



www.chcapacita.cl

*TÉCNICAS PARA APLICAR LOS
MODELOS DE COMPENSACIÓN,
BAJO LA INNOVACIÓN DE
POLÍTICAS DE REMUNERACIÓN*

*Tu espacio, tu comodidad, tu **Chile Capacita***

Contenido

CÓMO VALORIZAR ADECUADAMENTE EL PUESTO DE TRABAJO	3
VALUACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	3
Conceptos sobre la medida	3
Cuáles son las medidas más utilizadas en la administración de Recursos Humanos	3
Valuación del puesto	4
Modelos de valuación	5
Elementos necesarios para realizar una valuación de puestos	8
Diferentes modelos de valuación de puestos	11
EL MODELO DE PUNTOS	33
Aprendamos a diseñar y adaptar un modelo de puntos	35
Modelo FORELA.....	47
Recomendaciones para efectuar la evaluación de puestos.....	65

CÓMO VALORIZAR ADECUADAMENTE EL PUESTO DE TRABAJO

VALUACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Conceptos sobre la medida

Medir, representa estimar o evaluar una cantidad según su relación con otra de la misma variedad, que se toma como unidad y término de comparación. En un sentido matemático, diremos que medir consiste en hallar la relación entre una magnitud y otra de su misma variedad tomada como unidad.

La mayoría de las medidas son patrones arbitrarios que se nos han impuesto socialmente, por la costumbre, las leyes o por el simple intento de comunicar.

La administración ha establecido sus propias medidas para aplicar en los ámbitos financiero, contable, del área productiva y de la administración de recursos humanos. Casi en todas las esferas de su injerencia, ha determinado criterios que permiten ejecutar mediciones y comparaciones de diversos fenómenos.

Cuáles son las medidas más utilizadas en la administración de Recursos Humanos

En el área de la administración de recursos humanos también se cuenta con diversas medidas, que nos permiten tomar decisión en relación con ciertas situaciones. Por ejemplo, cuando realizamos el proceso de selección, elegimos a una persona en donde se toma en consideración su coeficiente intelectual, o bien, la rapidez con que una secretaria escribe una cuartilla o la exactitud con que se resuelve un problema aritmético, etc., todo esto variara de acuerdo con el nivel de competencias que se requieran en cada puesto.

En los programas de capacitación y entrenamiento, las medidas más usadas, entre otras, son las horas de preparación que ha recibido (teoría), los cursos que ha tomado un trabajador y las calificaciones obtenidas una vez finalizado y como este es un aporte para su jornada laboral, con el fin de determinar el grado de aprovechamiento de un curso.

En la unidad correspondiente a registros de personal es indispensable llevar controles individuales que permitan hacer comparaciones entre los trabajadores y, en algunos casos, predecir respecto a las conductas de nuevos colaboradores, considerando su experiencia laboral, permanencia en la empresa, la asistencia al trabajo, la puntualidad, las incapacidades, los accidentes en el área laboral, entre otros. Podemos recorrer todas las funciones del área de personal y en todas ellas hallaremos fenómenos observables sujetos a medición.

Valuación del puesto

La valuación de puestos es una técnica metodológica para permite determinar la importancia que presenta cada puesto en relación con los demás dentro de la organización.

La valuación de puestos tiene como principal finalidad lograr una adecuada representación de la jerarquía que facilite la organización y permita remunerar adecuadamente a los trabajadores.

La necesidad que una empresa tiene de jerarquizar los puestos, es decir, de determinar en forma más o menos precisa la importancia de cada trabajo en relación con los demás, establece un principio general de la administración.

Además, la valuación de puestos ayuda a combatir problemas como el desconocimiento de la importancia de cada puesto de trabajo y la fijación de salarios por medio de cálculos

empíricos; también contribuye a reducir las preferencias individuales de la gerencia hacia ciertos puestos o personas, a reducir el favoritismo que eventualmente ejercen los sindicatos sobre ciertos trabajadores, a evitar la evasión imperceptible de obligaciones de algunos puestos y a reducir los desequilibrios en las cargas de trabajo ocasionados por diversas razones.

En el proceso de valuación de puestos es provechoso reflexionar sobre la importancia relativa que cada puesto representa, respecto a los demás dentro de la organización. De esta forma, el reconocimiento de la relación entre jefe y subalterno nos lleva a una adecuada jerarquización. Dicho de otra manera, se mantiene un principio de proporcionalidad en cada una de las áreas. Así, un puesto subordinado a otro no puede tener una remuneración más alta que este último. Sin embargo, en ciertos casos, un puesto de jefe en un área determinada quizá sea del mismo valor o incluso menor que el de supervisor en otra. Esto lleva a instaurar criterios que indican que en la valuación de puestos no es tan importante el nombre que se le dé al puesto, como su importancia referente dentro del marco de la organización. Al jerarquizar en forma correcta, se cumple uno de los objetivos esenciales de la administración.

Modelos de valuación

Al asignar valor a un puesto de trabajo a partir de una jerarquía funcional, se está tratando de adecuar un listado que indique la importancia de menor a mayor, o viceversa, de todos los puestos en la organización. Para lograrlo, se requiere de un instrumento de medición que admita dar dimensión a un puesto, que es algo intangible e inmaterial, y que carece de forma física. La medición, por lo tanto, será conceptual.

Los expertos en la materia han desarrollado una serie de modelos que permiten efectuar tales mediciones, con base en dos inclinaciones; a saber:

- ✓ Por la forma de observar el objeto de medición (puesto).
- ✓ Por la forma de comparar el objeto de medición (puesto).

De la primera inclinación, nacen dos enfoques claramente definidos:

- a) **El puesto como un todo:** Cuando se mide un objeto de esta forma, lo hacemos en forma global al momento de observarlo. Para ilustrar lo anterior, ejemplificaremos con el siguiente caso. Suponga que se trata de medir un escritorio; podemos encontrar medidas de qué tan alto, ancho y pesado es. Aunque quizá sea posible obtener otras medidas, por ahora tan solo interesa su volumen total. En este tipo de mediciones, en el caso de puestos de trabajo, interesa llegar a estimar el “*volumen*” que ocupa un determinado puesto dentro de una organización.
- b) **El puesto dividido en partes o factores:** Al igual que en el caso anterior, aquí nos interesa llegar a la estimación del “*volumen*”, solo que ahora se trata de hacer un análisis previo de diversas medidas que, en su conjunto, llevarán a tal evaluación. Quizás este camino permita ser más objetivos y no descuidar algunos aspectos importantes de la valuación de los puestos. Algunos autores afirman que la primera forma de medir, esto es, la que considera al puesto como un todo, es un método no cuantitativo, mientras que la segunda forma es más cuantitativa. No obstante, en ambos casos únicamente se trata de mediciones más ideales.

En cuanto a la manera de comparar el puesto, hay dos posibilidades:

- a) **Comparar el puesto con otros:** Considerando la forma de comparar al sujeto de medición, nos podemos encontrar con uno de los principios más elementales de la

medición, que consiste en comparar al sujeto con otro de la misma unidad, de tal suerte que, si deseáramos medir la estatura de algunas personas y no contáramos con una cinta métrica, bastaría con compararlas entre sí para lograr identificar a la más alta o a la más baja, pasando por los valores intermedios de estatura. Para el caso de medir puestos por este medio, tan solo es necesario realizar comparaciones de carácter conceptual entre los puestos

- b) Comparar el puesto con una escala:** Si contáramos con una escala graduada, sería posible hacer mediciones de las estaturas de las personas sin necesidad de tenerlas a todas juntas. En el caso de la valuación de puestos de trabajo, es posible fabricar una escala que nos permita compararlos y establecer una jerarquía.

A partir de los enfoques anteriores (el puesto como un todo o dividido en partes y el puesto comparado con otros o con una escala) aparecieron cuatro modelos básicos de valuación de puestos:

- ✓ Alineación.
- ✓ Grados predeterminados.
- ✓ Comparación de factores.
- ✓ Puntos.

En la actualidad hay otros modelos que son combinaciones y composiciones de los cuatro modelos anteriores, algunos de los cuales exhiben interesantes puntos de vista.

MODELOS BÁSICOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS.



Elementos necesarios para realizar una valuación de puestos

Antes de comenzar a valorar puestos en una organización, resulta provechoso contar con una serie de elementos que son significativos para certificar el éxito de un proyecto de esta magnitud.

A continuación, se presenta una lista de esos elementos que son los más frecuentes en la práctica. Esta lista tiene un carácter enunciativo, pero de ninguna manera limitativo, pues podría extenderse para abarcar otros elementos.

a) **Aprobación de los cargos directivos:**

Debe existir un alto grado de convencimiento de los directivos para iniciar un trabajo de este tipo. En la medida en que los directivos de la organización sean partidarios de efectuar el proyecto, la elaboración, implementación y desarrollo de este tendrán grandes posibilidades de éxito. Además, es preciso que los niveles medios y de supervisión respeten los

resultados del programa en general. Hay que considerar también que de la valuación de puestos surgirán los tabuladores de remuneraciones, las políticas de prestaciones y la jerarquía de las funciones de la organización, lo cual implica una gran responsabilidad para el área de personal y para el directorio.

b) Análisis y descripciones de puestos:

La necesidad de contar con el análisis y la descripción de puestos de trabajo es fundamental, ya que, con dichos instrumentos, el comité de valuación fijará su valor a cada puesto. Es importante destacar el hecho de que, antes de hacer los análisis y las descripciones de los puestos, debería haberse seleccionado prudentemente el modelo de valuación que se va a emplear en el proceso.

Esto obedece a que el documento del análisis y la descripción de puestos tendrán que incluir la información con las identificaciones que el modelo de valuación requiera; por ejemplo, si se trata de un modelo de puntos, es necesario anotar el número de subordinados que el puesto supervisa.

Resultaría bochornoso el caso de que un comité valuador, al momento de estar valuando un cargo, no pudiera realizarlo porque el documento que narra o describe las actividades del puesto que se valúa no incluye información necesaria para normar un criterio; en tal caso, el proceso se vería pausado y debiera posponerse hasta contar con los datos necesarios.

c) Organigramas:

Este tercer elemento es de gran importancia para una valuación de puestos, ya que permitirá tener a la mano en forma de esquema las líneas de reporte funcionales; esto impedirá que existan discordancias entre las valuaciones.

d) Modelo de valuación:

En este punto nos referiremos al modelo que la organización ha escogido para llevar a cabo la valuación de puestos. Como se ha explicado, existen varios modelos disponibles. A lo largo de este módulo se hablará de cómo preferir el más adecuado o cómo diseñar un modelo propio.

