Material Imprimible

Curso Administración de Compensaciones y Beneficios

Módulo Métodos cualitativos de valoración de puestos de trabajo

Contenidos:

- Métodos cualitativos de valoración de puestos de trabajo: de jerarquización o ranking, ascendente / descendente, o por parejas; y de categorías o clasificación por grados.
- Ejemplos
- Determinación del salario en cada caso

Métodos de valoración cualitativos

Como aprendimos anteriormente, los **métodos de valoración cualitativos** (no analíticos, ni cuantitativos), también conocidos como globales, son aquellos que toman al puesto como un todo, sin descomponerlo en factores; la base de estudio es la descripción de puestos.

Además, el comité de evaluación es el órgano de la valoración de los puestos y su ordenamiento, y esté está asesorado y coordinado por especialistas en Recursos Humanos.

El objetivo central de estos métodos es lograr una ordenación de los puestos pero sin determinar diferencias entre los cargos analizados. Es decir, los puestos se valoran según características generales y en base a factores básicos y comunes, como por ejemplo, requisitos de educación y experiencia.

Existen dos métodos de valoración globales:

- De jerarquización, que puede ser ascendente y descendente; o de comparación de parejas,
- Y de categorías o grados

Primeramente vamos a ver juntos el **método de jerarquización** (o ranking), sobre el que podemos decir que es el más antiguo y el más sencillo de todos. En él los puestos se comparan y valoran globalmente sin analizarlos por factores. Se trata de averiguar si un puesto, en cuanto unidad globalmente considerada, es decir, conjunto indivisible de tareas, responsabilidades y funciones, es igual, superior o inferior a otro.

Este método logra establecer un ordenamiento de los puestos por su importancia, en forma creciente o decreciente, según la menor o mayor complejidad de cada puesto o viceversa, con una mirada muy subjetiva y superficial por parte de los evaluadores, ya que sólo se tiene en cuenta algún factor o requisito puntual, como por ejemplo, la educación.

El método de evaluación de cargos por jerarquización se denomina también método de comparación simple, porque consiste en disponer los cargos en orden creciente o decreciente simplemente con relación a algún criterio de comparación. También recibe el nombre de comparación cargo a cargo, porque cada cargo se compara con los demás, en función del criterio elegido como base de referencia.

Es el más rudimentario de los métodos de evaluación de cargo. Se comparan los cargos en forma global y sintética, y no se lleva a cabo ningún análisis ni descomposición. Por tal razón, la comparación tiende a ser superficial: nos informa si un puesto de trabajo es igual,

superior o inferior a otro pero no nos dice nada respecto a la magnitud ni a la cualidad de las diferencias.

Dentro del método cualitativo de jerarquización existen dos alternativas. Una de ellas es ascendente-descendente, que es una técnica que trata de ordenar todos los puestos de trabajo yendo desde el de menor nivel al del nivel superior (ascendente) aunque algunas veces se procede en sentido contrario (descendente).

El procedimiento de esta técnica es el siguiente:

- El primer paso es el análisis de cargos. Los miembros del comité de valoración estudian la descripción de cada puesto con el fin de obtener información sobre éstos. La información debe prepararse con mucho cuidado para que el evaluador pueda trabajar con datos lo más objetivos posible, y que pueden obtenerse del análisis y descripción de los puestos de trabajo.
- Luego se identifican y definen los tres o cuatro criterios que han de ser utilizados en el proceso de comparación, y se diseñan las hojas de valoración de modo que el resultado del trabajo de la comisión esté normalizado en la medida que sea posible.

Los miembros del comité evaluador, con base en la descripción de puestos, realizan el ordenamiento de los mismos, de los menos complejos hasta los más complejos, hasta llegar a un ordenamiento general, siempre basados en el criterio elegido. Se debe llegar a una jerarquización coherente y única, mediante el consenso.

