

Material Imprimible

Curso Administración de Compensaciones y Beneficios

Módulo Métodos cuantitativos de valoración de los puestos de trabajo

Contenidos:

- Métodos cuantitativos de valoración de los puestos de trabajo: de puntos por factor, de comparación de factores, y por puntos de Hay

Métodos cuantitativos de valoración de puestos

A diferencia de los métodos cualitativos, los **métodos de valoración de puestos cuantitativos** consideran el puesto no como un todo, sino que, de acuerdo a sus características y requerimientos específicos, descomponen el cargo en factores que se ponderan por separado. La suma de los puntos de los distintos factores que tiene el puesto, es el total de puntos para ese puesto.

Los puntos de cada factor determinan la intensidad que se presenta en cada uno de ellos; la suma de estos puntos permite determinar un orden en importancia de cada puesto con respecto a los demás puestos.

Los principales métodos cuantitativos son:

- El Método de puntos por factor
- El Método de comparación de factores
- Y el Método por puntos de Hay

Para una correcta implementación de dichos métodos es imprescindible la descripción del puesto y formar un comité de evaluación, integrado por los responsables de cada área de la Empresa, que tendrán la función de elegir y ponderar los factores a evaluar, sus grados e intensidad, la valoración de los puestos, ordenamiento de los mismos, estructura salarial, etc., armando un manual de valoración. Además, este comité puede ser coordinado por un responsable del área de Recursos Humanos de la Empresa. A continuación veremos cada uno de los métodos en forma individual.

El **método de puntos por factor** fue creado por Merrill Lott en el año 1925 en Estados Unidos. Es el primer método analítico, el más popular y aún hoy el más utilizado por las Empresas.

Podemos decir que es un método muy completo y preciso, que brinda una mínima subjetividad, ya que mide el contenido de los puestos de acuerdo a la importancia de sus diferentes componentes y características, determinando factores y grados con escala de puntos: un menor grado o intensidad cuanto menor es la cantidad de puntos, y viceversa. O sea, que cada puesto es evaluado por factor y por puntos, según los grados correspondientes y previamente definidos de cada uno de ellos.

Podemos definir al término factor como un atributo del puesto (o característica) que sirve para proporcionar una base de comparación entre los distintos puestos de la Empresa y su valor relativo de un cargo con respecto a los otros.

Los factores más comunes son: educación, experiencia, responsabilidades, capacidades, y esfuerzo.

Asimismo, las características esenciales de dicho método son las siguientes:

- Todo puesto se descompone en factores que reflejan su contenido y exigencias
- El valor relativo de un puesto de trabajo con otro puesto de trabajo está dado por la ponderación de cada factor, es decir, la importancia relativa de cada factor con respecto a los otros factores
- Y al evaluar a cada puesto con el puntaje que le corresponde según la importancia de cada factor, permite expresar en forma objetiva y sistemática el peso relativo de cada puesto con respecto a los demás puestos de trabajo.

Los factores seleccionados deben presentarse en todos los puestos a evaluar, pero no en la misma proporción. Por lo tanto, se establece una unidad de medida (o grados) establecida en puntos para determinar su incidencia en el factor.

En resumen, el método de puntos considera al trabajo como un compuesto de factores que tienen distinto peso e intensidad expresados en puntos.

Los pasos esenciales para aplicar este método son los siguientes:

- Determinar los puestos a valorar
- Seleccionar y definir los factores
- Determinar y definir la escala de grados por factor
- Determinar el valor relativo asignado a cada factor
- Asignar los valores en puntos para cada factor y grado
- Diseñar el manual de evaluación de puestos
- Y realizar la valoración de los puestos de trabajo

Vamos a ver cada uno de estos pasos detenidamente

Como dijimos, el primer paso es definir los puestos a valorar. Para que se cumpla uno de los objetivos de la evaluación de puestos, que es la equidad interna, todos los puestos de la Empresa deberán ser evaluados.

En algunas situaciones, existen dificultades para elegir factores que contemplen a todos los puestos de la Empresa, ya que los mismos pueden resultar insuficientes o inadecuados para valorar algunos cargos. Por lo tanto, si existe en la Empresa una alta heterogeneidad de los distintos puestos de trabajo, es aconsejable que se elabore un manual por sección. Por ejemplo, uno para el sector producción y otro para la administración.