Cuando se valoran puestos, debe hacerse llegar a cada miembro del comité de valuación una copia del modelo de manera anticipada, con la finalidad de que ellos tengan la oportunidad de estudiarlo y probablemente de experimentarlo. Esto redundará tanto en eficiencia como en ahorro de tiempo.

e) Comité de valuación:

Se entiende por comité de valuación al grupo de individuos que unificarán sus criterios a través de un modelo de valuación de puestos de manera objetiva, asignar un valor específico a cada puesto de la organización.

Es recomendable que el comité esté compuesto por los responsables de cada área (directores de área) y por el gerente o director general de la organización, ya que las decisiones que se tomen serán respetadas por toda la empresa.

f) Selección de puestos tipo:

Para lograr una adecuada y rápida valuación, debemos seleccionar un número de puestos llamados “*tipo*”, que son aquellos cargos básicos que se encuentran en cualquier organización como, por ejemplo, secretarias, recepcionistas y auxiliares. Se trata de puestos que, aunque los ocupen diversas personas, tienen un contenido prácticamente equivalente. En el caso de las secretarias, es probable que algunas llenen facturas y otras pólizas de contabilidad, pero la regla general es que todas ellas realizan trabajos

mecanográficos o de captura de información. Sin embargo, dentro de este tipo de puestos pueden existir distintas categorías con diferentes valuaciones; tal sería el caso de las secretarías de gerencia, de dirección y de otras áreas. Para facilitar la identificación de los puestos tipo dentro de una organización, se indican los siguientes requisitos:

- 1) Que su contenido no sea objeto de disputas por diferencias de los miembros del comité en cuanto a su comprensión del puesto.
- 2) Que no existan cambios frecuentes en obligaciones ni contenidos de los puestos.
- 3) Que sean estables, bien conocidos y que sus funciones se comprendan con facilidad.
- 4) Que sean de los más sobresalientes y característicos, tanto en la organización como en la rama industrial a la que esta pertenezca.

Al tener localizados estos puestos tipo, habrá una referencia para evitar desorientaciones en la valuación de los demás puestos.

Diferentes modelos de valuación de puestos

El sistema más sencillo y antiguo de valuación de puestos de trabajo es el sistema denominado de alineación o alineamiento de puestos, también conocido como jerarquía o rango de puestos.

Este modelo es muy sencillo en cuanto a su construcción e implementación; consecuentemente, permite economizar tiempo, por lo que resulta adecuado para organizaciones pequeñas o con escalas jerárquicas mínimas, donde hay poca diversidad de funciones y los procesos de fabricación (o de servicios, según sea el tipo de la empresa) son poco elaborados o complejos.

El sistema consiste en ordenar los puestos con base en el discernimiento de cada miembro del comité de valuación. Posteriormente de que se les determinó un orden a los puestos, los miembros del comité intercambian sus opiniones y puntos de vista para tratar de llegar a un consenso donde las diferencias se reduzcan al máximo.

A continuación, se presenta una metodología de cómo aplicar un modelo de valuación de puestos usando este método. Asimismo, se indican los pasos a seguir para lograr éxito en el proceso.

MODELO DE ALINEACIÓN

a) Seleccione y designe a los miembros del comité evaluador.

Para efectuar la valuación de puestos, se recomienda que los integrantes del comité evaluador sean los responsables de las áreas funcionales de la organización, incluyendo al director general. Es deseable que la nominación se realice con toda la formalidad del caso, pues así será más eminente el grado de compromiso que adquieran los miembros del comité de valuación.

b) Proporcione un listado de los puestos a valorar, junto a sus descripciones.

Antes de convocar a reunión de valuación, haga llegar a los miembros del comité, con la anticipación suficiente para su estudio y análisis, una nómina que contenga todos los puestos sujetos a la valuación, incluyendo las descripciones de estos. La lectura, el análisis y el estudio de esta información ayudarán a que el ejercicio de valuación sea breve y la toma de decisiones esté bien sustentada.

c) Convocatoria a la reunión del comité evaluador.

Es muy recomendable que cualquier tipo de información respecto al ejercicio de valuación se realice con la mayor formalidad del caso. Si usted convoca con mucha premura, es probable que la asistencia del comité sea reducida, o bien, que los integrantes no hayan estudiado la información. Procure que la reunión se ejecute con el mínimo de interrupciones posibles; esto impedirá que se cometan algunos errores. Si es posible, traslade al comité fuera de las oficinas y ocupe los tiempos de manera eficiente en la reunión en forma tal que en una o dos sesiones queden valuados todos los puestos.

d) Inicie evaluación de puestos.

Solicite a cada miembro del comité de valuación que, de acuerdo con su criterio, ordene los puestos según la categoría de importancia que considere. Para la realización de este punto, se pueden seguir dos caminos que facilitan la ordenación.

1) Ordenación por áreas funcionales.

Realice la valuación de los puestos tomando áreas funcionales de la empresa; por ejemplo, ordene primero el área de producción, posteriormente la de ventas, después la de finanzas y administración y así sucesivamente hasta abarcar a la empresa en su totalidad. Después, empalme todas las áreas y haga los ajustes que se requieran.

EJEMPLO DE ORDENACIÓN POR ÁREA FUNCIONALES

ÁREA: PRODUCCIÓN	
Puesto	Alineación
Director de Producción	1
Gerente de Planta	2
Gerente de Materiales	3
Gerente de Control de Calidad	4
Gerente de Mantenimiento	5

2) Ordenación por similitud de los puestos.

Elija los puestos más altos de la organización y compárelos entre sí; por ejemplo, ordene los puestos del nivel gerencial, posteriormente los de jefes de departamentos, luego los de supervisores y así hasta terminar. En este caso, no se requieren los empalmes que anteriormente se hacían por áreas.

EJEMPLO DE ORDENACIÓN POR SIMILITUD DE LOS PUESTOS

Nivel de Gerentes	Alineación
Gerente de Producción	2
Gerente de Materiales	2
Gerente de Recursos Humanos	3
Gerente de Finanzas	3
Gerente de Ventas	4
Gerente de Marcas	4
Gerente de Publicidad	5
Niveles de jefes de departamento	Alineación
Jefe de Producción	5
Jefe de Compras	5
Jefe de Personal	6
Jefe de Contabilidad	6
Jefe de Crédito y Cobranzas	7
Jefe de Arte	8
Nivel: Supervisores	Alineación
Supervisor de Turno	8
Supervisor de Almacenes	9
Supervisor de Ventas	9
Supervisor de Contabilidad	10
Supervisor de Nóminas	10
Supervisor de Cuentas por cobrar	11
Supervisor de Seguridad	11

- e) **Muestre al comité las valuaciones de cada miembro, sométalas a discusión y en su caso, a un ajuste.**

Una vez realizada la ordenación de cada uno de los puestos, anote en un pizarrón los resultados para que los miembros del comité puedan comparar los resultados. Comente

con ellos las grandes discrepancias que se presenten y solicite, en caso de ser necesario, que se expongan las razones que fundamenten su ordenación. De esta forma, expresarán sus puntos de vista y tratarán de convencer a sus colegas, o bien, rectificarán su postura.

Cuando el ejercicio de ajustes se encuentre concluido, esto es, cuando las grandes diferencias se hayan reducido o desaparecido, puede pasarse al siguiente punto. Es muy importante mencionar que muchas veces no se puede llegar a un consenso total, pues es probable que algunas personas defiendan obstinadamente su punto de vista. Si esto sucede, no provoque discusiones que lleven al comité a conflictos de carácter personal.

f) Promediar los ordenadores.

Para lograr resolver cualquier conflicto en materia de decisiones grupales consiste en llegar a la muy conocida fórmula de *“lo que la mayoría desea (democracia)”*. Para ello, y considerando que el grupo ha discutido generosamente su decisión, es muy conveniente que se promedie la puntuación que cada puesto obtuvo en el ejercicio de valuación.

Las siguientes figuras ilustran ejemplos de cómo se promedian las puntuaciones de los puestos sujetos a valuación; la primera de ellas muestra una ordenación aceptable, esto quiere decir que todos valoraron de forma similar los distintos puestos; la segunda, una no aceptable, lo que refiere a que existió una gran cantidad de diferencias en la valoración.

EJEMPLO DE UNA ORDENACIÓN ACEPTABLE

Miembros del comité						
Puesto	1	2	3	4	Suma	Promedios
Gerente de Producción	2	2	3	2	9	2,25
Jefe de Contabilidad	6	7	6	7	26	6,50

EJEMPLO DE UNA ORDENACIÓN NO ACEPTABLE

Miembros del comité						
Puesto	1	2	3	4	Suma	Promedios
Gerente de Producción	2	7	4	3	16	4,00
Jefe de Contabilidad	6	11	9	2	28	7,00

En los ejemplos anteriores, se observa cómo se presentan los resultados de una ordenación. En el primer caso, se muestra un proceso sistemático y regulado, pues las valuaciones son muy similares; en el segundo, existen discrepancias que indican un franco desacuerdo entre los miembros del comité y, aunque el resultado es muy similar, este tipo de disconformidades suelen provocar conflictos en el futuro.

g) Realice los ajustes a la alineación.

Con base en los promedios conseguidos en el paso anterior, ajuste la alineación. Es posible que localice puestos que tienen el mismo valor; esto suele suceder porque algunos miembros del comité de valuación así lo hayan determinado, pero también se exhibe cuando la diferencia del valor de un puesto respecto a otro es tan pequeña, o insignificante, que es mejor darles el mismo rango.