Para saber el grado de acuerdo que existe entre los miembros del comité y si las calificaciones son aceptables, se pueden usar fórmulas estadísticas. Estas son: de Spearman o de correlación por rangos de Kendall.
Los coeficientes de ambas fórmulas son medidas de correlación para variables de un nivel de medición ordinal (de orden). De tal modo, que los individuos u objetos de la muestra pueden ordenarse por rangos o jerarquías.
En base a una variable o criterio elegido, el comité de valoración evalúa y ordena de 1 a 10.
Al aplicar la fórmula, se obtiene un resultado o coeficiente que varía de -1 a +1.
El coeficiente se considera homogéneo si es superior a 0.80 y determina una alta correlación de los criterios de la ordenación. Cuando esto ocurra, quiere decir que hay consenso en el comité de valoración.

La fórmula de Spearman es: “R” es igual a 1 menos, 6 por “d” al cuadrado sobre “N” por “N” cuadrado menos 1. En donde: “R” es el Coeficiente de correlación lineal, “D” es la Diferencia del puesto asignado a cada trabajo en las dos ordenaciones, y “N” son los Números de trabajos que componen la ordenación.
Entonces, al aplicar la fórmula se tiene lo siguiente:
R igual a 1 menos [6 X 10], sobre 7, por 49 menos 1 igual a 0.82, que es mayor que 0,80.

Como dijimos anteriormente, el coeficiente se considera homogéneo si es superior a 0.80; por lo tanto, el resultado obtenido anteriormente determina una alta correlación de los criterios de la ordenación. Como consecuencia, se debe llegar a una única jerarquización.

Bien. La segunda alternativa dentro del método cualitativo de jerarquización es la **comparación de parejas**, que consiste en comparar los puestos por parejas en un cuadro de doble entrada, asignando un signo positivo al más complejo y un signo negativo al menos complejo.
La cantidad de ocasiones que un puesto tiene signo +, significa más complejo que los demás, y determina su ubicación con respecto a los demás. Cada miembro del comité compara horizontalmente cada puesto con respecto a los otros cargos. Veámoslo a través de un ejemplo concreto.

Vamos a analizar los puestos de secretaria, auxiliar contable, mensajero, cajero y vigilante a través del factor “conocimiento”. El primer paso para utilizar el método será armar una matriz de correlación con todos los puestos a evaluar. Los cargos que estamos evaluando tienen filas y columnas, y el orden de estos debe ser el mismo. Al final, agregaremos una columna adicional para el total.
El siguiente paso es colocar un signo + cuando el cargo de la fila requiere más del factor que el cargo de la columna. Para el caso de su inverso correspondiente, se coloca un signo -. Por ejemplo, si la secretaria requiere más del factor “conocimiento” que el mensajero, el mensajero requiere menos del factor “conocimiento” que la secretaria. En los casos en los que el cargo sea el mismo tanto en la fila como en la columna, colocaremos una X, ya que no tiene sentido evaluar un cargo con sí mismo.
Luego se totaliza el número de signos + por fila. Finalmente no nos queda más que ordenar los puestos según la cantidad de signos + que se hayan obtenido.

Como método de revisión, sumaremos los resultados de la columna total para ver si coincide con el número de comparaciones que tenemos que realizar. Esto podemos saberlo aplicando la fórmula “n” por “n” menos 1, sobre 2, siendo “N” el número de cargos. En este caso, entonces, el cálculo sería: 5 por 4 sobre 2 igual 10 comparaciones. Entonces, podemos concluir que el método está bien construido y hemos realizado todas las comparaciones necesarias.

Ahora nos preguntamos... ¿Cómo, en función de los resultados, podemos determinar el salario en el método de jerarquización? Podemos manifestar que una vez que el comité ha determinado por consenso el ranking de los puestos, se dispondrán los salarios mediante la siguiente fórmula: (Salario mayor-salario menor) sobre (n-1). Allí, el salario mayor es el salario máximo de los puestos analizados; el salario menor es el salario mínimo de los puestos analizados; y “n” el número de puestos.
Si el salario máximo abonado es de $2.500.000, el mínimo es $1.000.000 y hay 5 puestos, entonces... 2.500.000 – 1.000.000 sobre 4 es igual a $375.000.

