sean estables en cuanto a sus funciones y demás factores o requisitos.

Para la selección de los "puestos clave" puede ayudar:

- El estratificar la población de puestos en grupos de similar complejidad utilizando las siguientes variables: nivel jerárquico, categoría ocupacional y/o área funcional, por ejemplo así:

De cada uno de los niveles o categorías y áreas se toma la muestra de puestos representativos. La

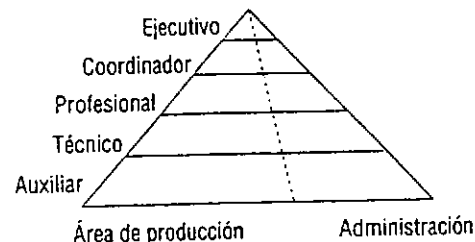


Figura 5.3 Muestra de puestos representativos.

cantidad de puestos seleccionados depende de su heterogeneidad: cuanto más alta sea ésta, mayor será el número de puestos clave. Para la selección de éstos sirve como guía lo siguiente:

- Tener a la vista los factores utilizados en estudios de empresas similares.
- Partir de la descripción de puestos.
- Incluir los puestos que cuenten con un gran número de empleados.
- No escoger un puesto clave por procedimientos al azar.

Selección y definición de factores compensables

La naturaleza de la empresa, su función o servicio, el sector de la organización donde estén ubicados los puestos de trabajo a valorar, son los elementos a tomar en consideración para determinar los factores que permitirán la asignación del puntaje y su valor relativo. Mientras en el área de producción de una fábrica se pueden requerir conocimientos calificados, esfuerzo físico y destreza manual, en una institución del sector financiero serán el nivel educativo, la capacitación o experiencia requerida, el nivel de esfuerzo mental y el grado de responsabilidad sobre información y valores, los principales elementos a considerar.

Los factores son determinantes del contenido de los puestos; son las unidades de medida que deben indicar en forma precisa y diferenciadora las características fundamentales y comunes al conjunto de los puestos de trabajo objeto de la valoración.

Se deben elegir puestos "clave" o "tipo" de cada nivel ocupacional de los diferentes sectores de la organización.

La selección de los factores compensables y su importancia relativa dependen de la naturaleza de la empresa, su función o servicio, el sector de la organización donde estén ubicados los puestos a valorar.

Los factores deben ser comunes al conjunto de puestos. Éstos son determinantes de su contenido y son sus unidades de medida.

Los puestos son elegibles como "clave" cuando su remuneración básica es estimada equitativa, están claramente definidos, son representativos de la complejidad del grupo y tienen funciones estables.

Para que sea elegible un factor debe estar presente en la mayoría de puestos pero con intensidad variable; por ejemplo su importancia, representar un componente distinto del contenido del conjunto de puestos, ser aceptado por los integrantes de la empresa y que tome en cuenta los requisitos mínimos exigibles para el puesto.

Los criterios para seleccionar los factores son resultados del conocimiento de los puestos, el sentido común y la experiencia satisfactoria con factores semejantes en organizaciones y puestos similares.

Para que un factor sea elegible es necesario que cumpla con los siguientes requisitos o características:

- Que esté presente en todos o la gran mayoría de puestos a evaluar.
- Que sea significativo o importante para poder definir la complejidad del puesto.
- Que se presente con diferente intensidad en los diversos puestos de trabajo y que cada intensidad se pueda describir de manera precisa.
- Cada factor debe representar un componente distinto del contenido del conjunto de puestos sin que haya superposición entre ellos; el significado y aspectos que comprende cada factor no se deben yuxtaponer con el de otros factores, ni tocar total o parcialmente un mismo aspecto. De darse tal superposición, los puestos que lo tuvieran en mayor intensidad resultarían sobrevalorados por cuanto se puntuarían dos veces el mismo aspecto.
- Que las partes interesadas, gerencia y empleados, lo acepten; esta característica hace parte del principio de equidad que se busca y es un soporte de confianza para todo el proceso.
- Que se tomen en consideración los requisitos de educación y experiencia mínima para el desempeño del puesto, no con lo que cuentan los titulares del mismo.

Para la determinación de los factores se debe partir de las descripciones de los puestos, y de lo genérico a lo específico.

Un gran número de factores da la impresión de una evaluación más precisa, pero existe el peligro de superposiciones de conceptos; una reducida cantidad conlleva el peligro de insuficiencia de información que refleje la totalidad de características importantes del conjunto de puestos; por tanto, debe buscarse el equilibrio. De acuerdo

con el tipo y categoría de puestos, suelen utilizarse entre ocho y quince factores; es factible ayudarse de ejemplos correspondientes a puestos típicos.

A continuación se presenta un menú de factores comunes incluidos habitualmente en los manuales de valoración.

Algunos factores de evaluación

Grupo de requisitos

1. Escolaridad: Preparación académica básica o profesional mínima exigida para cumplir con las funciones del puesto.
2. Experiencia: Cantidad de tiempo mínimo de desempeño eficaz de tareas que permite inferir el dominio del puesto de trabajo (técnicas, procesos de producción, funciones y cometidos del puesto, herramientas, materiales y equipos).
3. Capacidad: Estos factores son menos tangibles que los anteriores y se relacionan desde el punto de vista

ALGUNOS FACTORES DE EVALUACIÓN	
Grupo de requisitos o habilidades	
1.	Escolaridad
2.	Experiencia
3.	Capacidad (mental y física)
Grupo de responsabilidad (por)	
4.	Supervisión personal
5.	Equipos, materiales y herramientas
6.	Información confidencial
7.	Contacto con el público o con los clientes
8.	Calidad del producto o servicio
9.	Manejo de dinero o valores
10.	Seguridad de otras personas
Grupo de esfuerzo	
11.	Físico
12.	Mental

Figura 5.4 Factores compensables.

mental con el talento para aprender nuevos conceptos y habilidades, lo cual facilita la flexibilidad y el cambio indispensables hoy en mercados competitivos. La gestión moderna involucra aspectos tales como capacidad de liderazgo y facilidad para integración a equipos de trabajo. Dichos aspectos se relacionan con:

- El grado de aptitud mental o intelectual referida a iniciativa, análisis, agilidad mental, síntesis, creatividad, comprensión mecánica y juicio independiente.
- La aptitud física, que bien se puede referir a habilidad o destreza manual determinada por variables como coordinación, velocidad y precisión; o capacidad física relacionada con factores como edad, peso, agudeza visual, etc.
- La capacidad de integración a equipos de trabajo, liderazgo, etc.

Mientras en los puestos para empleados se hace énfasis en el aspecto mental, en los operarios se valora con mayor intensidad el aspecto físico.

Algunos factores habitual o típicamente usados para puestos de supervisión o jefatura, también se han aplicado a otros puestos de trabajo, los cuales se han visto "enriquecidos", es decir, se les ha dado una variedad de funciones y autonomía, en los demás niveles de la organización.

Entre estos factores se tienen:

- La habilidad para comunicarse o persuadir, particularmente definido para puestos en los cuales tienen importancia elementos como negociar o convencer.
- La planeación de actividades y la solución de problemas, en las cuales se valora la previsión. Este factor trata de determinar el nivel de iniciativa e involucra variables como creatividad, ingenio, habilidad analítica y capacidad de programación.

En ocasiones los requisitos mentales se han clasificado en:

- Requisitos inherentes: Como inteligencia, raciocinio, imaginación, capacidad de trato, facilidad de expresión verbal, iniciativa, etc.
- Requisitos adquiridos: Instrucción general, gramática, aritmética, cultura, etc.
- Conocimientos especializados: Por ejemplo química, ingeniería, contabilidad.

Los requisitos físicos también se han clasificado en:

- Inherentes: Como coordinación muscular, resistencia física, fuerza, etc.
- Adquiridos: Resultado de la ejecución del trabajo, por ejemplo mecanografía.

Grupo de responsabilidad

El conjunto de factores presentados a continuación aprecia el nivel de cuidado, atención y exigencia requerida al ejecutar las funciones del puesto de trabajo, estimado en proporción a las consecuencias o efectos para las personas o la empresa.

4. Responsabilidad por supervisión, liderazgo o conducción del personal: Incluye capacidad y esfuerzo para organizar, integrar, entrenar, dirigir y controlar la acción de subordinados. Se mide tomando en consideración variables como cantidad de personas, su nivel de calificación profesional, complejidad de las funciones a realizar por este personal, supervisión de tipo directo o indirecto, general o detallada.
5. Responsabilidad por equipos, materiales y herramientas: Determinada por variables como costo, complejidad tecnológica y riesgo de daños en aspectos como utilización, conservación o mantenimiento.
6. Responsabilidad por información confidencial: Determina el nivel de exigencia respecto a discrecionalidad y reserva de datos e informes y la significación de tal información. También existe la responsabilidad por información así ésta no sea confidencial; es el caso de registros, ficheros, archivos o reportes.

7. Responsabilidad por contactos con el público o con los clientes: Toma en cuenta el nivel de compromiso para mantener buenas relaciones con los clientes o público en general: la cantidad y calidad de personas con los que se actúa y la intensidad o periodicidad de dichos contactos.
8. Responsabilidad por la calidad del producto o servicio: Apreciada en términos de sus efectos en el nivel de pérdidas o utilidades, satisfacción o descontento de los clientes y, en general, resultados dentro del área de interés, o impacto en resultados finales y de magnitud.
9. Responsabilidad por manejo de dinero o valores: Implica el riesgo por pérdida de dinero o valores que están bajo custodia.
10. Responsabilidad por la seguridad de otras personas: Medida de acuerdo con los peligros que pueden significar las desatenciones u omisiones en el cumplimiento de las tareas.

Cuando se trata de cargos administrativos o del sector servicios, el énfasis se hará en factores como la responsabilidad por supervisión, por calidad del servicio, por las relaciones con los clientes o público y por la información confidencial.

En el sector manufacturero es importante el grado de responsabilidad por el empleo y utilización, conservación y mantenimiento de los medios, instrumentos y materiales de trabajo; la calidad de la producción y la seguridad de los demás.

Grupo de esfuerzo

Expresa los tipos y niveles de intensidad y continuidad de actividad física o mental.

11. El esfuerzo físico incluye la energía física o despliegue muscular exigido por actividades como caminar, levantar (variable de peso), transportar y sujetar y su continuidad (ocasional o esporádico, intermitente o permanente), lo cual origina un determinado nivel de cansancio.

12. El esfuerzo mental está señalado por la intensidad de atención o concentración y la frecuencia de la exigencia: (esporádico, intermitente o permanente); también por el grado de monotonía de las tareas ejecutadas. En ocasiones se incluye en este concepto el nivel de aplicación de los sentidos: por ejemplo, agudeza visual.

¿Para la valoración se incluye el clásico grupo de factores denominado condiciones de trabajo y riesgos? En este aspecto nos adherimos plenamente a lo expresado por Rafael Martín del Campo, en su libro *Valuación y compensación objetivas de sueldos*³:

Omitir tal factor, no por considerarlo innecesario, sino más bien por la conveniencia que representa manejarlo en forma independiente a la valuación del puesto; el asignar a un puesto un peso o ponderación por las condiciones laborales insalubres hace que un determinado trabajo obtenga una alta paga que compense el deterioro orgánico o funcional del trabajador. Dicho en otras palabras, en lugar de ganar el doble de salario con relación a otro obrero de su misma capacidad que tenga un ambiente inocuo, estaría mejor si recibiera un salario similar, e invertir el excedente en medidas de seguridad industrial, una jornada reducida o más número de días de descanso a fin de desintoxicar el organismo, pues, ¿de qué le serviría ganar un salario muy atractivo a cambio de descender en pocos años a la tumba en un ataúd forrado de seda?

Otro aspecto complementario es que al efectuar la valoración incluyendo el factor "condiciones ambientales y riesgos" es factible que las condiciones negativas desaparezcan quedando entonces sobrevalorado el cargo. Adicionalmente, en organizaciones grandes también es posible que hoy el empleado se encuentre en una área de riesgo y mañana sea trasladado con el mismo puesto de trabajo a otro lugar; en ese caso quedaría también sobrevalorado frente a los nuevos compañeros en puestos iguales.

En muchas ocasiones, el riesgo o las condiciones ambientales negativas no desaparecen del todo. Tal remanente podría ser remunerado en forma independiente

³ Rafael Martín del Campo, *Valuación y compensación objetivas de sueldos*, Editorial Trillas, México, 1991.

de la valoración del puesto mediante primas especiales, por ejemplo una bonificación por riesgo; este elemento hará que la empresa tenga presente el costo que ese riesgo le implica y continúe en la búsqueda de las medidas correctivas.

Definición y descripción de factores

El comité de valoración deberá definir en forma clara y precisa cada uno de los factores a fin de unificar su significado y describir los elementos o variables que lo integran y que faciliten su cuantificación.

Seleccionados los factores, el comité de valoración deberá definir en forma clara y precisa cada uno de ellos a fin de unificar su significado y describir los elementos o variables que lo integran y que faciliten su cuantificación. Se puede utilizar la misma definición registrada en la descripción del puesto de trabajo; por ejemplo, la escolaridad se definiría como la preparación académica mínima básica y/o específica necesaria para ejecutar las funciones del puesto.

La precisión al definir por consenso entre los miembros del comité el factor, permite que todos sus integrantes lo comprendan de manera igual con todas sus variables o elementos constitutivos, lo cual a su vez facilitará el paso siguiente que es el desarrollo de la escala de grados por factor y las posteriores valoraciones para nuevos puestos de trabajo.

Desarrollo de la escala de grados por factor

La escala de grados por factor mide la intensidad con la que se pueda presentar cada factor en los diferentes puestos de trabajo.

Tal como se manifestó anteriormente, los factores, si bien es cierto se deben presentar en todos o la gran mayoría de los puestos, no se presentan con la misma intensidad; esta diversidad se describe a través de grados que permitan medir con precisión por medio de una escala, desde los más simples hasta los más complejos, según el nivel de importancia y de presencia necesaria de cada factor en cada tarea.

La cantidad de grados varía de un factor a otro según la frecuencia o intensidad con que se presenta en la totalidad de puestos o en los denominados "clave" (*benchmark job*), de manera que cada escala por factor puede tener un diferente número de grados, entre 3 y 9.

Partiendo de la descripción de puestos, ya sea de los "clave" o de la totalidad, se determina el factor objeto de

la gradación y se elabora una tabla que muestra las diferentes posibilidades de presencia del factor. Es posible que el nivel de exigencia de un factor se dé con la misma frecuencia en varios cargos; por ejemplo, cuatro puestos de trabajo diferentes que exigen en los requisitos mínimos de escolaridad "terminación de educación media" tendrán el mismo grado o nivel dentro del factor. Posteriormente, se tabula toda la información referente a los distintos factores, hasta obtener la gama completa de alternativas en que queden incluidos todos los cargos.

La descripción se puede hacer de manera cuantitativa o cualitativa. Como su nombre lo señala, los factores cuantitativos son aquellos cuya diversa intensidad se puede definir con variables como número de años o meses o cantidad de personas a cargo, valores monetarios, etc.

Ejemplo: Factor experiencia

GRADO	DESCRIPCIÓN
I	Un mes
II	Tres meses
III	Seis meses
IV	Un año

También los factores cuantitativos se pueden gradar mediante intervalos o estratos.

Ejemplo: Factor responsabilidad por valores

GRADO	DESCRIPCIÓN DEL GRADO
I	No tiene a su cargo manejo de dinero o valores
II	Tiene a su cargo manejo promedio mensual en dinero y valores entre \$1 - \$100.000
III	Tiene a su cargo manejo promedio mensual en dinero y valores entre \$100.001 - \$1'000.000
IV	Tiene a su cargo manejo promedio mensual en dinero y valores entre \$1'000.001 y \$30'000.000.