A continuación, se presenta un ejemplo del resultado de una alineación propuesta:

EJEMPLO DE UNA ORDENACIÓN NO ACEPTABLE

Puesto	Miembros del comité					Suma	Promedios	Alineación
	1	2	3	4	5			
Gerente de Producción	1	2	1	1	1	6	1,2	1
Gerente de Materiales	2	2	2	2	2	10	2,0	2
Gerente de Recursos Humanos	3	3	3	2	2	13	2,6	3
Gerente de Finanzas	1	1	2	1	1	6	1,2	1
Jefe de Ventas	4	5	4	5	4	23	4,4	4
Jefe de Contabilidad	6	5	6	5	6	28	5,6	6
Jefe de Créditos y Cobranzas	5	4	5	4	6	24	4,8	5
Supervisor de Turno	7	6	7	6	7	33	6,6	7
Supervisor de Almacenes	8	7	8	7	8	38	7,6	8

h) Informe a la empresa de los resultados obtenidos en el proceso de valuación.

En algunas organizaciones, no se acostumbra a dar este tipo de información a todos sus colaboradores, exclusivamente por políticas internas, que normalmente se deben a la inquietud de la alta gerencia de evitar inconvenientes derivados de inconformidades respecto a la valuación de algunos de los puestos de trabajo. Además de inconformidades semejantes, las cuales pudieran presentarse eventuales estados anímicos de desmotivación o conflictos de esta naturaleza.

En otras organizaciones, por el contrario, se prefiere dar esta información abiertamente, quizá porque el ambiente laboral así lo permite.

Cada responsable de establecer un sistema de este tipo deberá recomendar a la dirección general de la organización la conveniencia de dar a conocer o no los resultados de dicho estudio, ya que deberán analizarse criterios como el clima laboral, equidad interna y relaciones humanas.

EJEMPLO DE UNA ALINEACIÓN FINAL

Puesto	Alineación
Gerente de Producción	1
Gerente de Materiales	2
Gerente de Recursos Humanos	3
Gerente de Finanzas	1
Jefe de Ventas	4
Jefe de Contabilidad	6
Jefe de Créditos y Cobranzas	5
Supervisor de Turno	7
Supervisor de Almacenes	8

Ventajas y desventajas del modelo de alineación

El método de alineación ostenta como principales ventajas las siguientes:

- ✓ Facilita la rápida comprensión por parte de las personas que lo aplican, así como de la mayoría de quienes integran la organización.
- ✓ Representa un promedio de apreciaciones que llevan a una relativa garantía de la realidad, aunque no hay que olvidar el principio de la subjetividad de la medición.

Como anteriormente se señaló, este modelo es recomendable para empresas con poco personal y con escalas jerárquicas reducidas donde existe poca diversidad de funciones.

Podríamos citar como desventajas del modelo las siguientes:

- ✓ No se examinan los elementos o factores que integran un puesto, lo cual puede dar como resultado valoraciones subjetivas, cuando se desconocen y no se conocen a profundidad las funciones y las responsabilidades de los puestos de trabajo.
- ✓ En ocasiones, es factible que los miembros del comité califiquen con base en los comentarios de otros, sobre todo cuando hay desconocimiento del puesto.
- ✓ En otros casos, las relaciones de poder y subordinación entre algunos miembros del comité prevalecen en menoscabar el método. Por subordinación se entiende aquí una superioridad derivada del reconocimiento a una persona por su antigüedad en la empresa, o bien, por sus conocimientos en ciertas áreas.

El método de alineación a menudo se aplica y combina con el de grados predeterminados, que se desarrollara a continuación.

MODELO DE GRADOS PREDETERMINADOS

Este modelo consiste en catalogar los puestos tomando como base una escala predeterminada (puesto versus escala), donde el mismo puesto se considera como un todo (no cuantitativo).

Es necesario concretar claramente la forma y los criterios con los cuales se trazarán los grados que se utilizarán para agrupar los puestos; es decir, hay que definir las bases para

contrastar las especificaciones de diversos puestos con el propósito de obtener, a partir de ahí, las jerarquías de los grupos.

Una de las primeras aplicaciones de este método en la industria fue desarrollada por la corporación Westinghouse Electric, que se reproduce en la figura de modelos de grados predeterminados. Los grados que ahí se mencionan son siete, pero pueden reducirse o extenderse según se requiera en relación directa con el tamaño de la empresa donde se quiera aplicar. Por ejemplo, en una organización muy pequeña quizá se utilicen tan solo tres grados; en una más grande y compleja tal vez se empleen más de 30.

Este modelo se recomienda para empresas medianas y pequeñas, donde las actividades estén eficazmente definidas y exista una absoluta claridad de definición del trabajo, ya sea por áreas funcionales o por procesos de producción estandarizados.

En el ejemplo anterior, se observa que este tipo de modelos buscan catalogar los puestos con base en una mezcla de ideas, figuras y conceptos; por ello, su aplicabilidad quedó inapreciable en el entorno empresarial.

EJEMPLO DE UN MODELO DE GRADOS PREDETERMINADOS

GRADO	TIPO DE ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1	Trabajador no calificado	No se exige preparación previa. Para desempeñar el trabajo se requiere cuidado, esmero y conciencia de seguridad
2	Trabajador calificado	Se requiere preparación previa intelectual o manual
3	Puestos de criterio	Requieren de capacidad para distribuir trabajo, organizar y supervisar
4	Puestos técnicos	Demandan preparación especial, iniciativa y creatividad
5	Puestos ejecutivos	Tienen bajo su responsabilidad la administración de departamentos de la empresa
6	Puestos gerenciales	Tienen responsabilidad sobre un área completa de actividad
7	Puestos directivos	Ejercen dirección y control sobre la empresa; establecen políticas que deben seguirse

a) Desarrolle o seleccione el manual de grados predeterminados.

Para aplicar este modelo debemos tener con un manual que contenga los grados predeterminados y su significado. Hay que enfatizar que cada organización puede desarrollar y diseñar un manual propio, el cual deberá conseguir la aprobación del directorio y las gerencias.

En caso de que una organización desee diseñar un manual propio, se recomienda el siguiente procedimiento:

- 1) Agrupe las tareas en categorías lo más generales y amplias que sea posible. Es común que esta agrupación se efectúe por áreas ocupacionales como, por ejemplo,

puestos de oficina, de taller, de producción, de ventas, técnicos, ejecutivos, de dirección, etcétera.

- 2) Una vez realizado la categorización de puestos, se debe fijar el número de grados con el que se vaya a trabajar, según se juzgue conveniente. Este paso tiene que verificarse de acuerdo con el criterio del responsable, ya que no existe una base suficientemente técnica para decidir al respecto; se trata simplemente de un criterio discrecional, pero que tome en cuenta que los grados asignados sean suficientes para abarcar a toda la organización que se solicite medir. También es importante considerar el hecho de que un número reducido de grados llevaría a concentraciones de puestos demasiado congestionadas, donde muy probablemente se pierda precisión, por lo que se recomienda establecer un mínimo de cuatro rangos.
 - 3) Redacte las definiciones de cada rango de tal manera que sea clara y precisa la información señalada de acuerdo con lo que se entiende por rango o jerarquía.
 - 4) Establezca en cada grado los puestos más representativos que deban quedar percibidos en el grupo; a estos se les denomina “*puestos tipo*”.
 - 5) Revise cuidadosamente su modelo y obtenga las aprobaciones necesarias. Resulta conveniente escuchar distintos puntos de vista que permitan enriquecer el documento y permitir que este sea legible para cualquier jefatura.
- b) Seleccione y designe los miembros de comité evaluador.**

Ejecute este paso del procedimiento de la misma forma que se sugirió en el modelo de alineación.

c. Proporcione a los miembros del comité de valuación de documentación necesaria.

En este caso, la información que se requiere para evaluar los puestos es la siguiente:

- 1) Un ejemplar del modelo a utilizar donde se especifique el número de grados, su definición y los puestos tipo de cada grado.
- 2) Los análisis y las descripciones de todos los puestos a valorar.
- 3) Un listado del total de puestos a valorar.
- 4) Los organigramas de la organización.

Entregue esta información a su comité con suficiente tiempo antes de la convocatoria de la reunión de valuación, de modo que los participantes del comité cuenten con la oportunidad de estudiarla y comprenderla, lo cual beneficiará el proceso.

d) Convoque a reunión del comité valuador.

Como se indicó al exponer la metodología del modelo de alineación, convoque con la anticipación suficiente a su comité; además, otorgue al ejercicio toda la seriedad y formalidad del caso.

e) Inicie la valuación de puestos.

Cada integrante del comité procederá a valorizar en su lista, según su propio criterio, cada puesto en el grado que considere pertinente. Para ello, los miembros del comité compararán cada puesto con las definiciones y los ejemplos preestablecidos en el manual de valuación.

f) Muestre al grupo las valuaciones de cada integrante y sométalas a discusión.

Una vez lograda la valuación por parte de todos los miembros del comité, se inicia la etapa de dar a conocer las opiniones del grupo ante ellos y proceda a discutir las discrepancias, en caso de que existan. Este modelo se basa en un acuerdo absoluto, pues no permite generar promedios de opiniones; en tal caso, se estaría aplicando un modelo mixto de valuación (grados predeterminados y alineación), una posibilidad que también es factible.

g) Elabore la lista definitiva de la valuación.

Una vez que el criterio de los miembros del comité valuador sea unánime, genere la lista definitiva de los puestos valuados por orden de grado.

h) Informe a la empresa de los resultados obtenidos en el proceso de valuación.

De la misma forma que se sugiere en el modelo de valuación por alineación, informe los resultados, si así lo desea. Recuerde que estos tienen consecuencias positivas y negativas. Este aspecto del proceso va en función del tipo de organización o de sus políticas al respecto. Como se aprecia, este modelo resulta también muy sencillo y transparente, además nos permite aprovechar considerablemente el conocimiento profundo de la organización por parte de los miembros del comité de valuación.

Por otro lado, es factible comprimir o aumentar el número de los pasos expuestos, de acuerdo con los requerimientos del caso. También hay que considerar que este modelo y el de alineación pueden complementarse mutuamente para lograr una mayor consistencia en el procedimiento.

Ventajas y desventajas del modelo de grados predeterminados

Las principales ventajas de este modelo, entre otras, son las que a continuación se indican:

- ✓ Es muy sencillo y de rápida aplicación.
- ✓ Es fácilmente entendible para todos los implicados.
- ✓ Por lo anterior, su resultado (la valuación) se acepta con mayor facilidad.
- ✓ Al igual que en el modelo de alineación, su implementación resulta muy económica.
- ✓ Este modelo se recomienda para empresas pequeñas y medianas con poco personal y donde los grupos están claramente definidos.

