



UNIVERSIDAD
DE LIMA

GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO

EVALUACIÓN DE PUESTOS

Quinta Semana

Evaluación de Puestos

Es la medición del grado de importancia relativa entre los Puestos dentro de un grupo ocupacional.

El objetivo es determinar la incidencia real de los Puestos sobre los resultados de la organización.

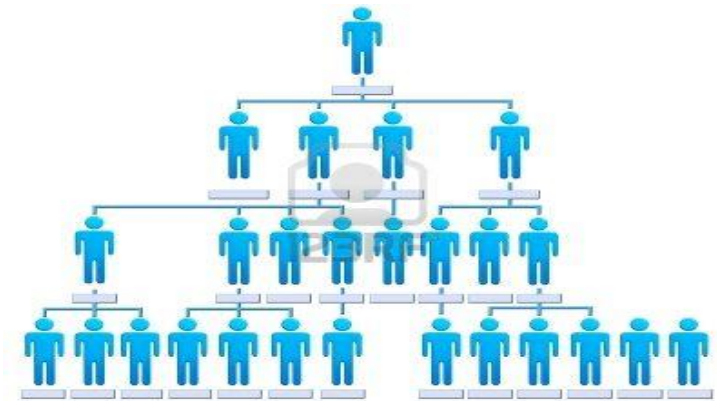


Usos

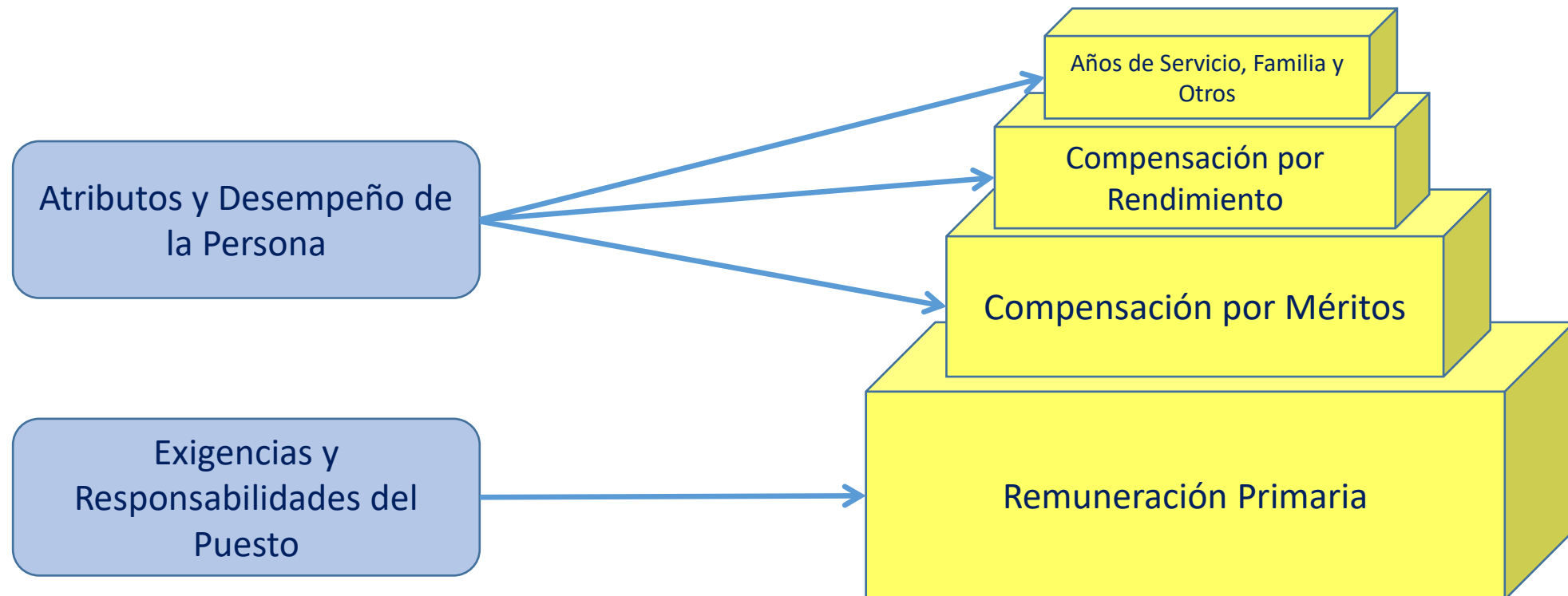
Crear una jerarquía de cargos basado en su valor relativo dentro de la organización.

