

EE4-01223

E7.1

Revista Administrativa



Dirección: carrera 6a No. 12-64 Oficina 704 Teléfono 340037 BOGOTÁ COLOMBIA S.A

Tarifa Postal Reducida 214 de la Administración Postal Nacional

Licencia 1.043 Noviembre de 1.969 Ministerio de Gobierno

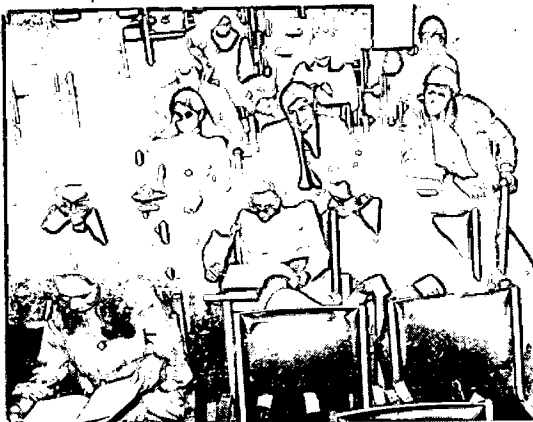
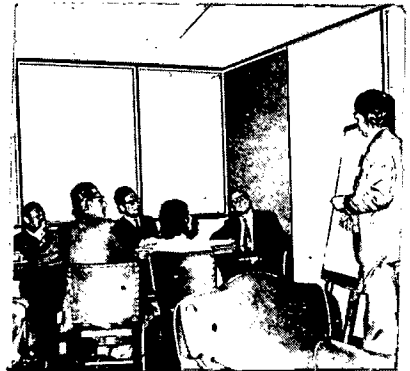
Septiembre de 1972

PAGINAS 28

NUMERO IX

qué es el análisis ocupacional ?

cómo
se
evalúan
los cargos ?



Por:
Luis Eduardo Vides G.

Odilia Moreno de Vanegas.

PRESENTACION:

El objetivo de esta publicación es incentivar al estudio de las técnicas modernas utilizadas en la Administración Científica de Personal y dar a los funcionarios involucrados en el proceso de administración de recursos humanos, algunos mecanismos referenciales para la ejecución de programas específicos en esta área.

El contenido teórico de este trabajo es producto de la investigación sobre documentos gubernamentales y de la experiencia adquirida por los funcionarios de la División de Clasificación y Remuneración como asesores de los Sectores Central y Descentralizado en materia de Análisis-Ocupacional y Administración de Salarios.

Es importante enfatizar que la División de Clasificación y Remuneración no recomienda en especial ningún Sistema de los expuestos en el presente trabajo, debido a que su aplicación en particular depende de variables como la naturaleza jurídica de la institución, su magnitud, su disponibilidad financiera y su organización.

Por último queremos dejar muy en claro que no se pretende con este trabajo hacer un estudio profundo y extenso que cubra la totalidad de aspectos que puedan relacionarse con la materia, sino por el contrario, motivar a los no iniciados en estas técnicas para que se comprometan definitivamente en el estudio de las mismas.

LUIS EDUARDO VIDES GOMEZ
División de Clasificación y Remuneración
Jefe

ANÁLISIS OCUPACIONAL:

Uno de los mayores y frecuentes inconvenientes con los cuales se encuentra un Administrador para poder establecer dentro de una Institución sistemas que le permitan observar, organizar, controlar, dirigir y coordinar el comportamiento de una persona dentro de un cargo, se ve remediado por medio del Análisis Ocupacional.

Este análisis se hace para toda clase de trabajos, ya sean fáciles, difíciles, manuales o intelectuales, pues en él se determina: Qué hace el trabajador; Cómo lo hace; Por qué o para qué lo hace, y permite además, conocer la responsabilidad, eficiencia, iniciativa y habilidad necesarias para realizar el trabajo; la precisión, experiencia y requisitos mínimos exigidos para el cargo; la agilidad mental, adaptabilidad, criterio y creatividad. A través del análisis se pueden establecer sistemas de reclutamiento, selección, ascensos y traslados de personal; la forma de simplificar el trabajo y de capacitar al personal para una mayor eficiencia.

El Análisis Ocupacional debe ser realizado por personas que estén bien preparadas para ello, como son los Analistas Ocupacionales, los cuales se adiestran para que conozcan bien la entidad; determinen las áreas de trabajo; recolecten muestras y diseñen un formulario adecuado que permita conseguir la información necesaria.

Siempre que se vaya a obtener información del trabajo, se debe analizar el cargo en sí y no la persona que lo desempeña, ya que de lo contrario no se podrá confiar totalmente en el estudio.

RAZON DEL ANALISIS:

El análisis constituye uno de los propósitos por los cuales la administración empresarial debe trabajar porque por su intermedio se puede detectar y dis

criminar la verdadera forma de ejecutar un trabajo; corregirlo si es el caso; agilizarlo, y así, con base en los datos obtenidos, se puede elaborar e implantar un Manual Descriptivo de Funciones, el cual permitirá, de una manera eficaz, hacer consultas que permitan ejecutar los distintos programas en forma objetiva y clara.

Al Análisis Ocupacional se llega a través de un cuestionario:

Qué hace, Cómo lo hace y Para qué lo hace el trabajador.

a) Qué hace: Lo que hace el trabajador implica las respuestas físicas mentales que se dan a la situación del trabajo. Físicamente un trabajador puede armar, alistar, controlar, operar, revisar, arreglar, limpiar o cambiar la posición, forma o condición del trabajo, mediante el esfuerzo físico. Mentalmente, el trabajador puede computar, calcular, juzgar, planear, dirigir, etc. En cualquier trabajo empleado podrá utilizar cualquier tipo de combinaciones, de esfuerzos físicos y mentales requeridos por la naturaleza de las tareas.

b) Cómo lo hace: La manera como realiza el trabajo está relacionada con los métodos empleados por el trabajador para ejecutar sus tareas. Físicamente implica el uso de maquinaria, equipos, instrumentos de medición, realización de procedimientos y rutinas, etc. Mentalmente, consiste en saber cómo y qué debe aplicarse para la ejecución de cada tarea. En esta etapa puede emplear reglas, hacer cálculos o aplicar fórmulas para poderse desempeñar en mejor forma.

c) Por qué lo hace: La razón por la cual el trabajador ejecuta su tarea es la finalidad del trabajo mismo y el indicativo de las relaciones entre las tareas que corresponden al total del trabajo y la justificación del qué y del cómo del trabajo realizado. El propósito en su totalidad, es desde luego, la sumatoria de los propósitos de todas las tareas. Estas preguntas despejan dudas, permiten corregir e

errores, aclaran situaciones y dan a conocer lo que un individuo realiza en el ejercicio diario de un cargo específico.

