



SISTEMAS O MÉTODOS CUANTITATIVOS: MÉTODO PUNTO POR FACTOR Y MÉTODO INTEGRATIVO DE FACTORES



Profundizar sobre los sistemas de valoración de tipo cuantitativos, específicamente el Método de Puntos por Factor y Método Hay, como herramientas fundamentales para desarrollar un sistema de compensación basado en el principio de equidad interna.



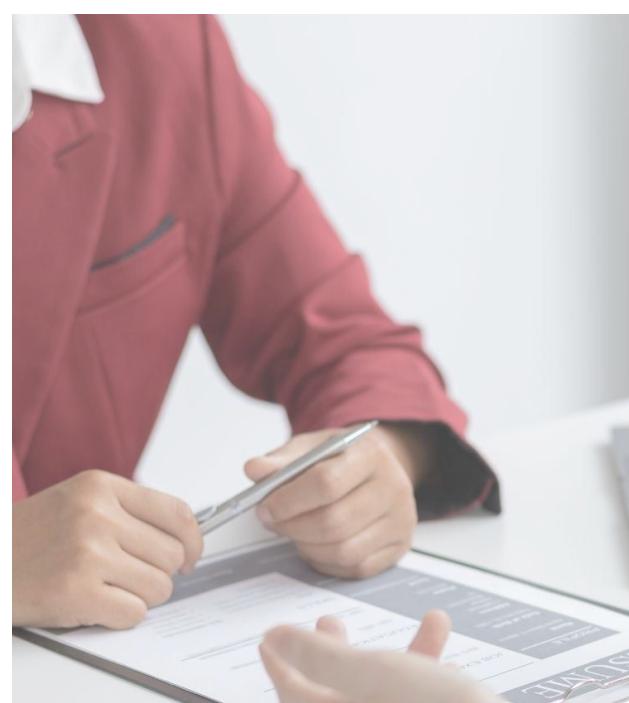
TABLA DE CONTENIDO

- 
- > Introducción
 - 01** Características del método de puntos por factor
 - 02** Proceso del método de puntos por factor
 - 03** Ejemplo método puntos por factor
 - 04** Matriz de valoración puntos por factor
 - 05** Proceso para elaborar una escala salarial
 - 06** Método integrativo de factores (HAY)
 - 07** Tablas guía de HAY
 - > Cierre
 - > Referencias

Sistemas de valoración



En los sistemas de valoración, se presenta el **método de valoración cuantitativo**, puntos por factor. Este sistema fue formulado en el año 1995 y es el primer método que corresponde a la corriente analítica, es muy completo y el más utilizado porque permite hacer un análisis detallado de la importancia relativa de los puestos de trabajo sobre la base de una serie de factores que se explican por las exigencias y las características más importantes del cargo y que se miden con un puntaje distribuido según el peso que se da a cada factor.



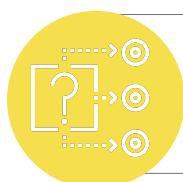
Permite determinar la importancia relativa de los puestos por factores que son:



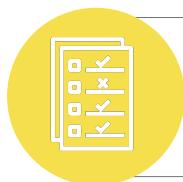
Pre-establecidos - acordados - universales con diferente peso.



Medibles - se miden por separado - no tienen igual importancia.



Cada factor tiene una serie de indicadores cualitativos a los que se les asignan puntos.



El puntaje de un cargo se obtiene por la suma de esos puntos parciales por factor.

Las características de este método que hacen que este sea uno de los más completos se basa en la visión analítica del trabajo humano:



Miden unos **factores que están pre-establecidos**, previamente acordados y se han estandarizado por estudios a nivel mundial (habilidades y conocimientos, experiencias, condiciones de trabajo), a cada factor se le da un peso diferente según el criterio del comité de valoración.



Los factores deben ser **medibles** y por separado, cada uno tiene un peso distinto.



Cada factor tiene una serie de indicadores que se definen de manera **cualitativa** a los que se les asignan puntos.



El puntaje de cada cargo se obtiene sumando los puntos que se dan a los indicadores. Estos indicadores están en una tabla de valoración con los puntajes asignados.



- **Designación y consumo de los comités.**
- **Elaboración del manual:**
 - Escogencia y definición de las categorías **básicas**.
 - Escogencia de los **factores** de las categorías.
 - Definición y criterios de **medición** de los factores.
- **Configuración de la escala salarial.**



Los tres pasos para implementar correctamente este sistema de valoración en una organización son:

Se designa y constituye un **comité de valoración** que dependerá del tamaño de la organización, puede ser un solo comité que tenga todas las responsabilidades del proceso o pueden constituirse varios sub-comité que desarrolló un proceso.