Como desventajas del modelo, citaremos las siguientes:

- ✓ Los puestos se consideran como un todo, sin analizar las partes o los factores que los integran.
- ✓ Los juicios pueden ser superficiales, pues no obligan a los miembros del comité a realizar un análisis más profundo; en algunos casos, es posible que haya prejuicios sobre la importancia de los puestos y es fácil caer en la tentación de evaluar a las personas que ocupan el puesto, lo que resulta contraproducente para el sistema.
- ✓ En el ejercicio de agrupar los puestos en grados, podría caerse en el error de realizar aglutinaciones tan grandes que no brinden buenas bases para establecer jerarquías entre los puestos del mismo grado; en consecuencia, los niveles salariales se encontrarán comprimidos.
- ✓ En algunas ocasiones, un puesto está muy cerca de la frontera entre un grado y otro; por ello, la decisión de subirlo o bajarlo al grado inmediato resulta controvertida y delicada.

- ✓ En este modelo se aceptan las distancias iguales de importancia, situación que se reflejará en el momento de fijar salarios.
- ✓ Se elimina el empirismo en una mínima parte y es probable que aumente la subjetividad.

MODELO DE GRADOS PREDETERMINADOS DESARROLLADO POR ROBERT D. GRAY

Grado	Definición	Ejemplos
G1	Trabajo repetitivo bajo supervisión inmediata. Comprende peligros poco comunes o esfuerzo extra. No se requiere entrenamiento previo.	Mozo, Mensajero, Auxiliar de limpieza
G2	Trabajo repetitivo bajo supervisión general y bajo supervisión inmediata; comprende riesgos de trabajo poco comunes; no requiere de entrenamiento especial previo.	Vigilante, Ensamblador, Operador de máquinas simples.
G3	Trabajo semi-especializado que requiere que el empleado aplique criterios al tomar decisiones; entrenamiento especializado o experiencia para operar herramientas.	Electricista, Plomero, Carpintero,
G4	Trabajo especializado que comprende amplios conocimientos de un oficio técnico; implica leer e interpretar diagramas, tener responsabilidad sobre materiales y equipo, ajustar y operar diversas máquinas y herramientas; supervisa el trabajo de G-2 y G-3.	Operador de calderas, Supervisor, Técnico en aire acondicionado
G5	Supervisión del trabajo de G-3 y G-4; trabajo de precisión; elevado grado de destreza y experiencia; requiere del conocimiento de dos o más oficios especializados	Especialista en troqueles y herramientas, Instrumentista, Modelador.

MODELO DE COMPARACIÓN DE FACTORES

El método de comparación de factores nació en 1926, cuando Eugene J. Benge fue contratado por la compañía Philadelphia Rapid Transit, para instalar un programa de valuación de puestos pagados por hora. En este periodo, algunas organizaciones grandes y reconocidas habían instalado sistemas de valuación. La intención de aplicar uno de estos sistemas fracasó, en gran parte, por la variedad de puntos que incluía y la amplia gama de habilidades y entrenamiento que se requerían, así como por lo complejo del modelo.

Durante la Primera Guerra Mundial, el doctor Walter Dill Scott desarrolló un método de valoración de méritos *“hombre a hombre”*; mediante este sistema, se confrontaban los atributos de los ejecutivos que se iban a promover con los atributos de los funcionarios conocidos. Se adoptó esta idea a la evaluación de puestos clave seleccionados y, pronto, se observó que las personas competentes en esta área fueran ejecutivos o trabajadores, tenían diestramente la misma evaluación después de haber establecido una escala clave con puntos confiables. Más tarde, Samuel L. H. Burk y Edward N. estudio el método y lo aplico en numerosas organizaciones. Quizás el modelo que desarrolló Edward es el que más éxito ha alcanzado en las organizaciones del continente americano.

Este modelo se basa en valuar los puestos comparando uno con otro, pero, a diferencia del método de alineación, el puesto se divide en partes o factores. Para su correcta aplicación, se deberán distinguir en forma previa los *“puestos clave”* que se valuarán acorde al peso de los factores elegidos para tal propósito. Una vez que se ha encontrado el valor de esos *“puestos clave”* y sus factores, se utilizan como escala de valuación comparándolos con los factores de cada puesto. Para ello, resulta de gran utilidad desarrollar una escala.

a) Determine los factores:

Los más utilizados en la actualidad son:

- 1) Habilidad.
- 2) Esfuerzos.
- 3) Responsabilidades.
- 4) Condiciones de trabajo.

Podríamos decir que no existe un mecanismo exacto para establecer los factores y su valor relativo. Cada organización tiene que ejecutar estudios e investigaciones, con la finalidad de desarrollar el modelo que contenga los factores y sus valores, de acuerdo con su realidad organizacional.

Es obligatorio contar con un manual que contenga una descripción detallada de los factores, el criterio con el cual se seleccionaron los puestos clave y las tablas mediante las cuales se asignan los valores a los puestos tipo.

b) Seleccione y designe a los miembros del comité evaluador:

En este modelo, nos volveremos a encontrar con el mismo procedimiento del modelo de alineación, en donde se establece que el directorio, gerencia, jefaturas y supervisores, son los profesionales calificados para valorar las funciones del equipo de trabajo (personal).

c) Proporcione y designe a los miembros del comité evaluador:

En este caso, la información que se solicita para evaluar los puestos es la siguiente:

- 1) Un ejemplar del modelo de valuación.
- 2) Los análisis y las descripciones de todos los puestos a valorar.
- 3) Un listado del total de puestos a valorar.

4) Los organigramas de la empresa.

Antes de citar a la reunión de valuación, entregue con suficiente tiempo esta información a su comité; con ello, dará oportunidad a los integrantes de estudiarla, comprenderla y preguntar acerca de los conceptos con los que no se encuentra familiarizado.

d) Convoque a la reunión del comité valuador:

Como se mencionó al exhibir las metodologías de los otros modelos, convoque con la suficiente anticipación a su comité y dé al ejercicio toda la seriedad y formalidad que amerita.

e) Inicie la valuación del puesto:

Cada miembro del comité procederá a anotar en su lista, o bien, en el formato que para tal efecto se diseñe, el grado de cada factor y sub-factor de los puestos sometidos a consideración. Para ello, los participantes del comité compararán cada puesto con las definiciones y los ejemplos preestablecidos en el manual de valuación.

f) Muestre al grupo las valuaciones de cada integrante y sométalas a discusión:

Una vez conseguida la valuación por parte de todos los miembros del comité, dé a conocer a estos las respuestas del grupo y proceda a discutir las discrepancias, en caso de que existan. Este modelo requiere de un acuerdo absoluto, ya que no acepta manejar promedios de opiniones.

g) Elabore la lista definitiva de las valuaciones:

Una vez que el criterio de los miembros del comité valuador sea unánime, formule la lista definitiva de los puestos valuados por orden de importancia y jerarquía.

h) Informe a la empresa de los resultados obtenidos en el proceso de valuación:

Al igual que en los modelos anteriores, habrá que decidir si los resultados se publican o no. No olvide que estos tienen repercusiones tanto positivas como negativas. La decisión estará en función del tipo de empresa y de sus políticas sobre el particular.

Ventajas y desventajas del modelo de comparación de factores

Las principales ventajas de este modelo son las siguientes:

- ✓ Es relativamente sencillo.
- ✓ Es fácilmente comprensible para todos los implicados.
- ✓ Por lo anterior, su resultado (la valuación) se acepta con mayor facilidad.
- ✓ Es un modelo recomendable para empresas medianas y grandes.

Como desventajas del modelo citaremos:

- ✓ Los miembros del comité valuador deben capacitarse ampliamente en el manejo del modelo.
- ✓ Se consume mucho tiempo en determinar y explicar definiciones y conceptos.

Ejemplo de una distribución del pago por factores

Los puestos claves ubicados en la escala de comparación y sus especificaciones ofrecen parámetros para valorar otros puestos. Un ejemplo del uso de una escala es el que se describe a continuación:

Suponga que el puesto de auxiliar de contabilidad se valorará usando este sistema con la figura señalada en al final del ejemplo. Al comparar las especificaciones que cubren el

requisito de habilidad para el Auxiliar de Contabilidad con los otros puestos de la tabla, se decidió que la habilidad requerida por el trabajo se encuentra entre la del Auxiliar y Gerencia.

EJEMPLO DE UNA DISTRIBUCIÓN DEL PAGO POR FACTORES

Puesto	Sueldo	Habilidad	Esfuerzo	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
Gerencia	\$3.000.000	\$1.400.000	\$800.000	\$500.000	\$300.000
Jefatura	\$1.600.000	\$800.000	\$250.000	\$450.000	\$100.000
Administrativo	\$700.000	\$300.000	\$150.000	\$200.000	\$50.000
Operario	\$500.000	\$100.000	\$200.000	\$50.000	\$150.000
Auxiliar	\$350.000	\$80.000	\$140.000	\$20.000	\$60.000

El puesto, por lo tanto, quedó valuado en \$1.400.000 respecto al factor habilidad. El mismo procedimiento se siguió al valorar los factores restantes. En la medida en que más puestos se agregan, las escalas se vuelven más útiles, por lo que permiten hacer comparaciones más sencillas y valuaciones más rápidas.

El sueldo correspondiente al puesto evaluado se determina sumando los valores monetarios de cada factor. Así, el sueldo valuado del auxiliar sería de \$350.000 mensuales.

EJEMPLO DE VALUACIÓN DE UN PUESTO A PARTIR DEL MODELO DE COMPARACIÓN DE FACTORES.

FACTOR	SUELDO
Habilidad	\$1.400.000
Esfuerzo	\$800.000

Responsabilidad	\$500.000
Condiciones de trabajo	\$300.000
TOTAL	\$3.000.000

EL MODELO DE PUNTOS

El modelo de puntos más reconocido a nivel mundial es el desarrollado por la Western Electric de Estados Unidos, desde su origen se ha utilizado con gran éxito en muchas organizaciones del mundo (Zollitsch y Langsner, 1970). Una de las principales ventajas que el modelo brinda es que la valuación se vuelve más objetiva, ya que el puesto de trabajo se divide en partes o factores, los cuales se comparan con una escala; por consiguiente, da mejores resultados.

Al valuar con el modelo de puntos, se realiza una clasificación de los puestos de una organización, asignando cierto número de unidades de valor, llamados puntos, que se obtienen de cada uno de los factores que conforman los puestos.