VENTAJAS DEL ANALISIS:

El Análisis Ocupacional presenta entre otras, estas ventajas:

- a) Permite denominar un cargo;
- b) Conocer las tareas que se deben realizar en cada cargo;
- c) Conocer el medio y condiciones ambientales en que se encuentra la persona para ejecutar su trabajo;
- d) Analizar el nivel de dificultad que pueda tener una persona al realizar su tarea;
- e) Determinar el grado de responsabilidad que requiere el cargo;
- f) Facilitar el control de los sistemas que se emplearán en la ejecución de la labor;
- g) Notar las fallas del empleado y capacitarlo para que las corrija;
- h) Localizar el cargo dentro de la organización;
- i) Observar la manera como se desarrollan las tareas, y
- j) Elaborar el Manual Descriptivo de Funciones.

CUALIDADES DE UNA BUENA DESCRIPCION:

El Analista Ocupacional debe tener en cuenta con respecto a la descripción de las funciones, los siguientes factores:

- Que sea clara, sencilla, veraz y de fácil comprensión.
- Que describa en orden de importancia las tareas que se ejecutan.
- Que utilice el verbo en infinitivo para nombrar una tarea.
- Que explique el propósito y lo relacione con los otros cargos existentes.
- Que determine el grado de responsabilidad que requiere el cargo.

ETAPAS DEL ANALISIS OCUPACIONAL:

Para poder realizar un Análisis Ocupacional, el Analista debe seguir los siguientes pasos:

- 1) Conocer bien la entidad, sus objetivos, finalidades que persigue y medios con que cuenta.
- 2) Conocer detalladamente las actividades de la organización.
- 3) Tener un conocimiento claro de la organización de la empresa.
- 4) Conocer muy bien y saber diferenciar lo que es una actividad, una tarea y una operación.
- 5) Diseñar un formulario adecuado que permita obtener toda la información útil con respecto a lo que hace la persona.
- 6) Analizar el cargo y no a la persona.
- 7) Distribuir los formularios.
- 8) Recolectar la información.
- 9) Tabular los datos obtenidos.
- 10) Sacar conclusiones; hacer reformas si es necesario; corregir errores y hacer observaciones generales.

11) Presentar el análisis ocupacional a las personas encargadas de la administración de la empresa para que ellas se enteren del resultado y con base en esto elaborar el Manual de Funciones.

Para efectos del análisis ocupacional se han hecho las siguientes definiciones:

ACTIVIDAD:

Es un conjunto o grupo de tareas que realiza un em

pleado.

TAREA:

Es una serie de operaciones que se desarrollan en un puesto de trabajo específico.

OPERACION:

Es un conjunto de movimientos que comprende la realización de una tarea determinada.

Ejemplo:

Vamos a analizar las funciones del cargo "Secretario Mecanotquígrafo".

Tareas: Escribir a máquina; contestar llamadas; atender al público; informar al jefe algunas novedades; seleccionar los asuntos que debe conocer el jefe, etc.

Descripción de Tareas:

a) Qué hace: Escribir a máquina

Cómo lo hace: Conecta el transformador de corriente, prepara el material: papel, plastilina, borrador, etc. Coloca el papel en la máquina y transcribe documentos.

Para qué lo hace: Para cumplir una orden de su jefe; rendir informes; comunicar las decisiones de las directivas; contestar correspondencia; transcribir dictados, etc.

b) Qué hace: Atender al público

Cómo lo hace: Saluda a la persona que llega; la atiende; recibe la información; toma anotaciones.

Para qué lo hace: Para poder explicar a su jefe inmediato el motivo de la entrevista.

Como se ve en este ejemplo, a través del análisis se aprecia la habilidad con que la Secretaria ejerce

su trabajo y se determinan además:

1) Los requisitos personales para el desempeño del trabajo:

RESPONSABILIDAD:

- por el cumplimiento del trabajo;
- por el equipo o máquina que posee;
- por información confidencial.

CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:

- determina su habilidad en el manejo de la máquina;
- los procedimientos y técnicas del trabajo;
- la manera de redactar los informes.

APLICACION MENTAL:

- Incluye la concentración mental necesaria de la diversidad del trabajo o la variedad de los problemas.

INICIATIVA:

- Se refiere a la capacidad para enfrentar y resolver problemas nuevos y para tomar decisiones a su nivel.

CRITERIO:

- Está relacionado con el juicio independiente que ejerce el trabajador en la realización de su labor.

2) La Destreza y Precisión en el desempeño de las funciones; la exactitud con que lo realiza.

3) Los requisitos mínimos exigidos para el desempeño del cargo:

EXPERIENCIA:

- Analizar el conocimiento y habilidad que tenga la persona para desempeñar eficientemente el

cargo.

ENTRENAMIENTO:

- Capacitar al empleado para que ejecute mejor su trabajo.

4) Las condiciones ambientales en que se encuentra la persona para ejecutar su trabajo, tales como: Buena luz, ventilación adecuada, escritorio, aseo del lugar de trabajo, etc. 5

De esta manera el analista conoce las funciones del cargo de Secretario Mecanotagráfico; determina los requisitos exigibles para el mismo; establece los mejores procedimientos para su desempeño; define el objetivo de su existencia en la organización y mide el nivel de responsabilidad.

Esta es, en resumen, la utilidad de las técnicas del Análisis Ocupacional.

EVALUACION DE CARGOS:

La evaluación de cargos consiste en un proceso sistemático mediante el cual se analizan las funciones y responsabilidades asignadas al empleo para determinar su valor dentro de la respectiva organización administrativa y para precisar las habilidades y condiciones que debe reunir un empleado para el ejercicio de su labor.