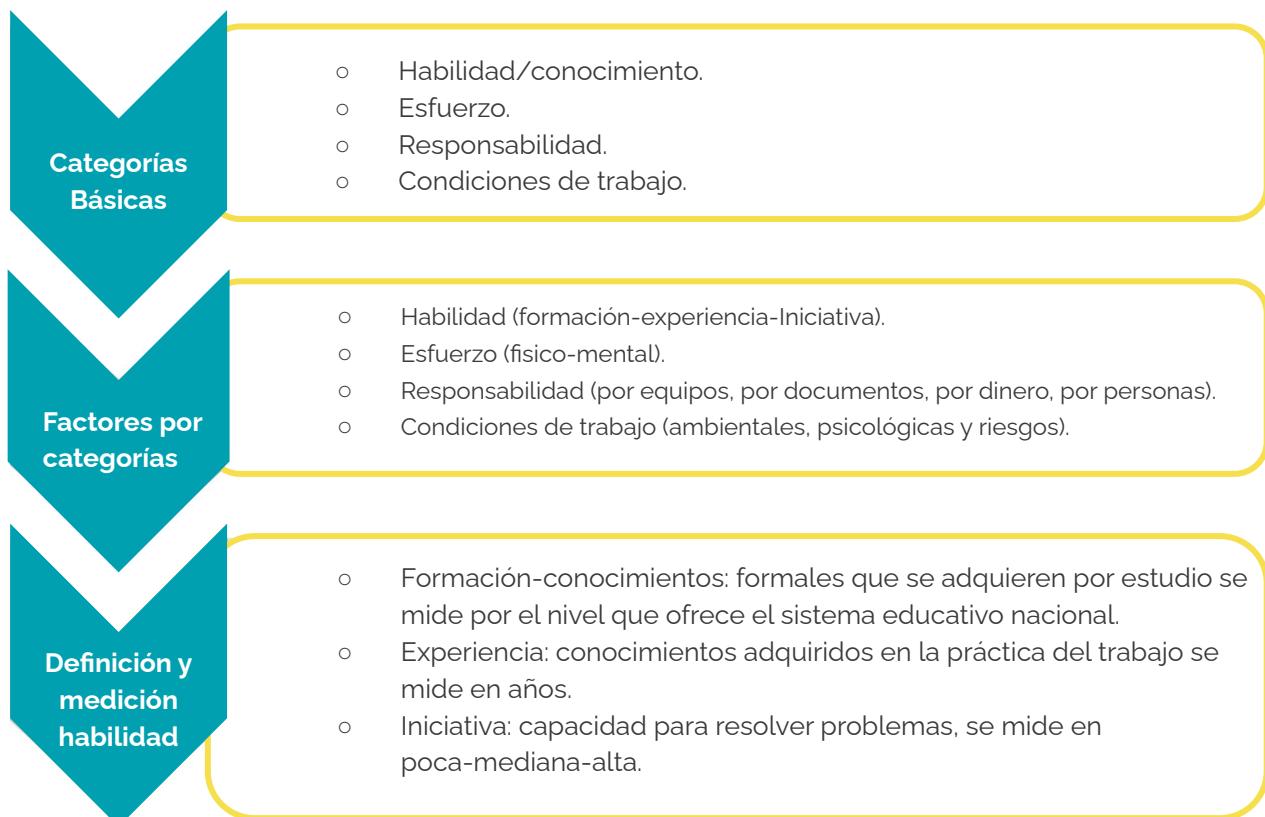
 El comité de valoración, previamente designado por una junta directiva, tiene como responsabilidad elaborar el **Manual de Valoración**, informar a todos los miembros de la organización sobre el proceso, debe seleccionar el método que utilizarán para valorar los cargos de la organización y debe garantizar que todos los miembros del comité estén formados.

 Para elaborar el manual de valoración el comité debe **escoger y definir las categorías básicas** (habilidades y conocimientos, experiencia, condiciones de trabajo, responsabilidades), luego debe escoger los factores de cada categoría, definirlas y decidir los criterios de medición de esos factores.

 El comité procede a ejecutar el **proceso de valoración** y con los resultados de esa valoración debe realizar un estudio de mercado salarial para poder elaborar las escalas salariales.



03 Ejemplo método puntos por factor



En esta lámina se presentan las categorías básicas, universalmente conocidas y aceptadas por la OIT y la mayoría de las organizaciones, que se valoran en **el método puntos por factor**: habilidad/conocimiento, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

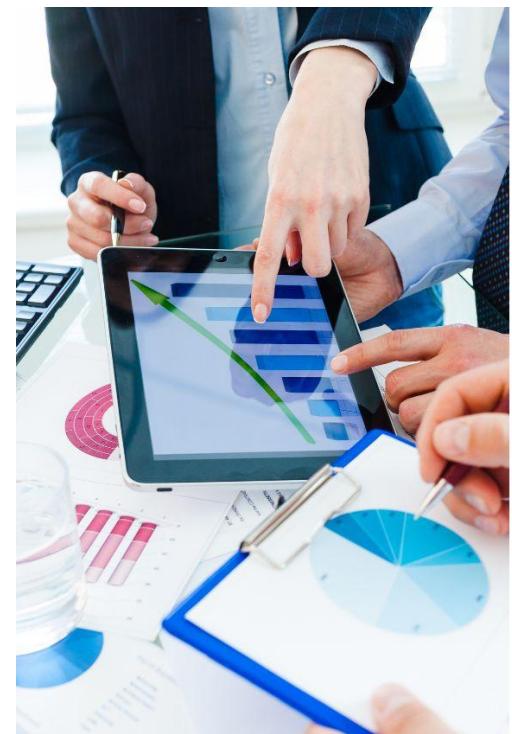
Cada una de estas categorías básicas se descomponen en factores seleccionados más conocidos o reconocidos y también redacta la definición que explica el factor con su escala de medición.

