

Valuación de puestos
Método DOS[©]



Manual
de
valuación

CONTENIDO

	<u>Página</u>
INTRODUCCIÓN	3
Escala N1: Área funcional del puesto	5
Escala E1: Denominación del puesto	8
Escala E2: Marco de actuación	12
Escala E3: Nivel jerárquico del puesto	15
Escala E4: Nivel jerárquico del jefe inmediato	18
Escala E5: Niveles subordinados con mando	21
Escala E6: Diversidad de funciones subordinadas	23
Escala E7: Relaciones humanas	25
Escala E8: Personal total	27
Escala E9: Naturaleza de la función	29
Escala E10: Esfuerzo mental	31
Escala E11: Escolaridad	33
Escala E12: Experiencia total de trabajo	35
Escala E13: Dimensionamiento del puesto	37
Forma # 1: VALUACIÓN DE PUESTOS	39

INTRODUCCIÓN:

El MÉTODO DOS© permite cuantificar, de manera objetiva y confiable, el contenido de responsabilidad organizacional de los puestos. Las características relevantes que distinguen al MÉTODO DOS©, son las siguientes:

1. Utiliza un conjunto de 13 factores que reflejan la importancia relativa del puesto en la misión y los fines de la organización (véase la Tabla # 1).
2. Todos los factores pueden apreciarse de manera sencilla, objetiva y confiable.
3. Tiene incorporado un procedimiento de clasificación estadística, que es independiente de las personas que aprecian los factores del puesto.
4. A diferencia de los métodos clásicos de valuación y clasificación de puestos, con el MÉTODO DOS© no se requieren, necesariamente, las descripciones de los puestos que se valúan.
5. El MÉTODO DOS© permite valorar los puestos a partir de los organigramas, el diagrama jerárquico de la organización y de información que existe, normalmente, en el Área de Recursos Humanos de la Empresa.
6. En la medida que el MÉTODO DOS© cuantifica el contenido de responsabilidad organizacional de los puestos, la compensación de sus ocupantes puede compararse, de manera confiable y precisa, con puestos equiparables del mercado.
7. La implantación del MÉTODO DOS© se acompaña de un sistema de cómputo que se opera en línea vía Internet. Este paquete se maneja utilizando sencillos menús y permite la actualización y administración eficaz de la estructura de valuación, con un alto grado de autonomía y rapidez.

Por las características anteriores, el MÉTODO DOS© proporciona, a las áreas de recursos humanos y a la empresa, una sólida base técnica para establecer una efectiva administración de las compensaciones. Esto con una reducción significativa del tiempo y del costo que implica la instalación y el mantenimiento de las valuaciones de puestos por los métodos clásicos.

MÉTODO DOS©

Escala E1:	Denominación del puesto
Escala E2:	Marco de actuación
Escala E3:	Nivel jerárquico del puesto
Escala E4:	Nivel jerárquico del jefe inmediato
Escala E5:	Niveles subordinados con mando
Escala E6:	Diversidad de funciones subordinadas
Escala E7:	Relaciones humanas
Escala E8:	Personal total
Escala E9:	Naturaleza de la función del puesto
Escala E10:	Esfuerzo mental
Escala E11:	Escolaridad
Escala E12:	Experiencia total de trabajo
Escala E13:	Dimensionamiento del puesto

Tabla # 1: Factores que pondera el MÉTODO DOS©

ESCALA N1: ÁREA FUNCIONAL DEL PUESTO

DEFINICIÓN:

ÁREA: una parte de la organización que tiene como responsable a un puesto que reporta al director general de la empresa.

ÁREA FUNCIONAL DEL PUESTO
Esta escala clasifica al puesto en el área funcional que le corresponde a sus funciones. La escala no se utiliza para la valuación, sino que sirve para otros fines, tales como analizar las valuaciones por área funcional y construir la clave del puesto, entre otras aplicaciones.

ESCALA	DESCRIPCIÓN
A	EQUIPO GERENCIAL
B	OPERACIONES
C	COMERCIAL / MERCADOTECNIA / DISTRIBUCIÓN / VENTAS
D	MANUFACTURA / PRODUCCIÓN / FABRICACIÓN / MANTENIMIENTO
E	CONTROL DE CALIDAD / ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
F	RECURSOS HUMANOS / PERSONAL RELACIONES INDUSTRIALES
G	FINANZAS / CONTRALORÍA / AUDITORIA INFORMACIÓN FINANCIERA / CONTABILIDAD / ADMINISTRACIÓN
H	TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN INFORMÁTICA / SOPORTE TÉCNICO PROCESAMIENTO DE DATOS / DESARROLLO DE SISTEMAS
I	ABASTECIMIENTOS / COMPRAS / MATERIALES / LOGÍSTICA INDUSTRIAL / ALMACENES / FLOTA

Cont...