APLICACIONES Y FINES ADMINISTRATIVOS:

La evaluación de cargos es uno de los instrumentos más útiles en el campo de la administración de personal, especialmente en las áreas de:

- Administración de salarios porque facilita el cumplimiento del principio de justicia que debe orientar al sistema, puesto que si los salarios se fijan de acuerdo con la evaluación de cargos, su monto será proporcional al nivel de dificultad que implica su ejercicio. De ahí la determinación de los niveles salariales en orden de importancia.

tancia.

- Reclutamiento y Selección de Personal, sistema que permite conseguir los mejores recursos humanos para obtener un adecuado desempeño de las funciones de un cargo a través del siguiente proceso:

Determinación de requisitos mínimos

Reclutamiento de aspirantes

Aplicación de pruebas

Escogencia del candidato

- Evaluación del desempeño, porque permite observar el comportamiento de la persona en el cargo que desempeña: la forma de tomar decisiones, su capacidad analítica, su observación, etc.

- Organización administrativa, porque facilita la identificación de funciones; su interrelación y permite realizar el Manual Descriptivo de Funciones.

- Supervisión de trabajos; con ella se busca la comprensión y trato que tenga el empleado respecto al jefe y conocer con precisión su responsabilidad ante la institución.

- Fijación de líneas de ascenso para que una persona pueda, dentro de una entidad, ascender dentro de la misma serie de empleo. Se debe tener en cuenta el deseo de superación, estudios, habilidad, iniciativas, sus méritos, y si es del caso, someterlo a concurso, según la política establecida por la entidad.

- Capacitación de Personal, orientada hacia un beneficio administrativo para la empresa y para el empleado.

VENTAJAS DE LA EVALUACION DE CARGOS:

a) Determina el valor relativo de los empleos dentro de una organización por medio de procedimientos técnicos;

b) Fundamenta el principio de justicia para eli-

minar desigualdades en lo referente a la estructura de sueldos.

c) Ubica adecuadamente a los empleados para lograr una producción satisfactoria en empleos que han sido definidos plenamente.

PRINCIPIOS BASICOS:

a) Al hacer una evaluación de oficios se debe tener en cuenta el cargo en sí y no a la persona.

b) Todos los cargos tienen características susceptibles de medición, denominadas factores.

c) Los factores seleccionados pueden tener un valor relativo diferente.

DIFICULTADES:

- a) Falta de apoyo por parte de las directivas
- b) Falta de experiencia de quienes intervienen en el estudio.
- c) Aumento en el costo de vida.
- d) Dificultad para evaluar determinados trabajos.
- e) La situación del personal.

LIMITACIONES:

- a) Tener demasiadas aspiraciones en la evaluación subestimando la subjetividad del trabajo;
- b) Falta de actualización de las evaluaciones;
- c) Falta de validez y confiabilidad de la evaluación de cargos.

PASOS A SEGUIR EN UN PLAN DE EVALUACION:

1 - Elaboración del plan: La evaluación de puntos exige la elaboración de un plan en el que se anotará el qué, por qué y cómo se va a desarrollar el estudio.

2 - Aceptación y apoyo por parte de las directivas y empleados: El plan debe ser estudiado y respaldado por las directivas y por los representantes de los empleados, con el fin de lograr una adecuada colaboración.

3 - Divulgación: Promover porque exista un clima favorable entre los empleados para su normal desarrollo, haciendo conocer el plan, ya sea por carta, conferencias o reuniones, y que su aceptación sea por convicción y no por imposición.

4 - Investigación de factores: Proceso en el que se obtiene la información sobre las características, responsabilidades y funciones de los cargos.

5 - Análisis: Determinar las características principales del empleo, que permita la evaluación de cada uno de estos. El análisis debe ser preparado y revisado por un comité.

6 - Elaboración y presentación: Aplicar los resultados de la evaluación de cada empleo, dándolos a conocer a los jefes de dependencia.

En la elaboración del plan se debe determinar:

- a- Finalidad del plan
- b- Procedimientos
 - a. 1 Método que se empleará
 - a. 2 Material que se utilizará
 - a. 3 Personal necesario
 - a. 4 Determinación del área
 - a. 5 Costo y financiación

La evaluación de los cargos ha adquirido un carácter formal, existiendo hoy un número de sistemas que se utilizan de acuerdo con el número y el tipo de cargos que se van a evaluar.

SISTEMAS DE EVALUACION DE CARGOS

1. NO CUANTITATIVOS

1.1 Jerarquización

1.2 Clasificación por Categorías

2. CUANTITATIVOS

2.1 Comparación por factores

2.2 Puntos

1.1 JERARQUIZACION: Es un sistema muy sencillo usado especialmente en empresas pequeñas con un reducido número de cargos. Consiste en ordenar los cargos de acuerdo con su jerarquía. En este sistema se determina la importancia que tenga cada cargo con respecto a los demás, y luego, se contabiliza el número de veces en que un cargo es superior a otro.

Ejemplo:

Tenemos los siguientes cargos:

1 - Mensajero

2 - Revisor de Cuentas

3 - Mecnógrafa

4 - Contador General

5 - Estadígrafo

6 - Auxiliar Administrativo

7 - Celador

8 - Aseadora

Se determina la importancia de cada uno de ellos comparándolos entre sí y se ordenan de acuerdo con la siguiente tabla, la cual determina el rango.

CUADRO JERARQUICO

1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
1	-	-	-	-	-	-	+	1
2		-	-	-	-	+	+	3
3			-	-	-	+	+	4
4				+	+	+	+	7
5					-	+	+	5
6						+	+	6
7							+	2
8								0

Al analizar el cuadro se puede observar en la columna "Total", el resultado de la importancia que tienen los cargos entre sí; se determina el de mayor jerarquía: número 4, que identifica al Contador; luego al número 6, o sea, el Auxiliar Administrativo y así sucesivamente.

