

Las Técnicas de Evaluación de Cargos

CATALOGADO

Instrumento Clave

de la Administración de Personal

Saúl Velásquez. (*)

El espíritu progresista de la humanidad, ese dinamismo que, con el correr del tiempo ha venido a constituirse en un bregar incesante para alcanzar horizontes de grandeza, ha traído consigo la complejidad de problemas, que cada día se hace más imposible solucionarlos. Desde la época en que se comenzó la división del trabajo se ha venido desarrollando, a la vez que los conocimientos generales, la especialización. Cada día disminuye la posibilidad de encontrar una persona que abarque todos los aspectos del conocimiento humano, ya que el adelanto progresivo de la ciencia, necesita de hombres que respondan positivamente en los distintos aspectos que encierra la misma y ésto no sucederá si no se desarrolla la especialización como una posible solución.

La empresa considerada como un ente económico cuya estructura principal está dada por los elementos materiales y humanos, nos ofrece básicamente el conocimiento de actividades diversas, las cuales se separan en grupos similares para tener un mejor control sobre ellas.

Esta separación de actividades exige una especialización por cada grupo de las mismas.

La administración de personal es una de dichas especializaciones que ha venido a solucionar en gran parte, problemas de mucha trascendencia en la Empresa Moderna.

La Administración de Personal, persigue un objetivo, cual es el de lograr una mejor organización que conlleve el mejor trato de las personas en su trabajo para alcanzar un máximo rendimiento, con la máxima satisfacción personal y del grupo.

En nuestro medio, donde la industria avanza cada día más rápido y donde es abundante el recurso humano empleado por el sistema empresarial, es obvio que el contacto personal entre la dirección superior y los trabajadores se desvanece, ya no es el característico sistema de la artesanía donde siempre, existe el contacto directo o contacto personal entre el maestro y sus discípulos. La Empresa ha pasado de individual a colectiva, en donde ha alcanzado grandes magnitudes, de manera que los verdaderos dueños o los que dirigen

(*) Licenciado en Administración de Empresas, profesor de la cátedra 'Principios de Administración' en la Facultad de Ciencias Económicas.

desde arriba, escasamente, o nunca, se enteran personalmente de los problemas técnicos y Administrativos de la misma, siendo necesario consecuentemente, la delegación de autoridad y responsabilidad en otras personas

La Administración de Personal en una forma especializada, trae como propósito la renovación del contacto directo perdido por esa transfeencia de la empresa individual a la colectiva o Social, habiéndose desarrollado Técnicas especiales para el logro de tal fin

Todo buen director de Empresas, deberá conocer las técnicas de Personal, como son: la Evaluación de cargos, Selección de Personal, Calificación de Méritos, Promociones, Transferencias, Disciplina, Despidos, Entrevistas, Estadísticas, Auditoría de personal, etc

El autor de este artículo se propone exponer en una forma muy general una de las más importantes técnicas de Personal que ayudan en gran forma a solucionar muchos de los problemas de personal que diariamente ocurren en la Empresa

Técnicas de Evaluación de Cargos

La evaluación de Cargos es una técnica que permite a todo dirigente de empresa un cuadro suficientemente exacto del valor relativo de un puesto con respecto a todos los demás de la misma empresa. Es menester entonces, que todo aquel dirigente cuyo interés sea el de mantener una apropiada distribución de salarios dentro de su empresa con el fin de reducir los constantes reclamos de sus trabajadores, opte por utilizar las técnicas de evaluación de cargos, que con el auxilio de otras, constituyen la médula de la Administración de Personal

Es importante observar que la mala distribución de salarios en una empresa provoca una serie de relaciones entre sus trabajadores que generalmente se traduce en un ambiente de insatisfacción social

Pero, ¿en qué consisten estas técnicas? Veamos pues una definición "Evaluación de (cargos) es la operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con otros puestos de la misma. Empieza con un análisis de los trabajos, para obtener descripciones de los puestos, incluyendo la relación de las descripciones, por medio de algún sistema diseñado para determinar el valor relativo de los puestos, o grupos de puestos, también incluyen el valúo de estos valores, estableciendo los salarios máximos y mínimo para cada grupo de trabajos, con base a su labor relativa. La operación termina con la revisión final del sistema de salarios resultante" (1)

Esta definición considerada por muchos autores como una de las más completas, nos demuestra que el valor relativo de un puesto en relación con los demás puestos de una misma empresa se obtiene mediante cierto procedimiento en donde se propone como punto de partida el análisis de trabajo

