

# Fortalecimiento de capacidades para el desarrollo de un Modelo de Gestión por Competencias en el Régimen de Servicio Civil Costarricense





# Recuperación sesión anterior

## Aprendizajes/dudas

# Las descripciones de carácter organizacional/sectorial

- Reflejan las características comunes y el desempeño promedio en las diferentes organizaciones y en cada área/proceso.
- Describen los contenidos claves, el denominador común, más allá de los matices que se pueden presentar en cada contexto específico.
- Priorizan la mirada sectorial/transversal, que no debe ser contradictoria con las particularidades que pueden existir en cada organización o ámbito específico.

# Valoración de Cargos

**Herramienta técnica** que, a través de un proceso de apreciación y comparación sistemática, permite asignar puntaje a los cargos.

Busca apreciar el valor que tiene cada cargo en el sector u organización de referencia, independientemente de la persona que lo ocupe y de su desempeño.

**Objetivo:** contribuir a la equidad en la administración de las remuneraciones, asociándolas con factores representativos de las capacidades y requerimientos inherentes al desempeño en el cargo.

# Características

## Método de factores y puntos - Ventajas

- Es una metodología sistemática, que permite una comparación cuantificada y graduada, con una secuencia lógica.
- Permite a todos los involucrados una mayor comprensión y seguimiento del proceso y de sus resultados.
- Es apropiado para la aplicación de un *programa de igualdad salarial*, aplicando una valoración de cargos no discriminatoria y particularmente no sexista.

*Fuentes: Chiavenato, 2009; Shields, J. 2007-2010; Dessler, G., 2013; Chicha, M. - OIT, 2008*

# Valoración por factores y puntos

Es un modelo de asignación de puntajes y pesos relativos a las características que presentan los cargos, de acuerdo con **factores de valoración** definidos.

Los factores son dimensiones claves relacionadas con el contenido de todos los cargos a valorar, que permiten su comparación y ordenamiento con base a criterios comunes.

El desafío mayor del diseño de un sistema de valoración de cargos consiste en:

- la elección de los factores,
- su definición conceptual y operativa, y
- la desagregación de cada factor hasta llegar a ítems directamente observables (“operacionalización”)

# Valoración por factores

## Práctica generalizada en distintos ámbitos



# Criterios para seleccionar los factores de valoración

## Los factores de valoración deben:

- Ser comunes a todos (o casi todos) los cargos de la organización.
- Permitir la agrupación de características de distintos cargos (similitudes).
- Permitir la diferenciación de los cargos, en términos de graduación.
- Ser susceptibles de ser definidos tanto conceptual como operativamente a nivel técnico, en acuerdo con todos los actores involucrados en el proceso.
- No superponerse / duplicarse total o parcialmente entre ellos.
- Describir aspectos estructurales claves de los cargos en la organización, así como aspectos dinámicos/mudables.
- No estar sesgados por características ajenas a los contenidos del cargo, por ejemplo género, raza, etc.



# Definiciones de grandes factores

## COMPETENCIAS Y CAPACIDADES

Refiere a los saberes requeridos: competencias y conocimientos adquiridos a través de procesos formativos o de la experiencia laboral, que implica el desempeño del cargo.

Comprende competencias organizacionales, de gestión y técnico-funcionales, conocimientos técnicos, nivel educativo requerido y certificación habilitante, si corresponde.

# RESPONSABILIDAD

Es la demanda de acciones y toma de decisiones sobre recursos, procedimientos, procesos y resultados de distinto tipo, por las que se responde en el desempeño del puesto de trabajo. Dicha responsabilidad incluye tanto la seguridad y manutención de los recursos, como con su gestión-coordinación.

## CONTEXTO FUNCIONAL

Condiciones y requerimientos de carácter relacional y jerárquico, inherentes a las funciones y responsabilidades del cargo.

## CONDICIONES DEL CONTEXTO FÍSICO

Condiciones externas que refieren al entorno estructural y material / físico en el cual se desarrolla la actividad.