En conclusión la jerarquización queda así:

Cargo	Importancia
1 Mensajero	1
2 Revisor de Cuentas	3
3 Mecnógrafo	4
4 Contador General	7
5 Estadígrafo	5
6 Auxiliar Administrativo	6
7 Celador	2
8 Aseador	0

Ordenándolos de acuerdo con su jerarquía, se ob tiene el siguiente resultado:

1 Contador General	7
2 Auxiliar Administrativo	6
3 Estadígrafo	5
4 Mecnógrafo	4
5 Revisor de Cuentas	3
6 Celador	2
7 Mensajero	1
8 Aseadora	0

INTERPRETACION DEL CUADRO:

En el cuadro se colocan los cargos que se van a e valuar y se compara cada uno de ellos con los de más del estudio. Elaborado el cuadro totalmente, se suman horizontalmente los signos positivos (+) que indican mayor importancia, posteriormente se suman los signos negativos ubicados verticalmen te dentro del cuadro objeto del análisis.

En el ejemplo del cuadro se toma el caso del No. 3 (Mecnógrafo); se cuentan los positivos en for ma horizontal: Suman 2 positivos. Luego se cuen tan en forma vertical los negativos: Suman 1. SÚ total es 3, lo cual indica que jerárquicamente o cupa el puesto 5o. en orden de importancia res pecto de los demás evaluados, resultando menos importante que el Contador, el Auxiliar Adminis trativo, el Estadígrafo y el Revisor de Cuentas y, a su vez, más importante que el Celador, el Men sajero y la Aseadora.

El mismo procedimiento se utiliza para los demás cargos.

Después de ordenarlos, de acuerdo con su jerar quía, se determina la remuneración que se po dría establecer, por ejemplo, teniendo en cuen ta datos de estos mismos cargos en otras empre sas.

Ejemplo:

Cargo	Jerarquía	Remuneración
Aseadora	0	\$ 610
Mensajero	1	980
Celador	2	1.100
Revisor de Cuentas	3	1.500
Mecnógrafo	4	1.910
Estadígrafo	5	2.300
Auxiliar Administrativo	6	3.000
Contador General	7	4.500

1.2 CLASIFICACION POR CATEGORIAS:

Este sistema de evaluación consiste en estable cer, dentro de cada escala, diferentes clases o grados, para luego hacer la jerarquización, des cribiendo, en forma clara, la prioridad del car go. El número de clases o grados que se emplea rán dentro de una escala depende de la canti dad de cargos que se evaluarán. Las escalas de ben ser específicas y amplias para darle cabida a todos los cargos que puedan cobijar, debièn dose elaborar una descripción clara para cada clase, la cual estará destinada a describir un so lo nivel de trabajo.

Se deben tener en cuenta algunos criterios para determinar una escala de clasificación y para hacer la descripción de cada uno de los grados de la escala; éstos son entre otros:

- Grado de instrucción
- Experiencia
- Aptitudes intelectuales

- Aptitudes Físicas
- Responsabilidad
- Condiciones de Trabajo
- Riesgos
- etc.

Para elaborar un sistema de clasificación existen dos procedimientos:

a) Se comienza por los niveles más bajos hasta llegar a los niveles más altos.

b) Se hace por medio del grado de dificultad del trabajo, comenzando por trabajos sencillos y agru- pando las escalas para establecer los Grados.

Los pasos que se siguen en este sistema son:

- 1- Definición clara y precisa de las escalas
- 2- Definición de clases o grados dentro de la es- cala.
- 3- Evaluación de los diferentes cargos dentro de los grados que señale la escala.
- 4- Elaboración de la escala salarial.

Para la determinación de las categorías debe te- nerse en cuenta que el número de grados guarde relación con la estructura administrativa de la en- tidad, es decir, determinar el mayor o menor nū- mero de niveles jerárquicos de los cargos.

Debe utilizarse un lenguaje sencillo, semejante al empleado en el análisis de las clases de trabajo, para facilitar su incorporación en las categorías.

Además, los enunciados que se hagan deben tener una clara diferenciación, para evitar luego la in- corporación de las clases de trabajo.

Las personas que elaboren estas categorías deben conocer muy bien las clases de trabajo, así como la organización administrativa de la entidad.

La incorporación de los puestos en estas catego- rías se efectúa mediante una comparación de las características de los cargos con las anotadas en

las enunciadas en las categorías. Se procede en la misma forma que en el sistema jerárquico, es decir, empezando por empleos de mayor a me- nor jerarquía, hasta que cada categoría tenga a signado un puesto.

En algunas oportunidades se presentan dificulta- des para clasificar un puesto, ya que al parecer el cargo puede corresponder a la definición de varias características. Se puede entonces decidir su clasificación, bien en la categoría poco cali- ficada; o por el contrario, en la más calificada. Pero estas clasificaciones pueden no ser muy sa- tisfactorias al estudio, y entonces, es mejor co- locar el puesto considerado en una categoría in- termedia.

Ejemplo:

Categoría	Descripción de la Categoría
1	Corresponde a trabajos sencillos; no requieren más de un mes de experiencia. Ejemplo: un mensa- jero, un portero.
2	Se incluyen trabajos que se reali- zan en máquinas semiautomáti- cas o tareas de selección e ins- pección. Poca responsabilidad. Bastante esfuerzo físico.
3	Considera trabajos de una dificul- tad media. Tareas de inspección. Responsabilidad superior a la del grado 2.
4	Se exige una mayor habilidad. - Trabajos de entrenamiento. Expe- riencia de un año. Responsabili- dad apreciable.
5	Alto nivel de habilidad. Respon- sabilidad en mandos de personal. Experiencia.
6	Trabajos de gran preparación. Ex

Categoría	Descripción de la Categoría
	perencia y responsabilidad. Ejecutar trabajos con cierta independencia.
7	Mayor precisión, responsabilidad, experiencia.
8	Trabajos difíciles, alto grado de responsabilidad y experiencia.

Una vez establecidas estas categorías, con sus respectivas descripciones, se estudiará y analizará a qué clase corresponde cada uno de los cargos.

Por último se establece la escala de sueldos.

