

Valuación de puestos
Método DOS®



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 para la misión y los fines de la organización (véase la Tabla # 1).
2. Todos los factores pueden apreciarse de una 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 valuar los puestos a partir de los organigramas, el diagrama jerárquico de la organización y de información que, normalmente, existe en las Áreas 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 en el mercado.
7. La implantación del MÉTODO DOS©, se acompaña de un paquete de cómputo que se opera en línea via la Internet y que se maneja por medio de sencillos menús que permiten la actualización y administración eficaz de la estructura de valuación, con un alto grado de autonomía y rapidez. Puede consultarse www.dos-enlinea.com

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 directamente a la dirección general.

ÁREA FUNCIONAL DEL PUESTO

Esta escala clasifica al puesto en el área que 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.

En general, se recomienda que se utilicen únicamente las categorías que requiere la empresa, según su estructura de funciones básicas.

ESCALA	DESCRIPCIÓN
A	NEGOCIO
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	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 que 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.

En general, se recomienda que se utilicen únicamente las categorías que requiere la empresa, según su estructura de funciones básicas.

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 el 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	<p>PRESIDENTE DE UNA CORPORACIÓN</p> <p>Responsable por los resultados de una corporación que, generalmente, tiene negocios en 2 ó más sectores estratégicos y preside el Consejo de Administración.</p>	
2	<p>VICEPRESIDENTE EJECUTIVO / DIRECTOR GENERAL DE UNA CORPORACIÓN</p> <p>Responsable por los resultados de una Corporación que, generalmente, se integra por 2 ó más sectores estratégicos de negocio.</p>	
3	<p>DIRECTOR DIVISIONAL / DIRECTOR GENERAL DIVISIONAL</p> <p>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.</p>	
4	<p>DIRECTOR GENERAL / GERENTE GENERAL</p> <p>Responsable por los resultados de una unidad de negocio o empresa, que tiene sus funciones básicas completas (Investigación y Desarrollo, Comercial, Producción, Finanzas y Administración, Recursos Humanos y Legal).</p>	
5	<p>DIRECTOR CORPORATIVO / VICEPRESIDENTE DE ÁREA</p> <p>Responsable por los resultados de una función básica completa, al nivel corporativo (P.ej.:Recursos Humanos, Finanzas y Administración, Planeación Estratégica etc.).</p>	

ESCALA E1: DENOMINACIÓN DEL PUESTO

Esta escala clasifica el 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
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.: Ventas, 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 Corporación.</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. ej.: Relaciones Industriales, Producción, Ingeniería, Legal, etc.). En una empresa Grande, generalmente, es un puesto que reporta directamente a un Director de Área y es responsable de una parte importante de la Función básica del jefe.</p>	
9	<p>GERENTE DE SECCIÓN / SUPERINTENDENTE</p> <p>Responsable por los resultados de una sección de una función básica de la Empresa. (P. ej.: Mantenimiento, dentro de Producción; Compensación, dentro de Recursos Humanos, Mercadotecnia, dentro de Comercial, etc.).</p>	
10	<p>JEFATURA DE ÁREA</p> <p>Responde por los resultados de un Departamento de la Empresa.</p>	
11	<p>SUPERVISOR DE LÍNEA / JEFE DE SECCIÓN / ENCARGADO/ COORDINADOR/ LÍDER DE PROYECTO</p> <p>Responde por los resultados de una sección, parte de un departamento o de grupo de trabajo de proyectos. Generalmente, supervisa o coordina la actividad de empleados calificados, operarios o auxiliares dentro de la empresa.</p>	

Cont...

ESCALA E1: DENOMINACIÓN DEL PUESTO

Esta escala clasifica el 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	PROFESIONAL ESPECIALIZADO Son títulos de puestos que exigen, de manera indispensable, una licenciatura y una experiencia de trabajo profesional de 2 a 3 años, en su área de especialidad.	
13	TÉCNICO PROFESIONAL ESPECIALIZADO 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. Equivale también a una licenciatura incompleta y una experiencia menor (1 a 2 años).	
14	TÉCNICO O AUXILIAR ADMINISTRATIVO ALTAMENTE ESPECIALIZADO Son títulos de puestos que exigen una preparación de secundaria o equivalente y una amplia experiencia (3 a 5 años) en su campo de especialización. Equivalente a una preparación de nivel medio superior o bachillerato y una experiencia de 1 a 2 años, en su campo de especialización.	
15	OPERARIOS Ó AUXILIARES ESPECIALIZADOS Son títulos de puestos que exigen una preparación de secundaria o equivalente y una experiencia de de 1 a 2 años.	
16	AUXILIAR GENERAL Son títulos de puesto que exigen una preparación de nivel básico y una experiencia de trabajo y entrenamiento mínimos.	

ESCALA E2: MARCO DE ACTUACIÓN

ESCALA E2: MARCO DE ACTUACIÓN

El marco de actuación se constituye por los elementos normativos que el puesto recibe de la organización para orientar sus acciones y decisiones. En consecuencia, el marco de actuación delimita el horizonte de autonomía relativa que tiene el puesto.

