

INSTITUTO PROFESIONAL INACAP

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL III

INTEGRANTES:

RANCAGUA; 2 DE NOVIEMBRE DE 2001.

INTRODUCCIÓN

En el sexto semestre de la carrera de Ingeniería en Administración de Empresas, mención personal, en la cátedra de Administración de personal III, nuestro curso se dividió en grupos con el objetivo de analizar diversos temas incluidos en el programa de estudio.

Nuestro equipo de trabajo desarrollará el tema de Evaluación de Cargo, que en simples palabras es un proceso de análisis y comparación del contenido de los cargos de una organización con el fin de colocarlos en un orden de clases, que servirá de base para un sistema de remuneraciones.

La Evaluación de Cargo es un medio de determinar el valor relativo de cada cargo dentro de la estructura organizacional y la posición de cada cargo dentro de la estructura de cargos de la organización.

Para el desarrollo del tema se eligió a la empresa Telefónica CTC – Chile, sucursal Rancagua.

Nuestro objetivo es desarrollar y dar a conocer las distintas etapas, procedimientos y métodos utilizados en la Evaluación de Cargos y verificar si es aplicado en la empresa mencionada anteriormente.

La Evaluación de Cargos pretende ser un medio de determinar el valor relativo de cada cargo dentro de la estructura organizacional y la posición relativa de cada cargo dentro de la estructura de cargos de la organización. Intenta determinar la posición relativa de cada cargo con los demás, las diferencias significativas entre los diversos cargos se colocan en una base comparativa con el fin de permitir una distribución equitativa de los salarios dentro de una organización, para neutralizar cualquier arbitrariedad.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE TELEFÓNICA CTC CHILE

Chile está ubicado en el extremo sur occidental de América del Sur, entre el Océano Pacífico y la Cordillera de los Andes y cuenta con aproximadamente 15.000 de habitantes. La superficie del territorio continental es de 741.000 Km². y una posesión en el pacífico a 3.800 Km. de sus costas, la Isla de Pascua.

Sin contar la provincia Antártica el país tiene 4.300 Km. de largo de Norte a Sur con un ancho medio de 180 Km. En la zona norte desértica, que tiene el 41% de la superficie total del país, vive el 10% de su población; en la zona central con 29% de la superficie vive más del 88% de los habitantes; y en la zona sur con 30% de la superficie vive poco más del 1.5% de los habitantes.

La geografía chilena es muy variada, lo que dio impulso en el crecimiento de la demanda de comunicaciones, a la vez una mayor dificultad en la satisfacción de ella. Con este comentario sirve para comprender el proceso de instalación y desarrollo de los diferentes tipos de comunicaciones.

Para mostrar el desarrollo histórico de las telecomunicaciones en el país se ha elegido hacerlo separadamente por área. Se ha tratado de mantener en cada una de ellas una secuencia lo más ajustada posible al orden cronológico de los acontecimientos.

El tema se ha dividido en tres áreas:

- Área de Servicio Telegráfico Terrestre.
- Área de Servicio Cablegráfico Submarino.
- Área de Servicio Telefónico.

Por motivos relacionados a la investigación, sólo se tomará la tercera área, de Servicios telefónicos.

ÁREA DE SERVICIO TELEFÓNICO

Chile supo de la existencia del teléfono uno o dos años después de inventado. Esta noticia hizo pensar al ciudadano norteamericano Husbands, residente en Valparaíso, en la posibilidad de traer al país el Telégrafo Parlante nombre con que se conocía este nuevo método de comunicación instantánea. En 1879 viajó a los Estados Unidos con el propósito de obtener la autorización para su utilización en Chile. Sin embargo el hecho que los dos inventores que se disputaban la autoridad de este sistema: el señor Elisha Gray en California y el señor Alexander G. Bell en Massachussets, en los estados Unidos de América, hubiesen pedido el mismo día la patente para este invento le impidió obtener dicha autorización de inmediato. La Corte Suprema de Estados Unidos decidió sólo en 1880 que la prioridad pertenecía al Sr. Bell, que por la diferencia horaria entre los dos Estados en que residían había antecedido por horas a su competidor.

Ya de regreso en Chile el Sr. Husbands recibió del Sr. Thomas A. Edison poder general fechado el 27 de febrero de 1880, para reclamar patentes por mis inventos de mejoras introducidas a la telefonía (se refería a los teléfonos del Sr. Gray con quién se había asociado); otro poder también de la misma fecha le concedió la misma autorización para el Perú. Poco después, el 7 de Mayo recibió otro documento, firmado éste por el propio Sr. Bell, nombrándolo su representante legal y autorizándolo para solicitar cartas patentes para sus invenciones.

El visionario Sr. Husbands nunca dudó en obtener la autorización para instalar el teléfono en Chile. Por eso, ya el 26 de Enero de 1880 había publicado una nota en el diario El Mercurio de Valparaíso sobre este medio de comunicación. En el mes de Febrero hizo además una demostración práctica tendiendo algunas líneas en el Barrio del Puerto, que según El Mercurio de 21 de Febrero, había sido muy exitosa.

El presidente de la República don Aníbal Pinto le otorgó dos meses después, la primera concesión telefónica y el 26 de Abril de 1880 se constituyó en Valparaíso, ante el Notario don Francisco Pastene, la Compañía de Teléfonos de Edison, de manera que Chile contó con este servicio solamente cinco años después del portentoso invento del Sr. Bell.

Para obtener una mayor aceptación del público y atraer los capitales necesarios, el 29 de Abril efectuó una demostración de comunicación telefónica entre Valparaíso y Santiago, utilizando para ello la línea telegráfica de 200 Km. de longitud de la Compañía de Telégrafo Magnético. A pesar del éxito, comentado en la prensa de la época, no se estableció en ese entonces una línea telefónica permanente entre los dos puntos.

A fines de septiembre de 1881 había ya en funcionamiento en Valparaíso entre 200 y 300 teléfonos; al año siguiente se efectuó con éxito una prueba de comunicación entre Santiago y San Fernando (a 150 Km. hacia el sur) utilizando la línea del telégrafo de los FFCC. Pero, el capital de la empresa no era suficiente para el servicio en el país, ni hacia el norte por la costa del Pacífico de América del Sur como era la intención del Sr. Husbands, quien pensaba llegar con una línea terrestre hasta Ecuador y Colombia. La Compañía le encargó negociar en Europa o estados Unidos la obtención de los capitales necesarios; inicialmente trató de formar en Inglaterra una empresa que se llamaría The American West Coast Telephone Co. Ltd. . Esta compañía fue adquirida totalmente el 28 de junio de 1889 por The Chili Telephone Co., empresa británica formada con este fin. En esa fecha, 5 años después del inicio de las actividades la West Coast Telephone había crecido hasta tener 2.187 suscriptores; poco más de 1.000 en Santiago, casi 500 en Valparaíso y el saldo en localidades

vecinas. En un comienzo los servicios prestados por su sucesora The Chili Telephone Co., la Compañía del Teléfono Inglés como se le designaba, eran muy limitados y sólo cubrían grupos de provincias no interconectados entre ellos.

Es interesante constatar que a poco más de 50 años de vida independiente ya Chile lideraba en toda América Latina con sus empresas de transportes marítimos y terrestres, como también que a menos de una década de la invención de las comunicaciones eléctricas estuvieran en servicio de la electricidad, aún cuando esta no se la utilizaba todavía para alumbrado domiciliario o público ni como método de tracción.

En esos años también funcionaban varias otras compañías telefónicas, que más tarde fueron adquiridas por The Chili Telephone Co. Y por su continuadora la Compañía de Teléfonos de Chile; otras desaparecieron antes por caducidad de sus concesiones o por falencia económica. Hay poca información sobre estas empresas, muchas de efímera vida como la de las regiones mineras que servían y que desaparecían junto con el agotamiento de sus yacimientos; se indica a continuación por ordenación geográfica, las existencias hasta 1920, según el Anuario Estadístico de la Republica de Chile y así mismo aquellas fundadas posteriormente:

- En la ciudad de Arica, en la segunda década de este siglo, la Compañía de Telégrafos a Bolivia tenía una oficina telefónica conectada con la ciudad de Tacna. Posteriormente la central de Arica fue vendida en 1925 a la familia Fueyo Laueri, cuando ya contaba con un poco más de 20 abonados.
- Compañía de Teléfonos de Calama y Chuquicamata operó de 1909 a 1919, comprada conjuntamente con la anterior, 100 teléfonos.
- Empresa de Teléfonos de Taltal con 109 teléfonos. No hay más información que la entregada por la estadística que se incluye más adelante.
- Empresa Telefónica de Copiapó instalada por el Sr. Guillermo A. Jones, antecesora del Servicio Telefónico de Copiapó de propiedad de los Ferrocarriles del Estado y comprado por CTC en 1936; menos de 100 teléfonos.
- Empresa Telefónica del Valle del Huasco, de propiedad del Sr. Iván Franulic, con base en Vallenar, funcionó hasta 1942, cuando caducó su concesión; 95 teléfonos.
- Empresa Telefónica de Ovalle, funcionó hasta 1927; 65 teléfonos.
- Sociedad Nacional de Teléfonos, con sede en Valparaíso. Creada en 1899 por el grupo salitrero hispano, y que extendió posteriormente sus servicios hasta Santiago. Luego de su quiebra fue sucedida por la Compañía Nacional de Teléfonos, la que terminó su operación en 1931; 1.500 teléfonos.
- Empresa de Teléfonos de Constitución de 1911 a 1916, puerto donde existía el astillero constructor de las lanchas maulinas, barcos que recorrieron todo el litoral chileno; 100 teléfonos.
- Compañía de teléfonos de Bío – Bío, 1927 – 1930, que resultó de la fusión de la Unión Telefónica del sur de Chile y The Bío – Bío Telephone Co., ésta también de propiedad del Sr. Guillermo A. Jones, que operaban desde alrededor de 1905; 700 teléfonos en total.
- The Cautín Telephone Co, fundada asimismo en los primeros años del siglo pasado por el Sr. G. A. Jones.
- También en 1893, un grupo de vecinos con espíritu visionario fundaron en Valdivia la Compañía Nacional de Teléfonos de Valdivia, CNTV, hoy Telefonía del Sur, autorizada por decreto Supremo de 22 de Enero de 1894, empresa que hasta el presente da servicio a la Décima Región.
- Empresa Telefónica de Coyhaique, fundada en 1960 por esforzados pioneros de la Provincia de Aysén.
- En la última década del siglo antes pasado, en lo que entonces era el Territorio de Magallanes, hay XII Región, el ingeniero italiano Amadeo Orazi intentó instalar el servicio telefónico en Punta Arenas, aunque no prosperó en su intento. Sin embargo en 1895 la empresa comercial, ganadera y naviera Braun y Blanchard instaló la primera línea privada entre su oficina matriz y su sección Marítima distantes unos 500 metros. Años más tarde, en 1898 el ingeniero inglés Guillermo Adolfo Jones estableció la Magallanes Telephone Co., que inició sus actividades el 30 de Diciembre dando servicio local en Punta Arenas, desde la Oficina Central instalada en habitaciones del Hotel Cosmos.

Pronto se extendió el servicio hasta Punta Dungenes por el norte y luego a Cabo Verde y más tarde alcanzó hasta las estancias Laguna Blanca, Dinamarquero y Claike; vale hacer presente que las estancias estaban separadas por distancias entre 10 y más de 100 Km. y a veces por canales de más de 200 mts. de ancho. En 1900 puso en servicio la primera línea internacional entre Punta Arenas, Chile y Río Gallegos, Argentina, puntos que unió construyendo una línea de más de 300 Km. de longitud. En río Gallegos formó la firma Imbert, Jones y Cía., empresa que instaló una central telefónica para el incipiente puerto. Por esa misma fecha otra de sus empresas, Jones y Cía., operó el servicio telegráfico en la región e instaló una oficina de señales en Punta Delgada. No contento con este enorme avance, su indomable espíritu pionero lo llevó a instalar muy luego un cable telefónico submarino bajo el Estrecho de Magallanes en la primera angostura, entre Punta Delgada en el Continente y Punta Espora en la isla de Tierra del Fuego.

El servicio se extendió rápidamente a las diferentes estancias ganaderas, y en el año 1901 llegó hasta Porvenir capital de la Tierra del Fuego Chilena. En 1902 continuó en el continente con la extensión del servicio hacia el norte, incorporando a Río Verde, Morro Chico, alcanzando en 1904 hasta Puerto Natales y Puerto Prat; la red rural fue completada en 1905 con la conexión de Bahía del Águila.

A principios del siglo pasado el ingeniero Jones se trasladó al centro del país donde continuó su actividad visionaria, participando en la creación de varias empresas de servicio público como: La Empresa Telefónica de Copiapó; The Cautín Telephone Co., que con base en la ciudad de Temuco sirvió a parte de la IX y de la X Región y la Sociedad Progreso de Llanquihue con base en Puerto Montt, en la X región.

- En 1917 la Magallanes Telephone Co. Fue adquirida por la Sociedad Anónima Compañía Telefónica de Magallanes, fundada con capitales locales aportados principalmente por ganaderos españoles criadores de ovejunos y que fue presidida por el empresario Sr. Manuel Iglesias. La Compañía de Teléfonos de Chile a su vez compró esta empresa en 1952, que operaba ya 1.929 teléfonos.
- Al sur del estrecho de Magallanes, en Porvenir capital de la Tierra del Fuego, los señores Oscar Friedli y Mateo Covacic establecieron el 10 de Agosto de 1928 la Compañía de Teléfonos de Tierra del Fuego, que inicialmente sólo entregó servicio a una veintena de abonados en el radio urbano de Porvenir, extendiéndolo en 1901 a las grandes estancias ovejeras. A medidas del siglo pasado el Gobierno solicitó a la Compañía de Teléfonos de Chile (CTC) que conectara el servicio de Tierra del Fuego con algunas ciudades del país.

El gobierno de Chile en la concesión otorgada a la Compañía de Teléfonos de Chile, (CTC), subsidiaria de ITT fundada para suceder a The Chili Telephone Co., le exigió completar la interconexión de todas las provincias de su área de concesión, como también las restantes servidas por otras empresas.

El contrato Concesión otorgado por Ley de la República No 4.791 de 23 de Enero de 1930, en su Artículo 1º decía: Concédese a la Chile Telephone Company Limited, autorización para establecer en todo el territorio de la República un servicio telefónico local y de larga distancia, con sus servicios auxiliares y suplementarios y para conectar dichos servicios con el extranjero.

Autorízasele también, para tender las redes de instalaciones aéreas y subterráneas para el establecimiento de las comunicaciones. Más adelante esta misma Ley la autoriza para usar la telefonía inalámbrica y la obliga a proporcionar un sistema moderno de acuerdo con los adelantos en el ramo de la telefonía. La obliga asimismo, a acoger todos los inventos destinados a mejorar los servicios de comunicación telefónica.

En el artículo No 9 la obliga a que dentro del plazo de un año constituya una Sociedad Anónima Chilena, con el capital suficiente para la explotación del servicio y la adquisición del total de su sistema, de la Chili Telephone Co., sus instalaciones, propiedades y servicios.

De acuerdo con el mandato de la mencionada Ley, el 18 de Noviembre de 1930, ante el Notario Público don

Javier Echeverría Vial se estableció la sociedad anónima chilena Compañía de Teléfonos de Chile (CTC), con un capital de 350 millones de pesos de la época.(1 dólar = 8 pesos)

El Contrato de Concesión en su artículo N° 13, obliga a CTC a dar servicio telefónico adecuado e interconectar todas las provincias, desde el límite norte del país hasta Puerto Montt dentro del plazo de 10 años y hasta Puerto Aysén dentro de 15 años. Agrega el mismo artículo: El resto de las provincias se unirán cuando la Compañía lo considere económicamente practicable.

Para dar cumplimiento a la conexión de su red a las provincias de Valdivia, Osorno y Llanquihue servidos por CNTV, la Compañía de Teléfonos de Chile extendió hacia el sur su ruta Santiago – Temuco – Gorbea, construyendo la postación Gorbea – Loncoche – La Paz, éste último, punto hasta donde llegaba hacia el norte la red de la Compañía nacional de Teléfonos de Valdivia. En esta postación CTC tendió una línea hasta La Paz y CNTV desde aquí hasta su oficina de Lanco, conformándose así un circuito Temuco – Lanco. A través de este circuito, vía las oficinas de Temuco y Lanco se incorporó la red de CNTV a todos los servicios nacionales e internacionales entregados por CTC. En 1943, dado el aumento de tráfico y para mejorar y facilitar la interconexión se agregó un circuito directo de onda portadora entre Temuco y Valdivia, muy pronto se instaló además un circuito directo Santiago – Valdivia y se agregaron dos Santiago – Temuco.

En 1935 CTC inició la conexión del Norte chico (Coquimbo y Atacama) con el tendido de circuito Santiago – La Serena apoyado hasta Chincolo en su nueva postación, para continuar en postación del Telégrafo del Estado hasta la Estación Pama de los Ferrocarriles y nuevamente en postación CTC hasta La Serena. En 1939 instaló un circuito La Serena – Copiapó apoyado hasta Punta Colorada en postación CTC y desde allí a Copiapó en la postación telegráfica de los FFCC. del Estado.

A fines de la segunda década del siglo pasado CTC instaló una radio estación en Antofagasta. Capital de la provincia del mismo nombre, quedando la ciudad y las rutas terrestres existentes de la provincia conectadas a través de ella a la red telefónica nacional. En 1936 se inició el tendido de una línea Antofagasta – Iquique apoyada en la postación del Telégrafo del Estado con la que al año siguiente quedó también conectada a la red la Provincia de Tarapacá, excepto el Departamento de Arica. En 1942 se completó la construcción de la línea Iquique – Arica apoyada en la ruta del Telégrafo del Estado. El Servicio Telefónico en la ciudad de Arica era proporcionado por la empresa particular ya mencionada, que también operaba en Tacna, Perú. Posteriormente la Municipalidad de Arica reemplazó el sistema magneto por una planta automática Ericsson con 250 líneas, que fue adquirida por CTC en los años 70.

Años antes CTC con la participación de la Fuerza Aérea de Chile había iniciado pruebas para interconectar Punta Arenas capital de la Provincia de Magallanes con Santiago para lo que FACH instaló la radio estación de Punta Arenas; luego al ampliarse el convenio FACH instaló para dar servicio en Puerto Aysén, Coyhaique, Balmaceda, Río Cisnes y Futalefú. En el extremo de Santiago operaban las estaciones de CTC en La Granja (transmisora) y Pudahuel (receptora). Años más tarde CTC instaló sus propias estaciones en los puntos extremos distantes que se mantuvieron en operación hasta que ENTEL puso en servicio las suyas.