Una vez que se determinaron los tipos de manuales a utilizar, se identificarán los puestos a valorar. Aquí es importante resaltar que un determinado puesto puede ser ocupado por varias personas, o sea, que “puesto” no es sinónimo de “persona”.

Si la cantidad de puestos en la Empresa es menor a 20, se pueden analizar en su totalidad, pero si el número es mayor, se deben seleccionar puestos clave, que son los representativos del conjunto de puestos, y así simplificar tareas y tiempos de evaluación. O sea, cuanto mayor es la heterogeneidad de los puestos, mayor será la cantidad de puestos claves, y viceversa.

Para determinar los puestos clave, se tomará en cuenta:

- Que sean representativos y se asemejen en su complejidad (en cuanto a nivel jerárquico, categoría, etc.)
- Y que los puestos cuenten con un gran número de empleados

El segundo paso consiste en la definición de factores. Para lograr dicha definición, asignarles puntaje y su valor relativo, es necesario tener en cuenta el tipo de Empresa (industrial o de servicios), y el sector de la organización que incluye los puestos a valorar. Por ejemplo: en el área productiva se pueden requerir conocimientos básicos, experiencia, esfuerzo físico y destreza manual; en cambio, en el sector administrativo, el nivel de conocimientos, experiencia, grado de responsabilidad y capacidad mental son los principales factores a considerar.

La elección de los factores es muy importante, ya que son la unidad de medida para determinar la complejidad y las características de cada puesto y, por lo tanto, su importancia relativa.

Para la selección y definición de los factores se debe tener en cuenta una herramienta muy importante: la descripción de puestos.

En general, suelen utilizarse entre 8 y 15 factores; sin son más, está el peligro de superposiciones de factores, y si son muy pocos factores, no permite reflejar todas las características de la complejidad de los puestos.

Al momento de la elección de los factores a evaluar, se deberán considerar las siguientes características:

- Que esté presente en todos los puestos a evaluar
- Que se presente con distinta intensidad en los diversos puestos
- Y que sea significativo e importante

Generalmente, los factores se agrupan en requisitos y responsabilidades. Dentro de los requisitos o requerimientos podemos encontrar:

- La educación, que es la preparación académica mínima exigida para cumplir en forma satisfactoria las funciones del puesto
- La experiencia, que es la cantidad de tiempo mínimo requerido para el dominio del puesto de trabajo, como técnicas, herramientas, procesos, equipos, materiales, funciones y tareas
- Y la capacidad mental y física. La primera se refiere al talento para aprender nuevas habilidades y nuevos conceptos, como liderazgo, trabajo en equipo, iniciativa, agilidad mental, creatividad, comprensión, independencia de juicio, toma de decisiones, resolución de problemas, organización, planificación, inteligencia, habilidades de comunicación, negociación, persuasión, etc. Este factor está esencialmente presente en los puestos de empleados administrativos y de supervisión, jefaturas y gerencias.

Por su lado, la capacidad física es la habilidad o destreza manual, como velocidad, precisión, agudeza visual, motricidad, dinamismo, energía, coordinación, etc.

Los factores de responsabilidad, por su parte, se refieren a la atención y cuidado exigidos, según el grado de las consecuencias o efectos, para las personas o la Empresa.

Dentro de los factores encontramos:

- Supervisión de personas (directa o indirecta), que es el esfuerzo por organizar, dirigir, entrenar, y controlar a sus colaboradores. Aquí se toman en cuenta la

cantidad de personas a su cargo, su nivel de calificación, complejidad de funciones, y el tipo de supervisión (directo o indirecto)

- Máquinas, equipos, herramientas y materiales, donde se tienen en cuenta el costo y los riesgos de daños en la utilización y mantenimiento
- Información confidencial, que se refiere a la reserva y discreción en la divulgación de datos e informes muy importantes para la Empresa
- Manejo de dinero o valores, que implica el riesgo por la pérdida de dinero o valores que están bajo su custodia
- Contacto con el público o con clientes/proveedores, que se refiere al nivel de relaciones con clientes y/o proveedores y al público en general, en cuanto a la importancia y periodicidad de dichas relaciones
- Por último, calidad del producto o servicio, en donde se analiza el nivel de satisfacción de los clientes en el producto o servicio ofrecido por la Empresa, como así también, los resultados obtenidos

En el caso de los puestos administrativos (sector servicios), el énfasis se centra en la supervisión, calidad del servicio o producto, manejo de valores, información confidencial y el contacto con clientes y proveedores y público en general.

