Determinación y definición de los grados.

En las bases de la selección de subfactores, se señala que los factores seleccionados deben ser importantes y encontrase en la mayoría de los puestos típicos y clave para cada rama. Ciertamente, estos subfactores se expresan en diversa extensión, amplitud y grados en los puestos.

Estos grados los hemos ya identificado en el análisis de los puestos al determinar que algunos sólo exigen saber leer y escribir para ejecutar sus actividades, mientras que otras necesariamente exigen conocimientos de carácter técnico e incluso profesionales. Ahora, con objeto de diferenciar los puestos en términos de sus requisitos variables, deben definirse los grados de los subfactores en un número suficiente que diferencie los puestos.

Debe tomarse la información de los intrumentos de captación empleados para el análisis y estudiar los puestos en términos de cada subfactor para determinar los grados mínimos requeridos y el mayor grado que se presenta a efecto de definir la escala de gradación y definirlos tan clara, concisa y explícitamente como sea posible para valuar los puestos en forma consistente y uniforme. Si las definiciones son ambiguas dan lugar a distintas interpretaciones y consecuentemente, variaciones en la calificación. se debe procurar ilustrar con ejemplos o citar los puestos clave que se ajustan a cada grado. Términos como "pequeño", "grande", "amplio", "limitado", "ilimitado", deben evitarse o bien incluir información aclaratoria adicional que indique un parámetro cuantitativo o de referencia objetiva que posibilite aproximarnos a una valoración más precisa.

A continuación presentamos la gradación de algunos subfactores:

Conocimientos. Requistos educacionales.

Grado

1.- Requiere saber leer y escribir.

2.- Requiere los conocimientos a nivel de instrucción primaria. Comprender instrucciones sencillas, empleo de aritmética ordinaria.

3.- Requiere estudios de instrucción primaria completa y adicionalmente conocimientos generales del puesto. Manejo de operaciones aritméticas que incluyan decimales, proporciones y comprensión de dibujo, gráficas y diagramas simples.

4.- Requiere los conocimientos a nivel de estudios de secundaria, secundaria técnica o prevocacional o bien los conocimientos de estudios técnicos o comerciales después de la primaria. Deberá leer con fluidez y precisión, comprender la lectura, realizar con rapidez operaciones aritméticas.

5.- Requiere estudios de instrucción secundaria, secundaria técnica o prevocacional completa o bien instrucción completa de estudios comerciales o técnicos tales como: mecanografía, taquigrafía, dibujo técnico, electricidad, mecánica o de otros oficios del mismo nivel de complejidad.

6.- Requiere conocimientos técnicos y especializados de oficios, empleo de fórmulas, manuales y principios o métodos básicos de operación de equipos y herramientas de un nivel de especialización equivalente a estudios después de la secundaria, estudios secretariales, de archivos, bibliotecología, etc.

7.- Requiere estudios completos o terminados de carrera comercial o técnica después de la secundaria; maestro electricista, secretaria, técnico en electrónica, auxiliar contable, etc., equivalentes al nivel de estudios de enseñanza media superior.

8.- Requiere los conocimientos de educación preparatoria o vocacional terminada.

9.- Requiere estudios de carrera técnica o subprofesional en campos especializados de conocimiento, con duración no mayor de 3 años o estudios a nivel licenciatura menores del 75% de total de créditos.

10.- requiere estudios completos de licenciatura, pasante de la profesión a que se refiere el puesto.

11.- Requiere estudios terminados y grado académico a nivel licenciatura.

12.- Requiere los conocimientos propios de estudios de especialización o postgrado del área a que se refiere el puesto.

Experiencia.

Grado

1.- No requiere experiencia previa en las actividades del puesto.

2.- Requiere de uno a tres meses de experiencia y adicionalmente conocimientos de las tareas del puesto.

3.- Requiere hasta seis meses de experiencia.

4.- Requiere de un año de experiencia en puesto similiar.

5.- Requiere hasta dos años de experiencia previa en las tareas específicas del puesto.

6.- Requiere hasta tres años de experiencia.

7.- Requiere hasta cinco años de experiencia.

8.- Requiere más de cinco años de experiencia.

Criterio e Iniciativa.

Grado

1.- Requiere la comprensión de instrucciones específicas u órdenes precisas, claras y sin variación para la realización de actividades rutinarias de baja complejidad, las operaciones que se realizan son sumamente repetitivas y existe un mínimo de precisión.

2.- Requiere la comprensión de instrucciones variables pero claras y concretas para la realización de actividades diferentes no siempre rutinarias pero relacionadas entre sí, todas sencillas.

3.- Requiere la comprensión de normas, reglas, instrucciones genéricas y/o procedimientos no rutinarios para atender un número considerable de actividades no simpre relacionadas entre sí, para la resolución de problemas sencillos.

4.- Requiere la comprensión e interpretación de procedimientos, métodos y sistemas específicos para la solución de situaciones no previstas en forma concreta dentro de las normas, reglas o instrucciones genéricas.

5.- Requiere la capacidad de análisis y el desarrollo de técnicas y procedimientos de estudio para recomendar métodos y sistemas específicos para la realización del trabajo y especificaciones técnicas.

6.- Requiere la capacidad de análisis para recomendar mejoras en los métodos, procedimientos y sistemas de acuerdo a las políticas generales de su departamento.

7.- Requiere la capacidad y la preparación técnica o habilidad administrativa para la atención de múltiples problemas de diferentes aspectos para hacer frente a situaciones especiales donde predomine sugerir o implementar nuevas formas, procedimientos y métodos.