En la actualidad, el modelo de puntos que más se utiliza, además del de la Western Electric, es el desarrollado por la National Manufactures Association y la National Metal Trades Association, que se describe a continuación:

MODELO DE PUNTOS DESARROLLADO POR NATIONAL ELECTRIC MANUFACTURES Y NATIONAL METAL TRADES ASSOCIATION.

FACTOR HABILIDAD	PESO EN %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Educación	14	14	28	42	56	70
Experiencia	22	22	44	66	88	110
Nivel de Habilidad	14	14	28	42	5	70

FACTOR ESFUERZO	PESO EN %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Físico	10	10	20	30	40	50
Mental y/o visual	5	5	10	15	20	25

FACTOR RESPONSABILIDAD	PESO EN %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Equipo o procesos	5	5	10	15	20	25
Materiales	5	5	10	15	20	25

Seguridad de otros	5	5	10	15	20	25
Trabajo de otros	5	5	10	15	20	25

FACTOR RESPONSABILIDAD	PESO EN %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Condiciones de trabajo	10	10	20	30	40	50
Riesgos	5	5	10	15	20	25
TOTALES	100	100	200	300	400	500

Aprendamos a diseñar y adaptar un modelo de puntos

Es común que los modelos disponibles en el mercado no se ajusten adecuadamente o satisfagan las necesidades de todas las organizaciones, pues algunas tienen elementos particulares e irrepetibles o, en ocasiones, el comité quiere poner énfasis en tareas que son muy típicas de la industria o el área en la cual se desarrollan.

Por ejemplo, en una institución educativa el factor habilidad es muy apreciado, sobre todo para el personal académico; por ello, el factor incrementa su valor. Otras organizaciones, como las de seguridad, deben incrementar el factor condiciones de trabajo, puesto que la mayoría de las personas que ocupan los puestos están sujetas a riesgos.

A continuación, se presentan algunas ideas de cómo construir o adaptar un modelo de puntos.

¿Cómo se seleccionan los factores?

Los factores más utilizados en este modelo son: habilidad, esfuerzo (físico y mental), responsabilidad y condiciones laborales.

Hay guías más o menos exactas para establecer tanto los factores como su valor relativo. Cada organización debe realizar estudios e investigaciones específicos de su cultura para desarrollar un modelo propio. A diferencia del modelo de comparación de factores, el modelo de puntos descompone los factores en elementos, los cuales a la vez se descomponen en subfactores y grados de dificultad (Hernández et al., 1983).

Para utilizar este modelo, se solicita contar con un manual que contenga una descripción detallada de los factores, subfactores y grados de dificultad que se exigirán para cada puesto. El manual también tiene que incluir las tablas de los puntos que se asignan a los subfactores y grados de dificultad.

Para facilitar la comprensión de la selección de los factores, a continuación, se exponen los principales conceptos y pasos a seguir.

Conceptos:

- ✓ **Objetividad.** Los factores que se seleccionan dependen innegablemente de la naturaleza, la importancia y las condiciones de cada organización en particular. Así, por ejemplo, una consultora de recursos humanos dará más importancia a factores como las relaciones del puesto con los clientes, ya que su función principal es ser una empresa de servicio. Por el contrario, en una organización dedicada al área industrial,

los factores de mayor peso o importancia serán los relacionados con la producción de bienes.

Es necesario referirse a los requisitos mínimos que exige el puesto para su apropiado desempeño, prescindiendo de las características de sus ocupantes.

Para ponderar lo anterior, citaremos otro ejemplo. Los factores con un alto grado de influencia en talleres manufactureros o en áreas de producción son las condiciones laborales. El mismo factor es irrelevante en las labores de oficina; en cambio, en este caso, resultaría de gran aprecio el factor de habilidad con sus subfactores.

- ✓ **Discriminación.** Debe otorgarse a cada factor diversa progresión ajustable en todos los puestos para poder diferenciar su valor en relación con el factor de que se trate. Sería impráctico incluir factores exclusivos de una situación en particular, como sería el caso la *“probidad”*, la *“cooperación mínima requerida”* o la *“lealtad a la organización”*, pues se trata de factores exigibles a todos los puestos; por ende, estos tendrían la misma cantidad de puntos y se convertirían en constantes numéricas.
- ✓ **Totalidad.** Los factores que se empleen en el modelo deben aplicarse a todos los puestos que la organización tiene, aunque algunos tan solo obtengan puntuaciones mínimas. Lo anterior plantea la posibilidad de tener una sola escala de valuación para toda la empresa (equidad), o bien, de instaurar diferentes escalas para las diferentes categorías de puestos, de acuerdo con sus características grupales (ejecutivos, oficinistas, obreros, etcétera).

Si los factores que se incluyen en el modelo varían de un grupo de puestos respecto a otros, es más beneficioso utilizar escalas diversas y, en algunos casos, recurrir al empleo de otros modelos de valuación.

En numerosas organizaciones, se utilizan hasta tres modelos de valuación: para los puestos sindicalizados se aplica el modelo de grados predeterminados; para los puestos de oficina, el de puntos; y para puestos ejecutivos y profesionales, el de comparación de factores.

Sin embargo, el modelo de puntos posee la flexibilidad suficiente para unir todos los puestos de una organización, dependiendo de la forma en la cual se elijan los factores y de la manera en que se planteen los grados de complejidad de las funciones. Por ejemplo, si se toma el caso del factor responsabilidad y el sub-factor responsabilidad en supervisión, fijáramos al primer grado de complejidad la definición *“no ejerce ninguna supervisión”*, al segundo grado *“supervisa de una a tres personas”* y así continuamente. De esta forma, sería posible armonizar puestos que sí tienen esta responsabilidad con aquellos que no la tienen. Entonces, un oficinista y personal con puestos similares obtendrían puntos mínimos y constantes por ese sub-factor; sería a partir del segundo grado donde realmente el concepto de *“responsabilidad en supervisión”* tendría un valor significativo y podría ser aplicable, un ejemplo pueden ser los puestos de supervisores.

- ✓ **Mínimos y máximos.** Es provechoso utilizar los factores y subfactores que realmente requiera la organización. Un número reducido de ellos no permite una buena discriminación ni tampoco una valuación, dado que podrían dejarse de lado aspectos sobresalientes de las responsabilidades de los puestos. Un número excesivo tan solo aumenta la complejidad de la valuación, pero no mejora sustancialmente la precisión. Los factores más utilizados por la mayoría de los modelos que son variantes del de puntos son: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones laborales. Este número se considera como el mínimo respetable de factores, aunque casi todos ellos

se dividen en subfactores, por lo que es frecuente encontrar entre ocho y quince subfactores.

- ✓ **Amplitud y suficiencia escalar.** Al desarrollar el modelo, debe tenerse en cuenta que las escalas que se fabriquen sean adecuadas para medir cualquier puesto, por pequeño o grande que sea. Recuerde que la escala con la cual se mida un puesto debería ser lo suficientemente extensa como para impedir que haya insuficiencia de la medición.
- ✓ **Diferenciación.** No debe existir superposición ni total ni parcial en los factores, pues esto provocaría modificación en los datos al conceder puntos de más o de menos por el mismo concepto. Por ejemplo, no es conveniente considerar al mismo tiempo los factores *“responsabilidad por discreción”* y *“responsabilidad por manejo de datos confidenciales”*, pues en la práctica ambos se refieren a lo mismo. Otro ejemplo sería el de los factores *“riesgos de accidente”* y *“accidentes de trabajo”*, pues el mismo factor se repite con diferentes palabras.

Si se seleccionan prudentemente los factores y sus grados de complejidad, se tendrá un buen instrumento de valuación.

Como seleccionar los factores a valorar

Las siguientes etapas son enunciativas para seleccionar los factores; pero, de ninguna manera, son limitativos. Para explicar los pasos, se dividirán en los siguientes apartados:

a) Procedimientos para la selección de factores

- ✓ Se puede iniciar la construcción del modelo con los factores más conocidos, como habilidad, esfuerzo (físico y mental), responsabilidad y condiciones

laborales, así como, a partir de ellos, establecer los subfactores necesarios. En resumen, hay que ir de lo general a lo particular.

- ✓ Con las descripciones de puestos, es prudente seleccionar una abundante lista de subfactores para, de ahí, elegir los más adecuados según las necesidades de la empresa.
- ✓ Sería recomendable contar con algunos modelos de valuación utilizados por empresas del mismo rubro o por otras organizaciones similares a la nuestra, con la finalidad de observar qué tipo de factores y subfactores se utilizan, así como de comparar si estos se adaptan convenientemente con los puestos de nuestra organización. Aquellos que no sean representativos se eliminarán y se sustituirán por otros más convenientes.
- ✓ Se recomienda iniciar este proceso con los puestos tipo que cuentan con sus respectivas descripciones.

b) Establecer los grados de complejidad

Los grados de complejidad se precisan como los distintos niveles que pueden alcanzar los factores. Revelan la intensidad con que se manifiesta ese factor en los diferentes puestos de la empresa. El número de grados o valoración para un factor va en relación con las características de los puestos a valorar. Lo más común es considerar de cuatro a ocho. Aunque no todos los factores necesariamente se deben fraccionar en los mismos grados, resulta muy conveniente tener consistencia y evitar en lo posible la falta de uniformidad, así como una variabilidad demasiado brusca.

c) Definición de factores y sus grados

En el modelo de puntos, es de vital importancia tener una definición clara y precisa de cada factor, así como de sus grados. Es recomendable, además, utilizar un lenguaje sencillo que incluya los aspectos más comunes y relevantes de la cultura de la organización, es importante evitar el uso de palabras demasiado técnicas que solo unos cuantos conocen. También es deseable no caer en ambigüedades o en conceptos con múltiples significados, pues podría suceder que la interpretación que se imponga en el momento de valorar un puesto sea la del miembro del comité que tenga mayor fuerza política y no necesariamente debiera tener la razón, por lo que es necesario evitar todo tipo de ambigüedades en la definición.

