

Capítulo 3.

Principales métodos de evaluación y valoración de cargos

Introducción

En esta sección se pretende introducir al lector en los diferentes aspectos que se relacionan con la naturaleza, usos, teorías y técnicas de la evaluación y valoración de cargos en las organizaciones.

Definición y naturaleza

El Servicio de Empleo de Estados Unidos define la evaluación de cargos como el proceso para determinar el valor relativo e individual de los cargos en una organización, así como para establecer un sistema de clasificación de salarios para esta¹.

El proceso de evaluación de cargos implica el desarrollo de un método adecuado y sistemático para clasificar y jerarquizar los cargos, con el fin de determinar el valor de cada uno de ellos respecto de los demás.

La evaluación sirve como una medida para comparar el valor de los cargos basados en un común denominador, expresado por lo general en unidades tales como los puntos.

Objetivos de la evaluación de cargos

Una vez la organización haya tomado la decisión de desarrollar un método para evaluar y determinar el valor e importancia de los cargos o posiciones y este resulta válido, justo y aceptable tanto para la administración como para los empleados, la evaluación llega a cumplir los siguientes objetivos:

- *Ayudar a la gerencia a valorar, en términos monetarios, cada uno de los cargos.* Debido a que a través de encuestas en la comunidad de la industria el valor de los cargos en una empresa puede compararse con el valor y el salario de cargos similares en otras organizaciones, la evaluación será muy

¹ Becker, E. (1958). *Dictionary of personnel and industrial relations*, p. 160.

útil para ayudar a identificar el nivel de los salarios de la empresa en el área geográfica de influencia o en el sector económico donde se encuentra ubicada, y poder determinar entonces un salario justo. Esto significa que a trabajo igual, salario igual, en términos de igualdad en el desempeño individual.

- *Descubrir y eliminar inequidades en los salarios.* Debido a que la evaluación de los cargos implica no solo la determinación de las actividades (qué se hace) en un cargo, sino también de los requisitos o factores que debe reunir una persona para desempeñarlo eficientemente, la gerencia tendrá en la evaluación una herramienta muy útil para valorar y asignar el salario justo al cargo, de acuerdo con factores tales como nivel de educación necesario, habilidades, responsabilidades y condiciones en que se desarrolla el cargo.
- *Evaluar y valorar nuevos cargos.* Cualquiera que sea la técnica utilizada para evaluar los cargos, esta debe servir de base para la evaluación de nuevos cargos o para cambiar aquellos que se deban modificar a causa del desarrollo de la ciencia y la tecnología.
- *Servir de base para la evaluación del desempeño.* Definitivamente la evaluación de los cargos es la base para evaluar el desempeño individual, ya que si se han establecido los estándares de acuerdo con las funciones y requisitos de cada cargo resulta mucho más fácil determinar el rendimiento de cada una de las personas en la organización, con miras a establecer métodos de incentivos e incrementos por méritos individuales y no generales, tal como se explicará en el capítulo dedicado a la evaluación del desempeño.
- *Apoyar otras áreas de la empresa en las funciones de personal.* La información contenida en la evaluación de cargos puede servir de base para determinar el perfil deseado en cada una de las personas que en su momento procederán a seguir el proceso de reclutamiento, selección, contratación, promociones y transferencias en cualquiera o en todas las áreas funcionales de la empresa. La evaluación y la valoración de los cargos también apoyan a la empresa en otras funciones que no necesariamente son de personal, como las de medición de trabajo, estimación de costos, desarrollo de medidas de seguridad, estandarización de tecnología, etcétera.

Teoría sobre la evaluación y valoración de cargos

Entendida la evaluación como la herramienta gerencial necesaria para intentar asegurar que la compensación salarial sea la justa, de acuerdo con el valor relativo de cada uno de los cargos en comparación con los demás en la empresa, a continuación se examina la teoría involucrada en el proceso de evaluación.

Se comienza por aclarar que el proceso de determinación del valor relativo (y no absoluto) de los cargos individuales es subjetivo y, por tanto, resulta en una medida cualitativa.

En otras palabras, el proceso implica un juicio cualitativo y por ende no es un proceso científico, por lo cual se puede esperar que sea apenas razonablemente seguro.

Para que los juicios en la evaluación sean razonablemente válidos y aceptables tanto para el empleador como para el empleado, deben provenir de personas que no solo sean y emitan juicios objetivos, sino que además tengan un alto grado de conocimiento en el área de gestión humana en general y en evaluación y valoración de cargos en particular, así como que sean alta y técnicamente competentes. Estas personas deben estar interesadas en el bienestar común del empleado, del empleador y de la comunidad.

En teoría, la evaluación y la valoración de cargos se estiman más seguras cuando cada uno de estos se descompone en partes o en lo que comúnmente se denomina factores, que a manera de común denominador determinarán el mayor o menor valor relativo de cada uno de los cargos en relación con los demás.

Autoridades en la materia, así como teóricos en el tema, están de acuerdo con que los siguientes común denominadores se hacen presentes en los cargos con diferente intensidad (diverso grado o peso porcentual): *habilidad, educación, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo*.

Una vez que los analistas evaluadores establecen, en forma juiciosa y objetiva (aunque aproximada), el grado de intensidad o presencia de los factores mencionados (u otros que más adelante se enumerarán) en términos porcentuales, es cuando se puede decir que los cargos son relativamente distintos unos de otros, pues el porcentaje de cada requisito o factor es diferente en su grado de intensidad.

En la práctica no importa cuál método o técnica se utilice para la evaluación, sino que tanto el empleador como los empleados lo consideren válido y justo para los intereses de unos y otros. El método probablemente tendrá mayor aceptación cuando los factores tomados en cuenta en la evaluación sean importantes, medibles, y guarden relación con todos los cargos que se están analizando y evaluando.

Evolución de la evaluación de cargos²

Es indiscutible que los problemas debidos a las desigualdades en los salarios se sintieron en Estados Unidos antes de la Revolución Industrial. En 1838 el gobierno elevó una petición al Congreso en la que llamó la atención sobre los peligros ocasionados por los salarios inequitativos. La petición abogaba por el establecimiento de un salario fijo, de acuerdo con las funciones realizadas en el cargo.

En 1881 Frederick Winslow Taylor hizo los primeros estudios de evaluación en la Midvale Steel Company. Los estudios de Taylor integraron una adecuada

² Zollitsch, H. G., Langsner, A. (1970). *Wage and Salary Administration*. Cincinnati: South-Western Publishing Co.

descripción de oficios y una división de los cargos en operaciones y suboperaciones (elementos), con el fin de establecer una tasa de tiempo que a su vez se convirtiera en tasa base de salario.

