



CAPACITARTE

Es ser líder de tu vida



Resumen Módulo 5

METODOS CUANTITATIVOS DE VALORACION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Características de los métodos de valuación cuantitativos

Los métodos de valoración de puestos cuantitativos, a diferencia de los métodos cualitativos, consideran el puesto no como un todo sino que de acuerdo a sus características y requerimientos específicos descomponen el puesto 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.

1. Método de puntos por factor
2. Método de comparación de factores
3. Método por puntos de Hay

Para una correcta implementación de dichos métodos es imprescindible formar un comité de valuación, integrado por los responsables de cada área de la Empresa (Ej. Gerentes) que tendrán la función de elegir y ponderar los factores a evaluar, sus grados e intensidad, la valoración de los puestos, ordenamiento de los puestos, estructura salarial, etc, armando un manual de valoración. Este comité puede ser coordinado por un responsable del área de RRHH de la Empresa.

Método de puntos por factor

Este método creado por Merrill Lott en el año 1925 en Estados Unidos, es el primer método analítico, el más popular y aún hoy es el más utilizado por las Empresas.

Es un método muy completo y preciso, 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 (menor grado o intensidad menos puntos o 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 (características) que sirve para proporcionar una base de comparación entre los distintos puestos de la Empresa y su valor relativo de un puesto con respecto a los otros.

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

Las características esenciales de dicho método son:

- a) Todo puesto se descompone en factores que reflejan su contenido y exigencias
- b) El valor relativo de un puesto de trabajo con otro puesto de trabajo está dado por la ponderación de cada factor (importancia relativa de cada factor con respecto a los otros factores), la intensidad de cada factor (expresado en grados y sus puntos respectivos)
- c) 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 (grados) establecida en puntos para determinar su incidencia en el factor.

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

Pasos esenciales para aplicar el método por puntos

Los pasos son:

- a) Determinación de los puestos a valorar
- b) Selección y definición de factores
- c) Determinar y definir la escala de grados por factor
- d) Determinar el valor relativo asignado a cada factor

- e) Asignar los valores en puntos para cada factor y grado
- f) Diseño del manual de valuación de puestos
- g) Valuación de los puestos de trabajo

A. Determinación de los puestos a valorar

Para que se cumpla uno de los objetivos de la valuación 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, pueden resultar insuficientes o inadecuados para valorar algunos puestos. 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 determinó los tipos de manuales a utilizar, se identificarán los puestos a valorar; 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 o viceversa.

Para determinar los puestos clave, se tomará en cuenta:

- b) Que sean representativos y se asemejen en su complejidad (nivel jerárquico, categoría, etc)
- b) Los puestos que cuenten con un gran número de empleados

B. Selección y definición de factores

Para la definición de los factores, 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 características de cada puesto y por lo tanto su importancia relativa.

Para la elección de los factores a evaluar, se deberán tener en cuenta las siguientes características:

1. Que esté presente en todos los puestos a evaluar
2. Que sea significativo e importante
3. Que se presente con distinta intensidad en los diversos puestos

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.

Ejemplos de factores

Generalmente, los factores se agrupan en:

1. Requisitos o requerimientos

1. **Educación:** preparación académica mínima exigida para cumplir en forma satisfactoria las funciones del puesto
2. **Experiencia:** cantidad de tiempo mínimo requerido para el dominio del puesto de trabajo (técnicas, herramientas, procesos, equipos, materiales, funciones y tareas)
3. **Capacidad mental y física:**
 - a) La capacidad mental se refiere al talento para aprender nuevas habilidades y nuevos conceptos (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.