En el caso de puestos de manufactura, son importantes la responsabilidad por el manejo de equipos, herramientas y materiales de trabajo y la calidad de producción.

Ahora estaríamos en condiciones de pasar al tercer paso del método de puntos por factor, que es la definición de grados por factor. Como habíamos comentado anteriormente, los factores no se presentan con la misma intensidad, por lo que se establecen grados que permiten medir con precisión mediante una escala, desde los más simples hasta los más complejos, según la importancia de cada grado.

La cantidad de grados no es la misma en todos los factores, varía según el factor, y puede haber entre 3 y 8 grados por factor. O sea, que en determinados puestos donde se exige, por ejemplo, la misma experiencia (en años o meses), tendrán el mismo grado, ya que es la manera en la que se manifiesta el factor.

El ordenamiento de la escala de grados normalmente se realiza de menor a mayor, debiendo describirla en forma muy precisa y concreta. Y la descripción de los grados puede ser cuantitativa y cualitativa.

La manera cuantitativa se utiliza cuando tenemos que emplear números, cantidad de personas, pesos, intervalos, etc.

Por ejemplo, como graduación cuantitativa, podríamos medir el factor experiencia de la siguiente manera: Tienen experiencia Grado 1 aquellos empleados que cuenten con 3 meses de antigüedad, grado 2 aquellos con 6 meses, y así sucesivamente.

Otro ejemplo de grado cuantitativo podría ser con respecto al factor de manejo de valores. Los empleados en el grado 1 no manejan dinero ni valores, los empleados en el grado 2 manejan hasta 500.000 pesos en promedio por mes, y así sucesivamente.

Con respecto a los factores cualitativos, los grados se refieren a la diversidad de la intensidad en cómo se presenta el factor.

Ejemplo de factores cualitativos podrían ser la responsabilidad por errores, en la que los empleados de grado 1 cometen errores que son detectados con gran facilidad y sencillez; en el grado 2 existe alguna posibilidad de cometer errores y ocasionar pequeñas pérdidas de materiales; en los empleados de grado 3 existe la posibilidad de cometer errores que tienen consecuencias moderadas de importancia y producen daños económicos a equipos o materiales, y así sucesivamente.

Una vez que sabemos qué factores medir, y cómo medir cada uno, estamos en condiciones de pasar al paso 4, que consiste en la ponderación de los factores (el valor relativo). Teniendo en cuenta que cada factor tiene distinto peso o incidencia en cada puesto de trabajo, es necesario determinar la ponderación o valor relativo de cada factor con respecto a los factores restantes.

Para realizar dicha ponderación, cada uno de los integrantes del comité de valoración debe asignarle un orden de importancia a los diferentes grupos de factores (requisitos, responsabilidad y esfuerzo), estableciendo el peso porcentual de cada grupo; la suma de los porcentajes debe ser igual a 100%.

1. Veamos juntos un ejemplo de ponderación:

- Grupo de requisitos: 60%
- Grupo de responsabilidad: 30%
- Grupo de esfuerzo: 10%

Dicha ponderación debería surgir por consenso del comité.

Un segundo paso dentro de este punto consiste en realizar, a su vez, la ponderación de los factores dentro del grupo respectivo, de tal manera que la suma de los porcentajes de los factores también sea igual a 100%. Por ejemplo: la ponderación de los factores dentro del grupo “requisitos” podría ser:

- Educación: 60%
- Experiencia: 30%
- Y capacidad mental: 10%

La ponderación final de cada factor es el producto de la ponderación de cada grupo por cada factor ponderado que integra dicho grupo. Entonces, necesitamos multiplicar el porcentaje relativo del factor, que en este caso es 60%, por el valor relativo de los factores que la componen.