Con una comunicación efectuada el 4 de mayo de 1943 por el Sr. Ministro del Interior, de paso por Arica, con el Sr. Intendente de la Provincia de Magallanes (distancia más de 4.000 Km.) la Compañía de Teléfonos de Chile, junto con conectar a su red la ciudad de Arica, dio cumplimiento a la interconexión de todas las provincias de Chile tal como se lo exigía el Artículo 13 de la Ley – Concesión No 4.791.

Desde 1935 la CTC daba servicio de teleimpresores de punto a punto, con autorización provisoria de la Superintendencia de Servicios Eléctricos, Gas y Telecomunicaciones hasta que el Telégrafo del estado lo hiciere, lo que sucedió en 1959. desde 1939, también por convenio con el Telégrafo del Estado, se estableció el Servicio de Telefogramas, mediante el cual los suscriptores de la CTC pueden dictar sus mensajes a la oficina telegráfica y su costo se carga a la cuenta del teléfono.

En 1931 la compañía All America Cables subsidiaria asimismo de ITT, instaló un cable trasandino con cuatro conductores entre Juncal y Las Cuevas para mejorar las condiciones de sus circuitos telegráficos, por los cuales cursaba a EE.UU. y resto del mundo todo su tráfico de la Cuenca del Plata y del sur del Brasil. Aprovechando los conductores de este cable telegráfico CTC superpuso en él dos circuitos telefónicos a Buenos Aires y uno a Mendoza, lo que permitió la salida del tráfico telefónico de Chile a Europa vía Buenos Aires y Madrid. En 1962 usando en igual forma los mismos conductores se instaló un sistema de onda portadora de 12 canales y uno de tres canales entre Santiago y Buenos Aires; los tres circuitos físicos quedaron uniendo Santiago con Mendoza.

La ITT para transportar el tráfico internacional estableció en Chile la Compañía Internacional de Radio, que desde 1934 se conectaba vía circuitos de HF, con Buenos Aires, Lima, Río de Janeiro y los Estados Unidos. Posteriormente esta Compañía fue transformada en ITT Comunicaciones Mundiales a través de la cual CTC daba servicio telefónico con toda la red mundial. Además ITT Comunicaciones Mundiales entregó servicio internacional de telegramas, teletipos y posteriormente télex. Entre 1931 y 1937 se conectó directamente los circuitos Santiago – Bogotá y Santiago – Lima.

Los radiocircuitos regionales de CTC con Punta Arenas y Antofagasta fueron reemplazados en 1959 con equipos de avanzada tecnología y de mayor potencia; también la Compañía Internacional de Radio reemplazó sus equipos por otros semejantes en los circuitos e los Estados Unidos. Se instalaron estos nuevos equipos en Arica y Antofagasta a fin de mejorar la calidad del servicio y aumentar su capacidad. Además, para mejorar las condiciones de transmisión desde el sector sur de la red de CNTV (Osorno y Llanquihue) con CTC, ésta instaló una radioestación en Puerto Montt y además, a través de ella conectó también a la red telefónica del país a Ancud en la isla de Chiloé.

En 1952 CTC compró la Compañía Telefónica de Magallanes que servía la zona de Magallanes continental con 1929 teléfonos que incluía las oficinas magneto de Punta Arenas (con 1810 abonados, que era la central en servicio más austral y de mayor capacidad de este tipo en el mundo), Puerto Natales, Cabeza de mar y morro chico. El servicio de la ciudad de Punta Arenas fue automatizada en 1963. El resto de la zona incluido porvenir fue automatizado entre 1970 y 1986.

En el año 1955, en el Instituto de Ingenieros se efectuó un foro para estudiar las bases para una Política para las Telecomunicaciones Chilenas en las que participaron representantes de la Dirección de Servicios Eléctricos, Corporación de Fomento, Telégrafo del Estado y Compañía de teléfonos de Chile. Como resultado de este análisis se detectó una deficiencia en la cantidad de servicios ofrecidos, además algunos consideraban que su calidad no era satisfactoria. Sin embargo, hubo consenso en que la dificultad de importar equipos debido a la Segunda Guerra Mundial y la falta de rentabilidad obtenida por las empresas, con tarifas fijadas por el Estado, era lo que estaba frenando el desarrollo. La baja rentabilidad obtenida no permitía captar los capitales necesarios para realizar nuevas obras. A la fecha en el área de CTC había 93444 teléfonos instalados y 57702 solicitudes pendientes.

El resultado de este foro trajo la creación en 1957 de una Comisión de Telecomunicaciones dirigida por la Superintendencia de Servicios Eléctricos destinada a buscar una solución al problema telefónico. Fruto de lo anterior fue el convenio firmado a fines de 1958 entre el Gobierno y la Compañía de Teléfonos de Chile, en que el Gobierno se comprometió a garantizar la utilidad de 10% sobre la Inversión Neta de la CTC, cifra establecida en la concesión que no fue nunca alcanzada antes. Por su parte CTC se comprometió a instalar 84300 nuevas líneas, cuando había en servicio 155.269 teléfonos.

A principios de 1959 se constituyó una nueva comisión, presidida por el Sr. Subsecretario del Ministerio de interior, con la finalidad de revisar la nueva situación y proponer soluciones adicionales. A fines de julio, la comisión elevó un informe, el Gobierno el 1º de Abril de 1960 dictó el Decreto con Fuerza de Ley N° 315, creando la comisión de Telecomunicaciones presidida por el Sr. Ministro del Interior. El Gobierno pidió a la Comisión el Establecimiento de una Política Nacional de Telecomunicaciones y las bases para la preparación

de un Plan de Telecomunicaciones. El 10 de noviembre fueron entregados al Supremo Gobierno los documentos solicitados: Política Nacional de Telecomunicaciones y Plan Nacional de Telecomunicaciones. El Plan fue aprobado en marzo de 1962 y modificado en Diciembre del mismo año.

En Mayo de 1962 la Comisión Nacional de Telecomunicaciones formó un grupo de trabajo presidido por el Director de Servicios Eléctricos e integrado por el Ingeniero asesor solicitado de la Unión Internacional de Telecomunicaciones y el especialista de servicios de Eléctricos, de correos Telégrafos, Fuerzas Armadas, Corporación de Fomento, Compañía de teléfonos y de las tres Universidades con sede en Santiago. Por razones diversas solamente participaron los representantes de Servicios Eléctricos, Correos y Telégrafos y de las fuerzas armadas. El resultado de la labor de este grupo fue el Plan Decenal de Telecomunicaciones.

Todos estos intentos de estructurar y hacer más eficientes el sector, tuvieron poco o ningún éxito; tanto así que en junio de 1964 el Instituto de Ingenieros de Chile volvió a realizar una nueva mesa redonda para analizar y discutir la propuesta Política Nacional de Telecomunicaciones.

El gran crecimiento demográfico de la época junto al conocimiento del público del programa de expansión ya iniciado provocaron un gran incremento en la demanda de servicio lo cual hizo que el plan de ampliaciones ejecutado resultara finalmente insuficiente. Así a fines de 1967 se firmó un nuevo convenio Gobierno-CTC esta vez para instalar 144.000 nuevas líneas, en cuyo financiamiento participo CORFO.

Los cambios posteriores de gobierno, primero en 1970 y luego en 1973, dificultaron la obtención de las diversas necesarias lo que retrasó el término del plan de 1971 a 1975. Aunque la penetración telefónica (teléfonos por cada 100 habitantes) aumentó de 0,86 en 1930 a 4,67 en 1975, la cantidad de solicitudes pendientes llegó a 143.132 a pesar que los teléfonos instalados en ambos planes fueron 267.050.

La supervisión y control basado en el plan decenal fue hecho por la corporación de fomento (CORFO) por medio del Holding de Telecomunicaciones. Que operó hasta la creación de la Subsecretaria de Telecomunicaciones del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, que por mandato de la Ley General de Telecomunicaciones N° 18.168 de 1982 regula y controla toda transmisión, emisión o recepción de signos, señales, escritos, imágenes, sonidos e informaciones de cualquier naturaleza, por línea física, radioelectricidad, medios ópticos u otros sistemas electromagnéticos.

En 1971 la Compañía de Teléfonos de Chile fue intervenida por el Gobierno que, posteriormente en 1974, adquirió el 80% del total de acciones de la International Telegraph and Telephone Corporation que pasaron a ser propiedad de CORFO; desde entonces la compañía ha tenido diferentes aumentos de capital.

Es conveniente mencionar que el Gobierno al cancelar el valor de las acciones expropiadas a la ITT, convino que ésta reinvertirá en el país parte de ese valor para la creación, con concurrencia también del Estado, de la Fundación Chile. Desde su creación la Fundación fue por años un organismo de investigación y consulta no sólo del sector telecomunicaciones sino principalmente de desarrollo de la tecnología de Alimentos y Fauna Marina.

El 15 de Octubre de 1952 fue dictado el Decreto N° 202, que establece:

D e c r e t o:

Derogase los decretos N° 199, del 17 de Septiembre de 1981, N° 56 del 18 de marzo de 1982, del Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, no tramitados.