- b) La capacidad física es la habilidad o destreza manual (velocidad, precisión, agudeza visual, motricidad, dinamismo, energía, coordinación, etc)

2. **Responsabilidad:** se refiere a la atención y cuidado exigidos según el grado de las consecuencias o efectos para las personas o la Empresa

1. **Supervisión de personas (directa o indirecta):** es el esfuerzo por organizar, dirigir, entrenar, controlar a sus colaboradores; se toman en cuenta la cantidad de personas a su cargo, su nivel de calificación, complejidad de funciones, tipo de supervisión (directo o indirecto)
2. **Máquinas, equipos, herramientas y materiales:** se tienen en cuenta el costo y los riesgos de daños en la utilización y mantenimiento
3. **Información confidencial:** se refiere a la reserva y discreción en la divulgación de datos e informes muy importantes para la Empresa
4. **Manejo de dinero o valores:** implica el riesgo por la pérdida de dinero o valores que están bajo su custodia
5. **Contacto con el público o con clientes/proveedores:** 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
6. **Calidad del producto o servicio:** 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.

3. **Esfuerzo**

1. **Mental:** es la intensidad de atención o concentración (permanente o esporádica) requerida para cumplir las funciones del puesto (incluye también la utilización de la vista)
2. **Físico:** es la energía física requerida para poder cumplimentar las actividades requeridas (como levantar pesos y/o transportar) determinando su continuidad permanente o en forma esporádica (se analiza también el nivel de cansancio que produce la realización de las tareas asignadas)

C. Definición de escala de grados por factor

Como habíamos comentado anteriormente, los factores no se presentan con la misma intensidad; por eso 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; 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 como se manifiesta el factor).

La descripción de los grados puede ser cuantitativa y cualitativa.

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

Ejemplo de factores cuantitativos: Factor experiencia

Grado	Descripción
1	3 meses
2	6 meses
3	1 año
4	3 años
5	5 años
6	+ 5 años

Ejemplo de factores cuantitativos: Responsabilidad por manejo de valores

Grado	Descripción
1	No maneja dinero ni valores
2	Tiene a su cargo promedio mes \$ H/10000
3	Tiene a su cargo promedio mes \$ 10.001/\$ 50.000
4	Tiene a su cargo promedio mes \$ 50.001/100.000
5	Tiene a su cargo promedio mes + \$ 100.000

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: Responsabilidad por errores

Grado	Descripción
1	Los errores son detectados con gran facilidad y sencillez
2	Existe alguna posibilidad de cometer errores y ocasionar pequeñas pérdidas de materiales
3	Existe la posibilidad de cometer errores que tienen consecuencias moderadas de importancia y producen daños económicos (daños a equipos, materiales, gastos)
4	Puestos que tienen la posibilidad de cometer serios errores que tienen consecuencias importantes, provocando daños económicos considerables
5	Los errores que se pueden cometer provocan muy importantes daños económicos (a equipos, materiales, máquinas, pérdidas de tiempo, etc)

El ordenamiento de la escala de grados normalmente se realiza de menor a mayor, debiendo describirla en forma muy precisa y concreta.

Ejemplo: Factor Responsabilidad de contactos con el público (según El estudio de los puestos de trabajo, José Ibañez, 1996)

Grado	Descripción
1	No se relaciona con personas ajenas a la Empresa
2	Precisa relacionarse con personas de afuera, pero sobre asuntos simples (recepción, citas, envíos, seguimiento de documentos, etc)
3	Precisa relacionarse con personas de afuera sobre asuntos que requieren mayor habilidad y buen conocimiento de las políticas de la Empresa
4	Precisa relacionarse con personas de afuera sobre asuntos importantes que requieren considerable habilidad y buen conocimiento de las políticas de la Empresa. El empleado en ocasiones debe negociar
5	Precisa relacionarse con personas de afuera y normalmente para este tipo de contactos, además de un conocimiento muy profundo de los temas tratados es muy importante el tacto psicológico del empleado para conseguir resultados positivos en su gestión. La recuencia con que debe participar en negociaciones o intervenir en controversias es mayor que en el grado anterior, y el apoyo que normalmente recibe de la supervisión es menor
6	Contactos que precisan manejo de asuntos de máxima importancia acerca de acuerdos, ajustes y resolución de asuntos controvertidos y complejos. El empleado, en sus contactos, actúa la mayoría de las veces sin el apoyo de los superiores y/o trata directamente con personas de los más altos niveles de gestión. La frecuencia con que participa en negociaciones o reuniones donde se tratan temas importantes es mayor que en el grado anterior

D. Ponderación de los factores (valor relativo)

Teniendo en cuenta que cada factor tiene un distinto peso o incidencia en cada puesto de trabajo, es necesario determinar la ponderación o valor relativo de cada factor con respecto a los restantes factores.

