



# CAPACITARTE

*Es ser líder de tu vida*



## Resumen Módulo 4

### MÉTODOS CUALITATIVOS DE VALORACION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

#### **Métodos cualitativos de valoración**

Los métodos de valoración cualitativos (no analíticos ni cuantitativos), también conocidos como globales, son aquellos que justamente toman al puesto como un todo, sin descomponer el puesto en factores; la base de estudio es la descripción de puestos anteriormente detallada.

El comité de evaluación es el órgano de la valoración de los puestos y su ordenamiento, asesorados y coordinados por especialistas en Recursos Humanos.

El objetivo central de estos métodos es lograr una ordenación de los puestos pero sin determinar diferencias entre los puestos analizados; los puestos se valoran según características generales y a factores básicos y comunes (ejemplo: requisitos de educación y experiencia).

Existen dos métodos de valoración globales:

- A. De jerarquización (ascendente y descendente y de comparación de parejas)
- B. De categorías (y grados)

#### **A - Método de jerarquización (o ranking)**

Es el más antiguo y el más sencillo de todos; los puestos se comparan y valoran globalmente sin analizarlos por factores. 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 (ej: educación).

### 1) Ascendente-descendente

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. Se debe llegar a una jerarquización coherente y única, mediante el consenso.

### 2) Comparación de parejas

Consiste en comparar los puestos por parejas en un cuadro de doble entrada, asignando un signo + al más complejo y un signo – al menos complejo. En este caso 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 puestos.

El nro de comparaciones a realizar se calcula aplicando la fórmula  $\frac{n(n-1)}{2}$

2

Por ejemplo si tenemos 5 puestos:  $\frac{5(4)}{2} = 10$  comparaciones

2

Para que haya consenso es necesario utilizar ciertos criterios (ej responsabilidad) y realizar la comparación de los puestos tomando este único criterio y así lograr una calificación más homogénea.

### Determinación del salario en el Método de Jerarquización

Una vez que el comité ha determinado por consenso el ranking de los puestos, se determinará los salarios mediante la siguiente fórmula:

$(\text{Salario mayor} - \text{salario menor}) / (n - 1)$

Dónde:

- Salario mayor: salario máximo de los puestos analizados.
- Salario menor: Salario mínimo de los puestos analizados.
- n: número de puestos

Si el salario máximo abonado es de \$ 20.000, el mínimo es \$ 10.000 y hay 5 puestos =  
 $(20000 - 10000) = \$ 2.500$

4

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

### **B) Método de categorías o clasificación por grados**

Este método clasifica cada puesto en un grado de las categorías preestablecidas. Dicho método no proporciona una escala de medición para diferenciar cada puesto.

Este sistema se basa esencialmente en que cada puesto tiene diferentes responsabilidades y funciones, que pueden ser expresadas en grados definidos y descriptos.

En primer lugar se deben determinar las categorías, luego se deben describirlas y asignarles el grado correspondiente. El comité deberá evaluar los puestos teniendo en cuenta éstas variables.

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 si en la Empresa los puestos son muy heterogéneos, establecer categorías y grados de acuerdo a grupos o áreas funcionales de la Empresa; por ejemplo escala de categorías para la producción, administración, comercialización, supervisión o jefaturas, etc

Por ejemplo para el grupo de producción comprende tareas manuales, mecánicas, no especializadas, especializadas, tecnológicas, etc; para la administración pueden comprender operaciones rutinarias, sencillas, empleo de máquinas, conocimientos especializados, etc

Una vez determinado los distintos agrupamientos de puestos a valorar, se debe determinar los factores a considerar, el número de categorías y definición de sus grados.

Los factores más utilizados en este método son:

- Dificultad y variedad en el trabajo (complejidad)
- Supervisión recibida y ejercida
- Iniciativa (juicio)
- Responsabilidad
- Experiencia
- Conocimiento requerido
- Esfuerzo físico y mental

Para casos de trabajadores operarios, los factores a tener en cuenta son: calificación profesional, esfuerzo físico, responsabilidad. Mientras que en grupo de trabajadores administrativos se consideran la preparación y el conocimiento, responsabilidad, complejidad de la tarea, la experiencia y la iniciativa.

---

Una opción para definir las categorías es agrupar los puestos según los factores comunes que lo determinan; se elige una frase que describa las tareas de cada grupo. Ejemplo: Los trabajos de ésta categoría son: comprende tareas administrativas, tienen iniciativa y autonomía, con supervisión restringida, toman decisiones, tareas no rutinarias, aplican sus conocimientos y experiencia.

Luego se procede a determinar los grados según la intensidad cómo se presentan. Se deben determinar los suficientes grados para medir el grupo de puestos, según la categoría predeterminada y detallarlos en forma minuciosa. Por ejemplo, una escala para medir puestos de no supervisión requerirá menos grados que la que corresponde a puestos de supervisión.

### **Clasificación de puestos y escala salarial**

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).

Se determinará un rango de salarios por grado (mínimo – máximo), teniendo en cuenta la productividad y el mérito individual de cada trabajador.