

CATINADO

9024



PLAN PILOTO PARA IMPLANTAR EN LA ADMINISTRACION  
PROVINCIAL UN SISTEMA INTEGRAL DE REMUNERACIONES

PROVINCIA DE SALTA

INDICE

	<u>Página</u>
MANUAL DE EVALUACION DE FUNCIONES	
INTRODUCCION	1
CAPITULO I - MANUAL DE EVALUACION DE TAREAS PARA POSICIONES CON FUNCIONES DE SUPERVISION	2
CAPITULO II - MANUAL DE EVALUACION DE TAREAS PARA POSICIONES SIN FUNCIONES DE SUPERVISION	9

Subinforme n° 1

30 junio 1970

Buenos Aires

①

K.310

H11

III

## MANUAL DE EVALUACION DE FUNCIONES

### INTRODUCCION

De los sistemas de remuneraciones generalmente aceptados para Evaluación de Tareas hemos seleccionado el sistema factorial -por puntos- que hemos juzgado el más conveniente en la circunstancia.

Nuestra decisión se basó en la experiencia recogida en el transcurso del proyecto y en otras previas en las que en circunstancias similares obtuvimos, con el sistema mencionado, resultados satisfactorios.

Sobre la base de los factores definidos en el Manual de Descripción de Funciones, hemos procedido a ordenar dichos factores de acuerdo a su importancia relativa, asignando a cada uno de ellos una ponderación o peso relativo. En el mismo sentido hemos trabajado respecto de los subfactores.

Asimismo, hemos fijado para las funciones tope del "ranking" un valor máximo sobre cuya base hemos determinado los valores óptimos que cada uno de los factores podrán alcanzar.

Este manual consta de los siguientes capítulos:

- I. Manual de Evaluación de Tareas para posiciones con funciones de supervisión y/o técnicos.
- II. Manual de Evaluación de Tareas para posiciones sin funciones de supervisión.

La consistencia del presente manual estará sujeta a una prueba piloto que confirmará la justeza de sus enunciados o, caso contrario, permitirá la detección y posterior corrección de eventuales fallas.

Las normas relativas a procedimientos formarán parte del manual por el que se rija el desenvolvimiento de los comités de evaluación.

## CAPITULO I

# MANUAL DE EVALUACION DE TAREAS PARA POSICIONES CON FUNCIONES DE SUPERVISION Y/O TECNICAS

## FACTORES Y ADJUDICACION DE PUNTAJES

FACTORES		SUBFACTORES	PUNTAJE MAXIMO	% PUNTAJE
I.	CONOCIMIENTOS	( Educación ( Experiencia	150	30
II.	COMPLEJIDAD Y RESPONSABILIDAD		100	20
III.	ERRORES QUE PUE DEN COMETERSE		75	15
IV.	SUPERVISION EJER CIDA	( Naturaleza ( Alcance	75	15 <i>si se alcanza a que se logre</i>
V.	RELACIONES INTER PERSONALES		50	10
VI.	AMBIENTE Y CONDI CIONES DE TRABAJO		50	10
			<u>500</u>	<u>100</u>

## CONOCIMIENTOS

EDUCACION	EXPERIENCIA						
	A	B	C	D	E	F	G
	De 3 a 6 meses	De 6 a 9 meses	Más de 9 meses y hasta 1 año	Más de 1 y hasta 2 años	Más de 2 y hasta 3 años	Más de 3 y hasta 4 años	Más de 4 años
1. Estudios primarios completos	20	25	30	35	45	55	65
2. Estudios secundarios hasta 3º año o instrucción equivalente	25	30	35	45	55	65	80
3. Estudios secundarios completos o instrucción equivalente (Comercial, Industrial, Normal, Nacional, etc.). Este nivel incluye cursos especializados relacionados con el cargo, inferiores a un año	30	35	45	55	65	80	95
4. Estudios secundarios completos más 2 o 3 años de estudios universitarios o formación equivalente	35	45	55	65	80	95	110
5. Estudios universitarios completos	45	55	65	80	95	110	130
6. Estudios universitarios completos más cursos especializados de postgraduados superiores a 1 año	55	65	80	95	110	130	150