CATEGORIA	SUELDO DE INGRESO	SUELDO INICIAL MAS PRIMA DE ANTIGUEDAD (2 AÑOS)	
1	\$ 610	\$ 650	\$ 720
2	650	720	850
3	720	850	910
4	850	910	1.100
5	910	1.100	1.440
6	1.100	1.440	1.740
7	1.440	1.740	2.100 etc

VENTAJAS DEL SISTEMA:

- Fácil de aplicar
- Se pueden evaluar muchos cargos

DESVENTAJAS:

- Se necesita conocer ampliamente los cargos
- Es muy difícil establecer las escalas, sus grados y la ubicación dentro de la escala de los cargos de definición compleja.

2.1 COMPARACION DE FACTORES:

Es un sistema de evaluación en donde tienen especial influencia los niveles de sueldos. Es una combinación de la comparación de empleos con el establecimiento de una medida comparativa. Se utiliza cuando se quiere establecer una diferencia entre un grupo de empleos.

Los pasos que se siguen en este sistema son:

- a) Determinar y definir los factores
- b) Elegir y describir las tareas tipo
- c) Evaluar comparativamente cada factor
- d) Valorar los puestos claves
- e) Incorporar los otros puestos por medio de la escala de comparación de factores.

La determinación de los factores no tiene una ponderación especial, sin que esto quiera decir que en la evaluación tenga el mismo valor.

La selección de las clases claves o tareas tipo sirve para construir la escala que permite valorar todos los cargos, como referencia para su correcta evaluación. La elección de estas clases es muy importante para el estudio, ya que de ellas dependen la veracidad del mismo.

Si las tareas tipo no se seleccionan correctamente, el estudio se tornaría engañoso, inexacto y se llegaría a obtener resultados sin valor.

La selección de factores depende del criterio de los analistas. En este caso es recomendable que el

Ejemplo:

Mecanógrafa:	Experiencia	Educación	Responsabilidad	Complejidad
\$ 2.300.	1.000	800	400	100

Sumando los cuatro factores, se obtiene como resultado el sueldo que gana la Mecanógrafa.

Se hace un listado de cargos y se fija la proporción en que cada factor participa del salario total.

En la última etapa de este proceso se incorporan los otros puestos comparando factor por factor con la lista de clasificación de las clases cl

estudio lo hagan varias personas y no una sola.

Los factores pueden ser:

- Educación
- Habilidad
- Responsabilidad
- Experiencia
- Condiciones de trabajo
- Requisitos físicos
- Complejidad
- etc.

Después de haber definido las tareas tipo, se ordenan, según la importancia de cada factor y se determina cuál, de los considerados en el estudio, es más importante para el cargo que se analizará. Luego se le determina un sueldo y se reparte entre los factores, señalando un valor para cada factor.

ves propias de cada factor, para determinar en qué lugar se sitúa el puesto en la lista de clasificación.

Cuando se determina la jerarquía de los puestos con respecto a cada factor, se establece su valor en dinero. Se puede elegir el valor de un puesto clave, cuando se observe que el puesto presenta las mismas

exigencias que las del factor considerado, o bien un valor intermedio entre los dos puestos claves - sucesivos.

La escala salarial se fundamenta sobre el salario de las clases claves.

Ejemplo:

Se tienen las siguientes tareas tipo o clases claves:

- 1 Aseadora
- 2 Mensajero
- 3 Celador
- 4 Contador Juramentado
- 5 Estadígrafo
- 6 Auxiliar Administrativo
- 7 Revisor de Cuentas
- 8 Mecnógrafa

Se han elegido los siguientes factores:

Habilidad, Responsabilidad, Educación, Condiciones de trabajo.

Luego ordenamos las clases claves de acuerdo con cada factor para obtener la prioridad en orden de importancia.

- 1 Contador General
- 2 Auxiliar Administrativo
- 3 Estadígrafo
- 4 Revisor de Cuentas
- 5 Mecnógrafa
- 6 Celador
- 7 Mensajero
- 8 Aseadora

Cargos	Habilidad	Responsabilidad	Educación	Condiciones de Trabajo
1 Contador General	1	1	1	8
2 Auxiliar Administrativo	3	2	2	7
3 Estadígrafo	4	4	3	5
4 Revisor de Cuentas	2	3	4	6
5 Mecnógrafa	5	5	5	4
6 Celador	7	6	7	2
7 Mensajero	6	7	6	3
8 Aseador	8	8	8	1

Enseguida se hace un cuadro que indique la Distribución Monetaria de acuerdo con cada factor.

Cargos	Asignación	Habilidad Jerarquía		Responsabilidad		Educación		Condiciones de Trabajo	
Contador General	\$ 7.000	1	\$ 2.500	1	\$ 3.000	1	\$ 1.000	8	\$ 500
Auxiliar Administrativo	5.800	3	1.500	2	2.000	2	2.000	7	300
Estadígrafo	4.200	4	1.200	4	900	3	2.000	5	100
Revisor Cuentas	3.800	2	1.800	3	1.000	4	700	6	300
Mecnógrafa	2.300	5	1.000	5	800	5	400	4	100
Celador	1.600	7	100	6	800	7	300	2	400
Mensajero	1.400	6	400	7	300	6	200	3	500
Aseadora	800	8	200	8	100	8	100	1	400

Después de elaborar el cuadro de Distribución Monetaria proporcional a cada factor se hace el análisis que permite comprobar si la elección de las clases claves fue la adecuada para el estudio. Si no concuerda; se hará un nuevo estudio de esa -

clase clave, y si es mucha la diferencia, se elimina la clase.

Por último fijamos la escala de Comparación - de Factores.

Asignación Monetaria	Habilidad	Responsabilidad	Educación	Condiciones de Trabajo
\$ 3.000	Contador	Contador General		
2.500		Auxiliar Administrat.		
2.000		Estadígrafo		
1.800		Revisor Cuentas		
1.500		Auxiliar Administ.		
1.200		Estadígrafo		
1.000		Mecanógrafo		
900		Revisor Cuentas Estadígrafo Mecanógrafo Celador		
800				
700				
500				
400	Mensajero	Mecanógrafo	Contador General Mensajero Celador Aseadora	
300		Celador	Auxiliar Administ. Revisor Cuentas	
200	Aseadora			
100	Celador	Aseadora	Mecanógrafo	

Esta escala permite la comparación de nuevos cargos que se van a ubicar, dentro de cada factor, de acuerdo con las características semejantes con las clases claves. Al final se suman los factores y se obtiene la asignación salarial.