En la codificación del marco de actuación se utilizan las categorías siguientes:

ESCALA	DESCRIPCIÓN
1	INSTRUCCIONES Este marco de actuación implica que el puesto recibe instrucciones directas y detalladas, así como una supervisión inmediata a la ejecución de sus acciones.
2	RUTINAS SIMPLES 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.
3	RUTINAS VARIADAS Y COMPLEJAS Este marco de actuación implica que 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.
4	NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DIVERSIFICADOS 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 con base en normas, prácticas y procedimientos altamente diversificados. 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.
5	METAS Y PROGRAMAS ESPECÍFICOS El puesto recibe metas, programas específicos y precedentes que tienen su base en políticas funcionales del Área en que se ubica el puesto. 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.
6	OBJETIVOS, PRESUPUESTO Y POLÍTICAS GENERALES 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 las políticas generales de la empresa. Normalmente, aun cuando se llevan a cabo revisiones de resultados mensuales, al puesto se le controla en un plazo mayor que puede oscilar entre mensual y semestral.

Cont...

ESCALA E2: MARCO DE ACTUACIÓN
<p>El marco de actuación se constituye por los elementos normativos que el puesto recibe de la organización para orientar sus acciones y decisiones. En consecuencia, el marco de actuación delimita el horizonte de autonomía relativa que tiene el puesto.</p> <p>En la codificación del marco de actuación se utilizan las categorías siguientes:</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. En consecuencia, el puesto tiene una relativa autonomía en la formulación y dirección de los planes de trabajo en su ámbito de competencia.</p> <p>Normalmente, los resultados del puesto se controlan en períodos anuales.</p>
8	<p>OBJETIVOS Y ESTRATEGIA DIVISIONAL</p> <p>Los puestos que orientan su acción bajo este marco de actuación, son puestos que dirigen a los responsables de dos ó más negocios dentro de un mismo sector estratégico. Normalmente, el marco de actuación esta delimitado por los objetivos y planes estratégicos divisionales y por estrategias generales del ámbito corporativo.</p> <p>Los resultados de estos puestos se controlan en períodos que oscilan entre anual y trianual.</p>
9	<p>OBJETIVOS DE MEDIANO PLAZO Y ESTRATEGIA DE ÁMBITO CORPORATIVO</p> <p>Estos puestos dirigen a los responsables de dos ó más sectores estratégicos o divisiones de una Corporación, ó a la Corporación misma desde el punto de vista operativo. Este marco de actuación esta delimitado por la orientación y prioridades que reciben de la más Alta Dirección, dentro de las cuales el puesto tiene una relativa autonomía para definir las acciones estratégicas de la Corporación ó de las Divisiones dentro de su ámbito de competencia.</p> <p>Normalmente, los resultados de estos puestos se controlan 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 esta 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>Los resultados del puesto se controlan en el mediano y largo plazo, y su evaluación la lleva a cabo directamente la propiedad de la empresa.</p>

ESCALA E3: NIVEL JERÁRQUICO DEL PUESTO

ESCALA E3: NIVEL JERÁRQUICO DEL PUESTO

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

En la codificación de este factor se utilizan las categorías siguientes:

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 del puesto es aquel que le corresponde en el diagrama jerárquico de la organización.

En la codificación de este factor se utilizan las categorías siguientes:

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 DEPARTAMENTO En Organizaciones que tienen dos niveles de puestos gerenciales, a estos puestos los conocen como gerentes de primer nivel.	
7	GERENTE DE DEPARTAMENTO EN EMPRESA / SUPERINTENDENTE Cuando las organizaciones tienen dos niveles de puestos gerenciales, a estos puestos se les conoce como gerentes de segundo nivel.	
8	JEFE DE DEPARTAMENTO Las organizaciones que tienen dos niveles de puestos de Jefatura, llaman a estos puestos las Jefaturas de primer nivel.	
9	SUPERVISOR DE LÍNEA / JEFE DE SECCIÓN / ENCARGADO/ COORDINADOR/ LÍDER DE PROYECTO Las organizaciones que tienen dos niveles de puestos de jefaturas, se refieren a estos puestos como las jefaturas de 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

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

Para codificar esta escala se utilizan las categorías siguientes:

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

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

Para codificar esta escala se utilizan las categorías siguientes:

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 DEPARTAMENTO En organizaciones que tienen dos niveles de puestos gerenciales, a estos puestos los conocen como los gerentes de primer nivel.	
7	GERENTE DE DEPARTAMENTO EN EMPRESA / SUPERINTENDENTE Cuando las organizaciones tienen dos niveles de puestos gerenciales, a estos puestos los conocen como los gerentes de segundo nivel.	
8	JEFE DE DEPARTAMENTO Las organizaciones con dos niveles de puestos de jefatura, llaman a estos puestos las Jefaturas de primer nivel.	
9	SUPERVISOR DE LÍNEA / JEFE DE SECCIÓN / ENCARGADO/ COORDINADOR/ LÍDER DE PROYECTO Las organizaciones que tienen dos niveles de puestos de jefatura, se refieren a estos puestos como las jefaturas de 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 considerar la cadena jerárquica más larga sobre la que el puesto ejerce el mando.

