

## Continuación del tema: Sistema de Jerarquización de Puestos

### Debilidades del sistema de jerarquización de puestos

La debilidad fundamental de este sistema de jerarquización de puestos, radica en que:

- ❖ No ofrece una medición refinada del valor de cada puesto. Esto significa que debido a que las comparaciones por lo general se realizan con base en el puesto como un todo, es bastante sencillo que uno o más de los factores desvíen la calificación que se le da al puesto, en especial si éste es complejo. Es posible eliminar en parte este inconveniente al hacer que los calificadores -antes de comenzar el proceso de evaluación- acuerden en uno o dos factores importantes para valorar los puestos, así como los pesos específicos que se han de asignar a cada factor.
- ❖ Otra desventaja del sistema, es que la jerarquización definitiva de los puestos sólo indica la importancia relativa de éste, no las diferencias en el grado de importancia que pudieran existir entre ellos.
- ❖ Una última limitación, es que sólo puede utilizarse con una pequeña cantidad de puestos, tal vez lo más de 15. Sin embargo, su sencillez no asiría para empresas pequeñas.



### Sistema de clasificación de puestos

El sistema de clasificación de puestos se clasifica y agrupan según una serie de calificaciones establecidas previamente.

Las calificaciones sucesivas requieren niveles cada vez mayores de responsabilidad, habilidad, conocimiento, capacidad u otros factores que se seleccionan para comparar tales puestos. Por ejemplo, el grado GS-1 de las descripciones de puesto del gobierno los Estados Unidos dice así:

“GS-1 incluye todos los tipos de puesto cuyas obligaciones a realizar, bajo supervisión inmediata, con poca o ninguna libertad para el ejercicio de criterio independiente, (A) Los trabajos más sencillos de rutina de oficina, empresa hubo presiones fiscales. (B) El trabajo más elemental de carácter técnico subordinado en el campo profesional, científico o técnico”.

Las descripciones de cada clase de puesto constituyen la escala con que se compara las especificaciones de diversos puestos. Luego, los gerentes los evalúan comparando sus descripciones con los diversos niveles de remuneración a fin de “acomodar” el puesto en el nivel apropiado.

Si bien este sistema tiene la ventaja de su sencillez, es menos preciso que los sistemas de comparación por puntos y factores porque el puesto hace valer como un todo.

Tal vez el sistema más conocido de este tipo sea el sistema federal estadounidense de clasificación del servicio civil. Los gobiernos municipales y estatales utilizan ampliamente este sistema de clasificación de puesto.

### Sistema de puntos

El sistema de puntos es un procedimiento cuantitativo para evaluar los puestos que determina el valor relativo de puesto al calcular el total de puntos que se le asignan. Se ha utilizado con éxito en empresas como *Boeing, Digital Equipment*.

Si bien establecer un sistema de puntos es bastante complicado, una vez que están instalados son muy sencillos de comprender y utilizar. La ventaja principal del sistema de puntos es que brinda un sistema refinado para valorar mejor que los sistemas de jerarquización de clasificación, por lo que puede generar resultados con mayor validez y menos manipulables.

El sistema de puntos permite valorar en forma cuantitativa un puesto con base en los factores o elementos -llamados por lo general factores compensables- que lo constituyen. Los esfuerzos, actividades y condiciones de trabajo que un puesto supone suelen ser los factores importantes más comunes que sirven para calificarlo como más o menos importante que otro. El número de factores compensables que emplea una organización depende de la naturaleza de ésta y de los puestos por evaluar. Una vez seleccionados los factores compensables, se les asignan pesos específicos de acuerdo con su importancia relativa para la organización. Por ejemplo, si la responsabilidad se considera en extremo importante, se le podría asignar un peso del 40%. A continuación se divide cada factor con el número de grados. Estos grados representan los diversos grados de dificultad que se asocian a cada factor.

Un sistema de puntos requiere el uso de un manual de puntos, que contiene una descripción de los factores compensables y los grados en que estos factores pueden existir en los puestos. Asimismo, el manual indicará a través de una tabla la cantidad de puntos que se asignan a cada factor de cada uno de los grados en que éstos se dividen. El valor en puntos que se asigna a cada puesto representa la suma de los valores numéricos de los grados para cada factor compensable que posee el puesto.