Otros aspectos a tomar en consideración para la descripción de los grados:

- En el factor educación o instrucción, considere el tiempo de educación formal oficial exigida. Es posible que la simple definición "título universitario" o "título en educación superior" sea insuficiente pues existen títulos universitarios con exigencia académica de 6 años, 5 años o 4 años. De incluir cursos complementarios, hay que determinar como medida descriptiva la intensidad horaria.
- En el factor experiencia determine el tiempo mínimo exigido tanto de experiencia específica como relacionada.
- En cuanto a responsabilidad por contactos con el público, se deben discriminar la combinación de variables como frecuencia y cantidad de contactos, sus efectos en la operación de la empresa, importancia del tipo de público y de las materias tratadas. Se toma el siguiente ejemplo de Roig Ibáñez⁴.

GRADO	DESCRIPCIÓN DEL GRADO
1	No precisa relacionarse con personas ajenas a la empresa.
2	Precisa relacionarse con personas de fuera, pero sobre asuntos simples (recepción y/o emisión y/o aclaración de avisos, citas, envíos, recepción, seguimiento de documentos, etc.).
3	Precisa relacionarse con personas de fuera sobre asuntos que normalmente no se adaptan a procedimientos estándar, por lo que requieren mayor habilidad y buen conocimiento de las políticas de la empresa.
4	Precisa relacionarse con personas de fuera sobre asuntos importantes que requieren considerable habilidad y buen conocimiento de las políticas de la empresa. El empleado en ocasiones debe negociar.
5	Precisa relacionarse con personas de fuera y normalmente para este tipo de contactos además de un conocimiento muy profundo de los temas tratados es muy importante el tacto psicológico del empleado para conseguir resultados positivos en su gestión. La frecuencia con que debe participar en negociaciones, intervenir en controversias es mayor que en el grado anterior y el apoyo que normalmente recibe de la supervisión es menor.
6	Contactos que precisan manejo de asuntos de máxima importancia acerca de acuerdos, ajustes y resolución de asuntos controvertidos y complejos. El empleado en sus contactos actúa la mayoría de las veces sin el apoyo de los superiores y/o trata directamente con personas de los más altos niveles de gestión. La frecuencia con la que participa en negociaciones o reuniones donde se tratan temas importantes es mayor que en el grado anterior.

4 José Roig Ibáñez, *El estudio de los puestos de trabajo*, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 1996.

- Respecto a "responsabilidad por supervisión" intervienen variables como el nivel de orientación o instrucción a los subalternos, el nivel ocupacional de los puestos supervisados, el número de personas supervisadas y si se trata de una supervisión directa o indirecta.
- En el factor "responsabilidad por errores", entre las variables a considerar tenemos: la probabilidad de cometer errores y las consecuencias de éstos.

En cuanto a los factores cualitativos, los grados se identifican según la intensidad del atributo considerado o la diversidad y simultaneidad de variables o rasgos para el mismo atributo, intensidad y frecuencia con la que se presentan. Por ejemplo, el concepto "destreza manual" puede implicar las siguientes variables: precisión, velocidad, coordinación, frecuencia e intensidad.

Los grados deben constituir "una escala de intervalos o de razón" y no ordinal (poco, mucho, menor, etc.). De su descripción precisa dependerá la facilidad para diferenciar y valorar los puestos, de manera que se delimite con exactitud y objetividad el nivel de presencia de cada factor en cada tarea. La descripción de cada grado puede contener ejemplos, cuadros en los que se incluyan diversas medidas de las variables, cuantificando límites dentro de los estratos. Por ejemplo, permanece de pie más de 60% del tiempo, levanta carga de 10 a 20 kilogramos.

El ordenamiento de la escala se puede hacer de mayor a menor o viceversa. Lo fundamental es que cada uno de los niveles y grados quede descrito de manera precisa, nítida y suficiente de modo que facilite la labor de valoración.

Ponderación y puntuación de los factores y grados

Teniendo en cuenta que cada factor tiene una fuerza o peso en la determinación del contenido de los puestos o, dicho de otra manera, que no todos influyen con la misma intensidad y frecuencia en las tareas, se debe entrar a

El peso o fuerza con que cada factor influye en la determinación del contenido del conjunto de puestos se puede expresar en términos porcentuales (ponderación).

considerar porcentualmente el peso de cada factor en el conjunto de puestos objeto de valoración. En este sentido surgen algunas preguntas tales como: ¿De qué modo puede el comité de valoración determinar la ponderación adecuada? ¿Cómo cuantificar de forma objetiva el grado? ¿Qué tipo de progresión se debe adoptar?

No existe fórmula alguna para la ponderación o asignación de peso porcentual a cada factor, lo cual constituye el aspecto más controvertido del método. El procedimiento es relativamente sencillo cuando se trata de pocos puestos y lo facilita el conocimiento adecuado de éstos por parte de los miembros del comité.

Cualquiera que sea la valoración o ponderación que exija el proceso, ésta puede ser llevada a cabo de forma conjunta y simultánea por los componentes de la comisión, o cada miembro puede por separado formular sus propias calificaciones, pasando luego a la discusión conjunta.

La ponderación se debe efectuar con base en el conjunto de puestos objeto de valoración, ya sea la totalidad de puestos de la empresa o los puestos clave elegidos.

Ponderación de los factores

Habitualmente se procede de la siguiente manera (ver figura 5.5):

1. Cada uno de los miembros del comité asigna un orden de importancia a los diferentes grupos de factores. Posteriormente, por consenso o por promedio de ubicación en el ordenamiento, se establece la importancia total definitiva de los grupos de factores asignada según las características del conjunto de puestos.
2. Tomando como referencia el ordenamiento anterior, cada miembro del comité pondera o asigna peso porcentual a cada uno de los grupos de factores, de manera que la suma de porcentajes sea igual a 100.

PROCESO PARA PONDERAR FACTORES

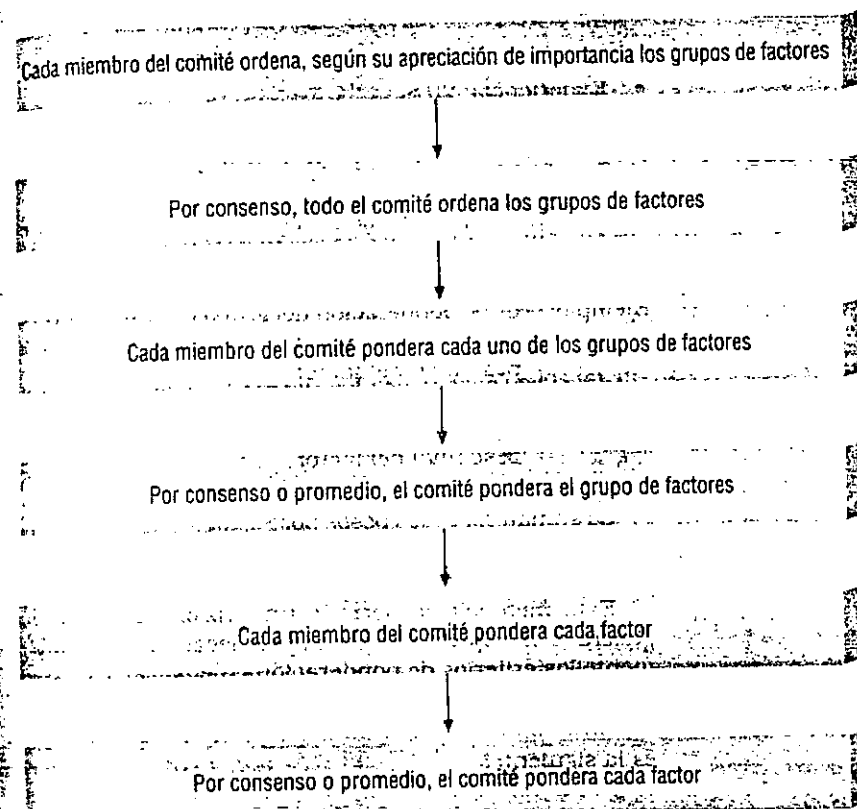


Figura 5.5 Proceso de ponderación de factores.

Ejemplo: Grupo de requisitos = 50%
 Grupo de responsabilidad = 40%
 Grupo de esfuerzo = 10%

Posteriormente, el comité, también por consenso o promedio, asigna una ponderación definitiva.

3. Se determina el peso porcentual de cada uno de los factores que se consideran importantes para valorar el grupo de puestos de trabajo objeto de análisis.

Por ejemplo, del grupo de requisitos cuyo peso asignado resultó ser de 45%, se puede distribuir dando

peso a cada factor de manera que su sumatoria sea igual a 100:

- Escolaridad: 60%
- Experiencia: 20%
- Capacidad: (para fines didácticos se toma solamente la capacidad mental): 20%.

Al aplicar el porcentaje del factor por el porcentaje del grupo de factores se tendrá la ponderación final por factor.

Ejemplo: 50% (ponderación del grupo requisitos) \times 60% (ponderación del factor escolaridad) = 30% peso final del factor.
 50% (ponderación del grupo requisitos) \times 20% (ponderación del factor experiencia) = 10% peso final del factor.

La sumatoria de los pesos porcentuales de la totalidad de los factores debe ser igual a 100.

Esta metodología permite una aproximación de lo general a lo específico; con ello se decantan adecuadamente los criterios de ponderación.

Otra manera de abordar la asignación de porcentajes es la siguiente:

1. Se da un valor de 100% al factor compensable más destacado. Suponga que sea conocimientos. Se asigna un valor al factor que le sigue como un porcentaje de su importancia en relación con el más destacado; por ejemplo:

Conocimientos:	100%
Experiencia	85%
Esfuerzo físico	70%
Esfuerzo mental	65%

2. Se suma el porcentaje total:

$$100 + 85 + 70 + 65 = 320$$

3. Se convierte en un sistema 100%:

Conocimientos	100	+	320	=	32	=	32%
Experiencia	85	+	320	=	26.56	≈	26%
Esfuerzo físico	70	+	320	=	21.87	≈	22%
Esfuerzo mental	65	+	320	=	20.31	=	20%
							100%

En caso de no existir consenso respecto al peso porcentual o ponderación de los factores, existen apoyos estadísticos que permiten tomar decisiones respecto a la ponderación, entre los cuales se cuenta la "media armónica".

Empíricamente, es decir, por experiencia de los miembros del comité, se asigna un peso específico a cada factor por consideraciones de diferente índole. En ocasiones se pueden presentar ponderaciones extremas o fuera del contexto general; para solucionar tal inconveniente se utiliza la media armónica.

Ejemplo: Si se escogen los siguientes factores compensables:

- Conocimientos
- Experiencia
- Esfuerzo físico
- Esfuerzo mental

no existe consenso en el factor conocimientos; tal como lo muestra la tabla 5.1, se presentan dos ponderaciones extremas: 40% y 15%.

FACTOR COMPENSABLE: CONOCIMIENTOS								
Miembro	1	2	3	4	5	6	7	8
Ponderación	30%	20%	40%	15%	20%	30%	30%	30%

Tabla 5.1 Calificaciones de los miembros del comité.

Se halla la media armónica de las estimaciones hechas por los miembros del comité.

$$H = \frac{n}{\sum 1/\%}$$

$$H = \frac{8}{\left(\frac{1}{30}\right) + \left(\frac{1}{20}\right) + \left(\frac{1}{40}\right) + \left(\frac{1}{15}\right) + \left(\frac{1}{20}\right) + \left(\frac{1}{30}\right) + \left(\frac{1}{30}\right) + \left(\frac{1}{30}\right)}$$

$$H = \frac{8}{0,0333 + 0,05 + 0,025 + 0,0666 + 0,05 + 0,0333 + 0,0333 + 0,0333} = \frac{8}{0,3248}$$

$$H = \frac{8}{0,3248}$$

H = 24,63% ó 0,2463

H = 0,25

Asignación de puntaje a los grados

Después de la ponderación de los factores compensables el siguiente paso es la asignación de puntos, es decir, establecer una base puntual a la que se aplicará el peso porcentual del factor.

El siguiente paso después de la ponderación de los factores compensables es la asignación de puntaje (valores) a los diversos grados de cada factor; el proceso se inicia señalando el número total de puntos para el plano base puntual que se aplicará al peso porcentual del factor; tal base puntual se aplica tomando en consideración la cantidad de puestos y factores a evaluar. Esta base oscila entre 800 y 3.000 puntos. A continuación se presenta una tabla de guía de referencia al respecto:

Número de puestos de trabajo a valorar	Factores	Base puntual
Hasta 10	Hasta 7	800
De 11 a 20	De 8 a 10	1.000
De 21 a 40	De 11 a 13	2.000
Más de 40	Más de 13	3.000

Proceso de asignación de puntaje a los grados

Lo importante es que se eviten los puntos decimales y se pueda establecer una progresión clara respecto a cada nivel.

PROCESO DE ASIGNACIÓN DE PUNTAJE A LOS GRADOS

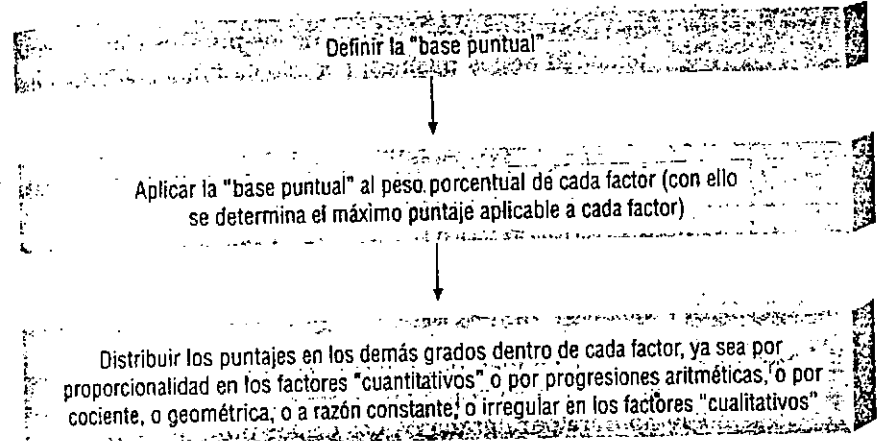


Figura 5.6 Proceso para asignar puntaje a los grados.

Una vez definida la "base puntual", ésta se multiplica por el peso porcentual asignado a cada factor. Por ejemplo, la importancia porcentual estimada en el conjunto de cargos para el factor educación es de 30%; al multiplicarla por una base puntual de 800 se tendrá un total de 240 puntos.

El resultado de la anterior operación nos señala el máximo posible para las exigencias del factor (que han sido gradadas con base en la información contenida en la descripción de los puestos de trabajo); obviamente, al sumar las máximas puntuaciones de todos los factores, ésta será igual a la base puntual escogida.

Al multiplicar el peso porcentual del factor por la base puntual se obtiene el máximo puntaje posible para las exigencias del factor.

Factores	Ponderación expresada	Puntaje del factor	Puntuación Grado máximo
Educación	30%	240	240
Experiencia	10%	80	80
Esfuerzo físico	10%	80	80
Esfuerzo mental	30%	240	240
Responsabilidad por supervisión	20%	160	160
	Σ100%	Σ800	

Tabla 5.2 Valores puntuales de los factores compensables.

El grado mínimo de la escala corresponderá a la menor intensidad del factor detectada de la totalidad de las descripciones de los puestos.

El grado mínimo de la escala corresponderá a la menor intensidad del factor detectado dentro de la totalidad de las descripciones, ya sea de los puestos clave o de la totalidad de los mismos: por ello es importante que los puestos clave representen todas las diferentes intensidades de los diversos factores en la totalidad de puestos.

El siguiente paso es decidir si la amplitud del intervalo entre los grados debe ser constante o variable.

Cuando el factor es cuantitativo, los puntajes intermedios se obtienen sólo con una "regla de tres", por ejemplo:

Los puntajes intermedios de los factores se obtienen mediante una "regla de tres".