Artículo 1: Otorgase y renuévanse a la Compañía de Teléfonos de Chile S.A., las concesiones definidas de servicio público telefónico de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 1° transitorio del decreto de ley N° 2.301 de 1978, y el artículo 4° transitorio de la Ley N° 18.168 de 1982.

La concesionaria proporcionará servicio público telefónico local, urbano, interurbano e internacional, mediante sus propios equipos y/o interconexión con las demás empresas de telecomunicaciones establecidas.

A fines de 1987, CORFO licitó el 30-5 (151.000.000 de acciones Clase A) de las acciones de la empresa, las que fueron adjudicadas en Enero de 1988 en 114.300.000 de dólares al Grupo Bond de Australia, que inició con esta operación su primera experiencia en el campo de las telecomunicaciones, con el compromiso de concurrir a un aumento de capital hasta alcanzar el 45% de participación que obtuvo en Abril del mismo año al comprar a CTC 10.440.204 acciones clase B en 7.400.000 dólares. A la fecha de esta transferencia CTC tenía 770.119 teléfonos en servicio y 230.452 solicitudes pendientes.

El 11 de Abril de 1990 Telefónica de España adquirió en casi 400.000.000 de dólares todas las acciones del Grupo Bond, (43,9% del total accionario) convirtiéndose así, así. En el nuevo accionista mayoritario, exactamente 60 años después que en el 11 de Abril de 1930 se inauguran el servicio directo entre Chile y España mediante una conversación telefónica entre el entonces Presidente de la Republica de Chile, General Dn. Carlos Ibáñez del Campo y S.M. El Rey Don Alfonso XIII de España.

La privatización de la CTC y muy especialmente la participación de Telefónica de España, que aportó de la experiencia de 66 años como operadora de redes de telecomunicación, aceleraron la ejecución de los planes de ampliación propiciando un amplio respaldo de las organizaciones financieras nacionales e internacionales que culminó con la cotización de las acciones de CTC en la Bolsa de Nueva York en Julio de 1990, pasando a ser la primera empresa Sudamericana cotizada en dicha Bolsa. Estas actuaciones permitieron que al 31 de Diciembre de 1991 CTC tuviera 1.350.000 teléfonos instalados aunque con una demanda insatisfecha estimada en 302.000 líneas, a pesar de haber ampliado la capacidad instalada agregando en los años 1990 y 1991 casi 400.000 líneas. Con los planes de ampliación en curso y proyectados hasta 1996, se consulta completar la instalación de más de 2.200.000 teléfonos en servicios lo que significará que el 100% de los teléfonos sean automáticos, con un grado de digitalización de 85%. Estas ampliaciones elevarán la actual densidad telefónica en el área atendida por CTC en 1991 de 10,80 teléfonos por cada 100 habitantes a 16,80 en 1996, dando la posibilidad que con el alto grado de digitalización alcanzado, cerca de 2.000.000 de clientes puedan hacer uso de todos los servicios de telecomunicación de transmisión de tráfico interurbano regional y al resto de país.

El violento terremoto del 22 de Mayo de 1960 destruyó gran parte de las instalaciones de la Compañía, a pesar de ello el servicio se vio interrumpido sólo cinco días y el ritmo de crecimiento se hizo más lento. En el mismo año se extendió hasta la Isla Grande durante dicho periodo.

Además en el sector telefónico operan otras cuatro compañías, a saber:

- La Compañía Telefónica del Sur sucesora de la Compañía Nacional de Teléfonos, CNTV, fundada en 1893, que opera en la X Región, siendo VTR – Comunicaciones S.A. el accionista mayoritario. CNTV inicio sus operaciones el 22 de enero de 1894 con una central magneto que daba servicio local a 55 abonados en la ciudad de Valdivia, cuando ésta tenía 5.000 habitantes.

Muy pronto inició su expansión al sector rural y también adquirió otras compañías que ya operaban en la zona, como la que daba servicio en Osorno y la Sociedad Progreso de Llanquihue, fundada por el empresario magallánico Ingeniero Sr. G.A. Jones, que operaba en Puerto Montt.

En 1928 reemplazó la central magneto de Valdivia por una central automática, tipo paso a paso HDW fabricada por Siemens – Schuckert. En la década de los años 40 fueron automatizadas las oficinas de Osorno y Puerto Montt con equipos tipo barras cruzadas de 1.500 y 8.00 líneas respectivamente.

En 1950 se inició la utilización de equipos de Onda Portadora para mejorar las condiciones de transmisión del tráfico interurbano regional y al resto del país.

El 22 de mayo terremoto del 22 de Mayo de 1960 destruyó gran parte de las instalaciones de la Compañía, a pesar de ello el servicio se vio interrumpido sólo cinco días y el ritmo de crecimiento se hizo más lento. En el mismo año se extendió el servicio hasta la Isla Grande del Archipiélago de Chiloé, donde fueron instaladas varias oficinas automáticas.

En 1971 la CNTV fue estatizada y la Corporación de Fomento y Reconstrucción, CORFO se convirtió en el accionista mayoritario; en 1982 retornó al sector privado cuando fue licitada y adquirida por VTR – Comunicaciones S.A. que tiene el control accionario.

A partir de esta fecha se produjo un cambio total en la fisonomía de la empresa y en su actitud hacia el público. Se inicio de inmediato un amplio plan de expansión y modernización que incluía: la adición de una central digital de 4.600 líneas en Valdivia, la implantación del discado directo distante (tanto regional como con el resto de país), reemplazo de los circuitos interurbanos de alambre desnudo por fibra óptica que hoy significan 100Km de cable de este tipo y 250 digitales vía Micro Onda. En 1987 se introdujeron los teléfonos públicos inteligentes que a la fecha llegan a 250 en operación. En el ámbito rural se dio inicio al plan de Comunidades Telefónicas Rurales, UNICTEL, en el cual con un total de poco más de 600 líneas, ya se han beneficiado varias localidades con menos de 2.000 habitantes.

A la fecha la Compañía telefónica del Sur sirve totalmente la X Región desde la localidad de la Paz en su extremo Norte hasta Puyuhuapi en su limite Sur, con 41.000 líneas en operación con una penetración de 5,01 teléfonos por 100 habitantes, un grado de automatización de 99,96% y 79% de digitalización. Con el plan de expansión en mano se proyecta que la cantidad de líneas llegue a 63.000, con un grado de digitalización de 91% y una penetración de 8,00%.

–En la región se inicio en 1958 la formación en Coyhaique de una empresa local con la finalidad de establecer el servicio telefónico en la provincia de Aysen. El 23 de Abril de 1960 la Compañía de Teléfonos de Coyhaique, TELCOY, inicio la operación de una central electromagnética de 200 líneas, tipo HKS fabricada por Standart Elektrik Lorenz, para dar servicio local en la ciudad de Coyhaique, conectado con la red nacional vía el circuito en operación por la Fuerza Aérea y CTC el año 1962 se instalaron varias centrales automáticas en otras localidades como: Puerto Aysen en el mismo año 1962, luego Chile Chico en el 70 y en el 74 Balmaceda y Puerto Chacabuco.

En 1976 se reemplazo la central de Coyhaique por una más moderna y de mayor capacidad y nuevas en Cochrane, Puerto Cisnes y Puerto Ibáñez.

En 1980 La Compañía Nacional de Teléfonos de Valdivia adquirió el 50% de las acciones de TELCOY y en 1982 VTR – Comunicaciones S. A., adquirió el saldo y el porcentaje mayoritario de CNVTV, con lo que TELCOY pasó a ser controlado totalmente por VTR.

La Compañía de Teléfonos de Coyhaique tiene hoy en operación 3.966 teléfonos, con 6,8 teléfonos por 100 habitantes y en su plan de ampliación para 1996 proyecta tener 7.700 líneas en planta con 9,6 teléfonos por 100 habitantes.

–En Santiago y en la V Región presta servicios el Complejo Manufacturero de Equipos Telefónicos, CMET, que opera cerca de 8.000 teléfonos en algunos de los barrios más residenciales de Santiago y 8.000 en la V Región. En algunas áreas desarrolladas de Santiago opera, además, la Compañía Telefónica Manquehue Ltda. que tiene instaladas 12.500 líneas, la que igual que en el caso de CMET, tiene la particularidad de tener concesión en algunas zonas residenciales de alto nivel superpuesta con otra concesión, en este caso CTC que cubre además otros sectores de baja rentabilidad económica.

Para completar esta semblanza del sector telefónico es necesario indicar la participación de otras empresas que no proveen directamente al público el servicio o que no proveen el servicio conmutado tradicional.

La primera es la empresa Nacional de Telecomunicaciones, ENTEL – Chile, que es principalmente una empresa transportadora de servicios, tanto nacionales como internacionales.

ENTEL fue creada por Decreto Supremo N° 5.487 el 30 de Diciembre de 1964, con la finalidad de planear, proyectar, construir y explotar una red de transmisión de Arica a Magallanes, proveyendo telecomunicaciones al mayor número de usuarios por intermedio de otras personas o entidades suministradoras.

Esta empresa se abocó primero a la conformación de la llamada columna vertebral de las comunicaciones nacionales² instalando el sistema de microonda Santiago – concepción, aprovechando equipos transferidos de CTC, que los había importado junto con el sistema que ésta había instalado entre Santiago y Valparaíso en 1962. Cabe mencionar que este último fue el primer sistema de microonda en toda la costa americana del Pacífico y en la América Latina.