ESCALA N1: ÁREA FUNCIONAL DEL PUESTO

Esta escala clasifica al puesto en el área funcional que le corresponde a sus funciones.

La escala no se utiliza para la valuación, sino que sirve para otros fines, tales como analizar las valuaciones por área funcional y construir la clave del puesto, entre otras aplicaciones.

ESCALA	DESCRIPCIÓN	
J	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO / INGENIERÍA DEL PRODUCTO / INGENIERÍA / TÉCNICO	
K	LEGAL / PATRIMONIAL / JURÍDICO	
L	RELACIONES GUBERNAMENTALES / RELACIONES PÚBLICAS / RELACIONES CORPORATIVAS ENTRE OTRAS	
M	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA / DESARROLLO CORPORATIVO / DESARROLLO DE NUEVOS NEGOCIOS	
N		
O		
P		
Q		
X	OTRAS ÁREAS FUNCIONALES BÁSICAS. Incluir en esta categoría cualquier puesto de la empresa que por su singularidad quede fuera de las categorías anteriores.	

ESCALA E1: DENOMINACIÓN DEL PUESTO

ESCALA E1: DENOMINACIÓN DEL PUESTO
Esta escala clasifica al título del puesto, en una categoría genérica de títulos.
Al utilizar el método por primera vez, se precisan las categorías genéricas de títulos pertinentes para la organización, así como la posición relativa que guardan dichas categorías.

ESCALA	DESCRIPCIÓN GENÉRICA	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA
1	PRESIDENTE DE UNA CORPORACIÓN Responsable por los resultados de una corporación que, generalmente, tiene negocios en 2 o más sectores estratégicos y preside el Consejo de Administración.	
2	VICEPRESIDENTE EJECUTIVO / DIRECTOR GENERAL DE UNA CORPORACIÓN Responsable por los resultados de una Corporación que, generalmente, se integra por 2 o más sectores estratégicos de negocio.	
3	DIRECTOR DIVISIONAL / DIRECTOR GENERAL DIVISIONAL Responsable por los resultados de un sector estratégico de la corporación. El sector estratégico puede integrarse por uno o más grupos de negocios dentro del mismo sector estratégico.	
4	DIRECTOR GENERAL / GERENTE GENERAL Responsable por los resultados de una unidad de negocio o empresa, que tiene una estructura de funciones básicas completa (Investigación y Desarrollo, Comercial, Producción, Finanzas y Administración, Recursos Humanos y Legal).	
5	DIRECTOR CORPORATIVO / VICEPRESIDENTE DE ÁREA Responsable por los resultados de una función básica completa, al nivel corporativo.	

Cont...

<p>ESCALA E1: DENOMINACIÓN DEL PUESTO</p> <p>Esta escala clasifica al título del puesto, en una categoría genérica de títulos.</p> <p>Al utilizar el método por primera vez, se precisan las categorías genéricas de títulos pertinentes para la organización, así como la posición relativa que guardan dichas categorías.</p>

ESCALA	DESCRIPCIÓN GENÉRICA	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA
6	<p>DIRECTOR DE ÁREA</p> <p>Responsable por los resultados de una función básica completa dentro de una unidad de negocio o empresa. (P. ej.: Comercial, Producción, Recursos Humanos, Operaciones etc.).</p>	
7	<p>GERENTE CORPORATIVO DE ÁREA</p> <p>Responsable por los resultados de una función básica completa dentro de la estructura de un Corporativo.</p>	
8	<p>GERENTE DE ÁREA</p> <p>Responsable por los resultados de una función básica completa, dentro de una unidad de negocio o empresa.</p> <p>En las empresas grandes, generalmente, es un puesto que reporta directamente al director general o a un Director de Área.</p> <p>Normalmente, a estos puestos se les conoce como los gerentes del primer nivel.</p>	
9	<p>GERENTE DE SECCIÓN / SUPERINTENDENTE</p> <p>Responsable por los resultados de una sección dentro de una función básica de la Empresa. Generalmente, a estos puestos se les conoce como gerentes del segundo nivel.</p>	
10	<p>JEFE o JEFATURA</p> <p>Responde por los resultados de un departamento de la Empresa.</p>	
11	<p>SUPERVISOR DE LÍNEA / JEFE DE SECCIÓN / ENCARGADO/ COORDINADOR o LÍDER DE PROYECTO</p> <p>Responde por los resultados de una sección, parte de un departamento o de un grupo de proyectos. Generalmente, supervisa o coordina la actividad de empleados profesionales, calificados, operarios o auxiliares dentro de la empresa.</p>	

Cont...

ESCALA E1: DENOMINACIÓN DEL PUESTO
Esta escala clasifica al título del puesto, en una categoría genérica de títulos. Al utilizar el método por primera vez, se precisan las categorías genéricas de títulos pertinentes para la organización, así como la posición relativa que guardan dichas categorías.