Peso ponderado del factor "experiencia": 10% por base puntual: 800 = puntaje máximo del factor = 80; éste aplicará para grado IV. Los demás puntajes serán:

GRADO	DESCRIPCIÓN	MÉTODO DE CÁLCULO	PUNTOS
I	Un mes de experiencia	80 (máximo puntaje)/12 (meses: máxima intensidad exigida) X 1 (meses: intensidad del grado)	7
II	Tres meses de experiencia	80 (máximo puntaje) /12 (meses: máxima intensidad exigida) X 3 (meses: intensidad del factor)	20
III	Seis meses de experiencia	80 (máximo puntaje) / 12 (meses máxima intensidad exigida) X 6 (meses: intensidad del grado)	40
IV	Un año de experiencia	Máximo posible	80

Los puntos del factor se deben señalar con números enteros; en caso de que en el resultado de la operación se obtengan decimales, las cifras se deben aproximar.

Es factible que dentro de los factores cuantitativos se encuentren algunos en los cuales sea necesario definir estratos para que en ellos ingrese toda la población de puestos actuales y los que van a ser creados o rediseñados. A continuación se muestra una presentación diferente, por estratos, del mismo factor de "experiencia".

GRADO	DESCRIPCIÓN	MÉTODO DE CÁLCULO	PUNTOS
I	Un mes	80 máximo puntaje/12 meses máxima intensidad exigida X 1 (mes)	7
II	Más de un mes y hasta tres meses	Punto intermedio del estrato es 2 $\{(1 + 3) / 2\}$; por tanto, el puntaje asignable es: 80 máximo puntaje/12 meses X 2 (meses)	13
III	Más de tres y hasta seis meses	Punto intermedio del estrato es 4.5 $\{(3 + 6) / 2\}$; por tanto, el puntaje asignable es: 80 máximo puntaje/12 meses máxima intensidad exigida X 4.5 (meses)	30
IV	Más de seis meses y menos de un año	El punto intermedio del estrato es 9; por tanto, el puntaje asignable es: 80 máximo puntaje/12 meses X 9 (meses)	60
V	Un año o más	Máximo posible	80

Cuando el factor es de carácter cualitativo se puede proceder con una serie de progresiones.

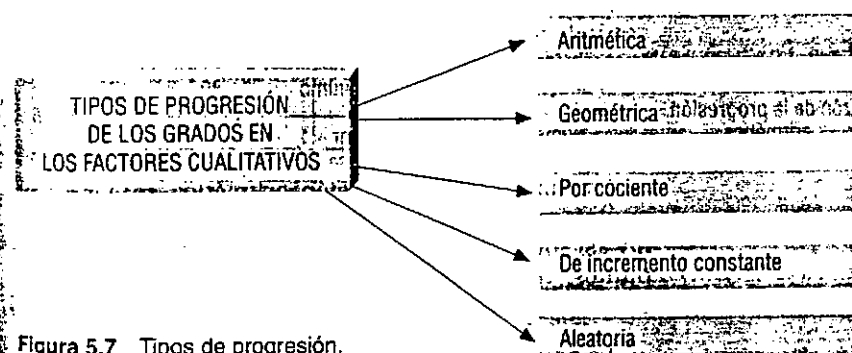


Figura 5.7 Tipos de progresión.

El puntaje mínimo se asigna tomando en consideración un porcentaje del peso superior ya determinado, según las características del grado inferior frente al máximo.

Por ejemplo, el comité de valoración ha decidido representar en una matriz el factor "esfuerzo mental", con sus dos variables intensidad y frecuencia o permanencia.

ESFUERZO MENTAL INTENSIDAD/FRECUENCIA:	Esporádica (menos del 10% del día)	Intermitente (entre el 10 y el 65%)	Permanente (más del 65% del día)
Tareas que exigen poca concentración mental	I	II	III
Tareas que exigen un mediano nivel de atención, análisis y síntesis	II	III	IV
Tareas que requieren alta concentración, interpretación y reflexión	III	IV	V

Exigencias Equivalentes

Al observar los diferentes grados, se podría señalar que entre ellos guardan una misma proporción, de manera que es posible utilizar una *progresión aritmética*. En otras palabras, la diferencia de intensidad entre los grados es constante. Suponga que el factor esfuerzo mental ha sido ponderado con 10%, la base puntual es 800, por tanto, el máximo valor aplicable es 80. El puntaje mínimo se decidió que fuese 10% o sea 8 puntos. (Este puntaje mínimo se aplica como un porcentaje del máximo, teniendo en cuenta las características del factor). El puntaje asignable a los restantes grados será resultado de la aplicación de una constante, "razón", calculada según la siguiente fórmula:

$$\text{Razón de la progresión aritmética} = \frac{\text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo}}{\text{Número de grados del factor} - 1} = \frac{80 - 8}{5 - 1} = \frac{72}{4} = 18$$

La razón de la progresión aritmética se agrega al puntaje mínimo para que dé el valor del puntaje del grado II y así sucesivamente: Grado I = 8 puntos, Grado II = 26 puntos, Grado III = 44 puntos, Grado IV = 62 puntos, Grado V = 80 puntos.

La presentación del manual será la siguiente:

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
I	Tareas que exigen poca concentración mental, esporádica.	8
II	Tareas que exigen poca concentración mental, intermitente; o que exigen mediano nivel de atención, análisis y síntesis, esporádicamente.	26

(Continúa)

GRADO	DESCRIPCIÓN	PUNTOS
III	Tareas que exigen poca concentración mental permanente; o que requieren mediano nivel de atención, análisis y síntesis, de manera intermitente; o cuya exigencia es de alta concentración, interpretación, reflexión, pero de manera esporádica.	44
IV	Tareas que requieren mediano nivel de atención, análisis y síntesis, de manera permanente; o cuya exigencia es de alta concentración, interpretación, reflexión, de manera intermitente.	62
V	Tareas que requieren permanentemente alta concentración, interpretación y reflexión.	80

Otra progresión fija es la que se establece por medio del *método del cociente*, que consiste en dividir el puntaje máximo en el número de grados y aplicar el resultado a cada uno de ellos.

Ejemplo: Puntaje = 120, número de grados previstos = 4

$$\text{Cociente} = \frac{120}{4} = 30$$

Configuración de los puntajes:

Puntaje mínimo	30
Puntaje para el 2o. grado	60
Puntaje para el 3er. grado	90
Puntaje máximo	120

Aquí la dificultad radica en hacer que el puntaje para el grado mínimo coincida con la apreciación del comité de valoración sobre la importancia porcentual de éste.

Si la diferencia de intensidad entre los grados es creciente, se pueden utilizar las siguientes progresiones:

La *progresión geométrica*, en la cual se aplica la siguiente fórmula:

$$R = \sqrt[n-1]{\frac{\text{Puntaje máximo}}{\text{Puntaje mínimo}}}$$

n = número de grados del factor

A manera de ejemplo, se tiene un factor determinado con puntaje máximo de 120 puntos. El comité ha definido como puntaje mínimo 20 puntos, y 6 grados, con aplicación de progresión geométrica:

$$R = \sqrt[6]{\frac{120}{20}} = \sqrt[6]{6} = 1,430969081$$

En este caso, la razón de la progresión geométrica se multiplica por el valor mínimo para el segundo puntaje, y así sucesivamente:

1,43096908	*	20	=	28,6193816
1,43096908	*	28,6193816	=	40,9534502
1,43096908	*	40,9534502	=	58,6031209
1,43096908	*	58,6031209	=	83,8592542
1,43096908	*	83,8592542	=	120

Los puntajes a aplicar serían:

Puntaje mínimo	20
Puntaje para el 2o. grado	29
Puntaje para el 3er. grado	41
Puntaje para el 4o. grado	59
Puntaje para el 5o. grado	84
Puntaje máximo	120

La progresión geométrica se aplica también cuando se desea formar estratos crecientes geoméricamente. Para el efecto, suponga que se quiere formar estratos en el factor responsabilidad por valores; se podrían describir los siguientes estratos (tomando los mismos valores de ejemplo anterior).

Valores en miles de \$

1er. estrato	20 - 29
2o. estrato	30 - 41
3er. estrato	42 - 59
4o. estrato	60 - 84
5o. estrato	85 - 120

Otro tipo de progresión variable se obtiene aplicando una razón de incremento constante. Se utiliza cuando se requiere obtener un aumento progresivo de clases valorativas con intervalo incremental en una proporción fija determinada; en este caso se sigue el siguiente procedimiento:

1. Se determina la razón de la progresión; ejemplo: 1,2
2. Se verifica la cantidad de grados o niveles de cada factor; ejemplo: 6
3. Se establecen los niveles máximo y mínimo; para el caso 120 el máximo y 20 el mínimo
4. Se aplica esta fórmula para el grado II

$$= \frac{\text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo}}{1 + (\text{razón}) + (\text{razón})^2 + (\text{razón})^3 + (\text{razón})^{n-2}} + \text{Puntaje mínimo}$$

n = número de grados

5. Se tiene entonces:

$$= \frac{120 - 20}{1 + (1,2) + (1,2)^2 + (1,2)^3 + (1,2)^4} + 20 = \frac{100}{1 + 1,2 + 1,44 + 1,728 + 2,0736} + 20 = \frac{100}{7,4416} =$$

13,43797 + 20 = 33,437979 puntaje correspondiente al segundo grado.

6. Los demás puntajes serán:

P3 = 1,2 * 13,4379703 + 33,4379703 = 49,5635347
 P4 = 1,2 * 16,1255644 + 49,5635347 = 68,9141212
 P5 = 1,2 * 19,3506773 + 68,9141212 = 92,1350247
 Limite máximo P7 = 1,2 * 23,2208127 + 92,1350247 = 120

Como se observa, las diferencias entre los puntajes crecen a razón constante de 1,2 quedando finalmente así:

Puntaje mínimo	20
Puntaje para el 2o. grado	33
Puntaje para el 3er. grado	49
Puntaje para el 4o. grado	69
Puntaje para el 5o. grado	92
Puntaje máximo	120

Se aplica una fórmula similar cuando se quieren formar estratos. En tal caso se determina la cantidad de éstos, para el ejemplo: 5.

La fórmula para el punto final del primer estrato será:

$$= \frac{\text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo}}{1 + (\text{razón}) + (\text{razón})^2 + (\text{razón})^3 + (\text{razón})^{n-1}} + \text{Puntaje mínimo}$$

Los estratos quedarían conformados así:

1er. estrato	20 - 33
2o. estrato	34 - 50
3er. estrato	51 - 69
4o. estrato	70 - 92
5o. estrato	93 - 120

El tipo de progresión a utilizar está relacionado directamente con la manera como se presentan las descripciones o intensidades de los grados en cada factor, de manera que si las diferencias que se aprecian entre ellos son constantes, la progresión será aritmética o por cociente; si los intervalos aumentan es posible aplicar progresiones geométricas o a razón constante; incluso se pueden distribuir los puntos de manera irregular.

El tipo de progresión a utilizar está relacionado directamente con la manera como se presentan las descripciones o intensidades de los grados en cada factor, de manera que si las diferencias que se aprecian entre ellos son constantes, la progresión será aritmética o por cociente; si los intervalos aumentan es posible aplicar progresiones geométricas o a razón constante; incluso se pueden distribuir los puntos de manera irregular.

El manual de valoración de puestos debe contener: la denominación del factor y su descripción, los grados, la descripción de cada uno de éstos y su respectivo puntaje.

El manual de valoración de puestos se debe presentar según el siguiente modelo:

DENOMINACIÓN DEL FACTOR: DESCRIPCIÓN DEL FACTOR		
GRADO	Descripción del grado	PUNTAJE

A continuación se presenta un ejemplo:

RESPONSABILIDAD POR ERRORES: Considera el riesgo y responsabilidad por los errores que pueda cometer y los daños o pérdidas que puedan derivarse para la empresa; toma en consideración la posibilidad de cometer errores que está implícita en el trabajo y las consecuencias de tales errores.

GRADO	DESCRIPCIÓN DEL GRADO	PUNTAJE
1	Los errores son detectados con gran facilidad; una verificación sencilla permite la corrección. Puestos que generalmente no requieren el uso de equipos y materiales o manejo de dinero.	20
2	El trabajo se verifica, pero persiste alguna posibilidad de cometer errores y puede ocasionar pequeñas pérdidas de tiempo, de materiales y de productos.	35
3	Puestos que llevan consigo la posibilidad de cometer errores que tienen consecuencias moderadas de alguna importancia, que dan como resultado pérdidas económicas tales como daños a equipos, materiales o pérdida de producto, pérdida de tiempo, gastos adicionales, etc.	60
4	Puestos que llevan consigo la posibilidad de cometer errores que tienen consecuencias de considerable importancia que dan como resultado pérdidas económicas como daños a equipos, materiales o pérdidas de tiempo, gastos adicionales, etc. El trabajo se verifica en otro puesto y debido a esta verificación, las pérdidas pueden recuperarse parcialmente.	75
5	Puestos que llevan consigo la posibilidad continuada de cometer errores que causan pérdidas económicas considerables, tales como daños importantes a equipos, a materiales o pérdidas de productos, grandes pérdidas de tiempo que no pueden recuperarse fácilmente, ya que es complicado detectar los errores a tiempo para reducir pérdidas.	85
6	Puestos que llevan consigo gran responsabilidad sobre materiales y dinero. Estos puestos llevan implícita la posibilidad de causar graves pérdidas financieras. No hay posibilidad de verificar y los errores sólo pueden detectarse una vez que el trabajo se ha terminado.	100

Figura 5.8 Ejemplo de descripción de un factor manual de valoración de puestos.

Fuente: José Roig Ibáñez, *El estudio de puestos de trabajo*, Ediciones Díaz de Santos S. A., Madrid, 1996.

Corrección del manual

Una vez seleccionados y obtenidos los factores, y divididos en grados, se reúnen en un manual que permita la valoración de los cargos existentes y los que se van a crear en el futuro.

Para verificar si el compendio de factores compensables y sus diversos grados (manual de valoración) es realmente consistente, es necesario realizar una preclasificación de algunos cargos típicos de la empresa y posteriormente utilizar la estadística descriptiva a fin de verificar qué tan válidas son las apreciaciones con respecto a estos factores compensables.

El primer paso para corregir el manual será, entonces, escoger los "puestos típicos o clave" de referencia. Como se vio anteriormente, para esta selección se deben tomar en cuenta aquellos cargos:

- Que sean importantes o clave dentro de una empresa.
- Que tengan funciones perfectamente definidas y delimitadas.
- Que sean estables, es decir, que no cambian normalmente de funciones.
- Que tengan salario indiscutible, es decir, que no haya prejuicio sobre lo que están devengando los demás.

En segundo lugar se deben calificar los trabajos clave.

En el ejemplo de la figura 5.9 la intensidad o exigencia de los grados se presenta en orden numérico ascendente, v. gr. en experiencia es más exigente la requerida para el jefe de personal, que se encuentra encasillado en el nivel 4 del manual, que la de todos los demás.

Esta figura presenta el modelo de formulario de doble entrada para preclasificar. La preclasificación se puede hacer numérica y literalmente; en la tabla es equivalente mecanógrafa "2" con mecanógrafa "B".

Preclasificados los "puestos clave, tipo de referencia para efecto de observar, descubrir y analizar las características

Factores compensables	Instrucción y conocimiento	Esfuerzo mental	Iniciativa	Responsabilidad por material
	4 Grados	4 Grados	4 Grados	4 Grados
Cargos clave	Grados	Grados	Grados	Grados
Mecanógrafa	2 (B)	1	1	1
Secretaría auxiliar	3 (C)	2	1	1
Diseñador	3 (C)	3	2	2
Supervisor de seguridad	4 (D)	3	3	2
Jefe de Personal	5 (E)	4	3	4
Auxiliar de aseo	2 (B)	1	2	1
Auxiliar de importación	4 (D)	1	2	3
Secretaría bilingüe	2 (B)	2	1	1

Figura 5.9 Modelo de formulario de doble entrada para preclasificar.