(1) E LANHAM — "Valuación de Puestos" Dic. 63 México 22 D F , pág 15

y sucesivamente las descripciones de las mismas, luego la valuación hasta llegar a la elaboración de una escala de salarios

De modo que para llegar al establecimiento de una escala de salarios justa y equitativa para los trabajadores, que se desempeñen en esos cargos se debe seguir un determinado procedimiento y es éste lo que constituye las técnicas de Evaluación de Cargos

Antes de pasar a exponer los distintos métodos más conocidos para lograr la evaluación de cargos, es conveniente conocer qué beneficios proporcionan estas Técnicas

Se ha dado por entender, que los beneficios que se obtienen en una empresa como resultado de la aplicación de éstas técnicas, pueden ser las siguientes

1) Proporcionar a la Gerencia Administrativa, un mejor control de los costos de personal, porque estableciendo una Escala de salarios por categorías de cargos, se facilita el control presupuestario del sistema de salarios

2) Ayuda a obtener una mayor productividad humana, en el sentido de que siempre que exista una equitativa distribución de salarios, habrá un ambiente de satisfacción y por ende, esta satisfacción estimula al trabajador a aumentar la producción

3) Ayuda a evitar los conflictos entre los empresarios y los trabajadores, porque el resultado de la aplicación de estas técnicas, tiende a mantener los salarios de los cargos sobrepagados mientras éstos no sean abandonados por los empleados, lo mismo que ayuda a elevar los cargos escasamente remunerados

4) Ayuda al Departamento de Personal, o a quien haga sus veces, para la organización de un buen sistema de personal porque en los cargos de la empresa son especificados y descritos los requisitos de cada cargo

Pueden verse otros beneficios que serán apreciados en toda empresa que se administre con estas técnicas

Para la ejecución de un plan de Evaluación de Cargos en una empresa, existen varios métodos entre los cuales se citan los siguientes:

EL METODO DE ALINEACION

El Método consiste en la Alineación de Cargos según el orden de su importancia relativa con los demás cargos de la Empresa, este método es uno de los más sencillos y recomendables para empresas de muy bajo número de personal, pero que puede utilizarse con éxito en tales empresas, es menos complicado y lo podrá desarrollar cualquier persona que tenga conocimientos suficientes de todos los cargos que constituyen la Empresa; es claro que tenga algunas limitaciones, pero éstas son relativas

Simplemente se puede decir que este método consiste en la enumeración de los distintos cargos de la Empresa, en un orden que sea de acuerdo a una escala de valores relativos, dados estos valores por la importancia de los re-

(2) E. LANHAM — "Valuación de Puestos" Dic / 68 México 22 D F , pág 15

quisitos exigidos a las personas para que los desempeñen. Calidad especial de este método, es que los cargos no son desintegrados en sus factores constitutivos, sino que son tomados en forma global cada uno de ellos y comparados entre sí para establecer la relación entre los mismos.

Es recomendable que se establezca siempre los extremos o sea los que estarán a la cabeza y los que estarán por último, luego se ubican los medios

Valga este ejemplo como ilustración del método:

Siempre que vamos a realizar la compra de una camisa, preferimos una de ellas nada más, de un lote de varias camisas que saca la dependiente para demostración, desde luego que las revisamos todas y cada una de ellas va recibiendo un determinado grado de aceptación hasta llegar a la preferida. Si luego colocamos estas camisas por su orden de preferencia, la mayormente preferida estará a la cabeza y la menormente preferida por último, en el medio de estos extremos estarán las demás según el grado relativo de aceptación.

Así mismo podríamos hacer con los cargos de una empresa, por ejemplo en una tienda tenemos los cargos de dependiente (mostrador), mozo de servicios varios, cajera y encargado de Cuentas Corrientes. Estos puestos sin duda alguna, para el propietario de la tienda, tienen su valor relativo en base a lo cual, les paga, posiblemente para dicho propietario el puesto de Cajera sea de mayor importancia, si lo estima en relación al grado de responsabilidad que debe tener la persona que lo desempeña, y sucesivamente en orden descendente el puesto de Encargado de Cuentas Corrientes, seguidamente el Empleado de Mostrador, por último el mozo

