

SISTEMAS DE VALUACIÓN DE PUESTOS

MARÍA DEL PILAR RAMÓN FERNÁNDEZ

SISTEMAS DE VALUACIÓN DE PUESTOS

Los Sistemas de Valuación nos ayudan a definir la posición de nuestros puestos, en cuanto a su valor o importancia dentro de la organización. Para poder llevar a cabo la valuación, necesitamos llevar a cabo el análisis de puestos.

El Análisis de Puestos, que significa recabar información acerca del puesto, es la herramienta para poder valorar un puesto y trata de analizar un puesto en cada una de las actividades individuales que realiza un puesto.

Los pasos para realizar el análisis del puesto son:

1. APROBACIÓN DE LA GERENCIA

Los costos del análisis de puesto se presentan a la gerencia y esta determina si lo quiere o no, si tiene el presupuesto.

2. OBJETIVOS

Con el fin de ver en qué nos va a ayudar el análisis de puesto.

3. INFORMACIÓN A LOS TRABAJADORES

Con la finalidad de que se sientan importantes y colaboren mejor con ésta. Los trabajadores deben de conocer en qué consiste este análisis.

Las actividades para realizar correctamente el análisis son las que a continuación se indican:

1. **TENER ENCABEZADO:** Debe de tener el título de que se trata el puesto. Aquí se pone el número o clave del trabajador, se le debe de dar ubicación al puesto, a que área pertenece y donde se encuentra ese puesto dentro de la organización. Debe de tener jerarquía, jefe y subordinado del puesto que se va a analizar. Se debe poner el nombre del analista y del superior del mismo y fecha del análisis.
2. **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:** Preferentemente debe realizarse a través de una entrevista y es importante saber llevarla para obtener los mejores resultados.

Una entrevista tiene 3 etapas:

- **Raport:** Es donde se entabla una relación interpersonal entre el entrevistador y el entrevistado, es la parte más importante de la entrevista.
- **Cima:** Es la parte esencial del contenido de la entrevista. Se le hacen preguntas al entrevistado sobre su experiencia laboral, el porqué desea trabajar en la empresa, etc.
- **Cierre:** Es dar las gracias, aclarar dudas, darle oportunidad al entrevistado de que haga preguntas con respecto a la empresa y puesto solicitado.

La entrevista es el elemento en el que se basa para llevar a cabo la descripción de puestos.

La descripción de puestos se divide en:

- a) **Descripción genérica:** Es explicar el conjunto de actividades del puesto.

- b) **Descripción específica:** Detallar las actividades del puesto. Es decir cada una de las actividades que debe realizar el trabajador.

La descripción de puestos debe redactarse bajo el siguiente procedimiento:

- a) **CLARIDAD:** Con verbos en infinitivo y acciones específicas, con el fin de evitar confusiones.
- b) **SENCILLEZ:** Debe de tener un lenguaje accesible para que toda persona que lo lea entienda lo que se hace en ése puesto.
- c) **CONCISIÓN:** Se debe de utilizar el menor número de palabras.
- d) **PRECISIÓN:** Evitar palabras ambiguas para evitar las confusiones.
- e) **VIVEZA:** La descripción debe despertar el interés de la persona que lo está leyendo.

La redacción del análisis de puestos debe tratar de dejar la descripción en un sentido lógico, que todo mundo entienda lo que es cada puesto, buscar lo esencial, utilizar términos cuantitativos y evitar vaguedades, cuantificar el tiempo de cada actividad y empezar cada frase con un verbo activo y funcional.

Los beneficios que se obtienen del análisis de puestos son los siguientes:

PARA LA EMPRESA

1. Lagunas o problemas que puede tener la organización.
2. Establece y reparte mejor las cargas de trabajo de cada uno de los puestos.
3. Fija responsabilidades en la ejecución del trabajo. Se delimitan las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los puestos.

PARA LOS SUPERVISORES

1. Permite explicar mejor al trabajador sus actividades a realizar en el puesto.
2. Evita interferencia en el mando.
3. La organización le dice al supervisor sus actividades a realizar y no se puede salir de ellas.

PARA EL TRABAJADOR

1. Señala responsabilidades al trabajador, le dice hasta dónde puede llegar.
2. Impide que invada las actividades de otro trabajador.
3. Señala las fallas o aciertos del trabajador.

PARA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

1. Facilita la conducción de entrevistas.
2. Permite calificar los méritos del trabajador, nos permite comparar lo que el trabajador debe de realizar y lo que éste realiza.
3. Permite colocar al trabajador en el puesto adecuado.

Los mayores beneficios son para el supervisor, ya que le permite manejar mejor a su personal y establecerlo en el puesto más adecuado.

Para organizar el personal de una empresa, es esencial establecer una apropiada jerarquía dentro de la misma. Cada trabajador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto de los demás.

La jerarquización de los puestos requiere la determinación precisa de la importancia de cada trabajo en relación con los demás.

La importancia relativa o valor de un puesto depende de muchos elementos difíciles de apreciar por su complejidad y sutileza, la mayoría de los cuales están en relación con la influencia que el trabajo tiene sobre la producción.

La importancia del trabajo debe reflejarse en el salario que por él se paga, de modo que las remuneraciones guarden un orden, y dentro de él, una distancia relativa proporcional a la categoría o valor de los puestos correspondientes.

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 86, precisando un principio constitucional, establece que "a trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual". La afirmación del principio de la proporcionalidad que debe existir entre las labores y la remuneración que por ellas se paga, es clara y explícita.⁵

Más en la vida industrial moderna, en virtud de la extensión, complejidad y movilidad del personal, en vez de que el salario refleje la importancia del puesto, ocurre precisamente lo contrario: el puesto se jerarquiza o se valúa en razón del salario que se paga.

Algunas de las siguientes causas, elevan o disminuyen indebidamente los salarios, rompiendo la estructura jerárquica que debe existir en las labores:⁶

- a) Los favoritismos.
- b) La presión sindical para proteger a ciertos trabajadores.
- c) La falta de un conocimiento exacto de la importancia de los puestos.
- d) La fijación por cálculo de lo que debe pagarse en un puesto nuevo.
- e) La escasez de un tipo determinado de trabajadores.

⁵ REYES PONCE, Agustín, *Administración de Personal: Sueldos y Salarios*. México. Ed. Limusa. Pág. 39.

⁶ REYES PONCE, Agustín, *Administración de Personal: Sueldos y Salarios*. México. Ed. Limusa. Pág. 40.

- f) La fuga imperceptible de obligaciones de un puesto.
- g) La acumulación de cargas por una supervisión exigente.

Es por ello que debe buscarse un sistema que abarque y cubra las necesidades de nuestra organización, que establezca en forma técnica el valor o importancia de los puestos de la misma.