ísticas (cantidad, variabilidad e intensidad) de los factores compensables, como en el ejemplo demostrado, se pasa a una segunda etapa del análisis estadístico: se buscará la correlación entre los factores compensables, es decir, determinar o describir el grado hasta el cual éstos se relacionan linealmente, o sea, qué tanto están asociados, de tal manera que no estén yuxtapuestos o coincidentes y, lógicamente, si son coincidentes se deberá verificar que no estén calificando el mismo concepto; de ser así, uno de los dos tendrá que suprimirse.

A manera de ejemplo veamos la correlación que se presenta entre el factor compensable "instrucción y conocimiento" y el factor compensable "esfuerzo mental".

Instrucción y conocimiento (X)	Esfuerzo mental (Y)
2	1
3	2
3	3
4	3
4	4
2	1
4	1
2	2

El primer paso para determinar si existe relación entre los factores, es realizar el diagrama de dispersión de los

factores compensables, tomados como ejemplos para aplicar el coeficiente de correlación. Una vez elaborado el diagrama también se puede como resultado trazar, o "ajustar" una línea recta a través del mismo diagrama para representar la relación que pueda existir entre los factores. Es como intentar trazar una línea de tal forma que la sumatoria de las distancias de los puntos por encima de ésta sea igual a la sumatoria de las distancias de los puntos por debajo de la misma.

Trazada la línea de tendencia, es necesario utilizar técnicas estadísticas entre las cuales están el coeficiente de Spearman o de Correlación de Rangos de Kendall, que se utilizaron anteriormente, y el Coeficiente de Pearson o Análisis de Correlación, que se utilizará en esta parte para determinar la yuxtaposición de estos factores y establecer su permanencia en el manual definitivo. Si se observa que existe un coeficiente mayor de 0.85, esto indica de una alta correlación, lo cual obliga a verificar que efectivamente no se trata de los mismos conceptos de valoración (factores compensables) identificados de manera distinta. A continuación se presenta el análisis de correlación de Pearson.

Análisis de correlación de Pearson

El principal objetivo de este análisis es determinar la intensidad de la relación entre dos factores compensables, cuya medida es el coeficiente de correlación.

El coeficiente de correlación planteado por el investigador Karl Pearson a comienzos del siglo XX puede tomar cualquier valor de -1.00 a $+1.00$ inclusive.

Dado que un coeficiente de correlación de -1.00 o de $+1.00$ indica correlación perfecta, es decir, que los factores compensables están perfectamente correlacionados, y que utilizar los dos en el manual podría dar lugar a sobreclasificar el cargo, lo mejor sería volverlos a estudiar de manera que si existiere yuxtaposición, uno de los dos debería ser eliminado del manual. Un valor calculado de $+1$ indicaría que los factores están perfectamente relacionados en un sentido lineal positivo. Un valor de -1.00 revela que los factores están perfectamente relacionados en forma lineal negativa. (Ver gráfico 5.1).

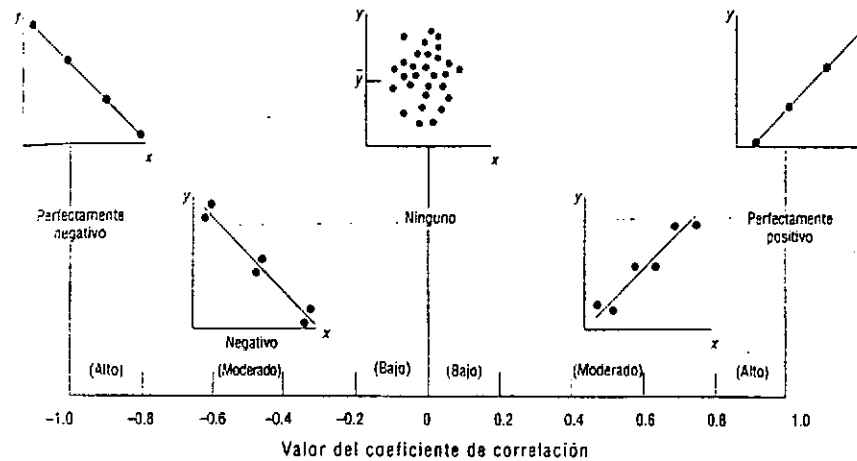


Gráfico 5.1 Interpretación del coeficiente de correlación.

Si no existe relación entre los dos factores conformados que se van a analizar, el coeficiente de Pearson será cero. Un coeficiente de correlación cercano a cero (por ejemplo 0.1) indica que la relación es poco intensa o débil y, por tanto, no existirá posibilidad de sobrecalificación del cargo.

La fuerza de correlación no depende de la dirección (ya sea $-$ o $+$); de esta forma un coeficiente de -0.7 y uno de $+0.7$ tienen igual fuerza: ambos indican una correlación intensa entre los dos factores. Se concluye, por ejemplo, que la correlación entre los factores compensables y los salarios calculados deben ser intensos o muy fuertes.

El diagrama de dispersión puede indicar visualmente si los dos factores compensables están relacionados y qué tipo de línea de ecuación de estimación describe esta relación. Para comenzar se transfiere la información de los factores que se toman como ejemplo a un gráfico (gráfico 5.2); en el eje y se coloca el esfuerzo mental, y en el eje x el factor de instrucción y/o conocimiento.

A primera vista se aprecia que el patrón de punto, resultado de cada pareja de la calificación de los factores del ejemplo, se ha tomado como un punto. Cuando se

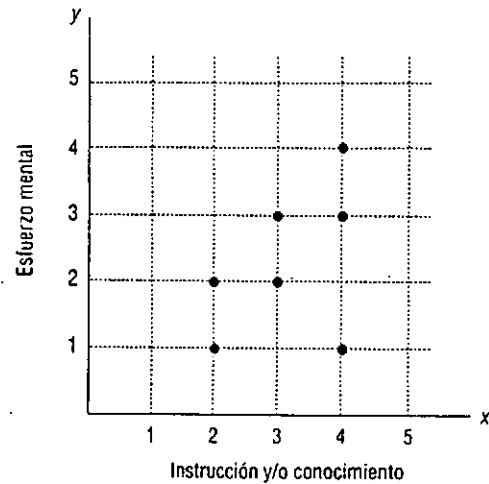


Gráfico 5.2 Diagrama de dispersión.

observan estos puntos juntos es posible visualizar la relación que existe entre los dos factores. En este caso, la línea trazada del punto de calificación de factores representa una tendencia.

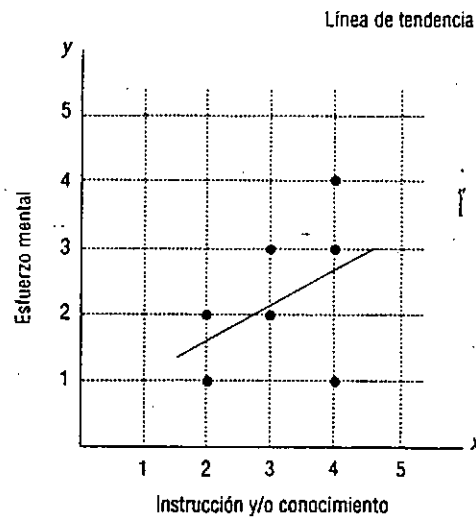


Gráfico 5.3 Línea de relación de los puntos de los factores compensables.

El siguiente paso para llevar a cabo el coeficiente de correlación es calcular la línea de regresión, usando una ecuación que relacione los factores compensables matemáticamente:

$$y = a + bx$$

$$\bar{y} = a + b\bar{x}$$

donde

$$b = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sum x^2 - n\bar{x}^2}$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

$$r = \sqrt{r^2} = \frac{a\sum y + b\sum xy - n\bar{y}^2}{\sum y^2 - n\bar{y}^2}$$

y = Los valores tomados por el factor esfuerzo mental
 x = Los valores tomados por el factor instrucción o conocimiento

\bar{x} = La media aritmética del factor compensable instrucción y/o conocimiento

\bar{y} = La media aritmética del factor esfuerzo mental

r = Coeficiente de correlación

a = La intersección de la línea de tendencia con eje y

b = La pendiente de la recta

Luego se hacen los respectivos cálculos:

Cargos $n = 8$ (1)	Factor instrucción y/o conocimiento x (2)	Factor esfuerzo mental y (3)	xy (2) x (3)	x^2 (2) ²	y^2 (3) ²
1	2	1	2	4	1
2	3	2	6	9	4
3	3	3	9	4	9
4	4	3	12	16	9
5	4	4	16	16	16
6	2	1	2	4	1
7	4	1	4	16	1
8	2	2	4	4	4
	$\sum x = 24$	$\sum y = 17$	$\sum xy = 55$	$\sum x^2 = 78$	$\sum y^2 = 45$
	$\bar{x} = \frac{24}{8} = 3$	$\bar{y} = \frac{17}{8} = 2.125$			

Tabla 5.3 Cálculo de entradas de la ecuación.

Desarrollada la tabla, se hacen los cálculos:

$$b = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sum x^2 - n\bar{x}^2}$$

$$b = \frac{55 - 8(3)(2,125)}{78 - 8(3)^2}$$

$$= \frac{55 - 51}{78 - 72}$$

$$= \frac{4}{6} = 0,6667$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x}$$

$$= 2,125 - 0,6667(3)$$

$$= 2,125 - 2$$

$$= 0,125$$

$$r^2 = \frac{a\sum y + b\sum xy - n\bar{y}^2}{\sum y^2 - n\bar{y}^2}$$

$$= \frac{(0,125)(17) + 0,6667(55) - 8(2,125)^2}{45 - 8(2,125)^2}$$

$$= \frac{(2,125) + 36,67 - 36,13}{45 - 36,13}$$

$$\frac{2,667}{8,875}$$

$$= 0,30046$$

$$r = \sqrt{0,30046}$$

$$= 0,5482 \text{ Coeficiente de correlación}$$

Como se puede observar, el coeficiente de correlación es bastante bajo, lo cual indica que los factores compensables están realizando diferente medición. Aunque no existe una norma, en lo posible no debe existir ningún coeficiente de correlación entre factores compensables superior a 0.85; en caso de darse deben ser nuevamente examinados los factores.

Cuando el valor de r es negativo, es decir cuando no hay relación directa sino inversa, no se está midiendo un

campo común ni siquiera en parte; en consecuencia, ambos deben mantenerse en el manual mientras no existan razones de otra índole. Conocimiento y esfuerzo físico, iniciativa e ingenio y esfuerzo físico, exigencias mentales y exigencias físicas son factores que pueden dar correlación negativa.

LA VALORACIÓN FINAL DE LOS PUESTOS

Consiste en determinar el nivel de complejidad de los puestos, sean clave o no, en función de la suma total de puntos conseguidos según los grados de intensidad con que se presentan en aquéllos cada uno de los factores. A cada miembro del comité se le entregan los siguientes documentos:

- La relación de puestos a valorar agrupados por niveles jerárquicos o categorías ocupacionales, cargos similares o por unidades organizacionales
- Las descripciones completas de cada puesto
- El manual de valoración de puestos
- Hojas de valoración por puesto (ver tabla 5.4).

Con las anteriores herramientas se inicia la asignación de puntaje a la totalidad de los puestos, comparando las descripciones del grado de los factores, las cuales están contenidas en el manual de valoración, con la descripción de puestos. Es conveniente iniciar con las valoraciones individuales bien sea en forma horizontal asignando valoraciones factor por factor, para cada uno de los puestos del subgrupo, o de forma vertical asignando valoraciones para un mismo factor pero correspondiente a cada puesto la sumatoria de los puntos obtenidos por el puesto de trabajo en cada uno de los factores de la valoración final. Recogidas las valoraciones se inicia una discusión conjunta, con la ayuda de un cuadro resumen de carácter comparativo. En todos los casos se debe llegar a un consenso.

Una vez adjudicadas las puntuaciones totales por puesto de trabajo se debe constatar si tal clasificación armoniza con la idea previa y general que se tiene del contexto

Consiste en determinar al nivel de complejidad de los puestos, sean clave o no, en función de la suma total de puntos conseguidos según los grados de intensidad con que se presentan en aquéllos cada uno de los factores.

La asignación de puntaje a los puestos se inicia comparando las descripciones del grado de los factores con las descripciones de los puestos.

HOJA DE VALORACIÓN POR PUESTO			
Puesto de trabajo: _____		Fecha: _____	
Dependencias o unidades donde se ubica: _____		Total puntos: _____	
Factor	Grado (Según manual de valoración)	Puntos	Descripción de exigencias
TOTAL DE PUNTOS			

Tabla 5.4 Modelo de hoja de valoración por puesto.

de los puestos valorados. Es pertinente contar con apreciaciones globales de especialistas, a través de estimaciones analíticas, a fin de observar la correlación entre los puntajes y la idea del contexto de los puestos valorados.

En este proceso suelen presentarse errores originados en lo siguiente:

- El efecto de halo causado por el impacto muy favorable o desfavorable de un solo aspecto.
- El error de tendencia central, es decir, calificaciones con puntuaciones situadas en el centro de la escala, o en otros casos la sobrevaloración o infravaloración permanente.

- Diferencias importantes de valoración, producto de la influencia de las condiciones en que se realizan tales trabajos o por el nivel de consideración que se les otorga en relación con las demás.
- Prejuicios: Predisposiciones afectivas positivas o negativas respecto al puesto de trabajo a valorar, por ejemplo cuando se ponderan cargos más altos con mayor carga tecnológica o más afines con la profesión del evaluador.

MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES

Al igual que el método de puntos por factor, el método de comparación de factores es una técnica analítica, ya que considera al trabajo descompuesto en atributos o detalles. Fue desarrollado por Eugene J. Benge, S. H. L. Burk y E. N. Hay en 1926.

Este método construye una escala monetaria para cada uno de los factores compensables. Es menos difundido que el de puntos por factor; en este método los puestos de trabajo se clasifican mediante una comparación analítica de cada uno de ellos con otros puestos clave, según el grado de importancia de cada uno de los factores de análisis en que éstos han sido preliminarmente descompuestos. La importancia atribuida a cada factor se formula por medio de valores de remuneración o "tarifa salario", estimados de un porcentaje del total del sueldo básico correspondiente a cada puesto clave.

Las características del método de comparación son:

- Se fundamenta en la remuneración de los puestos de trabajo denominados "puestos clave".
- Como en todos los métodos cuantitativos, la valoración de cada puesto se efectúa basándose en la importancia y relevancia de cada uno de sus factores con respecto a cada uno de los factores en los que se han descompuesto los puestos clave.
- Los factores en que se descomponen los puestos clave son esenciales y comunes a todos ellos.

El método de comparación de factores construye una escala monetaria para cada factor compensable; en este método los puestos de trabajo se clasifican con una comparación frente a los puestos clave.

El método de comparación de factores tiene las siguientes características:

- Se basa en la importancia de los factores que componen el puesto.
- Se toma como referencia la importancia de los factores en unos "puestos clave".
- Los factores son esenciales y comunes a todos los puestos.
- El repartir la remuneración de los puestos clave entre los factores que lo componen, permite una escala monetaria por factor para todos los puestos.