En esta forma encontramos que los cargos de la Empresa, se han ordenado de acuerdo a su importancia en base al criterio del propietario, pero esto, trae consigo el carácter de ser subjetivo, pues únicamente prevalece el criterio del propietario, por lo tanto lo recomendable es que esta estimación o calificación de los cargos se haga por varios entendidos en la materia, quienes por separado formularán el orden de los cargos tal como lo estimen conveniente para reunirlos posteriormente y determinar la escala única. Un ejemplo sencillo, nos ilustra el proceso:

TRES CARGOS Y CINCO CALIFICADORES

Cargo	Calificadores					PROM.
	A	B	C	D	E	
MOTORISTA	1	1	2	1	1	1.2
ORDENANZA	2	3	3	2	3	2.6
SERENO	3	2	1	3	2	2.2

El resultado de las calificaciones nos da un promedio que determina el orden de importancia de los puestos, en nuestro ejemplo nos da que el cargo de mayor importancia es el de Motorista, le sigue el de Sereno, luego el de ordenanza. Con promedio de: 1.2; 2.2 y 2.6 respectivamente

Una vez establecido el orden de los puestos se procede a asignarles el salario, el cual se tomará de una encuesta realizada en las empresas del mismo ramo o por negociación con los trabajadores y propietario

METODO DE GRADOS. Este método consiste en estructurar una escala de grados, luego cada cargo se compara con dicha escala, midiendo su valor hasta quedar ubicado en su posición relativa con los demás cargos que se estudien

Cada grado de la escala representa una descripción general de los distintos niveles de requisitos de los cargos

Las escalas de grados pueden ser de distintos tipos, ya que los requisitos de los cargos varían en una misma empresa; por ejemplo para cargos de oficina, de fábrica, etc

Este método tiene la misma característica del anterior al no desintegrar los cargos

La escala debe tener suficiente número de grados para medir el total de los cargos que se evalúan; este método como el anterior es sencillo y se puede realizar en corto tiempo

METODO DE COMPARACION POR FACTORES. Este método consiste en que los cargos de una organización se comparan uno con otro, con el propósito de obtener su orden relativo de importancia, pero esta comparación es en relación a sus factores constitutivos y no al puesto como un todo

Este método es cuantitativo y analítico porque el cargo se divide en sus partes componentes y se seleccionan y definen los factores más importantes y comunes a todos los puestos que se estudian

Luego se escogen los cargos claves que representan cada nivel importante de funciones de responsabilidades y habilidades dentro de la categoría de cargos por calificarse, estos cargos claves se comparan unos con otros, factor por factor, comparados y ordenados en esta forma, los cargos son evaluados como sigue: El salario promedio que tiene asignado cada cargo, se distribuye entre el número de factores utilizados para calificarlo, luego se clasifican los cargos restantes comparándolos factor por factor con los cargos que ya se han calificado

Siempre que se haga la selección de los cargos claves, se procurará dejar un margen poco más o menos prudencial para sustituir aquellos cargos que no se ajusten al procedimiento

Debe tomarse en cuenta la descripción exacta del cargo y de sus factores para seleccionar un cargo clave, por ejemplo, si en un cargo clave X el factor responsabilidad es el más importante, será este factor en base al cual se ordenarán los otros cargos claves

Cuando ya se han establecido los factores constitutivos de los cargos claves, se procede a la distribución de salarios entre los factores de los cargos claves, pudiendo ser este salario en cualquier forma de pago, ya sea por mes,

por día, por hora, etc El salario promedio puede ser la **mediana** o **media aritmética** de salarios, que se pagan a los empleados que ocupan esos puestos claves

Supongamos que un cargo clave tiene los factores siguientes, y su salario promedio por hora es ₡ 1 00

Responsabilidad	₡ 0 40
Condiciones de trabajo	0 30
Requisitos físicos	0 15
” habilidad	0 10
” mentales	0 05
	₡ 1 00

Esta misma operación se realiza con los demás cargos clave hasta lograr la calificación de todos Obteniéndose así una escala de comparación de factores, contra la cual se medirán los demás cargos de la empresa

Este método es ventajoso por su mayor objetividad en la calificación, es más exacto y proporciona una base muy clara para explicar detalladamente las diferencias que cualquier empleado se proponga discutir, sus limitaciones son relativas a la complejidad del procedimiento, por ejemplo: eleva los costos, dificultad en seleccionar los puestos, el tiempo que se tarda, etc

METODO DE PUNTUACION. El método de puntuación, es el método, que según muchos autores, es el que más se utiliza en las empresas de países más desarrollados administrativamente, está considerado como el mejor de los métodos de evaluación de cargos.