2.2 SISTEMA DE PUNTOS: Es un sistema que permite evaluar cualquier número de cargos y que consiste esencialmente en elegir varios factores - determinando, dentro de ellos, ciertos grados de importancia, dándole a cada uno un peso total, - el cual se descompone en niveles y cada nivel se define asignándole cierto número de puntos. La suma de los puntos señalados a cada factor represen-

ta la puntuación total de trabajo, determinando se así el valor relativo de los distintos cargos por las puntuaciones de los mismos.

En la elaboración de este sistema se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Un análisis previo, que determina la orientación, tanto para la selección de factores de evaluación, como para la definición y descripción de los diferentes niveles; permite conocer cómo se manifiesta el factor y cómo se orientan y fundamentan las características de los empleos.

- La elección de los factores que son necesarios para la evaluación de cargos en un sistema de puntos, constituye la etapa más importante del proceso. En ella se debe tener en cuenta:

a) Que sean importantes o significativos: No es necesario escogerlos todos, sino aquellos que indiquen la importancia de las clases.

b) Deben ser comunes a todas las clases o a la gran mayoría de ellas.

c) Que no estén presentes con el mismo grado de intensidad en todas las clases.

d) Que sean suficientemente objetivos como para poder representar su importancia en puntos o cifras sin que exista una probabilidad muy grande de error.

La determinación de los factores se puede obtener realizando encuestas entre las directivas y mandos medios, con el fin de recoger los datos que dan a conocer las diferentes clases de trabajo. Al terminar la encuesta se consolidan los resultados para saber cuáles son los factores más frecuentes, así como el valor proporcional de cada uno de ellos.

Sin embargo, lo más aconsejable para hallar los factores, es hacer un análisis ocupacional que permita, objetivamente, recoger sólo aquellos elementos que existen en el trabajo que se va a valorar.

Para que el estudio sea más concreto se recomienda que el número de factores que se va a escoger, oscile entre 9 y 15, para alcanzar las relaciones precisas, asegurándole al sistema la elasticidad necesaria.

Hay casos en que se determinan subfactores para lograr una mejor precisión en el estudio.

Ejemplo:

FACTOR: Responsabilidad

SUBFACTORES: -Por el trabajo de otros
-Por materiales
-Por dinero

La Definición de los Factores merece total atención en el estudio de evaluación. Ella se obtiene mediante definiciones precisas de cada uno de los factores.

Ejemplo:

EDUCACION: Este factor evalúa los conocimientos mínimos que requiere una persona para desempeñar bien su labor en condiciones normales.

NIVELES:

1. Saber leer y escribir
2. Terminación de estudios primarios
3. Dos años de educación media
4. Estudios equivalentes a cuatro años de secundaria.
5. Seis años de bachillerato.
6. Terminación de una carrera como Economía, Ingeniería, Derecho, etc.
7. Títulos de especialización no menor de un año.

PONDERACION DE LOS FACTORES:

Esta etapa consiste en determinar el valor relativo o peso que debe tener cada factor dentro del conjunto. La Ponderación depende del criterio de los Analistas. En la valoración es conveniente tener en cuenta las características de los cargos. También se debe asignar una ponderación más ventajosa a los factores más importantes para los cargos, como experiencia y responsabilidad.

Ejemplo:

Se van a ponderar los siguientes factores:

RESPONSABILIDAD

40%

Por trabajo de otros	18%
Por materiales	12%
Por dinero	10%

EDUCACION: 30%

Hasta cuarto bachillerato	5%
Secundaria	10%
Universitaria	15%

EXPERIENCIA: 15%

OTROS:

Trato con personas	10%
Condiciones ambientales	5%
	<u>100%</u>

La ponderación de los diferentes factores y subfactores se hace sobre la base del 100% dándole un mayor porcentaje a los factores más importantes.

Si tomamos como base un total de 1.000 puntos, los factores anteriores tendrán el siguiente valor absoluto:

RESPONSABILIDAD	puntos: 400
Por trabajo de otros	180
Por materiales	120
Por dinero	100

EDUCACION 300

Hasta cuarto bachillerato	50
Secundaria	100
Universitaria	150

EXPERIENCIA 150

OTROS:

Trato con personas	100
Condiciones ambientales	50
	<u>1.000</u>

La descripción de Niveles de los Factores facilita la evaluación de los diferentes cargos y permite establecer la importancia que el factor considerado tiene en el cargo que se evalúa.

En cada factor en evaluación se consideran niveles que permiten diferenciar el grado de aplicación del factor considerado. El número de niveles para cada factor varía; ello depende de la importancia del factor. Los niveles deben estar bien definidos para que faciliten la evaluación.

Al determinar los niveles se les asigna un número de puntos crecientes desde el más bajo hasta el más elevado. Al asignar los puntos se deben diferenciar algunos puestos altamente calificados, los cuales tendrán mayor puntaje.

Existen tres métodos para establecer el número de puntos correspondiente a cada nivel. Ellos son:

- Por progresión aritmética
- Por progresión geométrica
- Por intervalo variable

El más utilizado es este último porque permite diferenciar los niveles más importantes.

Ejemplo para asignar los valores a los niveles - por Intervalo Variable:

Factor EDUCACION: Se refiere al mínimo de conocimientos que debe tener la persona para ejecutar un trabajo.

NIVELES:

1 Saber leer y escribir	10
2 Nivel de primaria	20
3 Cuatro años de bachillerato	40
4 Bachillerato completo	70
5 Tres años universitarios	100
6 Título profesional	140
7 Especialización	180

Ejemplo General del Sistema de Puntos:

Se quiere evaluar a un Contador, un Secretario,
un Revisor de Cuentas y un Mensajero.