Entendemos por valuación de puesto, un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

Una correcta jerarquización de los puestos, favorece la organización y la eficiencia de las empresas.

La valuación de puestos sirve para establecer adecuados sistemas de salarios dentro de una organización, va a dar parámetros para establecer sueldos de acuerdo a la importancia del puestos; la valuación es impersonal y lo que le da valor a un puestos, son las actividades que se realizan en dicho puesto.

La valuación de puestos, no siempre determina cuánto debe pagarse a un trabajador, sino que sólo indica si lo que se le paga, guarda la debida relación con lo que reciben los demás.

En una valuación se va a evaluar la función, la responsabilidad y la capacidad del puesto y no de la persona; esto va a dar una correcta organización ya que ayuda a determinar si el organigrama requiere de algún cambio, la valuación sirve para reubicar un puesto.

NECESIDADES DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS

1. Jerarquización del salario.
2. Jerarquización del personal.
3. Ver cuánto vale el puesto.
4. Una estructura de salario y establecimiento de políticas.
5. Ver puestos de nueva creación.

Existe una técnica complementaria de la valuación de puestos, las encuestas de sueldos, ya sean locales o regionales, las cuales, ayudan a ubicar los sueldos, acercando éstos a los promedios que se pagan en otras empresas similares.

La línea de sueldos, que se construye como resultado de la valuación de puestos, permite conocer en forma tangible si éstos ascienden con rapidez, o, por el contrario, su aumento es casi imperceptible al aumentar su categoría, si hay desproporción en los sueldos pagados de un departamento a otro, etc.

La valuación de puestos permite afrontar, sobre bases objetivas, la línea de sueldos, las circunstancias que pueden sobrevenir, y resolver los problemas, con un criterio técnico pre-establecido.

La valuación de puestos permite establecer desde un principio, y en forma segura, la colocación y el sueldo que deben señalarse a un puesto nuevo. Así mismo proporciona elementos objetivos indiscutibles para fijar el sueldo con mayor justicia, como son la habilidad que exige el puesto, las condiciones en que se realiza, los riesgo que supone, la capacidad para la solución de problemas, etc., elementos que se estiman y ponderan dentro de esta técnica.

El valor técnico de los sistemas de valuación de puestos, descansa en distinguir dos cosas distintas:

- a) Lo que vale el puesto, aunque esta medición se haga con las naturales y necesarias limitaciones que existen siempre que se trata de medir aquello que de alguna manera está relacionado con lo humano.
- b) Lo que debe pagarse por la eficiencia o rendimiento de cada trabajador.

Dentro de los principales métodos de valuación de puestos, encontramos los siguientes:

1. Escalas de puntuación: Se valúa subjetivamente el desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de alto a bajo y esta valuación se basa sólo en las opiniones de la persona que realiza la calificación.

Algunas de las ventajas de este método es la calidad de su desarrollo y lo fácil de impartirlo y se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

2. Listas de verificación: Aquí la persona que califica selecciona oraciones que describan el desempeño y las características del empleado. Estos valores permite la cuantificación, para obtener puntuaciones totales.

Las ventajas de este sistema es la economía, la facilidad de administración y su estandarización. Algunas desventajas son la equivocada interpretación de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal.

3. Método de selección forzada: Aquí el evaluador debe seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra y estas afirmaciones son de carácter positivo o negativo. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de éstos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador y los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejorar. Este método es fácil de aplicar y se puede adaptar a distintos puestos.
4. Método de registro de acontecimientos críticos: El evaluador lleva una bitácora de las actuaciones más destacadas y estos acontecimientos son registrados durante el período de valuación incluyendo una explicación.

Este método es útil para la retroalimentación del trabajador.

5. Escalas de calificación conductal: Aquí se usa el sistema de comparación del desempeño del empleado con ciertos parámetros conductales específicos.
6. Método de evaluación en grupos: Se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Generalmente estas valuaciones las realiza el supervisor y son útiles para la toma de decisiones sobre aumento de sueldos basados en el mérito, promociones, etc., ya que permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Dentro de este método se encuentran:

- a) Método de categorización: El evaluador coloca a sus empleados de mejor a peor y este método es fácil de aplicar.
- b) Método de distribución forzado: Aquí el evaluador ubica a sus empleados en diferentes clasificaciones, con este método algunos trabajadores se pueden considerar injustamente valuados.
- c) Método de comparación por parejas: El evaluador compara a cada empleado contra todos los que están siendo valuados en el mismo grupo. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido.

Cabe destacar que a través de la calificación de méritos se lleva a cabo un control sobre el trabajador y compara a un trabajador con otro para ver cual es el adecuado para cada puesto.

Las cualidades que se califican aquí son el criterio, la iniciativa, calidad y cantidad de trabajo, responsabilidad, conocimientos, etc.

La calificación de méritos la realiza el supervisor en un período no menor a cuatro meses ni mayor a doce meses y se realiza en forma individual.

Los objetivos de la calificación de meritos son:

1. Orientación para la organización.
2. Orientación para el supervisor.
3. Orientación para el trabajador.
4. Eliminación de la rutina.
5. Auxiliar en los sistemas de incentivos.

Los principales problemas a los que nos enfrentamos en la calificación de méritos pueden ser:

1. **EFFECTO DE HALO:** Es la imagen que se da a la gente sin que te conozca y para evitar esto, se debe calificar por separado cada cualidad.
2. **TENDENCIA CENTRAL:** Es cuando el supervisor pone más o menos la misma calificación a todos los trabajadores, es decir, no hay buenos ni malos.
3. **PREJUICIOS PERSONALES:** Es cuando el supervisor sostiene una opinión personal anterior a la valuación, basada en estereotipos y el resultado puede ser distorsionado.
4. **INTERFERENCIA DE RAZONES SUBCONSCIENTES:** Movidos por el deseo inconsciente de agrandar y conquistar popularidad, los valuadores pueden adoptar actitudes benévolas o estrictas

De igual forma, también existen diferentes sistemas para valorar puestos, siendo estos:

- a) Grados.
- b) Perfiles y escalas.
- c) Alineación.
- d) Bandas.
- e) Factores.

Principalmente hablaremos de dos de ellos, ya que son los que conozco, entiendo y opero en mi organización: Método de Grados, y Método de Perfiles y Escalas.

Dichos sistemas son los métodos que utilizan los despachos de Consultoría Mercer (Grados) y Hay (Perfiles y Escalas)

En resumen, la valuación de puestos, en sus diversos sistemas, y con todas las limitaciones que tienen estas técnicas, determina lo que vale el puesto en función del trabajo desempeñado, así como su justa retribución.

Los puestos se valúan para compensar y retribuir conforme a los valores organizacionales (responsabilidades, capacidades, etc.), para mantener un equilibrio entre el valor de mercado y el valor empresa y para comprender los puestos e identificar las posibles carreras de desarrollo para el crecimiento del personal, logrando que el ocupante logre entender:

Que debe hacer.