En 1893 el presidente Cleveland instruyó en una de sus directivas que en todas las dependencias oficiales se aplicara la promoción de los empleados de un grado al siguiente.

En 1902 la *United States Civil Service Commission* recomendó hacer cambios para la reclasificación de los servicios sobre la base de servicios ejecutados. Se indicaba además la necesidad de evaluar los cargos para fijar salarios justos y equitativos.

En 1909 la Commonwealth Edison Company of Chicago introdujo el *plan de clasificación de los cargos* para tratar de solucionar los problemas que se estaban presentando en sueldos y salarios.

En el periodo 1918-1928 la evaluación de cargos adquirió suma importancia con la introducción del ‘análisis de cargos’ y de las ‘especificaciones del cargo’ en la administración de personal.

En 1925 Merrill R. Lott describió el método de evaluación y valoración de cargos, más conocido como el “método de puntos” (desarrollado en el capítulo 7 de esta obra), en el magazín *Manufacturing Industries and Management Administration*. Poco después Lott allanó el camino para un programa de salarios equitativos, con la introducción del primer método o “plan científico”³ de evaluación de cargos por el método científico.

Con el crecimiento del sindicalismo en 1930 y el punto de vista de algunos industriales para compensar de acuerdo con las diferencias en los cargos, se ejerció gran presión para introducir un valor a los cargos que pudieran mostrar relaciones equitativas con otros cargos, a fin de llegar a salarios más justos.

Entre 1937 y 1939 la National Electrical Manufacturers Association (NEMA) y la National Metal Trades Association (NMTA) introdujeron planes para la evaluación de cargos con remuneración por horas.

La Segunda Guerra Mundial se considera el factor que más ha contribuido a que la evaluación de cargos sea una técnica muy importante en la estabilidad de programas de sueldos y salarios, debido a que hubo la necesidad de crear un gran número de nuevos cargos y ocupaciones por la pérdida de mano de obra durante la contienda.

El 15 de septiembre de 1942 la Economic Stabilization Act congeló los salarios que prevalecían a esta fecha. En 1954 una encuesta dirigida por la Bureau of National Affairs mostró que el 60% de las grandes empresas (con mil o más empleados) y el 75% de las pequeñas utilizaban la evaluación de cargos⁴.

³ Lott, M. R. (1998). *Wage and Scales and Job Evaluation*. Nueva York: John Wiley & Sons.

⁴ Zollitsch, H. G., Langsner, A., op. cit.

En 1957 D. H. Rosensteel encontró que el 77 % de 110 compañías en todo el país usaban los planes de evaluación de cargos para establecer los salarios.

En el mismo año, la Bureau of Business Research, de la Universidad de Texas, completó una encuesta en 852 empresas y un primer resultado indicó que aquellas que hacían análisis de cargos incrementaron del 66 % en 1947 al 82 % en 1957. Igualmente, el uso de la evaluación de cargos subió del 55 % al 72 % en los mismos años.

En 1960, mediante un estudio hecho en 320 empresas, Patton⁵ encontró que el 65 % de los trabajadores por horas estaba con planes de evaluación de cargos; sin embargo, no en todo Estados Unidos se ha tenido aceptación de dicha evaluación, Patton concluyó que hay más resistencia a la evaluación en el este (tres veces más) que en los estados del centro o del oeste.

En 1978 la *National Job Analysis Method Survey* reportó que cerca del 76 % de 899 firmas tenía programas de análisis de cargos, y que entre el 89 % y el 93 % de ellas utilizaban dichos análisis para determinar los niveles de sueldos y salarios.

En las últimas dos décadas son bastantes los progresos que ha habido en estos temas. El principal problema hoy en día en las empresas es cómo mantener información actualizada acerca de las actividades que se desarrollan en los diferentes cargos. La aceptación de programas de evaluación de cargos por parte de empleados o sindicatos tiene una relación muy cercana con el entendimiento del método, su confianza y el respeto hacia aquellos que establecen y administran el plan; también, la creencia de que las evaluaciones son seguras, consistentes y justas para todos los comprometidos.

En la medida en que las firmas hagan esfuerzos para cumplir con los requerimientos anteriores, los resultados de la evaluación y valoración de cargos serán técnicamente válidos y no podrán ser rechazados.

Como conclusión, se podrá afirmar que aquellas empresas que pretendan permanecer competitivamente en el mercado tendrán que implantar y mantener información actualizada con la estructuración de programas de valoración de cargos.

Métodos de evaluación de cargos

Los principales métodos de evaluación de cargos con fines de valoración por lo general se han dividido en dos grandes clases: los cualitativos y los cuantitativos.

⁵ Patton, J. (1960, octubre). What 320 Companies Say About Job Evaluation. *Factory*, p. 108.

Entre los métodos cualitativos, los más conocidos son:

- Método de jerarquización (*Ranking Method*).
- Método de clasificación de cargos (*Job Classification Method*).

Los métodos cuantitativos han sido denominados así:

- Método de comparación por factores (*Factor Comparison Method*).
- Método de puntuación (*Point Method*).
- Además existe el método Hay, de matrices o perfiles, para cargos directivos y ejecutivos.

Método de jerarquización

También llamado método de *ranking*, es el más sencillo y se aplica para evaluar y clasificar los cargos en empresas pequeñas o en áreas de estas cuando los puestos que hay que evaluar no son más de ocho o diez.

En este método los cargos se ordenan por su importancia con el fin de determinar su valor económico.

Para el ordenamiento o jerarquización de cargos el método se basa en las descripciones actualizadas y se compara cada cargo con los demás para establecer su importancia relativa. En la determinación de la importancia del cargo el evaluador tiene en mente factores como el grado de dificultad o la responsabilidad implícita en él.

La jerarquización, por lo general, la lleva a cabo el gerente o un comité con la supervisión de un ejecutivo y la colaboración de supervisores y jefes de departamento. El ordenamiento, de acuerdo con la importancia de los cargos, lo hace cada uno de los miembros del comité basándose, como ya se dijo, en las descripciones de cada uno de los cargos y teniendo en mente algunos factores que faciliten una jerarquización lógica y coherente, según las labores y especificaciones implícitas en el cargo. Cada miembro del comité hace su propio ordenamiento para luego compararlo con los demás ordenamientos, hasta llegar a un consenso en la jerarquía, desde el cargo más importante hasta el menos importante, utilizando alguna de las siguientes técnicas.