## COMPLEJIDAD Y RESPONSABILIDAD

1. Las tareas son de naturaleza simple y requieren poca iniciativa o criterio propio pues los procedimientos están estandarizados y la supervisión es muy directa. 15
2. Las tareas en general no son complejas. Los problemas pueden involucrar alguna complejidad, pero las decisiones no son difíciles pues los procedimientos están estandarizados y las alternativas son limitadas. 25
3. Las tareas involucran algunas funciones de tipo semi-rutinario o son relativamente complejas en cuanto a cálculos, informes requeridos y ciertas prestaciones de servicios que involucren situaciones complicadas, aunque en su mayor parte los procedimientos están estandarizados, en algunos casos se requiere cierta iniciativa o criterio. 40
4. Las tareas son normalmente de naturaleza algo difícil por la complejidad de los informes y/o cálculos requeridos, por la iniciativa y criterio a emplear en el planeamiento de cursos de acción o en la determinación del grado de flexibilidad de las normas estandar. El trabajo se puede realizar dentro de procedimientos hasta cierto punto estandarizados o generalmente aceptados. 65
5. Las tareas requieren considerable iniciativa y criterio personal en el planeamiento y realización de las funciones, dentro de estándares sólo globalmente definidos, en el análisis de información o informes complejos, diseños de nuevos procedimientos, o en el manejo de situaciones rutinarias. El nivel de eficacia del mismo puede tener gravitación significativa en el normal desenvolvimiento de otras tareas. 100



# SUPERVISION EJERCIDA

NATURALEZA	ALCANCE				
	1	2	3	4	5
	Hasta 3 personas	Entre 4 y 8 personas	Entre 9 y 18 personas	Entre 19 y 40 personas	Más de 40 personas
1. Supervisión directa sobre un grupo de personas. Todas las tareas las dirige y controla paso a paso, ocasionalmente ejecuta alguna de ellas	10	15	20	30	40
2. Supervisión directa sobre la totalidad de las tareas de una Sección o Departamento, siendo las mismas de carácter rutinario	15	20	30	40	50
3. Supervisión de una Sección o Departamento con ingerencia sobre la asignación de trabajo y responsabilidad, la naturaleza de las tareas que supervisa es de tipo semi-rutinaria	20	30	40	50	60
4. Supervisión de una Repartición (Dirección) con responsabilidad que involucre costos, personal, métodos y materiales. La Dirección de la repartición comprende la supervisión de tareas complejas	30	40	50	60	75

## ERRORES QUE PUEDAN COMETERSE

1. Errores fácilmente detectables y rápidamente corregibles, que no traban el normal desenvolvimiento de las tareas de la Sección. 10
2. Errores de importancia relativa que pueden ser corregidos en procesos siguientes, pero ocasionando demoras e inconvenientes, incidiendo en costos o pérdidas materiales. 20
3. Errores de importancia que no son fácilmente detectables pudiendo incidir en demoras o pérdidas en otras secciones. Errores de esta naturaleza pueden acarrear consecuencias graves dentro de la Sección o Departamento. 45
4. Este nivel incluye errores que pueden escapar a los controles normales de la Dirección, ocasionando perjuicios de cierta consideración en otras secciones. 75



## RELACIONES INTERPERSONALES

1. Responsable en primer lugar por tener relación efectiva con sus compañeros más próximos, aunque podría tener ciertos contactos con personal de otras secciones por problemas menores de tipo rutinario. 8
2. Responsable por contactos con empleados de otras secciones, principalmente para proveer u obtener información de tipo rutinario o realizar contactos externos ocasionales. Para llegar a una comprensión o entendimiento con estos contactos no se requieren demasiadas discusiones o argumentos. 16
3. Responsable por contactos regulares con empleados de otra sección o repartición para obtener y proveer información frecuentemente compleja y fuera de rutina que normalmente requiera cierta argumentación y conversación para llegar a su entendimiento o clasificación; o frecuentes contactos con personas ajenas a la Administración que requieren tacto y cortesía para crear una impresión favorable. 25
4. Responsable por contactos regulares con empleados de otros Ministerios, agencias externas, proveedores, etc., que requieren tacto, discreción y/o criterio o cierta habilidad o persuasión para obtener la buena voluntad o aceptación del contacto y donde cualquier acto impropio podría repercutir en los resultados de su gestión. Esta categoría incluirían cargos que tuvieran por su naturaleza contacto constante con público o proveedores donde el mismo puede tener influencia en pérdidas de tipo material o monetaria. 50

## AMBIENTE Y CONDICIONES DE TRABAJO

1. El flujo de trabajo y la naturaleza de las tareas involucran una concentración normal y poco esfuerzo físico.
  - A. Condiciones de trabajo y elementos circundantes norma  
les 8
  - B. Condiciones de trabajo desagradables a causa de elemen  
tos tales como exposición frecuente a ruidos molestos  
o a temperaturas extremas, suciedad o peligro, etc. 15
2. El flujo de trabajo y la naturaleza de las tareas involucran niveles de concentración mental y visual superiores a los normales por prolongados períodos de tiempo, o las tareas involucran esfuerzo o fatiga física superiores a los normales debido a la necesidad de permanecer parado, de caminar o de repetir movimientos monótonos durante gran parte del tiempo.
  - A. Condiciones de trabajo y elementos circundantes norma  
les 15
  - B. Condiciones de trabajo desagradables a causa de elemen  
tos tales como exposiciones frecuentes a ruidos moles-  
tos o a temperaturas extremas, suciedad o peligro, etc. 30
3. El flujo del trabajo y la naturaleza de las tareas involucran concentración mental y visual por largos y sostenidos pe-  
ríos de tiempo, o las tareas son físicamente fatigosas de  
bido a la necesidad de estar continuamente parado o la ne-  
cesidad de levantar ocasionalmente cargas pesadas, etc.
  - A. Condiciones de trabajo y elementos circundantes norma  
les 30
  - B. Condiciones de trabajo desagradables a causa de elemen  
tos tales como exposición frecuente a ruidos molestos  
o a temperaturas extremas, suciedad o peligro, etc. 50

## CAPITULO II

### MANUAL DE EVALUACION DE TAREAS PARA POSICIONES SIN FUNCIONES DE SUPERVISION

# FACTORES Y ADJUDICACION DE PUNTAJES

FACTORES	SUBFACTORES	PUNTAJE MAXIMO	% PUNTAJE
I. CONOCIMIENTOS	( Educación ( Experiencia	80	32
II. COMPLEJIDAD Y RESPONSABILIDAD		50	20
III. SUPERVISION A QUE ESTA SUJETO		45	18
IV. RELACIONES INTER- PERSONALES		25	10
V. ESFUERZO FISICO RE QUERIDO		25	10
VI. CONDICIONES AMBIEN TALES DE TRABAJO		<u>25</u> 250	<u>10</u> 100

## CONOCIMIENTOS

EDUCACION	EXPERIENCIA				
	A	B	C	D	E
	Hasta 2 meses	De 2 a 5 meses	De 5 a 9 meses	De 9 meses a 1 año	Más de 1 año
1. Estudios primarios incompletos	10	15	20	25	30
2. Estudios primarios completos	15	20	25	30	35
3. Estudios secundarios hasta 3º año, o instrucción equivalente	20	25	30	35	45
4. Estudios secundarios completos o instrucción equivalente (Comercial, Industrial, Normal, Nacional, etc.). Este nivel incluye cursos especializados relacionados con el cargo, inferiores a 1 año.	25	30	35	45	55
5. Estudios secundarios completos más 2 a 3 años de estudios universitarios o formación equivalente	30	35	45	55	65
6. Estudios universitarios completos. Este nivel incluye cursos adicionales de hasta 1 año.	35	45	55	65	80

## COMPLEJIDAD Y RESPONSABILIDAD

- |  |    |
|--|----|
| 1. Tareas elementales basadas en actividades rutinarias requiriendo para el caso escasa o ninguna iniciativa personal.   | 10 |
| 2. La función requiere para su desempeño poca iniciativa o criterio propio, estando sus procedimientos estandarizados.   | 15 |
| 3. Las tareas en general no son complejas pero pueden involucrar problemas en que se requiere juicio personal para analizar los hechos y para decidir la acción a seguir dentro de los límites de normas o procedimientos claramente establecidos. | 20 |
| 4. El trabajo es algo complejo, aunque las tareas están supeditadas a objetivos, políticas e instrucciones amplias. Debe analizarse los hechos y prepararse las tareas para su posterior aprobación.   | 30 |
| 5. El trabajo es complejo y las tareas involucran problemas específicos donde es necesario tomar decisiones que requieran juicio propio.   | 50 |

## SUPERVISION A QUE ESTA SUJETO

1. Trabaja bajo supervisión muy directa o sujeto a tareas re-  
petitivas delimitadas por normas y procedimientos estable-  
cidos, consultando con el supervisor cualquier caso cues-  
tionable. 10
2. Trabajo sujeto a supervisión ocasional, planea su propia  
tarea y procede sólo cuando los objetivos están claramen-  
te establecidos y las tareas en su mayor parte siguen nor-  
mas en vigencia, consultando a su supervisor sólo en ca-  
sos especiales. 15
3. Trabaja bajo directivas generales cuyos objetivos son el  
cumplimiento de determinadas metas: planea, aunque ele-  
mentalmente, procedimientos y métodos para alcanzar ob-  
jetivos definidos. 25
4. Trabaja en forma independiente, consultando a sus superio-  
res en caso de tratarse de compromisos mayores que los  
de costumbre. 45

## RELACIONES INTERPERSONALES

1. Responsable en primer término por tener una relación efectiva con sus compañeros más próximos. 4
2. Relaciones con el personal de la sección, aunque ocasionalmente podría tener ciertos contactos con personal de otras secciones. La información intercambiada es meramente rutinaria. 8
3. Responsable por contactos regulares con empleados de otras secciones, principalmente para proveer u obtener información de tipo rutinario o realizar contactos externos ocasionales. Para llegar a una comprensión o entendimiento con estos contactos no se requieren discusiones o argumentos. 16
4. Responsable por contactos regulares con empleados de otras secciones o reparticiones para obtener y proveer información frecuentemente algo compleja y fuera de rutina y que normalmente requiere cierta argumentación o conversación para llegar a un entendimiento o clasificación; o frecuentes contactos con personas ajenas a la Administración que requieren principalmente tacto y cortesía para crear una impresión favorable. 25



## ESFUERZO FISICO REQUERIDO



- |   |    |
|---|----|
| 1. Actividad normal que no requiere esfuerzo físico particular.   | 5  |
| 2. Tareas sujetas ocasionalmente a realizar esfuerzos que requieran una concentración especial. Se incluyen tareas rutinarias que impliquen cierto desgaste físico. | 10 |
| 3. Tareas que periódicamente exigen una concentración elevada, ocasionando asimismo, un desgaste físico <u>importan</u> te.   | 15 |
| 4. Tareas que normalmente además de exigir una elevada concentración están rodeadas de exigencias físicas <u>import</u> antes que hacen al desempeño de la misma.   | 25 |

## CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO

- |   |    |
|---|----|
| 1. Condiciones ambientales de trabajo normales  | 5  |
| 2. Condiciones ambientales de trabajo buenas. Ocasionalmen <u>te</u> expuesto a ruidos, suciedad, calor, etc. incluye cualquier factor desagradable que afecte las condiciones de tra <u>ba</u> jo. | 10 |
| 3. Algunas condiciones de trabajo desagradables, como por ejemplo: ruidos, gases, calor, suciedad, etc. aunque sin estar expuesto a ellas permanentemente.  | 15 |
| 4. Permanente exposición a diferentes factores desagradables.   | 20 |
| 5. Frecuente exposición a condiciones de trabajo peligrosas.  | 25 |