ESCALA	DESCRIPCIÓN GENÉRICA	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA
12	<p>PROFESIONAL ESPECIALIZADO</p> <p>Son títulos de puestos que exigen una licenciatura y una experiencia de trabajo profesional de 2 a 3 años, en su campo de especialidad.</p>	
13	<p>TÉCNICO PROFESIONAL ESPECIALIZADO</p> <p>Son títulos de puestos que exigen una preparación de nivel medio superior o bachillerato y una amplia experiencia de trabajo (3 a 5 años), misma que puede ser en un campo técnico o administrativo.</p> <p>Equivalente también a una licenciatura incompleta y una experiencia menor (1 a 2 años).</p>	
14	<p>TÉCNICO O AUXILIAR ADMINISTRATIVO ALTAMENTE ESPECIALIZADO</p> <p>Son títulos de puestos que exigen una preparación de secundaria o equivalente y una amplia experiencia (3 a 5 años) en su área de actividad.</p> <p>Equivalente a una preparación de nivel medio superior o bachillerato y una experiencia menor (de 1 a 2 años), en su área de actividad.</p>	
15	<p>OPERARIOS O AUXILIARES ESPECIALIZADOS</p> <p>Son títulos de puestos que exigen una preparación de secundaria o equivalente y una experiencia laboral de 1 a 2 años.</p>	
16	<p>AUXILIAR GENERAL</p> <p>Son títulos de puesto que exigen una preparación de nivel básico, una experiencia de trabajo y entrenamiento mínimos.</p>	

ESCALA E2: MARCO DE ACTUACIÓN

<p>ESCALA E2: MARCO DE ACTUACIÓN</p> <p>El marco de actuación se constituye por los elementos normativos que el puesto recibe de la organización para orientar sus acciones y tomar decisiones.</p> <p>En consecuencia, el marco de actuación delimita el horizonte de autonomía relativa que tiene el puesto en la organización.</p>

ESCALA	DESCRIPCIÓN
1	<p>INSTRUCCIONES</p> <p>El puesto recibe instrucciones directas y detalladas, así como una supervisión inmediata a la ejecución de sus actividades.</p>
2	<p>RUTINAS SIMPLES</p> <p>El puesto recibe instrucciones y rutinas de trabajo que son relativamente sencillas. La supervisión hacia el puesto es estrecha y ocurre al cumplimiento de sus rutinas.</p>
3	<p>RUTINAS VARIADAS Y COMPLEJAS</p> <p>El puesto recibe instrucciones generales sobre su trabajo, prácticas, estandarizadas y procedimientos establecidos en la organización. Usualmente, la supervisión consiste en una revisión de los resultados alcanzados al concluirse la jornada o turno de trabajo.</p>
4	<p>NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DIVERSIFICADOS</p> <p>El puesto recibe instrucciones muy generales o cuotas de resultados que deben cubrirse diariamente. En función de esas instrucciones o cuotas, el puesto estructura su trabajo, en base a normas, prácticas y procedimientos altamente diversificados.</p> <p>Generalmente, la supervisión se hace por medio de una revisión de los resultados logrados al concluirse la tarea, condición que puede ocurrir entre 1 y 5 días después de que le dieron las instrucciones al puesto.</p>
5	<p>METAS Y PROGRAMAS ESPECÍFICOS</p> <p>El puesto recibe metas, programas específicos y precedentes que tienen su base en <i>políticas funcionales</i> del Área en que se ubica el puesto.</p> <p>En consecuencia, estos puestos son sujetos de un proceso de dirección gerencial incipiente y la revisión de sus resultados se realiza en plazos que oscilan entre semanal y mensual.</p>
6	<p>OBJETIVOS, PRESUPUESTO Y POLÍTICAS GENERALES</p> <p>Este marco de actuación implica un proceso de dirección gerencial. Los elementos normativos que recibe el puesto son unos objetivos, generalmente anuales, su presupuesto y <i>las políticas generales</i> de la empresa.</p> <p>Normalmente, aun cuando existen revisiones de resultados mensuales, al puesto se le controla en un plazo mayor, que oscila entre mensual y semestral.</p>

Cont...