Clasificación de cargos con equidad salarial interna.

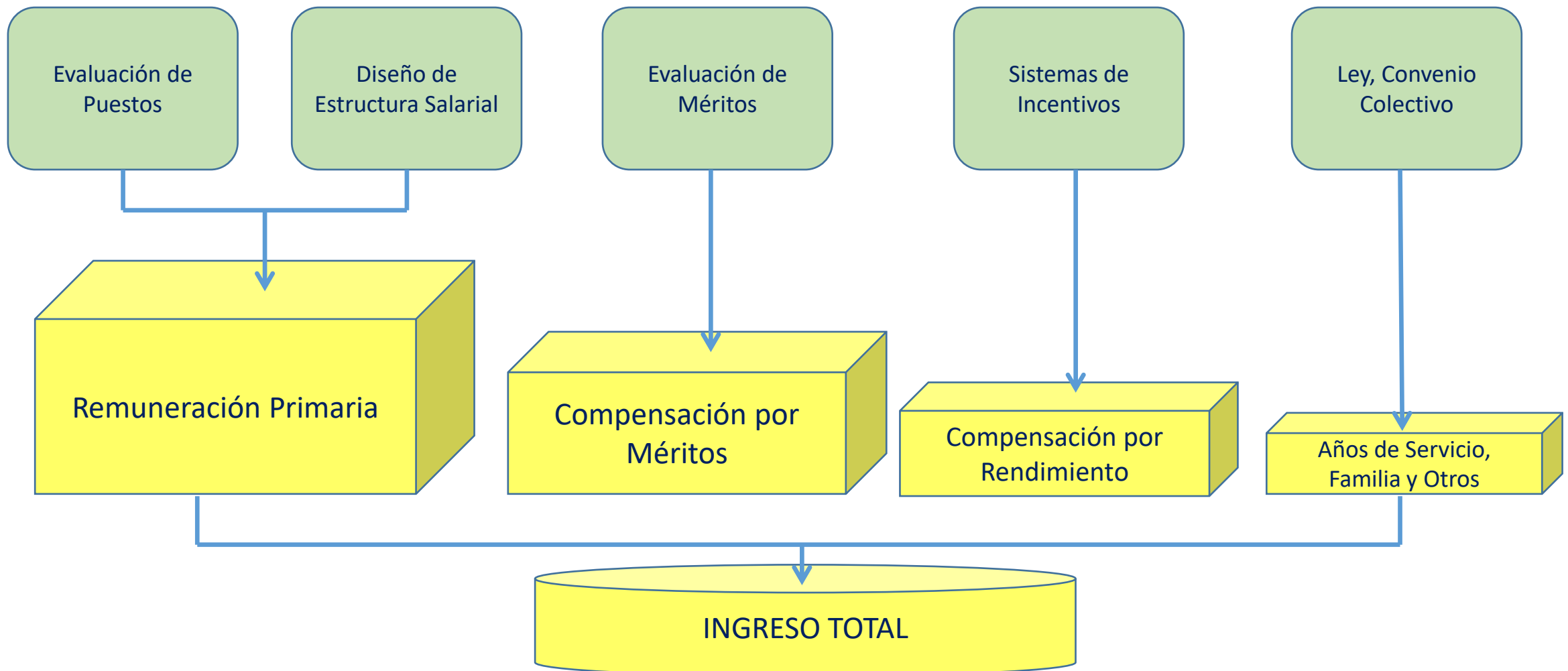
Comparar la escala con el mercado salarial y obtener una equidad salarial externa.



Estructura de la Compensación



Cómo se determina?



Métodos de Evaluación de Puestos

Métodos Cualitativos

- Subjetivo



Métodos Cuantitativos

Categoría 1 = 560 pts



Categoría 2 = 340 pts



Categoría 3 = 210 pts

Métodos Cualitativos

Evalúan al puesto integralmente, como un todo. Expresa sus resultados sólo por orden de jerarquía o por categorías.