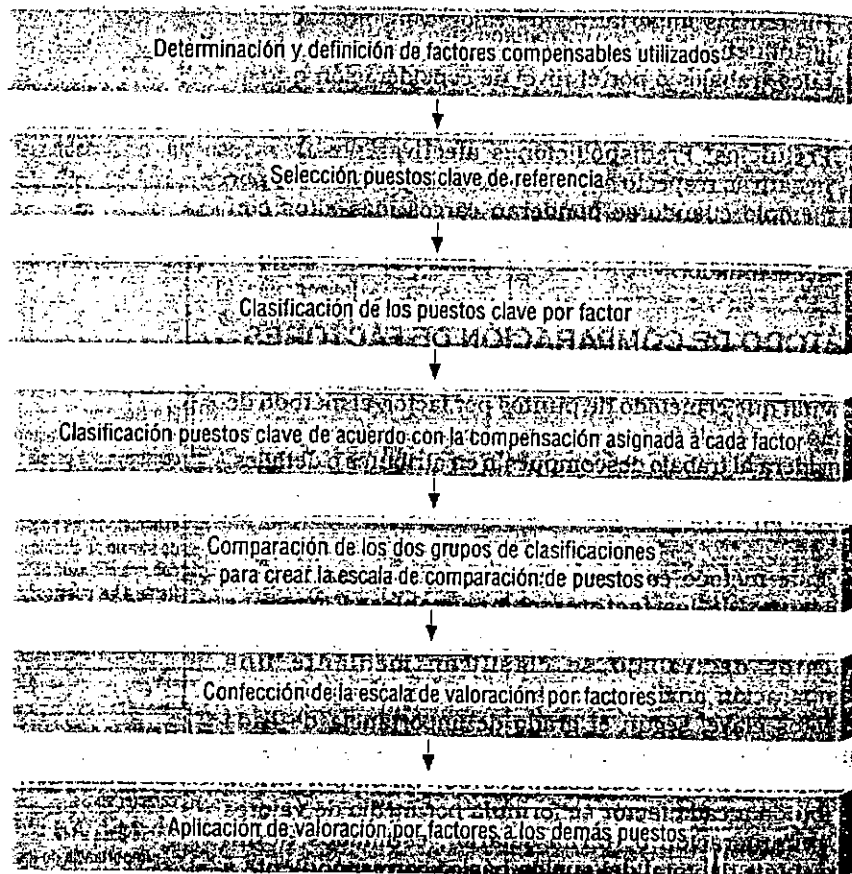


Figura 5.10 Flujograma de aplicación del método de comparación de factores.

- El repartir la remuneración de los puestos clave entre los factores que los componen, según su importancia, permite una escala monetaria por factor para todos los puestos de trabajo.

DETERMINACIÓN Y DEFINICIÓN DE LOS FACTORES A UTILIZAR

Los factores deben permitir apreciar con exactitud el conjunto de características y requisitos esenciales básicos y comunes que conforman los puestos de trabajo objeto de

valoración. Estos factores deben estar definidos con claridad de manera que puedan ser perfectamente entendidos sus significados, ser importantes o significativos, estar presentes en la mayoría de los puestos; adicionalmente, deben haber sido aceptados por los integrantes de la empresa y estar referidos a los requisitos mínimos del puesto y no a las calidades que puedan poseer los titulares de los mismos.

Los factores utilizados más frecuentemente son los enunciados en el método de puntos por factor y se pueden agrupar en:

- Requisitos o habilidades: Incluye educación o escolaridad, experiencia y otros requisitos o habilidades como liderazgo, capacidad mental o física, etc.
- Responsabilidades: Ya sea por supervisión de personal, equipos, materiales, herramientas, por información confidencial, por contacto con el público, por manejo de valores, por la seguridad de otros, por la calidad o resultado final del producto o servicio, por errores, etc.
- Grupo esfuerzo: Sea físico o mental.

Como se comentó al iniciar el capítulo, en esta clasificación no se incluyen los factores condiciones ambientales y riesgos por las razones arriba expuestas.

SELECCIÓN DE LOS PUESTOS CLAVE

Es la parte más importante del proceso, ya que con base en ellos se construye la escala de valoración para todos los puestos restantes. Los criterios para selección de los puestos clave son los mismos expresados para el método de puntaje por factor. Es de gran importancia el que estos puestos de trabajo tengan una remuneración básica estimada como equitativa, sean estables en cuanto a funciones, estén definidos claramente, sean representativos de todos los niveles ocupacionales o jerárquicos, con salarios competitivos en el mercado.

Los factores deben permitir apreciar con exactitud el conjunto de características y requisitos esenciales y comunes que conforman los puestos de trabajo objeto de valoración.

La selección de los puestos clave es la parte básica del proceso ya que fundamentados en ellos se construye la escala de valoración.

CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS CLAVE POR FACTOR

En este punto se pide a los miembros del comité de evaluación que clasifiquen los puestos clave con base en el nivel de exigencia de los factores compensables. Este procedimiento se sustenta en las descripciones de los puestos. En general, los miembros del comité hacen su clasificación individualmente y en reunión posterior desarrollan un consenso sobre cada puesto. El resultado de este proceso es una tabla.

Cargos	Esfuerzos mentales (factor 1)	Habilidad (Educación y experiencia) (factor 2)	Esfuerzos físicos (factor 3)	Responsabilidad (factor 4)
Mecanógrafa	5	5	2	5
Diseñador	3	4	3	4
Auxiliar de importaciones	4	3	1	3
Supervisor de seguridad	2	2	4	2
Jefe de personal	1	1	5	1

Aquí 1 es alta exigencia. 5 es baja exigencia. En otros casos puede ser a la inversa.

Tabla 5.5 Clasificación de los puestos clave por factor.

Los puestos clave se ordenan factor por factor según el nivel de importancia de cada uno de éstos dentro de cada trabajo clave.

En conclusión, en los puestos clave se ordenan factor por factor según el nivel de importancia de cada uno de éstos dentro de cada trabajo clave, de modo que un mismo puesto de trabajo podrá ocupar distintas posiciones de orden, de nivel jerárquico o de graduación por cada uno de los factores.

Para llevar a cabo la clasificación por factor se proporciona a los miembros del comité las descripciones de los puestos clave y de los factores que ha de considerar, con el objeto de cada miembro, autónomamente, proceda a ordenar los puestos clave a partir del nivel de importancia o de exigencia de cada uno de los factores en dicha tarea clave. En la clasificación se toma de manera independiente cada factor para todos los puestos.

De manera adicional se entrega a cada miembro del comité un formato en el que figura en la columna las denominaciones de los puestos clave a ordenar y en la fila los factores a considerar. El ordenamiento se debe efectuar seleccionando el factor, por ejemplo "esfuerzo mental", y jerarquizando, de acuerdo con el contenido de la descripción del puesto, con el número 1 y el puesto clave que más requiera de ese factor, en el ejemplo: "jefe de personal", luego con el número 2 el puesto clave que siga en importancia respecto al requerimiento de ese mismo factor, en el ejemplo: "supervisor de seguridad", y así sucesivamente por todos los puestos y luego para los demás factores en todos los puestos.

Posteriormente, en reunión conjunta de todos los miembros, se cotejarán las clasificaciones individuales a fin de determinar el nivel de disparidad que exista entre ellos. Aclarados los motivos de las divergencias, se procede a una clasificación por consenso; de no llegarse a éste se repite la jerarquización o clasificación separadamente por cada uno de los miembros. Es conveniente que tales clasificaciones se puedan llevar a cabo con intervalos de tiempo que permitan a los miembros del comité hacer verificaciones en el terreno, con el fin de acercar conceptos. En el evento de no llegar a un acuerdo, se promedian los resultados obtenidos por los distintos calificadores. De cualquier manera se debe llegar a una clasificación única.

DISTRIBUCIÓN DE LOS SUELDOS DE LOS PUESTOS CLAVE POR FACTORES

En este paso, los miembros del comité deben dividir el salario actual que se paga a cada uno de los puestos clave distribuyéndolo entre los factores compensables. Esta operación se hace de acuerdo con las apreciaciones sobre la importancia que tiene cada factor para el puesto.

Uno de los requisitos de los puestos clave es que tengan un sueldo equitativo en el mercado. Si se tienen varios sueldos para el mismo puesto clave se procederá a determinar la media o promedio ponderado de retribuciones normales por puesto clave, eliminándose

En la distribución de los puestos clave por factores, los miembros del comité deben dividir el valor del salario actual de cada puesto clave distribuyéndolo entre los factores compensables según la importancia estimada de éstos en el "puesto".

Cargos	Sueldo	Factor 1	Factor 2	Factor 3	Factor 4
Mecanógrafa	170 *	45	40	40	45
Diseñador	275	95	100	30	50
Auxiliar de importaciones	310	80	150	50	30
Supervisor de seguridad	400	100	200	20	80
Jefe de personal	600	200	250	10	140

* En miles de pesos.

Tabla 5.6 Distribución de sueldos por factores.

Al tenerse varios sueldos para el mismo puesto clave se procederá a determinar un sueldo representativo que será el promedio ponderado de las retribuciones o sueldos básicos.

aquellas retribuciones que tienen que ver exclusivamente con la persona que ocupa el puesto ya sea por méritos o situación profesional, por ejemplo, antigüedad, incentivos, etc., y aquellas retribuciones relacionadas con trabajo suplementario u horas extras, trabajo en dominical o festivo. Cuando existan puestos de trabajo con vinculación en jornadas parciales, todos los puestos se deben llevar a un factor común como lo es la tarifa hora.

Cuando existan varios cargos correspondientes a un solo puesto de trabajo, y los sueldos básicos de los cargos sean diferentes, se hace indispensable referenciar un solo salario representativo; éste se determina multiplicando cada sueldo básico por el número de personas que lo devengan, por ejemplo:

No. de empleados	Sueldo básico	Total
5	\$1.500	7.500
2	1.600	3.200
1	1.700	1.700
8		12.400

Luego se efectúa la sumatoria de valores parciales y este resultado se divide entre el número total de observaciones; en este caso, el número total de empleados que desempeñan el mismo puesto de trabajo:

$$\text{Sueldo básico representativo} = \frac{12.400}{8} = 1.555$$

Es de suponer que cuando se elige un puesto como "clave", una de sus características es la de tener una remuneración básica calificada de equitativa; los sueldos básicos de los cargos no deben tener variaciones significativas.

El objetivo final en esta fase es tratar de responder a la siguiente pregunta: ¿De la remuneración básica directa del puesto de trabajo, con cuánto se retribuye cada factor que lo compone? Al finalizar la operación para cada puesto clave se obtiene una clasificación definitiva de los factores, ordenados según sus correspondientes remuneraciones. La labor consiste en repartir, a juicio de los miembros del comité de valoración, la remuneración de cada puesto clave, entre sus factores, de acuerdo con el peso o importancia que cada factor tiene dentro de cada puesto clave en comparación con la importancia relativa de cada uno de los demás factores restantes.

Tal como se muestra en los cuadros de ayuda se podría decir que la clasificación por factor es una jerarquización vertical mientras que la distribución de sueldo por factores es una jerarquización horizontal.

Como se mencionó anteriormente para la clasificación de puestos clave por factor, cada miembro del comité asigna de forma autónoma cada cuota de la remuneración entre los factores seleccionados; posteriormente todo el comité intentará llegar a un consenso, de modo que el valor absoluto de cada cuota asignada por factor debe coincidir con el rango o posición atribuidos a dicho factor dentro de la ordenación de puestos clave. De no lograr tal consenso se procede a promediar las evaluaciones. El resultado final debe ser una escala única de distribución de cuotas salariales por factor, en la que coincidan la cantidad de cuota de remuneración asignada por factor en cada puesto clave con la importancia o posición relativa que ocupa cada factor; en consecuencia, si una tarea es superior a otra se deberá otorgar una parte de cuota salarial mayor para dicho factor.

El objetivo final en esta fase de distribución de los sueldos de los puestos clave por factores es tratar de responder a la siguiente pregunta: ¿De la remuneración básica directa del puesto, con cuánto se retribuye cada factor que lo compone?

Se podría decir que la clasificación por factor es una jerarquización vertical, mientras que la distribución del sueldo por factores es una jerarquización horizontal.

El valor absoluto de cada cuota asignada por factor debe coincidir con el rango o posición atribuidos a dicho factor dentro de la jerarquización de puestos clave.

CARGOS	Esfuerzo mental		Habilidad		Esfuerzo físico		Responsabilidad	
	FACTOR 1		FACTOR 2		FACTOR 3		FACTOR 4	
	A	B	A	B	A	B	A	B
Mecanógrafa	5	5 (\$45)	5	5 (\$40)	2	2 (\$40)	5	4 (\$45)
Diseñador	3	3 (\$95)	4	4 (\$100)	3	3 (\$30)	4	3 (\$50)
Auxiliar de importaciones	4	4 (\$80)	3	3 (\$150)	1	1 (\$50)	3	5 (\$30)
Supervisor de seguridad	2	2 (\$100)	2	2 (\$200)	4	4 (\$20)	2	2 (\$80)
Jefe de personal	1	1 (\$200)	1	1 (\$250)	5	5 (\$10)	1	1 (\$140)

Cantidades en miles de \$)

Tabla 5.7 Comparación de los grupos de clasificaciones.

COMPARACIÓN DE LOS SEIS GRUPOS DE CLASIFICACIONES; CREACIÓN DE LA ESCALA DE COMPARACIÓN DE PUESTOS

Se debe elaborar una tabla única comparando la tabla de clasificación de los puestos clave por factor y la de distribución de los sueldos de los puestos clave por factores para constatar si coincide la importancia de las cantidades de cuotas de remuneración asignadas por factor en cada tarea clave, con el puesto que ocupa dicho factor dentro de la jerarquización de puestos clave. En la tabla 5.7, la columna A representa la clasificación de los puestos clave por factor y la columna B, la distribución de las cuotas salariales por factor.

En caso de producirse discrepancias (ver factor 4) entre las graduaciones ordinales de cada factor, entre los diferentes puestos de trabajo y el orden de importancia de las cuotas salariales, los miembros del comité deben proceder a una nueva redistribución de tarifas salariales globales por puesto clave, sólo para aquellos factores en los que se hayan producido diferencias o desajustes, hasta

conseguir la coincidencia en la clasificación. En este caso se llevan a cabo los siguientes ajustes:

CARGOS	FACTOR 1		FACTOR 2		FACTOR 3		FACTOR 4	
	A	B	A	B	A	B	A	B
Mecanógrafa	5	5 (\$50)	5	5 (\$45)	2	2 (\$45)	5	5 (\$30)
Diseñador	3	3 (\$95)	4	4 (\$110)	3	3 (\$35)	4	4 (\$35)
Auxiliar de importaciones	4	4 (\$80)	3	3 (\$140)	1	1 (\$50)	3	3 (\$40)
Supervisor de seguridad	2	2 (\$100)	2	2 (\$200)	4	4 (\$20)	2	2 (\$80)
Jefe de personal	1	1 (\$200)	1	1 (\$250)	5	5 (\$10)	1	1 (\$140)

(Cantidades en miles de pesos).

Si las discrepancias continúan, el comité podrá prescindir del puesto como clave; el error se puede ocasionar en el hecho de haber seleccionado un trabajo poco representativo, especialmente en el aspecto salarial, o por distribución inadecuada de cuotas de sueldo globales entre los diferentes factores, o por no contar con especificaciones precisas y claras.

ELABORACIÓN DE LA ESCALA DE VALORACIÓN POR FACTORES

El siguiente paso es elaborar la escala de valoración, la cual servirá para ubicar los demás puestos de trabajo en relación con cada puesto clave, para cada factor en el orden que le corresponde por tarifa salarial.

Esta es una escala común a todos los factores, que contiene en las columnas los factores y en las filas las tarifas salariales ordenadas de 5 en 5 ó 10 en 10, etc., según convenga, a fin de poder ubicar todos los puestos clave y, posteriormente, todos los demás puestos de la empresa.

La escala de valoración servirá para ubicar los demás puestos de trabajo en relación con cada puesto clave.

Por ejemplo, por el factor esfuerzo mental se asignará:

- A la mecanógrafa 45 (valor equivalente en miles), por habersele atribuido una cuota salarial de \$45.000.
- Al jefe de personal, 200, por haberle correspondido una cuota de \$200.000.

De esta forma se podrá contar con escalas de valoración, para cada uno de los factores, que quedarán completas con los puestos clave y con los demás puestos de trabajo, una vez éstos hayan sido ubicados adecuadamente en sus correspondientes posiciones por factor, como se muestra en la tabla 5.8.