Los factores que se tendrán en cuenta con su
ponderación son:

FACTORES	PONDERACION %	PUNTOS (Sobre 1.000)
Responsabilidad	45	450
Educación	30	300
Habilidad	10	100
Experiencia	15	150
	100%	1.000

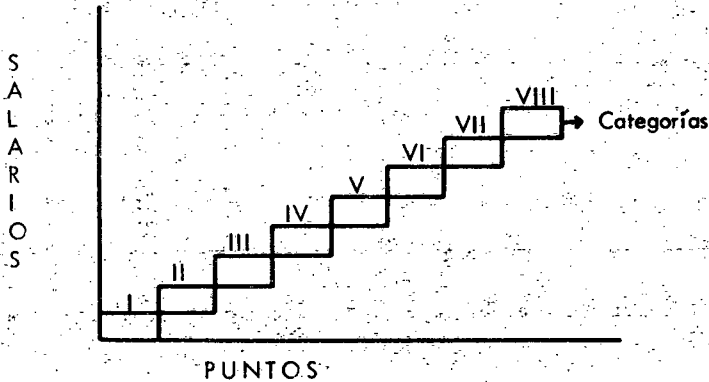
Cargo	Responsabilidad	Educación	Habilidad	Experiencia	Total Puntos	Salario
Contador	220	250	100	100	670	\$ 5.000.
Revisor Cuentas	200	180	90	80	560	3.500.
Secretario	180	130	80	70	360	2.800.
Mensajero	100	80	50	30	260	1.300.

NOTA: No necesariamente el cargo que se evalúa debe tener el límite de puntos que se asignan por cada factor.

Por último se construye la escala salarial:

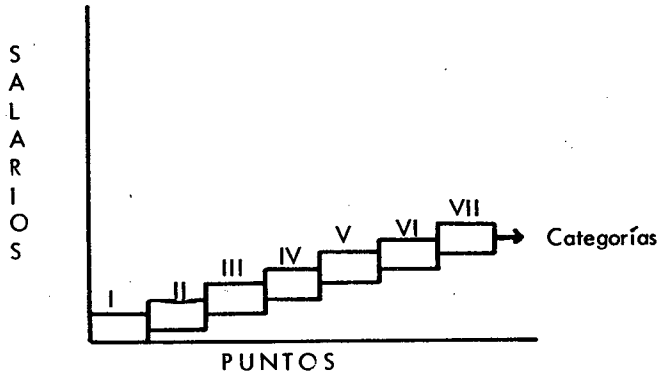
SISTEMAS DE ELABORACION DE ESCALAS:

1. - Escala Salarial en la que el salario máximo de una categoría corresponde al mínimo de la siguiente. Las diferencias de puntos y los valores monetarios son iguales.

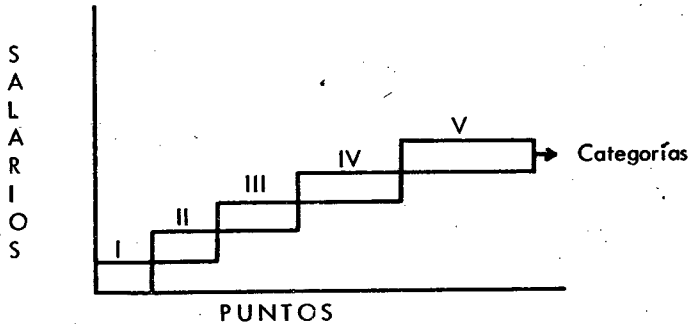


2. - Escala en la cual existen intervalos iguales de puntuación, una cuantía monetaria porcentual y un trabajo que aumenta progresivamente.

3. - Escala con categoría traslapada y que tienen igual cantidad monetaria e igual puntaje.



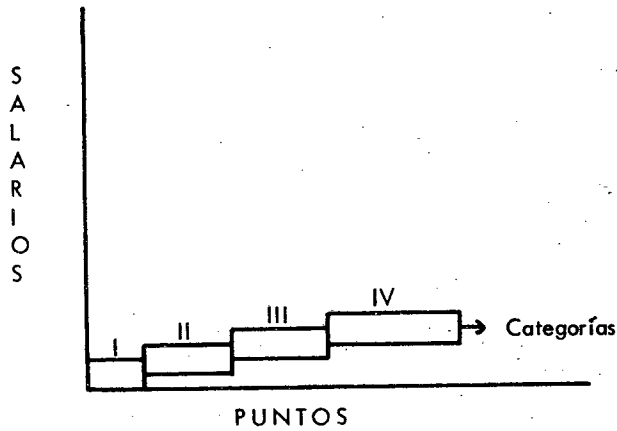
4. - Escala en la cual el campo de Salario es igual, pero el intervalo de puntos va aumentando. En esta escala no existen traslapos.



5. - En esta escala existe una desigualdad tanto en el Salario, en puntos y en traslapos. Es la más utilizada en la industria porque se da plena libertad a la Empresa para hacer su curva.

S
A
L
A
R
I
O
S

6. - Escala en la cual el campo salarial es igual; existe un traslapeo igual, pero los intervalos de puntos son diferentes.



7. - Esta escala representa un salario único para cada categoría y el puntaje es igual.



"Carta Administrativa"

responde

sus

consultas:

Deseo de ustedes un pronunciamiento sobre a -- quién compete fijar los requisitos mínimos exigibles para el desempeño de los cargos de la planta de personal de una Gobernación: A la Asamblea? Al Gobernador?

Bernardo Ramírez

La Oficina Jurídica, unidad encargada de concepcionar en asuntos como el que aparece en la pregunta que nos formula Bernardo Ramírez, responde lo siguiente:

a - El primer punto que es necesario atender es el tratamiento que la propia Constitución se encarga de dar a algunos empleos públicos, al señalarles funciones pudiéndose mencionar entre éstos los siguientes:

Presidente de la República (Arts. 118, 119, 120 entre otros, de la Constitución Nacional).

Contralor General de la Nación (Art. 60 - Constitución Nacional).

Procurador General de la Nación (Art. 145 Constitución Nacional).

Gobernadores (Art. 194 de la Constitución Nacional).

Ministros (Art. 134 de la Constitución Nacional).

b - Por otra parte hay que observar cómo se reparten en la Carta las competencias para señalar funciones:

En primer término, es necesario tener en cuenta el artículo 63 del estatuto constitucional vigente, el cual dispone que "no habrá en Colombia ningún empleo que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento", disposición que permite inferir que se pueden determinar las actividades tipificadoras de los cargos públicos por cualquiera de los mecanismos jurídicos anunciados en el precepto citado, bien sea la ley o preceptos de carácter subalterno a ésta.