<p>ESCALA E2: MARCO DE ACTUACIÓN</p> <p>El marco de actuación se constituye por los elementos normativos que el puesto recibe de la organización para orientar sus acciones y tomar decisiones.</p> <p>En consecuencia, el marco de actuación delimita el horizonte de autonomía relativa que tiene el puesto en la organización.</p>
--

ESCALA	DESCRIPCIÓN
7	<p>OBJETIVOS, PLANES Y ESTRATEGIA DE NEGOCIO</p> <p>Este marco de actuación implica <i>definitivamente un amplio proceso de dirección gerencial</i>. Los elementos normativos que recibe el puesto son los objetivos, los planes estratégicos y los lineamientos generales de la Empresa.</p> <p>El puesto tiene una relativa autonomía en la formulación y dirección de los planes de trabajo en su ámbito de competencia y, normalmente, al puesto se le controla en períodos anuales.</p>
8	<p>OBJETIVOS Y ESTRATEGIA DIVISIONAL</p> <p>Los puestos que orientan su acción bajo este marco de actuación, generalmente, dirigen a los responsables de dos o más negocios dentro de un mismo sector estratégico. Normalmente, el marco de actuación está delimitado por los objetivos y planes estratégicos divisionales, y por estrategias generales del ámbito corporativo.</p> <p>A estos puestos se les controla en períodos que oscilan entre 1 y 3 años.</p>
9	<p>OBJETIVOS DE MEDIANO PLAZO Y ESTRATEGIA DE ÁMBITO CORPORATIVO</p> <p>Estos puestos dirigen a los responsables de dos o más sectores estratégicos o divisiones en una Corporación o a la Corporación misma desde el punto de vista operativo. Este marco de actuación está delimitado por la orientación y prioridades que reciben de la Alta Dirección, dentro de las cuales el puesto tiene una relativa autonomía para definir las acciones estratégicas de la Corporación o de las Divisiones dentro de su ámbito de competencia.</p> <p>Normalmente, a estos puestos se les controla en el mediano plazo.</p>
10	<p>MISIÓN DE EMPRESA, OBJETIVOS DE LARGO PLAZO Y ESTRATEGIA DE ÁMBITO SOCIO-POLÍTICO</p> <p>Estos puestos dirigen a la corporación globalmente. El marco de actuación del puesto está delimitado únicamente por la orientación que recibe de la propiedad y por las reacciones de los públicos interesados (Gobierno, Inversionistas, Consumidores, Sindicatos, Ecologistas, etc.), en las consecuencias de las acciones estratégicas de la corporación. Algunas veces, estas reacciones plantean a la corporación conflictos de naturaleza socio-política.</p> <p>Al puesto se le controla en el mediano y largo plazo y la evaluación la hace directamente la propiedad de la empresa.</p>

ESCALA E3: NIVEL JERÁRQUICO DEL PUESTO

ESCALA E3: NIVEL JERÁRQUICO DEL PUESTO

El nivel jerárquico es aquel que le corresponde al puesto en el diagrama jerárquico de la organización.

ESCALA	DESCRIPCIÓN GENÉRICA	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA
0	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	
1	PRESIDENTE DE LA CORPORACIÓN	
2	VICEPRESIDENTE EJECUTIVO DE LA CORPORACIÓN	
3	DIRECTOR DIVISIONAL/ DIRECTOR GENERAL DE UN CORPORATIVO	
4	DIRECTOR GENERAL DE EMPRESA / GERENTE GENERAL DE EMPRESA / VICEPRESIDENTE O DIRECTOR CORPORATIVO DE ÁREA	

Cont...

ESCALA E3: NIVEL JERÁRQUICO DEL PUESTO

El nivel jerárquico es aquel que le corresponde al puesto en el diagrama jerárquico de la organización.

ESCALA	DESCRIPCIÓN GENÉRICA	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA
5	DIRECTOR DE ÁREA EN EMPRESA / GERENTE CORPORATIVO DE ÁREA	
6	GERENTE DE ÁREA EN EMPRESA / GERENTE CORPORATIVO DE SECCIÓN. Son puestos que reportan directamente a la dirección general o al director de una unidad de negocio. Cuando la organización tiene 2 niveles de gerente, a estos puestos se les conoce como los gerentes de primer nivel.	
7	GERENTE DE SECCIÓN EN EMPRESA / SUPERINTENDENTE Cuando la organización tiene dos niveles de gerentes, a estos puestos se les conoce como los gerentes de segundo nivel.	
8	JEFE o JEFATURA DE DEPARTAMENTO En las organizaciones que tienen dos niveles de puestos de jefatura, a estos puestos se les conoce como las jefaturas del primer nivel.	
9	SUPERVISOR DE LÍNEA / JEFE DE SECCIÓN / ENCARGADO/ COORDINADOR/ LÍDER DE PROYECTO Cuando la organización tiene dos niveles de jefaturas, a estos puestos se les conoce como las jefaturas del segundo nivel.	
10	EMPLEADOS PROFESIONALES / TÉCNICOS Y AUXILIARES SIN FUNCIONES DE MANDO EN LA ORGANIZACIÓN	

ESCALA E4: NIVEL JERÁRQUICO DEL JEFE INMEDIATO

ESCALA E4: NIVEL JERÁRQUICO DEL JEFE INMEDIATO

Es el nivel jerárquico que le corresponde al jefe inmediato del puesto en el diagrama jerárquico de la organización.