# Operacionalización (\*)

Los factores (o grandes factores) se desagregan en un proceso que llamamos *operacionalización* y que consiste en:

- el pasaje de los conceptos generales (grandes factores) a los indicadores de lo que puede observarse en la práctica laboral.
- la desagregación en sucesivos niveles (subfactores N1, N2, etc.), disminuyendo así los grados de abstracción hasta llegar a su correlato empírico, en lo que llamamos ***items de valoración***.

(\*) Término no registrado en la RAE. Equivale a decir “hacerlo operativo”.

# ¿Para qué sirve la operacionalización?

- En la operacionalización se vuelven “operativos” (es decir observables y aplicables) los factores que se han definido de manera más general y abstracta.
- A partir del proceso de operacionalización es que se debe reflexionar y explicitar la unidad de medida con la que será recolectada la información, delimitando el recorte de la información recogida y el alcance/profundidad de la misma para cada dimensión.

# Veamos un ejemplo...

Sector A
<b>CAPACIDADES REQUERIDAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>› conocimientos</li><li>› competencias (sectoriales, básicas, específicas)</li><li>› exigencias físicas</li></ul>
<b>RESPONSABILIDAD</b> <ul style="list-style-type: none"><li>› prevención de riesgos / trabajo seguro</li><li>› productos</li><li>› valores/datos</li><li>› procesos</li><li>› personas</li><li>› equipos de trabajo</li><li>› impacto potencial del desempeño</li></ul>
<b>CONDICIONES FUNCIONALES Y JERARQUICAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>› nivel de autonomía</li><li>› interacción con otros</li><li>› nivel de supervisión</li></ul>
<b>CONDICIONES DEL CONTEXTO FISICO</b> <ul style="list-style-type: none"><li>› medioambientales</li><li>› espacio-geográficas</li></ul>

# Ponderación

En un sistema de valoración por factores y puntos, está implícita la necesidad de otorgar un peso relativo a los distintos factores y subfactores, ya que cada uno de ellos tiene una incidencia o importancia distinta en el desempeño organizacional/sectorial.

Ponderar implica **asignar -en base porcentual- valores numéricos relativos** a los diferentes factores, subfactores de todo nivel, hasta los ítems de valoración.

# Ponderación

- El peso relativo de los factores debe ser coherente con el tipo de trabajo y de los objetivos presentes en las actividades de la organización/sector.
- Ejemplos:
  - *En una empresa que desarrolla programas informáticos, será normal conceder especial importancia al criterio aptitudes analíticas; en una guardería, el criterio responsabilidad en relación con personas tendrá una importancia primordial; en una empresa de obras públicas, el esfuerzo físico será uno de los principales factores.*

Fuente: OIT, Ginebra, 2008, pags. 77 y ss



# Ponderación: experiencia comparada

<i>Grandes Factores</i>	<i>Rangos experiencia comparada</i>	<i>Construcción</i>	<i>Papel y celulosa</i>	<i>Institución Paraestatal (* )</i>
<b>Competencias y Capacidades</b> (Habilidades)	50 a 70 %	50 %	52 %	58 %
<b>Responsabilidad</b>	20 a 35 %	25%	31 %	30 %
<b>Contexto Funcional</b> (Contenidos del Trabajo)	10 a 30 %	10 %	10 %	12 %
<b>Condiciones del Contexto Físico</b>	10 % (Aprox.)	15 %	7 %	No aplica

# Proceso de Operacionalización

Consiste en:

- Para cada ítem de valoración, determinar cuáles son **los grados o niveles** observables que se utilizarán.
- Determinar **cómo se distribuyen las unidades de valoración** entre los grados o niveles.

# Puntos / Puntaje

Es la expresión numérica final de cada Gran Factor y, por la suma de éstos, de la valoración final de cada Cargo.