Como lo debe hacer.

Lograr que lo ejecute.

MÉTODO HAY DE PERFILES Y ESCALAS

En este método, la valuación de puestos es el proceso de establecer las relaciones relativas de los puestos dentro de una organización, aplicando una medida cuantitativa al contenido del puesto, teniendo como principales objetivos:

1. Lograr que los puestos tengan el orden de importancia correcto.

2. Establecer una distancia relativa adecuada entre los puesto dentro de ese orden.

Es importante hacer notar que la valuación de puestos no tiene como intención producir un nivel de pagos. Más bien produce una estructura de puestos en términos de “contenido del puesto valuado” alrededor del cual se puede establecer una estructura salarial. El nivel competitivo (en relación al mercado externo) donde se posiciona finalmente la estructura salarial es una decisión de política gerencial que sigue del proceso de valuación de puesto. La valuación cuidadosa y objetiva de los puestos va a asegurar el logro de la equidad interna. El desarrollo de las estructuras salariales y del sistema de precios de los puestos individuales es una función completamente diferente y no tiene nada que ver con el proceso de medición de puestos.

De la misma manera, el proceso de valuación no considera, y no debe reflejar, el desempeño subyacente (ya sea que éste sea “sobresaliente” o “marginal”). Más bien considera los requerimientos relativos de los puestos, suponiendo que los puestos estén cubiertos por titulares experimentados que estén desempeñando sus funciones de manera plenamente competente y que todos los requerimientos del diseño del puesto se estén cubriendo. Una vez que se establezca una estructura salarial, los rangos salariales de los puestos individuales van a proporcionar el rango para reconocer las diferencia de desempeño entre los individuos. El determinar el pago de cada individuo dentro del rango salarial en base al desempeño individual es generalmente una responsabilidad de gerencia dentro del contexto de la política de administración salarial.

En el proceso de valuación se establece la relación entre los puestos, finalmente, por medio de una comparación de un puesto con otro. Este proceso puede contemplarse como un ejercicio avanzado de la semántica dado que los puestos se analizan y describen en palabras. Las premisas de valuación y su diferenciación son de la misma forma cuestión de palabras y se deben de considerar muchas facetas del contenido de un puesto o sus requerimientos. Por lo tanto, es difícil comparar y tratar de medir puesto completos o totales.

En pocas palabras, la cuestión básica “¿cuánto debe ganar un empleado? se soluciona mediante:

1. La determinación de la relación relativa del contenido del puesto para todos los puestos dentro de la organización.
2. Determinar a qué nivel la compañía le pagará a todas las posiciones (decisión de política) en relación a otras compañías.
3. Determinar el pago de cada uno de los empleados dentro del rango salarial basado en el desempeño individual y las pautas administrativas.

COMITÉ DE VALUACIÓN DE PUESTOS

ALTA GERENCIA

SUPERVISORES Y GERENTES

Es importante reconocer que cada una de estas determinaciones involucra una decisión independiente y distinta y deberá permanecer de esta forma si han de obtenerse los resultados más objetivos.

Como miembro de un Comité de valuación de puestos, la decisión del primer punto deberá ser su única preocupación.

Cada miembro del Comité va a leer independientemente la Descripción de Puesto que esta previamente analizada y aprobada por el titular y uno o más niveles de supervisión para asegurar la exactitud y acuerdo en relación al contenido, para aplicar una serie de juicios en relación al puesto en términos de Habilidades, Solución de Problemas y Responsabilidad por Resultados y llegar a un total de puntos y énfasis para el puesto. Cada valuación de los miembros del Comité se va a listar entonces abiertamente para permitir la discusión de varios puntos de vista y facilitar el llegar a una valuación de consenso. Los Consultores de Hay servirán como apoyo al Comité hacia una consistencia y exactitud en la interpretación de las Matrices Hay y su aplicación.

La experiencia ha demostrado que el proceso de valuación se realiza de manera mucho más sencilla, comparando ciertos aspectos de los elementos de puestos que son comunes a todos los puestos en diferentes grados. El Método Hay de Perfiles y Escalas permite la comparación de puestos a través de un análisis de tres factores comunes (factores universales) dentro de los cuales se hace un total de ocho juicios independientes en relación a los diferentes aspectos (elementos) de cada puesto. Estos son:

FACTORES UNIVERSALES	ELEMENTOS
HABILIDADES	1. Habilidad Especializada. 2. Habilidad en Gerencia. 3. Habilidad en Relaciones Humanas.
SOLUCION DE PROBLEMAS	1. Marco de Referencia. 2. Complejidad del Pensamiento.
RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS	1. Libertad para actuar. 2. Magnitud. 3. Impacto.

Las tres Escalas y sus definiciones, representan el criterio de valuación que se usará en la valuación de todos los puestos.

El patrón de numeración que se usa universalmente en el proceso Hay de valuación de puestos se emplea en el diseño de las Matrices, es una escala geométrica basada en pasos. Se define un "paso de diferencia" como la diferencia mínima que los evaluadores bien informados y experimentados pueden discernir entre los puestos o los elementos de los puestos. El paso es el bloque de construcción esencial del método y la unidad básica de la escala de valuación de puestos.

La experiencia ha demostrado que la habilidad para discernir una magnitud de diferencia, es proporcional al tamaño de las cosas que se están comparando. Por lo tanto, la diferencia de pasos es siempre la misma en términos de porcentaje y para la valuación de puestos, el tamaño de esa diferencia se ha establecido aproximadamente del 15%. Es decir, el valor de cada paso en la escala aumenta en incrementos del 15% (por ejemplo: 50, 57, 66, 76,87, 100, etc.), duplicándose cada 5 pasos. Para no ser redundantes, se hace referencia sólo a los puestos, pero debe comprenderse que se aplican a los elementos de los puestos también.

En conjunto, estas escalas permiten realizar juicios disciplinados sobre la relatividad del contenido del puesto. Los valores de puntos derivados de la escala incorporada en cada una de las tres tablas por tanto se combinan para formar una expresión cuantificada del contenido total de un puesto.