ESCALA	DESCRIPCIÓN GENÉRICA	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA
0	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	
1	PRESIDENTE DE LA CORPORACIÓN	
2	VICEPRESIDENTE EJECUTIVO DE LA CORPORACIÓN	
3	DIRECTOR DIVISIONAL / DIRECTOR GENERAL DE UN CORPORATIVO	
4	DIRECTOR GENERAL DE EMPRESA / GERENTE GENERAL DE EMPRESA VICEPRESIDENTE O DIRECTOR CORPORATIVO DE ÁREA	

Cont...

ESCALA E4: NIVEL JERÁRQUICO DEL JEFE INMEDIATO

Es el nivel jerárquico que le corresponde al jefe inmediato del puesto en el diagrama jerárquico de la organización.

ESCALA	DESCRIPCIÓN GENÉRICA	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA
5	DIRECTOR DE ÁREA EN EMPRESA / GERENTE CORPORATIVO DE UN ÁREA	
6	GERENTE DE ÁREA EN EMPRESA / GERENTE CORPORATIVO DE SECCIÓN. Son puestos que reportan directamente a la dirección general o al director de una unidad de negocio. Cuando la organización tiene 2 niveles de gerente, a estos puestos se les conoce como los gerentes de primer nivel.	
7	GERENTE DE SECCIÓN EN EMPRESA / SUPERINTENDENTE Cuando la organización tiene dos niveles de gerentes, a estos puestos se les conoce como los gerentes de segundo nivel.	
8	JEFE o JEFATURA DE DEPARTAMENTO En las organizaciones que tienen dos niveles de puestos de jefatura, a estos puestos se les conoce como las jefaturas del primer nivel.	
9	SUPERVISOR DE LÍNEA / JEFE DE SECCIÓN / ENCARGADO/ COORDINADOR/ LÍDER DE PROYECTO Cuando la organización tiene dos niveles de jefaturas, a estos puestos se les conoce como las jefaturas del segundo nivel.	
10	EMPLEADOS PROFESIONALES / TÉCNICOS Y AUXILIARES SIN FUNCIONES DE MANDO EN LA ORGANIZACIÓN	

ESCALA E5: NIVELES SUBORDINADOS CON MANDO

ESCALA E5: NIVELES SUBORDINADOS CON MANDO

El valor del puesto en esta escala es el número máximo de niveles subordinados con mando que tiene el puesto.

La determinación de este número implica identificar la cadena jerárquica más larga sobre la que el puesto ejerce el mando.

ESCALA	DESCRIPCIÓN
0	Puesto cuyos subordinados NO EJERCEN MANDO
1	UN NIVEL JERÁRQUICO SUBORDINADO que ejerce mando
2	DOS NIVELES JERÁRQUICOS SUBORDINADOS que ejercen mando
3	TRES NIVELES JERÁRQUICOS SUBORDINADOS que ejercen mando
4	CUATRO NIVELES JERÁRQUICOS SUBORDINADOS que ejercen mando
5	CINCO NIVELES JERÁRQUICOS SUBORDINADOS que ejercen mando
6	SEIS NIVELES JERÁRQUICOS SUBORDINADOS que ejercen mando
7	SIETE NIVELES JERÁRQUICOS SUBORDINADOS que ejercen mando
8	OCHO NIVELES JERÁRQUICOS SUBORDINADOS que ejercen mando
9	NUEVE NIVELES JERÁRQUICOS SUBORDINADOS que ejercen mando
10	DIEZ NIVELES JERÁRQUICOS SUBORDINADOS que ejercen mando
	ETC.

ESCALA E6: DIVERSIDAD DE FUNCIONES SUBORDINADAS

ESCALA E6: DIVERSIDAD DE FUNCIONES SUBORDINADAS

Es el número de puestos diferentes que le reportan directamente al puesto.

Cuando el puesto carece de subordinados, su calificación en esta escala es cero.

ESCALA	DESCRIPCIÓN
0	EL PUESTO CARECE DE PUESTOS SUBORDINADOS
1	1 A 2 PUESTOS DIFERENTES SUBORDINADOS
2	3 A 5 PUESTOS DIFERENTES SUBORDINADOS
3	6 A 9 PUESTOS DIFERENTES SUBORDINADOS
4	10 A 14 PUESTOS DIFERENTES SUBORDINADOS
5	15 A 20 PUESTOS DIFERENTES SUBORDINADOS
6	21 A 25 PUESTOS DIFERENTES SUBORDINADOS
7	26 A 32 PUESTOS DIFERENTES SUBORDINADOS
8	...