<b>FACTORES</b>	<b>PRIMER GRADO</b>	<b>SEGUNDO GRADO</b>	<b>TERCER GRADO</b>	<b>CUARTO GRADO</b>	<b>QUINTO GRADO</b>
<b>Habilidad</b>					
1.-Conocimiento del Puesto	14	28	42	56	70
2.-Experiencia	22	44	66	88	110
3.- Iniciativa e ingenio	14	28	42	56	70
<b>Esfuerzo</b>					
4.-Demanda Física	10	20	30	40	50
5.-Demanda mental o visual	5	10	15	20	25
<b>Responsabilidad</b>					
6.-Equipo o Proceso	5	10	15	20	25
7.-Material o Producto	5	10	15	20	25
8.-Seguridad de los demás	5	10	15	20	25
9.-Trabajo de los demás	5	10	15	20	25
<b>Condiciones Laborales</b>					
10.-Condiciones de trabajo	10	20	30	40	50
11.- Peligros	5	10	15	20	25

**Desarrollo de sistemas de valuación por puntos.**

Las organizaciones, asociaciones empresariales y los consultores ejecutivos han desarrollado una gran variedad de sistemas de valuación de puntos. Una organización que busque utilizar uno de los sistemas de valuación por existentes debe asegurarse de que adapte a sus propios puestos y sus respectivas condiciones de operación. En caso necesario, la organización debe modificarlo o desarrollar uno que se adapte a sus necesidades.

Los factores de puesto mostrados en el recuadro anterior, representan lo que abarca un manual de puntos. Cada uno de los factores enumerados fue dividido en 5 grados. El número de grados en que se ha de dividir cada factor puede ser mayor o menor, según el peso relativo que se asigne a cada factor y la facilidad con que sea posible definir o distinguir los niveles individuales.

Una vez que los factores de puesto en el sistema de evaluación por puntos se dividen en grados, es preciso definir por escrito cada grado y factor en su totalidad. Las definiciones deben ser concisas, pero deben distinguir los factores y cada uno de sus grados.

En el recuadro mostrado más adelante en la parte relacionada a aspectos importantes representa otra parte del sistema de valuación por puntos que sirve para describir cada grado del factor del conocimiento del puesto. Estas descripciones permiten a quienes valúan el puesto determinar el grado en que tales factores existen en cada uno de los puestos estudiados.

El paso final es determinar la cantidad de puntos que se asigna cada factor y a cada grado dentro de tales factores. Si bien el número total de puntos es arbitrario, por lo general 500 puntos es el máximo.

**Uso del sistema de valuación por puntos.**

El puesto se evalúa comparando las descripciones y especificaciones del puesto, factor por factor, con las diversas descripciones de grados y factores que contiene el sistema. Luego, se asigna el número de puntos que especifica el manual a cada factor dentro del puesto que se evalúa. Una vez que se determinan los puntos para cada factor con base en el sistema, es posible calcular el valor total de puntos para cada puesto en su totalidad. Luego, se determina el valor relativo del puesto sobre el total de puntos que se signaron dicho puesto.

Descripción de factor de conocimiento del puesto y sus grados
1. Conocimiento del puesto (este factor mide el conocimiento o capacitación equivalente necesarios para realizar las obligaciones del puesto.
Primer grado: uso de lectura y escritura, suma y resta de números enteros; seguir instrucciones; uso de medidores fijos, instrumentos de lectura directa y aparatos similares, en los que no es necesaria interpretación alguna.
Segundo grado: Uso de suma, resta, multiplicación y división de números, incluyendo decimales y fracciones; uso simple de fórmulas, gráficas, tablas, planos, especificaciones, programas, diagramas eléctricos, uso de instrumentos ajustables de medición, revisión de informes, formatos, registros y datos comparables en donde se requiere cierta interpretación.
Tercer grado: uso de matemáticas, junto con planos, especificaciones, gráficas y tablas más difíciles, diversos tipos de instrumentos de medición de precisión. Equivalente a uno o tres años de capacitación técnica en una ocupación específica o especializada.
Cuarto grado: uso de matemáticas, técnicas avanzadas, junto con complicados planos, especificaciones, gráficas, tablas y fórmulas de manuales; todas las variedades de instrumentos de medición de precisión. Equivalente a capacitación técnica aplicada de tres años en un oficio, específico o especializado.
Quinto grado: uso de matemáticas avanzadas en la aplicación de principios de ingeniería y su desempeño en operaciones prácticas relacionadas, junto con un amplio conocimiento de las teorías y prácticas de campo en ingeniería mecánica, eléctrica, química, civil o similar. Equivalente a cuatro años de instrucción en una universidad o escuela técnica.
Fuente: National Metal Trades Association