A continuación, se presentarán las Matrices, con lo que nos será más fácil comprender su uso:

ESCALA PARA VALUAR HABILIDADES (KNOW-HOW)

HABILIDAD ESPECIALIZADA (“TÉCNICA”)

LENGUAJE ESTANDAR DE LAS TABLAS	LENGUAJE EXTENDIDO
A. PRIMARIO Ejecución de tareas simples y repetitivas	La posición requiere instrucción oral y detallada para la ejecución de tareas simples y repetitivas (lectura, escritura y cálculos elementales).
B. OFICIO ELEMENTAL (TÉCNICA ELEMENTAL) Familiaridad con rutinas de trabajo estandarizadas, que pueden implicar el uso de equipos y máquinas simples.	1. Dentro del contexto administrativo, los puestos están orientados a la rutina de oficina y/o habilidades para operar equipo común (copiadora, equipo de limpieza). 2. Los puestos relacionados con producción requieren habilidad para manejar máquinas simples.
C. OFICIO (TÉCNICA) Pericia en actividades dentro de un procedimiento de trabajo que pueden incluir destreza en el uso de equipos especializados.	1. En el ámbito administrativo, los puestos a este nivel requieren un entendimiento de las rutinas y procedimientos generales del trabajo de oficina, y puede requerirse el uso de habilidades para la operación de equipos especializados moderadamente complejos. 2. En el contexto de producción, esto generalmente representa la adquisición de una habilidad a través de entrenamiento formal en un oficio.
D. TÉCNICA AVANZADA Pericia en procedimientos administrativos y/o técnicos complejos.	Se requieren habilidades adquiridas por la combinación de larga experiencia y/o un entrenamiento técnico o semiprofesional relacionado. El dominio del “CÓMO” es amplio con conocimientos limitados de las teorías o ciencias en el que está fundado.
E. ESPECIALIDAD BÁSICA Suficiencia en una función especializada que implica la comprensión de su práctica y principios.	Estas posiciones requieren un entendimiento básico y aplicación de principios teóricos o científicos adquiridos mediante una preparación ya sea universitaria o equivalente. El trabajos se refiere típicamente a un campo especializado de conocimientos (tales como ingeniería, contaduría, producción, personal, sistemas, etc.)

ESCALA PARA VALUAR HABILIDADES (KNOW-HOW)

HABILIDAD ESPECIALIZADA (“TÉCNICA”)

LENGUAJE ESTANDAR DE LAS TABLAS	LENGUAJE EXTENDIDO
F. ESPECIALIDAD MADURA Dominio en una función especializada, adquirida mediante una amplia experiencia en el manejo de teorías, técnicas y principios.	Este es el nivel profesional en el que el conocimiento se ha complementado o reforzado a través de una considerable experiencia de trabajo o de una especialización académica adicional en un área particular con el fin de cubrir las necesidades del puesto.

<p>G. ESPECIALIDAD AVANZADA</p> <p>Autoridad determinante en un campo de negocio complejo.</p>	<p>Se incluye en estas posiciones a los expertos cuya considerable experiencia y profundidad de conocimiento los autoriza a determinar las políticas y prácticas empresariales.</p> <p>Este nivel también lo ocupan los altos especialistas técnicos en disciplinas científicas y académicas que son autoridades en ellas.</p>
<p>H. ESPECIALIDAD EXCEPCIONAL</p> <p>Competencia excepcional en una disciplina empresarial, administrativa y/o científica, fuera del marco de la organización.</p>	<p>Los titulares de estos puestos normalmente son valorados por su liderazgo reconocido en un campo científico, fuera del marco de la organización.</p>

ESCALA PARA VALUAR HABILIDADES (KNOW-HOW)

HABILIDAD EN GERENCIA

LENGUAJE ESTANDAR DE LAS TABLAS	LENGUAJE EXTENDIDO
<p>0. TAREA</p> <p>Ejecución de actividades específicas.</p>	<p>Estos empleos normalmente se centran en el cumplimiento de tareas individuales más que en el hecho de integrarlas al flujo de trabajo de la unidad. Los puestos en esta categoría pueden ser parte de dicho flujo, pero los titulares cumplen con sus tareas sin necesidad de saber de dónde viene o a dónde va el trabajo, o cómo se usará en actividades posteriores. Si bien, el trabajo realizado es necesario, normalmente es posible alterar la secuencia del trabajo sin afectar el resto de la unidad; o que el trabajo se estructura de tal manera que las tareas a realizar se le presenten al ocupante en el orden en que se van a hacer, sin que se pueda alterar la secuencia.</p>
<p>I. ESPECÍFICA</p> <p>Ejecución y/o supervisión de una actividad o actividades específicas en cuanto a objetivo y contenido, con una apropiada relación con las actividades conexas.</p>	<p>Caen en esta categoría los contribuyentes individuales asignados a realizar tareas complejas, una combinación de ellas o actividades funcionales. Estas posiciones van desde investigadores científicos individuales hasta operadores de computadora o vendedores. También caben aquí los supervisores de primera línea que registran, monitorean y revisan el trabajo de otros.</p>
<p>II. HOMOGENEA</p> <p>Integración y coordinación operacional o conceptual de actividades y funciones que son homogéneas en naturaleza y objetivos.</p>	<p>Las posiciones que manejan las actividades y tareas funcionales a través de supervisores subordinados, son típicas de esta categoría. Las actividades a su cargo tienden a tener propósitos comunes y es importante coordinarse con otros fuera de la unidad de trabajo. También, se encuentran aquí algunos supervisores de profesionales y aquellos con la necesidad de una planeación gerencial e integración de actividades de apoyo.</p>

ESCALA PARA VALUAR HABILIDADES (KNOW-HOW)

HABILIDAD EN GERENCIA

<p>III. HETEROGENEA</p> <p>Integración y coordinación operacional o conceptual de actividades y funciones que son heterogéneas en naturaleza y objetivos.</p>	<p>Estas son, por lo general posiciones encargadas de integrar diversas funciones no relacionadas entre si (producción, ventas y sistemas). Es característico que existan metas y objetivos conflictivos y competencia por los recursos. La organización, la planeación y el control asumen una mayor importancia.</p>
<p>IV. AMPLIA</p> <p>Integración y coordinación operacional o conceptual de actividades y funciones heterogéneas con gran volumen de recursos.</p>	<p>Estas posiciones se encargan de integrar, ya sea a todas las funciones mayores de una empresa grande, o a todos los aspectos de una función estratégica mayor o de coordinar en toda la compañía una función estratégica de influencia significativa en sus operaciones.</p>

ESCALA PARA VALUAR HABILIDADES (KNOW-HOW)

HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS

LENGUAJE ESTANDAR DE LAS TABLAS	LENGUAJE EXTENDIDO
<p>1. BÁSICA</p> <p>Eficiencia normal en el trato con otros.</p>	<p>Este es el nivel básico de habilidades interpersonales que utilizan la mayoría de las personas durante el desempeño de su trabajo. Se incluye aquí la habilidad para comunicarse amable y educadamente con compañeros, supervisores y otras personas de la organización al solicitar o dar información, hacer preguntas o clarificar dudas. El ejercicio de este nivel de habilidades normalmente no aumenta la capacidad de uno para lograr los resultados finales del trabajo; pero si no se tienen estas habilidades causará problemas, lo cual finalmente interferirá con el desempeño efectivo del trabajo.</p>
<p>2. IMPORTANTE</p> <p>Es importante la comprensión de los demás así como influirles y/o servirles con el fin de obtener resultados que afectan a partes importantes de la organización.</p>	<p>Este nivel de habilidades interpersonales se requiere en trabajos en los que regularmente se interactúa con otros, ya sea dentro de la organización, con clientes o con el público. En general se requiere de habilidades como persuasión o asertividad, así como de sensibilidad al punto de vista de la otra persona, con el fin de influir en el comportamiento, cambiar una opinión o una situación. El hecho de que la posición implique contacto público no necesariamente significa que se requiera este tipo de habilidades, particularmente si el propósito es dar o solicitar información. Las posiciones que asignan, monitorean y supervisan el trabajo de otros empleados usualmente requieren este nivel de habilidad.</p>

ESCALA PARA VALUAR HABILIDADES (KNOW-HOW)

HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS

<p>3. CRITICA</p> <p>Es de máxima importancia el tener habilidades para comprender, desarrollar</p>	<p>Usualmente, las posiciones que tienen una interacción importante con otras personas de cualquier nivel, dentro o fuera de la organización, requieren del más alto nivel de habilidades</p>
--	---

<p>y motivar a las personas, con el fin de obtener resultados que afectan a toda la organización.</p>	<p>interpersonales. Se necesita de un entendimiento muy desarrollado de la conducta humana y de los factores que influyen y modifican el comportamiento. En este nivel se encuentran posiciones que requieren habilidades de negociación, pero hay que considerar la base de poder que se utilice. En negociaciones entre compradores y vendedores de productos, servicios, conceptos o ideas el "comprador", que puede "no" puede requerir de menos habilidades en Relaciones interpersonales que el "vendedor", quien debe cambiar ese "no" por un "sí". Este nivel lo requieren posiciones que son responsables por el desarrollo, la motivación y evaluación de otros empleados.</p>
---	--

ESCALA PARA VALUAR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

MARCO DE REFERENCIA

LENGUAJE ESTANDAR DE LAS TABLAS	LENGUAJE EXTENDIDO
<p>A. RUTINA ESTRICTA</p> <p>Reglas simples, instrucciones detalladas.</p>	<p>Las instrucciones, normalmente orales, generalmente especifican en detalle la secuencia y tiempos de las tareas a realizar, dejando al subordinado poca o ninguna libertad para considerar procedimientos alternativos.</p>
<p>B. RUTINA</p> <p>Rutinas e instrucciones establecidas.</p>	<p>Las instrucciones normalmente dan libertad para considerar, con base en las situaciones encontradas en el medio de trabajo, cierta variación en la secuencia de pasos a seguir.</p>
<p>C. SEMI-RUTINA</p> <p>Procedimientos y precedentes algo diversificados.</p>	<p>Si bien las tareas que hay que asumir indican un procedimiento o existen precedentes establecidos, se permite la flexibilidad para considerar (con base en las distintas circunstancias del trabajo) el procedimiento o el precedente más adecuado a seguir.</p>
<p>D. ESTANDARIZADO</p> <p>Procedimientos substancialmente diversificadas y estándares especializados.</p>	<p>Debido a los cambios de prioridades o diferencias en las situaciones en el medio de trabajo, el titular tiene libertad para elegir de entre muchos procedimientos, el que hay que seguir y en qué secuencia con el fin de lograr los resultados requeridos.</p>
<p>E. DEFINIDO</p> <p>Políticas y principios claramente definidos.</p>	<p>Las políticas, aún cuando están claramente definidas, son menos restringidas que los procedimientos. El "qué" está bien definido, el "cómo" que principalmente a juicio del titular. Los principios a seguir son aquellos que sustentan a disciplinas tales como Derecho, Ingeniería o Contabilidad.</p>
<p>F. AMPLIAMENTE DEFINIDO</p> <p>Políticas amplias y objetivos genéricos.</p>	<p>Está principalmente en el titular el determinar "qué se necesita hacer" con base en políticas amplias. El debe establecer el plan, determinar las prioridades y dictar los procesos necesarios para lograr los objetivos.</p>

ESCALA PARA VALUAR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

MARCO DE REFERENCIA

<p>G. GENÉRICAMENTE DEFINIDO</p> <p>Políticas generales y objetivos finales.</p>	<p>Estas posiciones determinan las directrices del funcionamiento de la organización. La meta se especifica en términos muy generales tales como “un incremento en las operaciones internacionales” o ingresar en nuevos mercados”.</p>
<p>H. ABSTRACTAMENTE DEFINIDO</p> <p>Leyes generales de la naturaleza o de la ciencia y filosofía de los negocios y patrones culturales.</p>	<p>Esta posición especial en la organización, asentada en accionistas, propietarios, etc., orienta la dirección estratégica de la organización, consistente con su constitución y lo que se requiera para su supervivencia y continuidad.</p>

ESCALA PARA VALUAR SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

COMPLEJIDAD DEL PENSAMIENTO

LENGUAJE ESTANDAR DE LAS TABLAS	LENGUAJE EXTENDIDO
<p>1. REPETITIVO</p> <p>Situaciones idénticas en las que la solución requiere una simple elección entre cosas aprendidas.</p>	<p>En estos puestos se aplican los conocimientos y la habilidad directamente al trabajo, con poca necesidad de hacer juicios. Cada situación por atender es casi la misma que la anterior, y la decisión correcta se toma por simple elección, ej.: codificación.</p>
<p>2. CON MODELOS</p> <p>Situaciones similares en las que la solución requiere una elección discriminada entre cosas aprendidas que generalmente siguen un patrón bien definido.</p>	<p>Estos puestos se enfrentan a situaciones de elección múltiple, pero se ha aprendido a partir de la experiencia previa cuál es la opción más adecuada en cada situación.</p>
<p>3. INTERPOLATIVO</p> <p>Situaciones diferenciadas que requieren de análisis para encontrar soluciones o aplicaciones dentro de cosas aprendidas.</p>	<p>Estas posiciones se enfrentan a problemas que caen en “puntos intermedios” y en los que hay que “leer entre líneas”. Las soluciones se definen a partir de la comparación de los elementos del problema con puntos de referencia en la experiencia de uno y posteriormente, en el uso del criterio para tomar la mejor decisión.</p>
<p>4. ADAPTATIVO</p> <p>Situaciones variables que requieren un pensamiento analítico, interpretativo, evaluativo y/o constructivo para desarrollar nuevas soluciones.</p>	<p>La situación a resolver incluye circunstancias, hechos y asuntos que son distintos a los afrontados previamente. El titular tiene que considerar diversos cursos de acción posibles y ponderar sus consecuencias antes de tomar o recomendar algún camino a seguir.</p>
<p>5. SIN PRECEDENTES</p> <p>Situaciones de investigación o inexploradas que requieren el desarrollo de conceptos nuevos y propuestas creativas.</p>	<p>Estas posiciones se enfrentan a los desconocido. Las situaciones que se encaran tienen poco o ningún precedente. El titular debe generar conceptos o enfoques nuevos sin la guía de nadie. La deliberación ocupa con frecuencia mucho tiempo.</p>