El sistema de ENTEL Santiago – Concepción fue extendido rápidamente hacia el sur llegando pronto hasta la X región; posteriormente avanzó con otro sistema hacia el norte que llegó hasta Arica, remplazando el sistema conformado por las radio estaciones de CTC en Arica y Antofagasta. Como terminal en Santiago construyó la torre ubicada en Alameda Bernardo O'Higgins con Amunátegui, junto con el edificio que aloja el centro de conmutación internacional.

Con la Construcción de la Estación Terrestre de Longo vilo I se iniciaron en 1971 las comunicaciones internacionales vía satélite, que facilitó el tráfico a todo mundo, reemplazando los equipos de radio HF de ITF comunicaciones, que hasta fecha utilizada CTC para el transporte del servicio internacional de Chile.

Por algún tiempo CTC continuó operando el tráfico fronterizo con Tacna, (Perú) La Paz (Bolivia) y Mendoza (República Argentina), servicio este último, a partir de 1931, lo hacía por vía terrestre utilizando sus propias líneas alámbricas hasta los Andes, con circuitos alámbricos CTC apoyados en postación hasta Juncal, cable trasandino hasta las Cuevas y desde este punto nuevamente con las rutas alámbricas, los tres propiedad de All América, para continuar entre Las Cuevas y Buenos Aires en rutas de ENTEL Argentina. En la actualidad estos servicios también son atendidos por ENTEL.

Hoy día ENTEL cubre todo el país con una completa red satelital que incluye las estaciones terrestres de longo vilo I, II, III y IV, Punta Arenas, Puerto Williams, Coyhaique, Palena, Futaleufú, Isla de Pascua y Chile insular. Además con múltiples redes de microonda, entre las que destacan las mencionadas de Santiago a Arica y Puerto Montt, la red a lo largo de la Carretera Austral de Chaitén a Puerto Cisne, etc. Tiene además un sin número de circuitos de radio que interconectan otros puntos del país.

En toda red existe un alto porcentaje de digitalización y en general una buena calidad de transmisión, que le permite arrendar a las otras empresas y entregar por medio de sus filiales todos los servicios requeridos para transmisiones de audio, video, datos tanto conmutados como de punto a punto. Es importante también la construcción de su red de comunicaciones rurales que ha permitido la incorporación expedita de localidades apartadas que hoy están interconectadas con la red nacional e internacional.

Dentro del sector telefónico, aunque no en el servicio básico tradicional, están las empresas que proveen el servicio móvil con un total aproximado de 30.000 clientes, todas operando en el sistema AMPS (conmutación digital, transmisión de voz analógica).

El primer grupo rinde servicio en la V región y en la Metropolitana, esta compuesto por CIDCOM, que originalmente fue propiedad de TELESYS y actualmente de Bell South Telephone Co., con concesión en la V y Región Metropolitana, en operación desde mayo de 1989, participando el 19% del mercado total y CTC celular, filial de Compañía de Teléfonos de Chile S.A., que tiene aproximadamente 20.000 abonados que representan el 64% de participación total (en su área de concesión los porcentajes son 23 y 77% respectivamente).

Para el resto del país se otorgó concesión en Junio de 1991, a VTR – Celular, propiedad de VTR (Vía Transradio) que participa con el 11% del mercado total y a TELECOM, subsidiaria de ENTEL – Chile que participa con el 6%. En su área de concesión los porcentajes de participación en servicio para VTR – Celular y 35 % aproximadamente 1.375 clientes para TELECOM.

Las diversas compañías que operan en el sector telefónico proporcionan todas el servicio telefónico básico completo y parcialmente los suplementarios a medida que avanza la digitalización.

ELEMENTOS CONCEPTUALES

A continuación se definen conceptos de mayor relevancia a utilizar en el desarrollo del tema de Evaluación de Cargos:

- **EVALUACIÓN DE CARGOS** es un término genérico que abarca varias técnicas mediante las cuales se aplican criterios comunes de comparación de cargos para conseguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de cargos. Es el proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos, con el fin de colocarlos en un orden de clases, que sirvan de base para un sistema de remuneración. Se desprende que es una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que defina las correlaciones entre los cargos sobre una base consistente y sistemática.
- **MÉTODO DE EVALUACIÓN DE CARGOS POR ESCALONAMIENTO** se denomina también **Método de Comparación Simple**, consiste en disponer los cargos en orden creciente o decreciente con relación a algún criterio de comparación.
- **Límite Superior**, el cargo que posee la mayor cantidad posible del *criterio* escogido (Ej.: cargo más complejo o importante).
- **Límite Inferior**, cargo que posee la menor cantidad posible de criterio escogido (Ej.: cargo menos complejo de todos o el menos importante).
- **Cargos de referencia** (cargos muestrales) representantes variadas, más conocidas del criterio escogido (un cargo en extremo complejo, otro muy complejo, otro relativamente complejo, otro menos complejo y otro que no es complejo). Cada **cargo de referencia** funciona como punto focal alrededor del cual se agrupan los otros cargos.
- **Método no analítico**, los cargos no se detallan en sus elementos componentes y requisitos, para una cuidadosa evaluación y comparación, sino que sólo se comparan como un todo.
- **Método no cuantitativo**, no da ninguna indicación del grado de diferencia entre los cargos y simplemente indica si un cargo exige más o menos de un individuo o si para la organización es más o menos importante que otro cargo.
- **MÉTODO DE CATEGORÍAS PREDETERMINADAS** es una variación del método de escalonamiento simple. Podría denominarse **método de escalonamiento simultáneos**. Es necesario dividir los cargos que van a compararse en conjuntos de cargos (categorías predeterminadas) que posean ciertas características comunes. Luego, se hace la aplicación del **método de escalonamiento simple** en cada uno de estos conjuntos o **categorías de cargos**.
- **Categorías de cargos**, conjuntos de cargos con características comunes y que pueden disponerse en una jerarquía o escala predeterminada. Es muy común que algunas organizaciones predeterminen las siguientes **categorías** de cargos: cargos de trabajo por mes (supervisión, de ejecución), cargos de

trabajo por horas (especializados, calificados y no calificados).

- **Comisión de Evaluación de Cargos**, su finalidad es constituir un medio práctico de clasificación de todos los cargos en una organización, de acuerdo con las definiciones de las **categorías**. Los resultados se obtienen mediante el consenso de sus participantes.
- **MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES**, técnica que abarca el principio de escalonamiento. Es una **técnica analítica**, por cuanto los cargos se comparan detalladamente con factores de evaluación.
- **Factores de evaluación**, constituyen criterios de comparación, es decir, verdaderos instrumentos de comparación que permitirán escalonar los cargos que se evalúen. La elección de los factores de evaluación dependerá de los tipos y las características de los cargos que van a evaluarse.
- **Matriz de escalonamiento de factores**. Se comparan los resultados obtenidos en la evaluación de factores con los obtenidos en el escalonamiento original de los factores. Cada factor de evaluación se desdobra y se escala de acuerdo con su importancia en los cargos de referencia.
- **Escala comparativa de cargos**. Se transforma la matriz de escalonamiento y de evaluación de factores en una escala comparativa de cargos. Cada cargo se escala en cada uno de los factores por medio de la comparación de factores, y luego se suman los valores por medio de la comparación de factores, y luego se suman los valores en pesos (o en porcentaje), para la evaluación global del cargo.
- **MÉTODO DE EVALUACIÓN POR FACTORES Y PUNTOS**. La técnica es analítica: los cargos se comparan mediante factores de evaluación en sus partes componentes; también es una técnica cuantitativa: se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total por la suma de valores numéricos (conteo de puntos).
- **Factores de evaluación** son los mismos factores de especificaciones escogidos para el programa de análisis de cargos. Como se vio anteriormente, la identificación de los factores está directamente relacionada con los tipos de cargos que van a evaluarse. Se tienen cuatro grupos de factores: Requisitos intelectuales, Requisitos físicos, Responsabilidades implicadas y Condiciones de trabajo.
- **Ponderación de factores de evaluación** es lo que se da a cada uno de los factores de evaluación o su peso relativo en las comparaciones entre los cargos. Generalmente se utiliza el peso porcentual con que cada factor entra en la evaluación de cargos. Al terminar la ponderación, muchas veces se intenta hacer ciertos ajustes, y esto hace que la suma de participación de todos los factores se vuelva diferente de cien.
- **Progresión aritmética** el valor de cada grado aumente 100% todas las veces, haciendo que la diferencia numérica entre los grados sea constante. Tiende a producir una recta salarial.
- **Progresión geométrica** hace que el valor de cada grado aumente 100% con relación al grado anterior, haciendo que el valor de puntos se duplique en cada una de las etapas sucesivas. Tiende a producir una curva salarial.
- **Manual de evaluación de cargos**. Especie de guía o patrón de comparación entre los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos, cada factor ocupa una página del manual.
- **Evaluación de los cargos mediante el manual de evaluación**. Se toma cada factor una vez y se comparan con él todos los cargos, anotando el grado y el número de puntos de cada cargo en ese factor. Generalmente se utiliza un formulario de doble entrada: en las líneas, los cargos, y en las

columnas, los factores de evaluación.

DESARROLLO DEL TEMA

• DEFINICIÓN

La **Evaluación de Cargos** es un término genérico que abarca varias técnicas mediante las cuales se aplican criterios comunes de comparación de cargos para conseguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de cargos.