El hecho de ejemplificar las definiciones ayuda en muchos casos a dar mayor precisión a los conceptos, como se constatará en los modelos de puntos que se expondrán más adelante a manera de ejemplos. Algunos autores opinan que no es recomendable poner ejemplos de definiciones, pues de acuerdo con su criterio los miembros del comité de valuación se suelen “contaminar” con los puntos de vista de quien confeccionó el modelo. Se trata de una visión muy válida, aunque será cada organización la que decida sobre como desea entender los factores y sus grados.

d) Ponderación de los factores

La importancia relativa que guardan los factores entre sí se conoce como ponderación. Es evidente que no todos los factores tienen la misma categoría para valorar un puesto. Esta importancia relativa también se conoce como “peso” y comúnmente se expresa en porcentaje. Para precisar lo anterior, daremos algunos principios elementales:

- ✓ La importancia relativa de un factor no es absoluta, más bien tiene una correlación con los demás factores utilizados en la valuación.

- ✓ Los “pesos” asignados tienen validez única y exclusivamente en la organización donde se aplique el modelo.
- ✓ La suma de todos los factores que se establezcan debe dar como resultado 100%, de manera que a cada uno de los factores corresponda un determinado número de unidades de esa centena.

En diversos países, el “peso” que se da a los cuatro factores más utilizados, también llamados genéricos, tiene una variabilidad cuyos límites y promedios se revelan en el siguiente ejemplo:

FACTORES POR CONSIDERAR EN UNA VALUACIÓN DE PUESTOS JUNTO CON SUS LÍMITES Y PROMEDIOS

FACTOR	LÍMITES	PROMEDIOS
Habilidad	40 a 60%	50%
Esfuerzo	10 a 21%	15%
Responsabilidad	20 a 30%	25%
Condiciones de trabajo	8 a 12%	10%

Hay guías que permiten determinar el valor relativo de los factores. Cada organización debe efectuar el análisis estadístico necesario, o confiar en la prudencia, juicio, probidad y la experiencia de quienes toman la decisión.

e) Reglas prácticas para la ponderación de factores

A continuación, se describen algunas reglas generales adecuadas para la ponderación:

- ✓ Precise el alcance de la valuación, es decir, determine el número de puestos que se van a imponer a valuación.
- ✓ Revise las descripciones de los puestos para resolver cualquier inquietud antes de comenzar a valorar.
- ✓ No es recomendable emplear o crear ponderaciones completamente nuevas y sin la experiencia de uso. Es preferible tomar los caminos que han llevado al éxito a otras organizaciones, pero también es prudente revisar las peculiaridades de nuestra empresa y ajustar los factores en consecuencia.
- ✓ Inicie de lo genérico a lo específico. Pondere los cuatro factores más importantes y después subdivida en subfactores para ponderar estos últimos.
- ✓ Es recomendable hacer la ponderación con números enteros. Utilizar fracciones dificultaría los procesos que se estudiarán más adelante.

Las ponderaciones iniciales de los factores pueden obtenerse por los siguientes caminos:

- ✓ Por medio de un comité nombrado expresamente para tal efecto, que bien puede ser el mismo comité valuador, lo cual permitirá que ellos se vayan familiarizando con el modelo y redundará en ahorro de tiempo (tan solo se ocupará el necesario para entrenarlos en el manejo del modelo).
- ✓ Mediante opiniones expertas, ya que escuchar otros puntos de vista favorece el desarrollo del modelo.

En los casos expuestos, sobre todo donde intercede un comité, se presentan algunos puntos prácticos que ayudarán a dicha tarea:

- ✓ Una vez alineados, se pueden establecer el “peso” de cada factor, de acuerdo con la importancia relativa obtenida.
- ✓ Repita el procedimiento anterior para los subfactores.
- ✓ En el caso de que las discrepancias entre los miembros del comité no sean muy grandes, es conveniente promediar sus propuestas; en caso contrario, sería recomendable repetir nuevamente el ejercicio hasta obtener un consenso.
- ✓ No hay que olvidar que los “pesos” que se consigan deben considerar las condiciones que imperan en la organización, no en otras, por lo que es importante utilizar las opiniones de expertos.
- ✓ Algunas ocasiones conviene inspeccionar la ponderación días después de ejecutada o encargar una revisión a un grupo distinto.

f) Asignación de puntos a los factores

El punto es una unidad de valor designado arbitrariamente cuya finalidad principal es medir con mayor precisión la categoría relativa de los puestos. Una vez logrado esto, la unidad punto será asociada con la variable sueldo para determinar diferentes funciones numéricas necesarias para la correcta administración de sueldos y salarios.

Los puntos también permiten diferenciar el valor de los grados de cada factor, lo cual admite tener más flexibilidad en la sensatez de valuar puestos y, en consecuencia, mayor precisión al subdividir los factores y subfactores en puntos.

La asignación de los puntos puede ejecutarse de tres formas, según el tipo de progresión que se utilice, y la manera en que se construya el modelo.

Los tipos de progresión son:

- ✓ Aritmética.
- ✓ Geométrica.
- ✓ Irregular.

Asignación por progresión aritmética

Este tipo de asignación consiste en utilizar una progresión aritmética para la construcción escalar que se vaya a realizar. Una progresión aritmética consiste en una serie de números, cada uno de los cuales difiere en una cantidad fija del número que le antecede y del que le sigue. La diferencia se denomina diferencia común.

Un ejemplo de una progresión aritmética sería

2,5,8,11,14, ...

En este caso, tenemos una progresión aritmética cuyo primer término es el número 2 y la diferencia común de toda la progresión es 3.

Asignación por progresión geométrica

Una progresión geométrica se define como una secuencia de números que tienen una razón constante entre sí. La constante de esa relación se denomina razón común.

Un ejemplo de una progresión geométrica:

2, 4, 8, 16, 32, 64, 128, ...

La razón común para la secuencia anterior sería 2, porque si el primer término se multiplica por 2 da como resultante el segundo término; si este último se multiplica por 2 se encuentra el tercero y así sucesivamente.

En una progresión geométrica cada término se obtiene multiplicando su precedente por la razón común.

Esta forma de establecer puntos a los grados es de gran aprobación para puestos de oficinistas, supervisores, profesionales y ejecutivos, donde se busca que el ascenso de valores sea abrupto. Por otro lado, se debate su uso por la complejidad que representa y porque, en ocasiones, se maneja un número muy grande de puntos, lo cual dificulta su operación, sobre todo cuando se utilizan demasiados dígitos.

Asignación irregular

Para este tipo de asignación se deben tener criterios muy bien determinados sobre el peso que cada factor tiene en relación con los demás. Este procedimiento permite desenvolver de una mejor manera las diferencias entre los grados; sin embargo, es más subjetivo.

En este tipo de asignación, primero se calcula el total de puntos (es decir, los puntos en grado máximo de todos los factores). De acuerdo con la complejidad de la organización y con el criterio de los evaluadores, se establecerá la amplitud por medio de un coeficiente previamente seleccionado, que podrá tener valores de 3, 4, 5, 6 o más, según se necesite triplicar, cuadruplicar, quintuplicar, etc., el número de puntos del primer grado y en el factor al que se desee dar mayor importancia.

Una vez establecidos los límites, tanto inferiores como superiores, se asignan los valores intermedios. Este medio es ideal para planes de valuación donde el número de factores es desigual en el número de grados.

La valuación de puestos con este sistema se lleva a cabo contrastando las descripciones de puestos, sub-factor por sub-factor, con las definiciones contenidas en el manual. Con base en ello, el comité de valuación decidirá en cada caso. El valor relativo del puesto, entonces, se determina por el total de puntos que le hayan sido concedidos.

Modelo FORELA

El modelo recibe su nombre de la abreviatura de un programa emprendido por el Centro Nacional de la Productividad, denominado “*Formación en Relaciones Laborales para Funcionarios de Entidades Públicas*” (Forela).

A continuación, se reproduce parte de ese manual.

En este caso, dentro de los modelos existentes, el de puntos reúne las cualidades necesarias para llevar a cabo en forma consistente la valuación de puestos.

Su desarrollo implica las siguientes fases:

- a) **Identificación de factores.** El puesto es susceptible de medirse en función de factores comunes y de factores específicos; estos últimos se emplean de acuerdo con el tipo de organización de que se trate.

FACTORES COMUNES Y ESPECÍFICOS

Factores Comunes	Factores Específicos
Habilidad	Esfuerzo
Responsabilidad	Condición de trabajo

- b) **Elección de los factores.** La flexibilidad de este modelo admite que, de acuerdo con la actividad desarrollada por la organización, se determine un gran peso a los factores de importancia o de alto grado de dificultad. Igualmente, aprueba emplear y dar peso a aquellos que se consideran de menor importancia.
- c) **Definición de factores.** Con base en las necesidades de la organización, identificadas en la creación de los factores, se procederá a la combinación de las

matrices de valuación. Para ello, se dará una descripción operativa de los factores, los niveles y el grado de complejidad, con la finalidad de que cuando se lean las descripciones de puestos, consigan identificarse la existencia y el grado de complejidad del factor en el puesto.

A continuación, se despliega un ejemplo de matrices de valuación de puestos por puntos, que constituye un modelo que toma en cuenta la mayoría de los factores usados en la valuación de puestos.

El uso del presente modelo permite la comparación no tan solo en el nivel interno, también con otras empresas del contexto de la organización.

Factores comunes

Habilidades:

Es el conjunto de conocimientos generales y/o especializados que son precisos para el desarrollo del trabajo, independientemente de cómo se hayan adquirido. Este factor se divide en tres subfactores:

1) Nivel de preparación.

En la valuación se contará con siete niveles, equivalentes a grados de estudios; para ser asignado a uno de ellos, será necesario hacer una estimación de los sitios donde pueden adquirirse los conocimientos correspondientes.

Los niveles o grados mencionados son:

✓ **Educación Básica**

Conjunto de conocimientos mínimos adquiridos en la enseñanza básica o, en su caso, aptitudes para realizar tareas que requieren habilidades manuales; por ejemplo: Auxiliar de taller, Auxiliar de limpieza, etcétera.

✓ **Educación Media – Científico Humanista – Técnico**

Conjunto de conocimientos que se adquieren en la enseñanza media básica o en un oficio; por ejemplo: Técnico en cocina, Técnico en ventas, etc.

✓ **Educación Técnica Profesional**

Conocimientos adquiridos en la enseñanza superior (institutos, centros de formación técnica, universidades), por ejemplo: Secretaria, Técnico en enfermería, Técnico en administración de empresas, entre otros.