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%.

Ejemplo de ponderación:

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

Dicha ponderación debería surgir por consenso del comité o promedio.

El otro paso es realizar la ponderación de los factores dentro del grupo respectivo, de tal manera que la suma de los porcentajes de los factores de igual a 100%

Ejemplo de ponderación de los factores del grupo requisitos:

Educación	60%
Experiencia	30%
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.

Ejemplos: Educación $60\% \times 60\% = 36\%$ peso final del factor

Experiencia $30\% \times 60\% = 18\%$ peso final del factor

Cap mental $10\% \times 60\% = 6\%$ peso final del factor

60% ponderación final grupo requisitos

O sea que la sumatoria de los pesos porcentuales de cada factor debe ser 100%

En caso de no existir consenso respecto al peso porcentual o la ponderación de los factores, por medio de herramientas estadísticas, se utiliza la **media armónica** en casos de ponderaciones extremas de los integrantes del comité y donde existen importantes diferencias porcentuales en dicha ponderación.

Ejemplo: Factor experiencia

Miembro	1	2	3	4	5
Ponderación	10%	40%	30%	20%	30%

$$H = \frac{n}{\dots}$$

Suma 1/%

$$H = \frac{5}{\dots}$$

$$1 + 1 + 1 + 1 + 1$$

$$10 \quad 40 \quad 30 \quad 20 \quad 30$$

$$H = 5 / 0.2416$$

H = 0.21 o sea que la ponderación media para este factor sería del 21%

E. Asignación de puntos a los grados

Luego de haber realizado la ponderación de los factores seleccionados, se procederá a asignarles puntos a cada factor. 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.

Ejemplo base puntual 1000 puntos. A medida que hay más puestos a valorar, se debe incrementar dicha base

Factores	Ponderación	Puntuación máxima
Educación	40%	400 (1000 puntos x 40%)
Experiencia	20%	200
Responsabilidad por dinero	30%	300
Responsabilidad Supervisión	10%	100
TOTALES	100%	1000 puntos

Luego de determinar el máximo posible de puntos por 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 caso factores cuantitativos, los puntajes se obtendrán mediante una regla de tres simple.

Ejemplo: Peso ponderado del factor experiencia: 18% o sea que tendrá un puntaje máximo de 180 puntos (tomando una base puntual de 1000 puntos)

Grado	Descripción	Puntos
1	3 meses	9 (180/60 meses x 3 m)
2	6 meses	18 (180/60 meses x 6 m)
3	1 año	36 (180/60 meses x 12 m)
4	3 años	108 (180/60 meses x 36 m)
5	5 años	180 (máximo) (180/60 x 60 m)

Cuando sea necesario determinar ciertos niveles de intervalos, a los efectos matemáticos se procederá a promediar dichos niveles.

Siguiendo con el ejemplo anterior:

Grado	Descripción	Puntos
1	1 a 3 meses	6 (180/60 meses x 2 m)
2	3 a 6 meses	14 (180/60 meses x 4.5 m)
3	6 meses a 1 año	27 (180/60 meses x 9 m)
4	1 año a 3 años	72 (180/60 meses x 24 m)
5	3 años a 5 años	144 (180/60 meses x 48 m)

Cuando el factor es de carácter cualitativo, se deben utilizar algunos tipos de progresiones (aritmética o de incremento constante).