Por otra parte es necesario consultar los cánones incorporados a la carta vigente por el Acto Legislativo No. 1 de 1968, los cuales también hacen referencia al tema que se trata, cuando establecen competencias para crear cargos:

Si bien se dejó la fijación de la macroestructura de la administración, mediante la creación de Ministerios, Departamentos Administrativos y establecimientos públicos, y determinación de las escalas de remuneración y régimen prestacional al Congreso Nacional, se reservó como función Gubernamental tanto la de crear, suprimir y fusionar los em --

pleos que demande el servicio de las dos primeras entidades citadas y subalternos del Ministerio Público, como la de señalar sus funciones específicas, lo mismo que la de fijar sus dotaciones y emolumentos, todo de conformidad, claro está, con los sendos generales que para el ejercicio de esa prerrogativa se dicten a través de la ley.

Obedeciendo a los mismos principios, operó la redistribución de competencias sobre la materia esbozada anteriormente, en la administración seccional, y es así como se reservó a las Asambleas Departamentales la facultad de "determinar, a iniciativa del Gobernador, la estructura de la Administración Departamental, las funciones de las diferentes dependencias y las escalas de remuneración correspondientes a las distintas categorías de empleo", pero se dejó a su turno al Gobernador la correspondiente competencia para crear, suprimir y fusionar los empleos que demanden los servicios departamentales y señalar sus funciones especiales, lo mismo que señalar los respectivos emolumentos, todo con sujeción a los derroteros generales que produzcan las corporaciones administrativas arriba citadas para regularizar su ejercicio.

c - De lo expuesto se tiene como conclusión lo que a continuación se expresa:

En primer término, que la facultad de asignar funciones para los diversos cargos públicos se dispersa en varios de los entes jurídicos previstos por nuestra organización Constitucional y es así como pueden hacerlo:

La Constitución Nacional, labor que ella misma acomete en los cargos que, como ejemplos, se señalaron anteriormente.

La Ley, de acuerdo con el artículo 63 ya citado.

El reglamento, según el artículo anteriormente mencionado.

El Presidente y los Gobernadores, en aquellos cargos cuya creación les corresponde (artículos 120 y 194 de la Constitución).

Esbozado el punto anterior, conviene ahora establecer qué autoridades están investidas para señalar requisitos anticipando que no son tan nítidas las disposiciones, como hablar de funciones. Sin embargo, antes de abordar este punto -materia de la consulta resulta pertinente hacer las siguientes observaciones: En primer término debe precisarse lo que entendemos por fijar requisitos, o facultad orientada a establecer las calidades y antecedentes, que en formación educativa y experiencia adquirida, se precisan para desempeñar con eficacia un puesto público. En otras palabras se acepta que no es posible acometer con éxito el desempeño de las funciones que caracterizan un empleo, ni garantizar su adecuado ejercicio, sino previa la satisfacción de exigencias atañaderas a las condiciones indicadas.

Pero la fijación de esos requisitos mínimos se halla en relación directa e íntima con las funciones propias de cada cargo, y del linaje de éstas dependerá la naturaleza de las exigencias mínimas, principio que surge de la definición de empleo como conjunto típico de funciones, las cuales precisamente permiten hacer que cada cargo sea diferente y diferenciable de los demás, en razón precisamente de sus específicas actividades, ya que la comparación de ellas proyecta disimilitudes en cuanto a la naturaleza, complejidad, responsabilidades, y por ende los requisitos, en armónica relación con las funciones, serán más o menos exigentes según el carácter mismo de éstas.

El planteamiento anterior determina una íntima concordancia entre funciones y requisitos, ya - que estos conceptos no solamente son correlati - vos sino que deben ser armónicos, lo que obliga a presumir que quien más capacitado está para fijar requisitos es quien crea los cargos, puesto - que al crearlos detalla y describe las funciones, y por consiguiente está en condiciones de preci - sar cuáles exigencias se necesitan para desarro - llarlas con éxito.

Concuerda con la tesis que se expone el propio tratamiento constitucional y legal sobre la mate - ria objeto de este examen. Así, el mismo estatu - to fundamental al delimitar las funciones de cier - tos empleos que por importancia institucional - tienen ascendencia constitucional, determina a su vez los requisitos, como ocurre con los cargos de Presidente, Procurador, Contralor, etc..

De otra parte, en los cargos cuya creación es a - tribución presidencial, el primer Magistrado hizo lo propio con los requerimientos, mediante De - creto 1269 de 1971, en el cual se describieron - las series de empleos de Ministerios, Departa - mentos Administrativos y Superintendencias y se fijaron los correspondientes requisitos.

Fuerza, pues, concluir, que la facultad de crear cargos y señalar funciones implica, como lógico desprendimiento, la de señalar requisitos para su ejercicio, y por ello si de acuerdo con el artícu - lo 194 es atribución del Gobernador crear los empleos que demande la administración departa - mental, a él corresponde la consiguiente fija - ción de requisitos.

Respalda la posición anterior la circunstancia - de que el Acto Legislativo No. 1 de 1968, fue dictado con posterioridad al artículo 62 de la - Carta, sin que ello implique modificación de es - te último canon, sino más bien aclaración de - mismo, puesto que el citado artículo al decir que la Ley determinará "las calidades y antece - dentes necesarios para el desempeño de ciertos empleos, en los casos no previstos por la Consti - tución" no quiso reservarse la totalidad de los mismos, ya que el adjetivo es discriminatorio, y por ello puede pensarse razonadamente que se - pueden determinar requisitos en nuestra organi - zación jurídica en la siguiente forma:

- a - La propia Constitución, en los casos en que ella los determina.
- b - El Presidente y los Gobernadores para los - cargos que puedan crear.
- c - La Ley en "ciertos empleos", tal y como su - cede en el Artículo 15 del Decreto-Ley -- 1050 de 1968.

En los anteriores términos dejo absuelta su con - sulta.

Atentamente,

"CARTA ADMINISTRATIVA"

El archivo organizado de nuestra "Carta
Administrativa" le servirá para futuras
consultas. Diríjase a la Carrera 6a. No.
12-64 Of. 704 Tel.: 340037