Técnicas de comparación por pares

Con el propósito de facilitar la comparación de cada cargo con los demás (comparación por pares) y establecer la importancia, se construye a manera de ejemplo una tabla de doble entrada, para ser diligenciada por cada uno de los evaluadores (Tabla 3.1).

Tabla 3.1. Método de jerarquización: técnica de comparación por pares

Cargos	Kardista	Digitador	Secretaria	Jefe de personal	Diseñador	Mensajero	Total de cruces (+)	Jerarquización
Kardista		-	-	-	-	+	1	5.º
Digitador	+		-	-	-	+	2	4.º
Secretaria	+	+		-	-	+	3	3.º
Jefe de personal	+	+	+		+	+	5	1.º
Diseñador	+	+	+	-		+	4	2.º
Mensajero	-	-	-	-	-		0	6.º
Total de cruces (-)	1	2	3	5	4	0	15	
Jerarquización	5.º	4.º	3.º	1.º	2.º	6.º		
Número de comparaciones							15	

Cuando el comité ha decidido emplear la técnica de comparación por pares, se deberá calcular el número de comparaciones de acuerdo con el número de cargos (*n*), pues en la medida en que estos se incrementan las comparaciones aumentarán de forma rápida, lo cual dificulta hacer un ordenamiento lógico.

La fórmula para determinar el número de comparaciones es:

$$\text{Número de comparaciones} = \frac{n(n-1)}{2}$$

Si el número de cargos es 8, por ejemplo, el número de comparaciones será:

$$\text{Número de comparaciones} = \frac{8(8-1)}{2} = \frac{56}{2} = 28$$

Si el número de cargos es 15, por ejemplo, el número de comparaciones será:

$$\text{Número de comparaciones} = \frac{15(15-1)}{2} = \frac{210}{2} = 105$$

Una vez que en cada una de las áreas se han jerarquizado los cargos, el comité integrará las diferentes jerarquizaciones a fin de obtener un *ranking* global para la empresa y proceder entonces a asignar los salarios mediante el establecimiento de una razón de progresión (*r*), utilizando la siguiente fórmula:

$$r = \frac{\text{Salario mayor} - \text{Salario menor}}{n - 1},$$

donde:

Salario mayor: salario máximo (en unidades monetarias) de los cargos analizados.

Salario menor: salario mínimo (en unidades monetarias) de los cargos analizados.

n: número de cargos.

Es conveniente aclarar que el método supone que tanto el salario mayor como el menor deberán considerarse justos tanto por parte de la empresa como del empleado, y dado que la razón se convierte en una constante, la diferencia entre un cargo y el siguiente siempre será la misma.

Técnicas de comparación por puntos

De igual manera que en la técnica anterior, se compara cada trabajo sistemáticamente con todos los demás, pero en lugar de hacer solo una comparación global (es decir, si un trabajo es más o es menos importante que otro), se asignan puntos de diferencia entre cada uno de los trabajos, de acuerdo con el buen juicio del evaluador.

Se va a ilustrar esto con un ejemplo, tomando como base la misma tabla diseñada para la técnica anterior. Así, al comparar los trabajos de kardista y digitador se puede deducir que el trabajo de digitador vale dos puntos menos que el de kardista, y que el trabajo de secretaria vale tres puntos menos que el de digitador. Se procede de igual manera para hacer la comparación de los demás trabajos. En la Tabla 3.2 se ilustra el procedimiento seguido y los resultados obtenidos una vez realizadas todas las comparaciones.

Tabla 3.2 Método de jerarquización: técnica de comparación por puntos

Cargos	Kardista	Digitador	Secretaría	Jefe de personal	Diseñador	Mensajero	Total de puntos	Jerarquización
Kardista		-2	-5	-15	-8	+4	-26	5.º
Digitador	+2		-3	-13	-6	+6	-14	4.º
Secretaría	+5	+3		-10	-3	+9	+4	3.º
Jefe de personal	+15	+13	+10		+7	+19	+64	1.º
Diseñador	+8	+6	+3	-7		+12	+22	2.º
Mensajero	-4	-6	-9	-19	-12		-50	6.º

Cómo llenar la figura con la técnica de comparación por puntos

1. El primer paso es determinar la importancia del primer cargo anotado en la tabla (kardista) respecto de los demás cargos.

Para hacer esto, se especifica la importancia de un cargo con relación a otro, leyendo de izquierda a derecha, así (Tabla 3.3):

- El cargo de kardista es dos puntos menos importante que el de digitador.
- El cargo de kardista es cinco puntos menos importante que el de secretaria.
- El cargo de kardista es quince puntos menos importante que el de jefe de personal.
- El cargo de kardista es ocho puntos menos importante que el de diseñador.
- El cargo de kardista es cuatro puntos más importante que el de mensajero.

Tabla 3.3 Llenado de la figura con la técnica de comparación por puntos (1)

Cargos	Kardista	Digitador	Secretaria	Jefe de personal	Diseñador	Mensajero	Total de puntos	Jerarquización
Kardista		-2	-5	-15	-8	+4	-26	
Digitador								
Secretaria								
Jefe de personal								
Diseñador								
Mensajero								
Total de puntos								
Jerarquización								

2. En la *columna* del primer cargo (kardista) se ubican los valores que están en la *fila* del primer cargo (kardista) pero con signo contrario (Tabla 3.4.). Se lee de la siguiente manera:

- El cargo de digitador es dos puntos más importante que el de kardista.
- El cargo de secretaria es cinco puntos más importante que el de kardista.
- El cargo de jefe de personal es quince puntos más importante que el de kardista.
- El cargo de diseñador es ocho puntos más importante que el de kardista.
- El cargo de mensajero es cuatro puntos menos importante que el de kardista.

Tabla 3.4 Llenado de la tabla en la técnica de comparación por puntos (II)

Cargos	Kardista	Digitador	Secretaria	Jefe de personal	Diseñador	Mensajero	Total de puntos	Jerarquización
Kardista		-2	-5	-15	-8	+4	-26	
Digitador	+2							
Secretaria	+5							
Jefe de personal	+15							
Diseñador	+8							
Mensajero	-4							
Total de puntos	+26							
Jerarquización								

Como ya se estableció la importancia de todos los cargos con respecto a uno solo, entonces se procede a establecer los puntos de diferencia (positiva o negativa) entre los demás cargos.