Ejemplo de progresión aritmética:

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: $\frac{\text{Puntaje máximo} - \text{Puntaje mínimo}}{\text{Número de grados del factor} - 1} = \frac{300 - 30}{5 - 1} = 68 \text{ constante}$

Número de grados del factor – 1 5 – 1 4

Grado	Descripción	Puntos
1	Los errores son detectados con gran facilidad y sencillez	30
2	Existe alguna posibilidad de cometer errores y ocasionar pérdidas de materiales	98
3	Existe la posibilidad de cometer errores que tienen consecuencias moderadas de importancia y daños económicos (daños a equipos, materiales, gastos)	166
4	Puestos que tienen la posibilidad de cometer serios errores que tienen consecuencias importantes, provocando daños económicos considerables	233
5	Los errores que se pueden cometer provocan muy importantes daños económicos (a equipos, materiales, máquinas, pérdidas de tiempo, etc)	300

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

Puntaje máximo: 300 puntos

Grados previstos: 5

Cociente: $\frac{300}{5} = 60$ puntos por grado

Por lo tanto, el puntaje mínimo (1° grado) es 60; el 2° grado (120 p); el 3° Grado (180 p); el 4° grado (240 p) y el 5° grado (300 p)

F. Diseño del manual de valoración

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 puestos que se creen en el futuro.

El proceso de valoración 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.

G. Valoración final de los puestos

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

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.

En este proceso de valoración final, pueden ocurrir errores en la calificación:

Efecto de halo (tendencia a calificar teniendo en cuenta algún aspecto desfavorable o favorable);
tendencia central (calificar en el medio de la escala, como así también sobrevaluando el puesto);
prejuicios (según criterio 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, según modelo que se transcribe:

Fecha:

Puesto de trabajo:

Total de puntos:

Factor	Grado	Puntos
--------	-------	--------

TOTAL DE PUNTOS

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.

Ventajas del sistema de puntos por factor

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

Desventajas del sistema de puntos por factor

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

Método de Comparación de factores

El método de comparación de factores, 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.

Factores a seleccionar

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 (es una diferencia importante con respecto a sistema de puntos por factor que necesariamente se deben usar más cantidad de factores).

Los factores frecuentemente más utilizados son:

- a) Habilidades: educación, experiencia, liderazgo, capacidad mental

b) Responsabilidades: supervisión de personal, equipos, manejo de dinero, información confidencial, contacto con el público, calidad del producto, etc.

c) Esfuerzo: físico y mental

Selección de los puestos clave

Para seleccionar dichos puestos clave deben ser representativos (de todas las categorías laborales), con salarios equitativos y competitivos en el mercado, estén definidas claramente sus funciones y responsabilidades.

Clasificación de los puestos clave por factor

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 c/u 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 (ej: Nro 1 si el más importante; luego el Nro 2 que le sigue en importancia y así sucesivamente)

Ejemplo evaluación de un integrante del comité:

Puesto	Esfuerzo mental	Educación	Experiencia	Responsabilidad
Recepcionista	2	2	2	2
Jefe de Personal	4	4	4	4
Analista Contable	3	3	3	3
Cadete	1	1	1	1

Donde: 1 nada importante; 2 poco importante; 3 importante; 4 muy importante

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 decide por consenso o bien por promedio de los factores involucrados, es decir que siempre se debe llegar a una clasificación única.

Distribución de los sueldos por puesto y por factor

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 c/u de ellos (descrito en el punto anterior)

A los fines de determinar el sueldo a distribuir, se deben excluir cualquier tipo de retribución accesoría (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.

Ejemplo:

Nro de empleados	Sueldo básico	Total
3	\$ 10.000	\$ 30.000
<u>2</u>	\$ 12.000	<u>\$ 24.000</u>
5		\$ 54.000

Sueldo básico promedio $\$ 54000/5 = \$ 10.800$

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

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.