Por ejemplo:

- Educación: $60\% \times 60\%$, lo que es igual a 36% peso final del factor
- Experiencia: $30\% \times 60\%$, que es igual a 18% peso final del factor
- Y capacidad mental: $10\% \times 60\%$, lo que es igual a 6% peso final del factor

En total, 60% ponderación final grupo requisitos

Luego de haber realizado la ponderación de los factores seleccionados, podemos pasar al quinto paso del proceso, que es la asignación de puntos a los grados, momento en el que se procederá a asignarles puntos a cada factor. Primero se deberá determinar la base puntual que servirá como cálculo, según la ponderación final de cada factor, y estableciendo el puntaje máximo para cada factor. Luego, se armará una escala de puntos por grado.

Podemos, por ejemplo, partir de una base puntual de 1000 puntos. A medida que haya más puestos a valorar, se deberá incrementar esta base. Los puntos máximos que pueda tener cada factor serán proporcionales a su porcentaje relativo respecto de los otros factores. Así, por ejemplo, con nuestra base puntual de 1000 puntos, si el factor de educación tiene una ponderación de 40% sobre 100, la puntuación máxima que podrá tener este factor serán 400 puntos, que resulta de multiplicar $1000 \times 40\%$.

Luego de determinar el máximo posible de puntos que puede tener cada factor, se procederá a armar la escala de puntos por grado y factor, de tal manera que el puntaje

mínimo a establecer debería corresponder con el menor grado del factor, y viceversa. El mayor grado del factor debe contener el máximo de puntos para ese factor.

En el caso de factores cuantitativos, los puntajes se obtendrán mediante una regla de tres simple. Por ejemplo: Habíamos dicho que el grupo requisitos tenía un peso porcentual del 60%, que estaba compuesto por los factores educación, experiencia y capacidad mental, y que la experiencia tenía una ponderación del 30%, lo que le daba un peso final del 18%. Entonces: el peso ponderado del factor experiencia, tomando una base puntual de 1000 puntos, tendrá un puntaje máximo de 180 puntos.

Cuando sea necesario determinar ciertos niveles de intervalos, a los efectos matemáticos, se procederá a promediar dichos niveles. De esta manera, siguiendo con el ejemplo anterior, nuestra tabla quedaría como la que observamos en pantalla.

Ahora nos preguntamos... ¿qué pasa cuando el factor es de carácter cualitativo? En este caso, se deben utilizar algunos tipos de progresiones, que pueden ser aritmética o de incremento constante.

Veamos primero un ejemplo de progresión aritmética con el factor de responsabilidad por errores que habíamos visto anteriormente cuando mencionamos un ejemplo de factores cualitativos:

- Base puntual: 1000 puntos
- Ponderación factor Responsabilidad por errores: 30%, o sea, un puntaje máximo de 300 puntos, mediante 5 grados. El comité estableció que el porcentaje mínimo sea el 10%, o sea, 30 puntos
- Fórmula: Puntaje máximo – Puntaje mínimo sobre Número de grados del factor, igual constante.

La tabla, entonces, quedaría de la siguiente manera: En donde 30 va a ser el puntaje mínimo porque es el 10% que estableció el comité, 300 va a ser el puntaje máximo, porque la ponderación del factor responsabilidad es del 30% sobre una base puntual de 1000, y en cada uno de los grados que sigan al número 1, se irán sumando 68 puntos de constante que obtuvimos del cálculo anterior.

Con el mismo ejemplo de la ponderación de Responsabilidad por errores y aplicando el segundo método de niveles de intervalos del cociente:

- Puntaje máximo: 300 puntos
- Grados previstos: 5
- Cociente: 300 dividido 5 = 60 puntos por grado
- Por lo tanto, el puntaje mínimo del 1º grado es 60; el del 2º grado 120; el 3º
- Grado 180, y así sucesivamente hasta llegar al grado 5, con un puntaje máximo de 300 puntos.

Ahora sí estamos en condiciones de pasar al paso 6 del método de puntos por factor: el diseño del manual de valoración. Podemos decir que una vez seleccionados y ponderados los factores, divididos en grados con escala de puntos, toda esta información detallada se registra en un manual que permita evaluar los puestos de trabajo actuales, como así también los que se creen en el futuro.

Bien. El séptimo paso corresponde a la valoración de los puestos, que inicia con la elección de los puestos clave y su valoración, utilizando un cuadro de doble entrada: nombre de los puestos por un lado, y los factores por el otro, indicando los grados que le corresponden a cada factor evaluado.