Para valorar este factor se aplican las categorías siguientes:

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 funciones diferentes que llevan a cabo los puestos subordinados inmediatos del puesto. Generalmente, cuando los puestos subordinados ejercen funciones de mando, la diversidad de funciones subordinadas coincide con la amplitud gerencial y cuando los puestos ejecutan actividades, sin ejercer mando, la diversidad de funciones es menor que el número de puestos subordinados.

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

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

ESCALA E7: RELACIONES HUMANAS

<p>ESCALA E7: RELACIONES HUMANAS</p> <p>Esta escala mide el grado de dificultad que enfrenta el puesto para <i>obtener sus resultados a través de otras personas</i>, bien sean éstas de la organización o de su entorno.</p> <p>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 conseguir sus resultados.</p>
--

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. Normalmente, los argumentos técnicos tienen un peso significativo 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 de sus puestos. La calidad de la relación interpersonal es determinante para lograr los resultados del puesto.</p>
4	<p>EXCEPCIONALES</p> <p>La característica distintiva de estos puestos, es que deben conseguir sus resultados por medio de <i>negociaciones que involucran soluciones a conflictos de naturaleza socio-política importantes</i>.</p>

ESCALA E8: PERSONAL TOTAL

ESCALA E8: PERSONAL TOTAL

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

En la valoración de este factor se utilizan las categorías siguientes:

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 clasifica 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. En cambio, los puestos con funciones de <i>staff</i> ayudan a que la organización trabaje hacia sus objetivos 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 del negocio de la empresa. Es decir, aquellos resultados directamente relacionados con la misión organizacional.</p>
2	<p>FUNCIÓN DE STAFF TÉCNICO</p> <p>Son aquellos puestos del <i>staff</i> cuya <i>función principal se relaciona directamente</i> con el diseño, la producción, la comercialización o la entrega de los bienes y/o servicios de la Empresa.</p>
3	<p>FUNCIÓN DE STAFF DE APOYO</p> <p>Son aquellos puestos cuya función principal, 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, son necesarios para lograr que la organización trabaje con mayor eficacia y bienestar.</p> <p>Estos puestos desempeñan funciones de servicio dentro de la organización.</p>

ESCALA E10: ESFUERZO MENTAL

ESCALA E10: ESFUERZO MENTAL
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. El esfuerzo mental que exige un puesto está determinado por la <u>complejidad de las situaciones</u> que, en condiciones normales de desempeño, el puesto necesita solucionar para conseguir sus resultados.

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 semejantes, 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 causan 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 que exige la <i>adaptación de soluciones conocidas</i>.</p>
5	<p>SITUACIONES COMPLEJAS</p> <p>El puesto enfrenta situaciones variables y complejas cuya solución exige, por una parte, la identificación de las condiciones que originan la situación problema y, por la otra, la construcción de una solución innovadora. Es probable que la solución propuesta implique el desarrollo de prototipos originales, condiciones experimentales o condiciones de operación temporales que permitan evaluar la bondad de la solución propuesta.</p>
6	<p>SITUACIONES ÚNICAS</p> <p><i>El puesto enfrenta situaciones 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. Son puestos cuya función principal consiste en crear tecnologías, productos y/o procesos que constituyen <i>verdaderas innovaciones para la empresa</i>.</p>

ESCALA E11: ESCOLARIDAD

ESCALA E11: ESCOLARIDAD

Esta escala califica al puesto de acuerdo con la escolaridad ó conocimientos que son indispensables para su desempeño. 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	PASANTE DE UNA LICENCIATURA, TÉCNICO PROFESIONAL ó conocimientos técnicos avanzados
5	LICENCIATURA
6	POSGRADO DE MAESTRÍA O DOCTORADO como requisito indispensable del Puesto

ESCALA E12: EXPERIENCIA TOTAL DE TRABAJO

ESCALA E12: EXPERIENCIA TOTAL DE TRABAJO

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

La experiencia total de trabajo se valora con las categorías siguientes:

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

ESCALA E13: DIMENSIONAMIENTO DEL PUESTO

ESCALA E13: DIMENSIONAMIENTO DEL PUESTO

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

(MM = Millones de pesos anuales)

ESCALA	TAMAÑO	Dimensión (2009/2010)
0	MUY PEQUEÑO O INDETERMINADO	\$ 0 MM. - 15 MM.
1	PEQUEÑO	\$ 15 MM. - 50 MM.
2	MEDIANO	\$ 50 MM. - 170 MM.
3	MEDIANO-GRANDE	\$ 170 MM. - 600 MM.
4	GRANDE	\$ 600 MM. - 2,100 MM.
5	MUY GRANDE	\$ 2,100 MM. - 7,300 MM.
6	GIGANTE	\$ 7,300 MM. - 25,000 MM.
7	GLOBAL
8	UNIVERSAL I	
9	UNIVERSAL II	
10	UNIVERSAL III	

FORMA # 1: Valuación de puestos