- El cargo de kardista es dos puntos menos importante que el de digitador.
- El cargo de kardista es cinco puntos menos importante que el de secretaria.

Esto significa que el cargo de secretaria deberá ser más importante que el de digitador.

Por tanto, el cargo de digitador es $(-5 - (-2)) = -3$; tres puntos menos importante que el de secretaria.

De la misma manera, el cargo de digitador es $(-15 - (-2)) = -13$; trece puntos menos importante que el de jefe de personal.

El cargo de digitador es $(-8 - (-2)) = -6$; seis puntos menos importante que el de diseñador.

El cargo de digitador es $(+4 - (-2)) = +6$; seis puntos más importante que el de mensajero.

Los resultados obtenidos se ponen en la fila del cargo de almacenista y luego los valores con signo contrario se ubican en la columna del cargo de almacenista, tal como ya se explicó.

La columna de puntos se determina así:

- Para el cargo de kardista: $-2 - 5 - 15 - 8 + 4 = -26$ puntos
- Para el cargo de digitador: $+2 - 3 - 13 - 6 + 6 = -14$ puntos

La ordenación se hará con base en los puntos, es decir, que el cargo que más puntos tenga será el más importante (n.º 1), y así sucesivamente.

Si los cálculos están bien hechos, la suma de los puntos y del total será igual a cero.

En la Tabla 3.5 se muestra la forma como se desarrollaron los cálculos para completarla.

Tabla 3.5 Llenado de la figura en la técnica de comparación por puntos (iii)

Cargos	Kardista	Digitador	Secretaria	Jefe de personal	Diseñador	Mensajero	Total de puntos	Jerarquización
Kardista		-2	-5	-15	-8	+4	-26	5.º
Digitador	+2		-5-(-2) = -3	-15-(-2) = -13	-8-(-2) = -6	+4-(-2) = +6	-14	4.º
Secretaria	+5	+3		-15-(-5) = -10	-8-(-5) = -3	+4-(-5) = +9	+4	3.º
Jefe de personal	+15	+13	+10		-8-(-15) = +7	+4-(-15) = +19	+64	1.º
Diseñador	+8	+6	+3	-7		+4-(-8) = +12	+22	2.º
Mensajero	-4	-6	-9	-19	-12		-50	6.º

Elaboración de la escala de salarios

Para estructurar la escala de salarios en el método de jerarquización se debe determinar en primer lugar si los salarios actuales mínimo y máximo son apropiados al nivel que la compañía quiere pagar. Si lo son, y se considera que la diferencia de importancia relativa entre un trabajo cualquiera y el siguiente es igual, esta diferencia se determina restando del salario mayor el salario menor y dividiendo el resultado por el número de trabajos menos uno.

Suponiendo que el mayor sueldo sea de \$2.000.000, el menor de \$300.000 y el número de cargos seis (6), aplicando la fórmula se tendrá:

$$\text{Factor} = \frac{\$2.000.000 - \$300.000}{(6 - 1)} = \$340.000$$

Utilizando el ejemplo dado anteriormente en la aplicación de la técnica de comparación por puntos, la estructura de salarios quedará conformada como se muestra en la Tabla 3.6:

Tabla 3.6 Estructura salarial. Método de jerarquización

Ordenación	Cargos	Salario (\$)	
1º	Jefe de personal	Salario mayor	\$2.000.000
2º	Diseñador	\$2.000.000 - \$340.000	\$1.660.000
3º	Secretaria	\$1.660.000 - \$340.000	\$1.320.000
4º	Digitador	\$1.320.000 - \$340.000	\$980.000
5º	Kardista	\$980.000 - \$340.000	\$640.000
6º	Mensajero	Salario menor	\$300.000

Método de clasificación de cargos

“También conocido como el método de graduación, fue desarrollado a comienzos de la década de 1920 por el *Bureau of Personnel Research en el Carnegie Institute of Technology*”⁶. Ha sido utilizado sobre todo por instituciones gubernamentales que han introducido la carrera administrativa (escalafón) y por algunas entidades del sector privado, como las educativas.

Este método parte de la suposición de que algunos cargos pueden clasificarse en un predeterminado número de clases, grados o grupos, con base en varios denominadores comunes presentes en ellos.

Entre los denominadores comunes usados con más frecuencia están los niveles de educación, responsabilidades, habilidades, conocimientos y deberes. Las clases o grados del cargo se clasifican por orden de importancia de acuerdo con estos denominadores o factores, para poder establecer entonces el valor relativo de cada cargo en relación con los demás dentro de cada grado o clase.

Así, por ejemplo, algunas empresas han clasificado sus cargos de la siguiente manera:

- Clase administrativa
- Clase ejecutiva
- Profesional
- Semiejecutivo
- Calificados
- No calificados

Estados Unidos ha optado por una clasificación que cubre todos los cargos y posiciones (profesionales, científicos, administradores). El método es más conocido como General Schedule y tiene dieciocho clases de trabajos, desde

⁶ Lanham, E. (1963). *Administration of Wages and Salaries*. Nueva York: Harper and Row Publishers.

GS-1 hasta GS-18. Cada una de estas clases difiere de las demás en los niveles de dificultad, responsabilidad y requisitos de educación, experiencia, conocimientos, entrenamiento, etc., necesarios para desarrollar eficientemente las funciones.

Respecto de cada clase de trabajo se debe hacer una descripción tan clara como sea posible, que facilite incluir cada cargo en una clase.

Por ejemplo, el GS-1 (grado: General Schedule – 1) incluye todos los cargos cuyas funciones requieran supervisión; las labores son rutinarias y simples en oficinas y operaciones contables.

Obviamente, el grado GS-18 tendrá una mayor descripción y los cargos que allí se vayan a clasificar tendrán actividades mucho más complejas, al igual que los requisitos para ejecutarlas sin duda serán más exigentes.

La Compañía Eléctrica de Filadelfia ha clasificado sus cargos en siete grados, así:

1. Administración general.
2. Administración departamental.
3. Servicios técnicos.
4. Servicios altamente calificados.
5. Servicios calificados.
6. Servicios semicalificados.
7. Servicios no calificados.

Otra clasificación para agregar los cargos contables de ingeniería y administración podría optar por la distribución señalada en la Tabla 3.7.