Tomando como base el ordenamiento anterior por comparación de parejas, la estructura salarial quedaría de la siguiente manera:

- En primer lugar, ordenados de mayor a menor, con un sueldo de $2.500.000, el puesto de Auxiliar contable
- Continuando en forma decreciente, le seguiría el puesto de cajero, con un sueldo de $2.125.000
- y así, continuando siempre en forma decreciente hasta el menor, el puesto de Vigilante, con un sueldo de $1.000.000

Ahora conoceremos la segunda alternativa que encontramos dentro de los métodos cualitativos, que es el de categorías o clasificación por grados, que clasifica cada puesto en un grado de las categorías preestablecidas, como podrían ser producción, comercialización o administración.
Dicho método no proporciona una escala de medida concreta para diferenciar cada puesto, sino que, por el contrario, este sistema se basa esencialmente en que dentro de una categoría de puestos existen diferentes responsabilidades, habilidades y funciones, que pueden ser expresadas en grados definidos y descriptos; y a su vez, ordenados.
Podemos decir que este es similar al método de jerarquización, ya que requiere también que el calificador considere los puestos como un todo.

El calificador analiza la descripción del puesto y selecciona el grado cuya definición considera que representa con mayor precisión el nivel de funciones del puesto. Por lo tanto, se compara el puesto contra una escala, con objeto de determinar su posición relativa dentro del grupo que se califica.
En primer lugar, se deben determinar las categorías, y una opción para definirlas es agrupar los puestos según los factores comunes que lo determinan.
Luego, se deben describir las categorías eligiendo una frase que describa las tareas de cada grupo. Por ejemplo: Los trabajos de ésta categoría: comprenden tareas administrativas, tienen iniciativa y autonomía, con supervisión restringida, toman decisiones, llevan a cabo tareas no rutinarias, o aplican sus conocimientos y experiencia.
Posteriormente, es necesario asignarles el grado correspondiente.
Finalmente, el comité deberá evaluar los puestos teniendo en cuenta éstas variables.

Una vez que disponemos de una escala bien construida, fiable y válida, sólo resta utilizarla como marco de comparación para los diferentes puestos que van a ser valorados.

Una cuestión esencial que debemos tener en cuenta es que se tienen que determinar los suficientes grados para medir el grupo de puestos, según la categoría predeterminada, y detallarlos en forma minuciosa.

Uno de los mayores obstáculos y dificultades que tiene éste método, es la asignación correcta de cada puesto en la categoría correspondiente y su grado respectivo, teniendo en cuenta la complejidad de los puestos.
Como es engorroso y confuso determinar una sola escala de categorías y grados para todos los puestos, es aconsejable que, si en la Empresa los puestos son muy heterogéneos, se establezcan categorías y grados de acuerdo a grupos o áreas funcionales de la organización. Por ejemplo, escala de categorías para la producción, administración, comercialización, supervisión o jefaturas, etc.
Una vez determinados los distintos agrupamientos de puestos a valorar, se deben precisar los factores a considerar, el número de categorías y la definición de sus grados.

Los factores más utilizados en este método son los siguientes:

- Dificultad y variedad en el trabajo (complejidad)
- Supervisión recibida y ejercida
- Iniciativa (juicio)

- Responsabilidad
- Experiencia
- Conocimiento requerido
- Y esfuerzo físico y mental

Por supuesto, existen ventajas e inconvenientes del método de graduación. Como ventajas podemos mencionar que:

- es fácil de usar y de entender
- es relativamente fácil de llevar a efecto
- y los resultados logrados son razonablemente satisfactorios

Pero presenta los siguientes inconvenientes:

- puesto que no se hace un análisis detallado, el juicio general sobre todo el puesto puede causar una clasificación incorrecta
- No se emplean hojas de calificación para indicar el valor exacto empleado por los calificadores para determinar la posición del puesto
- algunos puestos pueden pertenecer, en parte, a una clase y, en parte, a otra
- Es posible que ningún clasificador esté familiarizado con todos los puestos
- El empleo del sistema se dificulta conforme aumenta en número de puestos y la complejidad de los mismos
- Es relativamente difícil la redacción de las descripciones, las clases o grados

Asimismo podemos manifestar que hay ejemplos de escalas de categorías y sus grados. A continuación veremos una escala confeccionada por Manuel Peña Baztán en 1975.