Ejemplo de tabla consensuada

Puesto	* Sueldo	Esf mental	Educación	Experiencia	Responsabilidad
Recepcionista	15	2 (\$ 4)	2 (\$ 4)	2 (\$ 4)	2 (\$ 3)
Jefe de Personal	30	4 (\$ 8)	4 (\$ 8)	4 (\$ 6)	4 (\$ 8)
Analista Contable	20	3 (\$ 6)	3 (\$ 5)	3 (\$ 5)	3 (\$ 4)
Cadete	10	1 (\$ 3)	1 (\$ 3)	1 (\$ 2)	1 (\$ 2)

* En miles

Escala de valoración por factores

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

En miles

* Cuota sueldo	Esf. Mental	Educación	Experiencia	Responsab
1				
2			Cadete	Cadete
3	Cadete	Cadete		Recepcionista
4	Recepcionista	Recepcionista	Recepcionista	Analista Cont
5		Analista Cont	Analista Cont	
6	Analista Cont		Jefe Personal	
7				
8	Jefe Personal	Jefe Personal		Jefe Personal

Valoración de los puestos restantes

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

Ventajas del Método de Comparación de Factores

1. Estudia y analiza el puesto descomponiéndolo en partes (factores establecidos)
2. Se utiliza un número reducido de factores a evaluar
3. La función de un comité colegiado le da mayor objetividad al sistema
4. Tiene consistencia y equidad, ya que hay importancia relativa entre los distintos puestos de trabajo
5. Establece mayor justicia en el pago de salarios, disminuyendo las quejas del personal

Desventajas del Método de Comparación de Factores

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

Método de evaluación HAY

Este método fue creado en la década de 1950/60 por Edward Hay; es un combinación del sistema de puntos y el método de comparación de factores.

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, por lo que se transcriben a continuación:

Factor Habilidad

Este factor se descompone en:

A. **Habilidad técnica:** conocimientos teóricos- prácticos necesarios, métodos, técnicas etc.

1. Básica: Educación elemental, equivalente a una instrucción secundaria más conocimientos esenciales ½ - 1 año
2. Oficio: Familiaridad con trabajo rutinario, normalizado y/o uso de máquina sencilla
3. Especialidad u Oficio: Pericia en procedimiento o sistemas, que pueden incluir destreza en el uso de equipo especializado
4. Especialidad avanzada: Alguna especialización (generalmente no técnica), adquirida en o fuera del puesto, que dé mayor amplitud o profundidad a su función
5. Especialización o técnica: Suficiente en una actividad especializada o técnica que involucra comprensión de sus prácticas o una teoría científica y sus principios
6. Especialización o técnica madurada: Competencia de una actividad especializada o técnica, con una vasta comprensión de sus prácticas, con amplia experiencia en este campo
7. Alta especialización: Maestría en técnicas, prácticas adquiridas por vasta experiencia y/o desarrollo especial
8. Maestría profesional: Competencia excepcional y maestría única en un campo profesional

B. **Habilidad Administrativa:** planear, organizar, dirigir, controlar, evaluar resultados

1. Mínima: Ejecución o supervisión de una o varias actividades muy específicas en objetivo y contenido con conocimiento apropiado
2. Homogénea: Integración o coordinación de distintas funciones, las cuales son relativamente homogéneas en naturaleza y objetivos
3. Heterogénea: Integración o coordinación de funciones diversas en objetivos
4. Total

C. **Habilidad en relaciones humanas:** habilidades para comprender, motivar y desarrollar a las personas

1. Básico: requiere trato amable y cortés hacia los demás que permita el intercambio de comunicación específica
2. Importante: requiere comprender a los demás, influir y/o servir a los otros
3. Crítico: Exige tener habilidades aisladas o combinadas para comprender, desarrollar y motivar a las personas

Factor solución de problemas

Es la concepción original e iniciativa que el puesto requiere para identificar, definir, resolver problemas y que está fundamentado en los conocimientos que tenga el titular del puesto

A.Marco de referencia: Se refiere a las reglas, métodos, procedimientos que limitan, definen, orientan y regulan la actividad mental requerida, define el qué y el cómo.