Valores en \$ (miles)	Esfuerzo mental	Habilidad (Educación y experiencia)	Esfuerzo físico	Responsabilidad
150		Técnico en mantenimiento		
200	Jefe de personal	Supervisor de seguridad		
250		Jefe de personal		

Tabla 5.8 Escala de comparación por factores.

APLICACIÓN DE LA ESCALA DE VALORACIÓN POR FACTORES

Una vez elaborada la escala de valoración por factores se procede a clasificar todos los puestos restantes: se toma como referencia los puestos clave de acuerdo con el nivel de exigencia de cada factor en comparación con el correspondiente factor en los puestos clave, a fin de determinar en qué lugar o posición puede ubicarse en cada una de las escalas parciales.

Finalmente se procede a clasificar todos los puestos restantes de acuerdo con el nivel de exigencia de cada factor en los puestos clave.

A partir de la descripción de cada puesto de trabajo, se analizará el contenido a fin de determinar el grado de exigencias, factor por factor, en comparación con la importancia e intensidad del puesto clave con el que se coteja; lo anterior permite determinar la posición del puesto valorado en la escala y con ello la asignación de la tarifa salarial por factor. Dos o más puestos de trabajo podrán quedar en el mismo nivel para el mismo factor. Al sumar los valores parciales otorgados a cada uno de sus factores se tendrá el monto salarial definitivo del puesto, según su nivel de complejidad relativa (en relación con los demás puestos).

Como ejemplo se va a valorar el puesto de técnico en mantenimiento de equipos que no se encontraba dentro de los puestos clave, su sueldo sería:

Valores en \$ (miles)	Esfuerzo mental Factor 1	Habilidad (Educación y experiencia) Factor 2	Esfuerzo físico Factor 3	Responsabilidad Factor 4
5 10 15 20 25			Jefe de personal Supervisor de seguridad	
30 35 40 45 50	Mecanógrafa	Mecanógrafa	Diseñador Mecanógrafa Auxiliar de importaciones	Mecanógrafa Diseñador Auxiliar de import.
55 60 65 70 75	Mecanógrafa			Téc. en mantenimiento
80 85 90 95 100	Auxiliar de importaciones Diseñador Técnico mantenimiento Supervisor seguridad		Técnico en mantenimiento	Supervisor de seguridad
110 120 140		Diseñador Auxiliar de import.		Jefe de personal

(Continúa)

95	Esfuerzo mental
150	Habilidad (educación - experiencia)
90	Esfuerzo físico
60	Responsabilidad
$\Sigma = 395$	Total

MÉTODO DE PERFILES Y ESCALAS GUÍAS DE HAY

Este método está basado en el método de comparación de factores de Edward. Hay fue creado en la década de 1950-1960. Se presenta como una adaptación combinada de la graduación por punto y el método de comparación de factores; se utiliza principalmente para los puestos administrativos y técnicos.

Como lo expresa Milton L. Rock⁵, los inventores del método de perfiles y escalas guías hicieron cuatro observaciones críticas de interés.

1. Si bien hay muchos factores que podrían considerarse, los más importantes pueden agruparse como representativos del conocimiento requerido para hacer un trabajo, el tipo de pensamiento necesario para resolver los problemas comunes y las responsabilidades asignadas.
2. Los puestos pueden clasificarse no sólo por el orden de importancia en las estructuras de la organización, sino que también pueden determinarse las distancias entre categorías o posiciones.
3. Los factores se presentan en ciertos tipos de patrones que parecen característicos de algunas clases de puestos.
4. El centro del procedimiento de evaluación de puestos debe estar en la naturaleza y requisitos del puesto en sí, y no en las habilidades, antecedentes, características o sueldo del titular del puesto.

5 Milton L. Rock, *Manual de administración de sueldos y salarios*, Editor McGraw-Hill, México, 1989.

Este método evalúa los puestos, teniendo en cuenta tres factores que son comunes a todos los puestos: *competencia, solución de problemas y responsabilidad*. Éstos a su vez se aclaran por una lista de ocho elementos o subfactores que en principio son de carácter universal.

FACTORES Y SUBFACTORES DE EVALUACIÓN

Factor habilidad

Es la suma de todas las habilidades o aptitudes necesarias para ejecutar la labor en forma aceptable (ver tabla 5.9) sea cual sea su forma de adquisición.

Este factor se puede descomponer en tres subfactores:

- *Habilidad técnica*: Comprende los conocimientos teórico-prácticos necesarios en materia de procedimientos, métodos, sistemas y/o especialidades técnicas o científicas. Tiene ocho perfiles que comprenden:

- A. Básica
- B. Oficio o especialidad elemental
- C. Oficio o especialidad
- D. Oficio o especialidad avanzada
- E. Especialización o técnica
- F. Especialización o técnica madurada
- G. La más alta especialización o técnica
- H. Maestría profesional

- *Habilidad gerencial o administrativa*: Se define como la capacidad o la habilidad necesaria para integrar o armonizar las diferentes funciones dentro de la empresa; supone la necesidad de planear, organizar, dirigir, controlar, evaluar resultados y se compone de cuatro perfiles:

1. Mínima
2. Homogénea
3. Heterogénea
4. Total

- *Habilidad en relaciones humanas*: Comprende los conocimientos y habilidades necesarias para

••AMPLITUD DE HABILIDAD GERENCIAL

HABILIDAD ESPECIALIZADA	••AMPLITUD DE HABILIDAD GERENCIAL											
	1. MÍNIMA Ejecución o supervisión de una o varias actividades muy específicas en un objetivo y contenido con conocimiento apropiado.			2. HOMOGÉNEA Integración o coordinación de distintas funciones. Las cuales son relativamente homogéneas en naturaleza y objetivos.			3. HETEROGÉNEA Integración o coordinación de funciones diversas en objetivos.			4. TOTAL		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
--- RELACIONES HUMANAS												
A. BÁSICA Educación elemental básica, equivalente a una instrucción secundaria más conocimientos esenciales de introducción al puesto 1/2-1 año.	50 57 66	57 66 76	66 76 87	66 76 87	76 87 100	87 100 115	87 100 115	100 115 132	115 132 152	115 132 152	132	
B. OFICIO O ESPECIALIDAD ELEMENTAL Familiaridad con trabajo rutinario, normalizado y/o uso de equipo o maquinaria sencilla.	66 76 87	76 87 100	87 100 115	87 100 115	100 115 132	115 132 152	115 132 152	132 152 175	152 175 200			
C. OFICIO O ESPECIALIDAD Pericia en procedimiento o sistemas, que pueden incluir destreza en el uso de equipo especializado.	87 100 115	100 115 132	115 132 152	115 132 152	132 152 175	152 175 200	152 175 200	175 200 230				
D. OFICIO O ESPECIALIDAD AVANZADA Alguna especialización (destreza generalmente no técnica), adquirida en o fuera del puesto, que da mayor amplitud o profundidad a una función única.	115 132 152	132 152 175	152 175 200	152 175 200	175 200 230	200 230 264	200 230 264	230				
E. ESPECIALIZACIÓN O TÉCNICA Suficiente en una actividad especializada o técnica que involucra comprensión de sus prácticas o precedentes o una teoría científica y sus principios.	152 175 200	175 200 230	200 230 264	200 230 264	230 264 304	264 304 350	264 304					
F. ESPECIALIZACIÓN O TÉCNICA MADURADA Competencia en una actividad especializada o técnica combinando una vasta comprensión de sus prácticas y precedentes o una teoría científica y sus principios, amplia experiencia en este campo.	200 230 264	230 264 304	264 304 350	264 304 350	304 350 400	350 400 460						
G. LA MÁS ALTA ESPECIALIZACIÓN O TÉCNICA Maestría en técnicas, prácticas y teorías adquiridas por vasta experiencia y/o desarrollo especial.	264 304 350	304 350 400	350 400 460	350 400 460	400 460 520	460 520						
H. MAESTRÍA PROFESIONAL Competencia excepcional y maestría única en un campo profesional.	350 400 460	400 460 520	460 520 600	460 520 600	520 600							

DEFINICIÓN: HABILIDAD
Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias requeridas por el puesto para ser desempeñado en forma plenamente aceptable, independientemente de cómo se hayan adquirido.

RELACIONES HUMANAS

1. **Básica:** requiere trato amable y cortés hacia los demás que permita el intercambio de comunicación específica
2. **Importante:** requiere comprender a los demás, influir y/o servir a los otros
3. **Crítico:** Exige tener habilidades aisladas o combinadas para comprender, desarrollar y motivar a las personas

Nota: Lo armarcado corresponde a la valoración del puesto de secretaría que se dará como ejemplo.

Factor solución de problemas

Es la concepción original e iniciativa que el puesto requiere para identificar, definir, resolver problemas, y que está fundamentado en los conocimientos que tenga el titular del puesto (ver tabla 5. 10).

Este factor se analiza en dos dimensiones:

Marco de referencia: Se refiere a las reglas, precedentes, métodos, procedimientos y/o principios que limitan, definen, orientan y regulan la actividad mental requerida, define el qué y el cómo. Comprende siete perfiles:

- A. Rutina estricta
- B. Rutina
- C. Semi-rutina
- D. Estandarizado
- E. Claramente definido
- F. Ampliamente definido
- G. Genéricamente definido

Complejidad de pensamiento: Se refiere a la capacidad para identificar, analizar y solucionar un problema. Hace referencia al tipo de pensamiento que debe generar, atender y resolver los problemas del cargo. Tiene los siguientes perfiles:

1. Sencillo
2. Con modelos
3. Interpretación o interpretación
4. Adaptación

• COMPLEJIDAD DE PENSAMIENTO

	• COMPLEJIDAD DE PENSAMIENTO			
	1. SENCILLO Elección sencilla de cosas aprendidas en situaciones simples.	2. CON MODELOS Elección de cosas aprendidas, en situaciones que se ajustan a patrones o modos claramente establecidos.	3. INTERPOLACIÓN O INTERPRETACIÓN Elección de cosas aprendidas, pertinentes al caso en situaciones que presenten material nuevo, pero que en general se ajuste a patrones establecidos.	4. ADAPTACIÓN Pensamientos analíticos interpretativo, valuativo y/o constructivo en situaciones variables.
A. RUTINA ESTRICTA Razonamiento limitado por reglas detalladas o instrucciones específicas.	10%	14%	19%	25%
B. RUTINA Razonamiento dentro de instrucciones establecidas.	12%	16%	22%	29%
C. SEMI-RUTINA Razonamiento dentro de procedimiento y precedentes bien definidos, algo diversificados.	14%	19%	25%	
D. ESTANDARIZADO Razonamiento dentro de procedimientos sustancialmente diversificados y estándares especializados.	16%	22%	29%	
E. CLARAMENTE DEFINIDO Razonamiento dentro de políticas y principios claramente definidos.	19%	25%		
F. AMPLIAMENTE DEFINIDO Razonamiento dentro de políticas generales y objetivos finales.	22%			
G. GENÉRICAMENTE DEFINIDO Razonamiento dentro de políticas amplias y misión de la empresa.	25%			

• MARCO DE REFERENCIA

DEFINICIÓN: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Se refiere al pensamiento original requerido en el puesto para (1) identificar, (2) definir, (3) resolver un problema.

La materia prima del pensamiento es el conocimiento de hechos, principios y significados; las nuevas ideas se construyen de algo que previamente ya existió en nosotros.

Por tanto, valuamos la solución de problemas como un porcentaje de la utilización de la habilidad.

Solución de problemas tiene dos dimensiones:

- El marco de referencia
- La complejidad del pensamiento

Tabla 5-10 Escala guía para valorar el factor solución de problemas.

5. Pensamiento sin guía: el puesto exige pensamiento conceptual o imaginativo en situaciones de investigación o descubrimiento en los cuales tanto el método como el objetivo son inciertos.

Factor responsabilidad

Este factor mide el efecto que tiene el cargo en los resultados finales de la organización. Se descompone en tres factores:

- *Libertad para actuar.* Que se refiere a los límites, reglas, procedimientos y normas dentro de las que el titular puede actuar libremente y decidir por sí mismo los controles bajo los cuales puede actuar. Presenta los siguientes perfiles:

- A. Prescrito
- B. Controlado
- C. Estandarizado
- D. Reglamentado en general
- E. Dirigido
- F. Dirección general
- G. Orientación

Magnitud: Se refiere a los montos o volúmenes sobre los que tiene responsabilidad el puesto (ya sea ingresos o egresos) o la porción de la empresa comprendida por el interés general del puesto. Tiene los siguientes niveles:

1. Muy pequeña
2. Pequeña
3. Mediana
4. Grande

Impacto: Se define como la forma directa o indirecta en que las actividades del cargo afectan el logro de los objetivos finales de la empresa. Determina el grado de participación que tiene el cargo en el logro de los resultados finales de la organización. Tiene estos perfiles:

DEFINICIÓN: RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS Es el impacto del puesto en los resultados finales. Tiene tres (3) dimensiones en el siguiente orden de importancia: • LIBERTAD PARA ACTUAR IMPACTO MAGNITUD	IMPACTO		MAGNITUD		R	C	S	P
	R	C	S	P				
A. PRECORTADO Estos puestos están sujetos a: órdenes e instrucciones directas y detalladas, así como a una supervisión general por el jefe.	10	14	19	25	14	19	25	33
	12	16	22	29	16	22	29	38
	14	19	25	33	18	25	33	43
	18	22	29	38	22	29	38	50
	19	25	33	43	25	33	43	57
	22	29	38	50	29	38	50	66
	25	33	43	57	33	43	57	76
	29	38	50	66	38	50	66	87
	33	43	57	76	43	57	76	100
	38	50	66	87	50	66	87	116
	43	57	76	100	57	76	100	132
	50	66	87	116	66	87	116	162
B. CONTRAOLADO Estos puestos están sujetos a: instrucciones generales de trabajo y supervisión sobre el avance.	38	50	66	87	38	50	66	87
	43	57	76	100	43	57	76	100
	50	66	87	116	50	66	87	132
	57	76	100	132	57	76	100	162
	66	87	116	162	66	87	116	200
	76	100	132	176	76	100	132	230
	87	116	162	200	87	116	162	264
	100	132	176	230	100	132	176	304
	116	162	200	264	116	162	200	330
	132	176	230	304	132	176	230	360
	162	200	264	330	162	200	264	400
	200	264	330	400	200	264	330	480
C. ESTANDARIZADO Están sujetos a: prácticas y procedimientos estandarizados, instrucciones generales de trabajo y supervisión sobre el avance.	25	33	43	57	25	33	43	57
	29	38	50	66	29	38	50	66
	33	43	57	76	33	43	57	76
	38	50	66	87	38	50	66	87
	43	57	76	100	43	57	76	100
	50	66	87	116	50	66	87	132
	57	76	100	132	57	76	100	162
	66	87	116	162	66	87	116	200
	76	100	132	176	76	100	132	230
	87	116	162	200	87	116	162	264
	100	132	176	230	100	132	176	304
	116	162	200	264	116	162	200	330
D. REGIMENADO EN GENERAL Prácticas y procedimientos respaldados en supervisión general.	38	50	66	87	38	50	66	87
	43	57	76	100	43	57	76	100
	50	66	87	116	50	66	87	132
	57	76	100	132	57	76	100	162
	66	87	116	162	66	87	116	200
	76	100	132	176	76	100	132	230
	87	116	162	200	87	116	162	264
	100	132	176	230	100	132	176	304
	116	162	200	264	116	162	200	330
	132	176	230	304	132	176	230	360
	162	200	264	330	162	200	264	400
	200	264	330	400	200	264	330	480
E. DIRIGIDO Por su naturaleza o dimensión están sujetos a prácticas amplias y procedimientos respaldados por prácticas y políticas específicas y dirección general.	57	76	100	132	57	76	100	132
	66	87	116	162	66	87	116	162
	76	100	132	176	76	100	132	176
	87	116	162	200	87	116	162	200
	100	132	176	230	100	132	176	230
	116	162	200	264	116	162	200	264
	132	176	230	304	132	176	230	304
	162	200	264	330	162	200	264	360
	200	264	330	400	200	264	330	480
	230	304	380	480	230	304	380	540
	264	330	400	500	264	330	400	600
	304	380	480	600	304	380	480	720
F. DIRECCION GENERAL Este puesto por su naturaleza o dimensión está naturalmente sujeto a: políticas funcionales y metas, dirección general.	87	116	162	200	87	116	162	200
	100	132	176	230	100	132	176	230
	116	162	200	264	116	162	200	264
	132	176	230	304	132	176	230	304
	162	200	264	330	162	200	264	360
	200	264	330	400	200	264	330	480
	230	304	380	480	230	304	380	540
	264	330	400	500	264	330	400	600
	304	380	480	600	304	380	480	720
	330	400	500	600	330	400	500	750
	360	450	550	700	360	450	550	800
	400	500	600	750	400	500	600	900
G. ORIENTACION Estos puestos están sujetos sólo a amplias políticas y orientación general.	132	176	230	304	132	176	230	304
	162	200	264	330	162	200	264	360
	200	264	330	400	200	264	330	480
	230	304	380	480	230	304	380	540
	264	330	400	500	264	330	400	600
	304	380	480	600	304	380	480	720
	330	400	500	700	330	400	500	750
	360	450	550	750	360	450	550	800
	400	500	600	750	400	500	600	900
	450	550	650	850	450	550	650	1000
	500	600	700	900	500	600	700	1100
	550	650	750	1000	550	650	750	1200

• LIBERTAD PARA ACTUAR

Tabla 5.11 Escala guía para valorar el factor responsabilidad

PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DEL MÉTODO DE PERFILES Y ESCALAS GUÍAS

Paso previo

Para garantizar el éxito del estudio es necesario:

- El nombramiento y capacitación del comité de valoración de puestos y estructuras de salarios. El comité debe ser un equipo humano con buen juicio e iniciativa, familiarizado con la organización y conocedor de los puestos a evaluar. Deben ser respetables y respetados desde el punto de vista de los empleados de la empresa que ocupen puestos más altos que los que se evalúan. Si existe sindicato, vale la pena incluirlo en el comité o un vocero de los trabajadores.