ESCALA PARA VALUAR RESPONSABILIDADES

LIBERTAD PARA ACTUAR

LENGUAJE ESTANDAR DE LAS TABLAS	LENGUAJE EXTENDIDO
<p>A. PRESCRITA</p>	<p>A estos puestos se les dan instrucciones explícitas, orales o escritas, que marcan paso a</p>

Los puestos están sujetos a: Instrucciones directas y detalladas que cubren tareas asignadas y/o supervisión inmediata.	paso las secuencias de las tareas que hay que cumplir para lograr un resultado final específico. No se permite ninguna desviación sin autorización previa.
B. CONTROLADA Los puestos están sujetos a: Instrucciones y rutinas de trabajo establecidas y/o supervisión estrecha.	A estos puestos se les da libertad para reorganizar la secuencia señalada para llevar a cabo las diversas tareas y obligaciones, en base a situaciones cambiantes en el trabajo, el flujo del trabajo, etc.
C. ESTANDARIZADA Los puestos están total o parcialmente sujetos a: Prácticas y procedimientos estandarizados y/o instrucciones generales de trabajo y/o a supervisión sobre el avance del trabajo y sus resultados.	Estos puestos usualmente abarcan una mayor variedad de tareas y obligaciones, y entienden claramente qué resultados (output) espera diariamente el supervisor. El titular no está autorizado a desviarse de las prácticas y procedimientos marcados, pero se le puede permitir establecer sus propias prioridades, bajo el visto bueno de su superior.
D. GENÉRICAMENTE REGULADA Los puestos están total o parcialmente sujetos a: Prácticas y procedimientos cubiertos por precedentes o políticas muy definidas y/o a revisión del supervisor.	A estos puestos se les permite determinar sus propias prioridades y pueden desviarse de los procedimientos y prácticas establecidas, siempre y cuando los resultados finales cumplan los niveles de aceptabilidad, ej. calidad, volumen, oportunidad, etc.. Normalmente la supervisión que se recibe es indirecta y la revisión de los resultados ocurre después de la acción.
E. CON DIRECCIÓN Estos puestos, por su naturaleza o tamaño, están sujetos a: Prácticas y procedimientos amplios cubiertos por precedentes o políticas funcionales y/o consecución de resultados operacionales concretos y/o a dirección general.	Estas posiciones, que son generalmente gerentes de área funcionales o contribuyentes individuales de alto nivel, gozan del grado de independencia necesaria para lograr los objetivos operacionales, asumiendo que las actividades sean consistentes con los planes y objetivos operacionales aprobados y las políticas y precedentes funcionales.

ESCALA PARA VALUAR RESPONSABILIDADES

LIBERTAD PARA ACTUAR

LENGUAJE ESTANDAR DE LAS TABLAS	LENGUAJE EXTENDIDO
F. CON ORIENTACIÓN Estos puestos por su naturaleza o tamaño están sujetos en forma amplia a: Políticas funcionales de metas y/o dirección general.	Estas posiciones normalmente reportan a las cabezas de las principales áreas operacionales de la organización y se les permite un amplio margen discrecional siempre y cuando las actividades sean consistentes con las políticas y precedentes operacionales dentro de esa función. Las acciones que puedan afectar otras áreas funcionales u operacionales, requieren aprobación para implementarse.
G. CON GUÍAS GENERALES Estos puestos están esencialmente sujetos únicamente a políticas y guías genéricas.	Estas posiciones establecen las políticas funcionales, normalmente al participar en altos comités de operaciones o política de alto nivel. Este es un nivel mayor en cuanto a toma de decisiones en la organización y determina los resultados que ésta debe alcanzar.
H. CON GUÍAS ESTRATÉGICAS Estos puestos, en razón de su tamaño,	

gran complejidad y alto grado de efecto sobre los resultados de la empresa, están sólo sujetos a la guía del más alto nivel institucional.	
--	--

ESCALA PARA VALUAR RESPONSABILIDADES

TIPOS DE IMPACTO

LENGUAJE ESTANDAR DE LAS TABLAS	LENGUAJE EXTENDIDO
R. REMOTO Servicios de información, registro o incidentales para ser usados por otros con relación a algún resultado final.	La actividad en el trabajo puede ser compleja, pero el impacto sobre la organización en general es relativamente pequeño. Estos puestos normalmente están implicados en la recopilación y procesamiento de datos e información que utilizan otros puestos de más directo impacto sobre la organización.
C. CONTRIBUTORIO Servicios de interpretación, asesoramiento o ayuda para ser utilizados por otros al actuar.	Este tipo de impacto corresponde a las posiciones a las que se les pide una “asesoría y consejo” importante, además de información y/o análisis, y cuya aportación se utiliza para la toma de decisiones. El impacto de este tipo se localiza comúnmente en funciones de staff o de apoyo que influyen de manera significativa en las decisiones relativas a diversas magnitudes de recursos.
S. COMPARTIDO Participa con otros (exceptuando sus subordinados o sus superiores) dentro o fuera de su unidad organizacional, en el logro de los resultados finales de la empresa.	Este tipo de impacto no tiene un control total en cuanto a la magnitud de los resultados. Una regla básica es que el “compartir” no puede existir verticalmente en una organización, ej. entre superior y subordinado. Los impactos compartidos pueden existir entre puestos y/o funciones que están al mismo nivel, y sugieren un cierto grado de “sociedad” o “participación conjunta” en el resultado total del área.
P. PRIMARIO Responsable único de las decisiones y de los resultados finales.	Un impacto de este tipo se encuentra comúnmente en posiciones operativas o gerenciales que tienen una responsabilidad directa en áreas cuyos resultados finales son clave, sean grandes o pequeñas. La clave aquí es que el puesto exista para tener un control y un impacto sobre ciertos resultados finales de determinada magnitud, y que esta responsabilidad no esté compartida con otros.

En cuanto a la Magnitud que debemos tomar en cuenta para cada posición, la cuestión es ¿Qué combinación de impacto / magnitud es la más apropiada?. La interpretación debe estar relacionada muy de cerca con el objetivo principal del puesto. Muchos puestos de línea deben de valuar con un impacto directo sobre los presupuestos controlados. Los puestos de staff muchas veces tienen un impacto indirecto sobre la unidad o magnitudes relacionadas con la compañía. Frecuentemente, el mirar al mismo puesto a partir de ambas perspectivas produce el mismo número de punto de Responsabilidad por Resultados. Esto no sucede por accidente. La Matriz de Responsabilidad por Resultados se diseñó para que operara de esta forma.