La **EVALUACIÓN DE CARGOS** es el proceso de analizar y comparar el contenido de los cargos, con el fin de colocarlos en un orden de clases, que sirvan de base para un sistema de remuneración. Se desprende que es una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que defina las correlaciones entre los cargos sobre una base consistente y sistemática.

La Evaluación de Cargos (Job evaluation) se relaciona con el precio para cada cargo. Intenta determinar la posición relativa de cada cargo con los demás: las diferencias significativas entre los diversos cargos se colocan en una base comparativa con el fin de permitir una distribución equitativa de los salarios dentro de una organización, para neutralizar cualquier arbitrariedad.

" Son técnicas que se emplean para determinar la importancia relativa de cada puesto de trabajo dentro de la empresa, en función de su contribución a los resultados de la misma".

" La importancia del puesto no depende únicamente de las funciones y tareas que desarrolla sino que también debe considerarse el enfoque estratégico de la empresa en cuanto a negocios, funciones y productos. En una empresa de producción, la ingeniería puede ser muy importante mientras que en una empresa dedicada a la comercialización de bienes de consumo masivo la función de marketing puede ser la más crítica".

• OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE CARGOS

- Obtener antecedentes que, junto con otros, son necesarios para establecer y mantener un sistema equitativo de remuneraciones.
- Aportar antecedentes para definir desarrollo de carrera.
- Establecer requisitos de selección de personal para proveer los cargos.
- Apoyar el establecimiento de programas de capacitación.
- Aportar antecedentes para encuestas de remuneraciones.

• ALCANCE DE LA EVALUACIÓN DE CARGOS

- La Evaluación de Cargos es parte fundamental en la Administración de Remuneraciones, pero no lo es todo.
- La Evaluación es impersonal, lo que se evalúa es el cargo y no la persona que lo ocupa.
- Los procedimientos de Evaluación de Cargos son sistemáticos, pero no científicos en el sentido de mediciones exactas, puesto que las mediciones se hacen mediante el criterio humano y este no puede medirse con exactitud.

• BREVE HISTORIA DE LA EVALUACIÓN DE CARGO

En 1881 F.W. TAYLOR determina los tiempos estándares de producción a los cuales debía corresponder una remuneración estándar (Midvale Steel Company).

1909 E.O. GIFFENHAGEN establece un sistema exclusivo para administrar sueldos y salarios para la Municipalidad de Chicago.

- GIFFENHAGEN pone en práctica un sistema de administración de sueldos (Commonwealth Edison Company de Chicago).

1914 – 1918 (Primera Guerra Mundial). Se produce gran auge al desarrollo de sistemas de administración de sueldos.

1920 a 1945 NACEN LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE CARGOS

1950 – 1954. Los 2/3 de las empresas americanas tenían sistemas formales de administración de sueldos y salarios.

1953 – 1954 SE ESTABLECEN EN CHILE LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE CARGOS,

EN LAS EMPRESAS: FANALOZA Y CAP.

- SE ESTABLECEN EN EL TENIENTE.

• MÉTODOS O SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE CARGOS

Existen varias maneras de determinar y administrar sistemas de pago. La **Evaluación de Cargos** está relacionada con la obtención de datos que permitan una conclusión acerca del precio para cada cargo, indicando las diferencias esenciales entre los cargos, sea cuantitativa o cualitativamente. Algunas veces, la Evaluación de Cargos se complementa con otros procedimientos, como negociaciones con sindicatos, investigaciones del estado de salarios, etc.

Los **Métodos de Evaluación de Cargos** pueden dividirse en dos grandes grupos:

Métodos no cuantitativos	• Escalonamiento de Cargos o Ranking • Categorías o Evaluación predeterminadas
Métodos Cuantitativos	• Comparación por factores • Evaluación por puntos

Todos los Métodos de Evaluación de Cargos son eminentemente comparativos: comparan los cargos entre sí o comparan los cargos con algunos criterios (categorías o factores de evaluación) tomados como base de referencia.

Base de comparación	ESQUEMA DE COMPARACIÓN		
		Cargo como un todo	Partes del cargo o factores
Cargo versus cargo	• Escalonamiento de Cargos	• Comparación por	

	o Ranking	factores
Cargo versus criterio	• Categorías predeterminadas (clasificación de cargos)	3. Puntos

Figura 1. Métodos de Evaluación de Cargos

El punto de partida para cualquier esquema de **Evaluación de Cargos** consiste en obtener información respecto de los cargos concernientes, mediante el **Análisis de Cargos**, para tomar las decisiones comparativas sobre ellos. La Evaluación de Cargos hace énfasis en la naturaleza y el contenido de los cargos y no en las características de las personas que los ocupan, por tanto, la Evaluación de Cargos debe fundamentarse en las informaciones dadas por el *análisis de cargos*.

Figura 2. El Análisis del Cargo y sus informaciones para la Evaluación del Cargo.

5.1 MÉTODO DE ESCALONAMIENTO DE CARGOS O RANKING

El **Método de Evaluación de Cargos por Escalonamiento** se denomina también **Método de Comparación Simple** y consiste en disponer los cargos en orden creciente o decreciente con relación a algún criterio de comparación.

También recibe el nombre de **comparación cargo a cargo** por el hecho de que cada cargo se compara con los demás en función del criterio elegido como base de referencia. Es el método más rudimentario, ya que la comparación entre los cargos es global y sintética, sin efectuar ningún análisis ni descomposición, la comparación tiende a ser superficial.

El primer paso para la aplicación de este método es el **análisis de cargos**. Hay dos maneras de aplicar el Método de Escalonamiento:

- **Mediante la definición previa de los límites superior e inferior del escalonamiento.** alternativa que presupone las siguientes etapas:
- Definición del **Criterio de comparación** entre los cargos (Ej.: complejidad, importancia con respecto a los objetivos empresariales, entre otros.).
- En relación con el criterio escogido, se definen dos puntos extremos en el escalonamiento:
 - **Límite Superior**, el cargo que posee la mayor cantidad posible del *criterio* escogido (Ej.: cargo más complejo o importante).
 - **Límite Inferior**, cargo que posee la menor cantidad posible de criterio escogido (Ej.: cargo menos complejo de todos o el menos importante)

Una vez determinados los dos límites, los demás cargos se situarán en el rango de variación constituido por ello.

- Comparación de los demás cargos entre sí (cargo a cargo) en función del *criterio*, escalonándolos en un orden creciente o decreciente con relación al criterio.

\$ Límite

Superior

Salarios

Límite

Inferior

– +

Criterio

de Escalonamiento

Figura 3. Método de Escalonamiento por límites

- **Mediante la definición previa de los cargos de referencia (muestrales)** e diversas cantidades del criterio escogido. Esta alternativa presupone las etapas de:
- Definición inicial del **criterio de comparación**.
- Definición de algunos **cargos de referencia** (cargos muestrales) representantes variadas, más conocidas del criterio escogido (un cargo en extremo complejo, otro muy complejo, otro relativamente complejo, otro menos complejo y otro que no es complejo).

Cada **cargo de referencia** funciona como punto focal alrededor del cual se agrupan los otros cargos. A medida que los otros cargos se comparan y escalonan con relación a él, éste va perdiendo su utilidad en el progreso del **escalonamiento** y se vuelve redundante. Esto, porque cuando la jerarquía de los cargos va delineándose, el escalonamiento subsiguiente exige otras comparaciones contra los cargos posicionados previamente. Otros puntos de referencia surgen a lo largo del escalonamiento que va conformándose.

- Los **cargos de referencia** se disponen en **orden** creciente o decreciente.
- El resto de los cargos se comparan con cada uno de los **cargos de referencia** y se colocan en el orden correspondiente al resultado de esa comparación.
- El **escalonamiento** de los cargos constituye la propia **clasificación de los cargos** comparados entre sí.

\$

Cargos de

Referencia

Salarios

– +

Criterio

de Escalonamiento

Figura 4. Método de Escalonamiento por Cargos de Referencia.

Desde el punto de vista administrativo, el **Método de Escalonamiento de cargos o Ranking** es el de manejo más simple, ya que no exige muchos detalles en el *análisis de cargos* y puede efectuarse con relativa rapidez y con un mínimo costo de tiempo, energía y recursos. Aunque produzca una estructura de cargos muy poco discriminativa, proporciona una base aceptable para discusión y negociación.

Es un **Método no analítico**, por cuanto los cargos no se detallan en sus elementos componentes y requisitos, para una cuidadosa evaluación y comparación, sino que sólo se comparan como un todo. Es un **método no cuantitativo**, ya que no da ninguna indicación del grado de diferencia entre los cargos y simplemente indica si un cargo exige más o menos de un individuo o si para la organización es más o menos importante que otro cargo. Como su nombre los indica, este método produce un orden **escalonado de cargos**.

Comparado con los demás **métodos de evaluación de cargos**, el escalonamiento es uno de los más fáciles de comprender por los empleados. Simplicidad y el alto grado de aceptabilidad dentro de la organización; cuando está bien estructurado, generalmente conduce a una equitativa racionalización del aspecto salarial, ya que evita que alguien esté sobrepagado o mal pagado. Sin embargo su grado de precisión es muy bajo y si un programa de evaluación exige mayor precisión, sea hace necesario escoger otro método de evaluación.