- Realizar entrevistas. Una vez seleccionado el comité, se deben realizar entrevistas a todo el personal de la empresa, desde el gerente hasta los directores de área y personal de puestos clave, con el fin de detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el estudio, y tener una visión de la empresa.

- Revisar y analizar documentos. Una vez recogida la información sobre la empresa, vale la pena revisar su organigrama y tratar de actualizarlo si es el caso. Igualmente debe verificarse la existencia de manuales y/o estudios ya sea para tener una visión mejor de la información y apoyarse en ellos y/o para revisarlos.

Identificación del problema

Con las entrevistas, la revisión y el análisis de documentos ya se está en capacidad de identificar los problemas reales de la empresa y el ambiente donde se va a aplicar el estudio.

- R. Remoto
- C. Contributivo
- S. Compartido
- P. Primario

Promoción del programa

Una vez seleccionado el comité, realizadas las entrevistas y analizado el ambiente donde se va a desarrollar la aplicación, es necesario promocionar el programa a fin de que toda la organización conozca el qué, el cómo y a quiénes se va a aplicar el método con el objetivo de lograr un consenso aprobatorio.

Valoración de los puestos:

- Se seleccionan los puestos de los diferentes niveles, funciones y unidades de la empresa.
- Se preparan las descripciones de puestos y se aceptan para su evaluación, una vez han sido aprobados por el titular del puesto y por un nivel de autoridad superior.

REGLAS DE JUEGO PARA EL COMITÉ DE VALORACIÓN

- Los integrantes del comité deben dar sus opiniones dentro del contexto de toda la organización, no de su propia área o departamento.
- Se debe evaluar la descripción como está, no permitiendo el "efecto halo" que pueda darse por el desempeño de la persona que ocupa el cargo.
- Se debe lograr entendimiento común.
- Ningún puesto se evalúa definitivamente, hasta que no se hayan evaluado todos; es decir, cualquier evaluación puede cambiar mientras el comité aprende y se convierte en un equipo coherente.
- El comité termina su trabajo cuando todos sus miembros están de acuerdo.
- Todas las evaluaciones deben sufrir un proceso de revisión de un nivel más alto de autoridad o mediante revisiones individuales con los jefes de departamentos o divisiones.

ASIGNACIONES DE PUNTO Y MANEJO DE TABLAS PARA VALORAR LOS FACTORES

Para efectos de la asignación de puntos, vamos a tomar como ejemplo la descripción de la secretaria ejecutiva.

DESCRIPCIÓN PARCIAL DEL PUESTO DE SECRETARIA

Nombre del puesto:	Secretaria	Código 9201028
Objetivo del puesto		
Prestar apoyo a su(s) superior(es) y al equipo de trabajo en labores de proceso de textos y cuadros, correspondencia, atención al público y ayuda logística, que incluye el ejercicio de juicio independiente para elaborar documentos, cuadros y tablas.		
Funciones específicas		
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir, clasificar, radicar, archivar o distribuir los documentos, informes y correspondencia. • Tomar dictados y procesarlos en el computador. • Preparar resúmenes ejecutivos. • Elaborar tablas y cuadros estadísticos. • Atender al público personal o telefónicamente. • Prever y solicitar el apoyo logístico rutinario para la unidad (papelería, transporte, mantenimiento, materiales, instrumentos). 		
Habilidades administrativas		
<ul style="list-style-type: none"> • Planea, asigna, corrige y aplica mecanismos de control para proveer oportunamente apoyo logístico. • Administra su tiempo e iniciativa en el desarrollo de métodos. 		
Habilidades técnicas		
La secretaria debe ser experta en manejo de paquetes informáticos, de procesadores de texto y hojas de cálculo, y en la utilización de procedimientos y sistemas de trabajo y conocimientos que involucren la comprensión de las actividades rutinarias de la unidad.		
Habilidades en relaciones humanas		
Se requiere habilidad para comprender, informar, expresar y/o servir a otros aspectos particulares a través de la orientación-motivación.		

(Continúa)

Marco de referencia

El cargo requiere desarrollar la suficiente iniciativa para entender y aplicar los procedimientos y estándares definidos.

Libertad de actuación

La persona debe tener capacidad para emprender acciones derivadas de prácticas, procedimientos estandarizados generales e instruccionales.

Magnitud

Muy pequeña.

Impacto

La persona presta servicio de información, registro o archivo para ser usado por otros.

Complejidad

Capacidad para asociar situaciones, hechos y resultados de experiencia dentro de los patrones establecidos.

USO DE LAS TABLAS PARA LA ASIGNACIÓN DE PUNTOS

Para la valoración, el método de perfiles y escalas guías utiliza tres tablas:

- Tabla 1: Para valorar el factor habilidad
- Tabla 2: Para valorar el factor solución de problemas
- Tabla 3: Para valorar el factor responsabilidad

Uso de la tabla 1

Como ejemplo se utilizará la descripción parcial del puesto de secretaria:

Relaciones humanas

- 1. Básica
- 2. Importante
- 3. Crítico

Las tablas son una especie de matriz en donde convergen los tres subfactores que nos dan la calificación o puntaje resultante. Ver el ejemplo:

Habilidad gerencial o administrativa

Buscando en el manual de definición de factores vemos que la secretaria: prevé y solicita... por tanto se ubica en el subfactor o perfil: mínimo (I) (ver perfil de factores), que implica la habilidad para ejecutar y/o supervisar una o varias actividades.

Habilidad técnica o especializada

La secretaria debe ser experta en manejo... conocimiento especializado que se ajusta al perfil oficio o especialidad (C).

Habilidad en relaciones humanas

Debe comprender, informar, que se ajustan al perfil: importante (2).

Entonces, la calificación del factor habilidad es:

- 1. Mínimo (habilidad gerencial)
- 2. Importante (relaciones humanas)
- C. Oficio o especialidad.

- 100
- 115
- 132

Entonces el comité fija cualquiera de los tres valores; en este caso escogemos 115 que será por tanto el puntaje del factor competencia, conocimiento o habilidad.

Uso de la tabla 2

El factor solución de problemas tiene dos dimensiones: marco de referencia y complejidad del pensamiento y está dado en porcentaje (%).

Marco de referencia:

La secretaria requiere aplicar razonamiento dentro de precedentes bien definidos, algo diversificados, lo que la ubica en el perfil semi-rutina (C).

Complejidad de pensamiento

Capacidad para asociar situaciones... y resultados dentro de patrones establecidos, lo que la ubica en el perfil interpretación (2).

Al ubicar en la tabla el perfil "semi-rutina", en su cruce con "modelos":

19% 22%

De acuerdo como estime el comité si este factor es alto o bajo escoge el 19% o el 22%. Para efecto del ejemplo escogimos 22%.

Puntaje del factor solución de problemas

Valor del factor habilidad multiplicado por el valor escogido, tabla 2. Por tanto, el valor en puntos del factor solución de problemas es: $115 \times 0.22 = 25,30$.

Uso de la tabla 3

El factor responsabilidad tiene tres dimensiones: libertad de actuación, magnitud e impacto.

Magnitud

Muy pequeña; según descripción del trabajo: 1

Impacto

Vemos que la secretaria "presta servicio de información, registro o archivo para ser usado por otros" lo que la ubica en el perfil remoto (R).

Libertad de actuación

La secretaria "debe emprender acciones derivadas de las instrucciones generales" prácticas y procedimientos estandarizados lo que la ubica en el perfil estandarizado (C).

Calificación del factor responsabilidad

Magnitud : Muy pequeña
Impacto : Remoto
Libertad para actuar : Estandarizado

Al ubicar esta calificación en la tabla, encontramos:

25
29
33

Para efecto de la calificación escogemos 33.

Puntaje del puesto de secretaria	
Habilidad	: 115,00 puntos
Solución problemas	: 25,30 puntos
Responsabilidad	: 33,00 puntos
	: 173,00 puntos

ANOTACIONES AL MÉTODO DE PERFILES Y GUÍAS DE HAY

1. El desarrollo de este método y su aplicación básicamente se sintetizaron con base en los documentos elaborados por Consulgei, Consultores Gerenciales Integrados, representantes de Hay Group. No está de más decir que la inclusión de algunos textos son con fines únicamente académicos.
2. Es el método más sencillo, debido a que no hay que elaborar manuales, ni desarrollar grados, ni ponderar puntos, ya que los perfiles y guías están elaborados.

MÉTODO TOTALVALUE*

* Cortesía CONSULGEI (Consultores Gerenciales Integrados).

INTRODUCCIÓN

Una nueva forma de visualizar la organización para medir el trabajo

Medir el trabajo implica ante todo entender la organización. Por esta razón, la efectividad de un sistema de valoración

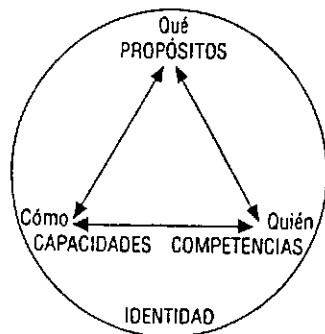


Figura 5.11 Interacción de dominios en la organización.

del trabajo radica en tener en cuenta la identidad de la organización donde se adelanta un proceso de valoración de cargos o roles.

La identidad de la organización se establece cuando se interrelacionan sus tres dominios básicos: *los propósitos* (el qué), *las capacidades* (el cómo) y *las competencias* (el quién). (Ver figura 5.11).

El dominio de los propósitos es el que da legitimidad a la organización y considera la satisfacción de sus grupos de interés (accionistas, clientes, comunidad, empleados), y el que define cuál es el valor que debe crear la organización para cumplir en forma sostenible su razón de ser.

El dominio de las capacidades se orienta a la búsqueda de la efectividad en el logro de los propósitos, e incluye los recursos, los procesos de operación, la cultura y la habilidad adaptativa de la organización, y el dominio de las competencias está orientado a la disponibilidad de las personas comprometidas y capaces de poner en práctica la estrategia del negocio.

Además, entender la interacción de los dominios de la organización aporta claridad sobre temas que deben tenerse presentes en el proceso de medición del trabajo.

La unión de los propósitos (qué) con las capacidades (cómo) ubica los procesos de mejoramiento y productividad. La unión del qué y el quién permite identificar los procesos de creación del compromiso y definición de roles y relaciones, y la unión del cómo y el quién establece los

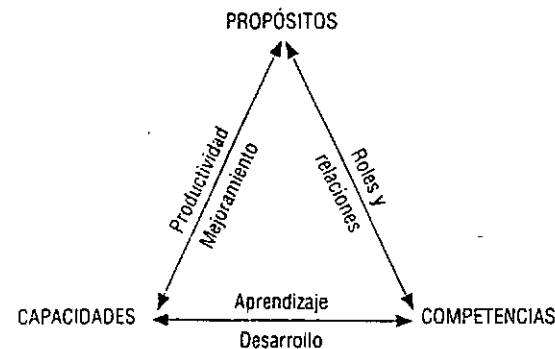


Figura 5.12 Procesos de articulación de dominios.

procesos de desarrollo personal y aprendizaje organizacional. (Ver figura 5.12).

El entendimiento de la organización y su funcionamiento: primer reto para la adecuada medición del trabajo

Otra forma de aproximación es visualizar los tres componentes que inciden en el acuerdo o contrato entre el individuo y la organización, pues allí es donde confluyen los elementos determinantes de la concepción y ejecución del trabajo.

El componente de las *expectativas del cargo* (o, más ampliamente, del rol) es la concreción del sentido adaptativo que tiene la organización para responder a través de su definición estratégica, a los cambios del entorno donde opera.

La definición de propósitos del proceso conlleva la asignación de misiones, responsabilidades y todo tipo de precisiones que la organización hace para asegurar que haya un entendimiento del valor agregado que espera de cada cargo, y de los factores que haya definido como críticos en el logro de sus planes de negocio.

En el segundo componente, *contexto organizacional*, es donde se materializan las decisiones de la organización referentes a cómo se lograrán las expectativas según la formulación de su estrategia de funcionamiento.

Contiene definiciones de origen filosófico tales como la participación; de carácter estratégico como la creación de la cultura para generar valor; de tipo tecnológico como el uso del enfoque de procesos y de visión del hombre en la empresa y su motivación como el diseño del trabajo.

El tercer componente, *la persona*, comprende tanto el concepto de conocimientos técnicos, habilidades y experiencia como el de motivaciones y características de las personas. Sería la visión más integral y completa del hombre en el trabajo, que sin duda es la requerida en el mundo actual.

Al preguntarse quién será el que logre crear ese valor para la empresa dentro de las circunstancias previstas, es necesario ver al hombre no únicamente en sus habilidades y conocimientos sino entenderlo en sus motivaciones más profundas, como origen de las conductas que podrá desarrollar en la organización para tener el desempeño exitoso que tanto él como la empresa esperan.

Con esta visión amplia del hombre, podremos incluir efectivamente nuevos requerimientos como liderazgo para la innovación, la participación, la influencia en clientes, el compromiso con valores institucionales, la flexibilidad para el manejo de situaciones cambiantes y otras características que las organizaciones identifican hoy como aportes altamente determinantes de una adecuada ejecución de la estrategia que han formulado, pero que no se están incluyendo en forma efectiva en los sistemas y procesos de recursos humanos.

NECESIDAD DE UNA NUEVA OPCIÓN DE ANÁLISIS

Tradicionalmente el análisis del trabajo se ha realizado para la valoración de los cargos y con un fin casi único de encontrar solución a los problemas de equidad y competitividad salariales. Es importante preguntarse si:

1. ¿Se requiere un análisis simple de la realización del trabajo o un análisis de la concepción y funcionamiento de la organización?