De acuerdo con la clasificación que cada empresa haya dado a los cargos en las diferentes clases, se procederá a asignar el salario a cada uno de ellos según su importancia dentro de la clase y de esta en la empresa.

Dicho método, aunque sencillo de explicar, tiene una desventaja, y es la dificultad que entraña redactar buenas descripciones de las clases o grados, ya que la mayor parte de estos se basan en las tareas y responsabilidades más que en los factores de compensación.

La descripción de la clase debe ser tan general que permita clasificar numerosos tipos de puestos, algunos administrativos y otros técnicos, a menos que haya bastantes series o grupos.

Cuando la redacción de las descripciones de los grados se hace en términos de tareas y responsabilidades los supervisores y empleados tienden a exagerar la descripción de sus propias tareas en los enunciados de sus puestos; estos los deberá evaluar más tarde el analista de puestos, quien los comparará con las descripciones de los puestos y los grados antes de hacer la clasificación final.

Tabla 3.7 Método de clasificación de cargos: ejemplo de clasificación para cargos contables de ingeniería y administración

Tabla de clasificación*					
	Orden	Clases funcionales			Rangos salariales
		Contabilidad	Ingeniería	Administración	Base mensual (\$) **
I. Administración					
1. Administración general	A			Presidente	\$7.500 — \$8.500
	B			Vicepresidente	\$6.000 — \$7.000
	C			Gerente general	\$4.000 — \$5.000
	D			Subgerente	\$3.500 — \$4.500
	E			Asistente gerencia	\$2.500 — \$3.000
2. Administración departamental	A	Contralor			\$2.000 — \$3.500
	B				\$1.800 — \$2.350
	C				\$1.600 — \$2.150
	D	Auditor general	Jefe ingeniería		\$1.450 — \$1.950
	E				\$1.300 — \$1.750
	F				\$1.150 — \$1.570
	G		Ing. Mecánico		\$1.000 — \$1.400
	H		Asistente ing. Mecánico		\$900 — \$1.350
	I	Auditor Oficina			\$800 — \$1.100
	J	Gerente			\$700 — \$1.000
II. Operaciones					
3. Supervisión de servicios técnicos	A	Contador sénior	Ingeniero sénior		\$675 — \$800
	B				\$600 — \$750
	C	Contador	Ingeniero		\$640 — \$700
	D				\$620 — \$675
4. Servicios altamente calificados	A	Contador júnior	Ingeniero júnior		\$600 — \$625
	B				\$350 — \$600
	C	Tenedor de libros	Ingeniero asistente		\$525 — \$575
	D				\$460 — \$550
5. Servicios calificados	A	Asistente tenedor			\$420 — \$500
	B				\$400 — \$475
6. Servicios semicalificados	A				\$380 — \$450
	B				\$370 — \$425

* Los nombres de cargos y cifras son solo ejemplos ilustrativos.

** Cifras en miles de pesos.

Método de comparación de factores

Este método de evaluación de cargos, creado e instalado en 1926 por Eugene J. Benge en la *Philadelphia Rapid Transit Company*, difiere sustancialmente de los métodos ya vistos.

Es una metodología cuantitativa y por tanto objetiva en sus resultados, tan solo sobrepasados por la de puntuación. Todo el proceso se dirige a desarrollar una escala de comparación de factores a fin de evaluar y remunerar todos los puestos de una organización.

La teoría que explica este método se basa en suponer que todos los cargos se pueden analizar y comparar según los siguientes factores:

- Requisitos de habilidad intelectual.
- Requisitos de habilidad.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidad.
- Condiciones de trabajo.

Así las cosas, los cargos son comparados y ordenados de acuerdo con cada uno de los factores mencionados, con el propósito de asignarles valores monetarios según el ordenamiento por cada factor.

Antes de explicar las etapas que deben seguirse cuando se trata de implantar el método de comparación de factores o cualquier otro método para la evaluación y valoración de cargos, es necesario:

- Que la gerencia (junto con el sindicato, si lo hay) apruebe el estudio.
- Que se designe un analista de puestos de trabajo con el apoyo y asistencia necesarios.
- Que se nombre un comité de evaluación para programar el estudio inicial, seleccionar los cargos claves, evaluar los cargos y desarrollar un plan de administración de sueldos y salarios. Un comité ideal podría estar conformado por tres o cinco miembros.
- Que se informe a los empleados y supervisores sobre los propósitos y procedimientos del proyecto por medio de conferencias o cartas explicativas, creando un ambiente de confianza que facilite desarrollarlo.

Etapas para desarrollar el método de comparación de factores

Tal como se mencionó, los factores que deben considerarse para evaluar los cargos son cinco, a menos que a criterio del comité se elimine, reemplace o adicione algún otro. El procedimiento es el siguiente:

Definición de factores

Antes de comenzar la evaluación es necesario explicar los factores tomados en cuenta, con el fin de que la definición tenga el mismo significado para todos los analistas, haya unidad de criterio, y así los resultados sean lo más válidos posible.

Requisitos de capacidad intelectual

Este factor considera los niveles intelectual y educativo requeridos para desempeñar el cargo. Involucra:

- Educación general.
- Educación especializada.
- Solución a problemas complejos.
- Establecimiento de objetivos.
- Nivel de matemáticas.
- Análisis de costos o datos estadísticos.
- Redacción de informes.
- Hablar en público.
- Creatividad.

Con relación a los requisitos mentales (intelectuales), es conveniente aclarar que algunos son inherentes a la persona, como la inteligencia, la memoria, el raciocinio, la facilidad de expresión verbal, la creatividad y la imaginación; otros, son requisitos adquiridos a través del desarrollo intelectual, como gramática, matemáticas, acontecimientos mundiales, cultura general; algunos, especializados, como química, ingeniería, publicidad, mercadeo, etcétera.

Requisitos de experiencia

Este factor supone el tiempo de desempeño en el cargo o en cargos similares. Por lo general se determinan cinco niveles de habilidades:

- *Habilidad conceptual*: para poner en práctica conceptos, pronósticos, tendencias económicas, sociales, industriales, del sector geográfico, de la empresa.
- *Habilidad administrativa*: para planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y coordinar.
- *Habilidad en supervisión*: para llevar a cabo planes y procedimientos, indicar el qué, cómo, cuándo y para qué de las actividades de la empresa, así como controlar que los objetivos se logren en el tiempo para el cual se planearon.

- *Habilidades físicas*: para coordinar actividades musculares con el conocimiento específico del puesto.
- *Habilidad muscular*: para movimientos repetidos en la operación de máquinas.