Existen dos variantes:

Ordenamiento por Pares

Categorías Predeterminadas

Se usa cuando en la empresa hay pocos puestos, de entre 10-15.



Métodos Cualitativos

Ordenamiento o Jerarquización

De acuerdo a la información genérica de la empresa y de los puestos a evaluar

Según criterio personal y/o grupal se ordena o jerarquiza los puestos de mayor a menor importancia.

Es recomendable no hacerlo a criterio personal, es mejor guiarse de un comité.

Existen las siguientes modalidades:

- Ordenamiento sucesivo por experto o analista
- Ordenamiento sucesivo por acuerdo de comité de evaluación
- Comparación por pares de puestos

Métodos Cualitativos

Comparación por Pares

Si y (vertical) es más importante que x (horizontal), poner 1, sino 0.

	A	B	C	D	E	F	G	H	TOTAL
A		0	0	0	0	0	0	1	1
B	1		1	1	1	1	1	1	7
C	1	0		0	0	1	1	1	4
D	1	0	1		0	1	1	1	5
E	1	0	1	1		1	1	1	6
F	1	0	0	0	0		0	1	2
G	1	0	0	0	0	1		1	3
H	0	0	0	0	0	0	0		0

Métodos Cualitativos

Categorías Predeterminadas

- Un comité de evaluación procede a asignar los puestos en alguna de las categorías que se han predeterminado, según la semejanza de las características del puesto con las características de la categoría.

Las categorías se predeterminan y definen según:

- Niveles máximos, mínimos e intermedios de actividades
- características y responsabilidades de cada grupo ocupacional
- El léxico y terminologías usuales de la empresa



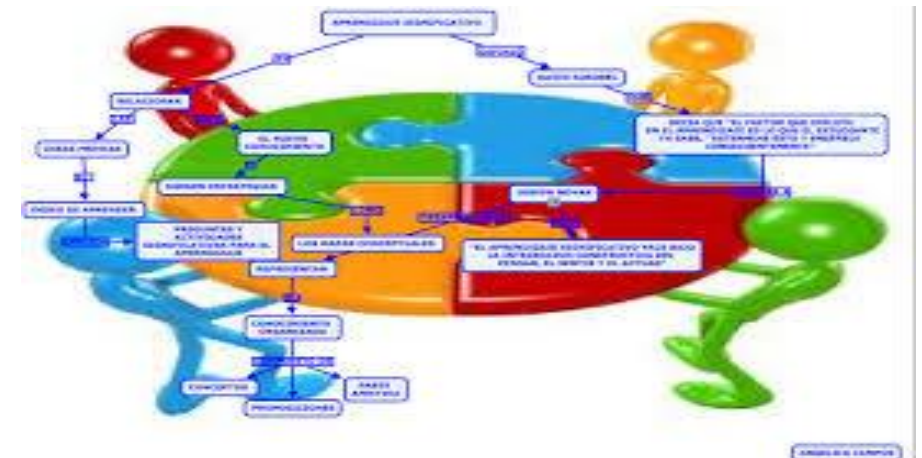
Métodos Cualitativos

	CATEGORIAS RASGOS CENTRALES
1	Las tareas del puesto son diversificadas y de cierta complejidad. Se trabaja bajo supervisión general. Son ejemplos de los trabajos a cargo del puesto la coordinación y control de ciertos trámites administrativos, la confección de reportes que demandan procesamiento y análisis de información, la ejecución de trámites internos y/o externos de alguna complejidad, la redacción de correspondencia externa estandarizada, el acopio, verificación y/o procesamiento de información, etc.
	El cargo exige el dominio de materias tales como teneduría de libros, estadística general, matemáticas, redacción de informes, gestión de compras, procesamiento de datos, etc. Asimismo, se requiere una experiencia de uno a dos años.
2	El puesto implica responsabilidad respecto a tareas variadas, que demandan iniciativa, como por ejemplo: redacción de documentos internos; operación de equipos de oficina tales como procesadores de palabras, télex, calculadoras, etc.; diseño y mantenimiento de archivos; ejecución de trámites internos moderadamente complejos; etc.
	Es indispensable poseer conocimientos tales como operación de equipos de oficina, redacción comercial, sistemas de archivos, etc. La experiencia necesaria fluctúa entre 6 meses y un año.
3	Las labores a cargo del puesto son altamente normalizadas, como por ejemplo: recepción, registro y despacho de correspondencia; ejecución de trámites internos rutinarios; efectuar transcripciones de documentos; mantener archivos documentarios; operar rutinariamente máquina de escribir común, etc.
	Demándase conocimientos propios de las tareas comunes de oficina. La experiencia exigida alcanza los tres meses.
4	El contenido del puesto cubre tareas sencillas o repetitivas, factibles de realizar bajo simples instrucciones. Ejemplo: distribución de correspondencia interna, operación de equipo comunes de reproducción de documentos, llevar registros elementales, atender llamadas telefónicas, etc.
	Es suficiente un mes de experiencia para desempeñar las labores en forma satisfactoria.