2. ¿Es importante transmitir a la organización en forma más precisa:
 - La visión estratégica y el valor agregado de las funciones y los cargos?
 - Las necesidades de mejoramiento, y la iniciativa y la innovación esperadas?
 - Las formas de interacción y competencias acordes con la cultura organizacional identificada como clave para el éxito?

3. ¿Es necesario que las acciones de selección, desarrollo y compensación estén alineadas y apoyen en forma efectiva el éxito del negocio?

4. ¿Se requiere que los presupuestos de salarios y capacitación tengan un sentido más estratégico y redunden en mayor beneficio para la organización?

Sin duda la respuesta a estos interrogantes está mostrando que hay una necesidad de tener un esquema de análisis ampliado, que dé una clara visión de la organización y de los factores críticos en el funcionamiento -requisitos para la formulación de una estrategia de recursos humanos- que verdaderamente apoyen el éxito del negocio.

CARACTERÍSTICAS DEL ENFOQUE Y APLICACIONES

Este modelo de análisis y medición del trabajo contribuye a hacer más evidentes los valores y comportamientos requeridos por la organización y a orientar e impulsar a los individuos a crear el valor agregado esperado por la organización.

Actualmente los procesos de valoración de cargos ponderan la jerarquía, el estatus, la no delegación, que hoy pueden ser antivalores para muchas organizaciones. Por esta razón, los factores deben permitir la transmisión clara de los valores de la organización que facilite el logro de los propósitos. La aplicación debe estar diseñada para

030

ser eficiente y no tan costosa, fácil de explicar y de entender por las personas no técnicas en la materia, por su concepción y aplicación en cualquier organización.

El proceso debe poner de presente que la valoración de los cargos no es una ciencia exacta sino una herramienta gerencial de gran importancia organizacional, y de gran valor para el manejo integrado de los principales procesos de recursos humanos y tan participativo como lo requiera la organización. El computador y las aplicaciones basadas en él, apoyarán los procesos aunque no remplazarán los análisis hechos por las personas y las decisiones tomadas por ellas.

Aplicaciones y beneficios

El primer replanteamiento ocurre desde la misma documentación del cargo (o rol) donde se deben hacer más explícitos los componentes del qué y el cómo. Esta acción en sí misma aportará claridad en todos los aspectos que se analicen y definan, y facilitará un mejor entendimiento entre la persona y la organización.

Los procesos de selección se harán más efectivos pues la visión integral del hombre y no sólo con el énfasis —un tanto estático— de los requisitos del cargo, redundarán en hombres seleccionados con afinidad más integral a la organización de tal forma que puedan jugar el papel relevante y cambiante que se espera de ellos.

Con el análisis organizacional hecho en la forma propuesta, se podrán identificar las competencias clave requeridas y éste será el mejor marco para orientar el desarrollo con opciones más realistas de cambio personal y con resultados más productivos de esta inversión.

Los procesos de medición del trabajo darán la base para el uso de varios enfoques, aun en forma simultánea, que se requieran ante opciones como el pago por competencia, pago con un enfoque de procesos o el tradicional enfoque de cargos.

Los procesos de evaluación del desempeño podrán manejarse diferenciando los problemas del qué (las

contribuciones esperadas), los del cómo (la ejecución del trabajo según el contexto previsto con la identificación de las situaciones que ayudan o impiden el desempeño en la organización) y los del quién (el análisis de las competencias que tiene la persona y el uso y aprovechamiento de ellas).

Factores y grados

QUÉ	CÓMO	QUIÉN
<i>Incidencia del rol</i>	<i>Toma de decisiones</i>	<i>Competencias técnicas</i>
A. Complementaria	A. Procedimientos	A. Auxiliar
B. Colaboración	B. Parámetros	B. Técnico
C. Consejo	C. Políticas	C. Especialista
D. Parcial	D. Directrices	D. Profesional
E. Compartida	E. Guías	E. Maestría
F. Directa	F. Orientaciones	F. Alta especialización
<i>Alcance de la responsabilidad</i>	<i>Oportunidades de mejoramiento</i>	<i>Experiencia y desempeño</i>
1. Nominal	1. Limitadas	1. Individual
2. Bajo	2. Parciales	2. Grupal
3. Medio	3. Amplias	3. Funcional
4. Amplio	4. Significativas	4. Organizacional
<i>Valor estratégico</i>	<i>Utilización del pensamiento</i>	<i>Competencias personales</i>
M. Moderado	R. Referencial	B. Bajo
S. Significativo	A. Analítico	M. Medio
I. Importante	D. Deductivo	A. Alto
D. Determinante	I. Inductivo	S. Superior

¿Qué se espera del cargo o rol?

Para determinar y medir un cargo o rol se utilizan tres consideraciones.

El alcance se refiere al límite de la responsabilidad o expectativa que se ha asignado. Se puede ver por la amplitud del involucramiento (y no por la intensidad de él) en distintos tipos de procesos, operaciones y/o funcio-

nes de la organización. Tiene relación con la dimensión de las asignaciones geográficas o responsabilidad por volúmenes o montos de productos o servicios.

La *valoración estratégica* busca ponderar las contribuciones de los cargos (o roles) por aquellos factores que la organización ha identificado como críticos para su éxito (se pueden incluir: la rentabilidad, la satisfacción de los clientes y la incidencia en los resultados del largo plazo). Este factor es muy significativo si estos aportes se identifican por el valor agregado, por el rol y/o por la creación de valor para la organización, asignable a él.

La *incidencia del rol* mide la intensidad o impacto que tiene el cargo (o rol), mediante el tipo de acciones, para producir los resultados. Es importante entender la posibilidad de afectación del resultado de acuerdo con el tipo de responsabilidades asignadas.

¿Cómo se logran las expectativas?

Las circunstancias o reglas de juego previstas se pueden medir mediante el análisis de:

La *iniciativa y mejoramiento*: Se refiere a las propuestas y sugerencias que se espere que (el rol o cargo) dé en función de los retos, desafíos y oportunidades que le representan y las expectativas y responsabilidades que se le asignan. Están en relación inversa a las guías y orientaciones que se reciben de la organización, y son relacionables con la cantidad de pensamiento que debe ser autogenerado para el cumplimiento del rol.

La *toma de decisiones*: Describe la puesta en marcha de acciones o toma de riesgo en forma autónoma, sin necesidad de consulta y en proporción al nivel de autonomía definida por la organización.

Se debe tener en cuenta el menor o mayor nivel de intervención del superior inmediato o de autoridades funcionales, y los sistemas y periodicidad de control establecidos. También hay que considerar la existencia de comités y su papel en ellos, la autoridad que se les ha asignado y la toma colegiada de las decisiones.

El nivel de toma de decisiones es también claramente relacionable con el sistema normativo de la organización dependiendo del grado de precisión y especificidad de la forma en que define la actuación y la autonomía.

La *utilización del pensamiento*: Está referida al esfuerzo de pensamiento para resolver los problemas y situaciones que se enfrentan en el cargo.

Este ajuste conceptual está en relación con las referencias o guías que proporciona la organización para solucionar los problemas ubicando hechos conocidos, identificando elementos relevantes en una situación, integrando y relacionando elementos o usando la intuición para anticipar o innovar alternativas.

¿Quién se requiere para desempeñar el rol?

La identificación y medición se logra mediante la determinación de:

Las *competencias personales*: O características individuales, son aquellos requisitos que se deberían tener para cumplir las expectativas dentro de las circunstancias previstas por la organización. Hay tres tipos:

- Los *requerimientos personales*: Están referidos a características y capacidades (flexibilidad, proactividad, iniciativa) necesarias para enfrentar las necesidades y retos del rol.
- La *actuación en la organización*: Se relaciona con los hábitos y conductas necesarias para desempeñar su rol, y las relaciones con las personas para entenderse y tener las interacciones en procura de la satisfacción de las expectativas del rol (orientación al cliente y a los resultados, negociación).
- Las de *manejo y liderazgo*: Para cumplir con las responsabilidades de dirección, control y desarrollo de personas que están bajo su dependencia, y las de liderazgo para jugar el papel requerido en el funcionamiento de los equipos a que pertenece, o en el liderazgo de su grupo, cuando fuese requerido (trabajar en equipo, delegar, crear compromiso).

Las *competencias técnicas*: Son el requisito de conocimientos y experiencia que demanda el rol, el cual puede haber sido obtenido por la educación formal, por el ejercicio profesional dentro de su campo especializado o por la combinación de estas dos opciones.

La *trayectoria y experiencia*: Es la práctica o ejercicio del conocimiento y se refiere a los requerimientos para ejercer roles más simples y en forma individual o roles de gran exigencia por involucrar el manejo de recursos y procesos organizacionales más amplios y complejos.

PERSONALIZACIÓN DEL SISTEMA

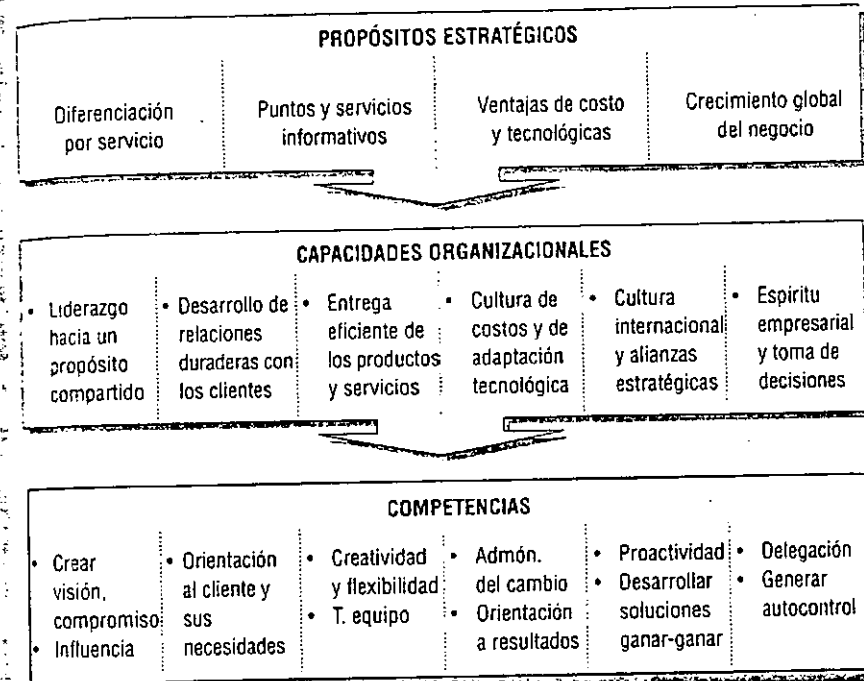
En forma complementaria a las tres matrices básicas que, cómo y quién el sistema prevé la utilización de matrices específicas para la medición de las competencias personales requeridas y para el valor estratégico aportado.

1. *Construcción de la matriz de competencias*: Se fundamenta en la utilización de la secuencia de definición que existe entre los propósitos estratégicos, las capacidades organizacionales y los comportamientos y capacidades de la gente. En la figura de la página siguiente se ilustran ejemplos de estos tres niveles.

La matriz, entonces, se construye con las competencias definidas y los grados de requerimientos, para calificar en ella las exigencias en cada cargo.

2. *Construcción de la matriz de valor estratégico*: Existen dos consideraciones que son útiles para definir las dimensiones de la matriz:

- Las fuentes de generación de valor y ventaja competitiva: Tienen relación con la identificación y ponderación que da la organización a opciones que le son útiles en estos dos propósitos. Por ejemplo, y dependiendo de la estrategia, podrían incorporarse elementos tales como información, tecnología, imagen, marca(s), creación de valor económico, servicio al cliente, etc.
- Importancia de la contribución: Permite discriminar y ponderar la consideración de amplitud y



tiempo en que se genera la ventaja competitiva. En esta dimensión de la matriz se pueden medir el alcance de los procesos y también la trascendencia que se tendría en el tiempo. En el siguiente gráfico se muestran ejemplos de los pasos relativos que tendrían diferentes tipos de cargos.

MATRIZ DE VALOR ESTRATÉGICO

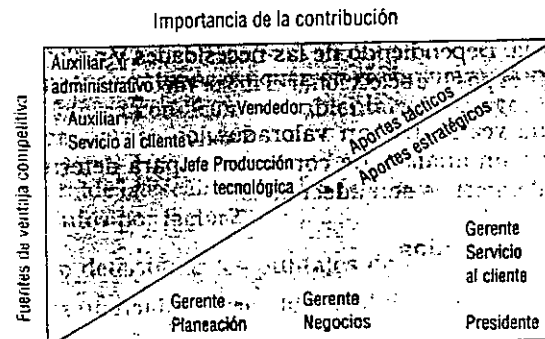


Gráfico 5.4 Matriz de valor estratégico.

CUANTIFICACIÓN Y PUESTA EN PRÁCTICA

Los grados de los factores tienen representación numérica en matrices que interrelacionadas generan un puntaje o valor del cargo.

Estas matrices tienen unos valores universales o podrían tener ponderaciones diferentes si se quisieran enfatizar algunos de los conceptos para dar mayor realce en función de los valores y estrategias de la organización objeto del proceso de valoración.

El sistema de valoración TotalValue cuenta con una herramienta de software que permite agilizar y optimizar la valoración de cargos. El software es muy amigable con el usuario, diseñado bajo un esquema de pantallas o ventanas, en las cuales se utilizan botones muy puntuales para realizar ciertos procesos. Además, en cada pantalla se presenta un botón de ayuda donde se encuentra información sobre el proceso realizado por cada opción.

Los principales módulos o funciones del software TotalValue son:

Descripción de cargos

Mediante este módulo se permite el registro y consulta de las descripciones de los cargos que conforman la base de datos de la organización.

Análisis y valoración de cargos

Es el objetivo principal del sistema. Se tienen tres posibilidades de valorar los cargos, detallada, simplificada y rápida. Dependiendo de las necesidades y agilidad para valorar es posible seleccionar el mejor método de valoración.

Una vez se tengan valorados los cargos, se puede realizar un análisis de consistencia para determinar si las valoraciones son adecuadas.

Informes/listados

Mediante este módulo se obtienen los diferentes listados o reportes del sistema, ya sea de las valoraciones y/o de las descripciones de cargos.

Seguridad

Mediante este módulo se definen las autorizaciones para el uso del sistema de los diferentes usuarios.

Funciones de soporte

Este módulo permite entre otros, importar y exportar información en formato excel, hacer copias de seguridad o backup, restaurar archivos.

PREGUNTAS Y TEMAS DE REPASO

- ¿Cuál es la característica básica de los métodos de valoración cuantitativos?
- ¿En cuáles conceptos se fundamenta el método de puntos por factor?
- Describa los pasos del proceso para valorar puestos mediante el método de puntos por factor.
- ¿Cuál es la función de los puestos "clave" en el proceso de valoración?
- ¿Qué características se deben tomar en consideración para seleccionar un puesto clave?
- ¿Qué requisitos debe cumplir un factor para ser seleccionado como tal?
- Relacione algunos de los factores habitualmente utilizados.
- ¿Qué argumentos se exponen en el libro para no incluir los factores condiciones ambientales y riesgos en el proceso de valoración?
- ¿Qué mide la escala de grados por factor en el método de puntos por factor?
- ¿Cómo determinar los puntajes de los grados de los factores en el método de puntos por factor?
- ¿En qué consiste y qué representa la ponderación de los factores en el método de puntos por factor?

- ¿Qué debe contener el manual de valoración de puestos?
- ¿En qué consiste el método de comparación de factores?
- ¿En qué consiste la clasificación de puestos clave por factor en el método de comparación de factores?
- ¿Cómo se efectúa la distribución de los sueldos de los puestos clave por factores?
- ¿Cómo crear la escala de valoración de puestos en el método de comparación de factores?