- Los miembros del Grado 1 realizan tareas auxiliares o subalternas que no precisan de conocimientos específicos, no manejan máquinas de oficina, trabajan bajo estrecha supervisión y no requieren iniciativa. Por ejemplo: ordenanzas
- Quienes pertenecen al Grado 2 realizan tareas para las que se precisa cultura general. Siguen instrucciones, aunque eligen el procedimiento a seguir entre varios. Manejan máquinas de oficina, requieren algo de iniciativa, aunque en grado limitado, y trabajan bajo estrecha supervisión. Por ejemplo: auxiliares administrativos
- Los miembros del Grado 3 debe elegir con cierta autonomía entre varios procedimientos. Precisan iniciativa para el desarrollo de su trabajo que efectúan con media supervisión, realizan tareas que requieren ciertos conocimientos

técnicos específicos, y además, pueden supervisar la labor de alguna persona del grado 2. Podemos citar como ejemplo un oficial administrativo.

- Aquellos que forman parte del Grado 4 desarrollan una función ejecutiva en la que pueden manejar datos confidenciales, requieren conocimientos técnicos amplios, como idiomas, contabilidad, etc. de una o varias materias, deben tomar decisiones sobre los métodos a emplear y requieren cierta cantidad de iniciativa. Asimismo, pueden supervisar la labor de otras personas del grado 2 ó 3. Por ejemplo: oficial contable, secretaria de dirección
- El Grado 5 requiere conocimientos amplios de un campo concreto de actuación. Da normas y brinda soluciones a las personas que de él dependen, a las que supervisa su labor, que acostumbra a ser rutinaria. Además debe consultar con sus superiores las situaciones anómalas o que se salgan de su concreto ámbito de actuación, y tiene responsabilidades por datos confidenciales o dinero. Puede ser ejemplo de este grado el jefe de sección
- El Grado 6, por su parte, requiere coordinar la actuación de varios empleados de los grados anteriores a los que manda y controla. Planea sus trabajos, hace previsiones, sumado a que precisa conocimientos en un campo extenso de actuación, examina y resuelve o propone soluciones a los problemas que surjan en el ámbito de su competencia, y es objeto de una supervisión limitada. Por ejemplo: jefe de servicio
- En el grado 7 se requiere una alta especialización en un campo muy concreto, precisándose una titulación superior y cierta experiencia. Propone soluciones a la dirección, controla diferentes aspectos de la empresa, hace informes altamente especializados y presta el asesoramiento que se le solicita, dentro del campo de sus conocimientos, para la orientación de la empresa. Podemos citar como ejemplo un staff de alto nivel, el abogado de la empresa, controllers, etc.
- Y finalmente, en el Grado 8 se requiere un conocimiento completo en extensión y amplitud de un conjunto de materias muy extenso. Interpretar y aplicar políticas departamentales, coordinar y supervisar un área operativa de la empresa de cierta complejidad, mandando a sus componentes. Propone siempre soluciones a la dirección y hace estudios e informes especializados. Por ejemplo: dirección de departamento.

Ahora bien. ¿Cómo se confecciona una escala salarial en la clasificación por grados? Una vez confeccionadas las escalas, se clasifican los puestos, en qué categoría encuadrarlos, y

qué grado le corresponde. Según complejidad de tareas, menor grado menor complejidad y viceversa. Y se determinará un rango de salarios por grado (mínimo – máximo), teniendo en cuenta la productividad y el mérito individual de cada trabajador.