Requisitos físicos

Este factor mide la energía muscular empleada o el esfuerzo físico para:

- Trabajar sentado o de pie.
- Caminar.
- Levantar - halar - empujar - trepar.

También se consideran las condiciones físicas como edad, género, altura, fortaleza, agudeza visual, y los riesgos que el cargo implica para la salud del trabajador.

Responsabilidad

Este factor comprende las consecuencias que se pueden llegar a producir en la empresa si el empleado comete errores o actos de irresponsabilidad en:

- Manejo de materias primas, materiales en proceso, producto terminado, herramientas, equipos, propiedades.
- Manejo de dineros, valores o bienes negociables.
- Beneficios o pérdidas económicas.
- Supervisión a subordinados.
- Manejo de métodos y procedimientos.
- Manejo de información confidencial.
- Seguridad de los empleados.

Condiciones de trabajo

Este factor tiene en cuenta, no solo las condiciones ambientales, sino los factores de riesgo a los que está sometido el trabajador en su integridad física, tales como químicos (sustancias contaminantes), físicos (ruido, presión extrema, radiación, temperaturas extremas, vibraciones, iluminación), biológicos (microorganismos), ergonómicos (posiciones), psicolaborales (mentales), mecánicos (partes en movimiento), eléctricos (corriente, voltaje), incendio (físicos, químicos), explosión (energía, alta velocidad), locativos (instrumentos), saneamiento básico (orden, almacenamiento).

Selección de cargos claves

De la misma forma como se escogieron los factores claves en la empresa, se requiere seleccionar un determinado número de cargos claves, los cuales deben reunir las siguientes características:

- Tener una definición clara, precisa y sin ambigüedades, de las actividades o funciones propias del cargo.
- Que los salarios asignados a cada cargo clave sean justos tanto para el empleado como para el empleador, vayan desde el salario más bajo hasta el más alto y estén dentro del promedio de salarios de la comunidad.
- Que sean cargos estables, es decir, que a través del tiempo no cambien en sus funciones.
- Que los cargos relacionados sean representativos de toda la estructura organizacional.

Análisis de cargos y comparación de factores

Cada miembro del comité debe analizar las descripciones de los cargos claves. Si estas no son claras, se tendrá que hacer de nuevo la observación y el empleado deberá intervenir en dicha descripción. Una vez que el cargo se ha analizado y completado, los miembros del comité estudiarán en forma crítica las definiciones de los cinco factores citados para llegar a un acuerdo unánime sobre ellos, previo a la jerarquización de los cargos.

Jerarquización de los trabajos claves, de acuerdo con los factores

Los cargos o trabajos claves se ordenan de acuerdo con la importancia relativa de los factores en cada uno de ellos y habrá tantas ordenaciones como factores existan (por lo general, cinco). Igualmente, un mismo cargo podrá ocupar los mismos lugares, o sitios diferentes, dependiendo de la importancia que el cargo tenga en el factor considerado.

Para una mejor comprensión del ordenamiento o jerarquización se va a suponer que en una empresa se seleccionaron los siguientes cargos, considerados claves para ser jerarquizados: mecánico, maquinista, moldeador, bodeguero, jefe de producción.

Teniendo en cuenta los cinco factores referidos, la jerarquización (por unanimidad del comité) quedó como se muestra en la Tabla 3.8:

Tabla 3.8 Método de comparación por factores: jerarquización de cargos claves

Orden o jerarquización	Requisitos de habilidad intelectual	Requisitos de experiencia	Requisitos físicos	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
1	Jefe de producción	Jefe de producción	Bodeguero	Jefe de producción	Bodeguero
2	Mecánico	Mecánico	Mecánico	Mecánico	Maquinista
3	Maquinista	Maquinista	Moldeador	Moldeador	Mecánico
4	Moldeador	Moldeador	Maquinista	Maquinista	Moldeador
5	Bodeguero	Bodeguero	Jefe de producción	Bodeguero	Jefe de producción

Aplicación de valores monetarios a los factores

Una vez que el comité, de común acuerdo, ha llegado al ordenamiento de los cargos claves con respecto a cada factor, el siguiente paso será distribuir el salario asignado por la empresa a cada uno de ellos (que se considera el salario justo) en forma proporcional, de acuerdo con la importancia o el peso de cada factor en cada cargo.

Continuando con el ejemplo anterior, se va a suponer que el salario mensual actual para cada cargo es el que se muestra en la Tabla 3.9:

Tabla 3.9 Método de comparación de factores: salario actual de cargos claves

No.	Cargo	Salario
1	Jefe de producción	\$1.044.000
2	Mecánico	\$900.000
3	Maquinista	\$864.000
4	Moldeador	\$828.000
5	Bodeguero	\$792.000

La distribución del valor monetario asignado a cada cargo se divide porcentual y proporcionalmente como se ilustra en la Tabla 3.10, de acuerdo con la importancia del factor respectivo, así:

Tabla 3.10 Método de comparación de factores: distribución de valores monetarios. Cargos claves

Factores	Distribución de valores monetarios, cargos claves									
	Moldeador		Jefe de producción		Maquinista		Bodeguero		Mecánico	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Requisitos intelectuales	140.760	17	292.320	28	155.520	18	79.200	10	171.000	19
Requisitos de experiencia	149.040	18	344.520	33	164.160	19	87.120	11	225.000	25
Requisitos físicos	240.120	29	125.280	12	233.280	27	269.280	34	252.000	28
Responsabilidad	107.640	13	198.360	19	112.320	13	71.280	9	144.000	16
Condiciones de trabajo	190.440	23	83.520	8	198.720	23	285.120	36	108.000	12
Total	828.000	100	1.044.000	100	864.000	100	792.000	100	900.000	100

Comparación de resultados

Las ordenaciones obtenidas en las tablas anteriores se comparan para verificar que si un cargo ocupa un orden más favorable en un determinado factor, es lógico que el salario con respecto a este factor sea más favorable que si el mismo cargo ocupa un lugar menos favorable con relación al mismo factor (ver tabla 3.11).