8.- Requiere la capacidad para participar en la formulación de programas, proyectos, implantación de sistemas y presupuestos para las actividades y operaciones del área. Atiende a múltiples problemas donde predominan factores subjetivos sin procedentes.

9.- Requiere del conocimiento y comprensión de las políticas generales y específicas de la dependencia, así como de disposiciones técnicas que afectan la operación de los sistemas; el puesto demanda la atención a problemas graves, determinados por factores complejos.

Toma de decisiones.

Grado

1.- Las decisiones inherentes al puesto se concentran a identificar problemas y llamar la atención de éstos al jefe o a las personas indicadas. Se toman decisiones sencillas sobre alternativas obvias que no requieren de análisis profundo; no se considera el impacto de estas decisiones, ya que una decisión mal tomada puede atribuirse a descuido o negligencia. Las situaciones ordinarias del puesto presentan pocas variables de decisión. Existen políticas y procedimientos precisos para su solución.

2.- Las funciones típicas del puesto implican las necesidad de tomas decisiones basadas en métodos, procedimientos preestablecidos, donde con frecuencia se generan alternativas diferentes sobre bases semi-rutinarias. A pesar de existir controles sistemáticos, las malas decisiones pueden llegar a causar trastornos que generalmente pueden ser corregidos posteriormente. El puesto presenta algunas variables que requieren de soluciones sencillas que no están contempladas en políticas ni procedimientos.

3.- Comúnmente, las decisiones inherentes al puesto requieren de análisis previo de problemas y el generar alternativas en normas y políticas bien definidas, que deben ser reportadas al jefe o al personal afectado, ya que requieren de alguna coordinación para evitar problemas posteriores. Una mala decisión puede llegar a tener impactos irreversibles de mediana magnitud en imagen de la Institución, costo, o moral del personal. Las situaciones ordinarias del puesto presentan algunas variables semi-complejas que requieren de un análisis previo de varias alternativas para actuar correctamente.

4.- Las decisiones inherentes del puesto y los problemas que éstas deben resolver requieren la *interpretación* de políticas, normas generales, leyes y procedentes. El impacto de las decisiones inherentes al puesto, que generalmente obliga a analizar efectos potenciales. Los controles que son suficientes para asegurar la minimización del impacto de las decisiones en la imagen de la Institución, costo ó moral del personal. Los problemas ordinarios del puesto presentan muchas variables semi-complejas y algunas complejas, mismas que exigen un análisis completo para actuar correctamente.

5.- Las decisiones inherentes al puesto forman parte de las funciones del mismo; el análisis de los problemas y el desarrollo de alternativas son hechas en su mayor parte por los subordinados del ocupante del puesto, la toma de decisiones se basa en

normas generales y en forma ocasional exclusivamente en juicio y criterio. Una característica importante de este grado es que la función de análisis de problemas potenciales se vuelve parte del proceso de toma de decisiones. La trascendencia de las decisiones típicas es generalmente importante y el impacto se refleja en costos, ahorros, imágen de la Institución ó moral del personal.

6.- El puesto exige que el ocupante tome decisiones complejas con bastante frecuencia; el análisis de los problemas y el desarrollo de las alternativas son hechos normalmente por terceros. La calidad de la decisión depende en gran parte de juicio, criterio y creatividad, así como de coordinación y comunicación compleja. Las decisiones normalmente se reflejan en resultados importantes en términos de costo, imágen o moral del personal de la Institución.

Responsabilidad por Dirección y Supervisión.

Grado

1.- No requiere actividades de supervisión, se es responsable sólo de su propio trabajo.

2.- Se es responsable de la asignación y revisión de tareas rutinarias y sencillas del personal a su cargo, el ocupante del puesto desarrolla actividades semejantes a las de los puestos que supervisa, ayuda e instruye conforme es necesario. Los trabajos de dirección y supervisión ocupan entre el 25 y 35% de su jornada.

3.- Se es responsable de la asignación, revisión y terminación de trabajos rutinarios y sencillos, durante parte de la jornada el ocupante desarrolla actividades semejantes a las de los puestos que supervisa, comprueba y verifica los trabajos. Los trabajos de supervisión ocupan hasta el 50% de la jornada.

4.- Requiere de la distribución frecuente de tareas y de la supervisión de su ejecución durante la mayor parte del tiempo, asimismo requiere de revisiones y correcciones periódicas de las operaciones y de indicaciones de carácter técnico que requiere dirección y ayuda considerable.

5.- Requiere de la distribución frecuente de tareas y de la supervisión de su ejecución durante más del 50% de la jornada, a fin de mantener un flujo y ritmo de trabajo constante, es responsable de la operación efectiva y el mantenimiento de programas y resultados..

6.- Requiere de supervisar en forma directa las actividades de una unidad especializada, controlando calidad, rendimiento, costo y eficacia de los trabajos, asimismo atiende y resuelve problemas variados del personal a su cargo.

7.- Requiere planear y coordinar el trabajo del área a su cargo con responsabilidad directa sobre la operación efectiva, el desarrollo de las tareas y de los resultados que se obtengan. Sus subalternos tienen funciones técnicas y administrativas o de supervisión quienes invierten más del 50% en estas actividades. El puesto demanda la solución de problemas, control de rendimiento y eficiencia.

8.- Requiere dirigir y supervisar varias unidades, cuyos responsables directos se ubican en el sexto grado. El ocupante es responsable de los resultados globales de las unidades a su cargo.

Responsabilidad en trámites, procesos y/o procedimientos.

Grado

1.- El incumplimiento de las acciones dirigidas hacia la limpieza, conservación y mantenimiento de las instalciones y equipos de