



Profundiza más

Recurso de Profundización

· Valoración de cargos – Método de puntos

Se presenta un ejemplo práctico del proceso a seguir en la valoración de cargos, aplicando el método de puntos. Por ser un ejemplo, solamente se incluyen 3 factores de valoración, algo que estaría incorrecto si se lo estuviera utilizando en una organización, ya que según esta metodología se debe seleccionar un mínimo de 5 factores y un máximo de 7.

Siguiendo los pasos determinados en este método, se revisará la información colocada en el archivo de Excel adjunto.

Paso 1. Identificar los cargos a valorar y agruparlos por nivel jerárquico: en este ejemplo y según los niveles jerárquicos presentados, se identifica los cargos por valorar.

Nivel jerárquico	Cargo por valorar
Ejecutivo	Gerente General
Gerencia	Gerente de Investigación Gerente Comercial Gerente de RR.HH.
Jefatura	Contador General Jefe de Sistemas Jefe Administrativo Jefe de Laboratorio
Asistente	Asistente Administrativo Asistente de RR.HH.
Servicios Generales	Auxiliar de Servicios Generales (limpieza) Mensajero



Profundiza más

Paso 2. Identificar los factores de valoración: para este ejemplo por temas didácticos se identifican solo 3 factores de valoración, que como se indicó antes es incorrecto, ya que deberían ser mínimo 5 y máximo 7 factores.

Factores
Educación formal
Experiencia requerida
Consecuencia de error

Paso 3. Definir cada factor: las definiciones permiten que todos entiendan e interpreten el factor de la misma manera.

Factores	Definición
Educación formal	Es el nivel de formación académica requerida para ocupar el cargo y que está registrado en los entes reguladores.
Experiencia requerida	Es la experiencia laboral adquirida en un período de tiempo, en el cual ocupó posiciones o desempeñó actividades similares al cargo en cuestión.
Consecuencia de error	Determina que tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño o por no ejecutar una actividad.

Paso 4. Ponderación de factores: la suma de los puntos de todos los factores seleccionados debe dar un total de 1.000 puntos.

Factores	Ponderación
Educación formal	300
Experiencia requerida	350
Consecuencia de error	350
Total	1.000

Paso 5. Gradación de factores y ponderación: se divide el valor asignado a cada factor para el número de grados definidos. El valor obtenido se asigna al primer grado.



Profundiza más

El número de grados establecidos en cada factor lo determina la organización, así que un factor puede tener 4 grados, otro 5, otro, 6, etc., cada factor tiene el número de grados que se considere necesario.

La ponderación del factor de Educación formal es de 300 puntos.

Educación formal: Es el nivel de formación académica requerida para ocupar el cargo y que está registrado en los entes reguladores.		300 puntos
Grado	Educación formal	Ponderación
1	Primaria	50
2	Secundaria no completa	100
3	Bachiller / Bachiller técnico	150
4	Técnico superior / Tecnólogo superior / Universidad no completa	200
5	Título de tercer nivel (Título profesional universitario)	250
6	Título de cuarto nivel (Especialización, Maestría, Doctorado)	300

Se divide los 300 puntos del factor para 6, que es el número de grados definido y el resultado es 50. Esos 50 puntos se colocan en el primer grado. En el segundo grado se suma 50 puntos y el resultado es 100, y así sucesivamente.

Para verificar que la ponderación es correcta, los puntos del grado más alto, en este caso el grado 6, debe ser igual a los puntos establecidos al factor que es 300 puntos.

Paso 6. Valorar los cargos: a cada cargo se le asigna los puntos del grado seleccionado en los distintos factores que se analizarán, los cuales se suman horizontalmente y se obtiene el total de puntos de cada cargo.

Nivel	Cargo	Factores			Total puntos
		Educación formal	Experiencia requerida	Consecuencia de error	
		300	350	350	1.000
Ejecutivo	Gerente General	300	350	350	1.000
Gerencia	Gerente de Investigación	300	350	280	930
Jefatura	Jefe de Sistemas	250	210	140	600

En el primer factor que es Educación formal, tanto al Gerente General como al Gerente de Investigación se los valoró con 300 puntos, lo que significa que estos cargos requieren un Título de cuarto nivel (Especialización, Maestría, Doctorado). En cambio, el cargo de Jefe de Sistemas fue valorado con 250 puntos, por lo que requiere un Título de tercer nivel (Título profesional universitario); y así se sigue valorando a cada cargo, respecto a



Profundiza más

los factores establecidos, Experiencia requerida, Consecuencia de error, etc., obteniendo un resultado final o total de puntos de cada cargo.

Paso 7. Lograr equidad interna: con el total puntos por cargo, se debe sumar verticalmente el total de puntos por nivel jerárquico. Se coloca los sueldos que actualmente está pagando la empresa a cada cargo y se realiza una suma vertical de todos los sueldos de ese nivel jerárquico.

El valor punto se obtiene al dividir el total de sueldos empresa para el total puntos del nivel jerárquico; y el sueldo interno ideal es la multiplicación del total puntos de cada cargo por el valor por punto.

Nivel	Cargo	Total puntos	Equidad Interna		
			Sueldos empresa	Valor por punto	Sueldo interno ideal
Asistente	Asistente Administrativo	410	550	1,52	622
	Asistente de RR.HH.	530	875		803
	Total	940	1.425		

Nota: por ajuste de decimales en el valor por punto que realiza el Excel, el valor del sueldo interno ideal puede sufrir una pequeña modificación al realizar el cálculo con calculadora manual.

Paso 8. Lograr competitividad externa: con el total puntos por cargo, se debe sumar verticalmente el total de puntos por nivel jerárquico. Se coloca los sueldos del mercado que actualmente están pagando las empresas a cada cargo y se realiza una suma vertical de todos los sueldos de ese nivel jerárquico.

El valor punto se obtiene al dividir el total de sueldos del mercado para el total puntos del nivel jerárquico; y el sueldo interno ideal es la multiplicación del total puntos de cada cargo por el valor por punto.

Nivel	Cargo	Total puntos	Competitividad externa		
			Sueldos mercado	Valor por punto	Sueldo externo ideal
Asistente	Asistente Administrativo	410	560	1,43	584
	Asistente de RR.HH.	530	780		756
	Total	940	1.425		



Profundiza más

Nota: por ajuste de decimales en el valor por punto que realiza el Excel, el valor del sueldo externo ideal puede sufrir una pequeña modificación al realizar el cálculo con calculadora manual.

Finalizados estos 8 pasos, la organización cuenta con información relevante que le permitirá tomar decisiones respecto a los sueldos a incrementar. De considerarlo necesario, se coloca alguna observación que aclare el motivo por el cual se realizó dicho incremento salarial o no.

Archivo adjunto:

- Ejemplo valoración de cargos – Método de puntos