Tabla 3.11 Método de comparación de factores: comparación de resultados (i)

Cargos claves	Requisitos intelectuales		Requisitos de experiencia		Requisitos físicos		Responsabilidad		Condiciones de trabajo	
	Rango	Salario	Rango	Salario	Rango	Salario	Rango	Salario	Rango	Salario
	A	B	A	B	A	B	A	B	A	B
Jefe de producción	1	1	1	1	5	5	1	1	5	5
Mecánico	2	2	2	2	2	2	2	2	3*	4*
Maquinista	3	3	3	3	4	4	4*	3*	2	2
Moldeador	4	4	4	4	3	3	3*	4*	4*	3*
Bodeguero	5	5	5	5	1	1	5	5	1	1

Es fácil observar en la tabla anterior que se presentan ciertas discrepancias entre los cargos de mecánico, maquinista y moldeador, en el sentido de que el rango del cargo con respecto al factor (columna A) no corresponde en el mismo orden a la distribución salarial.

Lo normal es que este tipo de situaciones no se debe presentar, pero si así ocurriera el comité tendrá que ponerse de acuerdo y armonizar las diferencias, pues de lo contrario se deberá proceder a eliminar del estudio aquel cargo que tenga el mayor número de factores discordantes. En este caso, el cargo de *moldeador* presenta diferencias de rangos en los factores de responsabilidad y condiciones de trabajo.

Tabla 3.12 Método de comparación de factores: comparación de resultados (ii)

Cargos claves	Requisitos intelectuales			Requisitos de experiencia			Requisitos físicos			Responsabilidad			Condiciones de trabajo		
	Rango	Salario	Salario	Rango	Salario	Salario	Rango	Salario	Salario	Rango	Salario	Salario	Rango	Salario	Salario
	A	B	\$	A	B	\$	A	B	\$	A	B	\$	A	B	\$
Jefe de producción	1	1	292.320	1	1	344.520	4	4	125.280	1	1	198.360	4	4	83.520
Mecánico	2	2	171.000	2	2	225.000	2	2	252.000	2	2	144.000	3	3	108.000
Maquinista	3	3	155.520	3	3	164.160	3	3	233.280	3	3	112.320	2	2	198.720
Bodeguero	4	4	79.200	4	4	87.120	1	1	269.280	4	4	71.280	1	1	285.120

Una vez que se ha eliminado el cargo, si esta es la mejor opción se procederá a establecer una nueva comparación de resultados con los cuatro cargos claves restantes (ver tabla 3.12).

Escala de valoración

Una escala de valoración que sirva para asignar un valor monetario a los demás cargos de la empresa o del área que se está analizando se construye como lo ilustra la Tabla 3.13.

Tabla 3.13 Método de comparación de factores: escala de valoración

Salario	Requisitos intelectuales	Requisitos de experiencia	Requisitos físicos	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
\$71.280				Bodeguero	
\$79.200	Bodeguero				
\$83.520 \$87.120		Bodeguero			Jefe de producción
\$107.640				Moldeador	
\$108.000					Mecánico
\$112.320				Maquinista	
\$125.280			Jefe de producción		
\$140.760	Moldeador				
\$144.000				Mecánico	
\$149.040		Moldeador			
\$155.520 \$164.160	Maquinista	Maquinista			
\$171.000	Mecánico				
\$190.440					Moldeador
\$198.360				Jefe de producción	
\$198.720 \$225.000		Mecánico			Maquinista
\$233.280			Maquinista		
\$242.120			Moldeador		
\$252.000			Mecánico		
\$269.280			Bodeguero		
\$285.120					Bodeguero
\$292.320	Jefe de producción				
\$344.520		Jefe de producción			

Luego de construida la escala de salarios se procede por comparación de cada uno de los cargos con los demás (ver tabla 3.14), y factor por factor que hay que insertar por aproximación los cargos no claves, para dar un valor monetario a cada uno de ellos y tener entonces evaluados y valorados todos los cargos motivo de análisis.

Método de evaluación por puntos

También llamado método de puntuación o sistema de valoración por puntos, se explica paso a paso y en forma detallada en el capítulo siete de este libro.

Comparación de los métodos básicos de evaluación

Tabla 3.14 Comparación de los métodos básicos de evaluación

Métodos cualitativos		Métodos cuantitativos	
Jerarquización	Clasificación de cargos	Comparación de factores	Valoración por puntos
El análisis de cargos: una narración descriptiva del cargo con sus labores, responsabilidades, grado de dificultad y calificaciones requeridas para el desempeño eficiente en él.		El análisis de cargos: frases narrativas de obligaciones y calificaciones. Adicionalmente, el cargo se descompone en factores como experiencia requerida y entrenamiento, esfuerzo mental y físico. El peso porcentual de cada factor que se presenta en los cargos se indica con una frase narrativa corta.	
Método para cargos relacionados		Método para cargos relacionados	
Los cargos se jerarquizan de acuerdo con el grado de dificultad o valor para la empresa, mientras que los niveles de grados algunas veces se definen después de que los cargos se han ordenado.	Los cargos se localizan en niveles o grados, los cuales se definen antes de la evaluación	Los cargos se relacionan por comparación factorial. Se supone que los factores utilizados son fundamentales para todos los cargos y de aplicación universal. Los valores en puntos se determinan después del análisis a cargos claves dentro de la empresa.	Los cargos se relacionan por análisis factorial. Un restringido número de factores específicos se relacionan para aplicarlos a un limitado número de tipos de cargos. El valor puntual es determinado después del análisis de cargos y se decide por unanimidad. El grado de cada factor se expresa mediante una definición.

Ventajas y desventajas de los métodos básicos de evaluación y valoración de cargos

Tabla 3.15 Ventajas y desventajas de los métodos básicos de evaluación y valoración de cargos

Jerarquización	Clasificación de cargos	Comparación de factores	Valoración por puntos
Ventajas	Ventajas	Ventajas	Ventajas
Usado en pequeños talleres y oficinas. Simple y fácil de entender y aplicar en el tiempo. Relativamente poco costoso.	Sencillo y fácil de entender. Poco tiempo para la aplicación. No costoso. Resultados exitosos en empresas pequeñas, medianas y grandes del sector gobierno.	Mayor precisión que los dos métodos anteriores. Una vez establecida la escala para cargos claves, la evaluación de los demás cargos es mucho más fácil. La evaluación es válida y consistente, ya que todos los cargos se comparan con el mismo criterio (factores).	Reduce al mínimo la consideración por personas. Se centra en la evaluación y valor de los cargos. Se puede aplicar mejor cuando hay mayor cantidad de cargos. El grado de precisión en los resultados es superior a los métodos anteriores. Permite gran flexibilidad en la selección de factores.
Desventajas	Desventajas	Desventajas	Desventajas
La jerarquización se hace a veces de acuerdo con el empleado y no de acuerdo con el cargo en sí. Difícil de justificar ante los empleados. No se aplica en empresas con gran número de cargos, debido al gran número de comparaciones. No se establecen diferencias entre los trabajos jerarquizados.	La clasificación global de cada cargo es un proceso subjetivo sujeto a quejas. Dificultad en redacción de las descripciones de categorías. Difícil de justificar ante los empleados. La valoración puede estar influenciada por salarios existentes.	Implantación lenta y costosa. Selección de cargos claves llega a ser un problema. Relativamente costoso. Cambios en funciones de cargos claves restan validez al método. Solo es aplicable en empresas donde haya armoniosas relaciones entre empresa y sindicato.	Selección y definición de factores es difícil y a veces arbitraria. La ponderación de factores y la asignación de puntos son difíciles. Requiere tiempo y alto costo. Exige gran cantidad de detalle administrativo.