Se llega al puntaje final a través de un proceso que implica:

- Asignar a cada item de valoración un nivel de una escala graduada de 0 a 1.000 (o también podría ser de 0 a 100).
- Aplicar a ese valor el el porcentaje de **ponderación** (o sucesivas ponderaciones) que corresponda.

# Ejemplo: Proyección

- Gran Factor
  - Subfactor(es) / Item de Valoración
    - Niveles o grados observables
      - Escala de Valoración: Distribución de Unidades de Valoración entre los Niveles o grados.
      - Aplicación de la ponderación.
        - Obtención del puntaje.

# Ejemplo de operacionalización

	GRAN FACTOR	%
A	Competencias y Capacidades	51%
B	Responsabilidad	30%
C	Condiciones funcionales y jerárquicas	14%
D	Condiciones del contexto físico	5%

Ejemplo: A Competencias y Capacidades

51%

50%	A.1. Competencias Organizacionales y de Gestión (ítem de valoración)	
25%	competencia 1	
25%	competencia 2	
25%	competencia 3	
25%	competencia 4	
35%	A.2. Competencias Técnico-Funcionales	
15%	A.3. Conocimientos	

Escala de valoración

Competencia sectorial 1 = 25%	
Nivel	Unidad de valoración
Nivel 1	100
Nivel 2	400
Nivel 3	700
Nivel 4	1000

1000 * 25% * 50% * 51% =	64
1000 * 25% * 50% * 51% =	64
1000 * 25% * 50% * 51% =	64
1000 * 25% * 50% * 51% =	64

**Puntaje subfactor A1 = 256**  
(64+64+64+64)

Unidad de valoración

Ponderación Subfactor Nivel 2

Ponderación Subfactor Nivel 1

Ponderación Gran factor

# Algunas definiciones conceptuales

- Item de Valoración.
- Niveles o grados.
- Escala de valoración.
- Unidad de Valoración.
- Puntos / Puntaje.

# Ítem de valoración

Los factores se subdividen en subfactores, dimensiones, subdimensiones, tanto como sea necesario para llegar a una variable apta para realizar una medición objetiva o discrecional a través de distintos indicadores. Para facilitar el manejo práctico, se le llama “Ítem de Valoración” al concepto que realmente se esté valorando, independientemente de que el mismo sea un subfactor, una dimensión o subdimensión.

# Niveles o grados

Son las subdivisiones dentro de los Items de valoración, que se corresponden con lo que puede observarse en forma diferenciada en la realidad.

Por lo tanto, cada Item de Valoración puede tener una cantidad diferente de niveles o grados.



# Escala de valoración

- Cada Item se valora en una escala de 0 a 1000 “Unidades de Valoración”. La utilización del sistema centesimal (\*) facilita la comparación relativa de las distintas observaciones, en particular cuando se requiere una valoración de tipo “discrecional”.
- *(\*) Si bien se usa el sistema centesimal, se prefiere una amplitud de 0 a 1000 por una razón práctica: facilita la no utilización de decimales en los subtotales y en los puntajes finales.*

# Unidad de Valoración (o de Medida)

Son los valores numéricos del rango 0 a 1000 en que se expresan las **escalas de valoración**, para discriminar cuantitativamente los distintas observaciones (**niveles o grados**). Estas Unidades de Valoración se ven impactadas por la ponderación de cada ítem. El proceso concluye en una nueva expresión numérica que son los **Puntos o Puntaje**.

# Puntos / Puntaje

Se trata de la expresión numérica final de cada Gran Factor y, por la suma de éstos, de la valoración final de cada Cargo.

Se llega al puntaje final a través de un proceso que implica:

- Asignar a cada item de valoración un nivel de una escala graduada de 0 a 1.000
- Aplicar a ese valor el el porcentaje de **ponderación** (o sucesivas ponderaciones) que corresponda.