El proceso de valoración de los puestos implica determinar el nivel de complejidad del puesto, de acuerdo a la suma de puntos según el grado correspondiente afectado a un determinado factor.

Para valorar los puestos de trabajo de la Empresa, se deberá tener en cuenta: los niveles jerárquicos o categorías ocupacionales que corresponden a los puestos a analizar; las descripciones de los puestos; y el manual de valoración de los puestos.

En este proceso de valoración final habrá que estar atento a los errores que pueden ocurrir en la calificación, como los siguientes:

- El efecto de halo, que es la tendencia a calificar teniendo en cuenta algún aspecto desfavorable o favorable
- La tendencia central, que consiste en calificar en el medio de la escala, como así también sobrevaluando el puesto
- y los prejuicios, es decir, según criterios muy subjetivos, calificar positivamente o negativamente de acuerdo a ciertos conceptos del evaluador

Cada miembro del comité deberá resumir la evaluación final (total de puntos) en una hoja de valoración por puesto de trabajo.

El último paso del procedimiento de valoración, es establecer un ranking (mayor a menor) de puestos con el ordenamiento por puntos como resultado de la evaluación anteriormente comentada.

Por supuesto, al igual que todos los métodos, esta alternativa tiene sus pros y sus contras.

Las ventajas del sistema de puntos por factor son:

- El uso de un número considerable de factores permite un mejor análisis de los puestos
- El proceso de implementación es relativamente sencillo y muy claro
- Reduce al mínimo la subjetividad al establecer salarios

Por su lado, las desventajas del sistema de puntos por factor son las siguientes:

- La selección, definición y ponderación de los factores a evaluar se torna difícil
- Es complejo la descripción de los grados de cada factor y la puntuación de los mismos
- Es costoso y lleva mucho tiempo su implementación

Ahora bien. El segundo método es el de **comparación por factores**. Este, al igual que el método de puntos por factor, es una herramienta analítica, ya que el trabajo se descompone en factores que se evaluarán.

Fundamentalmente consiste en “ordenar” los puestos de una empresa en función de sus factores principales (habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo), y se le asigna un valor monetario a cada uno de los factores evaluados. Además se compara cada puesto con otro y se determina la importancia relativa de los puestos de trabajo por factor.

Como en el sistema de puntos por factor, tiene que haber un comité de valoración de los puestos, que deberá seleccionar los factores, afectarlos a cada puesto, determinar un valor monetario por factor, y realizar el diseño y aplicación de la escala de salarios de los puestos. En caso de que haya discrepancia en las opiniones de cada miembro del comité, se resolverá mediante la aplicación del promedio matemático de las calificaciones dadas a cada puesto, o bien por consenso.

Los factores a utilizar tienen que estar claramente definidos y estar presentes en todos los puestos. En éste método es conveniente usar de 4 a 5 factores solamente (no más de 6), ya que más factores dificultan la evaluación de los puestos y complica la utilización del sistema. Esta es una diferencia importante con respecto al sistema de puntos por factor, en el que necesariamente se deben usar más cantidad de factores.

Los factores frecuentemente más utilizados son:

- Habilidades: educación, experiencia, liderazgo, capacidad mental
- Responsabilidades: supervisión de personal, equipos, manejo de dinero, información confidencial, contacto con el público, calidad del producto, etc.
- Y esfuerzo: físico y mental

Dichos puestos clave deben ser representativos de todas las categorías laborales, con salarios equitativos y competitivos en el mercado, y tienen que estar definidas claramente sus funciones y responsabilidades.

Analizando la descripción de puestos, los miembros del comité deberán clasificar los puestos clave según los factores seleccionados y de acuerdo a la importancia o incidencia que tiene cada factor en dicho puesto.

La clasificación es independiente, o sea, que los puestos claves se ordenan factor por factor. Es una especie de jerarquización por factor (no por puesto), según el nivel de exigencia de cada uno de ellos en el puesto de trabajo. Por ejemplo, si se va a calificar el factor esfuerzo mental, cada miembro del comité deberá jerarquizar dicho factor según los puestos de trabajo. Por ejemplo: Nro 1 si el más importante; luego el Nro 2 que le sigue en importancia, y así sucesivamente.