Método Hay de matrices y perfiles

En el método de evaluación y valoración de cargos por la técnica de puntuación, que se explica en el capítulo 7, se encuentra la tendencia a usar un mayor número de factores, ya que este método se aplica con mayor precisión y mejores resultados para cargos no ejecutivos, directivos o gerenciales.

La evaluación de estos últimos es más fácil, porque se supone que las exigencias o requisitos para estas posiciones son diferentes y la posición depende más de la persona que la ocupa que del cargo en sí. Dos ejecutivos que realizan el 'mismo' trabajo lo pueden hacer en forma tan diferente que pareciera ser dos

posiciones diferentes. La evaluación se debe concentrar entonces en cómo el ejecutivo desarrolla sus funciones.

La mayor parte de los métodos de evaluación de cargos ejecutivos no son más que modificaciones a los métodos ya explicados.

Una de dichas modificaciones es lo que hoy día se denomina *método de perfiles para evaluación de cargos ejecutivos*, desarrollado por la firma consultora *Edward N. Hay & Associates* en 1951. Aunque en un principio tuvo en cuenta el *método de comparación de factores* y en cierta forma el *método de puntos*, actualmente no conserva ninguna relación con los atrás citados.

Originalmente, el método Hay se diseñó para evaluar posiciones gerenciales de bajo nivel, pero hoy en día se utiliza con más frecuencia para cargos gerenciales medios y posiciones directivas y ejecutivas en más de cuatro mil organizaciones en cerca de treinta países.

Futuros refinamientos al método llevaron a Edward Hay a introducir en 1954 las *escalas guías*, y desde entonces se conoce como el *método de perfiles y escalas guías*.

Los creadores del método fundamentaron su creación en las siguientes observaciones para que funcione con éxito:

- Diseñar descripciones de oficios muy completas como base de evaluación.
- El criterio que se tiene en cuenta después del análisis y contenido de los cargos jerárquicos superiores estará basado en factores y subfactores que componen el perfil del cargo.
- El procedimiento de evaluación debe estar enfocado en la naturaleza y requisitos del cargo en sí, mas no en las habilidades, antecedentes, características o salario del titular de él.

Factores críticos de valoración

Debido a que el método, como se enunció, aplica para cargos superiores en la estructura jerárquica de la organización, los tres factores que esta considera son conocimientos prácticos, solución de problemas y responsabilidad.

Conocimientos prácticos (*know how*)

Se define este factor como la capacidad o habilidad (*know how*) necesaria para desempeñar con eficiencia el cargo, independientemente de cómo se haya adquirido.

La habilidad como requisito del cargo tiene tres dimensiones (subfactores), a saber:

- **Habilidad especializada:** procedimientos, sistemas, técnicas y disciplinas científicas.
- **Habilidad gerencial:** capacidad para integrar las funciones de planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y evaluar resultados.
- **Habilidad en relaciones humanas:** capacidad requerida en la práctica de las relaciones superior-subordinado y las interpersonales.

Solución de problemas (problem solving)

Este factor se define como la complejidad del proceso mental y el uso original y automático del conocimiento práctico que el cargo exige para identificar, definir y resolver problemas. La solución de problemas se trata, entonces, como un porcentaje del conocimiento práctico, y tiene dos aspectos o soluciones:

- El ambiente en que el pensamiento tiene lugar, es decir, el marco de referencia dentro del cual se piensa.
- La complejidad o desafío presentado por el pensamiento que ha de realizarse.

Responsabilidad por resultados (accountability)

Se define como el impacto medido de las acciones en los resultados finales del cargo; en otras palabras, ser responsable de la acción y sus consecuencias. Este factor tiene las siguientes dimensiones:

- **Libertad para actuar:** grado de guía y orientación personal, de procedimientos o sistemas y control de acciones, en relación con la importancia principal del puesto.
- **Efecto del puesto en los resultados finales:** medida en que el puesto puede afectar directamente las acciones necesarias para producir resultados del mayor interés (impacto remoto, contributivo, competidor primario).
- **Magnitud:** volumen del dinero anual del área o áreas más afectadas por el puesto, en dinero constante. Esto se refleja, por lo general, aunque no necesariamente, en los ingresos o gastos anuales relacionados con el área en la que el puesto tiene su interés principal.

Conclusión

El método Hay utiliza solo los tres factores antes mencionados porque supone que representan los aspectos más importantes de los puestos ejecutivos y gerenciales. El perfil de cada puesto se desarrolla al determinar el valor porcentual

que se asigna a cada uno de los tres factores, luego se jerarquizan los puestos con base en cada factor y se asignan valores que componen el perfil en términos de puntos para cada puesto, según el nivel del valor porcentual en que se jerarquiza el puesto.

El método ha probado ser exitoso en sus aplicaciones, pues organizaciones de todo tipo, al igual que sus empleados, han descubierto que proporciona un reflejo exacto y claro de los requisitos de los cargos, debido a que:

- Se basa en conceptos y principios concretos, así como en prácticas fáciles de definir y aplicar.
- Reduce al mínimo cuestionamientos y opiniones, puesto que aplica juicios independientes de más de un punto de vista.
- Proporciona un ámbito de referencia para tomar decisiones, lo cual acaba con las interminables discusiones de los comités.
- Obliga al pensamiento disciplinado y adecuado sobre el contenido del puesto de trabajo.
- Ofrece una base clara y comprensible para interrelacionar requisitos de cualquier tipo de cargos en todos los niveles: altos ejecutivos, gerentes intermedios, científicos, personal técnico y profesionales como médicos e industriales.