# Distribución de unidades de valoración – Ejemplos

Aritmética	Geométrica	Discrecional	Grado o Nivel
100	100	100	Interpretar órdenes verbales de superiores jerárquicos
400	215	200	Leer e interpretar instrucciones y órdenes de trabajo escritas
700	464	300	Leer e interpretar planos
1000	1000	1000	Leer e interpretar condiciones de pliego particular de la obra

## 1) Progresión aritmética:

Las unidades se distribuyen en intervalos de amplitud uniforme entre los grados o niveles. En principio, este criterio se ajusta al logro de la equidad salarial.

Ejemplo (Construcción): Subfactor “Interpretar información técnica”:

Unidades	Grado o Nivel
100	Interpretar órdenes verbales de superiores jerárquicos
400	Leer e interpretar instrucciones y órdenes de trabajo escritas
700	Leer e interpretar planos
1000	Leer e interpretar condiciones de pliego particular de la obra

# Cálculo de la amplitud entre niveles

- Al primer nivel observable se le aplica, como mínimo, el 10% del máximo, es decir 100 en un máximo de 1000). Puede ser más, o menos, siempre que exista una fundamentación por parte de los expertos funcionales.
- La amplitud en una progresión aritmética se calcula:

***Amplitud = (Máximo - Mínimo) / ( n-1)***, donde “n” es el número de niveles o grados observables.

## 2) Progresión geométrica:

Las unidades se distribuyen en intervalos que tienen una “razón constante” entre ellos. Puede aplicarse pero sólo con sumo cuidado y en forma muy fundamentada, a efectos de evitar discriminación contra los cargos de menor valoración.

Ejemplo:

Subfactor “Interpretar información técnica”, con razón = 2,15 veces

Unidades	Grado o Nivel
100	Interpretar órdenes verbales de superiores jerárquicos
215	Leer e interpretar instrucciones y órdenes de trabajo escritas
464	Leer e interpretar planos
1000	Leer e interpretar condiciones de pliego particular de la obra



# Cálculo de la “razón”

Se calcula en Excel, con la función “Herramientas / Buscar Objetivo” (Tools / Goal Seek).

### 3) Criterio discrecional:

Las unidades se distribuyen en forma irregular, siempre en base a sólidos argumentos técnicos provistos por los expertos.

Ejemplo:

Subfactor “Interpretar información técnica”

Unidades	Grado o Nivel
100	Interpretar órdenes verbales de superiores jerárquicos
200	Leer e interpretar instrucciones y órdenes de trabajo escritas
300	Leer e interpretar planos
1000	Leer e interpretar condiciones de pliego particular de la obra

## 4) “Diversidad” vs. “máximo esfuerzo o mérito”

Esta dualidad se refiere cuando las observaciones o niveles pueden ser opciones múltiples, no excluyentes entre sí.

**Foco en máximo esfuerzo o mérito:** cuando lo más relevante y representativo podría ser la “observación más alta” de cada subdivisión (foco en el máximo mérito o máximo esfuerzo).

**Foco en la diversidad:** cuando lo más significativo podría ser el promedio de las observaciones. A su vez en este caso también se debe definir si se computan sólo los valores observados (es decir excluyendo las observaciones nulas o ceros) o si el promedio debe incluir también los valores en cero.

# Foco en el máximo esfuerzo o mérito

Subfactor “Vibraciones por uso de maquinarias”

Unidades	Nivel o grado
→100	Cara
→550	Mano / brazo
1000	Todo el cuerpo
<b>550</b>	<b>VALOR MÁS ALTO OBSERVADO</b>

# Foco en diversidad

## Subfactor “Interacción con otros”

Unidades	Nivel o grado
→100	Pares, misma área
225	Otros niveles / otras áreas
→225	Jefes, superiores
450	Otras especialidades
775	Subcontratistas
→1000	Clientes
1000	Proveedores
<b>442</b>	<b>VALOR PROMEDIO DE LAS OBSERVACIONES</b>

## Actividad 6

Identificar grandes factores, sub factores y su operacionalización.



## Actividad 7

Revisar y ajustar a formulario de relevamiento



# Muchas gracias