ESCALA E7: RELACIONES HUMANAS

ESCALA E7: RELACIONES HUMANAS

Es el grado de dificultad que enfrenta el puesto para obtener sus resultados a través de otras personas, bien sean éstas de la organización o de su entorno.

La habilidad de relaciones humanas que exige un puesto depende del número y las características de las personas con quienes se relaciona el puesto para lograr sus resultados.

ESCALA	DESCRIPCIÓN
1	<p>MÍNIMAS</p> <p>Relación con cortesía y trato amable, bien sea en una relación interpersonal o telefónica.</p>
2	<p>MODERADAS</p> <p>Es importante influir a las personas para lograr los resultados esperados del puesto.</p> <p>Normalmente, los <u>argumentos técnicos tienen un peso significativo</u> en el convencimiento de las personas.</p>
3	<p>MUY IMPORTANTES</p> <p>El problema crítico de los puestos que exigen este tipo de relaciones humanas, es el de motivar a las personas hacia los resultados que la organización espera del puesto.</p> <p>La <u>calidad de la relación interpersonal</u> es determinante para lograr los resultados del puesto.</p>
4	<p>EXCEPCIONALES</p> <p>La característica distintiva de estos puestos, es que sus resultados los deben conseguir por medio de <u>negociaciones que involucran soluciones a conflictos de naturaleza socio-política importantes</u>.</p>

ESCALA E8: PERSONAL TOTAL

ESCALA E8: PERSONAL TOTAL

Es el número total de personas que trabajan en el ámbito de competencia del puesto, incluyendo tanto al personal sindicalizado, como al no sindicalizado.

ESCALA	PERSONAL TOTAL ENTRE:		
0	PUESTO SIN PERSONAL SUBORDINADO		
1	1 a	2	PERSONAS
2	3 a	5	PERSONAS
3	6 a	10	PERSONAS
4	11 a	22	PERSONAS
5	23 a	45	PERSONAS
6	46 a	90	PERSONAS
7	91 a	180	PERSONAS
8	181 a	360	PERSONAS
9	361 a	725	PERSONAS
10	726 a	1,450	PERSONAS
11	1,451 a	2,900	PERSONAS
12	2,901 a	5,800	PERSONAS
13	5,801 a	11,600	PERSONAS
14	11,601 a	23,200	PERSONAS
15	23,201 a	46,300	PERSONAS

ESCALA E9: NATURALEZA DE LA FUNCIÓN DEL PUESTO

ESCALA E9: NATURALEZA DE LA FUNCIÓN DEL PUESTO
<p>Esta escala califica al puesto según la <i>naturaleza de su función principal</i>, utilizando los conceptos de función de línea y función de <i>staff</i>.</p> <p>Los puestos con funciones de línea, tienen una responsabilidad directa en los resultados primarios de la empresa; es decir, aquellos establecidos en su misión. En cambio, los puestos con funciones de <i>staff</i> contribuyen a que la organización se desempeñe con mayor eficacia y bienestar.</p>

ESCALA	DESCRIPCIÓN
1	<p>FUNCIÓN DE LÍNEA</p> <p>Son los puestos cuya función principal consiste en lograr los resultados que plantea la misión de la empresa. Es decir, aquellos resultados directamente relacionados con el negocio de la empresa y/o los fines institucionales.</p>
2	<p>FUNCIÓN DE STAFF TÉCNICO</p> <p>Son aquellos puestos del <u>staff cuya función principal se relaciona directamente con el diseño, la producción, la comercialización o la entrega de los bienes y/o servicios</u> de la Empresa.</p>
3	<p>FUNCIÓN DE STAFF DE APOYO</p> <p>Son aquellos puestos cuya función principal, <i>si bien no se relaciona directamente con el diseño, la producción, la comercialización o la entrega de los bienes y/o servicios de la empresa</i>, son necesarios para lograr que la organización se desempeñe con mayor eficacia y bienestar.</p> <p>Se dice que estos puestos desempeñan funciones de servicio dentro de la organización.</p>

ESCALA E10: ESFUERZO MENTAL

ESCALA E10: ESFUERZO MENTAL
<p>Es el tipo de pensamiento que exige el puesto para <i>identificar y solucionar los problemas</i> que enfrenta en el desempeño de sus funciones.</p> <p>El esfuerzo mental está determinado por la <u>complejidad de las situaciones</u> que, en condiciones normales, el puesto necesita solucionar para lograr sus resultados.</p>