✓ **Licenciatura – Título Profesional**

Conjunto de conocimientos de nivel superior o, en su defecto, la práctica muy desarrollada o altamente especializada de una carrera profesional; por ejemplo: Trabajador Social, Psicólogo, Abogado, Médico, Odontólogo, entre otros.

✓ **Especialización (Diplomados – Cursos)**

Conjunto de conocimientos que se adquieren con base en una formación profesional enfocada, dentro de una disciplina, hacia un área específica. Tales conocimientos pueden adquirirse una vez finalizado los estudios universitarios, por ejemplo, Licenciado en Derecho con especialidad en legislación laboral, Ingeniero Químico con especialidad en

metalurgia, Licenciado en Administración con especialidad en comercio exterior, Contador Público con especialidad en finanzas, entre otros.

✓ **Magister**

Conjunto de conocimientos que se adquieren en el nivel de posgrado y comprenden el dominio de teorías, técnicas y principios en una disciplina, así como de sus aplicaciones, logradas gracias a una larga maduración en la práctica y/o la formación profesional formal.

✓ **Doctorado**

Conjunto de conocimientos que se adquieren en un nivel académico especial, que requiere de un dominio excepcional en una o varias disciplinas.

2) Experiencia.

Se entiende como experiencia la práctica adquirida a través del tiempo en el desempeño de un puesto. Este sub-factor se encuentra muy relacionado con el nivel de preparación, pues cuando un puesto requiere de amplia experiencia puede llegar a elevarse a un nivel inmediato superior de preparación.

El nivel de experiencia se encuentra dividido en:

- ✓ De 0 a 6 meses. Experiencia poca o nula; su nivel de preparación equivale a la práctica.
- ✓ De 6 meses a 1 año. Experiencia suficiente para entender el medio y las consecuencias de las decisiones.
- ✓ De 1 a 2 años. Experiencia amplia para conocer gran número de situaciones similares y capacidad de adaptación a nuevas situaciones.

- ✓ De 2 a 3 años. Experiencia enriquecida por el manejo de numerosas condiciones y situación.
- ✓ De 2 a 3 años. Experiencia enriquecida por el manejo de numerosas condiciones y situaciones diferentes.
- ✓ De 3 a 5 años. Experiencia madura y objetiva para manejar y solucionar problemas nuevos de una o diferentes áreas.
- ✓ De 5 años o más. Experiencia de una alta madurez, que ayuda a resolver cualquier variable de toda la empresa o dependencia.

3) Toma de decisiones:

Se entiende por toma de decisiones el tipo de apoyos que recibe un puesto para realizar acciones, con la finalidad de brindar solución a los problemas que se puedan presentar a nivel organizacional.

Se tiene como base la siguiente guía de acción:

- ✓ **Grado I Instrucciones y órdenes:** Son tareas netamente operativas, que no requieren más de un mínimo de criterio común para resolver problemas.
- ✓ **Grado II Manuales de operación:** Son actividades encaminadas al manejo de máquinas o procesos simples. Cuentan con el apoyo de un manual de operación y, en caso de un problema mayor, suponen la intervención del jefe inmediato.
- ✓ **Grado III Manuales generales:** Son funciones que requieren de un cierto grado de interpretación de procedimientos, encaminados al logro de una meta.
- ✓ **Grado IV Políticas:** Son funciones que requieren de interpretación y análisis de cursos de acción fijados por el jefe inmediato, encaminadas al logro de un objetivo

común en la empresa o dependencia. Se requiere conocer los principios, la teoría, las leyes, etc., de la materia.

- ✓ **Grado V Objetivos:** Son un conjunto de funciones que requieren un grado de interpretación y análisis original, aun cuando el objeto en sí sea incierto.

Es importante mencionar que este último sub-factor se encuentra relacionado con el nivel de preparación, ya que se realiza una actividad en la medida en que se tiene un conocimiento teórico y práctico para hacerla.

MATRIZ DE FACTOR DE HABILIDAD (COMÚN)

Nivel de Preparación	Experiencia	Toma de decisiones				
		I	II	III	IV	V
Educación Básica	De 0 a 6 meses	25	38	59	90	138
	De 6 meses a 1 año	29	44	68	104	159
	De 1 a 2 años	33	51	78	120	183
Educación Media – Científico Humanista – Técnico	De 0 a 2 años	28	59	90	138	210
	De 1 a 2 años	44	68	104	159	242
	De 2 a 3 años	51	78	120	183	278
Educación Técnica Profesional	De 0 a 2 años	59	90	138	210	320
	De 1 a 2 años	68	104	159	242	368
	De 3 o más años	78	120	183	278	423
Licenciatura – Título Profesional	De 0 a 6 meses	90	138	210	320	486
	De 6 meses a 1 año	104	159	242	368	560
	De 1 a 3 años	120	183	278	423	644
Especialización (Diplomados – Cursos)	De 0 a 6 meses	138	210	320	486	749
	De 6 meses a 1 año	159	242	368	560	851
	De 1 a 3 años	183	278	423	644	979
Magister	Menos de 5 años	210	320	486	749	1261
	Más de 5 años	242	368	560	851	1295

Doctorado	Menos de 5 años	278	423	644	979	1489
	Más de 5 años	320	486	749	1261	1712

Responsabilidad:

Se refiere al efecto que tiene el puesto sobre los resultados totales de la empresa o dependencia; está se encuentra determinada por tres subfactores:

1) Valores:

Este sub-factor mide el nivel de responsabilidad en valores (dinero y presupuesto) que tiene un puesto y, a la vez, conlleva dos aspectos: volumen de valores y afectación sobre esos valores.

Volumen de valores

En la matriz, se enseñan siete rangos para medir parte del sub-factor; en la descripción de puestos deberá indicarse en forma anualizada el volumen de dinero que el puesto maneja. Por otro lado, cada rango de volumen de valores se encuentra, a la vez, dividido en dos partes; para conseguir la ubicación de este aspecto del puesto que se valora, tendrá que hacerse una simple interpolación; si el volumen de valores que maneja el puesto es menor o igual que la mitad del rango, se elegirá el valor uno; si es superior que la mitad del rango, se elegirá el valor dos.

En el primer rango se menciona la palabra indeterminado, que significa que el puesto no tiene influencia directa sobre el resultado o no es claramente medible.

Rango de afectación

Este segundo aspecto del sub-factor valores indica el grado de incidencia o impacto que el puesto tiene sobre el volumen de valores que manipula, el cual se encuentra subdividido en cinco rangos:

- ✓ **Grado I Mínimo:** Significa que el puesto no tiene ninguna injerencia directa en la obtención o la producción del volumen de valores; sin embargo, las actividades del puesto están orientadas a prestar servicios de información, registros, etcétera.
- ✓ **Grado II Custodia:** Indica que el puesto tiene la responsabilidad de custodiar o recaudar un volumen de valores, ya sea en forma temporal o permanente, por lo que es auditado constantemente.
- ✓ **Grado III Asesoría:** Indica que el puesto colabora con otros para la obtención, producción o aplicación de valores, brindándoles asesoría, consulta, interpretación, etc.; en tanto que las decisiones pertenecen a otros puestos. Este grado es aplicable a los puestos que recaudan o custodian el volumen de valores, pero son auditados muy esporádicamente.
- ✓ **Grado IV Productor:** Significa que el puesto, junto con otros del mismo nivel, es el productor del volumen de valores.
- ✓ **Grado V Director:** El puesto es el responsable directo de la obtención y producción del volumen de valores.

MATRIZ DE SUBFACTOR DE VALORES

Volumen de valores (millones de pesos)		Rango de afectación				
		I	II	III	IV	V
Indeterminado o menor a \$1	1	40	59	87	130	194
	2	46	67	100	148	221
De \$1 a menos de \$5	1	52	76	114	170	252
	2	59	87	130	194	287
De \$5 a menos de \$15	1	67	100	148	221	327
	2	76	114	170	252	373
De \$15 a menos de \$30	1	87	130	194	287	425
	2	100	148	221	327	485
De \$30 a menos de \$60	1	114	170	252	373	553
	2	130	194	287	425	630
De \$60 a menos de \$ 120	1	148	221	327	485	718
	2	170	252	373	553	819
De \$120 a menos de \$ 1000	1	194	287	425	630	933
	2	221	327	485	718	1064

2) Relaciones con otros.

En este sub-factor se mide el nivel de responsabilidad que tiene el puesto, en función de las relaciones que debe mantener con personas ajenas a la organización y colaboradores de la empresa; se encuentra dividido en dos aspectos para su evaluación: límite u opción de la relación y tipo de relaciones.

MATRIZ DE SUBFACTOR RELACIONES CON OTROS

Limite u oposición de las relaciones	Tipo de relación				
	I	II	III	IV	V
Interno	23	36	57	89	139
Externo	27	42	66	103	161
Mixtas	31	49	77	120	187
Normalmente sin oposición	36	57	89	139	217
Criticas	42	66	103	161	252
Oposición crítica	49	77	120	187	292
Controversia	57	89	139	217	337

Límite u oposición de la relación

En la matriz de sub-factor relaciones con otros se incluyen siete tipos de límite u oposición, lo cual indica el ámbito donde el puesto tiene que desarrollar sus relaciones.

- a) Interno. Relaciones dentro de la empresa o dependencia.
- b) Externo. Relaciones con público (ajeno a la empresa o dependencia).
- c) Mixtas. Relaciones que requieren de mucha cortesía para atender personas básicamente ajenas a la empresa o dependencia; también es aplicable en forma interna (ventanillas y mostradores).
- d) Normalmente sin oposición. Relaciones sencillas que pueden ser internas o externas, que requieren de cierto tacto al realizarse.
- e) Críticas. Relaciones con oposición que es normalmente constructiva. Pueden ser internas o externas.

- f) Oposición crítica. Relaciones que tienen dificultad en el grado de su aplicación, sobre todo para convencer; son generalmente constructivas. Pueden ser internas o externas.
- g) Controversia. Relaciones que por su naturaleza tienen un alto grado de complejidad, pues requieren la conciliación de intereses. Pueden ser internas o externas.