Ejemplo: siguiendo la lámina, se puede observar que la categoría básica habilidad/conocimiento tiene los factores formación-experiencia-iniciativa, y experiencia se define como el conocimiento adquirido en la práctica del trabajo y se mide en años. Así se trabaja cada categoría.



TABLA MATRIZ DE VALORACION (sistema de puntos por factor)			Proceso:												
FACTORES	CONOCIMIENTOS	15%	Base.		1.000		Puesto/rol								Total Puntos
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Criterio General: Conocimientos Teórico-Prácticos, de experiencia y de Trato															
<i>1. Formación</i>		Criterio: Nivel de Educación y adiestramiento adicional (AT)													
Rango		15	E. bas	E. bas	E. bas	Bach.	Bach.	Tec.	Tec.	Univ.	Univ.	Univ.			
Colchón		3	1 - 3	4 - 6	7 - 9	Div.	Tecn	Medio	Sup.	Lic.	Master	Drado.			
			15	30	45	60	75	90	105	120	135	150			
Rgo. Colchón		5	20	35	50	65	80	95	110	125	140				
			25	40	55	70	85	100	115	130	145				
<i>2. Experiencia</i>	20%	Criterio: Tiempo mínimo conveniente necesario indispensable													
Rango		20	M. in. Exp.	6 Meses	12 Meses	2 Años	3 Años	4 Años	6 Años	7 Años	8 Años	9 ó +			
Colchón		4													
			Criterio: Categoría C	Categoría B			Categoría A								
Rgo. colchón		5	20	40	60	80	100	120	140	160	180	200			
			25	45	65	85	105	125	145	165	185				
			30	50	70	90	110	130	150	170	190				
			35	55	75	95	115	135	155	175	195				
<i>3. Relaciones</i>	5%	Criterio: Tipo de Relaciones y contactos (dentro - fuera de Planta). Trabajo en equipo													
Complejidad		5	Ind. D	Ind. F	Grup.D	Grup.F	EquipD	EquipF	IntGrD	IntGrF	SocialD	SocialF			
			5	10	15	20	25	30	35	40	45	50			

En esta lámina se presenta una parte de la **tabla/matriz** de valoración de puntos por factor. A la izquierda se leen los factores, el primero es conocimientos, que se divide los sub factores formación – experiencia – relaciones. El 15% es el peso que se otorga al sub-factor formación. La suma del peso de cada uno de los sub-factores debe dar 100%. La suma de los factores debe dar 1000 puntos. El valor del rango 15, significa que el crecimiento será de 15 en 15 hasta completar 150 puntos que es el total de puntos para el factor conocimiento. Los indicadores del sub-factor formación son: educ-bas 1-3, educ-bas 4-6, educ bás 7-9, bach téc ...



Entonces un cargo con un puntaje de 15 puntos en formación refiere que la exigencia para el conocimiento debe tener el nivel de educ. básica entre 1ero y 3er grado. El cargo con una formación más elevada como maestría tendrá un puntaje de 135 puntos.



El colchón es un rango que se da a los valoradores para que puedan tener un nivel extra de amplitud dentro de un puntaje de valoración.

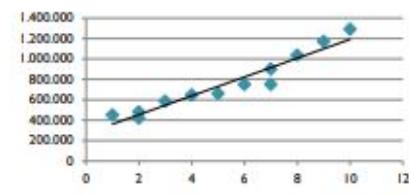


Ejemplo: un cargo que requiere un nivel de 1ero a 3er grado es de 5 puntos, pero es ideal que tenga un plus como un curso adicional sin llegar a 4to grado, esto permite valorar el cargo en 20 puntos.

05 Proceso para elaborar una escala salarial

- **Unidad de estudio:** La empresa y sus niveles - universo de puestos: listado general de puestos de trabajo.
- **Muestra:** escogencia de puestos-clave - valoración de puestos-clave.
- Correlación entre puesto-clave y salarios de mercado -> representación gráfica de la correlación.
- Ajuste estadístico de los valores para elaborar la escala salarial.

Código	Competencias	Cargos/Roles											
		Auxiliar de Trabajo en el nivel de I	Auxiliar de Trabajo en el nivel de II	Auxiliar de Trabajo en el nivel de III	Auxiliar de Trabajo en el nivel de IV	Auxiliar de Trabajo en el nivel de V	Auxiliar de Trabajo en el nivel de VI	Auxiliar de Trabajo en el nivel de VII	Auxiliar de Trabajo en el nivel de VIII	Auxiliar de Trabajo en el nivel de IX	Auxiliar de Trabajo en el nivel de X	Auxiliar de Trabajo en el nivel de XI	Auxiliar de Trabajo en el nivel de XII
12	Auxiliar Telecomunicaciones I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	B
2	Auxiliar Telecomunicaciones II	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
8	Comisario	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
4	Auxiliar Telecomunicaciones III	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
1	Auxiliar Integral de Telecomunicaciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4
6	Asistente de Atención	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5
9	Asistente en Telecomunicaciones I	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6
8	Asistente en Telecomunicaciones II	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7
11	Asistente de Contabilidad	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7
7	Asistente en Telecomunicaciones III	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9
10	Asistente en Telecomunicaciones IV	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10
3	Asistente Auxiliar de Riesgo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11



ESCALA SALARIAL (en bs. mensuales)						Bs./mes	
Primera Alternativa: Escala de 3 pasos.							
Grados	Lím. Sup.	Límite Inf.	Grados	Puntos M	Paso 1	Paso 2	Paso 3
1	2	1	2	315.000,00	407.327,59	409.855,17	
1	2	3	2	3	407.327,59	409.655,17	501.982,76
2	3	4	3	4	409.655,17	501.982,76	684.310,34
3	4	5	4	5	501.982,76	684.310,34	776.637,93
4	5	6	5	6	684.310,34	776.637,93	869.965,52
5	6	7	6	7	776.637,93	868.965,52	961.293,10
6	7	8	7	8	868.965,52	961.293,10	1.053.620,69
7	8	9	8	9	961.293,10	1.053.620,69	1.145.948,28
8	9	10	9	10	1.053.620,69	1.145.948,28	1.238.275,86
9	10	11	10	11	1.145.948,28	1.238.275,86	1.330.603,45
10	11	12	11	12	1.238.275,86	1.330.603,45	1.422.931,03
11	12	13	12	13	1.330.603,45	1.422.931,03	1.515.258,62
12	13	14	13	14	1.422.931,03	1.515.258,62	1.607.586,21

Uno de los objetivos principales de realizar una valoración de cargos es poder generar las escalas salariales, este proceso de valoración nos permite garantizar la equidad interna entre los cargos de la organización.



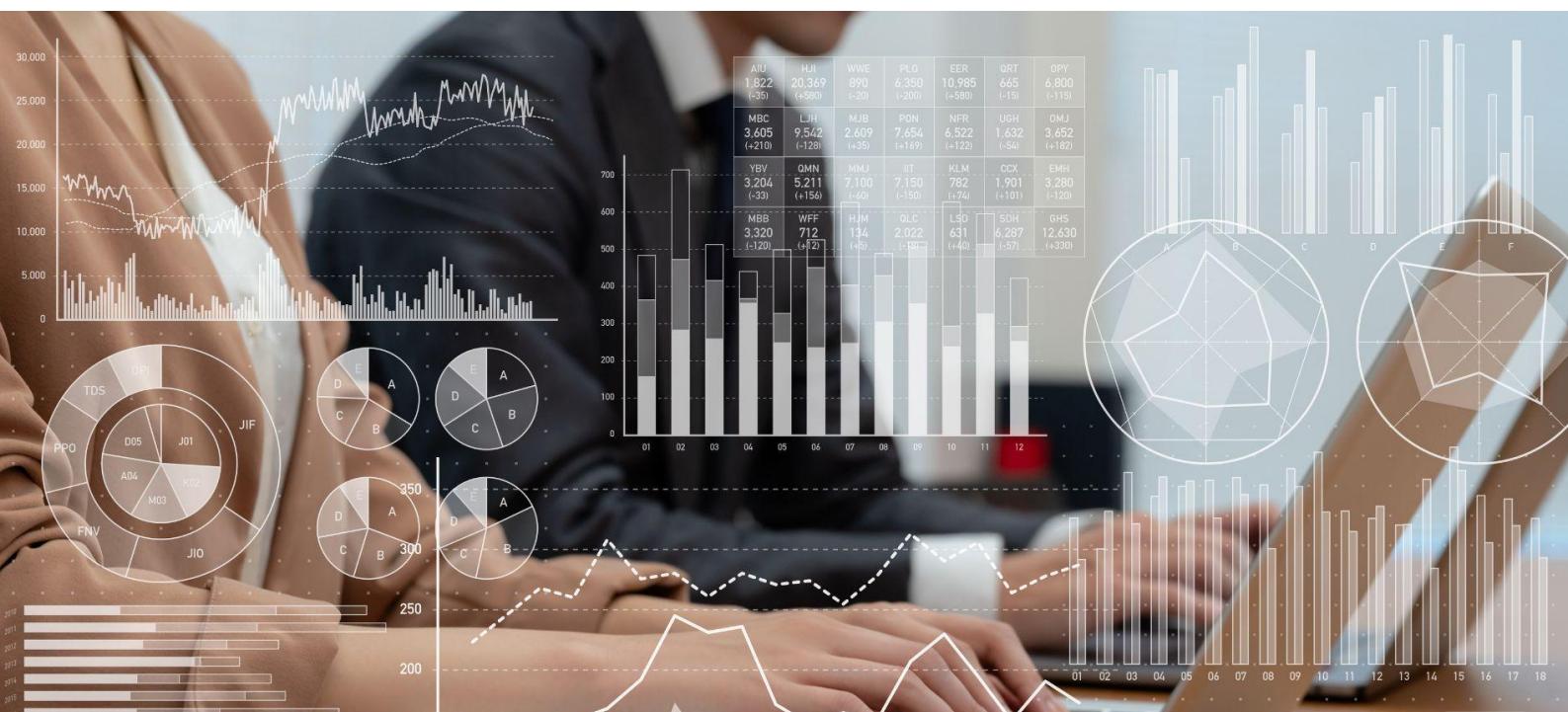
Para elaborar las escalas salariales lo primero es tener claro como es la empresa, su estructura y cuales son niveles de cargos que hay dentro de la organización, luego hay que definir cuáles son todos los puestos de la organización y escoger los puestos claves.

Este proceso se complementa con los **estudios de mercado salarial**. Vemos los dos componentes que conforman una escala salarial, el interno que es la valoración de los cargos y el externo que es el estudio de mercado salarial.

Luego se hace una correlación entre las **valoraciones resultantes de los cargos y los sueldos** que se han encontrado en el mercado y con estos elementos se construye una escala salarial para la organización.



Esta lámina tiene los resultados de las valoraciones realizadas en actividad y los sueldos que más se repiten en el mercado para cada cargo clave, estos datos se correlacionan para determinar cuál es la tendencia estadística que expresa mejor el comportamiento de los datos para construir una escala salarial, se visualiza en el gráfico que los datos tienen un comportamiento con tendencia lineal, por lo tanto **la función que se aplica para construir la escala salarial será con función lineal**.



El método Hay o método integrativo de factores fue **creado por Edward Hay y Dale Purver**. Es un método que ha evolucionado a partir del método de puntos por factor, luego comparación por factores y llegó al método que hoy se conoce como Hay de carácter matricial. En un principio este método se enfocaba en los cargos ejecutivos, administrativos y profesionales, pero con el tiempo ha ampliado el alcance hacia los cargos más operativos, de taller, de oficina y técnicos, incluso en los cargos académicos.



Métodos cuantitativos

► **Método integrativo de factores (HAY).**

- Las exigencias del puesto se componen de tres factores, definidos y medidos:
 - Saber
 - Pensar
 - Realizar
 - Adicionalmente condiciones de trabajo.
- Carácter integrativo de los tres factores, están relacionados de forma funcional, estructural y lógica. Visión sistémica de las exigencias del puesto.
- Carácter integrativo de cada factor entre sí, cada factor está integrado por una serie de variables o dimensiones.

HAY plantea el carácter integrativo de los tres factores:

1

Saber (*know how*) teórico práctico, gerencial y humano,

2

Pensar (*problem solving*) o habilidad para resolver problemas, y

3

Realizar (*accountability*) o habilidad para lograr objetivos; adicionalmente y más reciente debido a la ampliación del alcance a cargos más operativos se incluye el factor

4

Condiciones de trabajo.

Esta integración responde a la visión sistémica de las exigencias del puesto de trabajo, y cada factor está integrado por una serie de variables o dimensiones.



Métodos cuantitativos

► Método integrativo de factores (HAY).



- Utiliza tres tablas factoriales (de estructura matricial semántico-numérica).
- Comité de valoración, es clave.

Se habla de **factores integrados** porque se ven como un todo, es una triada inseparable, se piensa con lo que se sabe (dos caras de una moneda) y se hace con lo que se piensa y se sabe. Saber implica conocimientos y habilidades que te permiten cumplir con el objetivo del cargo que es el realizar, y estos se relacionan a través del proceso que es pensar. Con el saber se puede hacer, pero para eso es necesario pensar o resolver problemas en función de cómo llevar a cabo el hacer/realizar. Las condiciones de trabajo (cuarto factor) es el contexto en el cual se desarrolla la actividad.



Cada factor se mide con una tabla matricial y para esta actividad es clave que el comité de valoración esté formado para ejecutar este método de valoración.

A continuación, se presentan tres **tablas factoriales**, para medir saber, pensar y realizar, cada una tiene doble entrada dos o tres coordenadas que se miden con indicadores reflejados en grados crecientes según la presencia en el cargo a valorar.

En el cruce de estas coordenadas se visualiza una celda con valores numéricos. Este sistema también refleja el colchón que permite determinar con más precisión la presencia del indicador en el cargo.

Método Hay

Valoración de Cargos por Perfiles y Escalas

Tablas Guía

HayGroup

La tabla siguiente permite valorar el saber (*know how*):

**Tabla Guía para Valorar
Conocimiento, Experiencia y Habilidades
Know How (C.E.H.)**

©Hay y Asociados, Consultores de Dirección, S.A.

DEFINICIÓN

Es el conjunto de Conocimientos, Experiencia y Habilidades requeridas para desempeñar adecuadamente el cargo, independientemente de cómo se haya adquirido. Se consideran tres aspectos:

• **Amplitud y Profundidad de Conocimientos:**

La clasificación se extiende desde la más simple rutina de trabajo hasta el conocimiento único y experto dentro de las disciplinas aprendidas.

• **Relaciones Humanas:**

Es la exigencia de coordinar e integrar diversidad de funciones y recursos para lograr resultados finales. En la medida en que los recursos sean mayores y más variados, la habilidad gerencial se incrementa.

• **Relaciones Humanas:**

Es la exigencia requerida en la relación activa y directa, de persona a persona, para obtener resultados del cargo.

• • • **RELACIONES HUMANAS**

L. **LIMITADO**
Familiaridad con rutinas simples de trabajo requeridas para llevar a cabo tareas manuales.

A. **PRIMARIO**
Habilidades básicas de lectura, aritmética y comunicación con otros; implica la ejecución de rutinas operacionales o de oficina.

B. **INTERMEDIO ELEMENTAL**
Habilidades para realizar una variedad de rutinas que implican la operación de equipos o máquinas simples.

C. **PRACTICAS**
Conocimiento de los procedimientos o sistemas de trabajo que pueden incluir destreza en el uso de equipo especializado.

D. **PRACTICAS AVANZADAS**
Conocimiento especializado de los procedimientos de un área funcional específica.

E. **ESPECIALIDAD FUNCIONAL BÁSICA**
Conocimiento de una disciplina funcional que implica la comprensión de prácticas y procedimientos o de teorías y principios conceptuales de ambos.

F. **ESPECIALIDAD FUNCIONAL MADURA**
Conocimiento experto en una disciplina funcional o conocimiento de múltiples funciones que implican una amplia comprensión de sus prácticas y principios tanto a nivel teórico como práctico.

G. **ESPECIALIDAD EMPRESARIAL O MAESTRÍA**
Liderazgo en una disciplina compleja o un vasto conocimiento de disciplinas requeridos para la gerencia de toda la compañía; grandes negocios impactante o de una unidad funcional completa.

H. **MAESTRÍA EXCEPCIONAL**
Líderes reconocidos en el desarrollo del conocimiento.

VALORACIÓN

Este factor es amplitud (variedad) y profundidad. Los cargos requieren diversas combinaciones de algún conocimiento sobre muchas cosas o mucho conocimiento de pocas cosas. Lo que se valora es la "suma total de Conocimientos, Experiencia y Habilidades".

AMPLITUD Y PROFUNDIDAD DE CONOCIMIENTOS

• • HABILIDAD GERENCIAL												V. GLOBAL		
I. INEXISTENTE			II. BÁSICA			III. HOMOGENEA			IV. AMPLIA			V. GLOBAL		
1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
29	33	38	38	43	50	50	57	66	66	76	87	100	115	115
33	38	43	43	50	57	57	66	76	76	87	100	115	132	132
36	43	50	50	57	66	66	76	87	100	115	115	132	152	175
													152	200
													200	230
													230	264
													264	304
													304	350
													350	400
													400	460
													460	528
													528	608
													608	700
													700	800
													800	920
													920	1056
													1056	1216
													1216	1400
													1400	1600
													1600	1840

AMPLITUD Y PROFUNDIDAD DE CONOCIMIENTOS

• • RELACIONES HUMANAS														
I. BÁSICA			II. IMPORTANTE			III. CRÍTICA			IV. AMPLIA			V. GLOBAL		
1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	400	460
115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	528	608
152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700
200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920
264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056
													1056	1216
													1216	1400
													1400	1600
													1600	1840

AMPLITUD Y PROFUNDIDAD DE CONOCIMIENTOS

RELACIONES HUMANAS

VALORACIÓN

VALORACIÓN



En la matriz se visualiza del lado izquierdo la definición del factor Saber y la de los indicadores o dimensiones que son: profundidad del saber teórico práctico, amplitud o saber gerencial y relaciones humanas o saber social.

En la parte superior de la matriz se ubica la banda para medir la **habilidad gerencial** exigida por el cargo que va desde la mínima exigida para cargos de nivel operativo (del I al II), hasta más elevadas como en cargos de nivel ejecutivo (del III al V).



Las relaciones humanas están en la parte inferior de la matriz como una sub-dimensión de la habilidad gerencial, y se mide en básico, importante y crítica, para medir la habilidad de relaciones interpersonales y capacidad para motivar a la gente.

La tabla siguiente mide el pensar (*problem solving*):

DEFINICIÓN
Es la calidad y autonomía del pensamiento requerido por el cargo para obtener soluciones adecuadas a las diversas situaciones de trabajo. En la medida que el pensamiento es más independiente y libre de prejuicios o se refiere a otros, la "Solución de Problemas" disminuye. Este factor se mide a través de dos elementos:

• **Marco / Ambiente de Referencia:**
Es el ambiente en el cual tiene lugar el proceso intelectual. Comprende el apoyo y/o guía disponible para la búsqueda o construcción de soluciones.

• **Especificación / Complejidad de los Problemas:**
Se refiere a la complejidad del proceso mental requerido por las situaciones que se presentan en el trabajo, medida en función de las características del problema y precedentes existentes para su solución.

**Tabla Guía para Valorar Solución de Problemas
Problem Solving (S.P.)**

©Hay y Asociados, Consultores de Dirección, S.A.

	++ EXIGENCIA / COMPLEJIDAD DE LOS PROBLEMAS						VALORACIÓN Al medir este elemento ponderamos la intensidad del proceso mental con el que se emplean los Conocimientos, Experiencia y Habilidades en analizar, evaluar, comprobar o crear soluciones. "Se piensa con lo que se sabe". Esto es verdad aún con el trabajo más creativo. La materia prima del pensamiento es el conocimiento de hechos, principios y significados. Las nuevas ideas se construyen con algo que previamente ya existía en nosotros. Por esto se VALORA lo "Solución de Problemas" como un porcentaje de utilización de los Conocimientos, Experiencia y Habilidades.
	1. MEMORIA	2. MODELOS	3. ANÁLISIS	4. INNOVACIÓN	5. INCERTIDUMBRE		
A. INSTRUCCIONES	Reglas o instrucciones simples, detalladas y repetitivas.	10% 12%	14% 16%	19% 22%	25% 29%	33% 38%	
B. RUTINA	Rutinas e instrucciones establecidas. Permite la consideración de formas alternativas de ejecutar las tareas, de acuerdo con situaciones presentes dentro del ambiente de trabajo.	12% 14%	16% 19%	22% 25%	29% 33%	38% 43%	
C. SEMIRUTINA	Las situaciones son resueltas considerando diferentes rutinas posibles, sujeta a la guía del supervisor o a procedimientos y ejemplos bien definidos.	14% 16%	19% 22%	25% 29%	33% 38%	43% 50%	
D. DIVERSIFICADO	Procedimientos diversificados. De acuerdo con las condiciones se elige casi de muchos procedimientos es el más adecuado dentro de gran diversidad de opciones.	16% 19%	22% 25%	29% 33%	38% 43%	50% 57%	
E. CLARAMENTE DEFINIDO	Políticas funcionales claramente definidas que impactan a la organización a corto y mediano plazo. El "qué" está claramente establecido; el "cómo" es determinado por el jefe principal del incumbiente de acuerdo con las políticas del momento.	19% 22%	25% 29%	33% 38%	43% 50%	57% 66%	
F. DEFINIDO GENÉRICAMENTE	Políticas generales y objetivos específicos. El "qué" es genérico dentro de las políticas globales de la organización.	22% 25%	29% 33%	38% 43%	50% 57%	66% 76%	
G. GLOBAL	Estos cargos definen en términos generales los objetivos de la organización.	25% 29%	33% 38%	43% 50%	57% 66%	76% 87%	
H. ABSTRACTO	Estos cargos establecen la dirección estratégica de la corporación, guiados por el entorno del negocio.	29% 33%	38% 43%	50% 57%	66% 76%	87% 100%	

En la tabla se presenta la definición de este factor y se mide con dos dimensiones, **la complejidad o dificultad del problema y el entorno o limitaciones del ambiente en que se piensa**. Esta es una tabla de doble entrada donde cada dimensión tiene su parámetro de medición. El valor obtenido en esta tabla es un porcentaje que se aplica al valor de la tabla saber bajo el principio de integración de estos factores "se piensa con lo que se sabe".

La siguiente es la tabla para medir el realizar (accountability):