Métodos Cualitativos

Dinámica

1. Comparación por Pares
2. Categorías predeterminadas



Métodos Cuantitativos

Para empresas grandes que tienen muchos puestos +80 o + 100 puestos.

Evalúan al puesto separando y comparando cada una de sus características, responsabilidades y requerimientos con un criterio o manual de evaluación.

Expresa sus resultados en forma numérica y puede ser validado objetivamente en forma estadística.

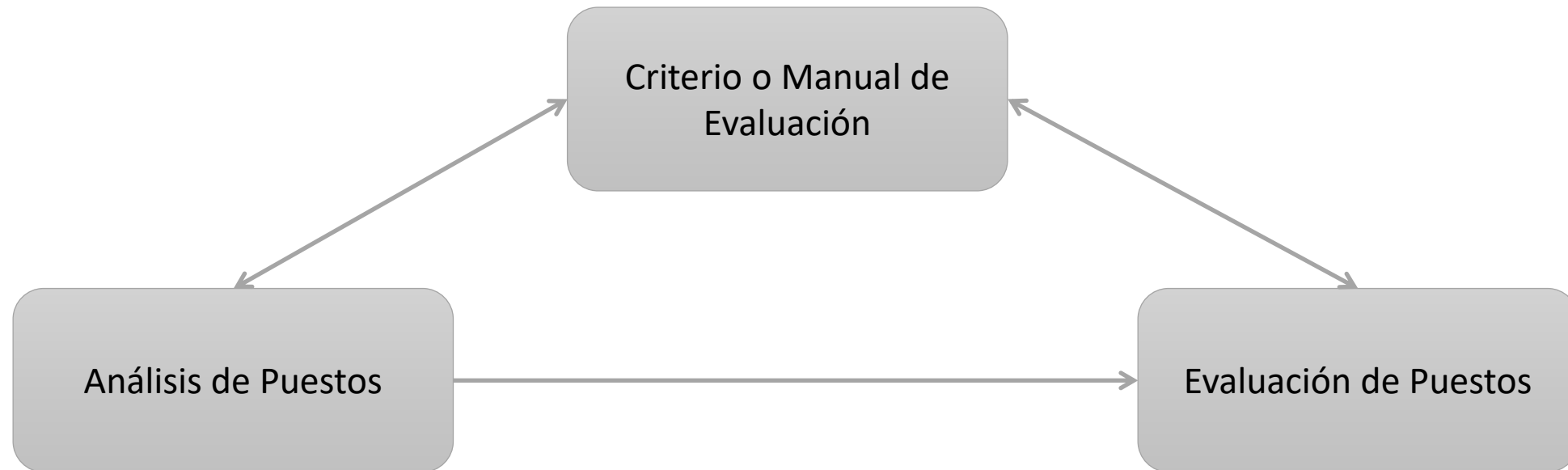
Existen los siguientes métodos:

- Método de Comparación de factores y Puntos
- Una derivación del método de puntos es el llamado “Método Hay”

Análisis cuantitativo	Categorías de observación (valores del 0 al 3)									
	Adecuación			Cohere- ncia		Cohesión		Corrección gramatical		
Clave de la unidad de análisis	Formal o no formal	Cumple con el tema	Cumple con el propósito	Relevante o irrelevante	Repeticiones	Rel. sem. entre palabras	Enlaces o conectores	Fonética y ortografía	Morfosintaxis	Lexico
2mejanper										
7mejanper										
9mejanper...										



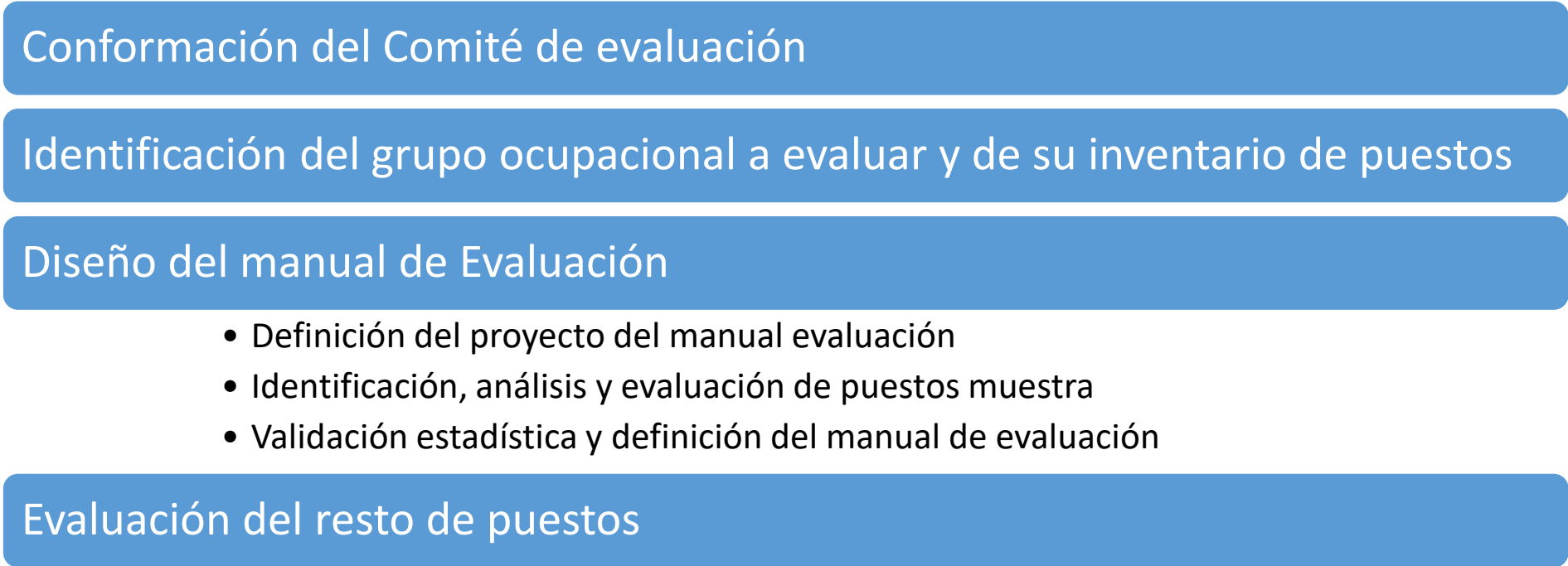
Proceso de Evaluación de Puestos



Métodos Cuantitativos

Método de Factores y Puntos

Es el más objetivo y usado en grupos ocupacionales con gran cantidad de puestos a evaluar, su secuencia es:



Cuadro No. 3 "Matriz ejemplo de análisis de priorización por preferencia"
Area critica No. 1 "xxxxxxx xxxxxx"

	Factor identificado No. 1	Factor identificado No. 2	Factor identificado No. 3	Factor identificado No. 4
Factor identificado No. 1	0 veces 4ª prioridad			
Factor identificado No. 2		2 veces 3ª prioridad		
Factor identificado No. 3			6 veces 1ª prioridad	
Factor identificado No. 4				4 veces 2ª prioridad

Adaptado por Melgar, M. 2004, de INAB-PROSELVA, 2000.

Ejemplo de Factores de un Puesto

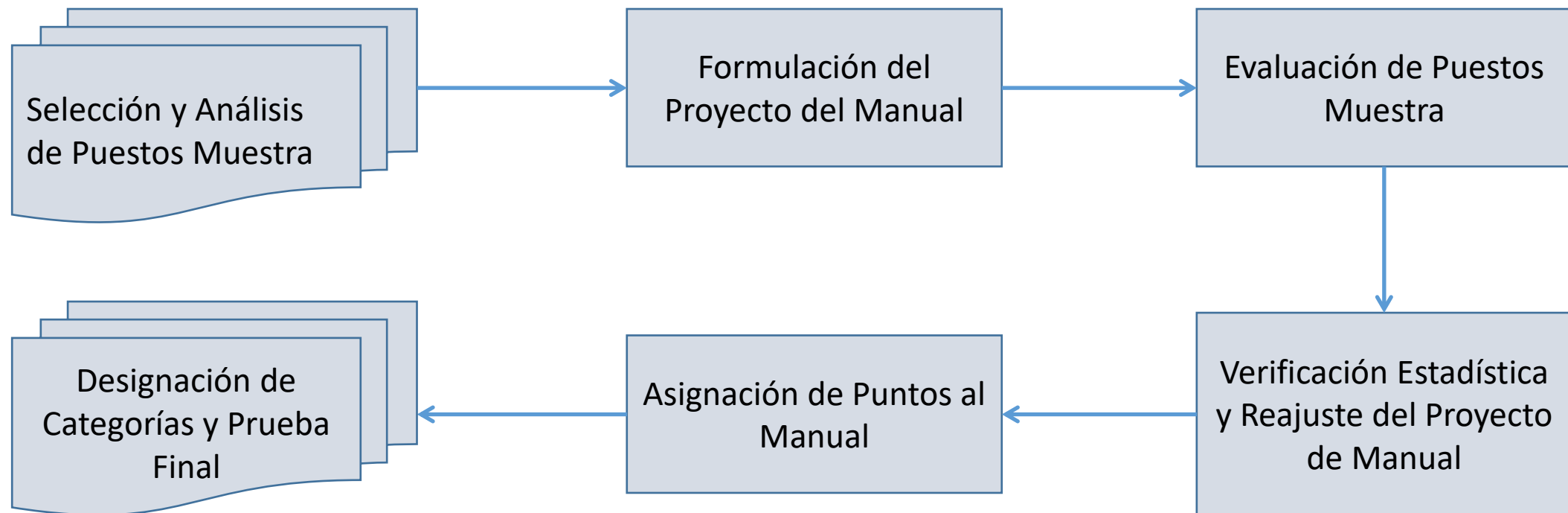
- Conocimientos
- Experiencia
- Responsabilidad financiera
- Complejidad
- Autonomía
- Responsabilidad por equipos

Cuadro No. 3 "Matriz ejemplo de análisis de priorización por preferencia"
Area critica No. 1 "xxxxxxx xxxxxxx"

	Factor identificado No. 1	Factor identificado No. 2	Factor identificado No. 3	Factor identificado No. 4
Factor identificado No. 1	0 veces 4ª prioridad			
Factor identificado No. 2		2 veces 3ª prioridad		
Factor identificado No. 3			6 veces 1ª prioridad	
Factor identificado No. 4				4 veces 2ª prioridad

Adaptado por Melgar, M. 2004, de INAB-PROSELVA, 2000.

Pasos de la Evaluación de Puestos



1. Selección y Análisis de Puestos Muestra

Identificar para el grupo ocupacional, una muestra representativa de puestos, que sean estables y nítidos, considerando:

Criterio vertical: diferentes niveles de jerarquía

Criterio horizontal: diferentes especialidades, áreas y lugares de trabajo

Efectuar el análisis de los puestos muestra identificados y seleccionados

Cuadro No. 3 "Matriz ejemplo de análisis de priorización por preferencia"
Area critica No. 1 "xxxxxxx xxxxxxx"

	Factor identificado No. 1	Factor identificado No. 2	Factor identificado No. 3	Factor identificado No. 4
Factor identificado No. 1	0 veces 4ª prioridad			
Factor identificado No. 2		2 veces 3ª prioridad		
Factor identificado No. 3			6 veces 1ª prioridad	
Factor identificado No. 4				4 veces 2ª prioridad

Adaptado por Melgar, M. 2004, de INAB-PROSELVA, 2000.

2. Formulación del Proyecto de Manual

Identificar y seleccionar Factores (Especificaciones y/o Requerimientos) de Evaluación, según sean:

Comunes

Discriminantes

Independientes

Importantes

Identificar y definir para cada factor los grados de intensidad mínimos, máximos e intermedios teniendo en cuenta que los mismos se presenten realmente en los puestos analizados

2. Formulación del Proyecto de Manual

FACTOR: CONOCIMIENTO			
NIVEL MINIMO DE EDUCACION FORMAL	GRADO		
	Experiencia Mínima		
	Hasta 1 año	Entre 1 y 3 años	Más de 3 años
BASICA: Educación secundaria. Se requiere para para realizar operaciones y trámites de escasa complejidad, registrar datos o hechos, operar computadoras y periféricos en un nivel básico y confeccionar reportes en los que basta la redacción simple.	1	2	3
INTERMEDIA: Estudios secundarios más capacitación técnica ad hoc en determinado campo o tipo de labor. Se demanda para llevar a cabo trámites de relativa complejidad, confeccionar reportes que exigen cierta agudeza en la interpretación, efectuar estimaciones o proyecciones de significativa dificultad, dominar el manejo de programas computarizados no sofisticados.	2	3	4
TECNICA: Educación superior técnica o universitaria parcial adquirida en no menos de tres años a tiempo completo. Se requiere como base para comprender el trabajo y las aplicaciones o implicaciones prácticas de equipos, técnicas, procesos, métodos técnico-administrativos, etc.	4	5	6

FACTOR: COMPLEJIDAD	
NIVEL DE COMPLEJIDAD	GRADO
REDUCIDA: El puesto comprende una limitada cantidad de tareas simples o repetitivas, susceptibles de ejecutarse cumpliendo tan solo instrucciones o siguiendo determinado método o procedimiento preciso.	I
MEDIA: El puesto involucra una cantidad apreciable de tareas variadas y diversificadas. Su ejecución requiere aplicar una gama de técnicas, procedimientos, métodos de trabajo, prácticas, etc. Parte de las tareas se encuentran interconectadas entre si, conformando un segmento o el total de un flujo de trabajo algo complicado.	II
NIVEL INTERMEDIO	III
ELEVADA: El puesto comprende una gran cantidad de tareas disímiles, de variada naturaleza, que exigen la elección, y aplicación de una diversidad de técnicas, procedimientos, métodos de trabajo, practicas, etc. Un sector importante de dichas tareas está interconectado, conformando flujos de trabajo significativamente complicados.	IV

3. Evaluación de Puestos Muestra

MÉTODO DE GRADUACIÓN DE PUESTOS

GRADUACIÓN DEL PUESTO	DESCRIPCIÓN ESTANDARIZADA
I	El trabajo es sencillo y muy repetitivo, se efectúa bajo supervisión muy cercana, requiere capacitación mínima y muy poca responsabilidad o iniciativa.
II	El trabajo es sencillo y repetitivo, se efectúa bajo supervisión muy cercana, requiere cierta capacitación. En muy pocas ocasiones el empleado debe demostrar iniciativa. La responsabilidad es baja.
III	El trabajo es sencillo y con algunas variantes, se efectúa bajo supervisión general, requiere capacitación, el empleado tiene ciertas responsabilidades y toma iniciativas limitadas.

Aplicar el proyecto de manual de evaluación formulado en el paso anterior, a cada uno de los puestos muestra, asignando para ello el correspondiente grado de intensidad que le corresponda según cada factor de evaluación



Ordenar y/o jerarquizar a todos los puestos muestra, según la correspondiente metodología cualitativa, usualmente se le asigna la categoría n° 1 al de menor importancia

3. Evaluación de Puestos Muestra

CUADRO DE RESULTADOS DE LA CALIFICACION DE PUESTOS MUESTRA SEGÚN PROYECTO DE MANUAL DE EVALUACION

PUESTOS	GRADOS SEGÚN PROYECTO DEL MANUAL DE EVALUACION							JERARQUIZACIÓN
	CONOCIMIENTO	AUTONOMIA	COMPLEJIDAD	RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS	RESPONSABILIDAD POR INFORMACION	RESPONSABILIDAD MONETARIA	ATENCION	
PUESTO MUESTRA A	6	4	4	5	3	1	2	20
PUESTO MUESTRA B	3	5	4	5	3	1	2	19
PUESTO MUESTRA C	5	4	4	4	2	1	3	18
PUESTO MUESTRA D	4	3	3	3	3	1	2	17
PUESTO MUESTRA E	4	3	3	4	2	1	3	16
PUESTO MUESTRA F	3	3	3	2	2	1	3	15
PUESTO MUESTRA G	3	2	2	3	3	2	3	14
PUESTO MUESTRA H	3	3	3	2	2	1	3	13
PUESTO MUESTRA I	2	2	4	2	3	1	3	12
PUESTO MUESTRA J	2	2	2	2	3	3	3	11
PUESTO MUESTRA K	2	2	2	2	3	1	1	10
PUESTO MUESTRA L	2	3	2	1	2	1	2	9
PUESTO MUESTRA M	2	2	2	2	2	1	3	8
PUESTO MUESTRA N	1	2	2	1	3	1	3	7
PUESTO MUESTRA Ñ	2	3	3	1	1	1	2	6
PUESTO MUESTRA O	2	1	2	1	2	1	3	5
PUESTO MUESTRA P	2	2	2	1	2	2	2	4
PUESTO MUESTRA Q	1	2	1	1	2	1	3	3
PUESTO MUESTRA R	1	1	1	1	1	1	4	2
PUESTO MUESTRA S	1	1	1	1	1	1	3	1

4. Verificación Estadística y reajuste del Proyecto de Manual

Discriminante

Calcular la desviación estándar de los grados obtenidos para cada uno de los factores de evaluación, es conveniente si este indicador es mayor a 0.7, para así tener factores discriminantes

Independiente

Calcular el coeficiente de correlación lineal entre los grados de cada dos factores, conviene que sea menos de 0.75 para que los factores comparados sean independientes

Importante

Calcular el coeficiente de correlación lineal entre los grados de cada factor y el ordenamiento de los puestos muestra, conviene que sea mas que 0.2 para verificar la importancia del factor



Suprimir los factores no idóneos

5. Asignación de Puntos al Manual

Asignar puntajes directos para cada factor. Es habitual asignar al grado mínimo el valor de 10 y al grado máximo el valor de 100, siendo la razón de crecimiento “r” entre los grados el valor resultante de: $[90 / (n^{\circ} \text{de grados del factor} - 1)]$

Determinar para cada factor, su valor ponderado al 100%

Calcular el puntaje ponderado, multiplicando para cada grado en cada factor, su puntaje directo por la ponderación del correspondiente factor

Calcular el puntaje total resultante de la suma del puntaje ponderado asignado para cada puesto muestra según el grado correspondiente y obtenido en el proceso de evaluación de puestos muestra

Calcular el coeficiente de correlación entre el puntaje de los puestos muestra y el ordenamiento efectuado en el paso 3 acápite (c), este coeficiente debe ser mayor a +0.85, caso contrario hay que modificar el valor ponderado de los factores

6. Designación de Categorías y Prueba Final del Manual de Evaluación

Definir por aproximaciones, los intervalos de puntaje por categorías y el consecuente número de estas

Ajustar la decisión anterior, calculando el coeficiente de correlación lineal entre el número de la categoría resultante para cada puesto y su correspondiente ordenamiento obtenido en el paso 3.3.; el coeficiente debe ser muy próximo a +1.00 para tener los ideales intervalos de puntajes y número de categorías

Métodos Cuantitativos

Ejercicio

Factores y Puntos

Puntos por Factor



ASIGNACIÓN DE PUNTOS A LOS FACTORES

Generalmente y en la práctica el método toma como base 1000 puntos, estos se asignan a los factores de acuerdo a su peso así:

FACTOR	PESO (%)	PUNTOS
Educación	38	380
Experiencia	19	190
Responsabilidad	17	170
Ingenio	26	260
TOTAL	100	1000

Muchas gracias