Cuando se realicen todas las evaluaciones de todos los miembros del comité, en caso de diferencias en la evaluación del factor en uno o varios puestos, se decidirá por consenso o bien por promedio de los factores involucrados, es decir, que siempre se debe llegar a una clasificación única.

Para poder cumplir este objetivo, los miembros del comité deben dividir el sueldo actual correspondiente a cada puesto y lo que tienen que distribuir por factor y según la importancia que se le otorgó a cada uno de ellos (descrito en el punto anterior).

A los fines de determinar el sueldo a distribuir, se deben excluir cualquier tipo de retribución accesorio, como antigüedad, desempeño, horas extras, incentivos, etc., o sea,

se debe tomar en cuenta solamente el sueldo básico de cada puesto, para evitar distorsiones en la administración del sistema.

Si existieran varios sueldos básicos para el mismo puesto, se determina el salario básico promedio, tomando en cuenta el total de los sueldos básicos (multiplicando el sueldo básico por el número de personas que tienen ese sueldo), dividido por la cantidad de personas que desempeñan el mismo puesto de trabajo.

Por ejemplo: si tenemos 2 puestos: A y B, y en el puesto A tenemos 3 empleados que cobran 1.000.000 de pesos cada uno, y en el puesto B 2 empleados que cobran 1.200.000 cada uno, tendremos un total de 5.400.000 pesos en sueldos, que dividido por 5 empleados en total nos da un sueldo básico promedio de 1.080.000 pesos.

Una vez determinado el sueldo básico de cada puesto, se procede a distribuir dicho sueldo en cada factor del puesto, según el peso ponderado que cada factor tenga dentro del puesto y en comparación con los demás factores.

Una cuestión esencial a tener en cuenta es que el valor de la cuota sueldo asignada a cada factor debe coincidir con la posición de dicho factor dentro de la jerarquización de los puestos. O sea, que a mayor importancia del factor, mayor cuota del sueldo asignada y viceversa. En caso que no coincida la cuota con la jerarquización, se deberá aplicar el consenso o promedio aritmético.

El paso siguiente es confeccionar la escala de valoración, que permitirá ubicar los puestos de trabajo restantes teniendo como relación los puestos claves, en cada factor, según las cuotas salariales correspondientes.

Una vez que hemos elaborado la escala de valoración de los factores con los puestos clave, debemos proceder a valorar y clasificar a los puestos restantes de la Empresa en dicha escala, de acuerdo con el nivel de exigencia de cada factor en los puestos clave (analizado anteriormente).

Al igual que todos los métodos, esta alternativa también tiene sus pros y sus contras. Las ventajas del Método de Comparación de Factores son las siguientes:

- Estudia y analiza el puesto descomponiéndolo en partes (factores establecidos)
- Se utiliza un número reducido de factores a evaluar

- La función de un comité colegiado le da mayor objetividad al sistema
- Tiene consistencia y equidad, ya que hay importancia relativa entre los distintos puestos de trabajo
- Y establece mayor justicia en el pago de salarios, disminuyendo las quejas del personal

Por su lado, las desventajas son:

- Es de lenta y costosa implementación
- No es fácil de comprender por los involucrados en la evaluación ni por el personal
- Al usar una cantidad mínima de factores, limita la objetividad y comprensión de los factores

Bien. El tercer método de valoración de puestos cuantitativos es el **método de evaluación Hay**. Este fue creado en la década de 1950/60 por Edward Hay, podemos manifestar que es una combinación del sistema de puntos y el método de comparación de factores, y se utiliza principalmente para puestos técnicos y administrativos.

Este método de evaluación tiene en cuenta factores comunes a los puestos: habilidades, solución de problemas y responsabilidad; a su vez, cada factor tiene subfactores ya predeterminados.

La definición y descripción de los factores y sus correspondientes subfactores están previamente determinados por el Sistema Hay, y son los siguientes:

- Habilidad, ya sea técnica, administrativa y en relaciones humanas
- Solución de problemas, de marco de referencia y complejidad de pensamiento
- Y responsabilidad, en libertad para actuar, magnitud e impacto.

Veamos cada concepto en detalle.

El factor habilidad se descompone en habilidad técnica, que son los conocimientos teóricos-prácticos necesarios, métodos y técnicas. Este factor tiene diferentes categorías, entre las que podemos distinguir las mencionadas a continuación.