### Sistema de comparación por factores.

Al igual que en el sistema de puntos, el sistema de comparación por factores permite evaluar puestos factor por factor. La diferencia contra el sistema de valuación por puntos es que los factores compensables de los puestos que se evalúan se comparan con los de todos los puestos estratégicos dentro la organización que sirven como escala de evaluación del puesto. Los puestos estratégicos pueden definirse como que son importantes para establecer las compensaciones y que son altamente conocidos en el mercado laboral.

Los puestos estratégicos tienen las siguientes características:

1. Son importantes para los empleados y la organización.
2. Son variables, en términos de requerimientos de puesto.
3. Tienen un contenido de puesto relativamente estable.
4. Se utilizan en las encuestas de sueldos y salarios para determinar este último.

Los puestos estratégicos evalúan con base en cinco factores compensables:

- a) Habilidad.
- b) Esfuerzo mental.
- c) Esfuerzo físico
- d) Responsabilidad.
- e) Condiciones de trabajo.

Estos cinco aspectos anteriores proporcionan una jerarquización de los diferentes factores para cada puesto estratégico.

Por lo general, se elige un comité para calificar los criterios de puestos estratégicos. Los miembros de los comités deben asignar valores monetarios de retribución a cada factor compensables cada puesto. Cuando se concluye esa tarea, se desarrolló la escala de comparación de factores para su uso en evaluación de todos los demás puestos.

### Valuación de puestos ejecutivos.

Debido a que es más difícil evaluar los puestos ejecutivos y suponen ciertas demandas que no se encuentran en los puestos de niveles más bajos, algunas organizaciones no intentan incluirlos en los programas de valuación de puestos.

Se han Elaborado varios sistemas para valuar posiciones ejecutivas, gerenciales. Uno los más conocidos es el denominado **Método de Perfiles HAY**, desarrollado por Edward N. Hay. Los tres factores generales que constituyen la evaluación del "perfil" incluyen el conocimiento práctico, actividad mental para la solución de problemas y la responsabilidad implícita en el puesto.

El método HAY utiliza sólo tres factores, ya que supone que se representan los aspectos más importantes de todos los puestos ejecutivos y gerenciales. El perfil de cada puesto se desarrolla determinando el valor porcentual que se asigna a cada uno de los tres factores. Posteriormente se jerarquizan los puestos con base en cada factor y se asignan valores que componen el perfil de puesto, en términos de puntos para cada puesto, según el nivel del valor porcentual en que se jerarquizan puesto.

### **ESTRUCTURA DE COMPENSACIONES**

Los sistemas de evaluación de puestos proporcionan equidad interna y sirven como base para determinar el nivel de las compensaciones. Por sí solos, no definen el monto compensatorio. A su vez, el valor evaluado de cada puesto -en términos de jerarquía, clase, puntos o valor monetario- debe convertirse en un nivel de compensación por hora, día, semana o mes. La herramienta de compensación que se utiliza para ayudar establece las compensaciones es la encuesta de sueldos y salarios.

### **Encuestas de sueldos y salarios.**

La encuesta de sueldos y salarios es una investigación de las remuneraciones que pagan las demás empresas en el mercado laboral de interés para la organización -local, regional o nacional, dependiendo del puesto-. Muchas veces, el mercado laboral se define como el área en que las empresas consiguen ciertos tipos de trabajadores. El mercado laboral del personal de oficina debe ser local, en tanto que el mercado de ingenieros es nacional. La encuesta de sueldos y salarios permite que una organización mantenga la equidad interna; es decir, que pague a los empleos compensaciones equivalentes a los que ganan los empleados en otros establecimientos.

Cuando se usan en conjunto la encuesta de sueldos y salarios y de evaluación de puestos, sirven para unir la probabilidad de la equidad interna y externa. Si bien las encuestas se realizan sobre todo para recolectar datos competitivos, pueden reunir información sobre las prestaciones para los empleados o sobre prácticas organizacionales de retribución.