Los tipos de pesos para reflejar la magnitud son pesos “dinámicos”. Los pesos estáticos tales como los activos fijos no se usan dado que no reflejan exactamente las diferencias en magnitudes que pueden impactar un puesto en relación con otro. Por ejemplo, dos plantas de manufactura pueden ser idénticas en cuanto al número de empleados y presupuestos de operación, pero dado que una planta es antigua y la otra nueva, los valores de los activos fijos

son sustancialmente diferentes sobre una base de costo histórico. Claramente, los presupuestos anuales de operación (pesos dinámicos) son mejores en relación a la medida para los dos puestos. Otros ejemplos de pesos dinámicos son las ventas, costos de proyectos, costos de nómina, etc.

Cabe señalar que las magnitudes que utiliza el Sistema Hay, representan pesos históricos y deben ajustarse anualmente para descontar los efectos de la inflación y asegurar la consistencia relativa de las valuaciones de magnitud cuando los puestos se valúen a lo largo del tiempo. El Índice de Magnitud de Responsabilidad (IMR) es un factor desarrollado por Hay cada año con ese propósito. El IMR se usa por todas las compañías que usan el Método Hay. Esto permite la consistencia de las valuaciones entre las compañías que utilizan el método.

En el método Hay, debemos analizar la validez de la valuación considerando si es un reflejo exacto de las funciones y responsabilidades de los puestos. Para hacerlo, debemos analizar las relaciones de los tres factores de la valuación (Habilidades, Solución de Problemas y Responsabilidades por Resultados).

Después de que hayan sido valuados todos los puestos, las valuaciones se concilian entre sí. A este proceso se le denomina "alineación" y sirve como otra verificación sobre las valuaciones.

Específicamente, al alinear todas las valuaciones se alistan de arriba abajo en orden de puntos totales. La estructura organizacional permite comparaciones sencillas de Habilidades, Solución de Problemas y Responsabilidad por Resultados. Aquellos puestos que estén fuera de línea – muy altos o muy bajos- en comparación con los puestos que los rodean, se pueden apreciar rápidamente.

Al analizar la lista de valuaciones, no sólo verificamos los puntos de valuación totales de los puestos adyacentes para asegurar que el orden tenga sentido, sino que también buscamos rompimientos en los patrones relacionados a las decisiones individuales en cuanto a las Habilidades, Solución de Problemas y Responsabilidad por Resultados.

La alineación puede hacerse para todas las valuaciones en la muestra original de puestos tipo o posteriormente en el proceso de instalación por parte de los grupos funcionales u organizacionales. El análisis de dichos grupos no es sólo deseable sino también recomendable. Nunca debe usarse la alineación para forzar valuaciones hacia un patrón "técnicamente preciso". Su propósito es simplemente identificar los puestos que pueden estar fuera de orden. Es importante notar que no toda valuación que llame la atención durante la alineación necesariamente este mal.

Existen dos tipos de problemas que surgen en la alineación:

- **MECÁNICOS.-** Estos se presentan porque las partes no se suman correctamente (puntos de valuación totales incorrectos); los puntos de Solución de Problemas no son el resultado correcto de multiplicar a los porcentajes por los puntos de Habilidades, o cualquier otra cosa que involucre el error mecánico.
- **CONCEPTUALES.-** Estos problemas se dan cuando los perfiles entran en conflicto; cuando un subordinado tiene valores de Habilidades, Solución de Problemas o Responsabilidad por Resultados superiores que los que tiene su supervisor; cuando el marco de referencia tiene una mayor profundidad que la Habilidad Especializada; cuando la libertad para actuar tiene mayor profundidad que el marco de referencia; o cuando la posición subordinada tiene una amplitud gerencial mayor que la posición superior.

Hay que encontrar dónde ocurrió el error y resolverlo, ya que en ocasiones las valuaciones están correctas pero reflejan problemas de diseño organizacional.

Hemos cubierto los aspectos del “cómo” valorar los puestos y verificar la consistencia y validez de los resultados. A continuación veremos algunas técnicas de valuación, junto con ciertas “reglas de conciliación”, que nos ayudaran a hacer nuestros propios juicios:

a) PASOS DE DIFERENCIA:

Cada movimiento ascendente en la escala numérica de los puntos de la matriz de valuación de puestos se denomina paso y es de aproximadamente 15% más que el número anterior. Cada paso en la escala, según se usa dentro de cada una de las tres matrices de valuación, represente una “diferencia apenas perceptible” en el valor del factor del contenido del puesto que se está considerando.

b) RELACIONES DE PASOS DE HABILIDADES:

Como “regla de conciliación”, podrían aplicarse las siguiente pautas al considerar una familia de puestos; escalera técnica o estructura de reporte.

Diferencia de un paso: Esta podría representar un “progreso” normal en una escalera o serie de puestos en una familia de puestos. Sin embargo, cuando existe un solo paso de diferencia entre un jefe y subordinado hay motivos para cuestionar la necesidad del número de “capas” organizacionales encontradas.

Diferencia de dos pasos: Esta es una secuencia de promoción típica o lógica.

Diferencia de tres pasos: Dicho paso promocional va a representar un movimiento importante en términos de contenido del puesto.

Diferencia de cuatro pasos: Esta va a representar un movimiento promocional virtualmente imposible, y sin duda falta un nivel de puestos en la estructura organizacional.

c) RELACIONES DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y HABILIDADES:

Dado que la solución de problemas es una función directa de la utilización de las Habilidades, es razonable examinar la relación de los dos elementos y sus patrones típicos.

d) RELACIONES DE LAS VALUACIONES:

El darse cuenta de las relaciones existentes, va a prestar racionalidad, disciplina y consistencia al proceso de valuación.

Podemos decir que en el Método Hay de Perfiles y Escalas, los puestos no necesitan tener definiciones fijas y rígidas, simplemente necesitan tener suficiente contenido y alcance para ser analizados, de lo contrario, no podríamos reclutar, capacitar y desarrollar al personal, así como motivarlos e identificar puestos mal definidos.

Por lo tanto, los fundamentos de la valoración de puestos, implican juicios y decisiones de la dirección; ponen de relieve que el valor de un trabajo es “el valor añadido” que crea para la organización y que debemos procurar que cada puesto, independientemente de su nivel y tamaño, sea examinado con objetividad para determinar qué contribución puede hacer a la organización.

Una de las ventajas del método Hay de Perfiles y Escalas, es que nos permite asegurar la validez de la comparación entre los mismos, con base al contenido (finalidades/responsabilidades) y no al título. Otra ventaja de utilizar este método, es que se cuenta con una escala o “metro común de medición”, que son las matrices Hay de referencia y que permiten comparar los puestos de diferentes organizaciones de forma más objetiva y precisa.

Las valuaciones, realizadas de la misma manera en diferentes compañías, aseguran la consistencia de las comparaciones.

Por último, y ya para concluir con este método, diremos que la base del proceso de valuación es la comparación de puestos entre sí, solamente podemos apreciar diferencias cuantitativas entre dos puestos cuando el contenido de uno de ellos sea al menos un 15% superior al otro (concepto MIP = Mínimo incremento perceptible) y que es un proceso de cascada que arranca en la cúspide de la organización.

En consecuencia, para analizar el puesto no es indispensable más que obtener toda la información relacionada con los factores que se usan para valuarlo, sin embargo, suele ser muy útil:

Utilizar un **formato o guía** para el análisis.

Entrevistar al ocupante o a los ocupantes del puesto (o a un ocupante representativo).

Verificar el resultado del análisis **con el supervisor** o jefe del puesto analizado.

Estudiar el **organigrama** del puesto para conocer el estatus organizacional del mismo.

Conocer las **funciones del puesto** (para lo cual normalmente se utilizan las descripciones de puestos).

Es muy importante tener claro que existe una gran diferencia entre una descripción de puesto y análisis de puestos.

La descripción es un resumen de las principales responsabilidades, funciones y/o actividades del puesto.

El análisis es un estudio detallado del puesto para determinar el grado en que se da cada uno de los factores de valuación.

La descripción, en consecuencia, es una herramienta útil para analizar un puesto, pero no es el análisis del puesto.

Para un buen análisis es importante que quien lo realiza se asegure de:

Analizar el puesto en función de requerimientos mínimos.

Que se analice el puesto en función de sus responsabilidades en el momento del análisis (ni anteriores, ni futuras).

Que se analice el puesto como una unidad organizacional de trabajo evitando la contaminación con las características de quien o quienes lo ocupan.

Que todas las especificaciones se verifiquen a través de todos los medios posibles evitando que el empleado "infle" o menosprecie sus responsabilidades.

DESCRIPCION DE PUESTO.

Es importante que sea una entrevista dirigida, y en estos casos, resulta muy conveniente contar con una guía o formato que facilite seguir un orden y que evite que olvidemos algún punto importante:

Por lo tanto, se sugiere:

Explicar el propósito de la entrevista. No de ni más ni menos información de la que se necesita dar para que se entienda el objeto de la misma.

Tratar de que el entrevistado se encuentre a gusto y evite interrupciones.

Iniciar con preguntas directas y concretas.

Darle tiempo suficiente al entrevistado para que piense las preguntas.

Utilizar las técnicas de entrevista más idóneas en cada momento (reacción neutra, uso del eco, uso de la interpretación).

Tomar nota sobre los aspectos relevantes pero sin dejar de prestar atención al entrevistado.

Cuando se tengan dudas sobre la información que se nos da, procurar aclararlas con preguntas directas. No evaluar las respuestas del entrevistado ni hacerlo sentir que no le creemos.

Terminar agradeciéndole al entrevistado su ayuda. No ofrecer opiniones ni pronósticos sobre el eventual resultado de la valuación. En todo caso explicar cuáles serán los siguientes pasos.

No existe un mejor momento para preparar un resumen o reporte del análisis que al momento de terminar la entrevista con el ocupante.

En ese momento se tendrá toda la información clara y fresca en la mente. Unos días después pueden significar el olvido de aspectos relevantes y nuestras notas pueden convertirse en documentos indescifrables.

Primero, debemos empezar por redactar la descripción genérica y específica del puesto (si el análisis incluye estas dos descripciones) cuidando, en el primer caso, de establecer el propósito o responsabilidad central del puesto y aclarando como se cumple con las responsabilidades y cuál es la finalidad de las mismas.

En el caso de la descripción específica, se debe redactar las 6 o 7 principales funciones o actividades en orden de importancia e indicando qué es lo que se hace, cómo se hace y para qué se hace.

Terminada la descripción, es recomendable preparar el resumen, indicando de la manera más clara que sea posible, el grado en que se da cada uno de los factores de valuación, siguiendo el orden en que se valorará el puesto.

En este método, algunas empresas delegan la responsabilidad de administrar el sistema de análisis y valuación en la Dirección de Recursos Humanos.

En otros casos, las empresas prefieren integrar un comité multidepartamental que decida acerca de la valuación, para una mayor credibilidad y consistencia.

En general, puede decirse que cuanto más inestructurado sea un sistema de valuación más aconsejable es que se integre un comité de valuación y viceversa.

Las ventajas y desventajas del comité son:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Mejora la calidad de la información de los puestos.	Estimula la competencia ente áreas
Las valuaciones suelen ser más aceptadas por las distintas áreas.	El proceso de valuación es más largo.
VENTAJAS	DEVENTAJAS
Se crea una cultura de administración de sueldos en la empresa.	Crece el cuestionamiento acerca del sistema de valuación.
Se reducen las quejas sobre los resultados de las valuaciones.	Es difícil coordinar a los integrantes del comité y mantenerlos interesados.

Cuando las empresas optan por no tener un comité multidepartamental es conveniente desarrollar alguna otra opción para validar resultados. Una alternativa práctica y funcional, es revisar la alineación resultante de cada área (excluyendo puestos de otras áreas) con el director o la cabeza del área.

Cabe mencionar que esto aumentará el grado de aceptación de los resultados.

En una organización en que existe un Sistema de Valuación de Puestos hay que pensar en su mantenimiento.

En efecto, la creación de nuevos puestos y los cambios que sufren los puestos existentes hacen necesario reiniciar el proceso de análisis y valuación continuamente.

En general, la gente tratará de resolver muchos problemas de compensación a través del Sistema de Análisis y Valuación. Algunos de esos casos son:

Sueldos bajos en comparación con el mercado.

Personas que llegan al sueldo máximo dentro de su tabulador.

Personas que no pueden ser promovidas a puesto de mayor responsabilidad.

Cambios en algunas actividades del puesto.

Personas que adquieren nuevas habilidades para hacer mejor su trabajo.

En la mayoría de estos casos, el sistema de análisis y valuación no será de ninguna ayuda pues sólo es útil para: DETERMINAR LA IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS PUESTO.

Así que es conveniente dejar claro que un puesto valuado sólo debe ser vuelto a valorar cuando cambie su contenido de tal forma que se puedan suponer cambios en el grado en que se dan uno o más factores en dicho puesto.

En general, puede afirmarse que no existe absolutamente nada secreto acerca de un sistema de análisis y valuación.

Sin embargo, afirmar que se debe comunicar todo lo relacionado con el sistema a todo el personal de un empresa puede ser un error gravísimo.