ESCALA	DESCRIPCIÓN
1	<p>SITUACIONES IDÉNTICAS</p> <p>El puesto enfrenta situaciones simples y repetitivas, cuya solución única se conoce de memoria.</p>
2	<p>SITUACIONES SIMILARES</p> <p>El puesto enfrenta situaciones que, si bien son similares, presentan algún aspecto simple nuevo. Esta condición exige que el puesto deba tener presente un conjunto de soluciones preestablecidas.</p>
3	<p>SITUACIONES ANÁLOGAS</p> <p>El puesto enfrenta situaciones diferentes cuya solución se encuentra por analogía con situaciones conocidas del puesto. En consecuencia, una vez que se identifican las condiciones que originan el problema, la solución se obtiene de manera inmediata.</p>
4	<p>SITUACIONES DIFERENTES</p> <p>El puesto enfrenta situaciones complejas cuya solución implica, por una parte, la identificación de las condiciones que originan el problema y, por la otra, elaborar una nueva solución. Normalmente, la nueva solución exige la <i>adaptación de soluciones conocidas</i>.</p>
5	<p>SITUACIONES COMPLEJAS</p> <p>El puesto enfrenta situaciones nuevas, variables y complejas cuya solución exige, por una parte, la identificación de las condiciones que originan el problema y, por la otra, la construcción de una solución innovadora, es decir, nueva.</p> <p>Generalmente, la solución propuesta implica desarrollar prototipos originales, condiciones experimentales o condiciones de operación nuevas que permitan evaluar la bondad de la solución propuesta.</p>
6	<p>SITUACIONES ÚNICAS</p> <p><i>El puesto enfrenta situaciones nuevas, singulares, irrepetibles o de investigación en tecnologías, productos y/o procesos que se encuentran en una etapa de gestación.</i> Normalmente, la solución exige un alto grado de originalidad y creatividad, tanto en la definición de los problemas, como en la construcción y novedad de las soluciones.</p> <p>Son puestos cuya función principal consiste en crear tecnologías, productos y/o procesos que constituyen <i>verdaderas innovaciones en los negocios futuros de la empresa.</i></p>

ESCALA E11: ESCOLARIDAD

ESCALA E11: ESCOLARIDAD
Esta escala califica la escolaridad o conocimientos que son <i>indispensables para el desempeño satisfactorio</i> del puesto.
La escala corresponde a los niveles del esquema educativo predominante en el País.

ESCALA	DESCRIPCIÓN
1	PRIMARIA o conocimientos básicos
2	SECUNDARIA o conocimientos técnicos elementales
3	PREPARATORIA o conocimientos técnicos de nivel medio
4	TÉCNICO PROFESIONAL, TÉCNICO PROFESIONAL UNIVERSITARIO, CARRERA TRUNCA o conocimientos técnicos avanzados
5	LICENCIATURA
6	POSGRADO DE MAESTRÍA O DOCTORADO como <i>requisito indispensable</i> del Puesto

ESCALA E12: EXPERIENCIA TOTAL DE TRABAJO

ESCALA E12: EXPERIENCIA TOTAL DE TRABAJO

Es el tiempo total de trabajo o años de la línea de carrera que, una persona de la escolaridad especificada, tarda en adquirir la experiencia o madurez laboral que exige el **desempeño satisfactorio** del puesto.

ESCALA	DESCRIPCIÓN
0	de 0 a 3 MESES (Equivalente a sin experiencia)
1	de 4 a 6 MESES
2	de 7 a 12 MESES
3	de 1 a 2 AÑOS
4	de 3 a 5 AÑOS
5	de 6 a 9 AÑOS
6	de 10 a 14 AÑOS
7	de 15 a 20 AÑOS
8	Más de 20 AÑOS

ESCALA E13: DIMENSIONAMIENTO DEL PUESTO

ESCALA E13: DIMENSIONAMIENTO DEL PUESTO

Es el tamaño de los resultados que debe conseguir el puesto en un año. Se establece en términos monetarios y considerando precios corrientes.

En los puestos de staff puede apreciarse como la magnitud de servicio del puesto
(MM = Millones de pesos anuales)

ESCALA	TAMAÑO	Dimensión (2015/2020)
0	MUY PEQUEÑO O INDETERMINADO	\$ 0 MM. - 25 MM.
1	PEQUEÑO	\$ 25 MM. - 80 MM.
2	MEDIANO	\$ 80 MM. - 250 MM.
3	MEDIANO-GRANDE	\$ 250 MM. - 900 MM.
4	GRANDE	\$ 900 MM. - 3,250 MM.
5	MUY GRANDE	\$ 3,250 MM. - 11,250 MM.
6	GIGANTE	\$ 11.250 MM. - 37,500 MM.
7	GLOBAL
8	UNIVERSAL I	
9	UNIVERSAL II	
10	UNIVERSAL III	

FORMA # 1: Valuación de puestos

MÉTODO DOS ®
VALUACIÓN DE PUESTOS



Valoración de las condiciones de trabajo

Las condiciones de trabajo se refieren al conjunto total de circunstancias físicas, ambientales y de riesgo presentes en el lugar donde se desempeña el puesto.