5.2 MÉTODO DE CATEGORÍAS PREDETERMINADAS (JOB CLASSIFICATION)

El **Método de Categorías Predeterminadas** es una variación del método de escalonamiento simple. Podría denominarse **método de escalonamiento simultáneos**. Para aplicar este método es necesario dividir los cargos que van a compararse en conjuntos de cargos (categorías predeterminadas) que posean ciertas características comunes. Luego, se hace la aplicación del **método de escalonamiento simple** en cada uno de estos conjuntos o **categorías de cargos**.

Una vez definida la estructura de la organización y efectuado el **análisis de cargos**, este método comienza con la definición previa de las **categorías de cargos**. Las **categorías** son conjuntos de cargos con características comunes y que pueden disponerse en una jerarquía o escala predeterminada. Es muy común que algunas organizaciones predeterminen las siguientes **categorías de cargos**:

	De supervisión;
• Cargos de Trabajo por Mes	De ejecución (no de supervisión);
	Especializados;
• Cargos de Trabajo por Horas	Calificados;
	No calificados o de brazos.

En algunas organizaciones los cargos se dividen en tres categorías principales, según el cuadro de la figura 5.

Categoría 1	Cargos No Calificados	Trabajo esencialmente rutinario, que requiere poca precisión y experiencia limitada.
Categoría 2	Cargos Calificados	Exigen cierto potencial intelectual y alguna experiencia general y específica en el desempeño de tareas de cierta variedad y dificultad.
Categoría 3	Cargos Especializados	Exigen espíritu analítico y creados para solucionar problemas técnicos complejos y desarrollar métodos.

Figura 5. Clasificación de los Cargos en Categorías.

Una vez determinado en número de **categorías** más apropiadas para la organización, cada **categoría** debe definirse con claridad en términos del nivel de responsabilidad y de otros requisitos y demandas comunes de cada grado. Las definiciones de las categorías deben escribirse y pasan a constituir un patrón o marco con respecto al cual los demás cargos se evalúan y se clasifican en el grado apropiado. Algunas veces resulta interesante establecer un **cargo de referencia** para cada **categoría**, con el fin de facilitar el proceso de

comparación. Los criterios para la selección de los **cargos de referencia** son exactamente los mismos que se analizaron antes en el **método de escalonamiento**. Su finalidad es constituir un medio práctico de clasificación de todos los cargos en una organización, de acuerdo con las definiciones de las **categorías**. Esta tarea en lo general se encarga a una **comisión de Evaluación de Cargos**, y los resultados se obtienen mediante el consenso de sus participantes.

Relación

Salarial

Figura 6. Los Escalonamientos múltiples en el Método de Categorías Predeterminadas.

El **método de categorías predeterminadas** proporciona oportunidades para una organización planeada. Tomado en su totalidad, este método da la impresión de presentar arbitrariedad, o que no traduce la realidad. Una vez implantado, este método puede volverse inflexible y poco sensible a los cambios de la naturaleza y del contenido de los cargos. Es más elaborado que el **método de escalonamiento** y permite, con extrema facilidad, que se incorpore nuevos cargos a la estructura. Se trata de un **método no analítico y cualitativo**, como el **método de escalonamiento**.

Aunque ofrecen ventajas, como la rapidez y la simplicidad administrativa, los métodos cualitativos no siempre resultan exitosos. Por estas razones las tentativas más exactas se han desarrollado mediante técnicas cuantitativas de evaluación de cargos que en la actualidad son más ampliamente conocidas que las técnicas cualitativas.

5.3 MÉTODO DE COMPARACIÓN DE FACTORES (FACTOR COMPARISON)

El **Método de Comparación de Factores** es una técnica que abarca el principio de escalonamiento. Es una **técnica analítica**, por cuanto los cargos se comparan detalladamente con *factores de evaluación*.

La creación del **método de comparación de factores** se atribuye a Eugene Berge, quien en principio propone *cinco factores genéricos*, a saber:

- Requisitos Intelectuales
- Habilidades Exigidas
- Requisitos Físicos
- Responsabilidad
- Condiciones de Trabajo

El **método de Comparación de Factores** exige las siguientes etapas, que deben desarrollarse después del análisis de cargos:

- **Elección de los Factores de Evaluación.** Los **factores** constituyen criterios de comparación, es decir, verdaderos instrumentos de comparación que permitirán escalar los cargos que se evalúen. La elección de los factores de evaluación dependerá de los tipos y las características de los cargos que van a evaluarse. La idea básica de este método es identificar pocos y más amplios **factores**, para proporcionar sencillez y rapidez en las comparaciones.
- **Definición del significado de cada uno de los factores de evaluación.** Cuanto mejor sea la definición de los **factores**, tanto mayor será la precisión del método.
- **Elección de los cargos de referencia**, para facilitar las comparaciones de los demás cargos. Los **cargos de referencia** se escogen para facilitar el manejo de los *factores de evaluación*.
- **Escalonamiento de los factores de evaluación;** cada **cargo de referencia** se evalúa mediante el *escalonamiento de los factores de evaluación*. Supongamos que los **cargos de referencia** escogidos sean el

de recepcionista y el de aseo.

Orden de Escalonamiento de los Factores	Aseador	Recepcionista
1	Requisitos físicos	Habilidades exigidas
2	Condiciones de Trabajo	Responsabilidad
3	Habilidades exigidas	Requisitos Intelectuales
4	Responsabilidades	Requisitos físicos
5	Requisitos intelectuales	Condiciones de Trabajo

Figura 7. Escalonamiento de factores en dos cargos de referencia.

- **Evaluación de factores en los cargos de referencia.** Al tomar como base los **cargos de referencia**, los **factores** deben posicionarse y ponderarse en cuanto a su contribución individual para el total (lo cual puede darse con base en porcentajes), de modo que la suma total de salario obtenida para un **cargo de referencia** pueda dividirse y considerarse en términos absolutos para cada **factor**.

En el presente ejemplo, dentro de los cargos que van a ser evaluados, la selección de los **cargos de referencia** recae sobre los recepcionista y aseo. El primero recibe una remuneración de \$30.000 mensuales y el segundo una de \$15.000 mensuales. Utilizando los *factores de Benge*, supongamos que la **comisión de evaluación** decide con respecto a la importancia relativa de cada **factor** en cada **cargo de referencia**, lo siguiente:

Factores de Evaluación	Recepcionista (\$)	Aseador (\$)
Requisitos intelectuales	6.000	1.000
Habilidades exigidas	10.000	3.000
Requisitos físicos	4.000	5.000
Responsabilidad	8.000	2.000
Condiciones de Trabajo	2.000	4.000
	\$ 30.000	\$ 15.000

Figura 8. Evaluación de Factores en los dos Cargos de Referencia

La **evaluación de factores** es el nombre asignado a la parte del trabajo que asigna valores monetarios a cada **factor**. Si se conoce el salario, entonces cada **factor** debe tener un cierto valor. La suma total de los valores de los **factores** constituye el 100% del salario compuesto. Para cada uno de los dos **cargos de referencia**, debe decidirse el valor de cada **factor**, como en el ejemplo anterior. Así, esta **evaluación de factores** puede hacerse en porcentaje o en dinero.

- **Montaje De la Matriz de escalonamiento y evaluación de factores.**

Ahora la tarea consiste en comparar los resultados obtenidos en *la evaluación de factores* con los obtenidos en el *escalonamiento* original de los **factores**. En otras palabras, debe haber conformidad entre las diferencias relativas indicadas por el *escalonamiento* y las diferencias absolutas encontradas en las asignaciones salariales arbitrarias y subjetivas. En la práctica esta tarea no es fácil. El medio más simple consiste en montar una **matriz de escalonamiento de factores** en la cual cada **factor de evaluación** se desdobra y se escala de acuerdo con su importancia en los cargos de referencia, como en el siguiente cuadro:

Orden de Escalonamiento	Requisitos Intelectuales	Habilidades Exigidas	Requisitos Físicos	Responsabi–lidades	Condiciones de Trabajo
1					
2					
3	Recepcionista	Recepcionista	Aseador	Recepcionista	Aseador
4	Aseador	Aseador	Recepcionista	Aseador	Recepcionista
5					

Figura 9. Matriz de Escalonamiento de Factores.

Esta parte es un paso esencial para el desarrollo del método. La **matriz** es sólo un mapa que muestra las diferencias relativas entre los cargos y no indica las diferencias absolutas, que es lo que se desea. Las diferencias absolutas se determinarán mediante el proceso de **evaluación de factores**. Con los resultados de la evaluación de factores, la matriz anterior se completa transformándose en una **matriz de escalonamiento y de evaluación de factores**:

Orden de Escalonamiento	Requisitos Intelectuales	Habilidades Exigidas	Requisitos Físicos	Responsabi–lidades	Condiciones de Trabajo
1					
2	Recepcionista	Recepcionista	Aseador	Recepcionista	Aseador
3	(\$6.000)	(\$10.000)	(\$5.000)	(\$8.000)	(\$4.000)
4	Aseador	Aseador	Recepcionista	Aseador	Recepcionista
5	(\$1.000)	(\$3.000)	(\$4.000)	(\$2.000)	(\$2.000)

Figura 10. Matriz de Escalonamiento de factores y de evaluación de factores.

- **Escala comparativa de cargo.** El siguiente paso consiste en transformar esta **matriz de escalonamiento y de evaluación de factores** en una **escala comparativa de cargos**, como se muestra en el siguiente cuadro.