1. Rutina escrita: Razonamiento limitado por reglas detalladas o instrucciones específicas
2. Rutina: Razonamiento dentro de instrucciones establecidas
3. Semi-rutina: Razonamiento dentro de procedimiento y precedentes bien definidos, algo diversificados
4. Estandarizado: Razonamiento dentro de procedimientos sustancialmente diversificados y estándares especializados
5. Claramente definido: Razonamiento dentro de políticas y principios claramente definidos
6. Ampliamente definido: Razonamiento dentro de políticas generales y objetivos finales
7. Genéricamente definido: Razonamiento dentro de políticas amplias y misión de la Empresa

B. Complejidad de pensamiento: Se refiere a la capacidad para indentificar, analizar y solucionar un problema. Hace referencia al tipo de pensamiento que debe generar, atender y resolver los problemas del cargo.

1. Sencillo: Elección sencilla de cosas aprendidas en situaciones simples
2. Con modelos: Elección de cosas aprendidas, en situaciones que se ajustan a patrones o modos claramente establecidos
3. 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
4. Adaptación: Pensamientos analíticos. Interpretativo, valuativo y/o constructivo en situaciones variables

Factor responsabilidad

Este factor mide el efecto que tiene el cargo en los resultados finales de la organización.

A. Libertad para actuar: 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 cuales puede actuar.

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

B. Magnitud: 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.

1. Muy pequeña
2. Pequeña
3. Mediana
4. Grande

C. Impacto: Se define como la forma directa e indirecta en que las actividades del cargo afectan el logro de los objetivos finales de la Empresa. Determina el grado de participación que tiene el cargo en el logro de los resultados finales de la organización.

1. Remoto: Servicio de información, de registro o incidentales para uso de otras personas en relación con algún resultado final importante
2. Contributivo: Servicio de interpretación, accesoria o ayuda para uso de otras personas en la aplicación de medidas
3. Compartido: Participar con otros (salvo con propios subordinados o superiores), dentro o fuera de la unidad de organización para tomar medidas

4. Primario: Controlar el efecto en los resultados finales, donde la responsabilidad compartida esté subordinada

A continuación se transcriben las tablas y guías (que son matrices de doble y triple entrada, con los factores a utilizar, subfactores, puntajes establecidos) establecidas por el Sistema Hay:

		••AMPLITUD DE HABILIDAD GERENCIAL													
		1. MÍNIMA Ejecución o supervisión de una o varias actividades muy específicas en objetivo y contenido con conocimiento apropiado.			2. HOMOGÉNEA Integración o coordinación de distintas funciones, las cuales son relativamente homogéneas en naturaleza y objetivos			3. HETEROGÉNEA Integración o coordinación de funciones diversas en objetivos			4. TOTAL				
		1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3		
HABILIDAD ESPECIALIZADA	•• RELACIONES HUMANAS														
	A. BÁSICA Educación elemental básica, equivalente a una instrucción secundaria más conocimientos esenciales de introducción al puesto 1/2-1 año.	50 57 66	57 66 76	66 76 87	66 76 87	76 87 100	87 100 115	87 100 115	100 115 132	115 132 152	115 132 152	115 132 152	132		
	B. OFICIO O ESPECIALIDAD ELEMENTAL Familiaridad con trabajo rutinario, normalizado y/o uso de equipo o maquinaria sencilla.	66 76 87	76 87 100	87 100 115	87 100 115	100 115 132	115 132 152	115 132 152	132 152 175	152 175 200					
	C. OFICIO O ESPECIALIDAD Pericia en procedimiento o sistemas, que pueden incluir destreza en el uso de equipo especializado.	87 100 115	100 115 132	115 132 152	115 132 152	132 152 175	152 175 200	152 175 200	175 200 230						
	D. OFICIO O ESPECIALIDAD AVANZADA Alguna especialización (destreza generalmente no técnica), adquirida en o fuera del puesto, que dé mayor amplitud o profundidad a una función única.	115 132 152	132 152 175	152 175 200	152 175 200	175 200 230	200 230 264	200 230 264	230 264						
	E. ESPECIALIZACIÓN O TÉCNICA Suficiente en una actividad especializada o técnica que involucra comprensión de sus prácticas o precedentes o una teoría científica y sus principios.	152 175 200	175 200 230	200 230 264	200 230 264	230 264 304	264 304 350	264 304 350							
	F. ESPECIALIZACIÓN O TÉCNICA MADURADA Competencia en una actividad especializada o técnica combinando una vasta comprensión de sus prácticas y precedentes o una teoría científica y sus principios, amplia experiencia en este campo.	200 230 264	230 264 304	264 304 350	264 304 350	304 350 400	350 400 460								
	G. LA MÁS ALTA ESPECIALIZACIÓN O TÉCNICA Maestría en técnicas, prácticas y teorías adquiridas por vasta experiencia y/o desarrollo especial.	264 304 350	304 350 400	350 400 460	350 400 460	400 460 520	460 520								
	H. MAESTRÍA PROFESIONAL Competencia excepcional y maestría única en un campo profesional.	350 400 460	400 460 520	460 520 600	460 520 600	520 600									

DEFINICIÓN: HABILIDAD
Se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias requeridas por el puesto para ser desempeñado en forma plenamente aceptable, independientemente de cómo se hayan adquirido.

RELACIONES HUMANAS

1. Básica: requiere trato amable y cortés hacia los demás que permita el intercambio de comunicación específica
2. Importante: requiere comprender a los demás, influir y/o servir a los otros
3. Crítico: Exige tener habilidades aisladas o combinadas para comprender, desarrollar y motivar a las personas

Nota: Lo enmarcado corresponde a la valoración del puesto de secretaria que se dará como ejemplo.

Tabla 5.8 Escala guía para valores de factores habilidades

•• COMPLEJIDAD DE PENSAMIENTO					
	1. SENCILLO Elección sencilla de cosas aprendidas en situaciones simples.	2. CON MODELOS Elección de cosas aprendidas, en situaciones que se ajustan a patrones o modos claramente establecidos.	3. 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.	4. ADAPTACIÓN Pensamientos analíticos interpretativo, valuativo y/o constructivo en situaciones variables.	
• MARCO DE REFERENCIA	A. RUTINA ESTRUCTA Razonamiento limitado por reglas detalladas o instrucciones específicas.	10%	14%	19%	25%
	B. RUTINA Razonamiento dentro de instrucciones establecidas.	12%	16%	22%	29%
	C. SEMI-RUTINA Razonamiento dentro de procedimiento y precedentes bien definidos, algo diversificados.	14%	19%	25%	
	D. ESTANDARIZADO Razonamiento dentro de procedimientos sustancialmente diversificados y estándares especializados.	16%	22%	29%	
	E. CLARAMENTE DEFINIDO Razonamiento dentro de políticas y principios claramente definidos.	19%	25%		
	F. AMPLIAMENTE DEFINIDO Razonamiento dentro de políticas generales y objetivos finales.	22%			
	G. GENÉRICAMENTE DEFINIDO Razonamiento dentro de políticas amplias y misión de la empresa.	25%			

DEFINICIÓN: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
Se refiere al pensamiento original requerido en el puesto para (1) identificar, (2) definir, (3) resolver un problema.

La materia prima del pensamiento es el conocimiento de hechos, principios y significados; las nuevas ideas se construyen de algo que previamente ya existía en nosotros.

Por tanto, valuamos la solución de problemas como un porcentaje de la utilización de la habilidad.

Solución de problemas tiene dos dimensiones:

- El marco de referencia
- La complejidad del pensamiento

Table 5.10

(Se define o estratifica en cuantías de unidades monetarias, según las características de las empresas en el mercado)

•• IMPACTO

••• MAGNITUD

DEFINICIÓN: RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS
Es el impacto del puesto en los resultados finales. Tiene tres (3) dimensiones en el siguiente orden de importancia:
• LIBERTAD PARA ACTUAR
•• IMPACTO
••• MAGNITUD

IMPACTO

R. Remoto: servicios de información, de registro o incidentales para uso de otras personas en relación con algún resultado final importante
C. Contributivo: servicio de interpretación, asesoría o ayuda para uso de otras personas en la aplicación de medidas
S. Compartido: participar con otros (salvo con propios subordinados o superiores), dentro o fuera de la unidad de organización para tomar medidas
P. Primario: controlar el efecto en los resultados finales, donde la responsabilidad compartida esté subordinada

LIBERTAD PARA ACTUAR

	1. MUY PEQUEÑA				2. PEQUEÑA				3. MEDIANA				4. GRANDE			
	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P
A. PRESCRITO Estos puestos están sujetos a: órdenes e instrucciones directas y detalladas, así como a una supervisión general por el jefe.	10 12 14	14 16 19	19 22 25	25 29 33	14 16 18	19 22 25	25 29 33	33 38 43	19 22 25	25 29 33	33 38 43	43 50 57	23 29 33	33 38 43	43 50 57	
B. CONTROLADO Estos puestos están sujetos a: instrucciones y rutinas de trabajo establecidas, así como a una supervisión general por el jefe.	18 19 22	22 25 29	29 33 38	38 43 50	22 25 29	29 33 38	38 43 50	50 57 66	29 33 38	38 43 50	50 57 66	66 76 87				
C. ESTANDARIZADO Están sujetos a: Prácticas y procedimientos estandarizados, instrucciones generales de trabajo y supervisión sobre el avance.	25 29 33	33 38 43	43 50 57	57 66 76	33 38 43	43 50 57	57 66 76	76 87 100	43 50 57	57 66 76						
D. REGLAMENTADO EN GENERAL Prácticas y procedimientos respaldados en precedentes o políticas muy específicas y supervisión general.	38 43 50	50 57 66	66 76 87	87 100 116	50 57 66	66 76 87	87 100 116	116 132 162	66 76 87	87 100 116						
E. DIRIGIDO Por su naturaleza o dimensión están sujetos a prácticas amplias y procedimientos respaldados por precedentes y políticas específicas y dirección general.	57 66 76	76 87 100	100 116 132	132 162 176	76 87 100	100 116 132	132 162 176	176								
F. DIRECCIÓN GENERAL Este puesto por su naturaleza o dimensión está holgadamente sujeto a: políticas funcionales y metas, dirección general.	87 100 116	116 132 162	162 176 200	200 230 264	116 132 162	162 176 200	200									
G. ORIENTACIÓN Estos puestos están sujetos sólo a amplias políticas y orientación general.	132 162 176	176 200 230	230 264 304	304 350 400	176 200 230	230 264 304										

Tabla 5.11 Escala guía para valorar el factor responsabilidad

Valoración de los puestos de trabajo

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

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

1. Valorar el factor habilidad
2. Valorar el factor solución de problemas
3. Valorar el factor responsabilidad

Ejemplo: Valoración Puesto Analista contable

Uso de la tabla 1 (Factor habilidad)

- a) Habilidad administrativa: Mínimo
- b) Habilidad técnica: C (especialidad)
- c) Habilidad en relaciones humanas: 2 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**

Uso de la tabla 2 (Factor solución de problemas)

- a) Marco de referencia: C (semi-rutina)
- b) Complejidad de pensamiento: 22%

El factor **solución de problemas** se determina, el puntaje de habilidad por el 22% o sea que es igual a **25.30 puntos** ($115 * 0.22$)

Uso de la tabla 3 (Factor responsabilidad)

- a) Magnitud: muy pequeña
- d) Impacto: R (remoto)
- c) Libertad de actuación: C (estandarizado)

Al analizar la convergencia de estos tres subfactores se tienen 3 valores: 25, 29 y 33. El comité determina que **33 es el puntaje adecuado para el factor responsabilidad.**

Resumen del puesto de analista contable:

Habilidad	115 puntos
Solución de problemas	25,30 puntos
Responsabilidad	<u>33,00 puntos</u>
Total puntos	173,00 puntos