Tipo de relación

Se consideran cinco grados que permiten valorar el tipo de relación que se mantiene con otros:

- ✓ **Grado I Elementales.** Avisar.
- ✓ **Grado II Sencillas.** Recabar o tramitar información sencilla o datos simples.
- ✓ **Grado III Entendimiento.** Lograr ser comprendido por los interesados.
- ✓ **Grado IV Instruir.** Obtener cooperación, instruir.
- ✓ **Grado V Convencer.** Lograr modificar la conducta de otros, obtener acuerdos y llegar a resultados.

3) Supervisión a subalternos.

Por supervisión a subalternos se entiende la actividad de direccionar el trabajo de los colaboradores para obtener resultados a través de ellos.

Esta supervisión puede ser escasa o normal, por lo que es importante considerar el apoyo con que se cuente para ejercerla, ya sea de superiores o de departamentos, unidades y áreas.

En la matriz del sub-factor supervisión a subordinados se exhibe una matriz que contienen siete rangos que contemplan el número de subalternos y cinco grados de tipo de supervisión que ejerce el puesto sobre ello

Número de subalternos

En el documento de descripción de puestos deberá indicarse el número de personas que se reportan directamente al puesto que se está valuando; en este punto, no tiene que considerarse el número de puestos, sino el número de ocupantes.

Tipos de supervisión

Se refiere al grado de apoyo que recibe de sus supervisores de departamento que en cierta forma se encuentran relacionados.

- ✓ **Grado I Escasa.** Implica dar órdenes precisas y claras de la tarea a realizar, supervisar el avance o la calidad del trabajo (aplicable a labores de tipo manual).
- ✓ **Grado II Limitada.** Supone dar instrucciones del trabajo a realizar, así como supervisar el trabajo de cada parte o punto del proceso (aplicable a labores de oficina o labores manuales complejas).
- ✓ **Grado III Normal.** Implica entrenar, motivar y guiar a los subalternos con amplio apoyo de otros.
- ✓ **Grado IV Guiada.** Supone entrenar, motivar y guiar a los subalternos con poco apoyo de otros.
- ✓ **Grado V Compleja.** Entrenar, motivar y guiar son condiciones obligadas; existe un alto nivel de complejidad en los trabajos a realizar, por lo que es necesario aplicar diversas formas de liderazgo; el apoyo de otros puestos es circunstancial y casi nulo.

MATRIZ DEL SUBFACTOR SUPERVISIÓN A SUBORDINADOS

Numero de subordinados directos	Tipo de supervisión				
	I	II	III	IV	V
De 0 a 5	20	28	39	55	77
De 6 a 15	24	33	46	65	91
De 16 a 30	28	39	55	77	107
De 31 a 60	33	46	65	91	127
De 61 a 100	39	55	77	107	150
De 101 a 150	46	65	91	127	177
De 151 o más	55	77	107	150	210

Factores Específicos

Esfuerzo

Se refiere al uso enérgico de la fuerza corporal o mental que se requiere para desempeñar el puesto de manera eficiente.

Para este factor, se diseñan dos matrices: de esfuerzo físico y de esfuerzo mental; y es necesario precisar que tan solo se deberá aplicar una sola, según el tipo de puesto que se valúe.

(*) MATRIZ DE SUBFACTOR ESFUERZO

Esfuerzo físico. En la matriz de sub-factor esfuerzo, se combinan dos subfactores que miden el esfuerzo físico:

a) La precisión y el patrón de movimientos

- ✓ **Sencilla y sin precisión.** No se requiere de ningún patrón de movimientos; estos no suponen precisión (tan solo la normal).

- ✓ **Sencilla y con cierta precisión.** Movimientos de una o varias partes del cuerpo; se requiere poca o ninguna coordinación. Existe cierta precisión en ellos.
- ✓ **Sencilla con precisión.** Movimientos de varias partes del cuerpo; se requiere un poco de coordinación. Existe precisión en los movimientos.
- ✓ **Normal.** Movimientos simultáneos de varias partes del cuerpo; se requiere coordinación. Existe precisión en los movimientos.
- ✓ **Compleja y con precisión.** Movimiento simultáneo de varias partes del cuerpo; se requiere gran coordinación. Existe una amplia precisión de los movimientos.
- ✓ **Compleja y con alta precisión.** Movimientos simultáneos y opuestos del cuerpo; se requiere gran coordinación. Existe un alto grado de precisión en los movimientos.

b) Velocidad y fuerza

- ✓ **Grado I Mínima.** No se requiere velocidad; la fuerza empleada es mínima.
- ✓ **Grado II Pequeña.** Apenas se requiere velocidad, que no es determinante; la fuerza empleada es normal.
- ✓ **Grado III Media.** Se requiere de cierta velocidad; la fuerza empleada es normal.
- ✓ **Grado IV Grande.** Se requiere de una alta velocidad; la fuerza empleada es intensa.
- ✓ **Grado V Alta.** Se requiere una alta velocidad; la fuerza empleada es excesiva

MATRIZ DEL SUBFACTOR DE ESFUERZO

Precisión y patrón de movimiento	Fuerza de velocidad				
	I	II	III	IV	V
Sencilla, sin precisión	15	23	37	58	90
Sencilla, cierta precisión	17	27	43	67	104
Sencilla con precisión	20	31	50	78	121
Normal	23	37	58	90	140
Compleja, con precisión	27	43	67	104	162
Compleja, con amplia precisión	31	50	78	121	188
Compleja, con alta precisión	37	58	90	140	218

c) Esfuerzo mental o soluciones de problemas

Se refiere al grado de desarrollo mental requerido para resolver los tipos de problemas inherentes al puesto. En la matriz que se reproduce en la siguiente matriz, donde se encuentran combinados dos subfactores que miden el esfuerzo mental o la solución de problemas, los cuales son la actividad intelectual y la complejidad.

d) Actividad intelectual

- a) **Rutina.** De actividad diaria. El puesto está perfectamente estandarizado.
- b) **Semi rutina.** El puesto está estandarizado. Existen manuales de operación y normas específicas.
- c) **Semi de limitado.** El puesto está semiestandarizado. Existen manuales y normas.
- d) **Delimitado.** Existen procedimientos generales. Hay antecedentes o guías para desempeñar el puesto.

- e) **Definido.** Los antecedentes o procedimientos no son muchos. La guía es la política de procedimientos. Existen objetivos específicos de la función.
- f) **Medianamente definido.** Guías de acción amplias. Se asignan objetivos generales.
- g) **Definido en forma general.** Políticas muy generales, emitidas por las autoridades más altas.

e) Complejidad

- ✓ **Grado I Repetitiva.** Requiere una capacidad de análisis limitada.
- ✓ **Grado II Establecida.** Indica una cierta capacidad de análisis.
- ✓ **Grado III Interpolativa.** Utilización mental promedio. Problemas de dificultad normal.
- ✓ **Grado IV Adaptativa.** Frecuentes problemas de difícil solución. Se requiere ser sumamente analítico.
- ✓ **Grado V Creativa.** Problemas muy difíciles o situaciones que requieren creatividad.

MATRIZ DEL FACTOR ESFUERZO MENTAL O SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Actividad Intelectual	Complejidad				
	I	II	III	IV	V
Rutina	58	100	170	286	482
Semi rutina	70	119	202	340	574
Semi delimitado	83	142	240	405	683

Delimitado	100	170	286	482	815
Definido	119	202	340	574	970
Medianamente definido	142	240	405	683	1155
Definido en forma general	170	286	482	815	1375

Condiciones laborales

Se refiere al grado de adversidad del ambiente de trabajo a que se está expuesto normalmente, así como a los riesgos de accidentes o enfermedades. En la matriz que se aprecia en la figura 6.16 se encuentran dos subfactores que miden el ambiente (clima, alturas, profundidades, etc.), así como el riesgo de accidentes o enfermedades.

a) Riesgo de accidente

- a) **Nulo.** El puesto no tiene exposición a situaciones inseguras.
- b) **Poco.** El puesto muy ocasionalmente se enfrenta a situaciones inseguras.
- c) **Esporádico.** El puesto en ocasiones se enfrenta a situaciones inseguras: del 5% al 10% de la jornada total.
- d) **Moderado.** El puesto se enfrenta a situaciones inseguras o está expuesto a enfermedades propias del medio, cuya curación es sencilla; representa del 11% al 20% de la jornada total.
- e) **Regular.** El puesto se enfrenta a situaciones inseguras o está expuesto a enfermedades epidémicas del medio entre el 21 y el 35% de la jornada total.
- f) **Frecuente.** El puesto se enfrenta a menudo a situaciones completamente difíciles y/o está expuesto a enfermedades profesionales de un 36% a un 60% de la jornada total.

g) Constante. Por el tipo de laborales se está expuesto muy frecuentemente a riesgos de accidentes y enfermedades

b) Ambiente

- ✓ **Grado I Normal.** El trabajo se desarrolla en las oficinas en condiciones satisfactorias y normales de amplitud, luminosidad, ventilación, etcétera.
- ✓ **Grado II Normal exterior.** El trabajo se desarrolla en la vía pública y tan solo existen los problemas normales del medio.
- ✓ **Grado III Deficiente interno.** El trabajo se desarrolla en oficinas demasiado pobladas, con ruidos, malos olores y otros aspectos desagradables.
- ✓ **Grado IV Deficiente exterior.** El trabajo exige el traslado a sitios lejanos y diversos, haciéndose desagradable e insalubre.
- ✓ **Grado V Adversa.** El trabajo es desagradable, insalubre y peligroso, por diversas deficiencias ambientales, así como por riesgos mecánicos o físicos inevitables.

MATRIZ DEL FACTOR CONDICIONES DEL TRABAJO

Riesgo de accidentes	Ambiente				
	I	II	III	IV	V
Nulo	24	39	64	106	175
Poco	28	46	76	125	207
Esporádico	33	54	90	138	244
Moderado	39	64	106	175	288
Regular	46	76	125	207	340
Frecuente	54	90	138	244	401
Constante	64	106	175	288	470

Recomendaciones para efectuar la evaluación de puestos

Cualquier valuación de puestos debe realizarse en forma objetiva; el puesto no tiene que relacionarse con personas y sueldos, ya que en algunas ocasiones el ocupante demuestra más habilidades o capacidades que las que el puesto requiere, o viceversa, lo cual traería una sobrevaloración o subvaloración de este. Debe recordarse que la valuación es un medio para llegar a un fin (la justa equidad interna), no un fin en sí.