DEFINICIÓN	Tabla Guía para Valorar Responsabilidad Accountability (R)												... IMPACTO DEL CARGO											
	(0) INDETERMINADA				(1) MUY PEQUEÑA Hasta 100 M US\$				(2) PEQUEÑA 100 M - 1 MM US\$				(3) MEDIA 1 MM - 10 MM US\$				(4) GRANDE 10 MM - 100 MM US\$				(5) MUY GRANDE 100 MM - 1.000 MM US\$			
AMU / IMR = Alto	... IMPACTO												... MAGNITUD											
R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	
L. LIMITADA Instrucciones explícitas para realizar tareas simples. No se incluyen más instrucciones. Supervisión continua.	5	7	9	12	7	9	12	16	9	12	16	22	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50
A. RESTRINGIDA Instrucciones directas y detalladas que establecen paso a paso para la ejecución de tareas si ser completadas. Supervisión estrecha.	6	8	10	14	8	10	14	19	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57
B. CONTROLLADA Rutinas de trabajo establecidas. Se permite la reorganización de las tareas y los tiempos, con supervisión constante en las situaciones de trabajo. Supervisión estrecha.	7	9	12	15	9	12	16	22	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	25	33	43	66
C. ESTANDARIZADA Instrucciones, prácticas y procedimientos estandarizados. Supervisión sobre el avance del trabajo y sus resultados puntuales. Establecimiento de prioridades, sujetas a la aprobación del supervisor. Supervisión periódica después de los hechos.	8	10	14	19	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76
D. SUPERVISIÓN GENERAL Planes y programas establecidos, concretos y definidos, que permiten la ejecución, basados en prioridades y políticas funcionales claramente definidas. Reversión de resultados finales.	9	12	16	22	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87
E. DIRECCIÓN ESPECÍFICA Prácticas y procedimientos amplios cubiertos por procedimientos y políticas funcionales. Corrección de resultados concretos. Dirección general.	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	19	25	33	43	25	33	43	57	76	43	57	100
F. DIRECCIÓN GENERAL Pautas funcionales generales, dirección general amplia para el logro de metas. Amplia discusión dentro de las políticas funcionales.	12	16	22	29	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115
G. ORIENTACIÓN AMPLIA Caja general por parte de la más Alta Dirección. Determinan los resultados empresariales a alcanzar. Son el alto nivel en la forma de discusión de la organización.	14	19	25	33	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132
H. ORIENTACIÓN ESTRÁTÉGICA Estudio general de la empresa con gran volumen de responsabilidad, sujetos a todo tipo de control general de la Junta Directiva.	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152
I. GUÍA ESTRÁTÉGICA Estudio global de grandes grupos corporativos, sólo sujetos a las restricciones de los accionistas o del público en organizaciones muy grandes.	19	25	33	43	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175
J. LIBERTAD PARA ACTUAR	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	76	100	132	175
K. LIBERTAD PARA ACTUAR	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230
L. LIBERTAD PARA ACTUAR	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264
M. LIBERTAD PARA ACTUAR	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304
N. LIBERTAD PARA ACTUAR	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350
O. LIBERTAD PARA ACTUAR	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400
P. LIBERTAD PARA ACTUAR	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460
Q. LIBERTAD PARA ACTUAR	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528
R. LIBERTAD PARA ACTUAR	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608
S. LIBERTAD PARA ACTUAR	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700
T. LIBERTAD PARA ACTUAR	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800
U. LIBERTAD PARA ACTUAR	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920
V. LIBERTAD PARA ACTUAR	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056
W. LIBERTAD PARA ACTUAR	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216
X. LIBERTAD PARA ACTUAR	152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	1400
Y. LIBERTAD PARA ACTUAR	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216	700	920	1216	1600
Z. LIBERTAD PARA ACTUAR	200	264	350	460	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	1400	800	1056	1400	2112
A. LIBERTAD PARA ACTUAR	230	304	400	528	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216	700	920	1216	1600	920	1216	1600	2112
B. LIBERTAD PARA ACTUAR	264	350	460	608	350	460	608	800	460	608	800	1056	608	800	1056	1400	800	1056	1400	2112	1056	1400	2112	2432
C. LIBERTAD PARA ACTUAR	304	400	528	700	400	528	700	920	528	700	920	1216	700	920	1216	1600	920	1216	1600	2112	1216	1600	2112	2800

Esta tabla mide **la habilidad exigida** para lograr los objetivos del cargo a través de tres dimensiones: libertad para la acción, la magnitud y el impacto sobre los resultados.

La libertad de acción, ubicada en el lado izquierdo de la matriz, tiene unos indicadores que reflejan el nivel de presencia del control para la ejecución de las responsabilidades u objetivos del cargo.



La magnitud estima el valor monetario de la responsabilidad asignada al cargo, es la proporción o fracción de la responsabilidad del puesto sobre el presupuesto de la organización y se mide en dólares.

El impacto mide como el cargo afecta a los resultados finales de la organización, desde el menor impacto que es R. remoto al máximo que es P. primario.

En la medición del factor a realizar se obtiene un **valor numérico** que se suma al resultado de los **valores obtenidos en las tablas saber y pensar.**



Como ejemplo se presenta la valoración de los cargos:

Gerente

Saber KH: 460 puntos
Pensar PS: 50% ($50\% \times 460$) 230 puntos
Realizar AC: 230 puntos
Total **920 puntos.**



Analista comercial

Saber KH: 175 puntos
Pensar PS: 33% ($33\% \times 175$) 58 puntos
Realizar AC: 87 puntos
Total **320 puntos.**



El método de valoración Hay tiene soporte en unas premisas generales:

- ➊ Este método tiene en cuenta la teoría de sistemas, ofreciendo una visión integradora donde la importancia radica en el logro de los objetivos que exige el cargo.
- ➋ En el proceso de valoración no se considera a la persona, se trata de valorar el puesto con sus contenidos, dimensiones y exigencias.
- ➌ Cada cargo o puesto de trabajo requiere en alguna medida el saber, el pensar y el realizar.
- ➍ Para valorar se requiere la información del cargo o puesto contenidas en las descripciones de cargos.
- ➎ La valoración produce una jerarquización relativa de los cargos, ya que se valora el cargo en referencia a los demás cargos de la organización.
- ➏ La valoración no tiene tiempo de duración, se debe realizar cada vez que ocurra un cambio significativo en los contenidos, dimensiones y/o exigencias del cargo.





REFERENCIAS

- Urquijo, J.; Bonilla, J. (2010); "La remuneración del trabajo. Manual para la gestión de sueldos y salarios"; UCAB, Caracas.
- Hubar, H.; "El Estudio de Trabajo", pp 30-31.



Has culminado la revisión del tema