- La básica, que es la educación elemental, equivalente a una instrucción secundaria más conocimientos esenciales de medio a 1 año
- Oficio, que es la familiaridad con el trabajo rutinario, normalizado y/o uso de máquina sencilla

- Especialidad u Oficio, que es la pericia en procedimiento o sistemas, que pueden incluir destreza en el uso de equipo especializado
- Especialidad avanzada, que es alguna especialización (generalmente no técnica), adquirida en o fuera del puesto, que dé mayor amplitud o profundidad a su función
- Especialización o técnica: Suficiente en una actividad especializada o técnica que involucra comprensión de sus prácticas o una teoría científica y sus principios
- Especialización o técnica madurada, que es la competencia de una actividad especializada o técnica, con una vasta comprensión de sus prácticas, con amplia experiencia en este campo.
- Alta especialización, que es la maestría en técnicas, prácticas adquiridas por vasta experiencia y/o desarrollo especial
- Y finalmente la maestría profesional, que es la competencia excepcional y maestría única en un campo profesional.

Por su parte, la habilidad administrativa implica planear, organizar, dirigir, controlar, y evaluar resultados. Esta habilidad también tiene categorías, que son las siguientes.

- Mínima, que consiste en la ejecución o supervisión de una o varias actividades muy específicas en objetivo y contenido con conocimiento apropiado
- Homogénea, que es la integración o coordinación de distintas funciones, que son relativamente homogéneas en naturaleza y objetivos
- Heterogénea, que es la integración o coordinación de funciones diversas en objetivos
- Y total

Finalmente, la habilidad en relaciones humanas son las necesarias para comprender, motivar y desarrollar a las personas.

Las hay de tipo:

- Básico, que requiere trato amable y cortés hacia los demás que permita el intercambio de comunicación específica
- Importante, que requiere comprender a los demás, influir y/o servir a los otros
- Y crítico, que exige tener habilidades aisladas o combinadas para comprender, desarrollar y motivar a las personas

Por su lado, el factor solución de problemas es la concepción original e iniciativa que el puesto requiere para identificar, definir, y resolver problemas, y que está fundamentado en los conocimientos que tenga el titular del puesto.

Este se subdivide, a su vez, en marco de referencia, que se refiere a las reglas, métodos, y procedimientos que limitan, definen, orientan y regulan la actividad mental requerida, define el qué y el cómo.

Allí encontramos:

- Rutina escrita: Razonamiento limitado por reglas detalladas e instrucciones específicas
- Rutina: Razonamiento dentro de instrucciones establecidas
- Semi-rutina: Razonamiento dentro de procedimiento y precedentes bien definidos, algo diversificados
- Estandarizado: Razonamiento dentro de procedimientos sustancialmente diversificados y estándares especializados
- Claramente definido: Razonamiento dentro de políticas y principios claramente definidos
- Ampliamente definido: Razonamiento dentro de políticas generales y objetivos finales
- Y por último, genéricamente definido: Razonamiento dentro de políticas amplias y misión de la Empresa

La otra subdivisión es complejidad de pensamiento, que tiene que ver con la capacidad para identificar, analizar y solucionar un problema. Esta hace referencia al tipo de pensamiento que debe generar, atender y resolver los problemas del cargo.

Dicho subfactor puede ser:

- Sencillo: Elección sencilla de cosas aprendidas en situaciones simples
- Con modelos: Elección de cosas aprendidas, en situaciones que se ajustan a patrones o modos claramente establecidos
- Interpolación o interpretación: Elección de cosas aprendidas, pertinentes al caso, en situaciones que presenten material nuevo, pero que en general se ajuste a patrones establecidos

- Y adaptación: Pensamientos analíticos, interpretativos, evaluativos y/o constructivo en situaciones variables

Finalmente llegamos al tercer factor: responsabilidad, que mide el efecto que tiene el cargo en los resultados finales de la organización.

Los subfactores de responsabilidad son los siguientes: en primer lugar, libertad para actuar, que se refiere a los límites, reglas, procedimientos y normas dentro de las que el titular puede actuar libremente y decidir por sí mismo los controles bajo los que puede actuar.