Este método consiste en la comparación de las características de un cargo con una lista de normas o definiciones de normas previamente determinadas, en donde cada cargo recibe un número de puntos proporcionales al grado de requisitos y condiciones que mide el valor del trabajo o cargo determinado

En otras palabras, el método consiste en la desintegración del cargo en sus partes constituyentes, con base a una escala de factores comunes (previamente determinados) a los cargos A cada uno de estos factores se les asigna grados para establecer la diferencia relativa entre los requisitos dentro de los cargos que se evaluarán, luego a cada grado de cada factor se le asigna un valor en puntos Seguidamente cada cargo se analiza factor por factor y se van comparando con los de la escala, para obtener su valor en puntos

El Método de Puntuación garantiza una mayor objetividad en la evaluación, además de poder asignar a cada cargo un valor relativo con relación a los demás cargos de la empresa

La escala contra la cual se comparan los factores de los cargos está contenida en el Manual de Evaluación, el cual es muy importante en la aplicación de este método Para elaborar este Manual de Evaluación debe tomarse en cuenta de que:

- 1) Hay que elegir los factores que están contenidos en los cargos de la empresa
- 2) Definir los factores escogidos
- 3) Determinar el número de grados de cada uno de los factores escogidos
- 4) Definir los grados de cada factor
- 5) Asignación de puntos a cada uno de los grados definidos

Obteniendo el Manual de Evaluación y las descripciones y especificaciones de los cargos de la empresa, se procede a la evaluación de los factores de dichos cargos para obtener el valor total de los mismos, luego de haber obtenido el valor total de cada uno de los cargos de la empresa, se procede a la asignación del salario

En un cargo ya evaluado se conocen dos elementos: a) su valor en puntos, b) su salario medio que tiene asignado

El problema consiste en determinar el salario que debe o conviene pagarse al cargo

Hay varias formas de determinar este salario, el primero es con el uso de un diagrama de dispersión, en el cual el eje de las ordenadas contiene los salarios medios pagados actualmente o sea la fecha en que se realiza el estudio y en el eje de las abscisas el valor en puntos de los cargos, obteniéndose así una nube de puntos

Ejemplo

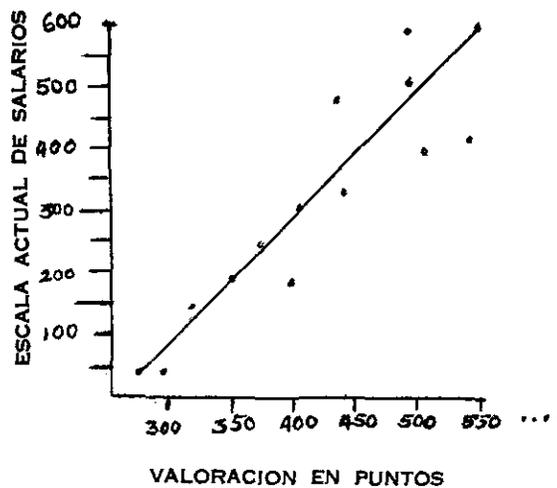


GRAFICO DE DISPERSION DE LOS TRABAJOS EVALUADOS

La curva de regresión está tirada del máximo al mínimo puesto pagado, las tasas de salario que se encuentran por debajo de la línea deben elevarse hasta el nivel de dicha línea, los que se encuentran por encima de ella se mantienen mientras el empleado que ocupa ese cargo no se retire del mismo; pero que deberá ajustarse a ese nivel cuando un nuevo empleado se acomode en el cargo abandonado.

Es del caso señalar que dicha línea puede tirarse a simple vista o como se dice: "a ojo de buen cubero" y puede dar también buenos resultados.

Para obtener una línea más exacta se usa generalmente el cálculo de los mínimos cuadrados, la que se determina con el auxilio de la fórmula siguiente:

$$c = \frac{\frac{\sum XY}{n}}{\frac{\sum X^2}{n}}$$

C = parámetro de la línea recta.

Obteniéndose así el nuevo salario ajustado a la nueva línea que se obtiene con los mínimos cuadrados.

Los métodos de evaluación de cargos que se han expuesto son los que constituyen las técnicas ya citadas y aunque no se hizo una exposición más sucinta del tema creo que es posible captar la idea general del procedimiento que se sigue para obtener lo pretendido.