La valoración de las condiciones de trabajo se hace utilizando tres factores: esfuerzo físico, adversidad del ambiente y riesgos.

Se recomienda que esta guía se aplique únicamente en aquellos puestos que claramente estén sujetos condiciones de trabajo que están más allá de las que se presentan en un lugar de trabajo normal.

La guía contiene una tabla específica para cada condición:

CT1: Esfuerzo físico

CT2: Adversidad del ambiente

CT3: Riesgos

En cada tabla se valora, por una parte, la intensidad de la condición y, por la otra, el tiempo de exposición a la condición que exige el puesto.

<p>ESCALA CT1: <u>ESFUERZO FÍSICO.</u></p> <p>Se refiere a la necesidad de manejar, de manera ocasional, intermitente o continuamente, materiales pesados en posiciones corporales que van de normales a difíciles, o en circunstancias extraordinarias, que produzcan fatiga muscular.</p>	<p>TIEMPO DE EXPOSICIÓN</p>		
<p>DESCRIPCIÓN</p>	<p>(Menor al 33%)</p>	<p>(Entre el 33 y el 66%)</p>	<p>(Mayor a 66%)</p>
<p>MÍNIMO:</p> <p>Esfuerzo físico correspondiente al que normalmente se encuentra en el trabajo de oficina o su equivalente.</p>	<p>(1,1)</p>	<p>(1,2)</p>	<p>(1,3)</p>
<p>LIGERO:</p> <p>El esfuerzo físico corresponde al del uso de herramientas de mano ligeras y/o el manejo de materiales ligeros (menos de 5 kg).</p>	<p>(2,1)</p>	<p>(2,2)</p>	<p>(2,3)</p>
<p>MODERADO:</p> <p>El esfuerzo físico corresponde al que representa el uso de herramientas de mano de tamaño medio, el de la manipulación de materiales de peso mediano (menos de 10 kg), y al de trepar y trabajar en andamiajes o en posturas difíciles.</p>	<p>(3,1)</p>	<p>(3,2)</p>	<p>(3,3)</p>
<p>INTENSO:</p> <p>El esfuerzo físico al que corresponde el que representa el uso de herramientas de mano pesadas o al de la manipulación de materiales pesados.</p>	<p>(4,1)</p>	<p>(4,2)</p>	<p>(4,3)</p>

<p>ESCALA CT2: <u>ADVERSIDAD DEL AMBIENTE</u></p> <p>Se refiere a la necesidad de exponerse de manera ocasional, intermitente o continuamente a polvos, suciedad, calor, frío, humedad, gases, humos, corrosión o ruido, en diversos grados de intensidad.</p>	<p>TIEMPO DE EXPOSICIÓN</p>		
<p>DESCRIPCIÓN</p>	<p>(Menor al 33%)</p>	<p>(Entre el 33 y el 66%)</p>	<p>(Mayor a 66%)</p>
<p>NORMAL:</p> <p>Inexistencia, en general, de variaciones de temperatura, de humos, gases, ruidos, polvos y condiciones atmosféricas extremas. Rara vez resulta imprescindible desempeñar el trabajo a la intemperie.</p>	<p>(1,1)</p>	<p>(1,2)</p>	<p>(1,3)</p>
<p>REGULAR:</p> <p>Algunos factores ambientales anormales, debido a la necesidad imprescindible de trabajar bajo temperaturas variables, en ambientes ruidosos, aceitosos, corrosivos o húmedos, entre otros.</p>	<p>(2,1)</p>	<p>(2,2)</p>	<p>(2,3)</p>
<p>MALO:</p> <p>Exposición inevitable a condiciones desfavorables tales como trabajo continuo a la intemperie en todo clima o en lugares muy congestionados, muy ruidosos, muy sucios o muy deteriorantes.</p>	<p>(3,1)</p>	<p>(3,2)</p>	<p>(3,3)</p>
<p>PÉSIMO:</p> <p>Predominantemente, expuesto a circunstancias ambientales extremas.</p>	<p>(4,1)</p>	<p>(4,2)</p>	<p>(4,3)</p>

ESCALA CT3: RIESGOS Se refiere a la necesidad de exponerse a los factores promedio característicos del puesto, que aumenta el riesgo de sufrir accidentes con daño personal.	TIEMPO DE EXPOSICIÓN		
DESCRIPCIÓN	(Menor al 33%)	(Entre el 33 y el 66%)	(Mayor a 66%)
RIESGOS MÍNIMOS: Maquinaria bien protegida.	(1,1)	(1,2)	(1,3)
RIESGOS MODERADOS: Riesgos moderados bastante predecibles y controlables.	(2,1)	(2,2)	(2,3)
RIESGOS EXTREMOS: Muy altos riesgos, potencialmente graves y relativamente impredecibles.	(3,1)	(3,2)	(3,3)