Allí encontramos:

- Prescrito: Estos puestos están sujetos a órdenes e instrucciones directas y detalladas, así como a una supervisión general por el jefe
- Controlado: Estos puestos están sujetos a instrucciones y rutinas de trabajo establecidas, así como a una supervisión general por el jefe
- Estandarizado: Están sujetos a prácticas y procedimientos estandarizados, instrucciones generales de trabajo y supervisión sobre el avance
- Reglamentado o general: Prácticas y procedimientos respaldados en precedentes o políticas muy específicas y supervisión general
- Dirigido: Por su naturaleza o dimensión están sujetos a prácticas amplias y procedimientos respaldados por precedentes y políticas específicas y dirección general
- Dirección General: Este puesto por su naturaleza o dimensión está holgadamente sujeto a políticas funcionales y metas, dirección general
- Orientación: Estos puestos están sujetos sólo a amplias políticas y orientación general

El siguiente subfactor de responsabilidad es la magnitud, que se refiere a los montos o volúmenes sobre los que tiene responsabilidad el puesto, ya sean ingresos o egresos, o la porción de la Empresa comprendida por el interés general del puesto.

Esta puede ser:

- Muy pequeña
- Pequeña

- Mediana
- Y grande

Por último hallados el subfactor impacto, que se define como la forma directa e indirecta en que las actividades del cargo afectan el logro de los objetivos finales de la Empresa. Este, además, determina el grado de participación que tiene el cargo en el logro de los resultados finales de la organización.

Podemos mencionar los siguientes:

- Remoto: Servicio de información, de registro o incidentales para uso de otras personas en relación con algún resultado final importante
- Contributivo: Servicio de interpretación, accesoria o ayuda para uso de otras personas en la aplicación de medidas
- Compartido: Participar con otros (salvo con propios subordinados o superiores), dentro o fuera de la unidad de organización para tomar medidas
- Primario: Controlar el efecto en los resultados finales, donde la responsabilidad compartida esté subordinada

Con la descripción de los puestos de trabajo, el comité de valoración, según las guías descriptivas anteriormente, determinará el total de puntos por factor, y la suma de los factores dará el total de puntos del puesto.

Para la valoración se utilizarán las 3 tablas. Estas son matrices donde convergen los distintos subfactores del factor principal:

- Valorar el factor habilidad
- Valorar el factor solución de problemas
- Valorar el factor responsabilidad

Veamos un ejemplo de valoración del puesto analista contable. Como manifestamos, el sistema analiza 3 factores: Habilidad, solución de problemas y responsabilidad. Vamos a comenzar analizando el puesto con el primero de los factores: habilidad. Tomaremos como base esta tabla en la que se plasma la grilla de subfactores de la habilidad.

Supongamos entonces que para este puesto la Habilidad administrativa es mínima, la habilidad técnica es de tipo C, o sea, especialidad, y la habilidad en relaciones humanas: 2, es decir, importante.

Al analizar la convergencia de estos tres subfactores se tienen 3 valores: 100, 115 y 132. El comité determina que 115 es el puntaje adecuado para el factor habilidad.

Seguimos entonces con el análisis del segundo factor: solución de problemas, para lo que vamos a tomar como base la tabla correspondiente al análisis de este factor. Establecemos entonces que el marco de referencia es de tipo C, o sea, semi-rutina, y que la complejidad de pensamiento es de tipo 2 (con modelos).

El comité determina que 22% es el puntaje adecuado para el factor solución de problemas. Dicho factor se determina al combinar este porcentaje de 22% con el puntaje de habilidad, que habíamos dicho que era de 115 puntos. Entonces, $115 \times 0.22 = 25.3$.

Finalmente analizamos el tercer factor: la responsabilidad, para lo que utilizaremos una tabla al efecto. Definiremos, por ejemplo, que la magnitud es muy pequeña, que el impacto es remoto, y que la libertad de actuación es estandarizada.

Al analizar la convergencia de estos tres subfactores se tienen 3 valores: 25, 29 y 33, y el comité decidirá por consenso que el valor que corresponde al factor de responsabilidad es de 33.

Entonces, el resumen del puesto de analista contable sería el expuesto a continuación:

- Habilidad: 115 puntos
- Solución de problemas: 25,30 puntos
- Responsabilidad: 33 puntos
- Total de puntos: 173,30