Valores en	Requisitos Intelectuales	Habilidades Exigidas	Requisitos	Responsabi–lidades	Condiciones de Trabajo

\$			Físicos		
100					
200					
300					
400					
500					
600					
700	Aseador	Aseador	Recepcionista	Aseador	Recepcionista
800	Recepcionista	Recepcionista	Aseador	Recepcionista	Aseador
900					
1.000					
1.100					
1.200					
1.300					
1.400					

Figura 11. Escala Comparativa de cargos.

Con la **Escala comparativa de cargos** está listo el instrumento de evaluación de cargos mediante el **método de comparación de factores**. A través de esta **escala**, cada cargo se escalona en cada uno de los factores por medio de la comparación de factores, y luego se suman los valores por medio de la comparación de factores, y luego se suman los valores en pesos (o en porcentaje), para la evaluación global del cargo.

Si hubiere contradicciones o anomalías en el proceso doble de **escalonamiento de factores** y de **evaluación de factores**, deberán hacerse nuevos ajustes hasta que los resultados se hagan consistentes. Esta técnica es menos exacta que la **evaluación por puntos**, pero es la que ofrece mayor confiabilidad entre todas las técnicas de **evaluación de cargos**, desde el punto de vista global de las evaluaciones.

De manera general, el **método de comparación de factores** es más apropiado para cargos de trabajo por horas y otros menos complejos. Puede adaptarse para cargos de trabajo por mes. No obstante, este método ha provocado innumerables críticas. Sus dificultades operacionales son bien notorias. Es una técnica fácilmente contaminable por la varianza de errores y sesgos en el escalonamiento, así como por la subjetividad.

5.4 MÉTODO DE EVALUACIÓN POR PUNTOS (POINT RATING)

Se denomina también **Método de Evaluación por Factores y Puntos**. Fue creado por el norteamericano Merrill R. Lott, y rápidamente se volvió el *método de evaluación de cargos* más utilizado por las empresas. Es el más perfeccionado y el más utilizado de los métodos expuestos. La técnica es **analítica**: los cargos se comparan mediante *factores de evaluación* en sus partes componentes; también es una **técnica cuantitativa**: se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del cargo y se obtiene un valor total por la

suma de valores numéricos (conteo de puntos).

El **método de evaluación por puntos** se basa en un trabajo previo de *análisis de cargos* y exige las siguientes etapas:

- **Elección de factores de evaluación.**

Los **factores de evaluación** son los mismos *factores de especificaciones* escogidos para el programa de *análisis de cargos*. Como se vio anteriormente, la identificación de los **factores** está directamente relacionada con los tipos de cargos que van a evaluarse. Así se tienen *cuatro grupos de factores*:

- **Requisitos intelectuales:** exigencias de los cargos en cuanto a las características intelectuales de los ocupantes.
- **Requisitos físicos:** las exigencias de los cargos en cuanto a las características físicas del ocupante.
- **Responsabilidades implicadas:** las exigencias de los cargos en cuanto a aquello por lo que el ocupante desempeña el cargo.
- **Condiciones de trabajo:** las condiciones físicas bajo las cuales el ocupante desempeña el cargo

FACTORES DE EVALUACIÓN
Requisitos Intelectuales • Instrucción básica • Experiencia previa • Iniciativa e ingenio
Requisitos Físicos • Esfuerzo físico necesario • Concentración mental o visual
Responsabilidades por • Supervisión de personal • Material o equipo • Métodos o procesos • Informaciones confidenciales
Condiciones de Trabajo • Ambiente de Trabajo • Riesgos

Figura 12. Factores de Evaluación.

- **Ponderación de los factores de evaluación.**

La **ponderación de los factores de evaluación** se hace de acuerdo con su importancia relativa, una vez que éstos no sean idénticos en su contribución al desempeño de los cargos, requiriendo ajustes compensatorios.

La **ponderación** es lo que se da a cada uno de los **factores de evaluación** o su peso relativo en las comparaciones entre los cargos. Generalmente se utiliza el *peso porcentual* con que cada factor entra en la *evaluación de cargos*. Al terminar la ponderación, muchas veces se intenta hacer ciertos ajustes, y esto hace

que la suma de participación de todos los factores se vuelva diferente de cien. En estos casos, la *escala de puntos* sufrirá una reducción constante o un crecimiento constante, lo cual anula la precisión del instrumento de medición que se considera.

Factores	Primera Ponderación	Segunda Ponderación
Requisitos Intelectuales • Instrucción básica • Experiencia previa • Iniciativa e ingenio	15 20 15	15 25 15
Requisitos Físicos • Esfuerzo físico necesario • Concentración mental o visual	6 6	6 6
Responsabilidades por • Supervisión de personal • Material o equipo • Métodos o procesos • Informaciones confidenciales	10 4 4 4	10 4 4 4
Condiciones de Trabajo • Ambiente de Trabajo • Riesgos	6 10	6 10
Total	100	105

Figura 13. Ponderación de los Factores de Evaluación.

• **Montaje de la escala de puntos.**

Luego de hacer la **ponderación de los factores**, la siguiente etapa es la atribución de valores numéricos (puntos) a los diversos grados de cada *factor*. Por lo general, el grado más bajo de cada factor (grado A) corresponde al valor del porcentaje de ponderación. Es decir, los valores ponderados sirven como base para la elaboración de la *escala de puntos* para cada *factor* y constituirán el valor en puntos para el *grado A* de cada factor. Establecidos los valores numéricos (puntos) para el Grado A de cada factor, el siguiente paso es la asignación de puntos a los grados B, C, D y así sucesivamente. Por lo tanto, se trata de establecer una **progresión de puntos** a lo largo de los diversos grados de cada factor. Puede utilizarse una **progresión aritmética** o una **progresión geométrica** o, incluso, una **progresión arbitraria**. Por ejemplo:

	GRADOS				
	A	B	C	D	E
Progresión aritmética	5	10	15	20	25
Progresión geométrica	5	10	20	40	80
Progresión arbitraria	5	12	17	22	25

Figura 14. Progresiones de la Escala de Puntos.

Mientras la **progresión aritmética** hace que el valor de cada grado aumente 100% todas las veces, haciendo que la diferencia numérica entre los *grados* sea constante, la **progresión geométrica** hace que el valor de cada *grado* aumente 100% con relación al grado anterior, haciendo que el valor de *puntos* se duplique en cada una de las etapas sucesivas. La utilización de una de estas progresiones depende de los objetivos de la evaluación. La **progresión aritmética** tiende a producir una *recta salarial*, en tanto que las otras *progresiones* tienden a producir una *curva salarial*. Al adoptar la **progresión aritmética** sobre los **factores** ya ponderados se obtiene la siguiente **escala de puntos**:

Factores	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	Grado E	Grado F
Requisitos Intelectuales	15	30	45	60	75	90
• Instrucción básica	25	50	75	100	125	150
• Experiencia previa	15	30	45	60	75	90
• Iniciativa e ingenio						
Requisitos Físicos	6	12	18	24	30	36
• Esfuerzo físico necesario	6	12	18	24	30	36
• Concentración mental o visual						
Responsabilidades por	10	20	30	40	50	60
• Supervisión de personal	4	8	12	16	20	24
• Material o equipo	4	8	12	16	20	24
• Métodos o procesos	4	8	12	16	20	24
• Informaciones confidenciales	4	8	12	16	20	24
Condiciones de Trabajo	6	12	18	24	30	36
• Ambiente de Trabajo	10	20	30	50	50	60
• Riesgos						

Figura 15. Escala de Puntos

• **Montaje del manual de evaluación de cargos.**

Una vez efectuado el montaje de la **escala de puntos**, se procede a definir el significado de cada uno de los **factores de evaluación**. Ahora se trata del montaje del **Manual de Evaluación de cargos**, una especie de guía o patrón de comparación entre los diversos grados de cada *factor* y sus respectivos valores en *puntos*. Cada factor ocupa una página del *manual* de acuerdo con la figura siguiente:

1. INSTRUCCIÓN BÁSICA
Este factor considera el grado de instrucción general o técnico–especializada, e inclusive el entrenamiento específico preliminar exigidos para el adecuado desempeño del cargo. Debe considerar sólo aquella instrucción que es aplicable al cargo y no la educación formal de la persona que actualmente lo ocupa.

Grado	Descripción	Puntos
	El cargo sólo exige que el ocupante sepa leer y escribir o que tenga sólo un curso de alfabetización.	
A	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la primaria o su equivalente.	15
B		30
C	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la secundaria o un curso especializado equivalente.	45
D	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente a la secundaria o un curso técnico, o especializado del mismo nivel.	60
E		75
F	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente al superior completo o a educación técnica especializada del mismo nivel.	90
	El cargo exige nivel de instrucción correspondiente al curso superior completo, más curso técnico o educación técnica especializada del mismo nivel.	

Figura 16. Ejemplo de redacción del Manual de Evaluación.

• **Evaluación de los cargos mediante el manual de evaluación.**

Con el **manual de evaluación** se procede a evaluar los cargos. Se toma cada *factor* una vez y se comparan con él todos los cargos, anotando el **grado** y el número de **puntos** de cada cargo en ese *factor*. Generalmente se utiliza un formulario de doble entrada: en las líneas, los *cargos*, y en las columnas, los *factores de evaluación*, de acuerdo con el modelo presentado en la figura siguiente:

Factores de Evaluación	Instrucción		Experiencia		Iniciativa		Ambiente de Trabajo	
	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos