

30 *1981*



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

**“EL ANALISIS Y LA VALUACION DE PUESTOS EN UNA
INSTITUCION NACIONAL DE CREDITO. EL CASO DE
FINANCIERA NACIONAL AZUCARERA, S. A.”**

TESIS PROFESIONAL

que para obtener el título de
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS
Y ADMINISTRACION PUBLICA
p r e s e n t a :

RUBEN RICARDO SILVA RODRIGUEZ

México, D. F.

1981



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

I N D I C E

	PAGINA
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
La Financiera Nacional Azucarera en el contexto de - la Administración Pública Federal.	
A. La Administración Pública Centralizada.	3
B. La Administración Pública Paraestatal.	5
C. Las Instituciones Nacionales de Crédito.	9
D. La Financiera Nacional Azucarera, S. A.	16
1. Antecedentes	17
2. Organización	20
CAPITULO II	
Marco Teórico.	
A. Consideraciones Generales.	30
B. Conceptualización de la Estructura Organiza- cional.	34
C. Conceptualización de la Estructura Programá- tica.	43
D. El Enfoque de Sistemas.	48
E. Desarrollo de los Subsistemas.	62
1. Subsistema de Planeación de Recursos Huma- nos.	62

	PAGINA
2. Subsistema Empleo.	63
3. Subsistema Capacitación.	66
4. Subsistema Prestaciones y Servicios.	70
5. Subsistema Motivación.	72
6. Subsistema Relaciones Laborales.	74
7. Subsistema Seguridad e Higiene.	76
8. Subsistema Adecuación Técnica y Jurídica.	77
9. Subsistema Evaluación.	79
10. Subsistema Información para la Toma de Decisiones.	80
11. Subsistema de Remuneración al Puesto.	82
a) El análisis de puestos.	87
b) La valuación de puestos.	111

CAPITULO III

Desarrollo de la Investigación.

A. Detección de la Necesidad de Realizar el Estudio.	148
B. Planteamiento del Problema.	150
C. Discusión Metodológica.	159
D. Elaboración del Programa.	167
E. Discusión y Ajustes.	170
F. Aprobación del Programa.	172
G. Elaboración del Programa de Sensibilización --- (Verbal - Directa).	173

	PAGINA
H. Selección de Pasantes.	175
I. Discusión y Ajustes de la Estructura Ocupa--- cional Detectada.	176
J. Diseño de la Muestra.	187
K. Preparación del Material de Recopilación de - Información.	189
L. Recopilación de la Información.	201
M. Análisis de la Información.	204
N. Discusión y Ajustes de la Tipología por Pues- to.	205
O. Elaboración del Método de Valuación de Pues-- tos.	217
1) El proceso de elaboración del método de - valuación.	217
2) Tabulación de casos según la estructura - del método de valuación de puestos.	220
3) Análisis matemático de la distribución -- de incidencia por categoría.	224
4) Ponderación de subfactores.	234
5) Método de valuación de puestos (criterios cuantitativos).	243
P. Valuación de los Puestos.	248
Q. Valuación Definitiva.	251
R. Elaboración de la Curva de Salarios.	251
CONCLUSIONES	286

	PAGINA
ANEXO 1 Marco Jurídico.	299
ANEXO 2 Atribuciones de FINASA.	308
ANEXO 3 Índice de Figuras.	312
BIBLIOGRAFIA	315

I N T R O D U C C I O N .

El objetivo de éste documento es presentar como estudio de un caso, las etapas de una investigación fructífera sobre el Análisis y la Valuación de Puestos, así como sus resultados.

La importancia de la investigación deriva del hecho de que aportó soluciones prácticas y objetivas que permitieron el cambio sustancial de la estructura salarial de la Financiera Nacional Azucarera, S. A.

Además de la adopción de una serie de medidas que propiciaron el incremento de la racionalización de la administración de los recursos humanos en dicha institución.

De esta manera, la investigación realizada no se quedó meramente en un nivel teórico-descriptivo, sino que conllevó una modificación favorable tanto a los empleados -al ser más justo y mejor retribuido su trabajo- como a la institución misma, al mejorar directamente un subsistema tan importante como el de remuneración al puesto, e indirectamente a los otros subsistemas.

El Capítulo I describe y ubica a la Financiera en el contexto de la Administración Pública.

La metodología utilizada consistió en la aplicación al estudio del Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos, lo que es tratado ampliamente en el Capítulo II.

* Del Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos.

El Capítulo III es paso a paso propiamente el desarrollo -
seguido por la investigación.

Por último, son presentados una serie de conclusiones, ---
anexos y la bibliografía utilizada.

Esperamos pues, que esta investigación que presenta un ---
caso específico de Análisis y Valuación de Puestos sirva como -
punto de referencia para otros estudios en la materia.

C A P I T U L O I

LA FINANCIERA NACIONAL AZUCARERA EN EL CONTEXTO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.

En este capítulo, se ubica a la Financiera Nacional -----
Azucarera en el contexto de la Administración Pública. Por lo -
tanto, de manera muy general, se indica aquí la integración ---
de la misma.

Primeramente, se hace referencia a la Administración -----
Pública Centralizada, posteriormente a la Administración Públi-
ca Paraestatal, a continuación las Instituciones Nacionales ---
de Crédito y por último a la Financiera Nacional Azucarera; ---
profundizando un poco más en ésta última, por ser en esta Ins--
titución concretamente donde se realizó el estudio.

A. LA ADMINISTRACION PUBLICA CENTRALIZADA.

La Administración Pública Federal Mexicana, conforme a ---
lo dispuestos por el artículo 19 de la Ley Orgánica de la Admi-
nistración Pública Federal* se divide en centralizada y para---
estatal.

"La Presidencia de la República, las Secretarías de -----
Estado, los Departamentos Administrativos y la Procuraduría ---

* En vigor a partir del 19 de enero de 1977.

4

- General de la República, integran la Administración Pública Centralizada". (1)

La Administración Pública Centralizada está encomendada al Poder Ejecutivo de la Unión, y cuenta con las siguientes dependencias:

Secretaría de Gobernación

Secretaría de Relaciones Exteriores

Secretaría de la Defensa Nacional

Secretaría de Marina

Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Secretaría de Programación y Presupuesto

Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial

Secretaría de Comercio

Secretaría de Agricultura y Recursos Hídricos

Secretaría de Comunicaciones y Transportes

Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas

Secretaría de Educación Pública

Secretaría de Salubridad y Asistencia

Secretaría del Trabajo y Previsión Social

Secretaría de la Reforma Agraria

Secretaría de Turismo

Departamento de Pesca

Departamento del Distrito Federal

(1) Art. 1º. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. México. Presidencia de la República 1977. p. 5.

De acuerdo a lo anteriormente dicho, la Administración -- Pública Centralizada, puede verse también como "... el conjunto de órganos que forman parte de la Administración Pública -- Federal y que están sistematizados por niveles de dependencia a través de la relación jerárquica". (2) Dichos órganos ----- "... tienen facultades de decisión y ejecución, esto es, pueden afectar la esfera de derechos y obligaciones de los ciudadanos". (3)

"El Presidente de la República es el Jefe de la Administración; y el resto de sus órganos son sus auxiliares y poseen competencia administrativa por determinación de la ley". (4)

El Presidente de la República es quién, facultado por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, designa a los Secretarios de Estado, los que se encargan del despacho de los asuntos de su área de competencia, expuesta formalmente en diversos ordenamientos legales y que de una manera general están contenidos en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

B. LA ADMINISTRACION PUBLICA PARAESTATAL.

En el punto anterior, se describió brevemente la Adminis-

(2) Ruiz Massieu José Francisco y Lozano Hernández Wilfrido.- "Nueva Administración Pública Federal". México. Edit. --- Tecnos 1977. p. 153.

(3) Idem.

(4) Idem.

---tración Pública Centralizada. Por lo que se refiere a la --
Paraestatal: "Los Organismos Descentralizados, las Empresas --
de Participación Estatal, las Instituciones Nacionales de Cré-
dito, las Organizaciones Auxiliares Nacionales de Crédito, las
Instituciones Nacionales de Seguros y de Fianzas y los Fidei--
comisos, componen la Administración Pública Paraestatal". (5)

A su vez, la Administración Paraestatal puede definirse -
como: "... el conjunto de órganos que poseen personalidad ju-
rídica propia e independiente de la del Estado, o sea que son-
personas morales que, como tales, son entes de imputación ju--
rídica (aptos para ser titulares de derechos y obligaciones).-
Los Organismos Descentralizados atienden funciones que se les-
delegó con el propósito de que lo hagan con mayor eficiencia -
y de cuya atención son directamente responsables.

La Administración Paraestatal está formada también por ---
empresas cuyo capital ha sido total o parcialmente aportado ---
por el Estado o por algún otro ente paraestatal". (6)

Así mismo, en la Administración Paraestatal "... con ---
diferencias casuísticas, prácticamente desaparece la relación-
jerárquica que ordena a la Administración Centralizada. Sin --
embargo, existen entidades paraestatales a las que la ley ----

(5) Artículo 1º "Ley Orgánica de la Administración Pública --
Federal". México. Presidencia de la República. 1977. ----
p. 5 .

(6) Ruiz Massieu... Op. cit. pp. 153-154

7

- confiere carácter de autoridad, esto es, la potestad conferida para ejercer una función pública y para dictar al efecto, resoluciones revestidas de obligatoriedad". (7)

Por otra parte, "las entidades de la Administración Pública Paraestatal, se agruparán por sectores a efecto -- de que sus relaciones con el Ejecutivo Federal, en cumplimiento de las disposiciones legales aplicables, se realicen a ---- través de las Secretarías de Estado o Departamentos Adminis---- trativos" (8)

Así, todas las entidades que integran el Sector Paraestatal quedan agrupadas de acuerdo con los objetivos que persi--- guen en sectores específicos de actividad coordinados por las distintas dependencias centrales del Ejecutivo.

Esta integración sectorial de las entidades de la Admi--- nistración Pública Paraestatal, encabezados por dependencias -- centrales del Ejecutivo, indican la importancia de éstas últi--- mas sobre las primeras, recalcando su papel normativo, direc--- triz y coordinador.

En los últimos años, se ha venido manejando el término -- de Empresas Públicas para denominar indistintamente a las en--- tidades que conforman el ámbito paraestatal.

(7) *Idem.*

(8) "Acuerdo por el que las entidades de la Administración -- Pública Paraestatal se agrupan por sectores". Diario Ofi--- cial de la Federación. México. 17 de enero de 1977. p. 2

Las empresas públicas nacieron en nuestro país obedeciendo a muy diversas causas, entre las cuales pueden señalarse las siguientes: (9)

1. Necesidad del Estado de crear entidades que ejercieran funciones que hasta ese momento no desempeñaba (esto a partir del surgimiento del Estado Posrevolucionario).
2. Necesidad de encargar al Estado la explotación de recursos básicos y estratégicos que mediante su control, garantizaran al país la soberanía nacional; además de asegurar la prestación directa de ciertos servicios públicos, considerados como de interés nacional.
3. La atención de campos de actividad que no siempre habían podido ser atendidos adecuadamente por el sector privado.
4. La absorción por parte del Estado de empresas privadas con dificultades financieras. Esto con el objeto de mantener abiertas las fuentes de trabajo.
5. El que la Administración Pública contara con empresas -- destinadas específicamente a promover objetivos de bienestar social, mejorar la situación de determinados sectores de la población o para servir como instrumentos --

(9) Véase "La Empresa Pública y la Reforma Administrativa". Alejandro Carrillo Castro en Empresas Públicas. Colección Seminarios Núm. 7. Presidencia de la República. -- Coordinación General de Estudios Administrativos. México 1978. p.p. 15-17.

- reguladores del sistema de mercado.

"Con el objeto de tener una idea mejor de la relevancia de las empresas públicas dentro de nuestro sistema económico, puede citarse que en 1972, de las sesenta empresas mayores mexicanas, tanto públicas como privadas, dedicadas a la producción de bienes para el mercado, nueve eran de participación mayoritaria del Estado y diez de participación minoritaria. O sea que en ese año, casi la tercera parte de las sesenta empresas más importantes de México - (Petróleos Mexicanos, Guanos y Fertilizantes, Altos Hornos de México, Compañía Industrial Atenquique y Diesel Nacional) eran empresas de participación estatal". (10)

Lo anterior pone de manifiesto la importancia que para la economía nacional tiene la acción de las empresas públicas, dentro de las cuales se ubican las Instituciones Nacionales de Crédito.

C. LAS INSTITUCIONES NACIONALES DE CREDITO.

En virtud de lo señalado en el punto anterior, las Instituciones Nacionales de Crédito quedan comprendidas dentro de -

(10) Idem. p. 21

- la Administración Pública Paraestatal; correspondiendo -----
a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ejercer las -----
funciones de coordinador del sector donde se encuentran.

De acuerdo con la Ley Orgánica de la Administración Pú-----
blica Federal, una Institución Nacional de Crédito puede de-----
finirse como un ente de la Administración Paraestatal que es -
autorizado por el Gobierno Federal para operar alguno o algu-----
nos de los giros bancarios y cuyo capital es propiedad o ha --
sido apartado en un 50 % o más por el mismo, directamente o --
a través de otro ente paraestatal.

"Se considera Institución Nacional de Crédito a aquella -
en la que el Gobierno Federal designa a la mayoría de los -----
miembros de los órganos fundamentales (asamblea general o con-
sejo de administración), o al director o gerente, o bien tiene
el derecho a vetar los acuerdos más importantes de esos órga-----
nos". (11)

Es incuestionable, por otra parte, la importancia que -----
tienen, desde la fundación del Banco de México por ley expe-----
dida el 25 de agosto de 1925, dichas Instituciones.

Con el establecimiento de esta banca central, el gobierno
puede aglutinar los capitales que le permitirán empezar a fi--
nanciar con mayor consistencia el desarrollo nacional.

(11) Ruiz Massieu. Op. cit. p. 159

Así, ante la necesidad cada vez más imperiosa de una decidida intervención del Estado en la economía nacional sobre todo a consecuencia de la crisis capitalista de 1929- comienzan a proliferar las Instituciones Paraestatales, que permitiendo una mayor flexibilidad de la acción administrativa, dentro de sus respectivos campos, se encargan de darle un impulso sostenido a la producción nacional de bienes y servicios.

Esta política de financiamiento emprendida por el Gobierno Mexicano, por otra parte, en la realidad se va implementando de múltiples maneras:

- a) Excensión de impuestos o tasas bajas a sectores productivos.
- b) Subsidios en transportes, agua, energía eléctrica.
- c) Construcción de obras de infraestructura (puentes, carreteras, caminos, aeropuertos, electrificación, presas, etc.).
- d) Por medio de una política de créditos bancarios de bajos intereses, tanto a la industria como a la agricultura.

Es decir, el Estado Mexicano, ante las crecientes demandas de su población por una parte y por la otra por la dinámica propia de la estructura capitalista y sus implicaciones internas y externas, se ha transformado en un Estado que guarda características de gendarme, promotor, benefactor y planificador; esto último en forma incipiente.

* Para más detalle sobre estas características del Estado, puede verse Carrillo Castro Alejandro. "La Reforma Administrativa en México". México. I.N.A.P.

En esta acción del Estado en la economía, como ya se ----
señaló con anterioridad, la aportación de las Instituciones --
Nacionales de Crédito es determinante. Sin quitar importancia--
a ninguna, debido a que tienen un campo de acción específico,--
destaca por la amplitud de su cobertura el Banco de México.

La relevancia de la acción del Banco de México, se pone --
de manifiesto debido a que "... ha realizado las funciones de--
regulación que las leyes le encomiendan, de manera que sean --
congruentes y coadyuven a los programas financieros del Go----
bierno Federal, entidad esta última que tiene la responsabili--
dad final sobre la determinación de la política nacional en --
materia económica. Desempeña para ello tradicionalmente un ----
papel de asesor y otro de ejecutor.

Conforme al primero, participa activamente en la formula--
ción de las políticas del Gobierno Federal. En las distintas --
coyunturas, suministra información y presenta alternativas de--
política financiera. A este respecto, la Secretaría de Hacien--
da le ha otorgado siempre amplias oportunidades de colabora----
ción.

El segundo papel consiste en definir e instrumentar medi--
das concretas aplicables a la banca del país y en general a --
los mercados de dinero y capitales. Esto lo realiza en base no
solo a las facultades de autoridad que le otorga la ley, sino--
también mediante la utilización crecientemente eficaz de la --
persuasión moral. Su empleo ha hecho posible alcanzar elevados
niveles de colaboración del sistema bancario y ha permitido --

- movilizar importantes volúmenes de recursos para dedicarlos - a financiamientos de alta prioridad". (12)

Ciertamente, además del Banco de México, las Instituciones Nacionales de Crédito canalizan estas prioridades a través de su operación cotidiana.

Lo que aquí se plantea es que la operación de dichas instituciones obedece a objetivos específicos prioritarios para atender sectores económicos determinados.

La escasez de recursos en ciertos sectores de la economía ha sido un factor básico que ha llevado a las autoridades a establecer un sistema de prioridades -y de mecanismos para alcanzarlos- en materia de crédito selectivo. Estas medidas se justifican porque algunas instituciones bancarias no siempre utilizan los recursos financieros en la forma más eficiente, tanto para el inversionista como para la comunidad. La acentuada desigualdad del desarrollo de diversas regiones y la notoria insuficiencia de capital físico de importantes sectores de la actividad nacional son pruebas fehacientes de la necesidad de una mejor asignación de recursos". (13)

Es decir, el establecimiento de prioridades crediticias es un instrumento de política monetaria que busca encausar recursos hacia áreas específicas de actividad.

(12) Fernández Hurtado Ernesto. "Reflexiones sobre Aspectos Fundamentales de la Banca Central en México". en Cincuenta Años de Banca Central. Ensayos Conmemorativos No. 17. Banco de México. México F. C. E. p. 15

(13) Idem.

Ahora bien, "El Estado Mexicano ha utilizado dos tipos --- fundamentales de mecanismos financieros para canalizar recursos crediticios hacia actividades prioritarias. El primero de ellos consiste en una amplia gama de instituciones crediticias que -- operan en los sectores claves de la producción. Estas institu-- ciones crediticias operan en los sectores agropecuarios, de co-- mercio exterior, industrial, de obras públicas, entre otros; -- y sus recursos provienen tanto de su propia captación interna -- y externa como de importantes aportaciones presupuestales".(14)

El otro mecanismo institucional de la orientación selecti-- va del crédito es el que encabeza el propio banco central, que-- orienta los recursos de la banca privada y mixta hacia las ac-- tividades prioritarias. (15)

Los rubros prioritarios hacia los que están encausados es-- tos mecanismos institucionales de política selectiva de crédi-- to son los siguientes:

- 1) El financiamiento de la inversión pública en infraestruc-- tura económica y social;
- 2) Las actividades generadoras de divisas, esto es, las ex--- portaciones de productos manufacturados y semimanufactu--- rados, el apoyo a empresas exportadoras en la compra de --

(14) Petriccioli Iturbide Gustavo. "Política e Instrumentos de Orientación Selectiva del Crédito en México". En Cincuenta Años de Banca Central. Ensayos Conmemorativos No. 17. Banco de México. México. F. C. E. p. 395

(15) Idem.

- nuevo equipo y tecnología y la expansión del turismo;
- 3) Los sectores económicos que alienten y aceleren la creación de fuentes de trabajo e incrementen la producción y la productividad agropecuaria e industrial;
 - 4) Programas concretos de alto beneficio social, tales como el de la vivienda para los sectores de ingresos reducidos y los agropecuarios para asegurar el abastecimiento de alimentos a bajos precios.
 - 5) La expansión de la industria mediana y pequeña;
 - 6) La promoción del mercado de valores industriales y
 - 7) Los créditos destinados a impulsar el desarrollo de recursos humanos". (16)

Con esta orientación selectiva de créditos, se trata de eliminar los obstáculos que limitan el acceso al crédito institucional a los sectores básicos para el desarrollo social y económico del país.

Esta orientación selectiva de recursos ha sido canalizada efectivamente por conducto de las Instituciones Nacionales de Crédito.

Sin embargo, a pesar de la experiencia que se tiene en la materia y a pesar de los novedosos sistemas financieros implementados, este esfuerzo ha sido insuficiente para satisfacer los requerimientos de las zonas y actividades prioritarias.

(16) Idem. p. 396

Aún así, no deja de ser indispensable para el funcionamiento de la economía nacional, la operación de las Instituciones Nacionales de Crédito, las cuales para terminar con éste punto, se enlistan a continuación:

"Además del Banco de México, S. A., existen las siguientes Instituciones Nacionales de Crédito: Nacional Financiera, S. A.; Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S. A.; Banco Nacional de Crédito Rural, S. A. y sus filiales regionales en la república; Banco Nacional de Comercio Exterior, S. A.; Banco Nacional Pesquero y Portuario, S. A.; Banco del Pequeño Comercio del Distrito Federal, S. A. de C. V.; Banco Nacional de Ejército, Fuerza Aérea y la Armada, S. A.; Banco Nacional Cinematográfico, S. A. y Financiera Nacional Azucarera, S. A." (17)

D. LA FINANCIERA NACIONAL AZUCARERA, S. A.

En los puntos anteriores, se indica la integración de la Administración Pública Centralizada, la conformación e importancia de la Administración Pública Paraestatal y algunas consideraciones acerca de la relevancia económica que tienen las Instituciones Nacionales de Crédito, las que asimismo se enlistan.

El proceso seguido, presenta deductivamente la ubicación de FINASA en el contexto de la Administración Pública.

(17) Actualizado de Rodríguez Rodríguez Joaquín. Derecho Bancario. Porrúa. México 1976. p. 24

En este punto, se presenta una descripción de la Financiera Nacional Azucarera, S. A., Institución Nacional de Crédito que comprende sus antecedentes, sus atribuciones y su organización; presentándose en el anexo 1, la legislación que la norma.

Todo lo anterior con el objeto de precisar el marco institucional en donde se realizó la investigación motivo de la presente tesis.

1. ANTECEDENTES.*

El 19 de febrero de 1943, previa autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se constituyó, mediante la escritura pública número 5, 121, volúmen 106 y ante el Notario No. 42 de la ciudad de México, la "Financiera Industrial Azucarera, S. A.", como Institución Privada, Financiera y Fiduciaria. Su capital social autorizado fué de \$ 4'000,000.00 y adoptó los términos prescritos en las fracciones III y VI del Artículo 29 de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, su domicilio social fué la ciudad de México, Distrito Federal.

Esta Financiera aumentó su capital social a \$ 10'000,000.00 el 25 de febrero de 1946, mediante la escritura pública número 23,959, volviendo a aumentar su capital a \$ 25'000,000.00 el 29 de julio de 1950, mediante la escritura pública No. 25,879.

* Tomados del "Manual de Organización". FINASA. Julio de 1980.

El 22 de agosto de 1953, mediante la escritura pública --- No. 7,370, pasada ante el Notario número 66 de esta ciudad, --- se convirtió en Institución Nacional de Crédito, cambiando su razón social a "Financiera Nacional Azucarera, S. A.", aumentó el capital social a \$ 50'000,000.00 y conservó su carácter de - Institución Financiera y Fiduciaria*. Al convertirse la Finan- ciera en Institución Nacional de Crédito, se adoptaron formalidades dictadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en el sentido de que el Gobierno Federal nombraría a represen- tantes de la Secretaría de Hacienda y del Banco de México, para vigilar los acuerdos emanados de la Asamblea de Accionistas y - del Consejo de Administración.

El 6 de agosto de 1958, mediante la escritura pública nú- mero 15,527, aumentó su capital en \$ 50'000,000.00 para quedar- fijado en \$ 100'000,000.00. Estos incrementos del capital so- cial de la Institución y de los subsecuentes, trajeron conse- cuentemente, modificaciones al articulado de los estatutos.

Posteriormente, en 1962, en 1965, en 1966 y en 1968, hubo- nuevas modificaciones a fracciones y artículos de los estatutos de su escritura pública. El 31 de julio de 1971, mediante es- critura pública número 34,765, volúmen 830, se modificaron los- estatutos y se aumentó el capital a \$ 1'000,000.000.00.

* Véase: "Doctrina General del Fideicomiso" por Villagordoa -- Lozano José M. Asociación de Banqueros de México. México --- 1976. Para él, los elementos de un fideicomiso son: a) fidei- comitante (aportador) b) fiduciario (administrador para el - cumplimiento de los fines); c) fideicomisario (quien recibe- los beneficios del fideicomiso).

Por último, el 10 de septiembre de 1971, mediante la ---
escritura pública número 34,890, fueron nuevamente modificados
los estatutos sociales de "FINASA".

El incremento constante de sus operaciones ha requerido -
aumentos a su capital social, siendo el de mayor significación
el decretado en la Asamblea Extraordinaria de Accionistas de -
julio de 1971, en que de \$ 100'000,000.00 se elevó a -----
\$ 1'000,000.000.00 lo que ha permitido un desenvolvimiento ---
en sus operaciones de captación de recursos, que como conse---
cuencia asegura y amplía el financiamiento a la Industria ----
Azucarera.

La importancia de FINASA no se limita únicamente al fi---
nanciamiento, sino que, a través de su actividad fiduciaria --
ha sido ejecutora de las políticas señaladas por el Gobierno -
Federal en cuanto a la Industria Azucarera y sus derivaciones--
socio-económicas.

Así tenemos que FINASA es Fiduciaria del Gobierno Federal
en el Fideicomiso del Azúcar (FIDAZUCAR); en el de Obras So---
ciales para Campesinos Cañeros de Escasos Recursos (FIOSKER), -
así como en el de Centrales de Maquinaria de la Industria Azu-
carera (FIMAIA), el de Mejoramiento de la Habitación Campesina
Cañera, el de Construcción de Casas de Obreros de la Industria
Cañera (FICCOIA) y el de Otorgamiento de Crédito a la Sociedad
Cooperativa de Ejidatarios, Obreros y Empleados del Ingenio --
Emiliano Zapata, S. C. de P. E. de R. S.

2. ORGANIZACION.

La organización de Financiera Nacional Azucarera se encuentra actualmente en una etapa de reestructuración.

Dicha etapa se caracteriza porque en éstos momentos;

- a) subsiste una estructura orgánica tradicional,
- b) se encuentra en período de implementación una estructura programática.

Esta última es acorde en gran medida a la establecida por el Gobierno Federal, de tal forma que permite el presentar el presupuesto de la institución según los requerimientos de las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y de Programación y Presupuesto.

A la fecha sigue funcionando un tipo de organización tradicional en donde la división de las funciones obedece a criterios de especialización de las áreas que las realizan.

Esta especialización contempla una división formal de las áreas encargadas de la realización de las labores. Asimismo, refleja los diferentes niveles jerárquicos encargados de cumplir las.

En esta tendencia tradicional, la organización de la institución responde a una división de funciones que en ocasiones no tiene una relación orgánica con objetivos concretos y medi-

bles. En este sentido, se van agregando unidades de organización y de esta manera se constituye la estructura.

Por ésto, no existe una integración completa de los diversos niveles en función de los objetivos planteados por la institución.

Simultáneamente al funcionamiento de esta estructura orgánica tradicional, viene funcionando desde principios de 1979 una estructura programática que funge como un instrumento en el que se integran en función de los objetivos finales, una serie de programas que harán posible no solo alcanzar los objetivos correctamente, sino también establecer metas concretas y asignar recursos humanos, financieros y materiales para su ejecución, señalando los responsables de la consecución de metas y objetivos.

A diferencia del enfoque tradicional, en el enfoque programático, el objetivo a ser logrado es el punto de referencia de la organización, ya que ésta se deriva de los medios alternativos seleccionados; esto es, forma parte de la planeación.

En el principio de este punto, se señaló que la Financiera Nacional Azucarera se encuentra en una etapa de reestructuración.

Esta es debido principalmente a que con el establecimiento de un sistema de planeación administrativa integral, surge la necesidad de adecuar la estructura orgánica a la estructura programática.

Este sistema global de planeación, tiene el carácter de integral en dos aspectos:

1. En el sentido de que la Institución, en su totalidad queda comprendida en el proceso y además participa activamente en él, de acuerdo a los requerimientos específicos y en los momentos indicados.
2. En que contiene las siguientes etapas, con el objeto de que la racionalidad se manifieste desde el principio del proceso hasta el final del mismo.

Las etapas son:

- a) Planeación Administrativa y Estructura Programática.
- b) Presupuesto Programático.
- c) Control de Gestión Administrativa.

Las anteriores etapas están conformando primeramente y se basarán posteriormente para su adecuada operación en un sistema de información.

Una explicación somera de las etapas antes señaladas es la siguiente:

- a) La Planeación Administrativa es un proceso trazador de objetivos. Un proceso integrador y coordinador que se basa en la elaboración de programas, subprogramas, proyectos, actividades y tareas que fija metas cuantitativas y cualitativas estableciendo los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos

- para conseguirlos.

La planeación se representa operativamente por medio de una estructura programática.

b) El Presupuesto Programático representa la asignación concreta de recursos financieros que destina para -- la realización de los programas, subprogramas y ac-- tividades respectivas. La actividad --en base a la -- utilización de recursos materiales, humanos y finan-- cieras-- está considerada en FINASA como la unidad -- del gasto programático.

c) Por último, el Control de Gestión Administrativa --- viene a realizar el necesario proceso retroalimenta-- dor del sistema, al dirigir una evaluación y control permanente de los programas, subprogramas, proyectos y actividades, y establecer las medidas correctivas-- pertinentes, en caso necesario.

Otro punto de referencia para visualizar la división en-- tre la estructura orgánica y la programática está dado por su conformación propia, la cual puede observarse gráficamente:

El diagrama 1 representa la Estructura Orgánica actual de ---- FINASA.

En el diagrama 2 se expresa el Enfoque Programático de la ---- Administración.

La composición de la Unidad del Gasto Programático queda ex--- puesta en el diagrama 3.

El Control de Gestión Administrativa se observa en el diagrama 4.

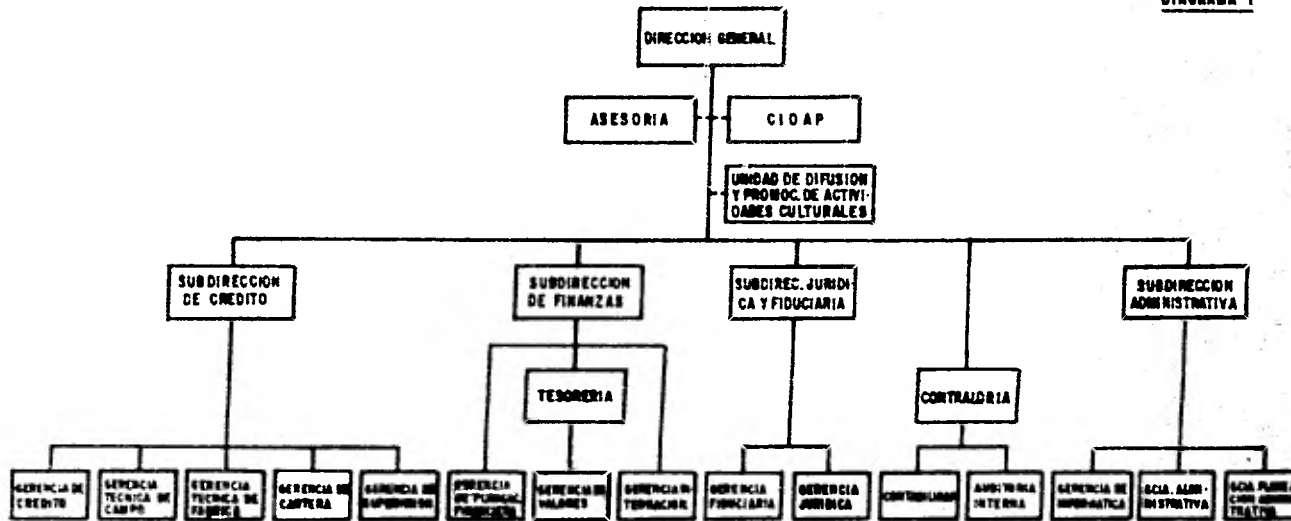
Por último se presenta una relación de la Estructura Orgánica y de la Programática en el diagrama 5.

Cabe hacer notar que los diagramas anteriores así como las gráficas, cuadros y los otros diagramas que presenta este documento, fueron obtenidos -excepto cuando se cita específicamente otra fuente de información- de diversos manuales, informes y documentos, elaborados por la entonces Subgerencia de Planeación Administrativa, hoy Gerencia de Planeación Administrativa.

financiera nacional azucarera, s.a.

ESTRUCTURA PROGRAMATICA ORGANIZACION ACTUAL

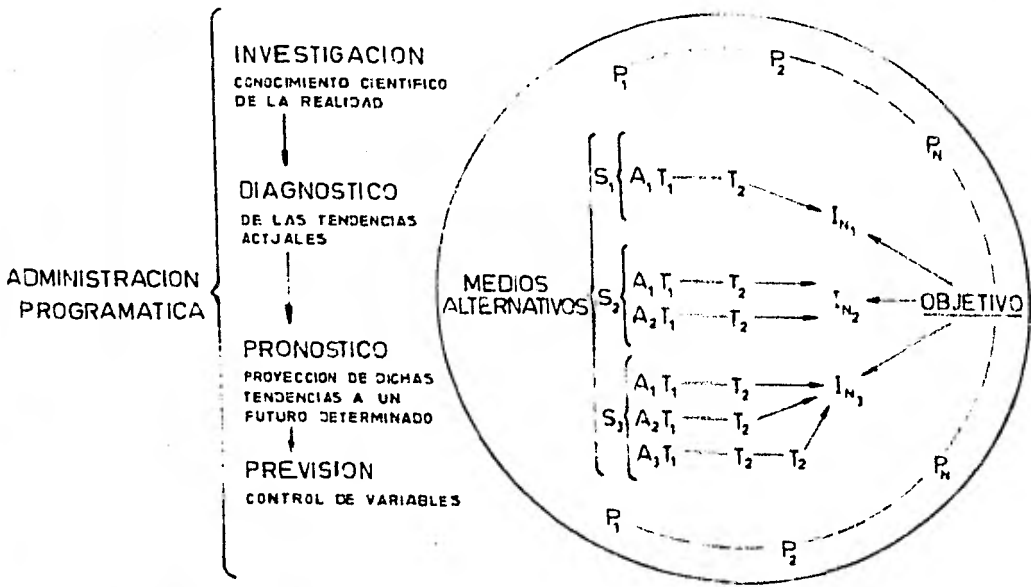
DIAGRAMA 1



MARZO DE 1981

DIAGRAMA DEL ENFOQUE PROGRAMATICO

PLANEACION



P = POLITICAS
 I = INDICADOR META
 S = SUBPROGRAMA
 A = ACTIVIDAD
 T = TAREA

t_0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 t_1
 CONTROL TIEMPO

COMPOSICION DE LA UNIDAD DEL GASTO
PROGRAMATICO

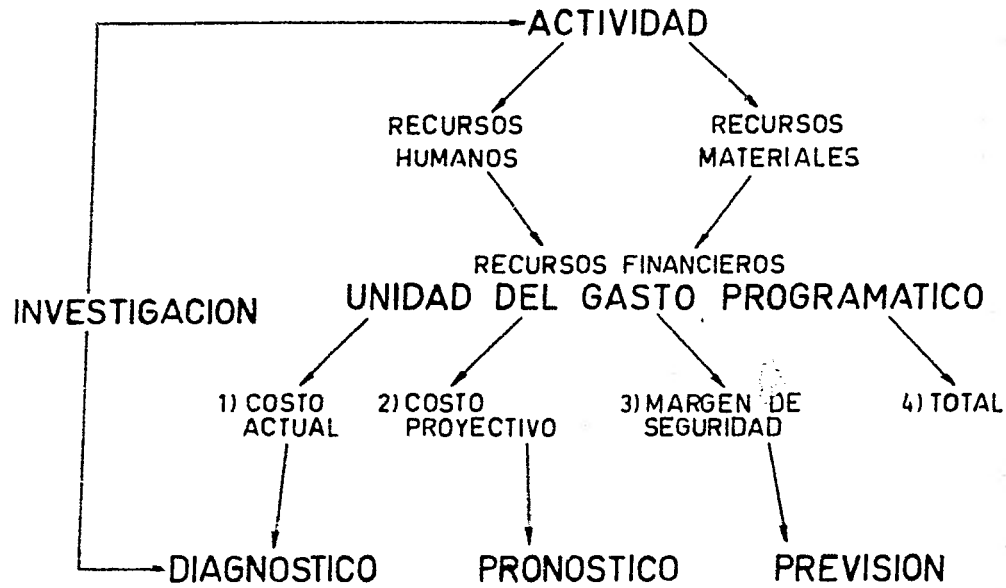


Diagrama 1

DIAGRAMA DE RELACION DE CONTROL DE GESTION

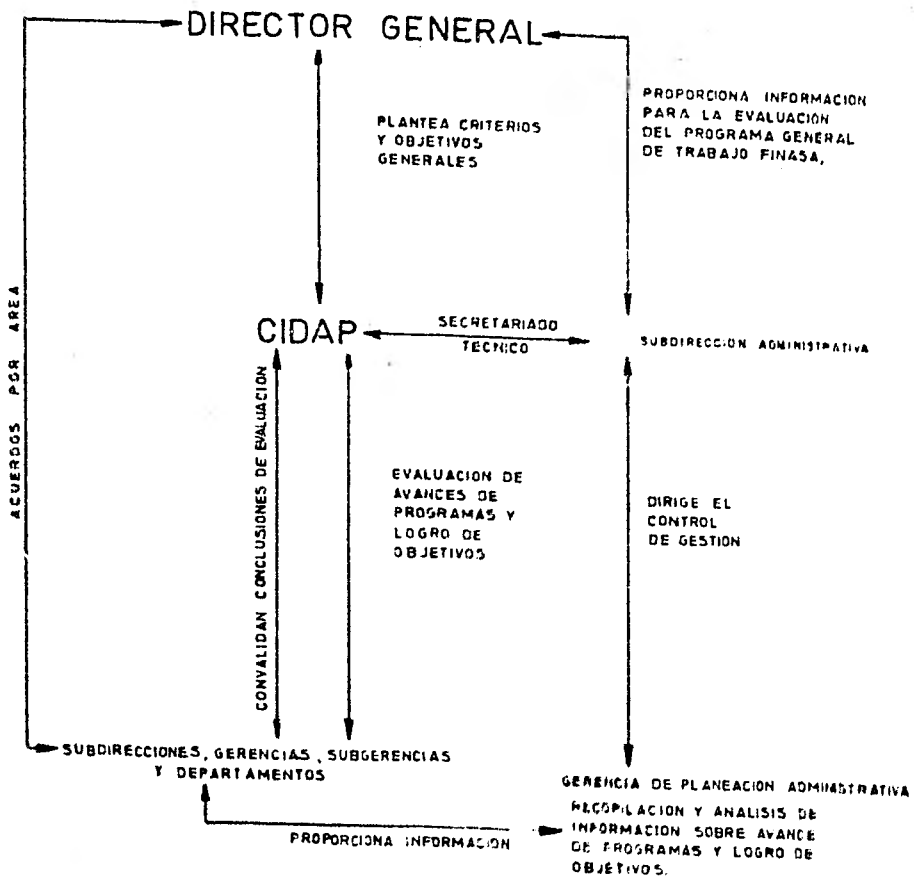
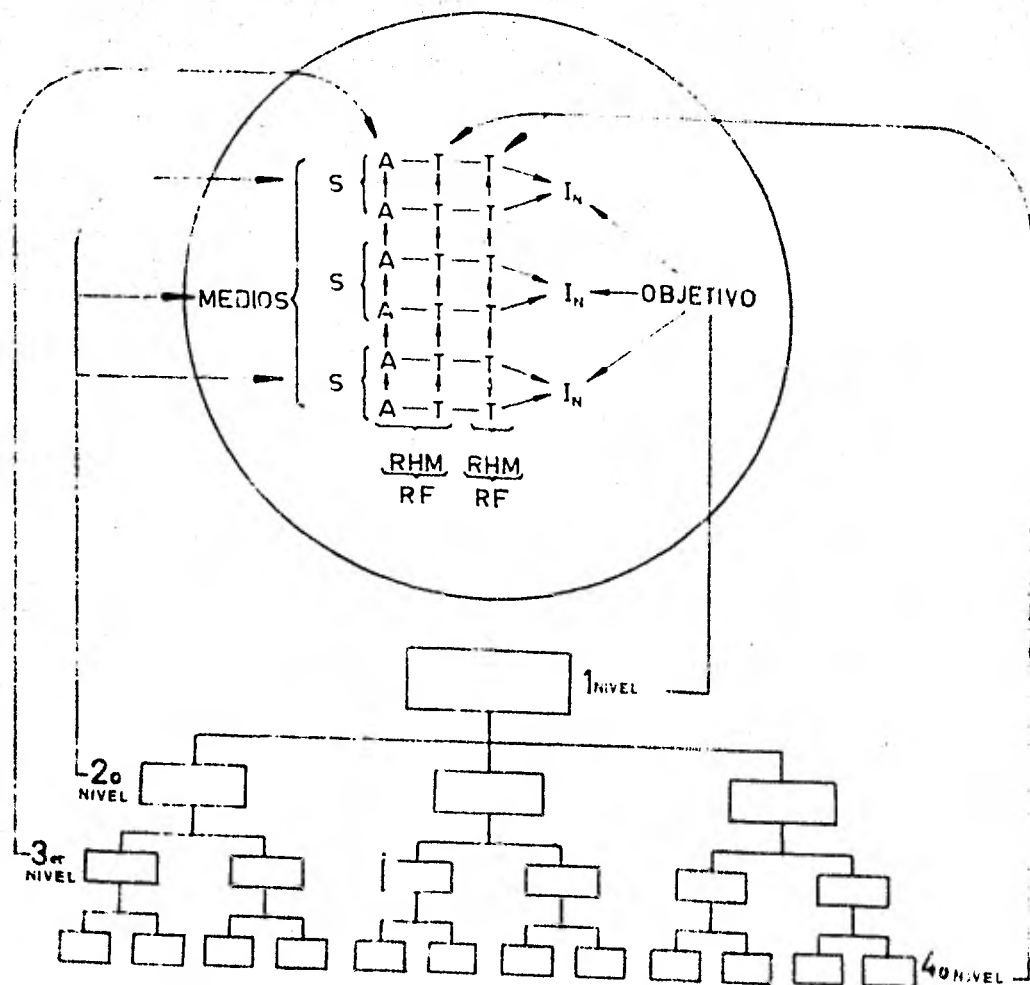


DIAGRAMA 4

DIAGRAMA DE LA ESTRUCTURA PROGRAMATICA



LA ESTRUCTURA SE DESPRENDE COMO CONSECUENCIA DE LA PLANEACION DE LOS MEDIOS ALTERNATIVOS PARA LOGRAR EL OBJETIVO. EN ESTE SENTIDO ES PARTE DE LA PLANEACION SU ESTRUCTURA PROGRAMATICA

C A P I T U L O I I

MARCO TEORICO

A. CONSIDERACIONES GENERALES.

En el capítulo anterior, se ubicó -de una manera ----- deductiva- a la Financiera Nacional Azucarera, S. A. en el --- contexto de la Administración Pública Federal y de las ----- Instituciones Nacionales de Crédito.

En este capítulo, también deductivamente se desarrolla--- rán los conceptos que enmarcan la finalidad de la investiga--- ción realizada.

Como punto de partida para desarrollar el marco teórico,- el cual sirvió como circunscripción de la investigación sobre- el análisis y valuación de puestos, se consideró conveniente - tomar el Sistema Integral de Administración de Recursos Huma-- nos (SIARH).

Este Sistema Integral fué originalmente concebido y ela--- borado en la Secretaría de Obras Públicas en el año de 1975; - siendo a la fecha plenamente vigente en cuanto a la metodolo--- gía utilizada, a su contenido y en cuanto al enfoque en él --- utilizado.

Al tomarse el SIARH como punto de referencia para el ---- marco teórico, se hizo considerando lo siguiente:

- 1) Presenta una visión tanto global como particular de la --

- administración de personal.

- 2) Utiliza el enfoque de sistemas, el cual si bien ha recibido críticas, es una alternativa válida. Como lo demuestra tanto el que se siga impartiendo teoría sobre el mismo, como el que se siga utilizando prácticamente.
- 3) Su contenido tiene el carácter de una guía metodológica, -- por lo que puede servir como fuente de información a cualquier dependencia pública.
- 4) Contempla una visión de administración pública. Esto es importante, pues la gran mayoría de la bibliografía en la materia, habla del análisis y valuación de puestos en referencia a la empresa privada.
- 5) Se implementa el SIARH en la práctica y a corto plazo se -- buscará que los otros subsistemas que lo integran, se apliquen también, porque el sistema debe funcionar bien, tanto en su conjunto como en cada una de sus partes.

Realizar una investigación sobre análisis y valuación de -- puestos, implica el tener referencias de carácter conceptual que delimiten el ámbito de concurrencia de los elementos que serán -- investigados.

En este caso, para nuestros fines, ubicaremos el estudio, -- en lo más general, dentro de la administración de personal; en -- razón de que todo análisis y valuación de puestos está en fun--- ción de las actividades y tareas que desempeña el elemento humano en la organización.

Según Miguel Duhalt Krauss "... corresponderá a la admi----

--nistración de personal, la responsabilidad de obtener el -----
 mejor aprovechamiento de los recursos humanos que laboran en el-
 Sector Público" (18)

Otra conceptualización acerca del objetivo de la adminis-
 tración de personal es la expresada por el Comité Técnico Con-
 sultivo de Unidades de Administración de Personal, la cual es --
 la siguiente:

"Optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos, den-
 tro de las limitaciones y posibilidades que ofrezcan la disponi-
 bilidad y utilización concurrente de los recursos materiales, --
 financieros y tecnológicos, y con satisfacción tanto de los ob-
 jetivos institucionales cuanto de los intereses y aspiraciones -
 legítimas de los trabajadores". (19)

Considerando la administración de personal como administra-
 ción de recursos humanos, otra definición nos indica que su ----
 objetivo es:

"Coadyuvar al logro de las metas económicas, políticas, ---
 administrativas y sociales, planteadas por el Estado, al propi-
 ciar la realización del servidor público en el desempeño de ----
 sus actividades y proporcionarle los medios necesarios en -----

(18) Duhalt Krauss Miguel. "La Administración de Personal en ---
 el Sector Público. Un enfoque sistémico". INAP. México ----
 1974. p. 18

(19) Citado por Duhalt Krauss. *Idea*. p. 18

- un ambiente físico y social adecuado". (20)

Los conceptos anteriores de administración de personal, - desde diferentes perspectivas, plantean en forma general la -- interrelación, que es necesario exista entre la consecución -- de las metas del Estado -a través de un aprovechamiento de --- los recursos humanos- y el bienestar de los trabajadores a --- su servicio. Este personal al servicio del Estado, ha sido --- designado también con el nombre de burocracia, que etimológi-- camente significa "el poder de la oficina". El término se ---- utiliza en la práctica para designar primaria -y en ocasiones- peyorativamente- a los trabajadores al servicio del Estado. -- Tres de los estudios más relevantes sobre la burocracia son: - el de Weber -análisis de la dominación institucional de carác- ter racional-legal-; el de Merton que analiza la funcionalidad y disfuncionalidad de la burocracia y el análisis de la Orga-- nización Burocrática Técnico-Científica de Shelsky, quien ---- equipara la soberanía de un Estado a su capacidad de conoci--- miento y utilización de medios técnico-científicos sobre la -- sociedad.*

Para nuestra investigación, vamos a hablar de -----

(20) Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos. - Secretaría de Obras Públicas (SOP). México 1975. p. 124

- * Para mayor detalle de éstos conceptos, puede verse: Molina Piñero Luis. "Estructura del Poder y Reglas del Juego Político en México". Ensayo de Sociología Política Apli-- cada. UNAM. México 1976. p.p. 19-33.

- administración de personal y no de burocracia, quedando ---- solo anotado este último concepto, pues el analizarlo deteni-- damente nos llevaría a incluir variables relacionadas con ---- sindicatos, Estado u otros que -como marco teórico de este --- estudio- no es relevante tomar en cuenta.

La administración de personal -recursos humanos- tiene -- su ámbito de aplicación en instituciones concretas e indivi--- duales; en las mismas, es uno de los elementos más significa-- tivos para la buena marcha de todos los asuntos que se reali-- zan.

B. CONCEPTUALIZACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Ahora bien, algunos autores consideran indistintamente -- la denominación de institución y organización. Así mismo, ---- "el término "organización", comúnmente se usa al menos con --- dos significados. En uno de ellos, una "organización" se con-- sidera como una asociación a largo plazo, creada y mantenida - para obtener ciertos objetivos y para desarrollar una misión - particular. En el otro sentido, "organización" se refiere al - proceso mediante el cual tales estructuras son creadas y man-- tenidas. Así pues, organizar -el proceso de organización- se - usa para instituir, crear, modificar, expandir y en cualquier- otra forma mantener la organización de trabajo.

El proceso de organización a menudo es descrito como la -

- ordenación sistemática de las partes de un todo operante". (21)

Otra conceptualización integra ambas ideas al plantear que organización..... "es la disposición y arreglo de las distintas unidades de que se compone un organismo administrativo y la relación que guardan esas unidades entre sí, así como la forma en que están repartidas las actividades de ese organismo entre sus unidades". (22)

Para efectos de esta investigación, se considerará a la organización en razón del primer significado expuesto.

Toda organización cuenta con una estructura organizativa.

Esta estructura puede visualizarse gráficamente en un organigrama.

"Se usa también el término organograma, pero es más correcto organigrama, por cuanto que constituye el gráfico de la organización (inglés: organization chart; francés: organigrame) y no el gráfico de los órganos, como algunos afirman.

En algunas empresas se ha adoptado el término "carta

(21) Yoder, Dale. "Manejo de Personal y Relaciones Industriales". Compañía Editorial Continental. México 1970. p. 125

(22) Duhalt Krauss Miguel. "Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas". Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM. México 1977. p. 111

- organizativa", que es una traducción impropia y literal --- de organization chart". (23)

Entre los autores que no hacen una distinción entre el significado de organigrama y organograma está Duhalt Krauss, cuando afirma que:

"Organograma... "es un tipo especial de gráfica que ---- se usa para representar la estructura administrativa y las --- relaciones entre el personal. Consiste en un cierto número -- de casillas que representan personas, puestos o unidades ---- administrativas, las que están colocadas y conectadas de ---- tal manera que puedan expresar grados de autoridad y respon-- sabilidad". (24)

Lo importante, en este caso, no es tal o cual denomina-- ción, sino que la gráfica en cuestión puede representar toda-- una institución en su conjunto, o bien solamente algunas de - sus áreas de trabajo, entendiendo por área la circunscripción organizacional específica en donde una unidad administrativa-- lleva a cabo las funciones que le fueron encomendadas. El ---

-
- (23) Actis Grosso Carlo en "Análisis y Valoración de Tareas"--- por Fertolini Marco y Actis Grosso Carlo. Biblioteca --- Deusto de Dirección y Organización. Volumen 4. Ediciones Deusto. Bilbao España 1973. p. 25
- (24) Duhalt Krauss Miguel. "Los Manuales de ..." op. cit. --- p. 36, citando a Pommeroy, R. W. "Gráficas de los sis--- temas". Sistemas y Procedimientos. Recopilación de Vic--- tor Lazzaro. México. Editorial Diana, S. A. 1965. p. 101

- término de área es comúnmente utilizado en forma convencional, sin importar el nivel jerárquico. Por otra parte un área de trabajo se refiere a cierta circunscripción territorial en donde éste se efectúa.

Una forma bastante común de indicar como está estructurada y cuáles son las funciones de una institución, se encuentra en el manual de organización de la misma, el cual "Es la descripción de las funciones de la unidad organizativa, de los cometidos de quienes trabajan en ella, de la autoridad y de las relaciones". (25)

Una descripción más general del manual de organización indica que "los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etcétera". (26)

Pueden ser de muy diversa índole, dándose el caso, por ejemplo, que contengan los antecedentes de la institución, --

(25) Lanham E. "Valuación de Puestos. Bases objetivas para fijar escalas de salarios". Compañía Editorial Continental; S. A. (CECSA) México 1970. p. 24

(26) Duhalt Krauss Miguel. "Los Manuales". op. cit. p. 21

- sus atribuciones, el marco jurídico que la norma, su -----
 estructura orgánica, la descripción de sus funciones y -----
 algunos anexos, como pudiera ser el directorio de funciona-
 rios de la misma.

Es conveniente, si se está hablando de órganos, el de-
 finirlos.

"Un órgano es una unidad administrativa impersonal que -
 tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones, o --
 parte de ellas; que puede estar integrado por uno o varios --
 puestos.

La función siempre se asigna al órgano para que las ----
 actividades que la componen sean ejecutadas por las personas-
 que integran el órgano, en forma de labores individuales, ----
 aplicando el principio de división del trabajo.

A los órganos que realizan una función básica se les ----
 llama órganos fines. A los que ejecutan una función de ase-
 soría o de servicio, se les conoce con el nombre de órganos -
 medios". (27)

Si se considera la definición anterior, un órgano está -
 integrado por puestos.

Cada "puesto es una unidad de trabajo específica e im-
 personal, constituida por un conjunto de operaciones que ----

(27) Idem. p. 114

- debe realizar, aptitudes que debe poseer y responsabilidades que debe asumir su titular en determinadas condiciones de trabajo". (28)

A su vez, un puesto se encuentra formado de varias plazas: "Podría decirse que la plaza es el conjunto de labores, responsabilidades y condiciones de trabajo, asignadas de manera permanente a un empleado en particular, en determinada adscripción. El número de empleados que desempeñan el puesto, es el número de plazas que tiene". (29)

Por otro lado, todo el proceso administrativo que se efectúa, ya sea en los niveles de órgano, puesto o plaza, debe observar los lineamientos que en forma de políticas, la institución establece para su buen funcionamiento. Las políticas "son normas de carácter general que guían la actuación de los integrantes de la institución sobre una función determinada para alcanzar los objetivos". (30)

Bajo este punto de vista, pueden definirse políticas sobre la administración de los recursos financieros, de los recursos materiales, de los recursos humanos, del control de la información, sobre un programa de análisis de puestos, etc.

(28) Idem. p. 25

(29) Idem.

(30) "Instructivo para la elaboración de Manuales de Operación". Glosario de Términos. Financiera Nacional Azucarera (FINASA). México 1979 s/p.

Vale señalar que mientras más alto sea el nivel jerárquico que determine estas políticas, más generales serán éstas.

Un ejemplo concreto de políticas aplicables a un programa de análisis y valuación de puestos son:

- 1) "La paga relativa depende fundamentalmente de las exigencias de la tarea.
- 2) No se debe reducir la tarifa de ningún empleado como consecuencia de la implantación del plan de valoración de tareas.
- 3) Se deben ajustar las tarifas de tareas y empleados infravalorados al patrón previsto.
- 4) Se debe elaborar una clasificación de tareas que atienda a la vez a la antigüedad y a los méritos.
- 5) El nivel de salarios general debe ser igual o superior al vigente en la localidad y en la industria correspondiente.
- 6) Las decisiones respecto a la participación del personal en el programa de valoración de tareas deben reflejar la necesidad de contar con una dirección competente, de tener en cuenta los puntos de vista de todos los grupos interesados y de atender a sus efectos sobre la moral general.
- 7) Se debe tratar de llevar a una comprensión clara del

- Programa de Valoración de las Tareas, que variará ----
de acuerdo con la participación y responsabilidad de ---
cada individuo, pero supondrá, por lo menos, cierta ----
familiaridad con los elementos básicos en todo el per---
sonal de la empresa". (31)

Todo trabajo para efectuarse, además de las políticas --
necesarias y de las cuales se expresó un ejemplo relacionado
con el análisis y la valuación de puestos, requiere ser desa-
rrollado bajo determinados procedimientos, siguiendo ciertos-
métodos y realizando "x" operaciones.

"Un procedimiento o proceso es la sucesión cronológica -
o secuencia de operaciones concatenadas y su método de ejecu-
ción; que realizadas por una o varias personas, constituyen -
una unidad y son necesarias para realizar una función o un --
aspecto de ella.

Un procedimiento es, pues, una rutina de trabajo". (32)

En forma general, existen dos maneras de presentar un --
procedimiento. Una es la forma escrita que describe secuen---
cialmente los trámites, operaciones o indicaciones del pro---
ceso. La otra forma es la visual. A esta representación -----

(31) Patton John A. y Littlefield C. L. "Valoración de Ta---
reas". Colección Gestión. Ediciones RIALP, S. A. Ma---
dríd, España 1961. p.p. 32-33

(32) Duhalt Krauss Miguel. "Los Manuales de" op. cit. -
p. 78

- visual, se le denomina comúnmente fluxograma o flujograma, el cual"Es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica. Según su formato o su propósito, puede contener información adicional sobre el método de ejecución de las operaciones, el itinerario de las personas, las formas, la distancia recorrida, el tiempo empleado, etc." (33)

Estas operaciones no se hacen en forma desorganizada, sino por el contrario, obedecen a una sistematización que va a permitir que las labores se realicen ordenadamente, de acuerdo a un método que establezca la forma en que esta secuencia de operaciones tenga lugar. El método también puede expresar el contenido de una única operación; la que puede ser considerada como cada una de las acciones física o mentales, pasos o etapas que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad o labor determinada. La operación es la división del trabajo administrativo". (34)

El desarrollo de las operaciones, sobre todo en el trabajo de oficina, conlleva la utilización de formatos o formas cada una de las cuales "es una pieza de papel impresa, que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados -

(33) Idem. p. 83

(34) "Instructivo para la elaboración" op. cit.

- con información variable, que se usa en los procedimientos de oficina". (35)

Todas las concepciones expresadas, enmarcan lo que -tradicionalmente- ha sido el enfoque de la organización institucional.

C. CONCEPTUALIZACION DE LA ESTRUCTURA PROGRAMATICA.

La administración pública, consecuentemente con los cambios económicos, políticos y sociales, y con las cada vez --- mayores demandas de una población en constante crecimiento, -- se transforma, y a su vez esta transformación de la adminis-- tración contribuye nuevamente a coadyuvar a la producción de-- nuevos cambios en una interacción dinámica.

Es así como surgen nuevos enfoques teóricos y prácticos-- tendientes a aportar opciones diferentes para resolver la --- compleja problemática que es ocasionada, también por la exi-- gencia de sostener el actual ritmo de crecimiento económico.

La visión actual de la administración está representa--- da por un enfoque programático de la misma.

Este enfoque pretende abarcar, de una manera integral -- y totalizadora, los procesos y los recursos que transcurren -- y son utilizados respectivamente en la acción administrativa.

(35) Duhalt Krauss M. "Los Manuales" op. cit. p. 83

Esta estructura programática -nombre que se empieza --- a generalizar para referirse a este enfoque-, en cuanto a --- una institución, es la concretización de un proceso de pla--- neación, que en el tiempo y en el espacio define funciones, - subfunciones, objetivos, metas, programas, subprogramas, --- actividades y tareas, así como los medios -recursos humanos - y materiales- para alcanzarlos dentro de un marco institucio- nal preestablecido. Esta visión permite traducir el costo --- de los recursos humanos y materiales a su equivalente finan--- ciero, componiéndose así la unidad del gasto programático.

Desde este punto de vista, una función "es un conjunto- de acciones encaminadas a un mismo fin y agrupa a los niveles restantes. Esta agrupación se utiliza para aquellos organis--- mos, en los que se definen dos o más objetivos o propósitos.- Implica el conjunto de gastos presupuestales que tiene como - finalidad inmediata, a corto plazo, proporcionar un servicio- definido". (36)

En este contexto, una subfunción, también conocida como función complementaria, es una división de una función com--- pleja.

Los objetivos a su vez, pueden ser considerados conven- cionalmente: "Un objetivo es el fin o la meta que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, -- de una actividad concreta, de un procedimiento, de una fun---

(36) "Instructivo para la elaboración" op. cit.

-ción completa o de todo el funcionamiento de la institu-
ción". (37)

Una clasificación más estricta de los conceptos, si establece una diferencia entre el objetivo y la meta, al considerar que la meta "está relacionada con la cuantificación de un subprograma y representa una etapa a ser conseguida en el desarrollo de un objetivo. Se caracteriza porque su realización puede ser medida en el tiempo y en unidades específicas de un producto x". (38)

En el enfoque programático, los programas representan un nivel de abstracción más general que subprogramas, actividades y tareas, pero menor que el de una función; esto es, que un programa "es un instrumento destinado a cumplir las funciones de la institución, en el cual se establecen objetivos o metas cuantificables o no (en función de un resultado final) que se cumplirán a través de la integración de un conjunto de esfuerzos, con recursos materiales, humanos y financieros que se le asignen, con un costo global y unitario determinado y cuya ejecución en principio queda a cargo de una unidad administrativa de alta jerarquía dentro de la institución. Un programa es una subdivisión de una función"; (39)

Un subprograma puede definirse como una división de

(37) Duhalt Krauss Miguel. "Los Manuales de" op. cit. - p. 77

(38) "Instructivo para la elaboración" op. cit.

(39) Idem.

- ciertos programas complejos, para facilitar la ejecución -- de un campo específico, en virtud del cual se fijan metas --- parciales que se cumplirán mediante acciones concretas que -- realicen determinadas unidades de operación, con los recursos materiales, humanos y financieros asignados y con determinado costo. (40)

Cada subprograma va a comprender la realización de un -- determinado número de actividades, entendiendo por actividad, una división más reducida de cada una de las acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que deben consistir en la ejecución de -- ciertos procesos o trabajos (mediante la utilización de los -- recursos materiales, humanos y financieros asignados a la --- actividad, con un costo determinado) y que quedará a cargo -- de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo, --- como una sección. (41)

El nivel de actividad aquí expuesto, es equivalente al -- de ocupación que presentan Patton y Littlefield*, en donde ---

(40) Idem.

(41) Idem.

* Véase Patton John A. y Littlefield C. L. "Valoración de Tareas". op. cit. p. 111. Dichos autores definen la -- ocupación como un "grupo de tareas íntimamente relacionadas, que tienen ciertas características comunes. Por ejemplo, el operario de una rectificadora en un taller-mecánico queda incluido dentro de la ocupación "rectificado a mano", aunque su tarea propiamente dicha sea -- la de "rectificado de émbolos".

- las actividades están formadas por un conjunto de tareas. - Programáticamente, el detalle mínimo de expresión del gasto programático es la actividad, que de esta manera se constituye en su unidad. Las tareas pueden agruparse por actividades, aunque por su ámbito de realización tan estrecho, sería imposible prácticamente el indicar para ellas su equivalente monetario.

Una tarea "representa una asignación de trabajo que comprende toda una serie de deberes, responsabilidades y condiciones de éstos trabajos".(42) Otra conceptualización, indica que "es una operación específica que conforma una etapa dada dentro de un proceso (actividad) destinado a producir -- un determinado resultado". (43)

Ambos conceptos exponen lo que anteriormente fué ya definido como operación.

La relación entre los niveles de acción en que pueden coincidir la estructura orgánica y la estructura programática, así como otras consideraciones de ambos enfoques, ha quedado ya representada gráficamente en los diagramas del capítulo I.

(42) Patton John A. op. cit. p. 67

(43) "Instructivo para la elaboración" op. cit.

D. EL ENFOQUE DE SISTEMAS.

Los primeros antecedentes que consideran a la administración de personal con una visión integral, los encontramos en el Informe sobre la Reforma de la Administración Pública Mexicana presentado por la Comisión de Administración Pública en 1967.*

En dicho informe se consideró que la administración de personal del sector público, comprendía el análisis de los siguientes puntos:

1. Técnicas de personal que se aplican en México.
2. Administración de Sueldos y Salarios.
3. Reglamentación y Control del Trabajo.
4. Oficinas encargadas de la Administración de Personal.
5. Organización Sindical.

Los puntos anteriores correspondieron a una etapa de diagnóstico.

Teniendo en cuenta que el estudio aquí presentado, está más estrechamente vinculado con el punto 2, procederemos a su desarrollo.

* Una mayor documentación sobre dicho informe, puede obtenerse consultando "Reestructuración del Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del Poder Ejecutivo Federal, - Documentos Básicos". Presidencia de la República. Coordinación General de Estudios Administrativos. México 1979. p.p. 125-134.

El diagnóstico de la administración de sueldos y salarios, -- puede resumirse en lo siguiente:

a) Análisis de los puestos.

"Para una correcta administración del personal es necesario -- aplicar ciertas técnicas, como son la clasificación de los puestos y la administración de los salarios. Una correcta clasificación -- de los puestos debe asentarse en un análisis de los mismos.

En la administración del personal en México, no se cuenta con un análisis adecuado de los puestos; por consiguiente, la clasificación (catálogo de empleos) es deficiente y como resultado lógico, también lo es la administración de los salarios.

La conclusión a que han llegado las empresas comerciales y -- los gobiernos que han adoptado el análisis de los puestos como una herramienta de la administración, es que sus ventajas exceden en -- mucho a los inconvenientes causados a los empleados y supervisores por el tiempo invertido en esa tarea.

De ahí que la Comisión considera conveniente iniciar desde -- luego estos análisis, en la inteligencia de que se trata de una -- labor a largo plazo. Podría darse preferencia, en un principio, -- a los puestos directivos y a los relacionados más directamente con la elaboración y aplicación del plan de desarrollo". (44)

(44) Reestructuración del Sistema General de Administración y --- Desarrollo de Personal del Poder Ejecutivo Federal. Documentos Básicos. Presidencia de la República. Coordinación General de Estudios Administrativos. México 1979. p. 127.

b) Clasificación de puestos.

"En la administración de personal en México, la clasificación de los puestos está contenida en el Catálogo de Empleos que constituye el cuadro básico de empleos en que se funda la administración pública, para fijar las categorías aplicables a las diferentes funciones que desempeñan los trabajadores al servicio de la Federación'. Comprende grupos, subgrupos, clases y categorías. A su vez, las categorías están constituidas por tres elementos: denominación, clave y remuneración (sueldo, haber o salario de base). Mas como no existen análisis de puestos en los cuales estén basadas las clasificaciones, éstas adolecen de muchos defectos que, a su vez, van a repercutir en la administración de los salarios y crean problemas escalafonarios." (45)

c) Evaluación.

"El capítulo III de la Ley Federal de los Trabajadores del Estado señala que el salario es la retribución que debe pagarse al trabajador a cambio de los servicios prestados. Este salario será uniforme para cada categoría y se fija en el presupuesto de egresos. Se añade que, de ser posible, se establecerán aumentos periódicos de salarios por años de servicio según la capacidad económica del Estado. A trabajo igual se pagará salario igual, sin distinción de sexo.

Es claro que el problema del salario está íntimamente lig-

(45) Idem. p. 128

--do al de la clasificación de los puestos y a la evaluación de éstos.

Al no existir un análisis adecuado de los puestos, indispensable para la evaluación, ésta ha tenido que hacerse de manera -- subjetiva." (46)

d) Clasificación de los méritos.

"La evaluación de los méritos de una persona, como base para efectuar las promociones, no está considerada expresamente en la legislación actual. Se aplica de manera ocasional en el Gobierno, con variaciones de dependencia a dependencia, y no existen criterios ni sistemas uniformes para ello.

Respecto al reconocimiento del mérito de las personas para -- las promociones, la última reforma incorporada a la ley actual -- consigna, en su artículo 50, que los factores escalafonarios, --- en el orden de su importancia, son:

- 1) Los conocimientos
- 2) La aptitud
- 3) La antigüedad
- 4) La disciplina y la puntualidad

En igualdad de condiciones se da preferencia al candidato -- que acredita mayor antigüedad, y los factores escalafonarios se -- califican por medio de tabuladores y sistemas de registro y -----

(46) Idem.

- evaluación que no son uniformes en todas las dependencias." ---

(47) .

e) Tabuladores y sistemas escalafonarios.

"En la administración pública mexicana no existen propiamente tabuladores formulados técnicamente. La carencia de sistemas para la evaluación de los puestos determina que no haya un criterio sólido para fijar las diversas categorías dentro de las clases. La ponderación de cada uno de los puestos debería establecer los niveles de los salarios y sueldos en las respectivas categorías. Los tabuladores que existen no se determinan considerando el valor de los puestos, sino que se formulan subjetivamente tomando como base el consenso tradicional. Los niveles de los sueldos y salarios que corresponden a las distintas categorías se fijan mediante sistemas proporcionales progresivos, independientemente del valor objetivo de los puestos.

Conforme a la ley, el escalafón es el sistema organizado para efectuar promociones de ascenso y autorizar permutas.

Para manejar los escalafones se instituyen las comisiones mixtas de escalafón, integradas por igual número de representantes del titular y del sindicato de la dependencia, quienes designan un árbitro para los casos de empate. Si no llegan a ponerse de acuerdo, acuden al Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje. Las funciones de estas comisiones se reservan a reglamentos -

(47) Idem.

- internos.

La Comisión encontró que, en la práctica, el sistema de escalafones, tal como se realiza hoy día, es deficiente y no garantiza que las vacantes sean ocupadas por los trabajadores más capaces." -

(48) .

f) Compensaciones, prestaciones y servicios sociales.

"Existen, además de los sueldos, las compensaciones adicionales por servicios especiales de los trabajadores, cantidades que se agregan al sueldo. El otorgamiento de aquéllas, por parte del Estado, es discrecional en cuanto a monto y duración, de acuerdo con las responsabilidades o los trabajos extraordinarios inherentes al cargo o por los servicios especiales que se desempeñan (artículo 36 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado).

En la práctica, las compensaciones, en su mayor parte, se conceden para nivelar los sueldos y salarios bajos; prevenir la competencia con empresas privadas; mantener dentro del servicio civil a los mejores trabajadores y compensar a éstos cuando prestan sus servicios en jornadas ordinarias y extraordinarias en forma permanente.

Las prestaciones y los servicios sociales para el trabajador son de dos tipos: los del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y los que cada depen-

--dencia suministra a sus trabajadores. En el ISSSTE están todos -- los trabajadores cuyos cargos y sueldos están consignados en el -- presupuesto de la Federación, pero se excluye a los trabajadores -- por contrato, honorarios y eventuales." (49)

Lo anteriormente presentado, ya se indicó, fué el primer ---- intento de presentación sistematizada y objetiva de un diagnóstico de la administración de personal pública mexicana. Posteriormente, la misma fué abordada --siguiéndose con la metodología de conside-- rarla en forma integral- con un enfoque de sistemas, el cual se -- presenta a continuación:

El enfoque de sistemas de una de las técnicas de relativamen-- te reciente aplicación a la administración, y su concepción gene-- ral plantea el que existe una intersección, en mayor o en menor -- medida, entre los componentes de un proceso x.

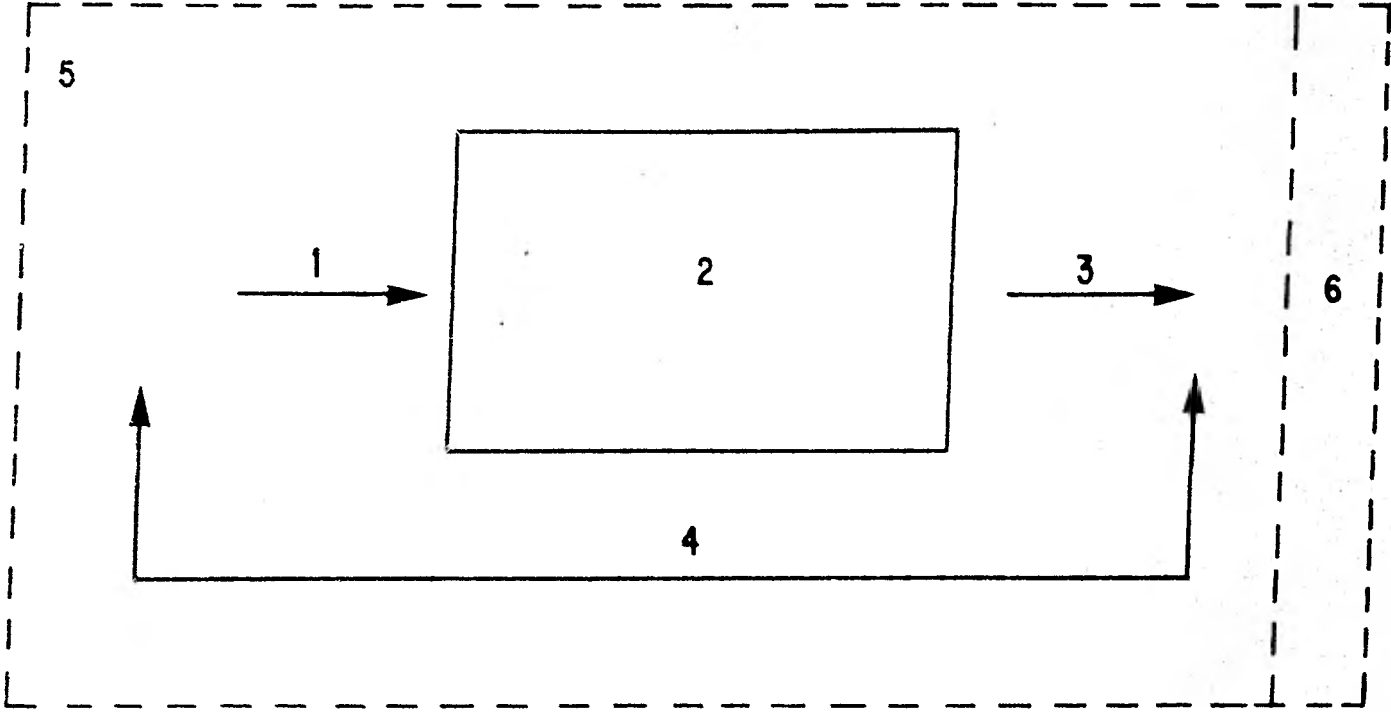
En su acepción más difundida, un sistema es un conjunto de -- elementos diferenciados que se encuentran interrelacionados y son-- interdependientes e interactuantes entre sí en el tiempo y en el -- espacio, que están conormados en un mismo medio ambiente y que -- tienen como unidad el logro de un objetivo.

El sistema se encuentra permanentemente en un estado de equi-- librio dinámico y su supervivencia depende de su capacidad de ---- adaptación.

Su representación más sencilla se contempla en el diagrama 6.

VISION ESQUEMATICA DE UN SISTEMA

DIAGRAMA 6



En donde:

- 1 Representa las entradas de insumos al sistema;
- 2 el proceso de transformación de los insumos, de toma --- de decisiones y de fijación de criterios de acción;
- 3 las salidas o productos del sistema hacia el exterior;
- 4 el proceso de retroalimentación, en el que en razón de - los resultados obtenidos se sugieren medidas correctivas o reafirmativas de los insumos. La retroalimentación --- es así, un mecanismo de adaptación;
- 5 el medio ambiente de donde provienen los insumos y a --- donde llegan los productos. Es el contexto inmediato --- del sistema;
- 6 ciclo de eventos, esto es, la acción continuada del sis- tema en el tiempo y en el espacio.

El concepto de subsistema está coligado con el de sis- tema, debido a que un sistema puede ser a su vez subsistema - de otro sistema más complejo, que a su vez sea también sub--- sistema de otro sistema mayor.

Esto implica consecuentemente, que los mismos componen- tes y características de un sistema -salvo la aclaración ---- arriba mencionada- sean los de un subsistema.

Aquí se abordará, como se hace mención en el principio - del presente capítulo, el enfoque sistémico para ubicar la -- investigación. El enfoque sistémico, "visualiza a la adminis- tración de los recursos humanos como un todo coherente e in--

-divisible, donde las partes que lo integran, se encuentran -
sujetas a un principio de interacción mutua, en base a la ---
interrelación e interdependencia para su funcionamiento.

Asimismo, contempla no solo criterios de eficiencia, -
sino que su funcionamiento está orientado al logro de obje---
tivos predeterminados.

Además considera una continua interacción del sistema -
con su medio ambiente; esto es, la administración de personal
como parte de un contexto constituido por la dependencia en -
la que se desenvuelva. A su vez, en un contexto mayor que ---
será el sector público y por último su interacción con la ---
sociedad". (50)

El Sistema Integral de Administración de Recursos Humana-
nos (SIARH) como ha sido denominado, se integra por los sub--
sistemas que a continuación se indican:

- 1) Planeación de recursos humanos.
- 2) Empleo.
- 3) Capacitación.
- 4) Prestaciones y servicios.
- 5) Motivación.
- 6) Relaciones laborales.
- 7) Seguridad e higiene.
- 8) Adecuación técnica y jurídica.

(50) "Sistema Integral" op. cit. p. 3

- 9) Evaluación.
- 10) Información para la toma de decisiones.
- 11) Remuneración al puesto.

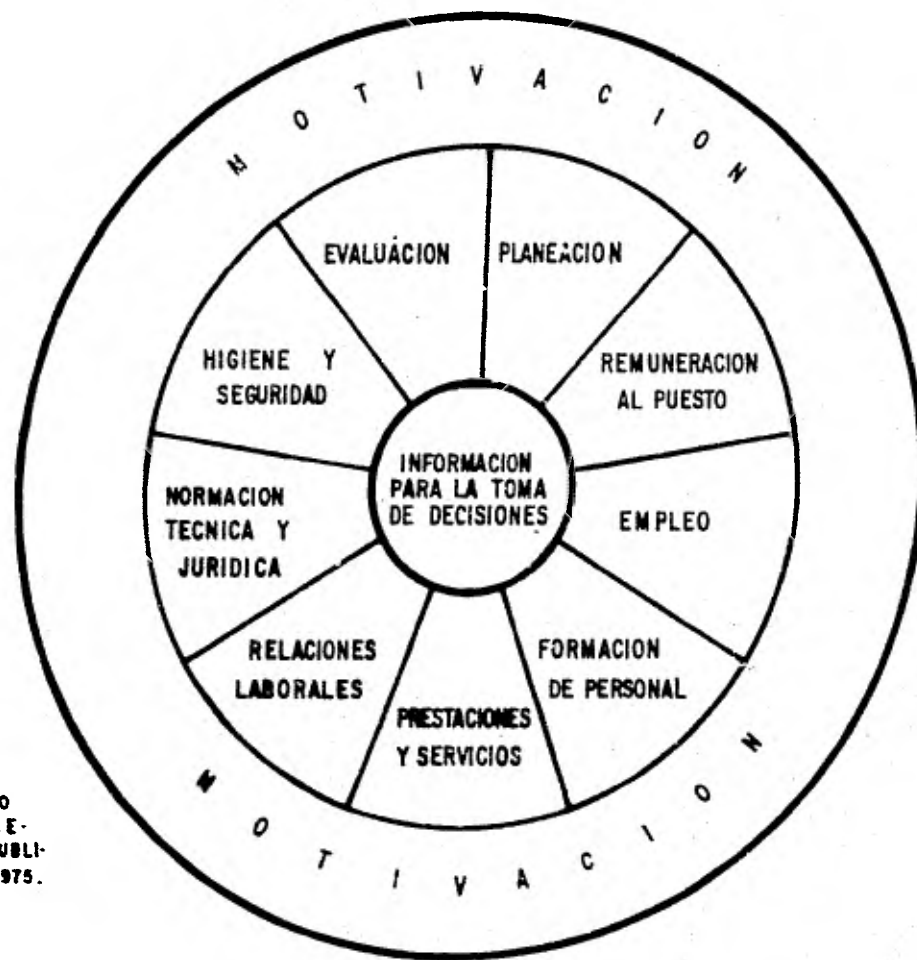
Su visualización gráfica es la presentada en el diagrama 7 y su contenido se menciona más adelante, explicándose con más detenimiento el subsistema de remuneración al puesto, por encontrarse ahí, tanto el análisis como la valuación de los puestos.

Cabe señalar que el estudio más reciente sobre los subsistemas que configuran un sistema integral, es el Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal, elaborado por la Coordinación General de Estudios Administrativos, el cual indica que dicho Sistema está integrado por nueve subsistemas: (51)

1. Planeación y Organización.
2. Empleo.
3. Remuneraciones.
4. Relaciones jurídico - laborales.
5. Prestaciones y servicios.
6. Capacitación y desarrollo.
7. Motivación.

(51) Para mayor información puede verse "Reestructuración del Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del Poder Ejecutivo Federal. Documentos Básicos", Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos. México 1979. p. 21 y p.p. 135-138.

SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS



FUENTE: "SISTEMA INTEGRAL DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS", DEPARTAMENTO TECNICO LABORAL, SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS. (SOP). MEXICO 1975.

DIAGRAMA 7

8. Información. y
9. Evaluación.

Por su parte, el Comité Técnico Consultivo de Recursos - Humanos, identificó los siguientes subsistemas fundamentales:

1. Planeación y Organización.
2. Empleo.
3. Remuneraciones.
4. Capacitación y Desarrollo.
5. Relaciones Laborales.
6. Prestaciones y Servicios.
7. Comportamiento Humano.
8. Información.

"Estos subsistemas son altamente interactuantes e interdependientes, por lo que demandan una permanente coordinación de políticas y procedimientos, tomando siempre en cuenta que en todo sistema de personal, el ser humano es el sujeto y objeto de la acción". (52) (Véase el diagrama 8)

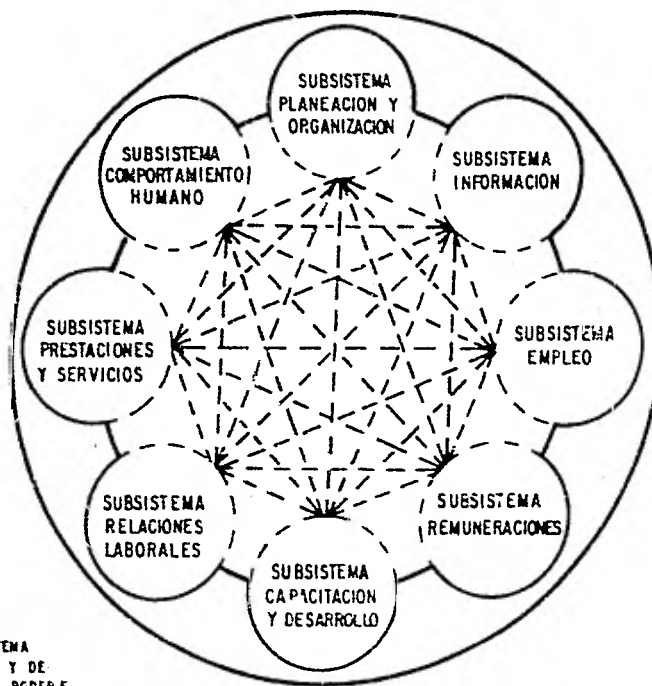
Como podrá observarse, tanto el enfoque del SIARH -elaborado por la SOP en 1975- como el Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal, contienen prácticamente los mismos subsistemas, haciendo mucho mayor énfasis el segundo -- en la proposición de alternativas en materia escalafonaria.

Aunque el enfoque más reciente es el Sistema General de-

(52) Idea. p.p. 67-69

ELEMENTOS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL

DIAGRAMA B



FUENTE: REESTRUCTURACION DEL SISTEMA GENERAL DE ADMINISTRACION Y DE DESARROLLO DE PERSONAL DEL PODER EJECUTIVO FEDERAL DOCUMENTOS BASICOS PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA COORDINACION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS MEXICO 1979.

- Administración y Desarrollo de Personal, para nuestro estudio nos basaremos en el SIARH, por considerar que su información es válida y que, además, desarrolla más detalladamente -- cada uno de los subsistemas que lo integran, teniendo más profundidad en la medida en que enlista y describe las funciones de los subsistemas, además de las subfunciones relativas a --- cada función. También presenta un listado de las funciones --- que se relacionan entre sí.

E. DESARROLLO DE LOS SUBSISTEMAS.

1. Subsistema de planeación de recursos humanos:

El objetivo de la planeación de recursos humanos es: --- "formular y establecer los objetivos generales y específicos - a lograr, políticas a seguir, procedimientos y mecanismos a -- desarrollar; así como prever las necesidades para obtener ---- el funcionamiento óptimo de la administración de recursos ---- humanos". (53)

Este subsistema va a comprender la elaboración de obje--- tivos y políticas laborales, en base al diagnóstico adminis--- trativo. Asimismo, haciendo un estudio de los puestos de ---- la institución y de las necesidades de la misma, efectuará --- la previsión del personal. Simultáneamente, realizará el -----

(53) "Sistema Integral" op. cit. p. 12

-- análisis cuantitativo y cualitativo futuro de las activi---
dades. Como subsistema general, diseñará los mecanismos de --
funcionamiento de los diferentes subsistemas*.

2. Subsistema empleo.

Su objetivo es "proveer al personal adecuado a los pue-
stos, de acuerdo al catálogo de puestos de la dependencia, ---
racionalizando la adecuación del personal a la estructura ---
ocupacional, de tal forma que sea posible asegurar la máxima-
eficiencia, de acuerdo a los medios de que se dispone". (54)

En este subsistema, se llevan a cabo las funciones de --
reclutamiento, selección, designación o contratación, así ---
como la de proporcionarle los medios al empleado para que ---
desempeñe las funciones a él asignadas. Todas ellas concats---
nadas en un proceso.

"puede definirse el reclutamiento, sustancialmente, ----
como la búsqueda de un determinado número de personas que ---
posean ciertas cualidades, suficientes para satisfacer las --
exigencias formuladas por la empresa". (55)

-
- Véanse las funciones genéricas y específicas referentes
a la planeación del "Sistema Integral ..." op. cit. ---
 - (54) "Sistema Integral" op. cit. p. 31
 - (55) A. Zerilli. "Reclutamiento, selección y acogida de ----
personal". En Biblioteca Deusto de Dirección y Organi-
zación. Tomo 2 . Ed. Deusto. Bilbao, España 1973. p. 18

La selección de personal, por su parte, permite:

1. Especificar las cualidades y requisitos necesarios para -- desempeñar determinadas labores.
2. Identificar y medir las cualidades actuales y potenciales, las características de la personalidad, los intereses y -- las aspiraciones de los diversos individuos admitidos a -- examen.
3. Elegir los individuos que posean tales cualidades, carac-- terísticas, etc., a un nivel suficiente para desempeñar -- las labores asignadas a satisfacción propia y de la empre-- sa que los admita". (56)

La contratación, parte integrante de este subsistema, con-- siste en la formalización de la relación laboral del empleado -- con la institución. El contrato puede firmarse en forma indivi-- dual o colectiva. La contratación en las instituciones naciona-- les de crédito, se efectúa en forma individual: "... contrato -- individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denomina-- ción, es aquél por virtud del cual una persona se obliga a pres-- tar a otra, un trabajo personal subordinado, mediante el pago -- de un salario". (57)

Por trabajador entenderemos, que es la persona física que-- presta a otra; física o moral, un trabajo personal subordinado.

(56) Idem. p. 152

(57) Ley Federal del Trabajo, art. 20. Trueba Barrera Jorge. - Ed. Porrúa. México 1977. p. 27

Para los efectos de esta disposición, se entiende por --- trabajo: toda actividad humana, intelectual o material; inde--- pendiente del grado de preparación técnica requerido por - cada profesión u oficio". (58)

Con respecto al contrato individual de trabajo, el Regla--- mento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Cré--- dito y Organizaciones Auxiliares, en su artículo 4o., indica -- que: "Las instituciones y organizaciones, seleccionarán y con--- tratarán libremente a su personal, debiendo celebrar contrato - individual con cada uno de sus empleados, ajustándose a las --- prevenciones de este reglamento y en lo no previsto, a las ---- relativas de las leyes sobre la materia". (59)

Con lo anterior, se ubican los elementos significativos - del subsistema empleo, no siendo motivo de este marco teórico,- el discernir sobre consideraciones referentes a las implicacio--- nes políticas existentes en la contratación individual y colec--- tiva, dado que por sí mismo, esto pudiera bien ser motivo para--- otra investigación.

Sin embargo, como anotación al margen, cabe hacer notar - que actualmente los empleados bancarios se están organizando -- para proteger sus intereses, tratando de formar sindicatos, ---

(58) Idem. Art. 8º p. 20

(59) Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Institu--- ciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares. Asociación de Banqueros de México. México s/f p. 9

- lo que de realizarse, consecuentemente propiciaría la firma -
de contratos colectivos.

3. Subsistema capacitación.

El objetivo de este subsistema es: "Proporcionar los conocimientos teórico-prácticos necesarios para que el personal - desempeñe sus funciones en forma óptima a partir de su ingreso, por medio de cursos de inducción, capacitación, actualización - y de desarrollo, de tal forma que este subsistema opere como un mecanismo de motivación, coadyuvando a la realización del personal. (60)

Este subsistema tiene como funciones específicas*:

a) Inducción y sensibilización. Esta se orienta principalmente hacia tres áreas diferentes:

"1. Hacia el puesto: para lograr un mejor aprovechamiento de las aptitudes, habilidades, conocimientos y actitudes del nuevo empleado en la realización de un puesto específico.

2. Hacia su grupo de trabajo: para que el empleado ---

(60) "Sistema Integral" op. cit. p. 53

* Explicaciones detalladas, tanto de éstas como de las --- funciones de los otros subsistemas, pueden verse con --- mayor detalle en Sistema Integral de Administración de - Recursos Humanos. op. cit. de donde se tomaron.

- conozca, comprenda y acepte a los compañeros ----
con los cuales deberá relacionarse e interactuar --
para lograr los objetivos de la institución.

3. Hacia la institución: para que el empleado conozca-
la empresa, sus objetivos, políticas, reglamentos, -
servicios, estructura, departamentos, etc. y de ---
esta manera se integre emocionalmente al ambiente -
de trabajo." (61)

- b) Capacitación. Según la Ley Federal del Trabajo, existe --
por parte de todas las empresas, la obligación de propor-
cionar capacitación a sus trabajadores.

La forma más racional de impartirla es investigando
cuáles son los puestos o áreas que requieren capita----
ción. Esto es, que todo programa que en éste sentido se -
implemente, deberá buscar, no solo el cubrir con una dis-
posición legal, sino y más que otra cosa, que el trabaja-
dor esté cada vez mejor preparado para desarrollarse en -
su puesto, o bien, para efectuar otro tipo de labores.

- c) Actualización. Debido a las constantes innovaciones que -
tienen lugar en cuanto a métodos, sistemas, materiales, -
etc., el proceso de capacitación debe estar atento a ----
a éstas modificaciones internas y externas, con objeto --

(61) "Manual de Administración de Personal Bancario". Aso---
ciación de Banqueros de México. México 1978. p. 103

- de dinamizar la acción administrativa de la institución.

- d) Desarrollo. Este punto está relacionado con el avance de los empleados de la organización hacia otros puestos de mayor jerarquía y responsabilidad. Comprenderá por lo tanto, la preparación que se dé a quienes van a ocupar dichos puestos o pueden hacerlo en un futuro próximo.
- e) Promoción y transferencia: Lo significativo de este punto es que con la reubicación se permite que el personal aprenda otros puestos y al promoverlo, se le estimula a que siga desarrollando sus capacidades, coadyuvándose a su realización dentro de la institución.

En algunas instituciones, como FINASA por ejemplo, existe una partida presupuestal destinada específicamente para tal fin.

"La promoción debe realizarse siempre y cuando éste ascenso en el nivel jerárquico esté acompañado del necesario incremento de habilidades y conocimientos que correspondan al nuevo puesto. Se realiza también la promoción cuando se desea dar una mejor utilización de las capacidades reales del individuo que lo hace merecedor y apto de algún nuevo puesto. Las promociones van generalmente ligadas a una mejora inmediata o a las posibi-

-lidades de mejorar los ingresos del personal". (62)

Con respecto a los traslados y promociones, otra --
opinión similar es la que indica que "... la investiga---
ción en el interior de la empresa, de personas en pose---
sión de determinadas características, para su cambio des-
de el puesto que actualmente ocupan a otro distinto, que-
puede ser en sentido horizontal entre cargos de igual ---
categoría (transferencia), o en sentido vertical, es de---
cir, a un puesto de nivel superior (ascenso o promoción).
(63)

Con el objeto de que las promociones del personal --
no se otorguen sino a las personas que efectivamente sean
acreedoras a ellas, es conveniente, se lleven a cabo con-
posterioridad a la calificación de méritos del personal,-
ya que ésta "suministra juicios uniformes y sistemáticos,
..., sobre la ejecución y el comportamiento de cada -----
empleado, durante determinado período de tiempo". (64), -
siendo ésta la forma más objetiva de tener elementos de -
juicio para efectuar dichos movimientos de personal.

Cabe señalar que puede darse el caso de que una ----

(62) "Manual de Administración de Personal Bancario". op.-
cit. p. 195.

(63) A. Zerilli. op. cit. p. 12

(64) Pigors Paul y Meyers, Charles A. "La Administración-
de Personal. Un punto de Vista y un Método". Cía. ---
Editorial Continental. México 1979. p. 316

- transferencia de personal sea recomendable como una ---
 medida disciplinaria o para evitar problemas en un área -
 determinada y no precisamente como un incentivo motiva---
 dor.

La capacitación, pues, "... es un medio para encausar ---
 al personal de la institución, logrando una auténtica automoti-
 vación e integración a la misma. Esto es posible si la capaci-
 tación que se imparte es integral, pues solo así ubicará y de-
 sarrollará al empleado, cualquiera que sea su nivel y área de -
 trabajo, como un miembro responsable del conglomerado al que --
 pertenece". (65)

4. Subsistema prestaciones y servicios.

El objetivo del subsistema de prestaciones y servicios --
 es "proporcionar seguridad y estabilidad a los trabajadores y -
 a sus beneficiarios, para que obtengan bienestar y aumento en -
 su capacidad adquisitiva, a fin de que el propio empleado cum-
 pla eficientemente con sus labores". (66)

Su concepto está relacionado con "... aquellos recursos-
 que en forma adicional al sueldo nominal recibe el empleado ---
 en moneda o en especie y que van a representar un ingreso, o --
 el ahorro de un gasto que de otra manera él hubiera tenido o --

(65) "Manual de Administración" op. cit. p. 121

(66) "Sistema Integral ..." op. cit. p. 67

- se hubiese visto obligado a realizar". (67)

Al ser relacionado un programa con el mejoramiento del -- trabajador y sus beneficiarios: "Incluye facilidades y consejos para promover (1) la salud y (2) la seguridad; (3) provisiones para conveniencias (tales como casilleros para ropa y otros --- usos y salas para comer y descansar); (4) educación e informa-- ción, (5) una mayor medida de seguridad económica (por recur--- sos, tales como pensiones de retiro, diversas formas de seguro, uniones de crédito y participación de utilidades), (6) recreo - (como empleo constructivo del tiempo de descanso), (7) consejo-- en relación con los problemas personales y familiares, • (8) -- intereses comunales (cívicos y humanitarios)". (68)

Las funciones de este subsistema son:

- a) Investigación y promoción: comprende la realización de -- aquellos estudios para aprehender los intereses y las --- necesidades del personal, con objeto de elaborar y apli-- car programas para cubrirlos.
- b) Prestaciones económicas. Está relacionada con el otorga--- miento de créditos a corto, mediano y largo plazo, cajas-- de ahorro, seguros de vida, pensiones, defunciones, dep--- cumentos en casas comerciales y otro tipo de prestaciones-- similares.
- c) Prestaciones sociales, culturales y deportivas. Se refie--

(67) "Manual de Administración ..." op. cit. p. 155

(68) Pigors, op. cit. p. 446

-re al coadyuvar a satisfacer las necesidades de los --- empleados en lo referente a prácticas de deportes (faci--- lidades para inscripción en clubes deportivos, compra de--- equipo y materiales, organización de eventos), a la an--- pliación de horizontes culturales (conciertos, exposicio--- nes, clases de idiomas e instrumentos musicales) y acti--- vidades sociales (guarderías, promotores voluntarios, --- conferencias, reuniones de grupos).

- d) Prestaciones médico-asistenciales.- Busca la permanente - salud del empleado y sus beneficiarios, y está referida - al servicio médico rutinario o de emergencia, al que la - institución se afilie, preste o contrate; pudiéndose dar- una combinación de éstos. Estas prestaciones deben pro--- porcionar los medicamentos necesarios, ya sea por conduc- to de las instituciones afiliadoras o por convenios con - farmacias de descuento.
- e) Coordinación.- Está relacionada con la difusión de las -- prestaciones que se dé a todos los empleados de una in-- titución, precisándose la unidad administrativa que las - proporciona, así como las instrucciones para obtenerlas.

5. Subsistema motivación.

Su objetivo es: "Lograr la realización del empleado como - servidor público, integrándolo al grupo laboral e identificán-- dolo con los fines de la institución y el sector público ex ---

- general". (69)

Las funciones de la motivación son:

- a) Investigación.- Busca el ubicar permanentemente, cuáles son las necesidades del personal en su relación con la institución y sus compañeros de trabajo, con objeto de detectar aquellas que con su satisfacción, contribuyan a motivar al personal a su autorealización.
- b) Integración del empleado al grupo de trabajo.- Establece mecanismos para que desde que el empleado entre en contacto con su área de adscripción, se propicie su asimilación por el grupo y viceversa. Busca formar sentido de pertenencia al grupo laboral.
- c) Participación del servidor público.- Instrumenta todos aquellos estudios y procesos requeridos para que el trabajador cuente con elementos que lo inviten a participar en las actividades formales o informales que son organizadas en la institución.
- d) Incentivos.- Generalmente los incentivos que recibe el trabajador son motivantes de tipo económico y están relacionados con estímulos, promociones y premios en efectivo.
- e) Comunicación.- Establece los procesos de comunicación permanentes entre la institución y sus trabajadores, con-

- objeto de que el trabajador, al mismo tiempo que se ---
 identifica con la institución, pueda canalizar racional--
 mente sus necesidades, demandas y aspiraciones.

f) Mejoramiento del medio ambiente laboral ergológico.- Se -
 refiere al análisis de las relaciones humanas y como está
 conformado el medio ambiente laboral. Puede implicar la -
 realización de dinámicas de grupo, sociogramas y otro ---
 tipo de técnicas psicológicas encaminadas a solucionar --
 los conflictos y a mantener alta la moral y un buen am---
 biente de trabajo.

g) Medio ambiente laboral ecológico.- Consiste en observar -
 el medio ambiente físico en el que se realiza el trabajo,
 para que se mejoren aquellos aspectos que pudieran ser --
 desagradables u ocasionar molestias o esfuerzos innecesari-
 os al trabajador.

3. Subsistema relaciones laborales.

El objetivo del subsistema de relaciones laborales es: --
 "mantener relación con el empleado a nivel de representación --
 sindical, para lograr el equilibrio en el ejercicio de sus de--
 rechos y obligaciones, y la solución de los problemas que se --
 suscitan para la superación del servicio público". (70)

Desde un punto de vista legal, la relación laboral es --- denominada relación de trabajo: "Se entiende por relación de -- trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la pres-- tación de un trabajo personal subordinado a una persona, me---- diante el pago de un salario". (71)

Las funciones del subsistema son:

- a) Aplicación de las leyes vigentes sobre las normas que --- rigen las relaciones laborales.- Consiste en la compila-- ción y observancia de las leyes y reglamentos laborales,- buscando que la aplicación de los ordenamientos se efec-- túe en forma justa,⁴ conforme al equilibrio de derechos -- y obligaciones de los mismos.
- b) Relación con el sindicato.- Establece criterios para que- los acuerdos, convenios o contratos que celebren el sin-- dicato y la institución, sigan los criterios normativos -- vigentes. Prevee, así mismo, el que las desaveniencias -- laborales que se susciten sean resueltas mediante los --- principios y conductos establecidos.
- c) Relación con la Comisión Nacional Mixta de Escalafón.- -- Provee los medios para las promociones del personal, dán-- dolo a conocer a la Comisión Mixta de Escalafón, informa-- ción sobre los empleados y vacantes. A los empleados les- comunica las vacantes; fija los criterios de puntualidad, desempeño, actitud, disciplina y antigüedad requeridos --

(71) "Ley Federal del Trabajo" op. cit. Art. 20 p. 27.

para ascender en el escalafón.

7. Subsistema seguridad e higiene.

Este subsistema implementa las acciones encaminadas a ---
 "promover la ejecución del trabajo, dentro de las condiciones --
 óptimas de higiene y seguridad; así como conservar y mejorar --
 la salud física y propiciar la salud mental del personal de la-
 institución a través de la aplicación de medidas preventivas, -
 correctivas y de rehabilitación". (72)

Las funciones indicadas en el SIARH para este subsistema-
 son:

- a) Regulación de condiciones de trabajo.- Comprende todo ---
 tipo de estudios que tengan por objeto el averiguar las -
 posibles causas de enfermedades y accidentes, originados-
 en las condiciones medioambientales o en la forma en que-
 se realizan las actividades.

Al llevarse a cabo ésta investigación, pueden dise-
 ñarse normas de seguridad que eviten al máximo la ocu-----
 rrencia de posibles accidentes y enfermedades.

- b) Prevención de riesgos profesionales.- Esta función está -
 directamente relacionada con las enfermedades y acciden---
 tes que pueden ocurrir en el desempeño de las operaciones

(72) "Sistema Integral" op. cit. p. 107

- específicas del puesto.

Considera el efectuar estudios para detectar situaciones negativas que afecten física o mentalmente al trabajador, así como la realización periódica de eventos informativos al personal sobre normas de higiene y seguridad, con objeto de reducir al máximo los riesgos profesionales. Por último deben supervisarse que se cumplan los programas establecidos en la materia.

- c) Mejoramiento del medio ambiente laboral.- Aquí se busca el elaborar programas para que el medio ambiente laboral sea óptimo para la realización de las labores. Se busca racionalizar el aprovechamiento de los recursos materiales, la distribución del espacio, la limpieza, la luz, la temperatura, la ventilación y todo aquello que permita la ejecución agradable del trabajo.
- d) Orientación al trabajador.- Sintetiza las actividades de orientación y difusión hacia los empleados para que conozcan las normas de seguridad e higiene, los programas de mejoramiento en la materia, así como a quién pueden acudir a solicitar orientación para hacer en forma más adecuada y segura sus actividades.

8. Subsistema de adecuación técnica y jurídica.

El objetivo de la adecuación técnica y jurídica es: "In--

ver las normas jurídicas y técnicas que afectan el marco de acción de la administración para definir programas aplicables en la organización y funcionamiento de la institución y reguladores de la conducta del servidor público". (73)

Comprende la implementación de las normas jurídicas y de los ordenamientos técnicos (por ejemplo; manuales de operación) relacionados con la administración de personal.

Todas las dependencias públicas deben contar con un Reglamento Interior de Trabajo, el cual es un documento que norma, en lo general, todas las relaciones de trabajo entre una institución y las personas que le prestan sus servicios en lo referente a contratación, remuneración, ascensos, prestaciones, derechos y obligaciones, y en general, las referidas a la organización y administración del personal.*

Las funciones del subsistema son:

- a) Investigación aplicada.- En donde se van a efectuar investigaciones para aplicar adecuadamente normas técnicas y jurídicas en la administración de personal; se requiere investigar cambios en el marco jurídico, elaborar reglamentos e implementar mejoras técnicas y administrativas.

(73) Iden. p. 122

- Para ejemplo de Reglamento Interior de Trabajo, puede verse: Financiera Nacional Azucarera, S. A. Institución Nacional de Crédito. "Reglamento Interior de Trabajo".- México 1978.

- b) Racionalización del funcionamiento.- Esta función pugna por el análisis de los procesos administrativos con el objeto de diseñar, implantar y evaluar programas que mejoren los métodos y sistemas de trabajo. Busca, por lo tanto, la racionalidad administrativa del trabajo.

9. Subsistema evaluación.

El objetivo del subsistema de evaluación es: "Establecer los indicadores del cumplimiento de objetivos y los índices de funcionamiento óptimo para analizar grados de funcionalidad y resultados alcanzados por los subsistemas y proponer los ajustes necesarios al sistema". (74)

Las principales funciones de este subsistema son:

- a) Investigación para la determinación de índices.- Aquí deben establecerse los criterios y medios que permitan evaluar el desempeño de los demás subsistemas y ver hasta qué punto se han cumplido sus objetivos específicos. Puede establecer índices de funcionamiento óptimos.
- b) Investigación periódica de la organización y funcionamiento del Sistema de Administración de Recursos Humanos.- Deben realizarse, periódicamente, investigaciones para ver qué resultados han sido alcanzados por cada uno de los subsistemas.

(74) "Sistema Integral ..." op. cit. p. 129

- c) **Análisis de resultados.**- Va a consistir en la evaluación de los índices por subsistema, contrastando los índices de funcionamiento óptimo con los datos reales que sobre el funcionamiento de los subsistemas se realicen. Puede también analizarse, hasta qué punto es adecuado el funcionamiento del Sistema Integral.
- d) **Proposición de ajustes al Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos.**- Esta es la última parte de la evaluación y consiste en que se investiguen las causas que ocasionan el incumplimiento de los objetivos para proponer las modificaciones preventivas y correctivas que sean necesarias.

10. **Subsistema información para la toma de decisiones.**

Su objetivo es: "Proporcionar en forma suficiente, oportuna y significativa los elementos de juicio interrelacionados para la toma de decisiones, mediante la utilización de las técnicas y equipo adecuados, para que los organismos encargados de los distintos subsistemas que integran la función de administración de personal, cumplan su cometido". (75)

Sus funciones son:

- a) **Investigación.**- Consiste en investigar, determinar y

-lizar los requerimientos de información de cada subsistema, con objeto de diseñar sistemas que muestren el curso que sigue la información desde su origen hasta la toma de decisiones.

- b) Captación de información.- Determinar métodos y técnicas idóneas para captar la información producida por los diferentes subsistemas.
- c) Análisis de información.- Se refiere a la clasificación, codificación y tabulación de la información para compararla con las categorías respectivas. Implica la operación de procesos de registro desde el primero hasta el último contacto de un empleado con la institución.
- d) Proporcionar información.- Las indicaciones que aquí se presentan y dado el carácter del Sistema Integral, implican el establecimiento de canales para facilitar información a instituciones públicas.
- e) Actualización de la información.- Busca establecer los mecanismos para mantener permanentemente actualizada la información relacionada con la operación de los subsistemas, clasificando la naturaleza de los cambios que pudieran surgir por avances administrativos y tecnológicos.

Hasta aquí han sido descritos los subsistemas que componen el Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos, excepto el subsistema de remuneración al puesto.

Dicho subsistema será desarrollado teóricamente en forma mucho más amplia que los anteriores, por ser precisamente en él en donde se ubican tanto el análisis como la valuación de los puestos y que es en donde propiamente se enmarcará el desarrollo de la investigación.

Una cosa que es importante recalcar es que tanto los subsistemas hasta aquí anotados como el que se describirá a continuación, están vinculados entre sí, de tal forma que el buen funcionamiento del sistema en su conjunto, conlleva al buen funcionamiento de todas sus partes o subsistemas.

Además, en virtud de ésta vinculación, las transformaciones que se realicen en alguno de los subsistemas, repercutirán en mayor o en menor medida, de tal manera en los otros, que se hará necesario el realizar las adecuaciones correspondientes con objeto de que la operación del sistema continúe.

Esto último también está relacionado con una característica propia de todos los sistemas, que es el que cuentan con mecanismos reguladores y de adaptación que permiten su subsistencia, incluso a pesar de las modificaciones del contexto.

11. Subsistema de remuneración al puesto.

"El objetivo de la remuneración al puesto es: proyectar la estructura ocupacional y su dinámica en un catálogo de pue-

-tos, de tal forma que éste establezca de acuerdo a la naturaleza de las actividades, un sistema de remuneraciones que se adecúe a la situación económica del país, al mercado de trabajo y como elemento de motivación". (76)

Para Lanham, se hace necesario un programa de análisis y valuación de puestos cuando existen uno o más de los siguientes indicadores:

1. "Existen desigualdades en los salarios.
2. Se dificulta colocar nuevos puestos en relación correcta con los antiguos.
3. Las funciones y responsabilidades de los puestos antiguos, cambian con el tiempo y las necesarias modificaciones en relaciones y salarios presentan muchos problemas.
4. La falta de uniformidad en los títulos de los puestos y en sus funciones, presenta dificultades para la clasificación correcta de los empleados.
5. No existe previsión para asegurar la revisión periódica del salario de cada empleado.
6. No se han definido políticas para asegurar consistencia cuando se conceden aumentos en los salarios, con respecto a tipo, cantidad, frecuencia y fecha de concesión.
7. No se ha previsto un control sistemático de sueldos y salarios." (77)

(76) Idem. p. 43

(77) Lanham E. "Valuación ..." op. cit. p.p. 27-28

El análisis y la valuación de puestos, al aplicarse -----
 permite coadyuvar a implementar soluciones. Por lo que se -----
 refiere a las causas más comunes de las desigualdades en pue-
 tos y salarios, son las siguientes:

1. Valuación incorrecta del mérito o valor de un empleado.
2. Favoritismo o discriminación hacia algunos empleados.
3. Falta de cambios o cambios incorrectos en el salario -----
 cuando se asciende, transfiere o degrada a un empleado.
4. Permitir que una presión indebida de los jefes, sindica-
 tos y empleados tenga influencia en la determinación de -
 salarios; y
5. Valuación incorrecta del valor de un puesto. (78)

Dichas causas obedecen a los errores cometidos porque ---
 muchas de las decisiones con respecto a la determinación de ---
 salarios dependen del juicio personal, en lugar de tomarse ----
 adoptando criterios de racionalidad.

No debe pensarse, por otro lado, que la puesta en prácti-
 ca de un programa de análisis y valuación de puestos, por sí --
 sola, resolverá todos los problemas derivados de la retribución
 al personal. Lo que sí se afirma, es que contribuye en forma --
 bastante significativa a su solución, a pesar de sus limitacio-
 nes, ya que "... el sistema proporciona un tratamiento ordenado
 y sistemático de la determinación del valor relativo de los ---

- puestos y ayuda a reducir y hacer mínimos los errores y ----- desigualdades". (79)

En todo programa de este tipo, es muy importante el ----- decidir al más alto nivel, si su implantación estará a cargo -- de:

- 1) Empleados de la propia institución.
- 2) Una compañía de consultores de administración.
- 3) El trabajo conjunto de una compañía de consultores de --- administración y empleados de la institución.*

Debe quedar también claro el campo de aplicación del programa de análisis y valuación de puestos, el cual está consti-- tuido por el estudio de las tareas y los puestos de una insti-- tución que son objeto del análisis y de la valoración.

Consecuentemente, la autorización de un programa de un -- alcance tan significativo, requiere la autorización y el apoyo-- al más alto nivel directivo de la institución en la cual se --- aplica. Este, desde luego deberá ser posterior a la presenta--- ción del plan de la investigación.

Debe también tenerse en cuenta que para el buen éxito --- del programa, deben ser "... explicados adecuadamente cuatro --

(79) *Idea. p. 17*

* Para más detalle de esta asignación de responsabilidad, - puede verse: Lanham E. *op. cit.* p.p. 32-33; en donde -- explica las ventajas y desventajas de cada asignación.

- aspectos principales: (1) efectos que se espera tenga el programa en jefes y subordinados, (2) ventajas que se esperan de su instalación, (3) procedimientos que deben llevarse a cabo para instalar el plan y (4) campo de aplicación del plan. (80)

Todo lo anterior debe -teniendo como norma la racionalidad- realizarse con eficacia, la cual en su concepto más aceptado administrativamente, significa consecución de metas y objetivos. Esto es, una operación, tarea, actividad o programa administrativo será más o menos eficaz en la medida en que se consigan o no los objetivos hacia los cuales está destinada.

Así mismo, debe realizarse con eficiencia, la cual se refiere a la utilización más racional de los recursos para la consecución de los objetivos. Esto es, que la eficiencia está relacionada con la optimización que se tenga y la economía -o mejor uso- de los recursos con que cuenta la administración para conseguir sus fines.

Ahora bien, con referencia al diseño de investigación, éste es "el resultado de las consideraciones epistemológicas y metodológicas realizadas respecto al problema específico a ser investigado -su aislamiento o relación con su desarrollo histórico y su contexto social-, su aplicación a través de un marco teórico adecuado y la hipótesis a ser comprobada.

En este sentido, el diseño de investigación consiste en el plan, elaborado previamente a la recopilación y análisis

- de datos, en el que se plantea la manera como se realizará -- la investigación; o sea, se determinará y definirá a partir --- de la estructura y contenido de la hipótesis en cuestión, la -- manera de comprobarla, lo que implica la selección de un método específico y/o particular que determinará técnicas adecuadas -- para recopilar y analizar información". (81)

A su vez, "la hipótesis representa un instrumento que nos sirve para ordenar y sistematizar el conocimiento por medio de su carácter complejo-sintético que implica que en sí contiene -- una serie de conceptos, juicios, raciocinios, inferencias pro-- ducto del análisis de la realidad, conjugado con su explicación teórica y que expresamos sintéticamente en el supuesto a ser -- verificado. Por lo tanto, la hipótesis no solo representa una -- categoría de análisis de la realidad, sino una representación -- analítica -reflejo y proyección- de la realidad estudiada". (82)

Tomando como punto de referencia la conceptualización --- anterior, pasaremos a especificar teóricamente: a) el análisis- de puestos y b) la valuación de los mismos.

a) El análisis de puestos.

La estructura ocupacional está integrada por el total ---

(81) Acosta Esparza Daniel. "Teoría de la Metodología y Téc-- nicas en la Investigación Social". Colección Sociología- Abierta. Universidad Iberoamericana. México 1978. p. 75

(82) Idem. p. 60

- de los puestos* específicos de una institución; puede representarse por un listado alfabético de los mismos o bien enlistando los puestos genéricos también alfabéticamente y agrupando en éstos, en forma ordenada, los puestos específicos. Esta estructura marca la pauta para la realización del análisis de puestos.

Dependiendo de la organización y sus fines, estará conformada por unos u otros puestos y sistematizada de una u otra forma.

Hay ocasiones en que no se encuentra delimitada con precisión; es entonces cuando el programa de investigación que se elabore, debe tener como uno de sus puntos iniciales, su determinación, aunque sea en forma tentativa, ya que el análisis se hará sobre ella y a su vez aportará elementos para su depuración y corrección.

El análisis de puestos se puede definir como un método -- que consiste en:

- "1º Descomponer los hechos relativos a una tarea, de manera -- que se determinen sus partes componentes, así como las -- cualidades que se requieren en el obrero llamado a realizarla.
- 2º Expresar esta información en una forma práctica y facil--

* El concepto de puesto se expresa en el apartado B: Con--- ceptualización de la Estructura Orgánica.

-mente utilizable." (83)

Para Lanham, en la etapa concreta del análisis de puestos, hay tres pasos, a saber:

- "1. La obtención de los datos sobre los trabajos.
2. La organización de los datos preparatorios para la redacción de una descripción de puestos.
3. La transformación de la información sobre los puestos en forma escrita y ordenada." (84)

Siendo el primer paso del análisis de puestos, la detección de la estructura ocupacional; esto es, la determinación de cuáles son los puestos que se investigarán, es necesario que se tipifique el número de entrevistas por puesto y las áreas donde serán realizadas. Lo anterior puede hacerse a través de un diseño de muestra que defina si tomar un criterio estructurado y preestablecido que considere puestos de clases o categorías diferentes, o bien una muestra aleatoria del conjunto universo.

Teniéndose listos estructura ocupacional y diseño de muestra, se pasa a definir los aspectos que permitirán la descripción del puesto.

El análisis de puestos también es denominado análisis

(83) La Pierre C. "Valoración de puestos de trabajo". Colección Gestión. Ediciones Deusto. Bilbao, España 1966 p. 33

(84) Lanham E. op. cit. p. 223

- del trabajo, el cual "... es el proceso por el cual se -----
 determina la información pertinente relativa a un trabajo -----
 específico mediante la observación y el estudio. Es la deter-----
 minación de las tareas que componen un trabajo y de las habi-----
 lidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades que ---
 se exigen al trabajador para su adecuado ejercicio y que dife--
 rencian al trabajo en estudio de todos los demás". (85)

Otra forma en que se le conoce es como análisis de ta-----
 reas, consistente en "... la representación sistemática median-
 te procedimientos idóneos y siguiendo determinados principios -
 del contenido de las tareas, o sea, de sus elementos constitu--
 tivos: qué hace el destinado (operaciones de carácter mental --
 o manual); cómo lo hace (modalidad operativa seguida, máquinas,
 utensilios, materiales, instrumentos, métodos, normas a obser--
 var, decisiones tomadas); por qué lo hace (motivos y objetivos-
 de las operaciones desarrolladas, relación entre las operacio--
 nes y el trabajo, los cometidos, los puestos); qué precisa la -
 tarea (requisitos físicos, aptitudes y capacidad, conocimien--
 tos, responsabilidad, condiciones organizativas y ambientales -
 en que se desarrolla la tarea, otros complementarios).

El análisis tiene como resultado la descripción de las --

(85) U.S. Employment Service. Occupational Analysis and In---
 dustrial Services Division. Training and Reference Ma---
 nual for sub analysis. Junio 1944. p. 1 citado por Lan--
 ham. op. cit. p. 219

- tareas y su especificación." (86)

El término "descripción del puesto" ha sido definido ---- como "la descripción escrita de las operaciones, responsabi- -- lidades y funciones de un puesto individual". (*). Normalmente -- una descripción de puestos incluye tres apartados principales, -- a saber: los datos que identifican al puesto y un detalle com- -- pleto de las operaciones, responsabilidades y funciones reali- -- zadas en un puesto; y las especificaciones o características -- requeridas para una realización satisfactoria, así como las --- condiciones en las cuales se realiza el puesto. (87)

Según La Pierre, la descripción de un puesto "... debe -- responder a las tres cuestiones fundamentales que siguen:

- 1º ¿ Qué hace el operario ?
- 2º ¿ Cómo lo hace ?
- 3º ¿ Por qué lo hace ?" (88)

Otra sistematización es la que para presentar la informa- ción referente a un puesto, se clasifica en tres grupos:

- 1) Descripción del puesto, la cual tiene información rela---

(86) Actis Grosso C. op. cit. p. 21

• Véase U.S. Employment Service. Occupational Analysis --- Branck. Industrial Job Evaluation Systems. Octubre 1947. p. 19. Citado por Lanham.... op. cit. p. 219

(87) Lanham E. op. cit. p. 219

(88) La Pierre C. op. cit. p. 35

-cionada con el objetivo y las actividades del puesto.

- 2) Especificación del puesto, que integra requerimientos, -- iniciativa y habilidades del puesto.
- 3) Características particulares, en donde se anotan las re-- laciones de autoridad y comunicación, la responsabilidad, el tipo de esfuerzo realizado, así como las condiciones -- de trabajo y los riesgos del puesto.

Independientemente de la forma en que se clasifique, es -- necesario se consignen los "... requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, los que, si bien se re-- fieren al trabajador, no están vinculados a una persona deter-- minada, sino que deben exigirse a cualquiera que los ocupe". -- (89)

La divergencia de criterios, únicamente tendría que ver -- con la forma en que la información se presentara, pues el con-- tenido tiene los mismos parámetros significativos en uno u otro caso.

Es necesario también se determine qué se espera de cada -- uno de los requerimientos del puesto; de esta forma, al ser --- definidos estos requerimientos y habilidades, permitirán contar con criterios objetivos para, con su posterior medición, efec--- tuar la valoración de los puestos. Los requerimientos y habili-

(89) Reyes Ponce Agustín. "El Análisis de Puestos". Limusa -- -Wiley. México, 1970. p. 24

-dades más utilizados en el análisis de los puestos son los ---
que a continuación se especifican:

Presentación: Está referida principalmente a la vestimen-
ta que se requiere para desempeñar un puesto. Tal es el caso, -
por ejemplo, de los requerimientos específicos de presentación-
que debe observar una enfermera o un vigilante.

Educación: "Cantidad y tipo de capacitación necesaria pa-
ra realizar el puesto; incluye la educación general, tal como -
la que se recibe en la escuela o a la capacitación vocacional -
o técnica recibida o bien al adiestramiento en el puesto". (90)

Esta cualidad -como es llamada por Herrero Aleixandre ---
(91) se define "... como los conocimientos básicos generales -
necesarios para desempeñar un determinado puesto de trabajo y -
se medirá en términos de escolaridad.

Es evidente que para desempeñar un puesto de trabajo, se-
precisa una formación teórica o conocimientos necesarios ade---
cuados al mismo".

Esto es, que todo puesto en una institución va a tener --
requerimientos especiales de educación formal, técnica y expa--
cializada.

Es muy importante señalar que este bagaje de conocimien--

(90) Lanham E. op. cit. p. 245

(91) Herrero Aleixandre José J. "Manual de Valoración de Pues-
tos de Trabajo. Ed. Deusto. Bilbao, España. 1966. p. 21

-tos especializados del trabajador, va a estar en estrecha ----
relación con su aptitud y con su actitud, las que se refieren -
respectivamente a su conocimiento, capacidad y destreza en el -
desempeño de su trabajo, en relación con la consecución de los-
objetivos fijados para el puesto específico y con su disposi---
ción para realizar el trabajo que le es encomendado en virtud -
del desempeño del puesto específico que ocupa; está relaciona--
da con que el trabajador quiera desarrollar sus labores tanto -
individualmente como en equipo.

Experiencia: "Esta cualidad se define como el tiempo ----
necesario para que una persona de formación adecuada, pueda ---
adquirir la práctica necesaria para desarrollar normalmente ---
bien, un determinado puesto de trabajo de la empresa.

Todo puesto por simple o complicado que sea, y cualquie--
ra que sea la formación que exija, precisa de un período de ---
tiempo para familiarizarse con las particularidades y caracte--
rísticas de cada puesto de la empresa.

Experiencia es el período de entrenamiento o práctica ---
en un puesto, que permite conocer y familiarizarse con las ----
características del mismo. Es el tiempo de entrenamiento o ----
práctica necesaria para un puesto." (92)

Iniciativa e Ingenio: La iniciativa y la creatividad son-
otras de las cualidades que es preciso definir.

(92) Herrero Alexandre J. op. cit. p. 102

"Esta cualidad se mide por la adopción de decisiones, el grado de planeamiento, la utilización del juicio que se requiere en un puesto de trabajo para la correcta ejecución de las tareas, es decir, mide la independencia de acción que requiere el puesto.

Esta cualidad se mide considerando:

- La clase de iniciativa e ingenio requerida.
- La complejidad del trabajo a realizar.

Por lo que se refiere a la "complejidad del trabajo" se distinguen tres clases:

- Trabajos repetitivos.
- Trabajos medianamente repetitivos.
- Trabajos variados o complejos." (93)

Habilidad: El objetivo de la determinación de los requisitos de habilidad de un puesto, es el mostrar el grado de dificultad de las actividades que en él se realizan. Está referida, generalmente, a medir la destreza que se necesita en un puesto de trabajo para mover dedos, manos, brazos o piernas ligera y exactamente, y así controlar de forma precisa dichos movimientos de dedos, manos, brazos o piernas a través del sentido del tacto, vista u oído.

Esta cualidad se mide teniendo en cuenta:

- La intensidad o grado de habilidad que se precisa.

- El tiempo en que se ha de mantener esta habilidad.
- La forma en que se desarrolla dicha habilidad.

Por lo que se refiere al grado de habilidad, se distinguen los siguientes:

- Gran habilidad.
- Mediana habilidad.
- Baja habilidad." (94)

Comunicación: En la descripción de los puestos, es preciso el anotar cuál es el tipo de comunicación que tiene el puesto para con otros puestos en la misma institución, o bien con instituciones externas.

"La comunicación administrativa es el proceso de doble sentido por el que se intercambian información con un propósito, las personas que trabajan en una institución o que tienen contacto con ella". (95)

"Serán comunicaciones internas aquellas que se produzcan entre los miembros de un mismo organismo o empresa". (96)

"Serán comunicaciones externas aquellas que se originen entre uno o varios de los miembros de un organismo o empresa y personas que no pertenecen a ella". (97)

(94) Idem. p. 99

(95) Duhalt Krauss Miguel. Técnicas de Comunicación Administrativa. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM México 1974. p. 21.

(96) Idem. p. 22

(97) Idem.

Responsabilidad: Es otro de los requerimientos específicos de cada uno de los puestos de la estructura ocupacional y "se refiere al nivel y tipo de responsabilidad asumido en el ejercicio del puesto. La responsabilidad incluye tipos como los siguientes: sobre hombres, materiales, equipo, métodos, procesos, dinero, registros, suministros, contactos con el público o con compañeros de trabajo, capacitación" (98)

"La responsabilidad es la obligación que tiene todo miembro de un órgano administrativo de cumplir con sus deberes como tal. Es el compromiso de dar cuenta al superior del cumplimiento de sus obligaciones administrativas según el puesto. Implica obediencia, cumplimiento o dependencia". (99)

Otra conceptualización nos indica que la responsabilidad "mide las diversas obligaciones que recaen sobre la persona que ocupa un determinado puesto". (100)

Los tipos más comunes de responsabilidad que pueden ser medidos, son los siguientes:

1. Responsabilidad por contacto
2. Responsabilidad por datos confidenciales
3. Responsabilidad por equipo
4. Responsabilidad por materiales

(98) Lanham E. op. cit. p. 246

(99) Duhalt Krauss Miguel. "Los Manuales de" op. cit. p. 116

(100) Herrero Alexandre J. op. cit. p. 116

5. Responsabilidad monetaria
6. Responsabilidad por proceso
7. Responsabilidad por la seguridad de otros
8. Responsabilidad por supervisión

La descripción de los distintos tipos de responsabilidad que a continuación se presenta, sintetiza lo expuesto por Herrero Aleixandre*.

1. Responsabilidad por contacto.

Esta cualidad mide la responsabilidad derivada del trato con individuos pertenecientes a otras empresas en materias relacionadas con el puesto de trabajo que se desempeña, así como la derivada del trato con otros trabajadores de categoría superior o inferior de su misma sección o de otras secciones de la fábrica para la ejecución correcta de los trabajos conjuntos.

Esta cualidad se mide teniendo en cuenta:

La procedencia de las personas con que se relaciona, distinguiendo que sean:

- de su propia oficina
- de otras oficinas de la empresa y
- de otras empresas

* Para mayor detalle de la descripción, véase Herrero Aleixandre J. op. cit. p.p. 116 - 148

La "causa de la relación" puede ser en razón de las siguientes causas:

- para dar órdenes
- para recibir órdenes
- para trabajar o consultar
- para comprar en su sentido más amplio, y
- para vender o tratar con inspectores.

La "categoría de las personas" con quien se relaciona, -- distinguiéndose tres categorías:

- subordinados
- iguales
- superiores

Como las relaciones que puede tener un puesto pueden ser con el personal de su propia oficina, de otras oficinas de la empresa y de otras empresas, la suma de las puntuaciones por -- estos tres conceptos será la puntuación directa total del puesto por esta cualidad".

2. Responsabilidad por datos confidenciales.

Esta cualidad mide la responsabilidad por la guarda de -- información confidencial propia de su puesto y por la defensa -- contra prácticas deshonestas (v.gr. aceptar comisiones de los -- proveedores por influir en la aceptación de un suministro, re-- velar información de interés para la competencia, reportándole -- o no un beneficio, robar en el peso, etc.).

Esta cualidad se mide considerando:

- la clase del daño ocasionado, y
- la posibilidad de causar dicho daño.

Por lo que se refiere a la "posibilidad de causar daño" -- se distinguen tres grados:

- grande
- media
- escasa"

3. Responsabilidad por equipo.

Esta cualidad mide la responsabilidad que se exige en -- un determinado puesto para evitar o prevenir el daño que pueda-- ocasionar a la maquinaria, útiles o herramientas que se utili-- zan en el puesto, de interés para el objeto social de la empre-- sa.

Esta cualidad se mide teniendo en cuenta:

- La "posibilidad de avería" para estimar el grado de aten-- ción que es necesario prestar al equipo para evitar su -- avería.
- El "costo del equipo" puesto que éste es normalmente pro-- porcional al costo de reparación, ya que ésta responsabi-- lidad será mayor o menor cuanto mayor o menor sea la po-- sibilidad de avería y el costo de la reparación.

El objeto de considerar esta cualidad se basa en los da-- ños que se pueden causar a la empresa (costo de reparación) por

- no prestar atención y trabajos adecuados al equipo que se maneja.

Se puede medir con los siguientes criterios:

- grande
- media
- pequeña

4. Responsabilidad por materiales o productos.

Esta cualidad mide la responsabilidad que se exige por el manejo o empleo de materias primas, materiales o productos terminados o semiterminados, para evitar y prevenir el deterioro o desperdicio de los mismos.

Esta cualidad se mide teniendo en cuenta:

- La "posibilidad de deterioro o de desperdicio" que se estimará por el grado de atención o cuidado que es preciso para cuidar dicho deterioro o desperdicio.
- Por el "costo de los materiales o productos" que maneja diariamente.

Escala de puntuación:

- grande
- media
- pequeña

5. Responsabilidad monetaria.

"Esta cualidad mide la responsabilidad por el manejo y --

- custodia de valores, efectos, efectivo, etc.

Esta cualidad se medirá teniendo en cuenta la "posibilidad de defraudar" y la cuantía o "importancia del daño" ocasionado.

Se distinguen tres clases de posibilidades:

- grande
- media
- escasa

6. Responsabilidad por proceso.

La responsabilidad por proceso considera:

- a) La atención o cuidado que es necesario prestar al equipo que se maneja para evitar averías.
- b) La atención o cuidado que es preciso prestar para evitar deterioros o desperdicios de material o producto, y
- c) La atención o cuidado que es preciso prestar para obtener un producto de acuerdo con el "label de calidad" exigido por el mercado.

Por consiguiente, esta cualidad mide la responsabilidad que se exige en un determinado puesto para realizar el trabajo encomendado en el tiempo y con la calidad exigida.

Esta cualidad se mide teniendo en cuenta:

- El daño que se puede causar en términos de demora o atraso en el ciclo de trabajo propio o ajeno a su puesto -

- y en términos de consecuencias perturbadoras en la ----
empresa por mala calidad.

- La posibilidad de causar este daño en términos del cui---
dado o atención que es preciso prestar para evitar las --
consecuencias citadas, ya que se supone que existe una --
mayor posibilidad de causar daño en un puesto, cuanto ---
mayor es la atención o cuidado exigido.

En cuanto al daño que puede ocasionar, se distinguen tres
grados:

- grande
- mediano
- escaso

7. Responsabilidad por seguridad de otros.

Esta cualidad mide la responsabilidad que se exige en --
un puesto determinado para evitar accidente, en su sentido más-
amplio, a otros trabajadores de la empresa.

Esta cualidad se mide teniendo en cuenta:

- La posibilidad del accidente, con objeto de considerar --
el cuidado o atención que debe prestar para evitarlos.
- Clase de los accidentes o gravedad del daño que puede ---
causar debido a negligencia.
- El tiempo que debe prestar cuidado o atención para no ---
causar daños.

Por lo que se refiere a la "posibilidad de accidente" --- se distinguen los siguientes grados:

- posibilidad grande
- posibilidad media
- posibilidad pequeña

8. Responsabilidad por supervisión.

Esta cualidad mide el grado de responsabilidad que se -- exige en un determinado puesto por el trabajo realizado por --- los subordinados a sus órdenes.

Esta cualidad se mide considerando:

- La clase de supervisión que ejerce, y
- El número de trabajadores que supervisa.

Por lo que se refiere a la "clase de supervisión" se distinguen tres grados:

- Grado 1o. Planea, coordina y programa el trabajo de sus su---
bordinados, siendo responsable de su actuación, ---
disciplina y comportamiento.
- Grado 2o. Como superior jerárquico, asigna trabajo solamente-
(no planea, coordina, ni programa), responde de la-
actuación, disciplina y comportamiento de sus su---
bordinados directos.
- Grado 3o. Asigna solamente trabajo (el inferior le ayuda en -
su cometido); responde de la ayuda que le presta."

Esfuerzo: El esfuerzo "... mide la energía mental, visual y física que requiere la ejecución de una tarea". (101)

El esfuerzo desarrollado puede ser de tres tipos:

- a) físico
- b) mental, y
- c) visual

El esfuerzo físico se medirá "... considerando el esfuerzo muscular empleado en el manejo de herramientas al operar con una máquina, bien sea teniendo en cuenta los pesos que mueve -- o maneja, su forma, la posición del cuerpo que adopta, los desplazamientos que supone, etc.

Se consideran por tanto, en esta cualidad, dos variables-fundamentales:

- manejo de pesos,
- posturas que adopta.

Por consiguiente, para valorar el esfuerzo físico se considerará la existencia de dos variables o cualidades que son:

- esfuerzo físico por manejo de pesos.
- esfuerzo físico por posiciones incómodas." (102)

El esfuerzo mental mide la "... atención y concentración-mental necesaria en un determinado puesto de trabajo, es decir, se mide la fatiga o cansancio mental producido en el desempeño-

(101) Herrero Alexandre. op. cit. p. 109

(102) Idem. p. 110

- de las tareas encomendadas.

Esta cualidad se mide considerando:

- Intensidad del esfuerzo realizado,
- la clase de esfuerzo que realiza, y
- la duración del esfuerzo o tiempo en que se efectúa dicho esfuerzo.

Por lo que se refiere a "intensidad del esfuerzo", el carácter de los trabajos es un buen indicador de dicha intensidad. Así se supone que trabajos variados precisan un gran esfuerzo mental. De esta forma, distinguiremos tres clases de trabajos representativos del esfuerzo mental que se requiere:

- Trabajos "repetitivos"
- Trabajos "medianamente repetitivos"
- Trabajos "variados"

La forma de realizar dicho esfuerzo puede ser:

- constante
- intermitente
- esporádico." (103)

Por lo que se refiere al esfuerzo visual para el análisis de puestos se "... mide la atención y concentración visual necesaria en un determinado puesto de trabajo, es decir, se mide la fatiga o cansancio visual producido en el desempeño de las tareas encomendadas.

Esta cualidad se mide considerando:

- La intensidad del esfuerzo realizado,
- la forma en que se realiza dicho esfuerzo, y
- la duración del esfuerzo o tiempo en que se efectúa dicho esfuerzo.

De esta forma, como "intensidad del esfuerzo" se distinguen tres grados:

Grande: Trabajos repetitivos de escasa duración.

Mediano: Escribir a máquina.

Calcular con máquina.

Conducir automóviles o camiones.

Confeccionar cuadros complejos de números o cifras.

Bajos: Escribir a mano cartas o informes.

Vigilancia de aparatos de medida de fácil lectura.

La forma de realizar dicho esfuerzo puede ser:

- constante
- intermitente o a intervalos regulares
- esporádico." (104)

Riesgos del Puesto: En menor o mayor medida, todo puesto de trabajo tiene un riesgo con su desempeño; éste va a permitir diferenciarlo de otros puestos, pues éstos diferirán entre sí - "... con respecto al tipo y grado de exposición o riesgos, así-

- como al peligro de posibles daños resultantes de su ocurrencia". (105)

Los riesgos más generales de un puesto son por accidente y por enfermedad.

Los riesgos por accidente consideran "... la posibilidad de sufrir accidentes en el desempeño del puesto de trabajo, ya que es evidente que en aquellos puestos en donde ésta posibilidad es mayor, es menos atractivo y más difícil reclutar individuos.

Esta cualidad se mide teniendo en cuenta:

- La clase del o de los accidentes,
- la posibilidad de los mismos, y
- el tiempo de exposición a los accidentes.

Dentro de la "clase de accidentes" se distinguen:

- accidentes gravísimos
- accidentes de pronóstico reservado
- accidentes de pronóstico leve" (106)

Los riesgos por enfermedad por su parte, consideran factible "... la posibilidad de sufrir enfermedades en el desempeño del puesto de trabajo, ya que en aquellos puestos donde ésta posibilidad es mayor, es menos atractivo y más difícil reclutar individuos.

(105) Lanham E. op. cit. 248

(106) Herrero Alexandre. op. cit. p. 138

Esta cualidad se mide teniendo en cuenta:

- La clase de o de las enfermedades,
- la posibilidad de las mismas, y
- el tiempo de exposición a las enfermedades.

Dentro de la "clase de enfermedades" se distinguen:

- enfermedades gravísimas
- enfermedades de pronóstico reservado
- enfermedades de pronóstico leve" (107)

"... una vez recogidos los datos, es necesario ordenarlos para hacer posible su conservación y su inmediata disponibilidad en el caso de que sea preciso consultarlos. La ordenación, que debe ser efectuada bajo el signo de características comunes previamente determinadas, es conocida con el nombre de clasificación". (108)

Esta clasificación de tareas permitirá ir agrupando los datos en familias de tareas, lo que es "la reagrupación de tareas que exigen los mismos requisitos físicos y de capacitación". (109)

Los datos se van sistematizando y organizando, de tal forma que se vaya permitiendo elaborar "el borrador" o resumen de cada uno de los puestos sobre los que se recopiló informa-

(107) Idem. p. 140

(108) Zerilli, A. op. cit. p. 124

(109) Actis Grosse C. op. cit. p. 23

--ción.

La sistematización será un tanto más fácil si los formatos que se hayan diseñado para recopilarla son adecuados y de antemano hacen ya una sistematización indirecta con su aplicación.

Con ésta información, puede ya procederse a efectuar el resumen de los puestos, considerando que "... cada puesto tiene su propio patrón característico de factores y calidades. El analista debe determinar cuidadosamente este patrón de características y redactar el resumen del trabajo para hacer resaltar en forma adecuada tales factores. Son típicas en estas consideraciones:

1. Requisitos de conocimientos especializados.
2. Requisitos de esfuerzo físico
3. Naturaleza poco usual de las funciones asignadas
4. Responsabilidades poco comunes
5. Condiciones de trabajo anormales." (110)

La integración y depuración del contenido de cada puesto, hace posible el presentar una visión de conjunto de todos ellos. Esto es factible hacerlo en un catálogo de puestos que presente en forma sistematizada, las características esenciales y definitorias de los puestos que integran la estructura ocupacional de una institución. Contiene los puestos genéricos y ---

- su clasificación en puestos específicos, y de éstos últimos - su descripción (objetivo, actividades), su especificación (re-- querimientos de educación, experiencia e iniciativa y habilidades), sus características particulares (relaciones de autoridad y comunicación, de responsabilidad, tipo de esfuerzo desarro-- llado en el puesto, condiciones y riesgos de trabajo y la ads-- cripción del puesto).

Dicho documento es el resultado directo de la primera --- parte de un estudio de análisis y valuación de puestos, ya que ésta última se realiza con los datos básicos que se obtienen -- del análisis de la información, una vez relacionada y sistema-- tizada.

En el punto que a continuación se presenta, se enmarca -- teóricamente el proceso de valuación de puestos, indicándose -- los aspectos más significativos de la misma.

b) La valuación de puestos.

La valuación de puestos está íntimamente relacionada con el análisis de los mismos, pues el hacer un análisis sin la --- consecuente valuación y solo para ubicar, definir y delimitar - tareas, sería tan incompleto como el presentar una valuación -- de puestos que no tenga el respaldo de un análisis.

Una de las definiciones de valuación de puestos más uti-- lizada, considera que la valuación de puestos "es la operación- completa que determina el valor de un puesto individual en una-

- organización en relación con otros puestos de la misma. Em---
 pieza con un análisis de los trabajos para obtener descripcio---
 nes de los puestos; incluyendo la relación de las descripcio---
 nes por medio de algún sistema diseñado para determinar el va---
 lor relativo de los puestos o grupos de puestos. También inclu-
 yen el avalúo de éstos valores, estableciendo los salarios ----
 máximo y mínimo para cada grupo de trabajo, con base en su va---
 lor relativo. La operación termina con la revisión final del --
 sistema de salarios resultante". (111)

Algunos de los objetivos más comunes que se espera alcan-
 zar con la implantación de un programa de valuación de puestos-
 son:

1. Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos para-
 determinar el valor relativo de los puestos.
2. Proporcionar una base equitativa para la administración -
 de sueldos y salarios.
3. Proporcionar datos para establecer una estructura de sa-
 larios comparable a la de otras compañías, concurrentes -
 al mismo mercado de mano de obra.
4. Permitir a la administración, medir y controlar con mayor
 precisión sus costos de personal.
5. Servir de base para negociación con el sindicato.

(111) Industrial Job Evaluation Systems. U. S. Employment ----
 Service. Occupational Analysis Branch. Octubre 1947. ----
 pag. 19. Citado por Lanham. op. cit. p. 15

6. Proporcionar una estructura para la revisión periódica -- de sueldos y salarios.
7. Crear principios claros y técnicas imparciales que permitan al cuerpo de mando, un tratamiento más objetivo de -- los salarios.
8. Ayudar a la selección, colocación, ascenso, transferencia y capacitación del personal.
9. Aclarar funciones, autoridad y responsabilidad; lo que -- a su vez ayuda en la simplificación del trabajo y elimi-- nación de operaciones duplicadas.
10. Reducir quejas y rotación de personal, aumentando así --- la moral del personal y mejorando las relaciones entre -- empresa y empleado." (112)

Estos objetivos buscan el resolver los problemas deriva-- dos de que una institución cuente con una estructura salarial - inadecuada, de acuerdo con los siguientes indicadores:

- " - Los salarios son insuficientes para cubrir las necesida-- des de los trabajadores.
- Existencia de personal que desempeñando puestos de dife-- rente importancia, perciben la misma retribución.
- Existencia de personal que desempeñando puestos de igual-- importancia, perciben remuneraciones distintas." (113)

(112) Lanham E. op. cit. p. 16

(113) Herrero A. op. cit. p. 12

Ya se dijo que el análisis de los puestos proporciona --- información para poder llevar a cabo la valuación. La siguiente etapa es seleccionar un método de calificación apropiado, de --- acuerdo a las características de la institución en la que se --- aplique. El sistema de valoración que se seleccione deberá to--- mar en cuenta los criterios siguientes:

- "1. El sistema debe permitir un estudio completo de todos los puestos por valuarse.
2. El sistema debe ser comprensible y aceptable por supervisores y empleados.
3. El sistema adoptado debe permitir resultados tan precisos como sea posible al determinar el valor relativo de los - puestos.
4. El sistema debe ser relativamente fácil de instalar y --- mantener.
5. El sistema debe llenar las necesidades específicas de la - organización." (114)

Es preciso que, teniéndose aceptados éstos criterios, --- se proceda a escoger de entre los cuatro métodos o sistemas --- básicos para valuar puestos, el que se aplicará:

1. Método de clasificación o grados.
2. Método de comparación de factores.

3. Método de gradación.

4. Método de puntos.

Para una mejor comprensión de los citados métodos, se --- tomará como básico lo escrito por Lanham* al respecto, del cual exponemos un cifrado sintético.

1. Método de clasificación o grados.

Este sistema proporciona una medida, un patrón para medir las diferencias entre los puestos. La escala está formada de -- una serie de grados o clases que han sido definidas en términos de la clase de puestos que van a calificarse. Las definiciones de los grados están escritas de tal manera que marcan las diferencias entre los distintos niveles de funciones, responsabilidades y requisitos. Una escala típica se iniciaría con la definición del grado que describe las características generales --- de los puestos que exigen de la persona que lo ocupa, seguir -- procedimientos simples y rutinarios bajo una supervisión relativamente próxima y frecuente. Las definiciones de los grados - sucesivos se extienden del nivel indicado en el nivel más bajo, progresando hacia la definición requerida para describir las -- características generales de los puestos en el nivel más alto - de la clase que se califica. La definición de cada grado se --- prepara para describir un nivel de trabajo básico. En esta for-

* Véase Lanham E. op. cit. p.p. 62-66; aquí se desarrollan más detenidamente los conceptos referentes a los métodos de valuación.

ma se proporciona al calificador una escala de calificación --
compuesta de requisitos de puestos definidos, contra la cual --
puede medir los puestos y elegir el grado que puede identificar
con más precisión las funciones, responsabilidades y requisitos
de los puestos que califica.

2. Método de comparación de factores.

En este sistema de valuación de puestos, son analizados -
tomando en cuenta ciertos factores, usualmente cinco. Se eligen
puestos clave que representan cada nivel principal de funcio---
nes, responsabilidades y habilidades, comprendidos dentro de --
la clase de puestos que van a calificarse. Se comparan éstos --
uno con otro y factor por factor, al hacer un ordenamiento de -
los puestos con referencias a su importancia relativa en cada -
factor. Por ejemplo, si de dos de los factores, fueran requisi-
tos mentales y habilidad; el calificador ordenaría los puestos-
clave en su orden decreciente, de acuerdo con los requisitos --
mentales en primer término; en seguida ordenaría los mismos ---
puestos clave en el orden de su importancia relativa con rela--
ción al factor habilidad. Este procedimiento se seguiría para -
cada factor considerado en el plan de calificación. Los califi-
cadores a continuación asignan a cada factor de cada puesto, --
la proporción que del salario total pagado actualmente, consi--
deran debe ser asignado a cada factor particular.

Se comparan puestos adicionales, factor por factor, con--
tra los puestos en esta tabla, con objeto de determinar el or--
den de su importancia en relación con los puestos ya califica--

-dos. Por ejemplo, si se considera que uno de los puestos adicionales tiene exactamente los mismos requisitos mentales que uno de los puestos clave; se daría el mismo valor monetario por ese factor que el dado al puesto clave.

Por el contrario, si se considera que tiene requisitos más o menos estrictos que los del puesto clave, se haría el ajuste correspondiente hacia arriba o abajo; al puesto en consideración se le asigna entonces más o menos dinero que el asignado para cada factor del puesto clave. Los valores asignados a cada factor se suman para determinar el valor total. Los puestos son entonces ordenados de acuerdo con el valor total determinado por el procedimiento anterior.

3. Método de gradación.

Según este método de calificación; los puestos son ordenados en orden decreciente en términos de sus diferencias en niveles de funciones, responsabilidades y requisitos. No se dividen en sus partes componentes, sino que se les considera como un todo, comparándolos uno con otro para determinar su posición relativa en la gradación. En esta forma, el puesto que se realiza siguiendo el nivel más simple, más rutinario, sería el puesto colocado en la parte más baja de la gradación. Los puestos restantes serán colocados hacia arriba de la escala conforme sus funciones, responsabilidades y requisitos fuesen más complejos.

4. Método de puntos.

Este método también proporciona una medida, un patrón --- para medir las diferencias entre los puestos. Sin embargo, la - escala empleada es muy diferente a la descrita para el método - de clasificación o grados. Al diseñar una escala de puntos, debe realizarse una serie de pasos como los siguientes: (1) se --- seleccionan y definen los factores comunes a todos los puestos- por valorarse, (2) se determinan y define el número de grados -- que serán distribuidos dentro de cada factor, (3) los factores- son ponderados y (4) se asignan valores en puntos a cada grupo- de cada factor.

El puesto por calificarse es medido factor por factor, -- contra la escala que se ha preparado. Se elige el grado de la - escala que con respecto al factor considerado mejor, describe - la característica del puesto que se califica, asignando al ---- puesto el valor en puntos que se había señalado para ese grado. Cuando se ha elegido el grado adecuado para cada factor del --- puesto y los valores en puntos correspondientes se han ordena--- do; los valores son sumados. Esta suma representa el valor fi--- nal en puntos del puesto en consideración.

Este sistema, por lo tanto, analiza el puesto en términos de sus partes componentes.

Cualquiera de los sistemas de valoración que se adopten - tiene valor "... no tanto porque se obtiene una mayor precisión - en los resultados, sino porque:

- establece un procedimiento de valoración uniforme para todos los puestos;
- se deja constancia de los criterios de valoración adoptados; y
- de forma directa o indirecta se hace partícipe al personal de la empresa a través de los ... análisis de trabajo o de los comités de valoración." (115)

De acuerdo con el plan general de la investigación que se establezca, y considerando que los altos niveles directivos han decidido sobre quién hará el estudio de análisis y valoración de puestos (si personal interno o externo) es necesario se formalice la constitución de un comité de valuación.

Esto para evitar posibles sesgos subjetivos que pudieran ocurrir si una sola persona hiciera la valuación de los puestos.

"En el sistema de calificación por medio de un comité, se elige a un grupo de individuos para calificar los puestos. Los miembros del comité pueden reunir sus conocimientos sobre los puestos y calificar como grupo o bien, pueden calificar independientemente y discutir los resultados de las calificaciones independientes para llegar a la calificación final". (116)

(115) Herrero Aleixandre J. op. cit. p.p. 23 - 24

(116) Lanham E. op. cit. p. 226

Este comité de valuación puede proceder a seleccionar ---
 -en caso de que no se haya hecho de antemano- el plan de cali--
 ficación.

Los sistemas que mayormente se utilizan en estudios de --
 ésta naturaleza son el de comparación de factores y de puntos.-
 En caso de que se utilice alguno de éstos métodos, es necesario
 realizar la:

- " - Elección de las cualidades (subfactores) adecuadas que --
 permiten valorar los puestos de trabajo de la empresa ---
 o "clase de trabajo" en cuestión;
- definición de las cualidades;
- determinación del número de grados de cada cualidad;
- asignación de puntos a los grados." (117)

Especificado lo anterior, se procede a elaborar el manual
 de valoración, que contendrá la explicación sistematizada de --
 cada uno de los factores que intervienen en la valoración, de -
 sus subfactores y cualidades, así como del método seguido para-
 la valoración de los puestos. Puede incluir la explicación de -
 las etapas del proceso de valuación.

Por lo general, presenta el estudio de los resultados de-
 la valuación en puntos con sus correspondientes salarios, aun--
 que esto puede agregarse a dicho manual, una vez realizada la -
 valuación correspondiente.

(117) Herrero Aleixandre.... op. cit. p. 17

Con objeto de que queden más claros los métodos de valoración por puntos y factores, algunos de sus elementos se expresan a continuación.

"Un puesto de trabajo abarca una serie de funciones y --- responsabilidades que definen el alcance del mismo. Por lo tanto, los factores deben ser fiel reflejo de esas funciones y --- responsabilidades".

De forma general, todos esos factores pueden resumirse -- en estos cuatro principales:

Habilidad o capacidad.

Esfuerzo.

Responsabilidad.

Condiciones de trabajo.

Estos factores engloban una serie de subfactores que denominaremos "cualidades". (118)

Otra conceptualización de los factores es la que indica - que "la idea básica de los sistemas de valorización de trabajos consiste en admitir que existen ciertos factores comunes a todas las actividades; éstos factores, como es lógico, se presentan en grado variable en cada una de ellas. Las diferencias o - semejanzas entre los valores de los trabajos dentro de un campo de actividad laboral, quedan reflejadas por la intensidad con -

- que se exige la presencia de cada factor". (119)

Los factores, a su vez se dividen en subfactores, los --- que también son denominados cualidades.

Los subfactores especifican y clarifican cada uno de los factores que son considerados para la valuación de un puesto.

Un factor es, por ejemplo, la responsabilidad; pudiendo --- ser los subfactores*:

- a) Responsabilidad por datos confidenciales
- b) Responsabilidad por equipo
- c) Responsabilidad por materiales o productos
- d) Responsabilidad monetaria
- e) Responsabilidad por proceso
- f) Responsabilidad por la seguridad de otros
- g) Responsabilidad por supervisión

Teniéndose definidos tanto los factores como los subfac--- tores, se procede a su ponderación, consistente en la "... stri bución del peso relativo a cada uno de los factores". (120)

Un ejemplo de determinación de los pesos e importancia --

(119) Lucas Ortueta Ramón. "Valoración de Tareas y Estructura de Salarios". s/e. Madrid, España 1973. p. 15

* Estos subfactores fueron ya determinados con más preci--- sión, incluso anotándose criterios para su valuación en la parte referente al análisis de puestos.

(120) Actis Grosso C. op. cit. p. 25

- relativa que tienen los factores y los subfactores, puede ---
 quedar representado de la manera siguiente:

HABILIDAD		54 %
Formación	18 %	
Experiencia	16 %	
Habilidad manual	9 %	
Iniciativa e Ingenio	11 %	
ESFUERZO		16 %
Esfuerzo mental	10 %	
Esfuerzo visual	6 %	
RESPONSABILIDAD		30 %
Responsabilidad por proceso	11 %	
Responsabilidad por equipo	2 %	
Responsabilidad por contactos	6 %	
Responsabilidad por datos confi- denciales.	11 %	
T O T A L		100 % (121)

El ejemplo anterior no significa sino solo un modelo que puede servir como punto de referencia para asignar un peso específico a factores y subfactores.

Existen otras tablas de ponderación que cuentan con uno o dos factores más y que especifican más detalladamente un ---

-yor número de subfactores. Algo muy importante es que con mucha frecuencia ocurre que al ponderarse los factores y subfactores, se presenta la necesidad de reclasificar los puestos con objeto de que puestos de igual dificultad obtengan el mismo nivel retributivo.

La selección o elaboración de los referentes para calificar los factores y subfactores puede tenerse ya listo en el manual de valoración*.

La valuación consiste fundamentalmente en medir cuantitativa y comparativamente la complejidad de todos los puestos para establecer un "metro" único, resultado del análisis de la totalidad de actividades sustantivas y adjetivas de la institución.

Esta medida -método de valuación de puestos- es el resultado de la aplicación de la metodología de escalas que se basan en los cuatro niveles universales de medición:

- Nivel nominal.
- Nivel ordinal.
- Nivel proporcional o de intervalo.
- Nivel de razón.

Para exponer claramente la base teórico-metodológica de uno de los métodos de valuación de puestos, se expondrá brevemente

* Datos cifrados de "Programa de Análisis y Valuación de puestos de Finasa". Reporte No. 4. Finasa. México 1970. - s/p.

-mente el contenido del análisis cuantitativo.

Covo Milena (122) citando a Kerlinger, explica los tres postulados de la lógica que rigen el análisis y la medición en general.

- i) O "a" es igual a "b", o "a" no es igual a "b", pero no ambas cosas.
- ii) Si "a" es igual a "b", y "b" es igual a "c", entonces "a" será igual a "c".
- iii) Si "a" es mayor que "b", y "b" es mayor que "c", -- entonces "a" es mayor que "c".

Con el anterior punto de referencia, se desarrollan a --- continuación, los diferentes componentes del análisis cuantitativo.

Niveles de Medición.

"La medida es posible solamente porque existe una cierta correspondencia entre las relaciones empíricas entre los objetos, por un lado, y las reglas matemáticas por otro. Utilizamos procedimientos empíricos para determinar las relaciones entre objetos y sucesos" (123). Tal correspondencia se refleja directamente en los niveles de medición que expresan por lo general-

(122) Covo Milena. "Algunos Conceptos Comunes en la Metodología de la Investigación Sociológica". UNAM. México 1973. p. 124.

(123) Seltiz et. al. "Métodos y Técnicas en la Investigación Social". Ed. Rialp. Madrid 1970. p. 215

- la complejidad de los datos medidos en orden inverso a su exactitud y precisión.

- Nivel de Medición Nominal.- "Cuando la medición consiste simplemente en representar los objetos mediante símbolos; éstos últimos constituyen una escala nominal" (124) En una escala nominal, cada elemento se diferencia de los demás, como en la teoría de conjuntos; un subconjunto o un elemento se define en contraposición de su complemento, todo lo que no es ese subconjunto o ese elemento.
- Nivel de Medición Ordinal.- En este caso se encuentran las clases ordenadas de mayor a menor; es decir, se da la característica de la escala nominal, pero además, las diferenciaciones tienen un contenido cuantitativo de más a menos o viceversa, que puede ser comparado. Muchas veces la diferenciación entre las clases es más de apreciación que de contenido.
- Nivel de Medición Proporcional o de Intervalo.- Este contiene a los anteriores, ya que sus clases están ordenadas de mayor a menor o de menor a mayor; se conoce la diferencia entre las clases, que es lo que define al intervalo, pero no se conoce el punto cero; si se utiliza, éste es arbitrario.

(124) Combs C. "Teoría y Métodos de la Medición Social" en Fustinger y Kats. "Los Métodos de Investigación en las Ciencias Sociales". Ed. Paidós. Buenos Aires 1975. p. 435.

- Nivel de Medición Racional.- Este nivel incluye las ----- características de los otros niveles; además se alcanza la máxima precisión al conocerse el punto cero absoluto.

Categorización.

La categorización consiste en establecer los criterios en base a los cuales se clasificaron los datos en el proceso de -- análisis, para poder establecer las clases concretas en que se ubicará cada dato disponible.

Es precisamente en la categorización donde se aplican los niveles de medición; la naturaleza de los datos que reflejan el contenido del indicador de donde provienen, determinó el tipo - de escala o nivel de medición a utilizarse.

Las categorías deben llenar los siguientes requisitos para que se les pueda imputar el calificativo de "confiables":

- Ser proporcionales, o sea, tener un mismo criterio de --- clasificación.
- Ser mutuamente excluyentes.
- Ser exhaustivas, o sea, cubrir todas las posibilidades de clasificación.

Estos requisitos también se aplican a las preguntas ce--- rradas, ya que en éstas se incluyen las categorías en base a -- las que se analiza la información del contestante.

Codificación.

"La codificación es el procedimiento técnico mediante el-

- cual los datos son categorizados. A través de la codifica-
ción, los datos sin elaborar son transformados en símbolos ----
-ordinariamente numéricos- que pueden ser tabulados y contados.
La transformación no es, sin embargo, automática; supone un ---
juicio por parte del codificador". (125)

El codificador capta un dato, pero éste tiene que ser ---
traducido y ubicado en una categoría concreta, lo que implica -
posibilidad de sesgo que se puede originar en los datos, en las
categorías o en el codificador.*

- El sesgo producto de los datos puede deberse a la ambi-
güedad de las expresiones utilizadas en la escritura de -
los mismos, a su legibilidad difícil, a que las respues-
tas sean inadecuadas, etc. Por tal razón es importante --
realizar una crítica de los datos recopilados antes de --
ser codificados, de tal manera que se desechen todos ----
aquellos que pueden ser fuente de sesgo o que en sí ya --
estén sesgados por influencias subjetivas del recopilador
de la información o por errores mecánicos en su transcrip-
ción.
- El sesgo originado en las categorías mismas, consiste ---

(125) Seltiz etc. al. op. cit. p. 447

- Lanham considera que algunos de los errores más comunes-
son: tendencia a asignar calificaciones altas o bajas --
a los factores; tendencia a apearse a un camino inter--
medio; tendencia a calificar con beneficio en caso de --
duda; tendencia a calificar con rigor; tendencia a favo-
recer o discernir un puesto subjetivamente. (p. 270).

- Fundamentalmente cuando éstas no son confiables, porque no se ajustan a los criterios anteriormente planteados.

- El sesgo que se puede producir a partir del codificador, tiene su raíz en la falta de experiencia y al conocimiento inadecuado que el codificador tiene sobre las categorías. Este problema pudo ser resuelto con un buen programa de capacitación aplicado a los codificadores.

Tabulación.

En la tabulación se realiza un recuento de todos los casos ubicados en cada categoría; una vez que los datos son clasificados, de tal manera que por categoría se obtienen cantidades específicas, totales, los pasos de este procedimiento son:

- Los datos codificados se ubican en la categoría que les corresponde. Usualmente se utilizan tablas por categoría.
- Tabulados todos los datos en cuanto a su ubicación, se suman todos los casos clasificados en cada categoría.

De esta manera se termina el proceso de clasificación, con la cuantificación de los datos que ahora se convierten en números, objeto de las matemáticas.

El que a cada puesto específico se le atribuya una puntuación determinada, acorde a sus características inherentes, es la base para elaborar el diagrama de dispersión para ver la diferencia gráfica entre los puestos.

Teóricamente, puede antes procederse a realizar un estu-

-dio de los salarios existentes en la organización, de tal ----
forma que la puntuación obtenida por los puestos, pueda con----
trastarse con los salarios pagados.

Estos datos han sido ya obtenidos de antemano en la reco-
pilación de información, con respecto a los salarios de la ins-
titución.

Estos salarios pueden variar considerablemente de un ----
puesto a otro con funciones más o menos de la misma puntuación,
e incluso dentro de un mismo puesto las categorías salariales -
pueden ser desproporcionales. Para esto es necesario considerar
cálculos estadísticos como la media, la mediana o la moda para-
efectos de tener elementos sobre los cuales decidir el valor --
real del puesto.

Ahora bien, el análisis de los salarios pagados por la --
organización a sus empleados puede tener como otro punto de re-
ferencia las retribuciones que instituciones similares tienen -
para los puestos análogos.

Esto es conveniente si se desea que la escala salarial --
no se encuentre ni muy por encima ni por debajo de lo que se --
está pagando en el contexto.

Este estudio de pagos de instituciones similares puede --
tomar en cuenta los tabuladores de las mismas, así como otros -
conceptos de ingreso como compensaciones, prestaciones, etc.; -
debiéndose solicitar la colaboración de las otras instituciones
de acuerdo a una explicación detallada que se les dé del estu--

-dio.

"Cuando una empresa, en vez de realizar un estudio de --- salarios, emplea sus propios salarios existentes como base para la determinación de los salarios, el procedimiento normal es -- asignar el salario mínimo pagado al puesto con la valuación mínima y el salario más alto pagado al puesto con la valuación -- mayor. La diferencia en dinero entre el salario mayor y el salario más bajo es distribuida entre los puestos intermedios --- de acuerdo con el orden de su importancia, fijando los salarios en proporción a los niveles de los puestos". (126)

Es factible el elaborar --en caso de que se haya realizado la comparación salarial con otra institución-- un gráfico comparativo del estado general de las dos líneas salariales. Esto -- permitirá comparar visualmente como funciona la organización -- en relación a otra u otras similares, con respecto a las retribuciones del personal.

De todas formas, se efectúe o no el análisis comparativo, como el objeto de la valuación está relacionado con la determinación del pago de sueldos y ver si éstos son justos y equilibrados, debe realizarse el diagrama o gráfica de dispersión, -- pues será éste un elemento objetivo para, primero ubicar cada -- puesto en relación con los demás, observar cuáles puestos están por encima o por debajo de un punto ideal, y tomar decisiones -- con respecto a los cambios que deben implementarse (aumentos --

- y nivelaciones, generalmente).

"En este diagrama se llevan sobre el eje de las abscisas los valores en puntos; y en el eje de las ordenadas, los salarios medios actuales de los puestos. Ello hará posible situar cada puesto sobre el gráfico, marcando con un signo la intersección de dos perpendiculares levantadas; la una a partir del eje de abscisas correspondiente a su valor en puntos, la otra a partir del eje de las ordenadas correspondiente a su salario actual. Se obtendrá así una nube de puntos que ilustra la disposición de los salarios con relación a los valores-puntos". -- (127)

Al respecto, otro punto de vista nos indica que: "al emplear los métodos de valoración por puntos y por comparación de factores, se suele elaborar un diagrama de dispersión. En la práctica se trata en cuanto se tienen valoradas todas las tareas y se conoce el número de puntos, o cualquier otro valor de cada una. Tal diagrama refleja la posición relativa de todas las tareas valoradas respecto a la estructura general de tarifas e indica hasta que punto es racional o absurda la estructura salarial". (128)

Este diagrama, también será la base para elaborar la curva de salarios que buscará una vez tomadas las decisiones que se requieran establecer que los sueldos de la dependencia sean

(127) La Pierre, C. op. cit. p. 144

(128) Patton y Littlefield. op. cit. p. 224

- equitativos.

La curva de salarios no se elabora sin antes haber hecho un estudio de los salarios mínimos y máximos de una organización y de haber obtenido el dato más representativo para cada puesto. Esto puede hacerse utilizando medidas de tendencia central, las cuales se relacionan "con la medición de un grupo de datos que se expresan sintéticamente, como la expresión de un comportamiento "x"; en este sentido, las medidas de tendencia central dividen la distribución normal de una población de dos partes simétricamente distribuidas. Este tipo de medidas se clasifican en media, mediana y moda; las que en una distribución normal coinciden en la línea central que divide dicha distribución". (129)

Media: También se conoce como promedio aritmético, el cual "... se define como la suma de los valores de los elementos dividido entre el número de elementos". (130)

Mediana: Esta medida consiste en presentar un comportamiento típico a partir del valor medio o central de una serie de datos, ordenada en orden ascendente o descendente.

Para un número non de casos, el cálculo se realizaría: $\frac{n + 1}{2}$

(129) Estructura Ocupacional Finasa. op. cit.

(130) Netter John y William Wasserman. "Fundamentos de Estadística" -aplicada a los negocios y la economía-. CECOA. México 1970. p. 292

Para una distribución de frecuencias:

$$M = L + C \frac{J}{FM}, \text{ donde}$$

L = Es la frontera menor de la clase donde cae la media.

FM = A la frecuencia de esa clase.

C = A la magnitud del intervalo.

J = El número de casos que faltan para igualar "L" (131)

Moda: Es la medida típica que sumaliza los datos a través del valor, clase o categoría que se dá más frecuentemente; esto es, la frecuencia más alta de una serie de datos, de esta manera en una curva normal, es el punto apropiado más alto. --- (132)

Esta aplicación de medidas de tendencia central, tiene su complemento en la utilización de medidas de dispersión o variación, las cuales describen la manera como los datos se alejan del centro de la distribución normal; el conocimiento de la dispersión es necesario para poder calcular la efectividad de representación de las medidas de tendencia central. (133)

Las principales medidas de dispersión son:

- Análisis de Varianza.

(131) Estructura Ocupacional... op. cit.

(132) Idem.

(133) Idem.

Matemáticamente la varianza se define como:

$$s^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}$$

O sea, es el cuadrado de la desviación media y nos sirve para determinar en la comprobación de una hipótesis, qué parte de las fluctuaciones de nuestros datos pueden ser atribuidos -- a varias fuentes de dispersión o variación, por lo que comparamos las fluctuaciones atribuidas a una fuente específica de variación con su posibilidad de dispersión. (134)

• Desviación Media.

Esta nos representa la manera como los datos se apartan de la media, del centro de la distribución.

$$\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})}{n}$$

O sea, es la sumatoria de la diferencia entre cada uno de los casos y la media dividida entre el número de casos. (135)

(134) Idem.

(135) Idem.

• Desviación Estándar.

Esta medida es la raíz de la desviación media al cuadrado, y nos dá en términos positivos, la tendencia en que los datos se apartan de la media.

Su fórmula es:

$$\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (136)$$

• Análisis de Regresión.

"Consiste en obtener, mediante el ajuste mínimo-cuadrático, una ecuación cuyos parámetros nos permitan definir el grado en que una o más variables "explicativas" determinan el comportamiento de la variable a explicar. Dichos parámetros son conocidos como "regresores". (137)

• Prueba de Fisher.

"Es una prueba estadística que se utiliza para determinar la confiabilidad del regresor estimado B, con un nivel de significación dado y con determinados grados de libertad". (138)

(136) Idem.

(137) Idem.

(138) Idem.

• Heterodasticidad.

"Es el fenómeno que se presenta cuando los errores (la --- diferencia de los valores observados y los valores estimados) --- se comportan de manera anormalmente desigual". (139)

La utilización, tanto de un tipo específico de medida --- de tendencia central o de medida de dispersión, variará según --- las características de los datos que se produzcan.

"El promedio aritmético es una medida confiable cuando --- no hay valores extremadamente altos o bajos en la lista. La me- --- diana es una mejor medida cuando se tienen valores excesivos --- en cualquiera de los extremos de la lista, porque no es defor- --- mado al mismo grado por éstos valores, como el promedio aritmé- --- tico. Cuando hay puntos excesivamente dispersos en cualquiera --- de los extremos de la lista, el promedio aritmético ("la me- --- dia") no mostrará los salarios comunes con tanta precisión como la mediana, porque el gran número de salarios en el nivel infe- --- rior, tiende a absorber los salarios mayores en el nivel sup- --- rior y la tendencia existente será más baja de lo que realmente es. Se presentará el caso contrario, si la mayoría de los sala- --- rios están en el nivel superior, ya que los salarios altos --- tienden a absorber los salarios bajos, causando que la línea --- de tendencias parezca más alta que lo que realmente es. Se pre- --- fiere la mediana como una cifra representativa, porque no es --- afectada por éstos valores extremos". (140)

(139) Idem.

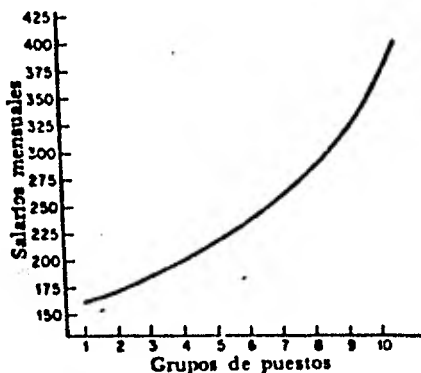
(140) Lanham E. op. cit. p.p. 361-362

La línea, pues, va a representar una correlación, la cual "detecta la tendencia por la cual un factor "X" - variable, --- explica el comportamiento, cambio o magnitud de un factor ----- "Y" - variable explicada, esto es, la correlación nos mide el - grado de relación que existe entre diferentes factores". (141)

En este caso, los factores a que se hace referencia son - los puntos de cada puesto y el salario correspondiente.

"El siguiente paso es expresar los salarios en un papel - milimétrico. Los grupos de puestos deben ser localizados en --- el eje de las abscisas o eje horizontal y los salarios en el -- eje de las ordenadas o eje vertical de la gráfica". (142)

Un ejemplo* de curva de salarios base sería:



GRAFICA 1

NOTA: Esta gráfica supone que los puestos han sido colocados en clases.

(141) Estructura Ocupacional.... op. cit.

(142) Lanham E. op. cit. p. 362

* Para mayor explicación de la gráfica, véase Lanham E. -- op. cit. p. 363

"La línea de mejor ajuste puede trazarse a mano libre --- mediante los puntos del diagrama de dispersión, o empleando la técnica estadística del método de los cuadrados mínimos". (143)

La utilización del proceso de cálculo de mínimos cuadrados se realiza siempre que la precisión en el cálculo es un --- elemento significativo.

Precisando más el concepto de ajuste mínimo cuadrático, - indicaremos que: "En presencia de un conjunto de observaciones- que relacionan una o más variables, es posible encontrar una -- línea que minimice (la suma de) las diferencias (al cuadrado) - entre los valores observados de la variable explicativa y los - valores estimados de la misma.

Este valor mínimo $(\sum_{i=1}^n e_i^2)$, implica la obtención - de regresores estimados que resultan los más eficientes y ade-- cuados posibles. (144)

Un estudio más minucioso puede considerar, no solo el --- elaborar una curva general de salarios, sino que incluso, puede elaborar una curva por cada grupo de puestos. Esto no se acos-- tumbra hacer, pero como se acaba de mencionar, todo dependerá - de la profundidad que se quiera, tenga el estudio.

También de acuerdo al criterio anterior, puede hacerse -- una curva comparativa con los sueldos y salarios de otra u ---

(143) Lanham E. op. cit. p. 362

(144) Estructura Ocupacional op. cit.

- otras instituciones. Esto, en el caso de que se haya decidido el tomar como un punto de referencia para el estudio de salarios, lo que otras dependencias pagan a puestos análogos.

Lo anterior puede servir como punto de referencia para -- tomar la decisión de si los sueldos se mantienen de acuerdo a -- los establecidos en forma general en el mercado; o bien se decide estar por encima del promedio. Nunca generalmente, una --- institución deseará estar con los salarios más bajos del mercado, pues ésto, fácilmente es un elemento que contribuye a la -- desmoralización de los empleados.

Otra representación gráfica de la curva de salarios puede presentar simultáneamente los salarios mínimos y los máximos de los puestos.

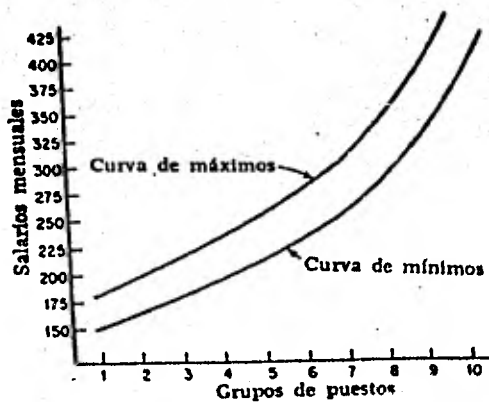
"Los salarios mínimos cubiertos en cada nivel de trabajo o en cada clase de puestos, dentro de la empresa, deben ser --- listados, calculando la mediana para cada uno de ellos. En seguida los salarios máximos pagados a cada nivel de trabajo o -- grupo de puestos deben ser listados, calculando la mediana de -- cada uno de ellos. Pueden trazarse las curvas de salarios mínimos y máximos en un diagrama de dispersión, trazando las líneas de mejor ajuste para los dos niveles". (145)

En la siguiente gráfica* se ilustran las curvas de sala---

(145) Lanham E. op. cit. p. 365

* Para mayor explicación de la gráfica, véase Lanham E. -- op. cit. p. 365

-rios mínimos y máximos.



GRAFICA 2

El análisis de éstas curvas proporciona información ----- muy valiosa, que servirá para las nuevas tarifas salariales --- por puesto y las nivelaciones y ajustes correspondientes.

La actividad consecuente a la valuación de los puestos -- y a la uniformación de las calificaciones de los mismos, es --- determinar las clases de puestos.

Para la elaboración de las clases "... es aconsejable --- dividir la escala de salarios en un cierto número de (estratos- o) clases jerárquicas, agrupándose en el seno de una misma clase todos los puestos cuya dificultad sea igual o parecida (que, por lo demás, puede ser de naturaleza muy diferente) y se les - asigna, por tanto, un salario de base idéntico". (146)

La elaboración de la escala de categorías "... se efectúa en función de las diferencias comprobadas salariales entre los-

(146) La Pierre. op. cit. p. 178

- puestos de trabajo. Todas no presentan el mismo grado de dificultad y de responsabilidad, y es posible determinar varios --- "niveles" jerárquicos basándose en la importancia y naturaleza de las exigencias del trabajo". (147)

Estas clases van a tener entre sí un intervalo específico que servirá para fijar los límites entre cada categoría salarial (límites mínimo y máximo) y también para determinar el --- número de los diferentes niveles salariales.

De ésto puede derivarse un tabulador, que es uno de los --- resultados finales de la valuación de los puestos.

El tabulador es una gráfica de relación que señala, por --- un lado, los diferentes puestos genéricos (clases) con sus respectivas categorías y por el otro lado, indica los niveles de --- salarios de una institución.

Teniéndose el tabulador de salarios, el paso consecuente --- en el estudio, es el clasificar o reclasificar a los empleados de tal suerte que se integren a la nueva escala de salarios de la organización.

Esta escala, ya se mencionó anteriormente, puede haber --- sido elaborada a partir de un análisis comparativo de los sueldos en el mercado, o bien puede responder a las directrices que en materia salarial dicten los responsables de la dirección del organismo.

La elaboración de la escala de salarios debe considerar el impacto presupuestal que ocurrirá en la institución con los ajustes -casi siempre incrementos- a los sueldos.

Es necesario fijar políticas de carácter general, como -- por ejemplo:

- a) Fecha en que entrarán en vigor los salarios, así como la fecha en que serán sujetos a una nueva revisión.
- b) El que por trabajo igual, se obtenga una retribución ---- igual. Esta política deberá tomar en cuenta que la anti-- güedad específica de un empleado puede ser un factor de - influencia para que exista una diferencia salarial. Tam-- bién debe considerarse que en la determinación de los sa-- larios, no deben intervenir criterios discriminatorios -- por razones de edad, sexo o convicciones políticas y/o -- religiosas.
- c) Los salarios deben ser análogos a los que se retribuyen - al personal por otros organismos, pudiendo o no ser seme-- jantes sus intervalos.
- d) Determinar la organización que permitirá la aplicación -- y el control del proceso de ajustes salariales.

Con respecto a los intervalos, los principales factores--

-
- Para mayor detalle, puede verse el libro de Lanham. p. -- 374 y 375, en donde detalla más ampliamente dichos fac-- tores.

- que influyen en su amplitud son:

- 1.- Tipo de aumentos que se concederán.
- 2.- Cantidad de los aumentos por concederse.
- 3.- Frecuencia con la que serán concedidos los aumentos.

Puede decirse que con lo expuesto hasta aquí, queda prácticamente cubierto el referente teórico relativo al subsistema de remuneración al puesto.

No queremos, sin embargo, dejar sin aclarar los conceptos de sueldo y de salario, que han venido utilizándose indistintamente.

"Salario es la retribución que debe pagar el patrón al -- trabajador por su trabajo". (148)

"El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera". (149)

El salario puede ser absoluto o relativo:

"Por salario absoluto se entiende la cantidad real en --- dinero que recibe el empleado por el trabajo que realiza" (150) en tanto que "la retribución relativa es la obtenida por el --- empleado en relación con la ganada por sus compañeros de trabajo". (151)

(148) Artículo 82. Ley Federal del Trabajo. op. cit. p. 56

(149) Idem. Art. 93

(150) Lanham E. op. cit. p. 12

(151) Idem.

Otra tipificación del salario; ésta desde el punto de ---
 vista legal considera el salario mínimo:

"Salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir ---
 en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una ---
 jornada de trabajo.

El salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer ---
 las necesidades normales de un jefe de familia en el orden ma---
 terial, social y cultural, y para proveer a la educación obli---
 gatoria de los hijos". (152)

Otro autor, sin embargo, considera que no existe propi---
 mente una diferencia de fondo entre los conceptos de sueldo y ---
 salario, cuando afirma que: "En un sentido lato, aplicable tan---
 to a sueldo como a salario, puede definirse: "toda retribución---
 que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado ---
 con su trabajo". Más concisamente: "la remuneración por una ---
 actividad productiva". (153)

La diferencia entre sueldo y salario radica en que "el ---
 salario se paga por hora o por día, aunque se liquide semanal---
 mente de ordinario. El sueldo se paga por mes o quincena". (154)

Consideramos, por lo tanto, que la utilización de uno u -

(152) Artículo 90. Ley Federal del Trabajo. op. cit. p. 99

(153) Reyes Ponce Agustín. "Administración de Personal", 2a. ---
 Parte. Sueldos y Salarios. Editorial Litusa. México ---
 1978. p. 15

(154) Idem.

-- otro término es propiamente equivalente, no siendo motivo ----
del estudio, el profundizar en este aspecto tan poco significa----
tivo.

Con esta descripción de los subsistemas pertenecientes al -
Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos, queda ---
cubierto el marco teórico de la investigación.

La forma en que la aplicación del subsistema de remunera---
ción al puesto influyó en los otros subsistemas, será tratada en-
las conclusiones de la investigación.

C A P I T U L O I I I

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION.

El estudio que se realizó con objeto de implementar el Programa de Investigación, de Análisis y Valuación de Puestos de la Estructura Ocupacional FINASA, comprendió el desarrollo de una serie de etapas, cada una de las cuales será tratada en este capítulo.

Las diferentes fases de su proceso -como en el caso de los capítulos anteriores- tienen como marco de referencia y ámbito de aplicación, la circunscripción de la institución referida, por lo que, dicho caso concreto representa una situación específica.

Lo anteriormente dicho conlleva el que los pasos aquí seguidos, se aparten en alguna medida de los planteamientos teóricos y por lo tanto ideales, con objeto de poderse adaptar a situaciones reales y a la solución de problemas prácticos derivados de una situación particular.

A continuación se enumeran y describen las diferentes actividades llevadas a cabo en el transcurso de la investigación, las cuales son presentadas de una manera secuencial; esta presentación permite ubicar paulatinamente el cómo ocurren los diversos procesos y trata de establecer claramente el curso seguido en la misma.

A. DETECCION DE LA NECESIDAD DE REALIZAR EL ESTUDIO.

La Subgerencia de Planeación Administrativa fué creada en FINASA a principios del mes de julio de 1978.

Inmediatamente se avocó a determinar cuáles eran los problemas que requerían una inmediata solución, y los cuales debieran ser establecidos en un Plan General de Trabajo de la Subgerencia.

Al ocurrir la investigación exploratoria que determinaría las áreas de interés para la realización de los trabajos, fué palpable el que las estructuras salariales eran inadecuadas; esto motivó el que se decidiera analizar en principio someramente la administración de los recursos humanos con objeto de determinar si había más situaciones que requerían un estudio a fondo para modificar, o en su caso crear procesos que ocasionaran mejoras sustanciales en la administración de los recursos humanos de la Financiera.

Así se observó que se requerían cambios significativos en la administración de personal y que, con objeto de que en su conjunto ésta se viera beneficiada, la mejor forma de hacerlo era implementar un Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos que ya había probado su efectividad en otras instituciones.

Ahora bien, para implementar dicho sistema, había dos posibilidades: la primera era realizar un cambio inmediato e integral en la administración de personal de la Financiera. La

- segunda era comenzar a resolver aquellos problemas que requirieran una urgente solución.

La primera posibilidad se dejó al margen, pues el Plan -- de Trabajo de la Subgerencia de Planeación Administrativa contemplaba además del estudio de los recursos humanos, el diseño de la Estructura Programática de la Institución, la elaboración del Manual de Organización, la formulación del Control de Gestión Administrativa y algunos otros proyectos y actividades secundarias.

Considerando el que dicha Subgerencia contaba con poco -- personal, el haberse canalizado los recursos hacia la implementación de todo el Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos, hubiera descuidado la realización de los otros --- aspectos.

Por otra parte, hubiera llevado más tiempo al requerirse una adecuación de las estructuras para poder asimilar consecuentemente las transformaciones que ocurriesen.

Entonces se eligió la segunda posibilidad, porque permitía a la Subgerencia de Planeación Administrativa, utilizando -- los recursos con que contaba, trabajar en los otros proyectos -- simultáneamente, además de resolver a la brevedad, problemas -- que lo requerían.

Así, se decidió que el Sistema Integral se iría adaptando a los requerimientos de la Institución, en un proceso a mediano plazo y que podría tomarse como punto de partida para su consec-

-cución, el desarrollo de un programa de análisis y valuación - de puestos de la institución, en razón de haberse detectado --- irregularidades en esa materia.

Esta detección de irregularidades, que serán planteadas - con más detalle en el punto siguiente (planteamiento del Pro--- blema), sirvieron de justificación, en primera instancia, para la realización de un estudio completo sobre las estructuras --- ocupacional y salarial, estudio manifestado en la presente ---- tesis.

B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La Financiera Nacional Azucarera, S. A., obtiene dicha -- denominación en el año de 1953. Sus antecedentes los encontra-- mos cuando en febrero de 1943, se constituyó la Financiera In-- dustrial Azucarera como institución privada, financiera y fidu-- ciaria.

Al convertirse la Financiera en Institución Nacional de - Crédito, se adoptaron ciertas formalidades que la Secretaría -- de Hacienda y Crédito Público estableció.

Dichas formalidades se referían básicamente a las labores de supervisión y vigilancia que la propia Secretaría y el Banco de México ejercerían sobre la Financiera.

Lo anterior es tan solo uno de los múltiples casos en los que instituciones del sector privado pasan a ser administradas-

- por el sector público.

Ahora bien, desde sus orígenes, esto es, desde que la --- Financiera pertenecía a capitales particulares, hasta el año -- 1978, FINASA no cuenta con una administración de personal sis-- tematizada de acuerdo a técnicas administrativas afines.

Esto puede explicarse en virtud del poco personal que --- laboraba en la institución y cuyo manejo era relativamente sen-- cillo.

Es más, la propia estructura organizacional de FINASA era bastante simple.

No es sino hasta el año de 1971 en que se hace necesario-- incrementar las actividades y el número del personal, debido -- a que la Financiera incrementa su capital social de - - - - - \$ 100'000,000.00 a \$ 1 000'000,000.00* .

A partir de entonces, empieza a aumentar la complejidad - en la estructura orgánica y así mismo, se requiere más personal en las áreas básicas de la institución para poder manejar este-- sustancial aumento de capital y consecuentemente de funciones.

Sin embargo, este crecimiento financiero y de personal -- de la institución no se vió respaldado por una nueva política - de administración de personal, sino que ésta siguió siendo --con algunas variantes-- prácticamente la misma que desde su funda--- ción.

* Cifras obtenidas del "Manual de Organización de FINASA".- Financiera Nacional Azucarera (FINASA). México. 1980.

No quiere decirse aquí que las prácticas y políticas --- de la administración de personal y la administración misma, --- fueran malas en sí, sino que, si bien habían servido para un --- momento dado de la operación de la Financiera, en esos momen--- tos, a pesar de que continuaban operando, habían sido ya reba--- sadas por técnicas más eficaces en la materia.

Por otra parte y dado el incesante crecimiento de las --- áreas de cultivo de caña y de la producción de la industria --- azucarera y la relación que en esto tiene la intervención de --- FINASA con respecto a dicha agroindustria nacional, poco a poco fueron surgiendo -aunque sin orden- puestos especializados en - el financiamiento de los créditos otorgados por la institución.

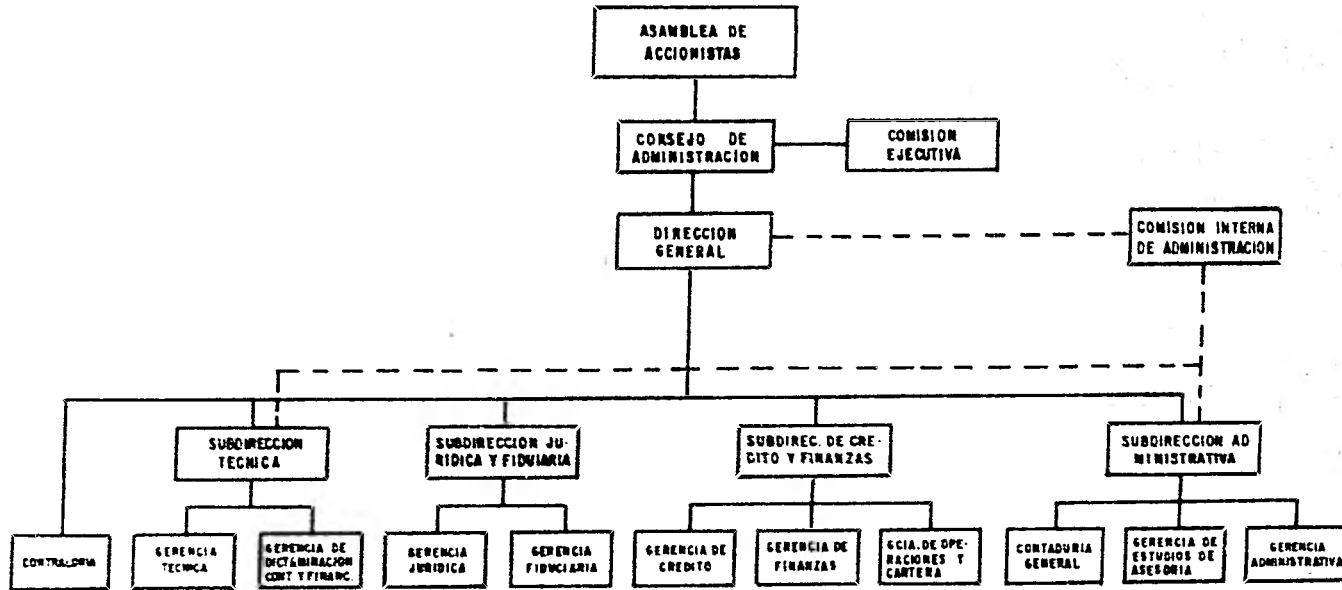
Así vemos que al tiempo que la estructura orgánica se ha--- ce más compleja, para darse una idea del crecimiento de la com--- plejidad y de la estructura organizacional, véanse y compárense los cuadros 1 y 2 que corresponden a los años de 1973 y --- 1978 respectivamente; hay una mayor necesidad de contar con --- personal especializado : analistas agroindustriales, superviso--- rez de ingenio público y privado, jefes de oficina de crédito - directo al campo, analistas de fábrica, etc., necesidad que --- aumenta cuando la Financiera abre al público oficinas de venta--- de valores, tanto en la capital de la República como en ciuda--- des importantes cercanas a los centros cañeros.

Estos puestos fueron creados para responder a necesidades específicas del momento, y alguno de ellos solamente mediante -

financiera nacional azucarera, s.a.

CUADRO 1

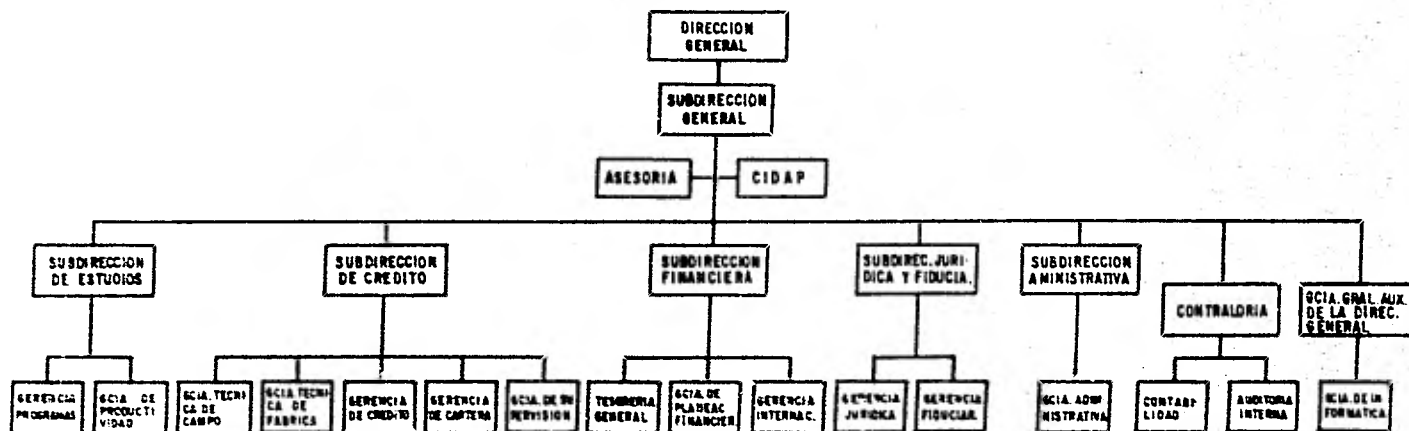
ESTRUCTURA DE ORGANIZACION ACTUAL



financiera nacional azucarera, s.a.

ESTRUCTURA DE ORGANIZACION ACTUAL

CUADRO 2



OCTUBRE DE 1978

- la práctica fueron definiendo funciones, ya que aunque en el mejor de los casos se tenían instructivos de operación, los problemas y situaciones prácticas que se presentaban, por su diversidad no estaban contempladas en ellos.

Como este crecimiento de personal y la especialización del mismo no obedeció a una planeación, pues, entre otras cosas, no se contaba con una estructura ocupacional definida, la unidad encargada de la administración de los recursos humanos de FINASA, se limitaba a enmarcarlos en categorías salariales que, si bien de una u otra manera permitía cubrir los requerimientos salariales del personal, no reflejaba en realidad los puestos específicos y coadyuvaba al surgimiento de desigualdades de sueldo para trabajos iguales o similares.

Lo anterior ocasionaba problemas, puesto que la nómina salarial de la remuneración del trabajador y su categoría no indicaba el puesto específico que tal o cual persona desempeñaba.

Así se daban casos como los siguientes:

- 1) Que la categoría auxiliar J, por ejemplo, sirviera para indicar el sueldo de puestos como el de una secretaria, un analista o bien un auxiliar de contabilidad y valores.
- 2) Que un puesto, por ejemplo el de analista, tuviera categorías desde la A a la S, cuando por la conformación de la estructura orgánica, el número de las categorías debiera ser mucho menor.

- 3) Que personal que en la práctica desempeñaba actividades - propias de un jefe de departamento, estuviera clasificado como analista.
- 4) Que personal que desarrollaba trabajos similares, tuviera desigualdades en remuneración.

Ahora bien, en general, la problemática que motivó que -- en FINASA se hiciera una investigación que permitiera conocer la situación de la administración de personal y así mismo una vez conocida, establecer las bases para la implementación del subsistema de remuneración al puesto -básico para la implantación del sistema integral de administración de recursos humanos-, fué la siguiente; con relación al catálogo de puestos:

1. Desconocimiento de la estructura ocupacional de la institución.
2. Falta de diferenciación entre puestos genéricos y específicos.
3. Carencia de señalamiento del objetivo de cada puesto.
4. Conocimiento práctico de las actividades de cada puesto - así como de la periodicidad con que se efectúan.
5. Falta de criterios de presentación, educación y experiencia necesarios para cada puesto.
6. Imprecisión en los señalamientos de iniciativa, creatividad y habilidad requeridos por cada puesto.

7. Desconocimiento del tipo de habilidad específica de cada puesto.
8. Falta de señalamiento adecuado de las relaciones de autoridad y comunicación de cada puesto.
9. Carencia de fijación de las relaciones y tipo de responsabilidad de cada puesto.
10. Desconocimiento del tipo de esfuerzo físico y mental efectuado en cada puesto.
11. No se tenían señaladas las condiciones especiales de trabajo requeridas por el puesto.
12. Desconocimiento de los tipos de riesgos al desempeñar actividades propias del puesto.
13. Falta de señalamiento de la adscripción del puesto.

Por lo tanto, concretizando, antes del inicio de la investigación, existía la imperiosa necesidad de contar con información confiable y oportuna para el reclutamiento y selección del personal, así como la fijación de una política salarial coherente con la estructura ocupacional.

También se requería fijar las bases para programar la inducción, capacitación y desarrollo del personal.

Similarmente, era necesario el diseño de un sistema escalafonario basado en categorías que reflejaran la estructura ocupacional, así como los criterios para desarrollar una evaluación de méritos.

Lo anterior, al cumplimentarse, permitiría lograr una mayor racionalidad de los procesos a desarrollarse, así como lograr los objetivos propios de la institución.

Esto último tiene relevancia, ya que para organizar eficazmente los trabajos de la institución, es indispensable conocer con toda precisión:

- 1) Lo que cada empleado hace y las aptitudes que requiere -- para hacerlo bien.
- 2) Las obligaciones y características de cada puesto.
- 3) La distinción precisa y el orden de los elementos que integran cada puesto para explicarlo.
- 4) El detalle de las operaciones que forman cada puesto y -- los requisitos necesarios para hacerlas bien.
- 5) Las actividades que deben ser coordinadas por el área --- encargada de la administración de los recursos humanos.

Por otra parte, el carecer de la información respectiva:

1. Origina incertidumbre sobre las obligaciones y responsa-- bilidades del personal.
2. Hace difícil exigir el exacto cumplimiento de las obliga-- ciones.
3. Dificulta el señalamiento de remuneraciones apropiadas.
4. Impide realizar técnicamente el mejoramiento de los sis-- temas de trabajo.

5. Limita la selección del personal, así como su formación y su correcta evaluación.

En base a las consideraciones anteriores, se plantearon como hipótesis de trabajo, el que era posible:

- 1) La elaboración de un catálogo de puestos.
- 2) El nivelar los sueldos de acuerdo a los desempeños laborales.
- 3) El integrar un tabulador salarial con categorías proporcionales.
- 4) El comenzar a implementar el Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos.

Estas hipótesis guiarían el curso de la investigación y su comprobación, lo que traería como resultado, dicho de una manera general, el empezar a implementar en la institución, para su mayor racionalidad, el Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos, comenzando por el Subsistema de Remuneración al Puesto.

C. DISCUSION METODOLOGICA.

Una vez definido en lo general, el problema y las principales cuestiones a ser resueltas, el paso siguiente consistió en establecer el método de trabajo que permitiría llegar a su resolución.

Para esto, se planteó un esquema general que visualizara la interrelación del análisis y valuación de puestos en la estructura ocupacional y la estructura programática, y contemplara los objetivos de FINASA.*

Fué necesario también el que se elaborase el conjunto de conceptualizaciones teóricas que conformarían la guía metodológica del programa, las cuales fueron ya presentadas en el capítulo referente al marco teórico.

También el diseño metodológico comprendió el establecimiento de objetivos, siendo el objetivo general: "Determinar la estructura ocupacional de FINASA de acuerdo al logro de objetivos concretos para diseñar instrumentos técnicos que coadyuven a que la Subdirección Administrativa pueda realizar más eficientemente sus funciones adjetivas".

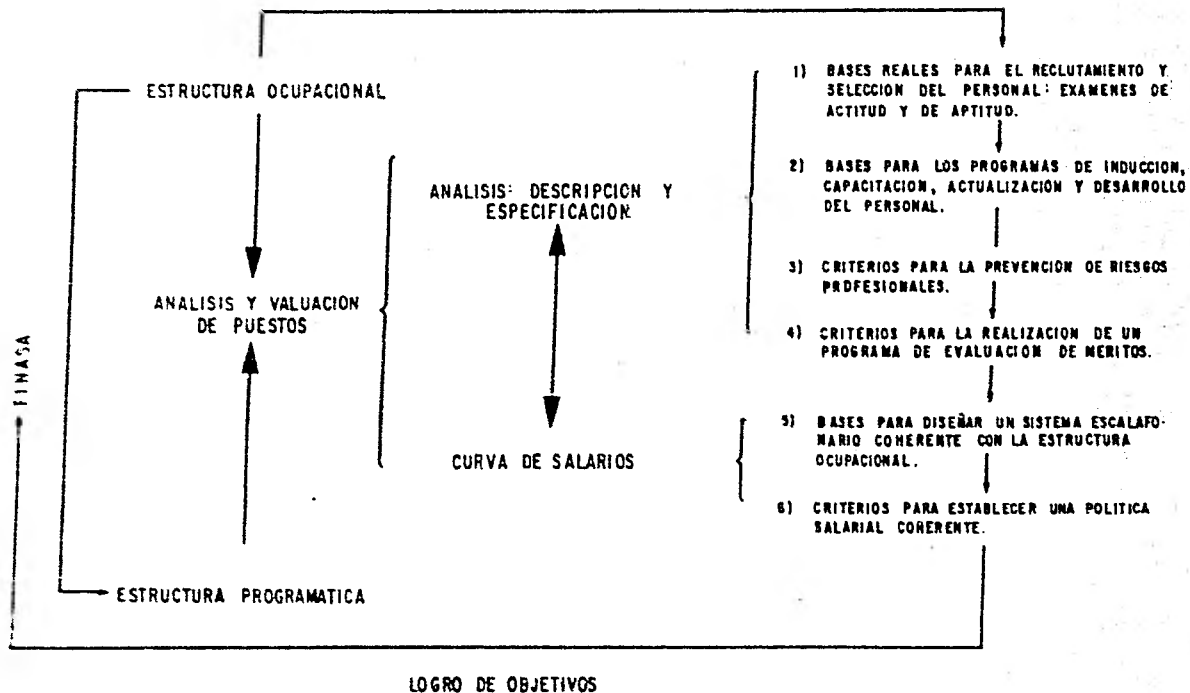
Los objetivos particulares que se plantearon, fueron los siguientes:

1. Determinar los rasgos específicos del puesto y desarrollar el análisis del mismo:
 - a) Identificar la estructura ocupacional, definiendo cada puesto.
 - a.1) ¿ Qué se hace ?
 - a.2) ¿ Cómo se hace ?
 - a.3) ¿ Con qué fin se hace ?
 - a.4) ¿ Cuándo se hace ?
 - a.5) ¿ Dónde se hace ?

* Véase diagrama 9.

INTERRELACION DE LA INFORMACION GENERADA POR EL ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

DIAGRAMA 8



b) Determinar los requerimientos del puesto.

b.1) Capacidad

b.2) Escolaridad

b.3) Experiencia

b.4) Esfuerzo físico y mental

b.5) Responsabilidad

b.6) Condiciones de trabajo.

2. Realizar la valuación de puestos:

a) Elaboración del método de valuación

b) Aplicación del método

c) Elaboración de la curva de salarios

Este último punto, posteriormente habría de permitir la revaloración de los puestos y el ajuste a los tabuladores.

Otro aspecto que fué necesario definir, consistió en señalar las responsabilidades de las diferentes áreas, así como elaborar la relación de organización y coordinación respectiva, quedando ésta integrada en la siguiente forma:

RELACION DE ORGANIZACION
Y COORDINACION.

1). DIRECTOR

Fijación de objetivos y políticas particulares relacionadas con el programa.

2) CIDAP

Aprobación del programa, convalidación de catálogos y curva de salarios, y evaluación del programa en su conjunto.

3) GERENCIA GENERAL AUXILIAR DE LA DIRECCION

Dirección y responsabilidad del programa en última instancia.

4) SUBGERENCIA DE PLANEACION ADMINISTRATIVA

Ejecución y supervisión del programa, responsabilidad del mismo, en primera instancia. Para la realización del programa, las actividades se desarrollaron coordinadamente con la Subdirección Administrativa.

5) SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA

Intervención en la discusión y/o modificaciones del programa.

6) GERENTE ADMINISTRATIVO

Coordinación del área administrativa para la realización del programa.

7) SUBGERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Coordinación en la ejecución del programa.

Las otras Subdirecciones, Gerencias, Subgerencias y Departamentos de FINASA, tendrían a su vez, que proporcionar información por puesto tipo.

Como aplicación práctica de la metodología, se estableció el siguiente proceso metodológico que serviría de guía en el -- transcurso del programa:

A. IDENTIFICACION DE LA ESTRUCTURA OCUPACIONAL

1. Método de investigación: documental y de campo.
2. Elemento de estudio: se estableció como elemento -- de estudio, cada uno de los puestos.
3. Universo: todos los puestos de la estructura ocupacional.
4. Fuente de información: el personal ocupante del --- puesto específico y su jefe inmediato superior.
5. Instrumentos de recopilación de información: observación directa y entrevista personal.
6. Contenido de la información: funciones indicadoras-detectoras del puesto como unidad.

B. DESCRIPCION Y ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

1. Método de investigación: documental y de campo.
2. Elemento de estudio: cada puesto.
3. Muestra representativa: dependería del número de -- plazas por puesto (aprox. de 2 a 5 muestras).
4. Fuente de información: proporcionada por el ocupante del puesto, su jefe inmediato y la información - documental que aporte elementos significativos.

5. Instrumentos de recopilación de información: observación, entrevista y aplicación de cuestionario.
6. Contenido de la información: los perfiles que describan, especifiquen y midan el puesto, señalando sus características esenciales.
7. Análisis de la información: contrastación de cada muestra por puesto para constituir la tipología por puesto.

C. ELABORACION Y APLICACION DEL METODO DE VALUACION DE PUESTOS.

1. Método de investigación: de campo.
2. Elemento de estudio: cada uno de los puestos.
3. Universo: todos los puestos genéricos y específicos detectados.
4. Fuente de información: los resultados obtenidos del estudio de campo, de la descripción y especificaciones del puesto.
5. Instrumentos de recopilación de la información: observación, entrevista, aplicación del cuestionario y fuentes documentales.
6. Contenido de la información: los perfiles y los requerimientos del puesto: capacidad, escolaridad, experiencia, esfuerzo, responsabilidad, condiciones

- de trabajo.

7. Análisis de la información: se dividió en los siguientes puntos:
 - a) Partiendo del conocimiento empírico (descripción y especificaciones de la estructura ocupacional) se requirió equilibrar y ponderar los factores utilizados en las escalas y niveles de significación.
 - b) Repetición del proceso anterior con subfactores y clases indicadoras.
 - c) Elaboración y aplicación de la prueba de consistencia interna del método de valuación de puestos.
 - d) Redacción del método de valuación de puestos y su instructivo.
8. Aplicación de las escalas a cada puesto para operacionalizarlo en:
 - a) Puntajes parciales por indicador, clase, categoría, subfactor y factor.
 - b) Puntaje total de acuerdo a la complejidad del puesto.
9. Elaboración de la curva de salarios.
 - a) Contraste de salario por puntaje por puesto.

- b) Cálculo de la correlación entre salarios y ---
puntaje.
- c) Análisis de la correlación de la curva de sa-
larios: niveles de percepción, categorías por-
puesto, etc.

Por último, aunque no siendo propiamente parte de la me-
todología del programa, se consideró conveniente el señalar los
recursos necesarios, los cuales consistieron en los recursos --
humanos propios de la Subgerencia de Planeación Administrativa,
así como de un grupo de cinco pasantes de la carrera de Admi---
nistración Pública que colaboraron en la investigación, cubrien-
do con ésto su servicio social.

D. ELABORACION DEL PROGRAMA.

Una vez establecido el método que habría de seguirse para
llevar a cabo la investigación, fué necesario precisar, cuál --
sería la secuencia de las actividades, así como el tiempo que -
se llevaría la realización de cada una de ellas.

Esto fué necesario hacerlo, considerando que algunas de -
las actividades podrían desarrollarse en forma simultánea.

Para una mejor comprensión, así como para poder visuali-
zar gráficamente el desarrollo, se elaboró una gráfica denom-
nada: proceso y control de actividades, la cual se presenta en-
la gráfica 3.

Cabe puntualizar que dicha gráfica es la base para la ---
exposición de cada uno de los puntos que aquí se presentan.

La gráfica no incluye algunas actividades que fueron sur-
giendo en el transcurso de la investigación, como por ejemplo;-
la presentación de diversos informes para los funcionarios res-
ponsables del programa.

Es decir, fué tomada como una guía general, pero al sur---
gir diversas situaciones concretas, se implementaron los proce-
sos adecuados para su solución, pues como todo programa, tenía
cierta flexibilidad que le permitía ir superando las condicio---
nes reales de su aplicación.

Posteriormente a la elaboración de la gráfica, al cumpli-
miento de las etapas en ella establecidas y a la presentación -
del informe definitivo, fué necesario el que se realizasen ----
otras actividades que, si bien no habían sido consideradas ini-
cialmente, si era necesario el trabajar en ellas para que los -
resultados de la investigación fueran efectivamente provecho---
sos.

Dichas actividades serán expuestas con posterioridad en -
este mismo capítulo.

La elaboración del programa, tomó en consideración los --
recursos humanos con los que se contaba; su expresión en el ---
tiempo fué determinada en una consulta que consideró:

- 1) La prontitud en los resultados, pues los problemas ya ---
expuestos, requerían una solución expedita, y

- 2) El que no por realizarse en corto tiempo, la investigación pasase por alto o no profundizase en algún aspecto relevante.

Ambos criterios fueron analizados para ubicar el tiempo -- para cada una de las actividades, dejándose además un tiempo --- razonable de holgura para resolver soluciones imprevistas que -- se presentasen.

E. DISCUSION Y AJUSTES.

Así, el programa elaborado fué puesto a consideración, en principio de la Gerencia General Auxiliar de la Dirección General, quien a su vez lo revisó y lo turnó a las otras áreas que - intervendrían en las diferentes etapas.

En el transcurso de las revisiones por los diferentes participantes responsables, se hicieron algunos cuestionamientos, - teniendo entonces que ser expuestas las bondades que representaba para la institución y para el personal, la implementación de un programa de ésta naturaleza.

Vale señalar, que a diferencia de algunos planteamientos - teóricos que señalan la importancia del papel que deben tener -- los trabajadores en este tipo de programas, por razones de política interior de la institución, basadas en las características - propias de la misma, se consideró que el programa -sin ser esto- lo óptimo- se revisara únicamente por los funcionarios directa--

-mente involucrados en la cuestión.

Esto podría plantear la posibilidad de que el personal, -- al no participar, tuviera cierta desconfianza cuando se le re--- quiriera la información necesaria.

Lo anterior fué resuelto sobre la marcha cuando a cada --- persona entrevistada se le explicó el motivo de la investiga---- ción, como se verá con mayor detalle posteriormente.

Con la presentación del programa para su discusión, tan--- bién se recibieron algunas críticas, aunque éstas fueron más --- bien de forma que de contenido, ya que en la institución no se - había llevado a efecto con anterioridad un estudio similar. Lo - anterior también posibilitó el que se recibieran algunas suge--- rencias y aportaciones que contribuyeron a la mejor realización del programa. Vr. gr. se solicitó que los ocupantes de ciertos - puestos no fueran entrevistados en días en que sus labores eran cuantiosas.

La relevancia que tuvo el poner a consideración de todas - las áreas involucradas, el programa de análisis y valuación de - puestos, estuvo en razón de dos cosas:

- 1) La primera se relaciona con las críticas y aportaciones -- al mismo, que permitieron su enriquecimiento en tanto que se contaba con otros puntos de vista en cuanto a la visión general del programa.
- 2) La segunda fué el que al tomarse en cuenta a las áreas, -- se les comprometía también a que proporcionaran la infor--

-mación que más adelante les fuera requerida.

Basada en estos cuestionamientos, críticas y aportaciones, la Subgerencia de Planeación Administrativa procedió a realizar los ajustes correspondientes -los cuales prácticamente fueron -- de forma- que permitieron el perfeccionamiento del programa.

F. APROBACION DEL PROGRAMA.

Una vez realizados los ajustes, se conformó el programa - en un documento, el cual para su aprobación se turnó a la Di--- rección General, por medio de la Gerencia General Auxiliar de - la misma.

La Dirección General realizó un análisis de todas las --- fases del programa: de los objetivos buscados, de la metodolo--- gía que se pensó era indicada, del programa en su conjunto, --- etc.

Para una mejor comprensión del programa, fué necesario -- el que se realizasen consultas de la Dirección General con la - Gerencia Auxiliar y la Subgerencia de Planeación Administrati--- va.

Hecho lo anterior, la Dirección General planteó los al--- cances del programa a la Comisión Interna de Administración y - Programación para su revisión y convalidación.

Después de las respectivas preguntas, opiniones y obser--- vaciones, prácticamente sin modificaciones, la CIDAP decidió --

- autorizar en definitiva el estudio, mediante un acuerdo.

Con ésta autorización, se continuó adelante con las diferentes actividades, ya de antemano programadas.

La aprobación, sin embargo, ocurrió en un lapso de tiempo mayor al esperado, lo que retrasó algunos días las etapas subsecuentes. Este retardo fué recuperándose en el transcurso de la investigación; además como ya se indicó, existía cierta holgura para casos como éste.

G. ELABORACION DEL PROGRAMA DE SENSIBILIZACION (VERBAL - DIRECTA).

Esta etapa de la investigación comprendería la elaboración de un programa para ser expuesto en cada una de las áreas, con el objeto de que las personas que fueran a ser entrevistadas en el transcurso de la investigación, conocieran el objetivo del programa y comprendieran que sus respuestas debieran ser lo más precisas posibles.

El propio proceso, por las características de la institución, condujo al programa a determinar sus beneficios, sus limitaciones, sus objetivos, etc. y fueran explicados a los jefes de quienes resultaran seleccionados en la muestra representativa.

Esto fué complementado con que, al momento de la entrevista, también se sensibilizara brevemente al empleado en dichos conceptos.

Esto se hizo, considerando que así se cubrían todos los ---
o al menos los más significativos- niveles jerárquicos, esto --
esi:

- 1) A los niveles superiores se les informó y explicó de la ---
investigación y de ellos, como ya se señaló en líneas -----
arriba, se obtuvieron críticas y aportaciones.
- 2) A los mandos medios, de los que dependen los puestos que --
se investigarían; recibirían las explicaciones necesarias -
con objeto de que coadyuvaran y permitieran mayor agilidad-
en los cuestionamientos del personal de su área.
- 3) A los niveles y puestos que directamente contribuirían con-
información para ser analizada, tomándose como base la es---
tructura ocupacional de la institución.

Por lo tanto, aunque originalmente la sensibilización era -
una actividad establecida para ser llevada a cabo de acuerdo a --
un programa; en los momentos de la implementación de dicho pro--
grama, se observó que era mejor llevarlo como se indicó en los -
puntos 1), 2) y 3) arriba señalados.

Sin esta sensibilización, quizá los resultados hubieran ---
sido otros. Al mismo tiempo, el hacerle explícito al informante-
qué se requería de él, resultaría beneficioso. Era necesario, --
además, que contestara quien realizara el trabajo, lo que con---
duciría a que las respuestas fueran más precisas y consecuente--
mente más válido el estudio.

Además esta sensibilización aclaró dudas y eliminó en gran medida la desconfianza que empezaba a surgir como producto de rumores y malas interpretaciones sobre los objetivos de la investigación.

ii. SELECCION DE PASANTES.

Dados los pocos recursos humanos con que se contaba, la Subgerencia de Planeación Administrativa (el propio Subgerente, un Jefe de Departamento y cuatro Analistas) y que la investigación no era el único trabajo que tenía que desarrollar, se pensó desde la programación de las actividades en que un grupo de pasantes auxiliara en la investigación y cubriera con esto su servicio social.

El Subgerente de Planeación Administrativa tenía en esos momentos el cargo de Coordinador de la carrera de Administración Pública y Ciencias Políticas de la Universidad Iberoamericana; siendo él quien puso a consideración de la saliente generación de ese entonces, la propuesta de prestación de servicio social.

Así, considerando las aptitudes y las actitudes de los solicitantes, se procedió a seleccionar a quienes habrían de colaborar en la realización de la investigación planteada.

Los pasantes tenían una alta motivación, pues al mismo tiempo que cubrirían el requisito del servicio social, aplicarían prácticamente algunos de los conocimientos adquiridos du-

-rante la carrera. También cotejarían contra la realidad, aspectos teóricos y por último, aprenderían directamente la manera -- de realizar un programa de esa naturaleza, además de recibir --- una remuneración.

Fueron seleccionados cinco pasantes, los cuales se dedicarían exclusivamente a las diferentes actividades y tareas de la investigación.

Estas actividades serían, principalmente las de sensibilización, aplicación de la entrevista, análisis de la información, revisión mecanográfica, valuación de puestos, así como otras labores secundarias como auxilio en el fotocopiado y compaginado -- de informes y del documento final, engargolado de los mismos, -- etc.

Con la ayuda de dichos pasantes; la subgerencia pudo continuar adelante con otros proyectos que tenía que realizar, los cuales fueron ya mencionados con anterioridad.

I. DISCUSION Y AJUSTES DE LA ESTRUCTURA OCUPACIONAL DETECTADA.

El primer problema que tuvo que ser resuelto, fué el de--- detectar cuáles eran los puestos que integraban la estructura ocupacional de la institución.

De esto no se tenía ningún antecedente que realmente aportara datos significativos, pues no había una clasificación del -- personal en puestos genéricos y puestos específicos, sino que --

- se contaba únicamente con un tabulador que indicaba categorías salariales.

Si se observa el cuadro 3, se podrá observar que el tabulador de sueldos existente, hace la clasificación en personal de:

- 1) supervisión
- 2) apoyo técnico
- 3) administrativo
- 4) secretarial, y
- 5) de servicios.

Y dentro de ésta clasificación, señala determinados puestos, estableciendo categorías salariales.

También puede verse que no existe propiamente una clasificación del personal que ubique cuáles son los puestos correspondientes a empleados y cuáles son los puestos de funcionarios. El único indicador que podría servir para diferenciar unos de otros es la compensación que se otorga a los funcionarios.

En el propio tabulador de sueldos, se puede ver que el --- Director General, el Subdirector General, los Subdirectores, --- Contralor, Tesorero, el Gerente General y los Subgerentes están considerados como puestos de supervisión y no como de funcionarios que debería ser.

Otra objeción que pudiera plantearse al tabulador, radica en el escaso número de puestos genéricos (6: coordinador, asesor, analista, auxiliar, secretaria y auxiliar de servicios), la

TABULADOR DE SUELDOS

CUADRO 3

SUPERVISION		APOYO / TECNICO		ADMINISTRATIVO		SECRETARIAL		SERVICIOS		TABULADOR		COMPENSACION	
NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL	NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL	NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL	NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL	NOMBRE DEL PUESTO	NIVEL	SUELDO			
										30	\$ 89,990.00		
										29	47,500.00	8,500.00	
30	DIRECTOR GENERAL									28	43,170.00	7,500.00	
29	SUBDIRECTOR GRAL.									27	34,325.00	5,000.00	
28	SUBDIRECTOR									26	27,380.00	4,000.00	
27	CONTRAL/ TESORANTE. G.												
26	GERENTE									25	21,880.00	2,600.00*	
25	SUBGERENTE		ASESOR C							24	20,580.00		
24		24	ASESOR B							23	19,485.00		
23	COORDINADOR Q	23	ASESOR A							22	17,525.00		
22	COORDINADOR P	22	ANALISTA S			21	SECRETARIA DIR. GRAL.			21	17,355.00		
21		21								20	17,040.00		
20	COORDINADOR O	20	ANALISTA R							19	16,100.00		
19	COORDINADOR N	19	ANALISTA Q		18	AUXILIAR R				18	15,185.00		
18	COORDINADOR M	18	ANALISTA P		17	AUXILIAR Q				17	14,255.00		
17	COORDINADOR L	17	ANALISTA O		16	AUXILIAR P				16	13,905.00		
16	COORDINADOR K	16	ANALISTA N MEDICO		15	AUXILIAR O				15	12,975.00		
15	COORDINADOR J	15	ANALISTA M		14	AUXILIAR N				14	12,575.00		
14	COORDINADOR I	14	ANALISTA L		14	AUXILIAR M				13	12,205.00		
13	COORDINADOR H	13	ANALISTA K		13	AUXILIAR L				12	11,810.00		
12	COORDINADOR G	12	ANALISTA J		12	SECRETARIA L	12	SECRETARIA L		11	11,130.00		
11	COORDINADOR F	11	ANALISTA I		11	AUXILIAR K	11	SECRETARIA K		10	10,635.00		
10	COORDINADOR E	10	ANALISTA H		10	AUXILIAR J	10	SECRETARIA J		9	10,255.00		
9	COORDINADOR D	9	ANALISTA G		9	AUXILIAR I	9	SECRETARIA I		8	9,805.00		
8	COORDINADOR C	8	ANALISTA F		8	AUXILIAR H	8	SECRETARIA H		7	9,360.00		
7	COORDINADOR B	7	ANALISTA E		7	AUXILIAR G	7	SECRETARIA G		6	8,800.00		
6	COORDINADOR A	6	ANALISTA D		6	AUXILIAR F	6	SECRETARIA F		5	8,140.00		
		5	ANALISTA C		5	AUXILIAR E	5	SECRETARIA E		4	7,535.00		
		4	ANALISTA B		4	AUXILIAR D	4	SECRETARIA D		3	6,899.00		
		3	ANALISTA A		3	AUXILIAR C	3	SECRET./RECEP. C	3	AUX. DE SERVICIOS C	2	6,525.00	
					2	AUXILIAR B	2	SECRET./RECEP. B	2	AUX. DE SERVICIOS B	1	6,296.00	
					1	AUXILIAR A	1	SECRET./RECEP. A	1	AUX. DE SERVICIOS A			

* EN EL NIVEL 25 LA COMPENSACION POR TABULADOR ES SOLO PARA LOS SUBGERENTES.

VIGENTE A PARTIR DE
(CANCELA LOS ANTERIORES)

- gran cantidad de niveles entre ellos (17 niveles para coordi--
nador, 19 niveles para analista, 18 niveles para auxiliar, por --
ejemplo) y en general el número de categorías para empleados ---
(25 en total).

Como se habrá visto, en los datos anteriores existía in---
formación, pero ésta era de utilidad al estudio solo en la medi--
da en que se pensó como hipótesis de trabajo; el que la diferen--
cia entre las categorías bien pudiera deberse a diferencia de --
funciones. Consecuentemente fué necesario el que se realizase --
una investigación exploratoria que permitiera ubicar con mayor -
precisión, tanto los puestos genéricos como los puestos especí--
ficos en los cuales se laboraba.

Esta investigación consistió principalmente en detectar --
por una parte, diferencia de funciones y de responsabilidades --
entre las categorías de la clasificación existente. Por la otra--
parte, en detectar y ubicar puestos específicos como mensajero,-
electricista, chofer, mecanógrafa, enfermera, etc., que no esta--
ban considerados para efectos de tabulador, sino como parte de -
una clasificación general que en realidad no precisaba la agru--
pación de los puestos específicos en los genéricos.

Tampoco existía una estructura ocupacional que contuviera--
lo anterior.

Así, en la investigación exploratoria, se propuso una es--
trutura ocupacional detectada; la cual quedó planteada como una
hipótesis de trabajo y se comprobaría -o disprobaría- al reali--
zarse la entrevista a los puestos específicos detectados.

La estructura ocupacional detectada, se presenta a continuación:

ESTRUCTURA OCUPACIONAL FINASA

1. Director General.
2. Subdirector General.
3. Subdirector.
4. Tesorero.
5. Gerente General.
6. Gerente.
7. Contralor.
8. Contador.
9. Auditor Interno.
10. Subgerente.
11. Asesor Económico, Financiero y de Crédito.
12. Asesor Jurídico.
13. Asesor Administrativo.
14. Jefe de Departamento.
15. Jefe de Unidad. *
16. Jefe de Oficina. *
17. Cajero General.
18. Coordinador.
19. Jefe de Sección.
20. Supervisor.
21. Analista Económico, Financiero y de Crédito.

22. Analista Jurídico.
23. Analista de Ingeniería de Sistemas.
24. Analista de Sistemas Administrativos.
25. Analista de Contabilidad y Auditoría.
26. Médico.
27. Enfermera.
28. Auxiliar de Contabilidad.
29. Pagador.
30. Dibujante.
31. Recopilador de Información.
32. Archivista.
33. Chofer.
34. Secretaria Ejecutiva.
35. Secretaria.
36. Taquimecanógrafa.
37. Mecanógrafa.
38. Recepcionista.
39. Auxiliar de Servicios. **
40. Mensajero.
41. Estibador. *

- NOTA:
- * Puestos que no son generales a la estructura, --- sino que se localizan en algunas áreas.
 - ** Puesto que es factible de desglosar en diferentes ocupaciones técnicas.

Esta Estructura Ocupacional fué sometida a una crítica y --- actualización con objeto de corregir el sesgo mecánico y subjeti-

-vo de los informantes. Se consideró que la entrevista, por razones de política interior de la institución, ya expuestas, no fuera aplicada a los diez primeros puestos arriba indicados.

Ahora bien, al criticarse y actualizarse la estructura ocupacional, se cambió la denominación de algunos puestos, se detectaron otros y algunos se eliminaron por estar ya contenidos. Esto dió una segunda versión de la estructura ocupacional, que se presenta a continuación, y que fué la base para elaborar el concentrado de puestos específicos -para ubicar a todo el personal de FINASA en algún puesto- y el diseño de muestra.

Como se verá más adelante, incluso la segunda versión de la estructura ocupacional fué modificada, ya que había algunos puestos con funciones un tanto ambiguas y al realizarse las entrevistas, se eliminaron algunos puestos y se detectaron otros. Esto último se planteará con más detalle en el punto 14.

ESTRUCTURA OCUPACIONAL FINASA

(2a. Versión)

1. Jefe de Departamento. Area Sustantiva.
2. Jefe de Departamento. Area Adjetiva.
3. Asesor Económico.
4. Asesor Jurídico.
5. Asesor Administrativo.
6. Asesor Financiero.
7. Jefe de Agencia.
8. Jefe de Oficina. Area Sustantiva.

9. Jefe de Oficina. Area Adjetiva.
10. Jefe de Grupo.
11. Coordinador de Supervisión.
12. Supervisor de Campo.
13. Analista de Crédito.
14. Analista Financiero.
15. Analista de Campo.
16. Analista Agroindustrial.
17. Analista Jurídico.
18. Analista de la Subdirección Administrativa.
19. Analista de Sistemas de Cómputo.
20. Analista Contador.
21. Analista Dictaminador.
22. Analista de Fábrica.
23. Analista Estadígrafo.
24. Analista Auditor.
25. Programador de Sistemas de Cómputo.
26. Cajero General.
27. Cajero de Agencia.
28. Promotor de Valores.
29. Médico.
30. Enfermera.
31. Operador de Equipo de Sistemas de Cómputo.
32. Operador de Télex.
33. Operador de Máquinas de Contabilidad.
34. Secretaria Ejecutiva.
35. Secretaria.

36. Taquimecanógrafa.
37. Mecnógrafa.
38. Recepcionista.
39. Dibujante.
40. Auxiliar de Apoyo Administrativo.
41. Archivista.
42. Auxiliar de Contabilidad y Valores.
43. Bibliotecario.
44. Almacenista.
45. Electricista.
46. Carpintero.
47. Técnico Telefonista.
48. Chofer.
49. Mensajero.

Con esta información, a todos los empleados de la Finan-----
ciera (596 en total, pues se exceptuó a 48 funcionarios), se les-
ubicó persona por persona en algún puesto.

Por otra parte, esta información, permitió elaborar una ---
matriz de relación que tuviera por un lado el listado de los ----
puestos específicos y por otro, las áreas de la institución. A --
este formato se le denominó "concentrado por puesto específico".-
(Véase cuadro No. 4) .

Esto permitió posteriormente, concentrar la información ---
en otro formato "estadística general por puesto específico", que-
indicaba el puesto genérico, el número de personas que lo inte---
graban, los puestos específicos que lo componían y el número de -

- personas por puesto específico que lo integran, así como ---- su ubicación. (Véase cuadro 5)

La elaboración de ambos cuadros, permitió tener criterios - objetivos e información sistematizada para el diseño de la mues-- tra.

PROGRAMA DE INVESTIGACION DE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS
ESTRUCTURA OCUPACIONAL - ESTADISTICA GENERAL POR PUESTO ESPECIFICO

PUESTO GENÉRICO	NO.	PUESTO ESPECIFICO	NO.	UBICACION

J. DISEÑO DE LA MUESTRA.

Conforme se iba teniendo la información señalada en el punto anterior, se procedió a realizar el diseño de muestra.

Para ésto, se tomó una nómina del personal y contrastándola contra la información obtenida durante la detección de la estructura ocupacional, se determinó quiénes serían las personas a ser entrevistadas.

Lo anterior, también conllevó la elaboración de un formato especial que contenía el puesto específico, la fecha de recopilación (entrevista), las personas a quiénes debería investigarse -- para conocer el contenido de cada puesto específico, la ubicación que tenían, así como las observaciones del caso. (Véase cuadro -- No. 6).

De esta manera, se tenía ya un diseño muestra de 154 personas. Además, se investigarían 10 más para ser ubicadas, ya que -- el tipo de funciones realizadas, parecía ser, como ya se dijo, -- un tanto ambiguas.

El diseño de muestra se hizo en forma proporcional. Esto -- es, que los puestos específicos que tenían un mayor número de personas desempeñándolos, fueron aquellos puestos a los que se les -- hicieron un mayor número de entrevistas.

Ahora bien, la selección de las personas de la muestra, -- consideró el que, de ser posible, se tomaran personas que desempeñaran el mismo puesto específico, pero que pertenecieran a di--

**programa de investigación
de análisis y valuación de puestos**

DISEÑO DE MUESTRA

PUESTO ESPECIFICO	CATEGORIA	PERSONA	UBICACION	SALARIO

-ferentes áreas de la institución.

Esto se hizo como una medida de coherencia interna de la -- investigación, pues, por ejemplo: una secretaria debería tener -- las mismas funciones básicas en el área de crédito, finanzas o -- administrativa.

Si se toma en cuenta que el total de empleados de FINASA -- en esos momentos era de 596 y que el total de las entrevistas fué de 164 personas, tenemos que se realizaron entrevistas al 27.5 % del personal motivo del estudio, lo que es un porcentaje bastante elevado y significativo.

K. PREPARACION DEL MATERIAL DE RECOPIACION DE INFORMACION.

Dado que ya se conocían los aspectos a investigarse con --- relación a cada puesto, la preparación del cuestionario y demás - material básico para la recopilación de información, se hizo en - forma paralela a algunas de las otras actividades del programa, - ya explicadas en puntos anteriores.

En el diseño metodológico, se expresó que la información -- a ser captada, provendría de dos fuentes principales: una consis-- tiría en la observación directa del proceso del trabajo desarro-- llado por los empleados, con el objeto de aprehender sus funcio-- nes. La otra forma consistiría en realizar una entrevista a todas las personas que indicara el diseño de muestra.

Como fuente secundaria de información, se tomaría en cuen-- ta la contenida en diversos instructivos y manuales, los que sin-

- estar estrechamente relacionados con la materia, bien podrían -
aportar algunos elementos de valía.

Sin embargo, la información sobre la que se haría énfasis, era precisamente la información obtenida a través de un cuestionario en la entrevista que los investigadores tuvieran con el personal de los puestos de estudio.

El diseño del cuestionario, debería contener diversos bloques de preguntas encaminadas a conocer la totalidad del puesto. Esto con la idea de fijar claramente las funciones del puesto, - además de contar con criterios precisos en base a los cuales pudiera realizarse la puntuación de los diversos factores y consecuentemente, la posterior valuación del puesto.

Para una mejor elaboración del cuestionario y para que no quedara fuera de él algún dato significativo, se consultaron algunos modelos teóricos relacionados con el análisis y valuación de los puestos. Además se realizó una reunión en donde los investigadores plantearon los puntos principales que debieran ser investigados.

Ambos puntos de vista permitieron llegar a la elaboración del cuestionario tipo para los diversos puestos de la estructura ocupacional, el cual se presentará más adelante.

Ahora bien, esta etapa de la investigación no solo comprendió la elaboración del cuestionario, sino la reproducción del mismo, por requerirse un cuestionario para cada uno de los entrevistados.

Para esto último, lo que se hizo, fué fotocopiar el material y hacer los juegos respectivos.

El diseño del cuestionario -o cédula de entrevista como fué denominado- agrupaba la información de tal forma que más adelante se pudiera sistematizar en la redacción de la descripción de la estructura ocupacional.

También agrupaba la información según las diferentes escalas de medición; lo anterior para la posterior tabulación de los puestos.

Como última etapa de la preparación del material, se preparó información para las entrevistas foráneas, consistiendo ésta, además de las cédulas de entrevista, en información existente en cuanto a estructura y funciones de las Agencias de Valores y Oficinas de Crédito Directo al Campo, en el Manual de Organización, el Programa General de trabajo y otras funciones secundarias.

Para tener una representación visual de la cédula de entrevista elaborada, se presenta a continuación la misma.

Su aplicación se llevó a cabo tanto en las oficinas locales de FINASA como en algunas Agencias de Valores, aplicándose también a personal de Oficinas de Crédito Directo al Campo.

Esta cédula proporcionaría la mayoría de la información que la investigación requería, y permitiría la elaboración de una cédula matriz, de la que más tarde se hablará.

CEDULA DE ENTREVISTA.FECHA: _____
Día Mes AñoA. IDENTIFICACION.

1. NOMBRE: _____
Ap. Paterno Ap. Materno Nombre
2. PUESTO QUE OCUPA: _____
3. SUBDIRECCION A QUE PERTENECE: _____

4. GERENCIA: _____
5. SUBGERENCIA: _____
6. DEPARTAMENTO: _____
7. OFICINA: _____
8. SALARIO: _____

B. DESCRIPCION DEL PUESTO.

1. ¿Cuál es el objetivo del puesto ?

2. ¿ Cuáles son las funciones específicas del puesto, por orden de importancia ?

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

3. ¿ Cuáles son las actividades diarias del puesto ?

a) ¿ Qué se hace ?

- a.1) _____
- a.2) _____
- a.3) _____
- a.4) _____
- a.5) _____

b) ¿ Cómo se hace ?

- b.1) _____
- b.2) _____
- b.3) _____
- b.4) _____
- b.5) _____

c) ¿ Con qué fin se hace ?

- c.1) _____
- c.2) _____
- c.3) _____
- c.4) _____
- c.5) _____

4. ¿ Cuáles son las actividades periódicas del puesto ?
Especifique cada una para cada pregunta subsecuente.

a) ¿ Qué se hace ? (Indique periodicidad).

- a.1) _____
a.2) _____
a.3) _____
a.4) _____
a.5) _____

b) ¿ Cómo se hace ?

- b.1) _____
b.2) _____
b.3) _____
b.4) _____
b.5) _____

c) ¿ Con qué fin lo hace ?

- c.1) _____
c.2) _____
c.3) _____
c.4) _____
c.5) _____

5. ¿ Cuáles son las actividades eventuales del puesto ?

a) ¿ Qué se hace ?

- a.1) _____
a.2) _____
a.3) _____

a.4) _____

a.5) _____

b) ¿ Cómo se hace ?

b.1) _____

b.2) _____

b.3) _____

b.4) _____

b.5) _____

c) ¿ Con qué fin se hace ?

c.1) _____

c.2) _____

c.3) _____

c.4) _____

c.5) _____

C. ESPECIFICACION DEL PUESTO.

1. Señale, si procede, los requerimientos de presentación personal de acuerdo con la naturaleza del puesto.

a) _____

b) _____

d) _____

e) _____

2. Requerimientos de formación académica para desempeñar el puesto:

- a) Primaria ()
- b) Secundaria ()
- c) Carrera Comercial o Técnica ()
- d) Preparatoria o Vocacional ()
- e) Estudios técnicos intermedios o idiomas.
(Especifique) _____ ()
- f) Estudios profesionales
(Especifique) _____ ()
- g) Post-grado.
(Especifique) _____ ()

3. ¿Qué conocimientos técnicos específicos requiere el desempeño de las actividades propias del puesto?

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

4. Experiencia requerida para desarrollar las actividades propias del puesto.

- a) Ninguna ()
- b) Hasta tres meses ()
- c) De tres a seis meses ()
- d) De seis meses a un año ()
- e) De uno a dos años ()
- f) De dos a tres años ()
- g) Más de tres años ()

5. ¿ Qué tipo de iniciativa y creatividad requiere el puesto ?

- a) Limitarse a cumplir formalmente las Órdenes ()
- b) Detectar y señalar errores ()
- c) Proponer soluciones a los errores detectados ()
- d) Diseñar y proponer alternativas globales ---
(sistemas, procedimientos, métodos, etc.) ()

6. ¿ Qué tipo de habilidades específicas requiere el puesto ?

- a) Habilidad motora ()
- b) Capacidad de percepción ()
- c) Habilidad de expresión ()
- d) Capacidad de análisis ()
- e) Capacidad de síntesis ()

D. RELACIONES DE AUTORIDAD Y COMUNICACION.

1. Nivel jerárquico del puesto inmediato superior.

2. ¿ Cuántos puestos y personas por puesto dependen jerárquicamente del puesto investigado ?

PUESTO	PERSONAS POR PUESTO
a) _____	_____
b) _____	_____
c) _____	_____
d) _____	_____
e) _____	_____

3. ¿ Con qué otros puestos se coordina para la realización de sus actividades ?

- a) _____
 b) _____
 c) _____
 d) _____
 e) _____

4. La información necesaria para la realización de las actividades propias del puesto proviene de: (numérese por orden de importancia).

- a) Nivel operativo () e) Nivel Subgerencia ()
 b) Nivel de sección () f) Nivel de Gerencia ()
 c) Nivel de oficina () g) Nivel Subdirección ()
 d) Nivel de Depto. () h) Nivel de Dirección ()

5. Señale qué comunicación es propia del puesto.

- a) Interna ()
 (Institución)
 b) Externa ()
 (Sector Público)
 c) Exterior ()
 (Contexto)

E. RELACIONES DE RESPONSABILIDAD.

1. ¿ Qué tipo de valores se manejan en el puesto ?

- a) _____
 b) _____
 c) _____

- d) _____
 e) _____

2. ¿ Qué tipo y volúmen de documentos se manejan en el puesto ?

	TIPO	VOLUMEN
a)	_____	_____
b)	_____	_____
c)	_____	_____
d)	_____	_____
e)	_____	_____

3. ¿ El puesto requiere el manejo de información confidencial ?

SI () NO ()

4. ¿ Qué tipo y cantidad de recursos materiales son propios --
del puesto ?

	TIPO	CANTIDAD	MONTO
a)	_____	_____	_____
b)	_____	_____	_____
c)	_____	_____	_____
d)	_____	_____	_____
e)	_____	_____	_____

F. ESFUERZO Y CONDICIONES DE TRABAJO.

1. ¿ Qué tipo de esfuerzo requiere el puesto predominante ?

- a) Físico ()
 b) Mental ()
 c) Ambos ()

2. ¿Cuál es la intensidad del esfuerzo utilizado ?

En el aspecto físico.En el aspecto mental.

a) Muy poca ()

a) Muy poca ()

b) Poca ()

b) Poca ()

c) Regular ()

c) Regular ()

d) Mucha ()

d) Mucha ()

e) Extraordinaria ()

e) Extraordinaria ()

3. El puesto requiere para su desempeño condiciones especiales de:

a) Espacio ()

b) Ventilación ()

c) Iluminación ()

d) Temperatura ()

e) Otras () Especifique: _____

4. ¿ A qué tipo de riesgo de trabajo está expuesto el desempeño de las actividades del puesto ?

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

ENTREVISTADO: _____

VERIFICADO: _____

OBSERVACIONES: _____

L. RECOPIACION DE LA INFORMACION.

Aquí se procedió a la aplicación concreta del cuestionario - a todos los puestos de la estructura ocupacional, ya determinadas -- las personas en el diseño de muestra.

Esto se hizo en las fechas programadas para ello.

La recopilación de información estuvo a cargo del grupo de - pasantes y dos analistas de la Subgerencia de Planeación Administra- tiva.

El principal obstáculo que tuvo que ser salvado, consistió - en cierta desconfianza que existía en el personal entrevistado con -

- respecto a los fines de la investigación. Pensaban, quizás, -- que la información que contestasen, podría ser utilizada para -- afectarlos de alguna manera.

Ante esto, los investigadores, antes de llevarse a cabo --- la entrevista y la resolución del cuestionario, tuvieron que --- explicar detenidamente a cada una de las personas, en qué con--- sistía la investigación y los beneficios que se obtendrían tanto para la institución como para los empleados.

Otra situación que se presentó fué la de que algunas de las personas a las que se iba a entrevistar, según el diseño de ---- muestra, se encontraban ausentes por comisión, vacaciones u otra incidencia. En este caso, lo que se hizo fué el realizar la en--- trevista con otra persona que ocupara el mismo puesto. Cuando -- por razones de tiempo, los entrevistados no podían contestar ---- en ese momento, los investigadores observaban el desempeño del - empleado y posteriormente regresaban a realizar la entrevista, - cuando fuera menor la carga de trabajo.

Por las características propias de la institución, fué ne-- cesario el realizar entrevistas en los puestos que, pertenecien- do a la misma, su lugar de residencia hallábase fuera de la ca-- pital de la República.

Estos puestos, concretamente, eran los adscritos a las a--- gencias de valores de FINASA en diversos estados de la Repúbl--- ca -principalmente en las regiones cañeras- (jefes de agencia, - promotor, secretaria, auxiliar de contabilidad, recepcionista --

- y mensajero) y en las Oficinas de Crédito Directo al Campo --- (jefe de oficina, auxiliar de contabilidad y secretaria)*, tam--- bién ubicados en las diversas zonas cañeras del país.

Para estos puestos, también se tomó una muestra representa--- tiva, considerándose como innecesario el visitar todas y cada -- una de las Agencias y Oficinas de Crédito Directo al Campo. Las--- localidades que se visitaron fueron las ciudades de Córdoba, --- Guadalajara y Cd. Mante.

La aplicación de la cédula de entrevista al personal forá--- neo, implicó el que se fijaran los criterios de la investigación de campo.

Estos criterios, a manera de metodología, sirvieron como -- punto de referencia para recalcar el porqué se debían investigar estos puestos, además de contener el tiempo que se llevaría el -- hacerlo y las personas que lo harían. Esto permitió agilizar las autorizaciones y el trámite de los viáticos correspondientes.

Toda la información recopilada se comenzó a sistematizar -- para su posterior análisis; actividad realizada casi paralela--- mente a la recopilación.

Cabe añadir, que aunque el propósito original fué que el --- jefe inmediato del entrevistado, diera su visto bueno a la in--- formación proporcionada; en algunos casos no fué posible, por --- razones de trabajo de dichos jefes.

* Estos puestos, aunque FINASA llevaba su administración y --- control operativo y administrativo, se encontraban adscri--- tos presupuestalmente al Fideicomiso del Azúcar (FIDAZUCAR)

M. ANALISIS DE LA INFORMACION.

En esta etapa se continuó con la sistematización, y realizándose esto, se procedió al análisis de la información recopilada.

Su realización, de acuerdo a lo establecido en el programa, fué prácticamente simultánea a la recopilación de información.

Con ello fué posible el que si alguna cédula de entrevista contuviera información incompleta, confusa o imprecisa, se consultara con el entrevistado a la brevedad.

El análisis de la información se hizo cédula por cédula, primeramente en forma independiente por las mismas personas encargadas del levantamiento de la información.

Posteriormente se verificaba conjuntamente el análisis por dos personas más, para que cada cédula estuviera completa, tuviera el mismo criterio en cuanto a los datos de la entrevista y existiera la más posible uniformidad en cuanto a la información obtenida.

Ahora bien, inicialmente se pensó que un grupo de trabajo pudiera dedicarse a recopilar información, en tanto que otro se dedicase solo al análisis.

Esto, considerándose que quizás pudiera ocurrir algún sesgo, si los propios entrevistadores analizaran la información.

Pero esto fué superando de la forma arriba anotada, esto es, que intervinieron tres personas en la revisión para corregir

- esta posibilidad de sesgo.

La revisión cubrió punto por punto de la cédula de entrevista, pues al estar diseñada de acuerdo a diferentes escalas -- de medición, consecuentemente se precisaba obtener información -- más confiable, en razón del tipo de respuesta esperado.

Este primer análisis permitió el redactar una tipología --- originaria por cada puesto y aportó datos significativos para -- clarificar posteriormente cuáles serían los puestos genéricos.

Las actividades de análisis de la información se complementarían con la discusión y ajustes de la tipología por puesto, -- acerca de lo que se hace énfasis en el punto consecuente.

N. DISCUSION Y AJUSTES DE LA TIPOLOGIA POR PUESTO.

En esta parte del proceso, relacionada estrechamente con -- la anterior, lo que se hizo fué, que en base al análisis del --- contenido de los puestos en estudio, se determinaron las caracte-- rísticas de cada uno de ellos.

En primera instancia, tuvo lugar una verificación conjunta-- de todas las cédulas aplicadas a un mismo puesto, para llenar -- una cédula matriz que sintetizara --desechando la información --- poco confiable-- el contenido del conjunto de cédulas de un pue-- to.

Al ser una síntesis del contenido del puesto, se le hicie-- ron las correcciones y ajustes requeridos para depurar la infor-- mación.

Esta cédula matriz, precisó los requerimientos definitivos-
-estableció la tipología- de cada puesto, y fué la fuente de ---
información para la redacción del catálogo de puestos.

Fué palpable, desde el momento de recopilar la información,
y a través de la observación directa al estarse realizando las -
entrevistas, el que la estructura ocupacional detectada, que ---
originalmente indicaba 41 puestos, se modificó sustancialmente,-
pues en el transcurso de la recopilación, se detectaron algunos-
puestos más, en tanto que hubo que fusionar otros o diferenciar-
los según sus funciones. En otros casos, se cambió la denomina-
ción originalmente redactada para algunos puestos; lo que ya ---
se había previsto, pues como se recordará, la primera estructura
ocupacional diseñada, tenía carácter hipotético.

Así, la original estructura fué corregida y complementada,-
quedando integrada con los puestos que a continuación se enume-
ran, ya clasificados en los puestos genéricos; a los que corres-
ponden los que serían básicos para interrelacionarlos con los --
niveles de salarios en la elaboración del tabulador.

RELACION DE PUESTOS GENERICOS Y ESPECIFICOS

DE FINASA.

A. JEFE DE DEPARTAMENTO.

1. Jefe del Departamento. Area Sustantiva.
2. Jefe del Departamento. Area Adjetiva.
3. Jefe de Agencia.
4. Jefe de Unidad de Coordinación Administrativa.

B. ASESOR.

5. Asesor Jurídico.
6. Asesor Económico y Financiero.

C. SUPERVISOR.

7. Supervisor de Ingenio Privado.
8. Supervisor de Ingenio Público.
9. Coordinador de Supervisión.

D. JEFE DE OFICINA.

10. Jefe de Oficina. Area Sustantiva.
11. Jefe de Oficina. Area Adjetiva.

E. JEFE DE SECCION.

12. Jefe de Sección. Area Sustantiva.
13. Jefe de Sección. Area Adjetiva.

F. ANALISTA.

14. Analista de Sistemas Administrativos.
15. Analista Asesor.
16. Analista de Fábrica.
17. Analista Dictaminador de Crédito.
18. Analista de Campo.
19. Analista Jurídico.
20. Analista Auditor.
21. Analista de Sistemas de Cómputo.
22. Analista Financiero.
23. Analista de Contabilidad.

24. Analista Estadigrafo.

25. Analista Programador.

G. CONTADOR.

26. Contador de Agencia de Valores.

H. CAJERO.

27. Cajero General.

28. Cajero de Agencia.

29. Cajero Guardia Valores.

I. PROMOTOR.

30. Promotor de Valores.

J. PERSONAL DE SERVICIOS MEDICOS.

31. Médico.

32. Enfermera.

K. OPERADOR.

33. Operador de Computadora.

34. Operador de Máquina de Contabilidad.

35. Operador de Equipo de Télex.

36. Operador de Máquina de Impresión y Reproducción.

37. Operador de Conmutador.

L. SECRETARIA.

38. Secretaria Ejecutiva.

39. Secretaria.

40. Taquimecanógrafa.

41. Mecanógrafa.

42. Recepcionista.

H. AUXILIAR ADMINISTRATIVO ESPECIALIZADO.

43. Dibujante.

44. Auxiliar de Apoyo Administrativo.

45. Auxiliar de Contabilidad.

46. Archivista.

47. Bibliotecario.

N. AUXILIAR DE SERVICIOS.

48. Electricista.

49. Técnico Telefonista.

50. Almacenista.

51. Carpintero.

52. Chofer.

53. Mensajero.

Ñ. PERSONAL DE OFICINA DE CRÉDITO DIRECTO AL CAMPO.*

54. Jefe de Oficina.

55. Auxiliar de Contabilidad.

56. Secretaria.

Quedaron, por lo tanto, 14 puestos genéricos, agrupando ---- a 56 puestos específicos. En una revisión posterior, se fusionaron 2 puestos similares, quedando 55 puestos específicos.

* Este personal, aunque se incluyó en el catálogo de puestos, no se consideró en la elaboración del tabulador, porque presupuestalmente se hallaba adscrito al Fideicomiso del Azúcar.

Con toda la información ya procesada, a excepción de la valuación de puestos (el espacio para este dato se dejó pendiente) se determinó la redacción del catálogo de puestos de la institución, el cual además de la introducción, justificación y objetivos del documento, contenía como esencia, la redacción de los puestos genéricos y específicos como se indica en el ejemplo correspondiente.

puesto genérico: JEFE DE DEPARTAMENTO.**A) CARACTERISTICA ESENCIAL**

Este puesto se relaciona con la estructura orgánica y tiene un nivel jerárquico - definido, depende de un Subgerente. Hasta el jefe de departamento, se considera - que sus ocupantes son empleados de la institución. Hacia arriba en la escala ---- jerárquica, los puestos se consideran de funcionarios.

B) CARACTERISTICA DEFINITORIA

Planear y organizar, integrar y dirigir, coordinar y controlar las actividades -- de su departamento, utilizando los recursos humanos, materiales y financieros, -- de información y técnicas de acuerdo a los programas de trabajo y supervisar que la atención al público sea lo más eficiente posible para formular la buena imagen de la institución.

C) CLASIFICACION POR PUESTO ESPECIFICO

1. Jefe de Departamento de Area Sustantiva.
2. Jefe de Agencia de Valores.
3. Jefe de Departamento de Area Adjetiva.
4. Jefe de Unidad de Coordinación Administrativa.

puesto específico .**SUPERVISOR DE INGENIO PARTICULAR.****A- DESCRIPCION****1) OBJETIVO DEL PUESTO**

Supervisar el ejercicio de los créditos que se otorgan a los ingenios, de acuerdo con la línea de crédito; al campo, refaccionario, reparación de fábrica, gastos de safra y especial, para verificar que se apliquen las especificaciones jurídicas y técnicas establecidas y controlar su aplicación.

2) ACTIVIDADES DEL PUESTO

Supervisar y controlar dentro del ingenio la situación de fondos, el movimiento de bancos y de caja, las relaciones de cheques o pagarés, las compras que se efectúan por el ingenio y las entradas y salidas de mercancías en el almacén. Además, es necesario estar al tanto del ejercicio de los créditos otorgados por FINASA al ingenio en cada una de las diferentes líneas, para lo cual se coordina con el personal administrativo del ingenio. También se envían datos, informes y reportes tanto al Coordinador de Supervisión de la Zona, como a las diversas Gerencias de las oficinas centrales.

3) DIARIAS

Revisar y autorizar las facturas que paga el ingenio, verificando que dichos materiales entren al almacén. En sus funciones de interventor, firmar mencomunadamente con el Administrador General del ingenio; cheques, recibos y otro tipo de documentación que así lo requiera, para controlar las finanzas del ingenio. Revisar y autorizar los pagarés, llevar el control de gastos de safra en periodos de producción, controlar las entradas y salidas de materiales en ciclos de reparación, así como comprobar que los créditos se otorguen oportunamente a quien corresponda, de acuerdo a las diferentes líneas de crédito.

4) PERIODICAS En base a los presupuestos semanales presentados por el ingenio; elaborar y enviar las solicitudes de ministraciones, así como el informe de flujo de fondos por cada línea de crédito, a fin de que las oficinas centrales se enteren, tanto de las necesidades, como de lo ejercido. Turnar al Coordinador de Supervisión y a las diversas Gerencias de las oficinas centrales, reportes sobre las actividades desarrolladas: avances, utilización de créditos, labores de campo, etc. También son actividades propias del puesto; recibir las ministraciones de fondos, controlar la contabilidad del ingenio, en tarjetas que para el efecto existen, llevar el control del dinero entregado a los cañeros. Las anteriores actividades se realizan semanalmente. Cada quincena, supervisar directamente el ejercicio de las líneas de crédito autorizadas al ingenio de acuerdo con el contrato, corroborando que todos los gastos que se efectúan sean de acuerdo a la línea autorizada.

5) EVENTUALES

Efectuar arqueos imprevistos a la caja, solicitando comprobantes, cantidades saldos en bancos, líquido y en caja para comprobar que se dé un uso adecuado a los bienes que le son suministrados. Analizar los dictámenes que sean presentados, y si es necesario para la labor de supervisión, acudir al lugar físicos donde se ejecuten las labores, y tramitar las solicitudes de ampliación de las líneas de crédito.

B- ESPECIFICACION	
REQUISITOS ESPECIALES DE PRESENTACION PERSONAL	No son necesarias las condiciones especiales de presentación.
REQUISITO DE EDUCACION FORMAL (GRADO)	Estudios profesionales: Contaduría Pública, principalmente, o bien Administración de Empresas, - Administración Pública o Economía.
REQUISITO DE CONOCIMIENTOS TECNICOS ESPECIFICOS.	Estos están relacionados con: el conocimiento de técnicas administrativas y contables y nociones de procesos de producción, relaciones públicas y técnicas agrícolas.
REQUISITO DE EXPERIENCIA	El puesto requiere de un año de experiencia como supervisor de Ingenio Público o dos años como jefe de oficina de crédito directo al campo o 3 años como analista del área o 4 años como auxiliar de contabilidad en la oficina de crédito directo al campo.
TIPO DE INICIATIVA Y CUALIDADES REQUERIDAS POR EL PUESTO	La iniciativa propia del puesto consiste en detectar y señalar errores y en proponer soluciones a los errores detectados y dadas sus funciones de interventor, el diseñar y proponer alternativas globales, como sistemas, procedimientos y métodos para el mejoramiento de la operación del ingenio.
TIPO DE HABILIDAD ESPECIAL REQUERIDA POR EL PUESTO.	Las habilidades específicas que requiere el puesto son: la capacidad de percepción y la habilidad de expresión, así como la capacidad de análisis y síntesis, ya que la supervisión que efectúa y sus deberes como interventor así lo requieren.

C. CARACTERISTICAS PARTICULARES	
1) RELACIONES DE AUTORIDAD Y COMUNICACION	El puesto, dada su naturaleza, tiene relaciones de comunicación hacia el interior de la institución, y al exterior con los receptores de los créditos.
A) NIVEL JEERARQUICO DEL JEFE INMEDIATO.	Coordinador de Supervisión.
E) PUESTOS SUBORDINADOS	Secretaria (mecanógrafa) y Auxiliar de Contabilidad.
C) TIPO DE AUTORIDAD PROPIA DEL PUESTO	La autoridad que tiene sobre sus subordinados es funcional.
D) COORDINACION CON OTROS PUESTOS.	Se coordina con analistas de Fábrica, de Campo, de Crédito y de Contabilidad.
E) TIPO DE COMUNICACION DESARROLLADA POR EL PUESTO.	La comunicación propia del puesto se efectúa en virtud de los diversos informes que presenta a nivel interno con personal de diversas dependencias de la institución.
2) RELACION DE RESPONSABILIDAD.	La responsabilidad del puesto radica en el hecho de controlar prácticamente la buena marcha de la -- contabilidad del ingenio, y la adecuada utilización de todas las líneas de crédito facilitadas a --
A) MANEJO DE INFORMACION CONFIDENCIAL.	El puesto requiere para el desarrollo de sus funciones, el manejo de información confidencial que -- consiste en los Estados Administrativos, Contables y Financieros del Ingenio.
E) MANEJO DE VALORES.	Se tiene la responsabilidad de llevar mancomunadamente con el Administrador del ingenio, la firma -- de gran cantidad de documentos y de las cantidades facilitadas en préstamo al mismo, así como la -- administración del Fondo Revolviente.
C) MANEJO DE DOCUMENTOS.	En el puesto se manejan: cheques, facturas, pólizas, requisiciones, contratos, informes, estados fi- nancieros y contables, etc. en un volumen variable.
D) MANEJO DE EQUIPO ESPECIALIZADO	Se requiere del conocimiento del manejo de máquina calculadora y sumadora.

<p>3) TIPO DE ESFUERZO DESARROLLADO POR EL PUESTO PREDOMINANTE</p> <p>A) ESFUERZO FISICO</p> <p>B) ESFUERZO MENTAL</p> <p>a) POR MANEJO NUMERICO</p> <p>b) POR MANEJO LITERARIO</p> <p>c) POR MANEJO DE RELACIONES HUMANAS</p>	<p>El tipo de esfuerzo que se efectúe tiene lugar en el interior de una oficina, y con visitas al ingenio y al campo.</p> <p>Está relacionado con la necesidad de estar sentado gran parte del día y con el desplazamiento periódico dentro del ingenio y el campo.</p> <p>El esfuerzo mental se enfoca principalmente a la revisión detallada de los documentos contables y financieros propios de la operación del ingenio, siendo también actividad común elaborar correspondencia y el manejo de relaciones humanas.</p>
<p>4) CONDICIONES ESPECIALES DE TRABAJO REQUERIDAS POR EL PUESTO</p>	<p>Por las características del puesto es necesario se cuente con espacio adecuado, de preferencia un privado en el que haya buena iluminación, temperatura y ventilación adecuada para facilitar la concentración mental.</p>
<p>5) TIPO DE RIESGOS A QUE SE EXPONE EN EL DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO.</p>	<p>Relativamente existe la posibilidad de robo y de sufrir daño físico por descontento de los cañeros.</p>

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	El puesto está adscrito a la Gerencia de Supervisión de la Subdirección de Crédito.	PORCENTAJE DE LA VALUACIÓN _____
	recursos tipo por puesto	
OBSERVACIONES	Este tipo de Supervisor tiene asignadas funciones de jefes de Oficinas de Crédito Directo al Campo, cuando además de otorgarse créditos al ingenio particular, se facilita también al campo.	

O. ELABORACION DEL METODO DE VALUACION DE PUESTOS.

La valuación de puestos conllevó la elaboración del método a partir del cual se midiera la complejidad de cada puesto, se determinara su peso específico dentro de la estructura ocupacional, y por último se diseñara la curva de salarios.

A continuación se expondrán las bases metodológicas y el proceso de elaboración del método de valuación de puestos que se aplicó a todos los puestos específicos de la estructura ocupacional de FINASA.

Los puntos que aquí serán tratados son:

- 1) El proceso de elaboración del método de valuación.
 - 2) Tabulación de casos según la estructura del método de valuación de puestos.
 - 3) Análisis matemático de la distribución de incidencia por categoría.
 - 4) Fonderación de subfactores.
 - 5) Método de valuación de puestos (criterios cuantitativos).
- 1) El proceso de elaboración del método de valuación de puestos.

Para la elaboración del método de valuación de puestos, se-

* Datos cifrados de "Programa de Análisis y Valuación de Puestos". Reporte No. 4. FINASA, México 1978. s/p.

- seleccionó el más complejo; el método por factores y puntos, -
que consiste en:

- Categorización de factores, de acuerdo a los cuatro niveles de medición; en subfactores, clases y subclases, que constituyen indicadores mesurables de cada factor.**
- Ponderación de factores, subfactores, clases y subclases.

Existen dos técnicas de ponderación:

- a) Ponderación a partir de "puestos claves".
- b) Ponderación a partir de la totalidad de actividades.

Dadas las características cualitativas y cuantitativas de la institución, se seleccionó la técnica de ponderación a partir de la totalidad de actividades (todos los puestos).

El proceso consistió en la categorización, codificación, -- tabulación y análisis matemático para ponderar cuantitativamente los factores.*

Categorización.

Factores.

Los cuatro factores universales: habilidad o aptitud, --- responsabilidad, esfuerzo y condiciones de trabajo se --- tomaron como el punto de partida, sin embargo, dadas las-

** Puede consultarse Reyes Ponce Agustín. "El Análisis de -- Puestos". Ed. Limusa. México 1977. p.p. 36-40.

* Véase Forlund Dalton E. "Administración de Personal". --- P.C.E. México 1972. p.p. 730 - 34.

- características de la estructura ocupacional, esfuerzo y condiciones de trabajo se tomaron conjuntamente, ya que son muy pocos los puestos para los que las condiciones de trabajo son importantes como parte del desempeño de sus actividades.

Subfactores.

Cada factor se descompuso en varios subfactores:

Aptitud: Instrucción formal, experiencia, capacidad técnica, capacidad administrativa, capacidad de comunicación, creatividad e iniciativa.

Responsabilidad: Por tipo de autoridad, por supervisión, por manejo directo de valores, por manejo de documentos e información, por manejo de equipo.

Esfuerzo y condiciones de trabajo: Esfuerzo, condiciones de trabajo.

Clases.

Cada subfactor a su vez se desglosó en clases, lo cual constituye la expresión mínima para algunos subfactores, mientras que otros se descomponen en subclases que representan el indicador inmediato a ser ponderado.

Ponderación.

Esta se llevó a cabo de acuerdo al proceso de taxu-

-lación, en la que se ubicó en cada una de las categorías, todas las tipologías por puesto, dándose la siguiente distribución de casos (55 puestos específicos, incluyendo los de las Oficinas de Crédito Directo al Campo).

Una vez elaboradas las tipologías por puesto específico (55), se tabuló su incidencia en los factores, subfactores, clases y subclases.

Como ejemplificación, podrá observarse en la tabulación que los 55 puestos específicos tienen algún requerimiento en cuanto a aptitud y experiencia, en tanto que 50 requieren capacidad técnica y solo 18 capacidad administrativa.

Enseguida se presenta la tabulación, en la cual se contrasta el contenido de la descripción y especificación de cada uno de los puestos en relación con la estructura del método de valuación de puestos.

2) Tabulación de casos según la estructura del método de valuación de puestos.

I	APTITUD _____	55 puestos específicos
	A. INSTRUCCION FORMAL _____	55 puestos específicos
	1. Primaria _____	1 caso
	2. Secundaria	
	o	
	Carrera Comercial _____	13 casos

NIVEL
PROPORCIONAL

NIVEL PROPORCIONAL

- 3. Preparatoria
o
Equivalente _____ 12 casos
- 4. Estudios Profesionales _____ 29 casos
- 5. Postgrado _____ 0

NIVEL RAZON

- B. EXPERIENCIA _____ 55 puestos específicos
 - 1. Ninguna _____ 2 casos
 - 2. Hasta seis meses _____ 17 casos
 - 3. Hasta un año _____ 23 casos
 - 4. Hasta dos años _____ 12 casos
 - 5. Hasta tres años _____ 1 caso
 - 6. Hasta cuatro años _____ 0
 - 7. Hasta cinco años _____ 0

NIVEL NOMINAL (binominal)

NOMINAL

- C. CAPACIDAD TECNICA _____ 30 puestos específicos
 - 1. En manejo de material intelectual 44 puestos específicos
 - a) De aplicación rutinaria _____ 14 casos
 - b) De aplicación variable _____ 30 casos
 - 2. En manejo de equipo mecánico _____ 50 puestos específicos
 - a) De carácter simple _____ 37 casos
 - b) De carácter complejo _____ 13 casos
- D. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA _____ 18 puestos específicos

NIVEL ORIGINAL (agregado)

- Por manejo de recursos humanos y/o materiales y/o financieros.
- 1. Manejo de un tipo de recursos _____ 3 casos
 - 2. Manejo de dos diferentes recursos _____ 0 casos

NIVEL
ORDINAL
(agregado)

3. Manejo de los tres tipos de recursos 7 casos

E. CAPACIDAD DE COMUNICACION _____ 55 puestos específicos
INTERNA (•), EXTERNA (**), EXTERIOR (***)

1. De un tipo _____ 24 casos

2. De dos tipos _____ 13 casos

3. De tres tipos _____ 18 casos

- Dentro de la Institución
- Dentro del Sector Público.
- Dentro del contexto.

NIVEL ORDINAL
(agregado)

F. CAPACIDAD DE CREATIVIDAD E INICIATIVA _____ 55 puestos específicos

1. Limitarse a cumplir órdenes _____ 10 casos

2. Detectar y señalar errores _____ 11 casos

3. Proponer soluciones a los errores
detectados _____ 20 casos

4. Diseñar y proponer alternativas
globales _____ 14 casos
(Sistemas, procedimientos, métodos)

NIVEL ORDINAL
(acumulativo)

II RESPONSABILIDAD _____ 55 puestos específicos

A. RESPONSABILIDAD POR TIPO DE AUTORIDAD _____ 19 puestos específicos

1. Autoridad Staff _____ 4 casos

2. Autoridad Funcional _____ 3 casos

3. Autoridad de Línea _____ 10 casos

4. Autoridad de Línea y Funcional _____ 2 casos

NIVEL ORDINAL

B. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION _____ 16 puestos específicos

		De actividades mecánicas y/o intelectuales rutinarias y/o intelectuales no rutinarias.	
NIVEL ORDINAL (agregado)	1.	De un tipo _____	6 casos
	2.	De dos tipos _____	5 casos
	3.	De tres tipos _____	5 casos
	C.	POR MANEJO DIRECTO DE VALORES _____	16 puestos específicos
NIVEL RAZON	1.	Hasta \$ 10,000.00 _____	6 casos
	2.	Hasta 100,000.00 _____	4 casos
	3.	Hasta 300,000.00 _____	2 casos
	4.	Más de 300,000.00 _____	4 casos
	D.	POR MANEJO DE DOCUMENTOS E INFORMACION _____	55 puestos específicos
NIVEL ORDINAL (acumulativo)	1.	De carácter confidencial y analítico _____	11 casos
	2.	De carácter confidencial y rutinario _____	26 casos
	3.	De carácter analítico _____	6 casos
	4.	De carácter rutinario _____	10 casos
	E.	POR MANEJO DE EQUIPO _____	53 puestos específicos
NIVEL ORDINAL (agregado)	1.	Auxilio en la utilización de equipo _____	2 casos
	2.	Utilización del equipo _____	44 casos
	3.	Utilización y mantenimiento de equipo _____	5 casos
	4.	Utilización, mantenimiento y reparación de equipo. _____	2 casos
III	ESFUERZO Y CONDICIONES DE TRABAJO _____	55 puestos específicos	
	A.	ESFUERZO _____	55 puestos específicos
	1.	Esfuerzo físico _____	55 puestos específicos

NIVEL NOMINAL (BINOMIAL)

Nivel Ordinal

- a) Posición rutinaria _____ 47 casos
- b) Desplazamiento _____ 23 casos
- c) Estiba _____ 2 casos
- d) Operación muscular _____ 8 casos

Algunos puestos se clasificaron en más de una categoría, por eso la suma es superior al 100 % (por ejemplo mensajero).

Nivel Ordinal
(agregado)

- 2. Esfuerzo mental por manejo numérico y/o literario y/o de relaciones humanas 50 puestos específicos
 - a) Por manejo de un elemento _____ 10 casos
 - b) Por manejo de dos elementos _____ 23 casos
 - c) Por manejo de tres elementos _____ 17 casos

B. CONDICIONES DE TRABAJO _____ 55

Nivel Ordinal

- 1. Expuesto a las condiciones de -
trabajo de oficina _____ 52
- 2. Expuesto a condiciones riesgo--
sas de accidente _____ 10
- 3. Expuesto a condiciones riesgo--
sas de robo _____ 6

Algunos puestos se clasificaron en más de una categoría, por eso la suma es superior al 100 % (por ejemplo las cajas y los contadores de las agencias de valores).

- 3) Análisis matemático de la distribución de incidencia por categoría.

Ponderación de factores.

Para ponderar el peso específico de cada factor, se partió-

- del criterio de establecer el porcentaje de ajuste de --- cada factor al máximo total posible; esto es, cuantitativamente ¿ qué proporción guarda la estructura ocupacional --- FINASA con relación al máximo de aptitud, máximo de responsabilidad y máximo de esfuerzo y condiciones de trabajo ?.

	<u>Porcentaje -</u> <u>máximo total</u> <u>posible.</u> <u>(% M T P)*</u>	<u>Porcentaje</u> <u>real.</u> <u>(% real)</u>	<u>Puntos</u> <u>(% real X 10)</u>
1. APTITUD _____	70	39	390
2. RESPONSABILIDAD _____	59	32	320
3. ESPUEZO Y CONDICIONES- DE TRABAJO _____	53	29	290
	182	100	1000
	----	----	-----

Para mayor claridad, se explica a continuación como se obtuvo el % M T P.

A P T I T U D .

A. INSTRUCCION FORMAL.

CLASE/SUBCLASE	FRECUENCIA**	PESO	PESO/CLASE
Primaria	1	X 1	= 1
Secundaria o ca- rrera comercial.	13	X 2	= 26

* El método de cálculo del % M T P fué obtenido, aplicando la ponderación media de cada uno de los subfactores de cada --- factor.

** La frecuencia es igual al número de casos.

CLASE/SUBCLASE	FRECUENCIA	PESO			PESO/CLASE
Preparatoria o - equivalentes	12	X	3	-	36
Estudios profes- ionales.	<u>29</u>	X	4	-	<u>116</u>
	55				179

M.T.P.*	$\frac{\text{PESO/CLASE}}{\text{M.T.P.}}$	X 100	% M.T.P. DEL SUBFACTOR.
55 X 4 = 220	$\frac{179}{220}$	X 100 =	81

B. EXPERIENCIA.

CLASE/SUBCLASE	FRECUENCIA	PESO			PESO/CLASE
Ninguna	2	X	1	-	2
Hasta 6 meses	17	X	2	-	34
Hasta 1 año	23	X	3	-	69
Hasta 2 años	12	X	4	-	48
Hasta 3 años	<u>1</u>	X	5	-	<u>5</u>
	55				158

M.T.P.	$\frac{\text{PESO/CLASE}}{\text{M.T.P.}}$	X 100	% M.T.P. DEL SUBFACTOR.
55 X 5 = 275	$\frac{158}{275}$	X 100 =	54

C. CAPACIDAD TECNICA.

CLASE/SUBCLASE	FRECUENCIA	PESO			PESO/CLASE
Manejo de material - intelectual.					

* En este caso el M.T.P. es obtenido de suponer que los 55 puestos requieren estudios profesionales (clase de mayor peso).

CLASE/SUBCLASE	FRECUENCIA		PESO		PESO/CLASE
De aplicación rutinaria.	14	X	1	=	14
De aplicación variable.	<u>30</u>	X	2	=	<u>60</u>
	44				74
M.T.P.	$\frac{\text{PESO/CLASE}}{\text{M.T.P.}}$	X	100		% M.T.P. DE LA CLASE.
44 X 2 = 88	$\frac{74}{88}$	X	100	=	84

CLASE/SUBCLASE	FRECUENCIA		PESO		PESO/CLASE
Manejo de equipo - mecánico.					
De carácter simple.	37	X	1	=	37
De carácter complejo.	<u>13</u>	X	2	=	<u>26</u>
	50				63
M.T.P.	$\frac{\text{PESO/CLASE}}{\text{M.T.P.}}$	X	100		% M.T.P. DE LA CLASE.
50 X 2 = 100	$\frac{63}{100}$	X	100	=	63

Posteriormente, se obtiene la media de los porcentajes de los dos tipos de capacidad técnica.

$$\bar{X} = \frac{84 + 63}{2} = 73 \text{ (\% M.T.P. del - SUBFACTOR)}$$

D. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.

CLASE/SUBCLASE	FRECUENCIA	PESO	PESO/CLASE
Manejo de recursos - humanos y/o materiales y/o financieros.			
Manejo de un tipo de recursos.	3	X 1	= 3
Manejo de dos diferentes recursos.	8	X 2	= 16
Manejo de los tres tipos de recursos.	<u>7</u>	X 3	= <u>21</u>
	18		40

M.T.P.	$\frac{\text{PESO/CLASE}}{\text{M.T.P.}}$	X 100	% M.T.P. DEL SUBFACTOR.
18 X 3 = 54	$\frac{40}{54}$	X 100	= 74

E. CAPACIDAD DE COMUNICACION.

CLASE/SUBCLASE	FRECUENCIA	PESO	PESO/CLASE
(Interna, externa y exterior).			
De un tipo	24	X 1	= 24
De dos tipos	13	X 2	= 26
De tres tipos	<u>18</u>	X 3	= <u>54</u>
	55		104

M.T.P.	$\frac{\text{PESO/CLASE}}{\text{M.T.P.}}$	X 100	% M.T.P. DEL SUBFACTOR.
55 X 3 = 165	$\frac{104}{165}$	X 100	= 63

F. CREATIVIDAD E INICIATIVA.

CLASE/SUBCLASE	FRECUENCIA		PESO		PESO/CLASE
Limitarse a cumplir órdenes.	10	X	1	=	10
Detectar y señalar errores.	11	X	2	=	22
Proponer soluciones a los errores detectados.	20	X	3	=	60
Diseñar y proponer alternativas globales.	<u>14</u>	X	4	=	<u>56</u>
	55				148

M.T.P. $\frac{\text{PESO/CLASE}}{\text{M.T.P.}} \times 100$ % M.T.P. DEL SUBFACTOR.

$$55 \times 4 = 220 \quad \frac{148}{220} \times 100 = 67$$

Teniéndose los porcentajes de cada uno de los subfactores, se procede a la obtención del % M.T.P. del factor aptitud.

$$\bar{x} = \frac{81 + 54 + 73 + 74 + 63 + 67}{6} = 70$$

R E S P O N S A B I L I D A D .A. POR TIPO DE AUTORIDAD.

CLASE/SUBCLASE	FRECUENCIA		PESO		PESO/CLASE
Autoridad Staff	4	X	1	=	4
Autoridad Funcional	3	X	2	=	6
Autoridad de Línea	10	X	3	=	30
Autoridad de Línea y Funcional.	<u>2</u>	X	4	=	<u>8</u>
	19				48

M.T.P.	$\frac{\text{PESO/CLASE}}{\text{M.T.P.}}$	X	100	% M.T.P. DEL	
				SUBFACTOR.	
19 X 4 = 76	$\frac{48}{76}$	X	100	=	63

B. POR SUPERVISION.

CLASE/SUBCLASE	FRECUENCIA		PESO		PESO/CLASE
De actividades mecánicas y/o intelectuales no rutinarias.					
De un tipo	6	X	1	=	6
De dos tipos	5	X	2	=	10
De tres tipos	<u>5</u>	X	3	=	<u>15</u>
	16				31

M.T.P.	$\frac{\text{PESO/CLASE}}{\text{M.T.P.}}$	X	100	% M.T.P. DEL	
				SUBFACTOR.	
16 X 3 = 48	$\frac{31}{48}$	X	100	=	65

C. POR MANEJO DIRECTO DE VALORES.

CLASE/SUBCLASE	FRECUENCIA		PESO		PESO/CLASE
Hasta \$ 10,000.00	6	X	1	=	6
Hasta 100,000.00	4	X	2	=	8
Hasta 300,000.00	2	X	3	=	6
Más de 300,000.00	<u>4</u>	X	4	=	<u>16</u>
	16				36

M.T.P.		$\frac{\text{PESO/CLASE}}{\text{M.T.P.}}$	X	100		% M.T.P. DEL SUBFACTOR.
16	X	4	=	64	$\frac{36}{64}$	X 100 = 56

D. POR MANEJO DE DOCUMENTOS E INFORMACION.

CLASE/SUBCLASE	FRECUENCIA		PESO		PESO/CLASE
De carácter confi-- dencial y analítico.	13	X	1	=	13
De carácter confi-- dencial y rutinario.	26	X	2	=	52
De carácter analítico.	6	X	3	=	18
De carácter rutinario	<u>10</u>	X	4	=	<u>40</u>
	55				123

M.T.P.		$\frac{\text{PESO/CLASE}}{\text{M.T.P.}}$	X	100		% M.T.P. DEL SUBFACTOR.
55	X	4	=	220	$\frac{123}{220}$	X 100 = 56

E. POR MANEJO DE EQUIPO.

CLASE/SUBCLASE	FRECUENCIA		PESO		PESO/CLASE
Auxilio en la utili- zación de equipo.	2	X	1	=	2
Utilización de equipo.	44	X	2	=	88
Utilización y manteni- miento de equipo.	5	X	3	=	15
Utilización, manteni- miento y reparación -- del equipo.	<u>2</u>	X	4	=	<u>8</u>
	53				113

M.T.P.				$\frac{\text{PESO/CLASE}}{\text{M.T.P.}}$	X 100		% M.T.P. DEL SUBFACTOR.
53	X	4	=	212	$\frac{113}{212}$	X 100	= 53

Teniéndose los porcentajes de cada uno de los subfactores, se procede a la obtención del % M.T.P. del factor responsabilidad.

$$\bar{X} = \frac{63 + 65 + 56 + 56 + 53}{5} = 59$$

E S F U E R Z O Y C O N D I C I O N E S D E -----
T R A B A J O .

A. ESFUERZO.

CLASE/SUBCLASE	FRECUENCIA	PESO	PESO/CLASE
1. Esfuerzo físico:			
Posición rutinaria	47	X 1	= 47
Desplazamiento	23	X 2	= 46
Estiba	2	X 3	= 6
Operación muscular	<u>8</u>	X 4	= <u>32</u>
	80		131

M.T.P.				$\frac{\text{PESO/CLASE}}{\text{M.T.P.}}$	X 100		% M.T.P. DE LA CLASE
80	X	4	=	320	$\frac{131}{320}$	X 100	= 41

CLASE/SUBCLASE	FRECUENCIA		PESO		PESO/CLASE
2. Esfuerzo mental por manejo numérico y/o literario y/o de relaciones humanas.					
Por manejo de un elemento.	10	X	1	"	10
Por manejo de dos elementos.	23	X	2	"	46
Por manejo de tres elementos.	<u>17</u>	X	3	"	<u>51</u>
	50				107

H.T.P.	$\frac{\text{PESO/CLASE}}{\text{H.T.P.}}$	X	100		% H.T.P. DE LA CLASE.
50 X 3 = 150	$\frac{107}{150}$	X	100	"	71

Posteriormente se obtiene la media de los porcentajes del esfuerzo físico y mental.

$$\bar{x} = \frac{41 + 71}{2} = 56 \text{ (\% H.T.P. del subfactor)}$$

B. CONDICIONES DE TRABAJO.

CLASE/SUBCLASE	FRECUENCIA		PESO		PESO/CLASE
Expuesto a condiciones de trabajo de oficina.	52	X	1	"	52
Expuesto a condiciones riesgosas de accidente.	10	X	2	"	20

CLASE/SUBCLASE	PRECUENCIA	PESO	PESO/CLASE
Expuesto a condiciones riesgosas de robo.	$\frac{6}{68}$	X 3	$\frac{18}{90}$

M.T.P.	$\frac{\text{PESO/CLASE}}{\text{M.T.P.}}$	X 100	% M.T.P. DEL - SUBFACTOR.
68 X 3 = 204	$\frac{90}{204}$	X 100	= 51

Teniéndose los porcentajes de cada uno de los subfactores, se procede a la obtención del % M.T.P. del factor esfuerzo y condiciones de trabajo:

$$\bar{X} = \frac{56 + 51}{2} = 53$$

4) Ponderación de subfactores.

Los pesos de cada subfactor del factor aptitud, se ponderaron de acuerdo a la importancia expresada cuantitativamente, que guardan dentro del factor.

	<u>% M.T.P.</u>	<u>% REAL</u>	<u>PUNTOS</u>
1. INSTRUCCION FORMAL	81	20	78
2. EXPERIENCIA	54	13	51
3. CAPACIDAD TECNICA	73	18	70
4. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA	74	18	70
5. CAPACIDAD DE COMUNICACION	63	15	59

	<u>% M.T.P.</u>	<u>% REAL</u>	<u>PUNTOS</u>
6. CAPACIDAD DE CREATIVIDAD E INICIATIVA.	<u>67</u>	<u>16</u>	<u>62</u>
	412	100	390
	---	----	-----

La forma en que se sacaron los puntos fué viendo que $\%$ ---- (cuántos puntos) representaba el $\%$ REAL, con relación a 390, --- que fueron los puntos obtenidos del M.T.P. del factor aptitud. -- Por ejemplo, los 76 puntos del subfactor instrucción formal, --- representan el 20 % de los 390 puntos del factor aptitud ----- ($390 \times 20 \div 100$); los 50 puntos del subfactor experiencia representan el 30 % de los 390 puntos del factor aptitud ($390 \times 30 \div 100$) y así sucesivamente.

A continuación se ponderaron los subfactores del factor --- responsabilidad.

	<u>% M.T.P.</u>	<u>% REAL</u>	<u>PUNTOS</u>
1) Por tipo de autoridad.	63	21	67
2) Por supervisión.	65	21	67
3) Por manejo directo de valores	56	18	58
4) Por manejo de documentos e -- información.	69	23	74
5) por manejo de equipo.	<u>53</u>	<u>17</u>	<u>54</u>
	306	100	320
	----	----	-----

El proceso de cálculo para los puntos de cada subfactor fué el mismo que el seguido anteriormente, pero tomando en cuenta --

- que 320 fueron los puntos obtenidos del M.T.P. del factor ---
responsabilidad.

Por último, siguiéndose el mismo proceso de cálculo, se ---
ponderaron los subfactores del factor esfuerzo y condiciones ---
de trabajo.

	<u>% M.T.P.</u>	<u>% REAL</u>	<u>PUNTOS</u>
1) Esfuerzo	56	52	151
2) Condiciones de trabajo.	<u>51</u>	<u>48</u>	<u>139</u>
	107	100	290
	-----	-----	-----

Habiéndose realizado la ponderación de los subfactores, ----
se procedió a otorgar a todas las clases y subclases de cada ----
subfactor y poder obtener así los criterios cuantitativos básicos
para el método de valuación de puestos.

Ponderación del subfactor de instrucción.

	<u>PESO</u>	<u>%</u>	<u>PUNTOS</u>
1) Primaria	6 años esc.	14	11 = (14 % de 78)
2) Secundaria o Carrera Comercial.	9 " "	21	16
3) Preparatoria o equivalente.	12 " "	28	22
4) Estudios profesionales	<u>16</u> " "	<u>37</u>	<u>29</u>
	43	100	78
	-----	-----	-----

El proceso de cálculo para todas las clases y subclases de -
cada subfactor, fué similar al empleado para calcular el número -

- de puntos de cada subfactor. Esto es, se vió cuantos puntos - (qué %) representaba el % con relación a los puntos obtenidos - en el % M.T.P. del subfactor.

Por ejemplo, el subfactor instrucción formal, al ponderarse dió 78 puntos.

Entonces, para calcular el número de puntos por cada clase y subclase de dicho factor, el punto de referencia fué 78.

Por ejemplo, los 11 puntos de la clase primaria representan el 14 % de los 78 ($78 \times 14 \div 100$) puntos del subfactor ---- instrucción formal; los 16 puntos de la clase secundaria o carrera comercial representan el 21 % de los 78 puntos ($78 \times 21 \div 100$) del subfactor, y así sucesivamente.

Esto mismo se hizo en el cálculo de todas las clases y --- subclases de todos los subfactores, tomándose los % M.T.P. correspondientes a cada subfactor.

Con respecto al peso, éste se otorgó en todos los casos -- de acuerdo a las escalas descritas en el marco teórico de dos - formas:

1. Otorgándolo en forma arbitraria pero proporcional (por --- ejemplo, subfactor experiencia).
2. Determinándolo según un criterio de proporcionalidad diferencial de acuerdo a la complejidad del proceso (por ejemplo, subfactor capacidad técnica).

	<u>FESC</u>	<u>%</u>	<u>PUNTOS</u>
b) De carácter complejo	<u>7</u>	<u>70</u>	<u>15</u>
	10	100	21
	==	====	====

Ponderación subfactor capacidad administrativa.

	<u>PESO</u>	<u>%</u>	<u>PUNTOS</u>
1) Manejo de un tipo	1	17	12
2) Manejo de dos tipos	2	33	23
3) Manejo de tres tipos	<u>3</u>	<u>50</u>	<u>35</u>
	6	100	70
	==	====	====

Ponderación subfactor comunicación.

	<u>PESO</u>	<u>%</u>	<u>PUNTOS</u>
1) De un tipo	1	17	10
2) De dos tipos	2	33	19
3) De tres tipos	<u>3</u>	<u>50</u>	<u>30</u>
	6	100	59
	==	====	====

Ponderación de creatividad e iniciativa.

	<u>PESO</u>	<u>%</u>	<u>PUNTOS</u>
1) Limitarse a cumplir órdenes	1	10	6
2) Detectar y señalar errores	2	20	12
3) Proponer soluciones a errores	3	30	19
4) Diseñar y proponer alternativas globales.	<u>4</u>	<u>40</u>	<u>25</u>
	10	100	62
	==	====	==

Ponderación del subfactor de experiencia.

	<u>PESO</u>	<u>%</u>	<u>PUNTOS</u>
1) Ninguna	0	0	0
2) Hasta seis meses	1	10	5
3) Hasta un año	2	20	10
4) Hasta dos años	3	30	15
5) Hasta tres años	<u>4</u>	<u>40</u>	<u>21</u>
	10	100	51
	***	****	****

Ponderación subfactor capacidad técnica.

	<u>PESO</u>	<u>%</u>	<u>PUNTOS</u>
1) Manejo material intelectual	7	70	49
2) Manejo equipo mecánico	<u>3</u>	<u>30</u>	<u>21</u>
	10	100	70
	***	****	****

Ponderación manejo material intelectual.

	<u>PESO</u>	<u>%</u>	<u>PUNTOS</u>
a) De aplicación rutinaria	3	30	15
b) De aplicación variable	<u>7</u>	<u>70</u>	<u>34</u>
	10	100	49
	***	****	****

Ponderación manejo de equipo mecánico.

	<u>PESO</u>	<u>%</u>	<u>PUNTOS</u>
a) De carácter simple	3	30	6

Ponderación de responsabilidad por tipo de autoridad.

	<u>PESO</u>	<u>%</u>	<u>PUNTOS</u>
1) Autoridad Staff	1	10	7
2) Autoridad Funcional	2	20	13
3) Autoridad Lineal	3	30	20
4) Autoridad Lineal y Funcional.	<u>4</u>	<u>40</u>	<u>27</u>
	10	100	67
	==	====	====

Ponderación de responsabilidad por supervisión.

	<u>PESO</u>	<u>%</u>	<u>PUNTOS</u>
1) De un tipo	1	17	11
2) De dos tipos	2	33	22
3) De tres tipos	<u>3</u>	<u>50</u>	<u>34</u>
	6	100	67
	==	====	====

Ponderación de responsabilidad por manejo de valores.

	<u>PESO</u>	<u>%</u>	<u>PUNTOS</u>
1) Hasta \$ 10,000.00	1	10	6
2) Hasta " 100,000.00	2	20	12
3) Hasta " 300,000.00	3	30	17
4) Más de " 300,000.00	<u>4</u>	<u>40</u>	<u>23</u>
	10	100	58
	==	====	====

Ponderación de responsabilidad por manejo de documentos e información.

	<u>PESO</u>	<u>%</u>	<u>PUNTOS</u>
1) De carácter confidencial y analítico.	4	40	30
2) De carácter confidencial y rutinario.	3	30	22
3) De carácter analítico.	2	20	15
4) De carácter rutinario.	<u>1</u>	<u>10</u>	<u>7</u>
	10	100	74
	**	****	****

Ponderación de responsabilidad por manejo de equipo.

	<u>PESO</u>	<u>%</u>	<u>PUNTOS</u>
1) Auxilio en la utilización	1	10	5
2) Utilización de equipo.	2	20	11
3) Utilización y mantenimiento.	3	30	16
4) Utilización, mantenimiento y reparación del equipo.	<u>4</u>	<u>40</u>	<u>22</u>
	10	100	54
	***	****	****

Ponderación del subfactor esfuerzo.

	<u>PESO</u>	<u>%</u>	<u>PUNTOS</u>
1) Esfuerzo físico	3	30	45
2) Esfuerzo mental	<u>7</u>	<u>70</u>	<u>106</u>
	10	100	151
	**	****	****

(1) Ponderación de esfuerzo físico.

	<u>PESO</u>	<u>%</u>	<u>PUNTOS</u>
1) Posición rutinaria	1	10	4
2) Desplazamiento	2	20	9
3) Estiba	3	30	14
4) Operación muscular	<u>4</u>	<u>40</u>	<u>18</u>
	10	100	45
	***	****	****

(11) Ponderación de esfuerzo mental.
(manejo numérico y/o literario de relaciones humanas).

	<u>PESO</u>	<u>%</u>	<u>PUNTOS</u>
1) Por manejo de un elemento	1	17	18
2) Por manejo de dos elementos	2	33	35
3) Por manejo de tres elementos	<u>3</u>	<u>50</u>	<u>53</u>
	6	100	106
	***	****	****

Ponderación del factor condiciones de trabajo.

	<u>PESO</u>	<u>%</u>	<u>PUNTOS</u>
1) Expuesto a las condiciones de una oficina.	1	17	24
2) Expuesto a condiciones --- riesgosas por accidente.	2	33	46
3) Expuesto a condiciones --- riesgosas de robo.	<u>3</u>	<u>50</u>	<u>69</u>
	6	100	139
	***	****	****

Con la puntuación precisada para cada factor, subfactor, - clase y subclase, se procedió a concentrarla de tal manera, que sirviera de criterio cuantitativo del método de valuación de -- puestos.

Este a su vez, sería la fuente de donde se obtuvieran los- puntos para calificar las cédulas de entrevista.

A continuación se presenta el método de valuación de ----- puestos.

5) Método de valuación de puestos (criterios cuantitativos).

1.	APTITUD _____	390
	A. INSTRUCCION FORMAL _____	78
	1. Primaria _____	11
	2. Secundaria	
	o	
	Carrera Comercial _____	16
	3. Preparatoria	
	o	
	Equivalente _____	22
	4. Estudios Profesionales _____	29
	B. EXPERIENCIA _____	51
	1. Ninguna _____	0

2.	Hasta seis meses _____	5
3.	Hasta un año _____	10
4.	Hasta dos años _____	15
5.	Hasta tres años _____	21
C.	CAPACIDAD TECNICA _____	70
1.	En manejo de material intelectual _____	49
	a) De aplicación rutinaria _____	15
	b) De aplicación variable _____	34
2.	En manejo de equipo mecánico _____	21
	a) De carácter simple _____	6
	b) De carácter complejo _____	15
D.	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA _____	70
	Por manejo de recursos humanos y/o materiales y/o financieros.	
1.	Manejo de un tipo de recursos _____	12
2.	Manejo de dos diferentes recursos _____	21
3.	Manejo de los tres tipos de recursos _____	35
E.	CAPACIDAD DE COMUNICACION _____	59
	INTERNA (*), EXTERNA (**), EXTERIOR (***)	
1.	De un tipo _____	10
2.	De dos tipos _____	19

3. De tres tipos _____ 30

- Dentro de la Institución.
- Dentro del Sector Público.
- Dentro del Contexto.

F. CAPACIDAD DE CREATIVIDAD E INICIATIVA _____ 62

1. Limitarse a cumplir órdenes _____ 6
2. Detectar y señalar errores _____ 12
3. Proponer soluciones a los errores detectados _____ 19
4. Diseñar y proponer alternativas globales _____ 25
(Sistemas, procedimientos, métodos)

II. RESPONSABILIDAD _____ 320

A. RESPONSABILIDAD POR TIPO DE AUTORIDAD _____ 67

1. Autoridad Staff _____ 7
2. Autoridad Funcional _____ 13
3. Autoridad de Línea _____ 20
4. Autoridad de Línea y Funcional _____ 27

B. RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION _____ 67

De actividades mecánicas y/o intelectuales
rutinarias y/o intelectuales no rutinarias.

1. De un tipo _____ 11

2.	De dos tipos _____	22
3.	De tres tipos _____	34
C.	POR MANEJO DIRECTO DE VALORES _____	58
1.	Hasta \$ 10,000.00 _____	6
2.	Hasta 100,000.00 _____	12
3.	Hasta 300,000.00 _____	17
4.	Más de 300,000.00 _____	23
D.	POR MANEJO DE DOCUMENTOS E INFORMACION _____	74
1.	De carácter confidencial y analítico _____	30
2.	De carácter confidencial y rutinario _____	22
3.	De carácter analítico _____	15
4.	De carácter rutinario _____	7
E.	POR MANEJO DE EQUIPO _____	54
1.	Auxilio en la utilización de equipo _____	5
2.	Utilización del equipo _____	11
3.	Utilización y mantenimiento de equipo _____	16
4.	Utilización, mantenimiento y reparación de equipo _____	22

III ESFUERZO Y CONDICIONES DE TRABAJO _____ 290

A. ESFUERZO _____ 151

1. Esfuerzo físico _____ 45
 - a) Posición rutinaria _____ 4
 - b) Desplazamiento _____ 9
 - c) Estiba _____ 14
 - d) Operación muscular _____ 18

2. Esfuerzo mental por manejo numérico
y/o literario y/o de relaciones humanas _____ 106
 - a) Por manejo de un elemento _____ 18
 - b) Por manejo de dos elementos _____ 35
 - c) Por manejo de tres elementos _____ 53

B. CONDICIONES DE TRABAJO _____ 139

1. Expuesto a las condiciones de trabajo
de oficina _____ 24

2. Expuesto a condiciones riesgosas de
accidente _____ 46

3. Expuesto a condiciones riesgosas de
robo _____ 69

Una vez ya establecidos los puntos por clase, subclase, factor y subfactor, se contaba con todos los elementos para proceder a la valuación de los puestos, cuya explicación se anota a continuación.

P. VALUACION DE LOS PUESTOS.

La valuación de los puestos se realizó de acuerdo a la puntuación establecida en el método ya descrito.

La forma en que se hizo fué: el tomar la cédula matriz que contenía todos los datos acerca de un puesto y cotejarla con el método de valuación de puestos (criterios cuantitativos) para así ver cuántos puntos se daban a cada uno de los factores y subfactores de cada categoría. Esto se hizo para todos los puestos.

Para llevar a cabo esta valuación, se elaboró un formato que representara la valuación y permitiera la tabulación (véase el cuadro No. 7 "formato de valuación").

Como puede observarse en el formato de valuación; los datos calificados fueron los mismos que contenía la cédula de entrevista.

En la valuación de los puestos no intervinieron los pasantes que realizaban su servicio social, sino que toda la valuación la realizó el personal de la Subgerencia de Planeación Administrativa, siendo importante la participación del psicólogo adscrito a ella.

formato de valuación

1) PUESTO ESPECIFICO ANALISTA DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

2) PUNTOS I = 162 + II = 54 + III = 136 = 352

3) VALOR _____

CATEGORIAS		FACTOR	SUB FACTOR	CLASE	SUB CLASE		
1) APTITUD		162				ii) RESPONSABILIDAD	94
A) INSTRUCCION FORMAL			29			A) POR TIPO DE AUTORIDAD	13
1) PRIMARIA						1) AUTORIDAD STAFF	
2) SECUNDARIA O CARRERA COMERCIAL						2) AUTORIDAD FUNCIONAL	13
3) PREPARATORIA O EQUIVALENTE						3) AUTORIDAD LINEAL	
4) ESTUDIOS PROFESIONALES				29		4) AUTORIDAD LINEAL Y FUNCIONAL	
B) EXPERIENCIA		15				B) POR SUPERVISION	
1) NINGUNA						1) DE UN TIPO	
2) HASTA 6 MESES						2) DE DOS TIPOS	
3) HASTA 1 AÑO						3) DE TRES TIPOS	
4) HASTA 2 AÑOS				15		4) C) POR MANEJO DE VALORES	
5) HASTA 3 AÑOS						1) HASTA \$ 10,000.00	
C) CAPACIDAD TECNICA		40				2) HASTA 100,000.00	
1) MANEJO DE MATERIAL INTELECTUAL				34		3) HASTA 300,000.00	
A) DE APLICACION RUTINARIA						4) MAS DE 300,000.00	
B) DE APLICACION VARIABLE				34		D) POR MANEJO DE DOCUMENTOS E INFORMACION	30
2) MANEJO DE EQUIPO MECANICO				6		1) CONFIDENCIAL Y ANALITICO	30
A) DE CARACTER SIMPLE				6		2) CONFIDENCIAL Y RUTINARIO	
B) DE CARACTER COMPLEJO						3) ANALITICO	
D) CAPACIDAD ADMINISTRATIVA (RN-M-F)		23				4) RUTINARIO	
1) MANEJO DE UN TIPO						E) MANEJO DE EQUIPO	11
2) MANEJO DE DOS TIPOS				23		1) AUXILIO EN LA UTILIZACION	
3) MANEJO DE TRES TIPOS						2) UTILIZACION DE EQUIPO	11
E) CAPACIDAD DE COMUNICACION (IN-EX-EXTR)		30				3) UTILIZACION Y MANTENIMIENTO	
1) DE UN TIPO						4) UTILIZACION, MANTENIMIENTO Y REPARACION	
2) DE DOS TIPOS				30		iii) ESFUERZO Y CONDICIONES DE TRABAJO	136
3) DE TRES TIPOS						A) ESFUERZO	66
F) CAPACIDAD DE CREATIVIDAD E INICIATIVA		25				1) ESFUERZO FISICO	12
1) LIMITARSE A CUMPLIR ORDENES						a) POSICION RUTINARIA	6
2) DETECTAR Y SENALAR ERRORES						b) DESPLAZAMIENTO	8
3) PROPONER SOLUCION A ERRORES				25		c) ESTIBA	
4) DISEÑAR Y PROPONER ALTERNATIVAS						d) OPERACION MUSCULAR	
						2) ESFUERZO MENTAL (M-L-RN)	53
						a) UN TIPO	
						b) DOS TIPOS	
						c) TRES TIPOS	53
						B) CONDICIONES DE TRABAJO	70
						1) CONDICIONES DE TRABAJO DE OFICINA	24
						2) RIESGO ACCIDENTES	46
						3) RIESGO ROBO	

Esta etapa fué importante en sí misma, pero además porque la valuación debía estar en relación directa con las funciones desarrolladas en el puesto, debiendo existir una correspondencia entre puestos específicos y valuación.

Planteado de otra manera, esto sería que, por ejemplo: el puesto de una mecanógrafa debía tener una valuación menor -teóricamente- que el de una secretaria, pues aunque las dos trabajaban con equipo (máquina de escribir) la segunda tiene más responsabilidad y funciones que la primera.

Este tipo de análisis tuvo que hacerse a todos los puestos, de tal forma que la puntuación representara la diferencia objetiva entre uno y otro puesto.

Con objeto de corregir cualquier posible sesgo subjetivo, todos los formatos de valuación fueron sometidos a crítica directa del Subgerente.

En pocos casos hubo que hacer ajustes a algunos puestos, volviéndose a revisar las fuentes originarias de información. Esto porque había duda en cuanto a una valuación objetiva.

Para ejemplificar mejor cómo fué realizada la valuación, obsérvese el contenido del puesto de analista de sistemas administrativos, expuesto en el cuadro No. 7.

1. VALUACION DEFINITIVA.

Al llevarse a cabo la valuación, se encontró que en algunos puestos existían algunas dudas en cuanto a la puntuación dada originalmente, por lo que se hizo necesario el realizar una valuación definitiva de todos los puestos. Esta valuación definitiva consistió en la revisión sistemática de las calificaciones de cada puesto.

Esto, que pudiera parecer una duplicación del trabajo -- realizado en el punto anterior, en realidad fué una confirmación necesaria en función de la previsión requerida en una -- investigación de esta naturaleza.

Esta información permitió contar con datos precisos para elaborar el diagrama de dispersión y dar a conocer así cuál -- era la situación real del personal de la institución.

R. ELABORACION DE LA CURVA DE SALARIOS.*

El primer problema al que hubo que enfrentarse para elaborar la curva, fué el que un mismo puesto tenía una gama de salarios. Esto es, que por ejemplo, para el desempeño de actividades iguales, varias personas percibían sueldos diferentes. Para que pudiera llevarse a cabo la elaboración de la -- curva, hubo que relacionar funcionalmente el puntaje asignado

* Algunos párrafos se cifraron de "Estructura Ocupacional -- FINASA". Análisis de la Curva de Salarios. Subgerencia -- de Planeación Administrativa. FINASA, México. Septiembre de 1978.

- a los diferentes puestos de la estructura ocupacional y --- los niveles de salario correspondientes. A la valuación de -- puestos, reflejada en el puntaje mencionado, se le denominó - variable explicativa y a los niveles de salario, variable --- explicada.

Según el modelo teórico, dicha relación sería directa, - es decir que a mayor puntaje correspondería mayor salario, -- y viceversa, caracterizándose el ajuste proporcionalmente --- perfecto por una línea recta que parte del origen (lo cual -- asegura que, independientemente de su inclinación, el porcentaje de cambio en el puntaje, se reflejará en un porcentaje - igual y/o proporcional de cambio en el salario. Con el objeto de establecer una relación aceptable y pertinente entre los - puntos de cada puesto y el salario, se presentaron cuatro --- posibilidades:

La primera relacionó dichos puntos por puesto con el salario promedio de cada puesto (media aritmética); la segunda representó la puntuación con el centro o el valor-medio de la magnitud de los salarios de cada puesto (mediana); la tercera contrastó la puntuación con la cifra de salario más frecuente en cada puesto (moda); y en la cuarta, la relación se estableció con aquella cifra de - salario que resultase más elevada, de entre la media, la mediana y la moda de cada puesto. Esta información se -- sistematizó para su posterior diagramación en el formato que se presenta en el cuadro 8.

Cada una de éstas posibilidades se representó en un ---
diagrama de dispersión de observaciones en donde cada par --
ordenado (puntaje, salario) correspondió a cada puesto. Esto
planteó un problema estocástico, es decir, en qué medida cada
una de las muestras obtenidas (cuatro en total) reflejaba
el comportamiento esperado de las variables, de acuerdo al -
modelo teórico. En otras palabras, en qué medida las mues---
tras desprendidas de la estructura ocupacional de FINASA ---
reflejaban el comportamiento de los salarios como función --
directa de la valuación de puestos.

El mencionado problema estocástico fué abordado por me-
dio del análisis de regresión y correlación bivariadas, con-
el objeto de obtener ecuaciones de regresión estimadas, por-
ajuste mínimo-cuadrático, y de establecer el grado de bondad
en dicho ajuste por medio del coeficiente de correlación. Se
utilizó para ello el programa de cómputo MAT-03, el cual ---
proporcionó el ajuste mínimo-cuadrático en forma lineal, ---
cuadrática, exponencial, logarítmica, potencial y geométri--
ca.

De acuerdo a los resultados obtenidos se decidió optar-
por el primer caso (salario medio por puesto), dado que, de-
entre las medidas de tendencia central, la media aritmética-
fué la más representativa; los errores estándar de sus esti-
mas resultaron de los más bajos, sus coeficientes de corre-
lación fueron de los más altos, y la prueba de Fisher resul-
tó negativa en todas las ecuaciones que le correspondieron.-

Desde un punto de vista meramente técnico, el cuarto caso resultó el más deseable, en razón de sus mínimos grados de heteroscedasticidad, pero dado que se sustenta en un criterio híbrido y que, en términos de política salarial representaría un mayor costo para la Institución, se optó por los salarios promedio.

Una vez que se decidió realizar el análisis, tomando como base los niveles de salario medio, se tuvo que discriminar entre las seis posibilidades representadas por las ecuaciones antes mencionadas. La elección fué por la ecuación estimada de regresión lineal, en razón de que reveló un mínimo grado de heteroscedasticidad y que su coeficiente de correlación resultó bastante aceptable, además de su manejo geométrico accesible. Su prueba F arrojó resultados muy convenientes y su error estándar de estimación fué de los más bajos. (Véase gráfica 4').

La ecuación de regresión fué:

$$Y = 629.46 + 35.91 X$$

donde:

$$L = 629.46$$

$$B = 35.91$$

que representan los estimadores mínimo-cuadráticos buscados y la ecuación de arriba representa la curva de salarios estimada.

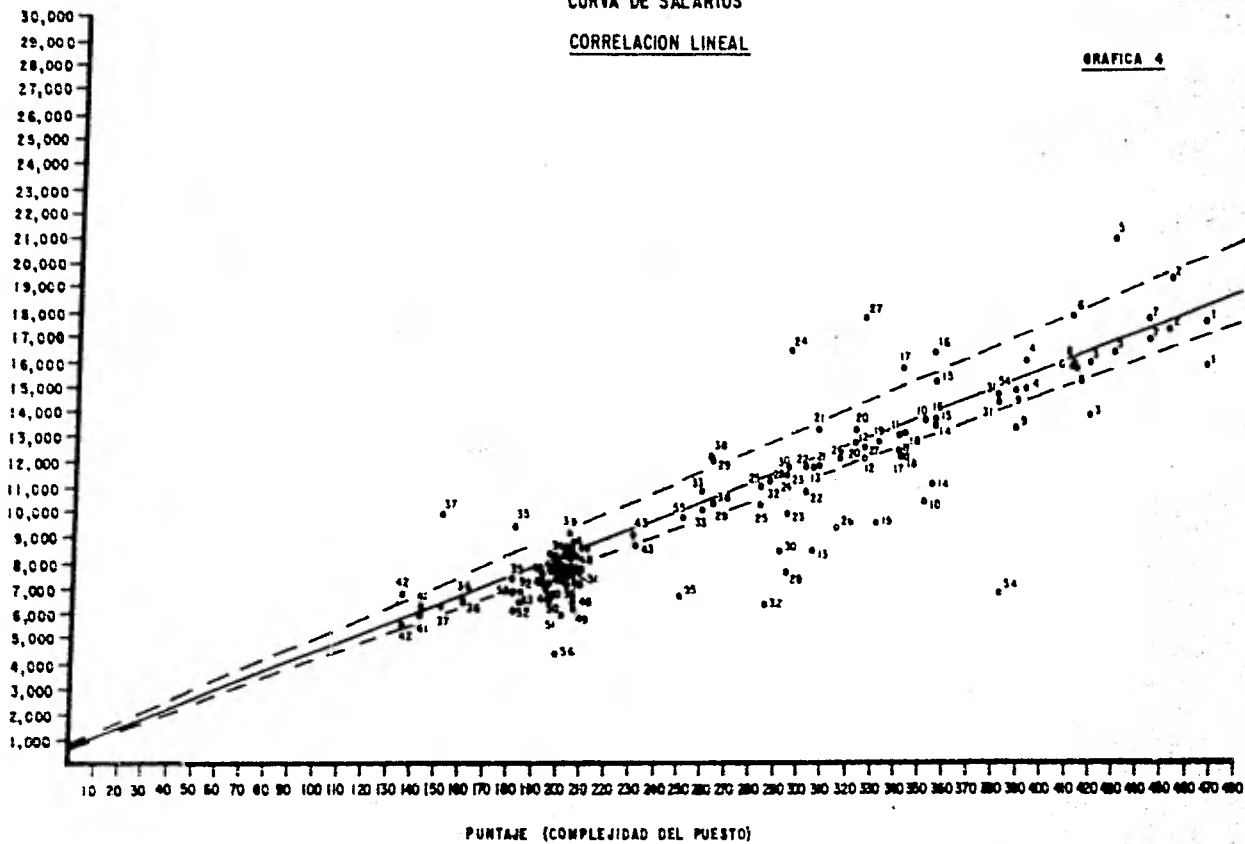
* Las gráficas 4 y 5 tienen una pequeña variación, al detectarse un error de cálculo (mínimo) en el método de valuación.

PROGRAMA DE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

CURVA DE SALARIOS

CORRELACION LINEAL

GRAFICA 4



El coeficiente de correlación fué de:

$$r = 0.8122$$

y, por tanto, el coeficiente de determinación fué:

$$r^2 = 0.6596$$

Esto significa que la variación de los salarios es ----- explicada en un 65.96 %, por los puntos resultantes de la --- valuación de puestos, y en el porcentaje restante, por factores no considerados más que aleatoriamente en el modelo.

Sin embargo, como ya se indicó, en los momentos de contrastar el ingreso de cada puesto (su promedio) con la recta, se encontró el que había puestos por encima y por debajo de la misma; esto es, era palpable la existencia de puestos sobrepagados y puestos subpagados.

Esto se sistematizó en el cuadro número 9 "Análisis ---- salarial por puesto específico" en donde también, y solamente como punto de referencia, se incluyó una correlación cuadrática de la situación salarial visualizada en la gráfica 5.

El conocimiento anterior, serviría de base para:

- 1) Proponer un nuevo tabulador con el diseño de la estructura ocupacional.
- 2) Realizar el ajuste de salarios.

Es necesario tener en consideración que desde el inicio-

PROGRAMA DE INVESTIGACION DE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

ESTRUCTURA OCUPACIONAL: ANALISIS SALARIAL POR PUESTO ESPECIFICO *

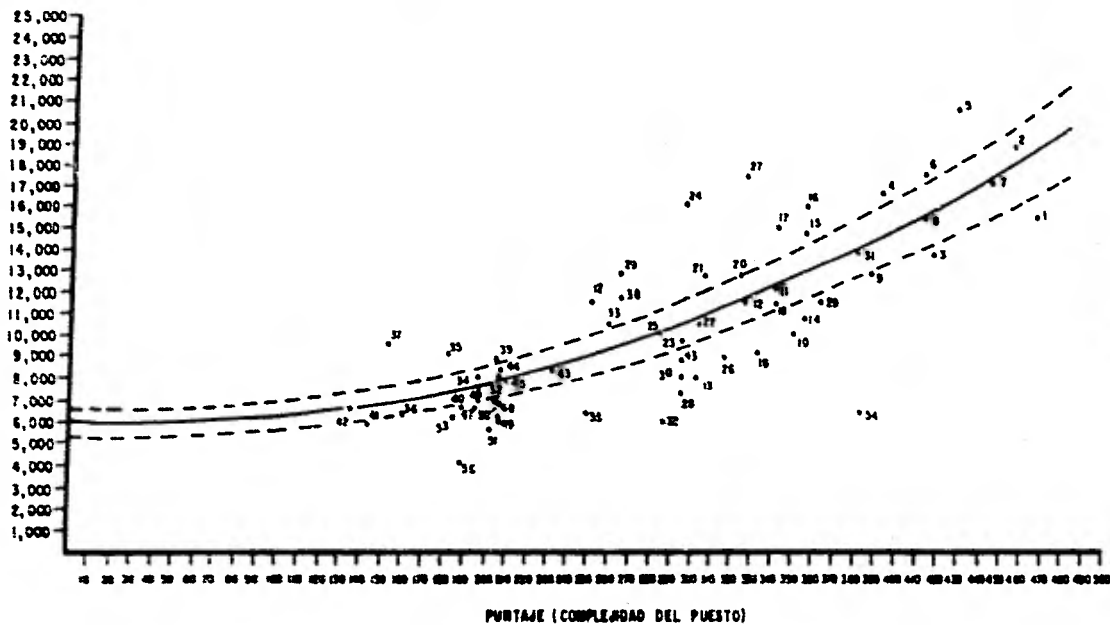
PUESTO ESPECIFICO	CORRELACION LINEAL		CORRELACION CUADRATICA	
	SOBREPAGADO	SUBPAGADO	SOBREPAGADO	SUBPAGADO
1) Jefe Depto. Area Sustantiva		x		
2) Jefe de Agencia	x			
3) Jefe de Area Adjetiva		x		
4) Jefe de Coordinación Administrativa	x		x	
5) Asesor Eco. Financiero	x		x	
6) Asesor Jurídico	x		x	
7) Coordinador de Supervisión				
8) Supervisión de Ing. Privado				
9) Supervisor de Ing. Público		x		x
10) Jefe de Oficina Area Sustantiva		x		x
11) Jefe de Oficina Area Adjetiva				

* EJEMPLO

CUADRO 9

PROGRAMA DE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS
 CURVA DE SALARIOS
CORRELACION CUADRATICA

GRAFICA 5



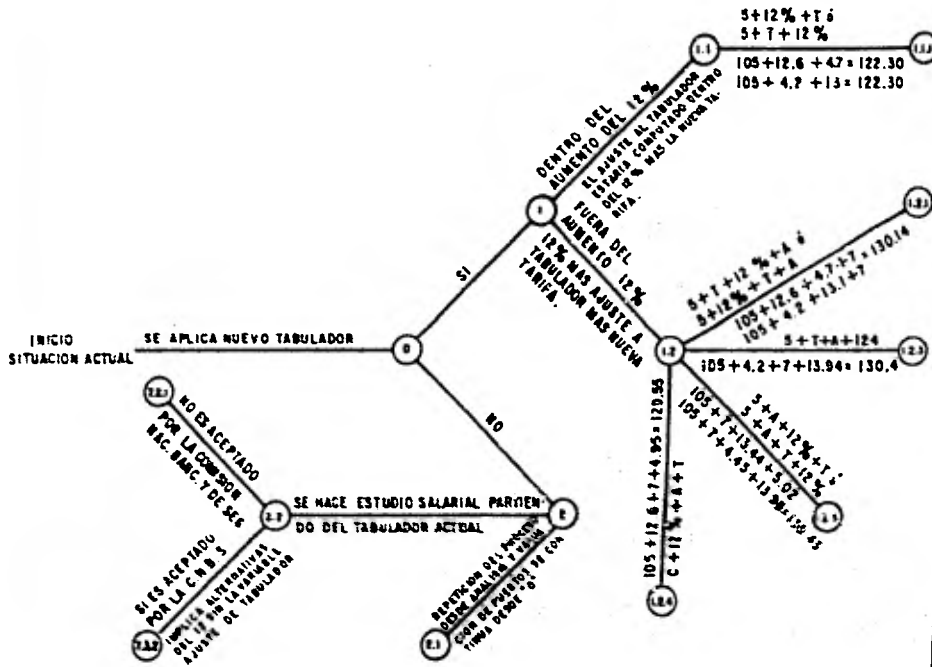
- de la investigación, los funcionarios correspondientes ----
estaban en el entendido de que la institución tendría que ---
realizar una erogación con objeto de realizar el ajuste sala-
rial. Además existía una partida para promociones y compensa-
ciones de aproximadamente \$ 12'500,000.00 .

Para esto, se disponía de una partida presupuestal des--
tinada específicamente para tal fin y los correspondientes --
aumentos salariales.

Si a ésto se le aúna el que para ése entonces también,-
por disposición de la Comisión Nacional Bancaria, aumentarían
los salarios de las instituciones de crédito, era necesario -
el realizar un estudio que, considerara e integrara el sala--
rio del personal, el aumento aprobado por la Comisión Nacio--
nal Bancaria, el ajuste al tabulador, así como el cálculo del
impacto de la nueva tarifa impositiva (4 %).

Ante ésto, se resolvió efectuar un análisis de alterna--
tivas para representar diferentes opciones de combinación de-
los aspectos arriba mencionados. Dicho análisis sobre alter--
nativas se presenta a continuación en el diagrama 10.

ANALISIS DE ALTERNATIVAS



- A) CALCULO DEL AJUSTE AL TABULADOR.
- B) DIFERENCIA ENTRE EL 12% MENOS EL AJUSTE AL TABULADOR.
- C) AUMENTO AL PERSONAL EN GENERAL DE LA DIFERENCIA.
- D) CALCULO NUEVA TARIFA
- E) AUMENTO NUEVA TARIFA

- A) CALCULO DEL IMPACTO DE LA NUEVA TARIFA IMPOSITIVA Y SUS CONSECUENCIAS EN LA COMPOSICION DE LOS ELEMENTOS DE LA REMUNERACION Y LAS PRESTACIONES.
- B) CALCULO DEL AUMENTO DEL 12% SOBRE REMUNERACION MODIFICADA.
- C) AJUSTE DEL TABULADOR SOBRE (A) Y (B).

ELEMENTOS DEL MODELO.	
SALARIO	105.00
TARIFA IMPOSITIVA	4 %
AUMENTO	12 %
AJUSTE AL TABULADOR	7 %

OBSERVACIONES:

1) LAS ALTERNATIVAS 1.1.1 Y 1.2.1 SE AJUSTAN A LO PRESUPUESTADO; LA PRIMERA SIN MERMA A LA PARTIDA DE PROMOCIONES, Y LA SEGUNDA CON UNA MERMA CONSIDERADA APROXIMADAMENTE HASTA EN UN 60 %.

Comentando las alternativas:

- Alternativa 1.1.1

Esta alternativa, indudablemente es la más económica ----- para la institución, ya que implica que dentro del 12 % de - aumento, se lleva a cabo el ajuste al tabulador, lo que se - ajusta al presupuesto actual, sin tocar la partida para ---- promociones, sin embargo tiene las siguientes implicaciones:

- a) El aumento no sería general ni unipersonal, sino parti- cular y personalizado por caso.
- b) Podría acarrear muchas inconformidades por parte del -- personal, ya que algunos, los sobrepagados de acuerdo - con el análisis y valuación de puestos, el aumento ---- sería mínimo.
- c) No sería muy motivante.

- Alternativas 1.2.1 a 1.2.4

De éstas, la alternativa óptima es la 1.2.1 por las siguien- tes razones:

- a) Se dá el aumento general del 12 % .
- b) Además se hace el ajuste al nuevo tabulador y las -----

* Citado de "Programa de Análisis y Valuación de Puestos de -- FINASA". Análisis de Alternativas de Aumento de Salarios. --- Subgerencia de Planeación Administrativa. FINASA. México 1976.

- promociones con la partida de 11 millones para --
promociones, de las cuales aproximadamente el 60 %--
se utilizaría en el ajuste al tabulador.
- c) Todos los ajustes al tabulador se manejarán como --
promociones a la imagen del personal, lo cual es --
algo motivante.
- d) No rebasa el 12 % programado en el presupuesto ni -
los 11 millones de promociones también presupuesta--
do para 1979.
- e) Cumpliría los requerimientos de la Comisión Nacio--
nal Bancaria, en cuanto al aumento general y en ---
cuanto a la aplicación de un tabulador fundamenta--
do en un análisis y valuación de puestos.

La alternativa 2.1 implicaría la repetición del proceso--
desde el estudio de análisis y valuación de puestos, sin nin--
guna fundamentación técnica para dicha repetición.

La alternativa 2.2.1 implicaría que el estudio fuera ---
rechazado por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, ya--
que la base del mismo; el tabulador actual, no fué aceptado.

La alternativa 2.2.2 no es muy factible en tanto que el--
tabulador actual no fué aceptado y se requirió uno basado en--
un análisis y valuación de puestos.

Así pues, este estudio es de carácter parcial y su fina--
lidad es orientar en la toma de decisiones, fundamentando la--

- necesidad de adaptar el nuevo tabulador de salarios y el proceso de su aplicación.

Una vez elaboradas, analizadas y seleccionada la alternativa referente al aumento de sueldos, se realizó el Proceso de Aplicación del Ajuste y Aumento de Salarios y Compensaciones.

Para la aplicación del Ajuste al Tabulador y el Aumento -- de Salarios, se tenían dos alternativas:

- a) Integración del ajuste al tabulador, en el aumento de salarios, es decir, se calcularía el ajuste y se descontaría del 12 %, aumentándose solamente la diferencia.
- b) Ajuste al Tabulador y aumento del 12 % al salario, considerándolos como eventos independientes.

Se aprobó la alternativa "b" por ser la manera en que no se alteraba la estructura del Tabulador, ya que el aumento se tomó como constante en el modelo y en el referente empírico.

Ahora bien en relación con las características del tabulador diseñado, fueron las siguientes:

- a) El tabulador fué el resultado del análisis comparativo bivariado de cada puesto tipo y su remuneración media; estos, se valuó la complejidad de cada puesto en cuanto a su descripción y especificación con el método de factores y puntos ya descrito.
- b) La estructura del tabulador se conformó de una matriz cuadrada en la cual el número de niveles de salarios, 14, le-

- corresponde al mismo número de puestos genéricos cuya combinación dió las diferentes categorías (71) concretas, en las que se ubicaron todos y cada uno de los puestos específicos de la estructura ocupacional de la Financiera, La relación puesto genérico - categorías - puesto específico, quedó en la siguiente forma:

<u>PUESTO GENERICO</u>	<u>CATEGORIAS</u>	<u>PUESTO ESPECIFICO</u>
<u>Jefe de Departamento</u>	E 19,296	Jefe de Departamento Area Sustantiva
	D 18,296	Jefe de Departamento Area Adjettiva
	C 17,296	Jefe de Agencia
	B 16,296	Jefe de Coordinación Administrativa
	A 15,296	
<u>Asesor</u>	C 17,296	Asesor Económico-Financiero
	B 16,296	Asesor Jurídico
	A 15,296	
<u>Supervisor</u>	G 19,296	
	F 18,296	
	E 17,296	Coordinador de Supervisión
	D 16,296	Supervisor de Ingenio Público
	C 15,296	Supervisor de Ingenio Privado
	B 14,296	
A 13,296		

<u>PUESTO GENERICO</u>	<u>CATEGORIAS</u>	<u>PUESTO ESPECIFICO</u>
<u>Jefe de Oficina</u>	C 15,296	Jefe de Oficina Area Sustantiva
	B 14,296	Jefe de Oficina Area Adjetiva
	A 13,296	
<u>Analista</u>		Analista de Sistemas Administrativos
		Analista Agroindustrial
	G 15,296	Analista de Fábrica
	F 14,296	Analista de Campo
	E 13,296	Analista Dictaminador de Crédito
	D 12,296	Analista Auditor
	G 11,296	Analista Jurídico
	B 10,296	Analista de Sistemas de Cómputo
	A 9,296	Analista Financiero
		Analista de Contabilidad
	Analista Estadígrafo	
	Analista Programador	
<u>Jefe de Sección</u>	C 14,296	Jefe de Sección Area Sustantiva
	B 13,296	Jefe de Sección Area Adjetiva
	A 12,296	
<u>Contador</u>	D 13,296	
	C 12,296	
	B 11,296	Contador de Agencia
	A 10,296	

<u>PUESTO GENERICO</u>	<u>CATEGORIAS</u>	<u>PUESTO ESPECIFICO</u>
	G 15,296	
	F 14,296	
	E 13,296	
<u>Personal Servicio Médico</u>	D 12,296	Médico
	C 11,296	Enfermera
	B 10,296	
	A 9,296	
	E 13,296	
	D 12,296	Cajero General*
<u>Cajero</u>	C 11,296	Cajero de Agencia
	B 10,296	Cajero Guarda Valores
	A 9,296	
	D 12,296	
	C 11,296	
<u>Promotor</u>	B 10,296	Promotor de Valores
	A 9,296	

* En este caso, el salario real (\$ 17,525.00) está determinado por la antigüedad; lo que hace superior al de la categoría.

<u>PUESTO GENERICO</u>	<u>CATEGORIAS</u>	<u>PUESTO ESPECIFICO</u>
<u>Secretaria</u>	G 12,296	
	F 11,296	Secretaria Ejecutiva
	E 10,296	Secretaria
	D 9,296	Taquimecanógrafa
	C 8,296	Mecanógrafa
	B 7,296	Recepcionista
<u>Operador</u>	A 6,296	
	F 12,296	Operador de Computadora
	E 11,296	Operador de Máquinas de Contabilidad
	D 10,296	Operador de Télex
	C 9,296	Operador de Máquinas de Impresión
	B 8,296	Operador de Conmutador
<u>Auxiliar Administrativo</u>	A 7,296	
	F 12,296	Dibujante
	E 11,296	Auxiliar de Apoyo Administrativo
	D 10,296	Auxiliar de Contabilidad
	C 9,296	Archivista
	B 8,296	Bibliotecario
A 7,296		

<u>PUESTO GENÉRICO</u>	<u>CATEGORÍAS</u>	<u>PUESTO ESPECÍFICO</u>
<u>Auxiliar de Servicios</u>	D 10,296	Electricista
	C 9,296	Técnico Telefonista
	B 8,296	Almacenista
	A 7,296	Carpintero
		Chofer
		Mensajero

- c) Los niveles de salarios que en la primera propuesta de ---- tabulador resultaron de \$ 6,100.00 a \$ 19,100.00, tienen --- un intervalo constante de \$ 1,000.00. El intervalo fué el -- resultado de la división entre el rango salarial y el número de puestos genéricos que constituyen las categorías base: -- el punto más bajo de la curva (6,100) y el más alto ----- (19,100) entre el número de puestos genéricos (14).

Cabe señalar que el cálculo del intervalo se realizó -- a partir del punto máximo de la correlación (17,329) más - el 10 % de margen de seguridad que en la curva se localizó - en 19,100.

Así la distribución de los puestos específicos por ni-- vel de salario quedó integrada en la siguiente forma:

DISTRIBUCION DE LOS PUESTOS ESPECIFICOS POR NIVEL DE SALARIO DE
ACUERDO A LA CORRELACION.

<u>NIVEL SALARIO</u>	<u>PUESTO ESPECIFICO</u>
1. 19,100	
2. 18,100	
3. 17,100	1 - 2 - 7
4. 16,100	3 - 5
5. 15,100	4 - 6 - 8 - 9
6. 14,100	27
7. 13,100	10 - 11 - 12 - 13 - 14 - 15 - 16
8. 12,100	17 - 18 - 24 - 26 - 29
9. 11,100	19 - 20 - 21 - 22 - 23 - 25 - 28 - 30 - 32
10. 10,100	31 - 33 - 38
11. 9,100	43
12. 8,200	34 - 39
13. 7,100	44 - 45 - 46 - 47 - 48 - 49 - 50 - 52
14. 6,100	36 - 37 - 41 - 42 - 51 - 53 - 54 - 55

Los intervalos para cada puesto específico se construirán a partir del margen positivo (10 %) y el negativo (10 %) de la curva, para cada puesto genérico que se tomará como categoría.

Hay que aclarar que con el aumento al salario mínimo -el cual ocurrió en las fechas en que se estaba desarrollando la investigación- se ajustaron las fronteras de cada nivel de salario en \$ 196.25, quedando el nivel inferior en \$ 6,296.25 y el último en \$ 19,296.25 (pos-

--teriormente con el aumento salarial que se dió a los empleados,--
el último nivel se desplazó a \$ 20,296.00). (Véase el cuadro 10).

En forma similar se llevó a cabo el ajuste de salarios de ---
los funcionarios, estableciéndose una correspondencia de tal forma
que todos los funcionarios que tuvieran el mismo nivel, percibie--
ran igual sueldo.* (Véase cuadro 11).

En razón de la institución, cuenta con oficinas foráneas de -
venta de valores en diversas partes de la república. Fué necesario,
siguiendo los mismos criterios que para la elaboración del tabula--
dor local, elaborar el tabulador de agencias.

Esto ocurrió debido a que los salarios mínimos varían en dis--
tintas zonas del país; entonces, el criterio que se adoptó fué el--
de tomarse como base el salario mínimo de la zona en la que se en--
cuentra cada agencia, para diseñar un tabulador particular para --
cada una de ellas. (Véase el cuadro 12 Tabulador de Agencias); por
ésto el tabulador de agencias, no presenta la simetría del tabula--
dor local, pues la diferencia del salario mínimo --base del tabula--
dor-- entre las agencias foráneas y locales e incluso entre las lo--
cales, fué en algunos casos significativa.

- d) Con respecto al tabulador propuesto como producto de una investi--
gación que detectó las funciones de los diferentes puestos de la -
estructura ocupacional, estableció la posibilidad de un movimiento

* Como política de igualación, las compensaciones se integran -
al salario.

SITUACION SALARIAL POR PUESTO ESPECIFICO

PUESTO ESPECIFICO	VALUACION	MEDIA	MEDIANA	MODA	RANGO
A) JEFE DE DEPARTAMENTO					
1) Area Sustantiva	465	15 509	14 265	14 265	6 510
2) Jefe de Agencia	453	18 999	14 175	16 100	9 004
3) Area Adjetiva	416	13 472	12 975	16 100	11 344
4) Coordinación Administrativa	390	16 714	17 525	19 485	10 133
B) ASESOR					
5) Económico Financiero	427	20 629	20 360	19 485	2 396
6) Jurídico	410	17 525	- o -	- o -	- o -
C) SUPERVISOR					
7) Coordinador de Supervisión	442	17 267	17 525	19 485	6 912
8) Supervisor de Ing. Privado	411	15 407	17 525	17 525	6 423
9) Supervisor de Ing. Público	386	12 956	12 572	12 572	7 524
D) JEFE DE OFICINA					
10) Area Sustantiva	349	10 058	8 800	8 800	3 776
11) Area Adjetiva	339	12 136	11 910	- o -	4 450

CUADRO 8

NIVEL DE SALARIOS PARA FUNCIONARIOS

NIVEL DE SALARIOS PUESTO	90 000	47 975	44 465	36 051	29 296	23 849	22 296	21 296
DIRECTOR GENERAL	A							
SUBDIRECTOR GENERAL		A						
SUBDIRECTOR			A					
GERENTE AUXILIAR, CONTRALOR GENERAL, TESORERO, GERENTE INTERNACIONAL				A				
GERENTE					A			
SUBGERENTE						A		
ASESOR							A	B

CUADRO 11

- escalafonario real; primeramente dentro del mismo puesto ----- genérico (ascenso en categorías) y en segundo lugar hacia un --- puesto específico ubicado en el puesto genérico inmediato supe-- rior. Esto se observa claramente en el cuadro 13.

Esto sentó las bases para operacionalizar el desarrollo real del personal que posteriormente se complementaría con una - política de reclutamiento y selección de personal, cuya primera- fuente alternativa de reclutamiento para cubrir las vacantes, -- sea el personal de FINASA a ser promovido al puesto de la plaza- vacante, si el candidato es apto de acuerdo a los procesos de -- selección, generándose una cadena cuya magnitud estará determi-- nada por la complejidad del puesto vacante y los candidatos ap-- tos con que se cuenta. De esta manera se utilizarán las fuentes- de reclutamiento exterior para cubrir las vacantes de las plazas de los puestos más bajos de la estructura ocupacional o de aque- llas vacantes que no pudieran cubrirse por el reclutamiento in-- terno; ajustándose de esta manera a la política de reclutamiento y selección de personal que establece el Reglamento Interior de- Trabajo de la Financiera.

- e) Con objeto de tener un punto de referencia con otras institucio- nes del sector público, en relación a los sueldos que pagaban -- a sus empleados, se llevó a cabo un análisis comparativo.

Dicho análisis comparativo tuvo como punto de referen-- cia la información proporcionada por las Unidades de Administra- ción de Recursos Humanos de NAFINSA, BANRURAL y BANXICO.

1912

1912

1912	
Month	Year
Jan	1912
Feb	1912
Mar	1912
Apr	1912
May	1912
Jun	1912
Jul	1912
Aug	1912
Sep	1912
Oct	1912
Nov	1912
Dec	1912

En la comparación se contrastaron los salarios más altos --- y los más bajos; sin embargo, hay que considerar que en NAFINSA -- se tiene además del salario del tabulador, cinco puestos en sala- rio de nómina especial, y al resto se le dá una compensación; --- en el Banco de México hay diferentes tabuladores; uno de ellos de carácter especial para el personal en desarrollo. Estas aclara--- ciones son pertinentes para ubicar los resultados del estudio --- dentro de sus limitaciones.

Respecto a la comparación, ésta se hizo en base a los pues--- tos de FINASA y los similares o equivalentes encontrados en las - otras instituciones.

Los salarios pagados de acuerdo al tabulador existente al -- momento de la investigación, fué detectado de acuerdo a la remu--- neración de las personas que ocupan los puestos.

Tanto el tabulador hasta entonces vigente como el propuesto, fueron sometidos a la comparación.

Dada la diversidad de los sueldos de las instituciones, la - comparación solo sirvió como un punto de referencia. (Véanse los- cuadros 14, 15 y 16).

El ajuste de salarios, se procedió a realizarlo de la si--- guiente manera;

La curva de salarios, como ya se indicó, demostró que algu--- nos puestos se encontraban sobrepagados, algunos otros subpagados y algunos más en el límite de la curva.

ANALISIS COMPARATIVO DE TABULADORES¹⁾

LIMITES MAYOR Y MENOR POR PUESTO GENERICO

CUADRO 14

PUESTO	NAFINSA SUELDO	BANRURAL SUELDO	BANCO DE MEXICO SUELDO	FINASA SUELDO ACTUAL	FINASA SUELDO PROPUESTO
JEFE DE DEPARTAMENTO	27,300	22,000* 17,500*	21,500 15,050	19,485 15,185	19,296 15,296
ASESOR	24,400 8,700	20,500* 15,100**	21,500 15,050	21,880 19,485	17,296 15,296
SUPERVISOR	24,400 9,700	13,000** 8,500**	15,928 11,360	17,525 10,255	19,296 13,296
JEFE DE OFICINA	24,400 12,500	18,300** 13,000**	15,928 11,360	14,255 12,575	15,296 13,296
ANALISTA	13,590 7,700	13,000** 9,000**	15,080 8,150	17,525 6,895	15,296 9,296
JEFE DE SECCION	11,980 11,090	14,000** 9,000**	13,450 9,592	12,205 9,800	14,296 12,296
CONTADOR	11,980 6,296 X	8,500** 6,400**	15,050 8,150	11,810 8,800	13,296 10,296
PERSONAL SERVICIO MEDICO			17,094 6,296 X	13,905 6,296 X	15,296 9,296
CAJERO	9,380 6,810	7,400** 6,296** X	15,050 11,360	10,255 6,525	13,296 9,296
PROMOTOR	9,380 7,750			11,910 6,296 X	12,296 8,296
SECRETARIA	9,380 6,296 X	8,500** 8,296** X	10,438 6,890	11,910 6,296 X	12,296 8,296
OPERADOR	10,570 8,610	8,500** 6,296** X	9,592 6,716	13,905 6,296 X	11,296 6,296
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	11,980 6,296 X	8,500** 8,296** X	9,198 6,296 X	6,895 6,296 X	11,296 6,296
AUXILIAR DE SERVICIOS		6,400** 6,296** X	9,198 6,296 X	6,895 6,296 X	9,296 6,296

¹⁾ INFORMACION PROPORCIONADA POR LAS UNIDADES DE ADMON. DE RECURSOS HUMANOS DE LAS DIFERENTES INSTITUCIONES.

** ADEMÁS, COMPENSACION DE \$1,500 A \$3,500

* ADEMÁS, SOBRESUELDO EN NOMINA ESPECIAL.

X AJUSTE DE ACUERDO AL SALARIO MINIMO ACTUAL

ANALISIS COMPARATIVO DE SUELDOS MAYORES.
TABULADOR PROPUESTO.

	NAMNSA	FINASA	DIFERENCIA	BANRURAL	FINASA	DIFERENCIA	BCO. DE MEXICO	FINASA	DIFERENCIA
JEFE DE DEPARTAMENTO.	27 300	19 296	- 8 004	22 000 X	19 296	- 2 704	21 500	19 296	- 2 204
ASESOR	24 400	17 296	- 7 104	20 500 X	17 296	- 1 204	21 500	17 296	- 4 204
SUPERVISOR	24 400	19 296	- 5 104	16 000 XX	19 296	+ 3 296	15 928	19 296	+ 3 368
JEFE DE OFICINA	24 400	19 296	- 5 104	19 800 XX	15 296	- 4 504	15 928	15 296	- 632
ANALISTA	13 590	16 296	+ 2 706	16 000 XX	15 296	- 1 704	15 050	15 296	+ 246
JEFE DE SECCION	11 980	14 296	+ 2 316	17 250 XX	14 296	- 2 954	13 450	14 296	+ 846
CONTADOR	11 980	13 296	+ 1 316	11 000 XC	13 296	+ 2 296	15 050	13 296	- 1 754
CAJERO	9 380	14 296	+ 4 916	9 400 XY	14 296	+ 4 896	15 050	14 296	- 754
PROMOTOR	9 380	12 296	+ 2 916	-	-	-	-	-	-
SECRETARIA	9 360	12 296	+ 2 936	11 000 XC	12 296	+ 1 296	10 438	12 296	+ 1 858
OPERADOR	10 570	11 296	+ 726	11 000 XX	11 296	+ 296	9 502	11 296	+ 1 794
ASISTENTE ADMV.	11 980	11 296	- 684	11 200 XX	11 296	+ 96	9 196	11 296	+ 2 100

INFORMACION PROPORCIONADA POR LAS UNIDADES DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DE LAS DIFERENTES INSTITUCIONES.

Y NO SE CONSIDERO SOBRE SUBLIO EN NOMINA ESPECIAL.

SE CONSIDERO COMPENSACION (DE \$ 1 500.00 A \$ 3 500.00 APROXIMADAMENTE).

ANALISIS COMPARATIVO DE SUELDOS MENORES.
TABULADOR PROPUESTO.

	NAFINSA	FINASA	DIFERENCIA	BANRURAL	FINASA	DIFERENCIA	BCO. DE MEXICO	FINASA	DIFERENCIA
JEFE DE DEPARTAMENTO	27 300	15 296	-12 004	17 500 X	15 296	-2 204	15 050	15 296	+ 246
ASESOR	8 700	15 296	+ 6 596	18 350 XX	15 296	-3 154	15 050	15 296	+ 246
SUPERVISOR	8 700	13 296	+ 4 596	11 000 XX	13 296	+ 2 296	11 360	13 296	+ 1 936
JEFE DE OFICINA	12 580	13 296	+ 716	16 000 XX	13 296	-2 704	11 360	13 296	+ 1 936
ANALISTA	7 700	9 296	+ 1 596	11 500 XX	9 296	-2 204	8 150	9 296	+ 1 146
JEFE DE SECCION	11 080	12 296	+ 1 206	11 500 XX	12 296	+ 796	9 592	12 296	+ 2 704
CONTADOR	8 295	10 296	+ 2 000	8 400 XX	10 296	+ 1 896	8 750	10 296	+ 2 146
CAJERO	6 810	8 296	+ 1 486	8 296 XX	8 296	-	11 360	8 296	- 2 064
PROMOTOR	7 700	9 296	+ 1 596	-	-	-	-	-	-
SECRETARIA	6 296	6 296	-	6 296 XX	6 296	-	6 890	6 296	- 594
OPERADOR	5 810	6 296	+ 486	6 296 XX	6 296	-	6 296	6 296	-
AUXILIAR CONTABLE	6 296	6 296	-	6 296 XX	6 296	-	6 296	6 296	-

INFORMACION PROPORCIONADA POR LAS UNIDADES DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DE LAS DIFERENTES INSTITUCIONES

X NO SE CONSIDERO SOBRE SUELDO EN NOMINA ESPECIAL.

XX SE CONSIDERO COMPENSACION (DE \$1 500. A \$3 500. APROXIMADAMENTE).

- AJUSTADO AL NUEVO SALARIO MINIMO.

CUADRO 16

U

Ahora bien, fué necesario el analizar salario de persona por persona para obtener el número de los puestos subpagados y el de los sobrepagados, así como las cantidades en que lo estaban.

Esto permitiría realizar el ajuste salarial, considerando -- el impacto presupuestal, resultado de la igualación a lo propuesto por el estudio. (Véase cuadro No. 17 "Implantación al Estudio de Salarios").

Además del impacto inmediato se previó el que algunos puestos deberían de ser ajustados en el término de un año.

La política principal de la adecuación de los salarios, fué la de que ninguna persona, aunque estuviera sobrepagada, debería recibir una disminución de sus ingresos; en todo caso, se pensó, -- debería de aumentarse a los subpagados.

Más no solamente se aumentó el sueldo a los empleados, sino también a los funcionarios. A éstos últimos en forma decreciente: 9 % a los Subgerentes, 7 % a los Gerentes, 5 % al Gerente Auxiliar, Contralor, Tesorero y Gerente Internacional, 3 % a los Subdirectores, 1 % al Subdirector General y \$ 10.00 al Director General.

Posteriormente, y como el ingreso de funcionarios no reflejaba una sistematización correspondiente a los diferentes niveles jerárquicos; en forma independiente se aplicó una nueva compensación a los funcionarios, de tal manera que entre éstos se dieran intervalos crecientes en los ingresos, de acuerdo al nivel jerárquico.

PROGRAMA DE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS
IMPLANTACION AL AJUSTE DE SALARIOS

DEPENDENCIA: _____

NOMBRE	ADSCRIPCION POR GERENCIA	PUESTO ESPECIFICO	CATEGORIA ACTUAL	SALARIO ACTUAL	CATEGORIA PROPUESTA	SALARIO PROPUESTO	AJUSTE DIFERENCIAL

CUADRO 17

- a) \$ 7,000.00 entre Subgerente y Gerente.
- b) \$ 8,000.00 entre Gerente y Contralor, etc.
- c) \$ 9,000.00 entre Contralor, etc. y Subdirectores.
- d) \$ 10,000.00 entre Subdirectores y Subdirector General.

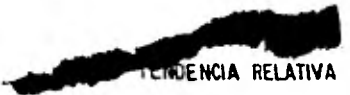
En función del mejoramiento por niveles de salario, éste fué - desde 33.26 % al nivel más bajo, o sea el salario mínimo del año -- pasado; a 9 % en los Subgerentes y 1 % al Subdirector General, o -- sea en términos globales, el aumento fué diferenciado más o menos - ajustándose a los resultados de la curva de salarios, se procuró -- aumentar más los puestos con remuneración más baja y a los puestos - subpagados.

En la gráfica No. 6 se plantea comparativamente la tendencia - del ajuste al tabulador y el aumento de salarios, quedando la fre-- cuencia de los sueldos para empleados y funcionarios de la siguien-- te forma:

<u>SUELDOS</u>	<u>NO. DE PERSONAS</u>
96,000.00	1
47,975.00	1
44,465.00	5
36,051.00	5
29,296.00	18
23,849.00	24
22,296.00	12
21,296.00	8

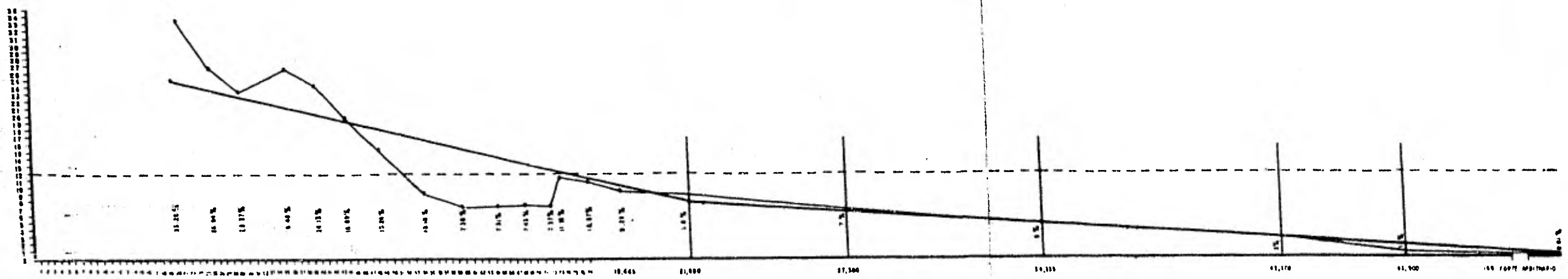
<u>SUELDOS</u>	<u>No. DE PERSONAS</u>
20,296.00	20
19,296.00	37
18,296.00	16
17,296.00	25
16,296.00	48
15,296.00	30
14,296.00	28
13,296.00	29
12,296.00	54
11,296.00	59
10,296.00	60
9,296.00	52
8,296.00	86
7,296.00	95
6,296.00	0

Con éste punto culminó la investigación realizada, misma ---
que se refirió a el análisis y la valuación de puestos en una ---
Institución Nacional de Crédito. El caso de Financiera Nacional -
Azucarera, S. A.



TENDENCIA RELATIVA DEL AUMENTO

GRAFICA 3



C O N C L U S I O N E S

1. Es factible realizar con éxito un programa de análisis - y valuación de puestos, sobre todo cuando se cuenta con el decidido apoyo de quienes en los más altos niveles -- directivos de la institución, toman las decisiones. Esto es muy importante porque de ello depende el que la información fluya más libremente y en consecuencia al mismo tiempo que se agiliza la investigación, la veracidad de la misma y sus beneficios sean mayores.

Deben presentarse de ser posible en forma clara y atractiva, los argumentos, las justificaciones y las ventajas y conveniencias de instaurar el análisis y la valuación de puestos.

Es importante que también esto lo conozcan los niveles - intermedios que cuentan con personal a ser investigado - a su cargo, así como quienes directamente responderán a la entrevista o cuestionario; a éste respecto es conveniente que quienes recaban la información sepan ganarse la confianza del personal, pudiéndose dar a los entrevistadores una capacitación previa (noción básica) -- en relaciones humanas.

Siendo todos los puntos del programa de la investigación importantes, puede afirmarse que un trabajo de éste tipo

- debe tener al menos los siguientes:

- a) Detección de la necesidad del estudio.
- b) Planteamiento del problema.
- c) Discusión del método a seguir.
- d) La elaboración en sí del programa, así como su discusión y ajustes correspondientes.
- e) La presentación del programa tanto a los funcionarios responsables de la administración de personal como -- a otros que al más alto nivel puedan aprobarlo e ---- impulsarlo.
- f) Investigación exploratoria sobre la estructura ocupacional vigente para su determinación.
- g) Diseño de la muestra por puesto y por área.
- h) Preparación del material -cuestionario- que servirá -- para recabar la información.
- i) Recopilación de la información.
- j) Análisis de la información.
- k) Caracterización de la tipología por puesto.

- l) Elaboración del método de valuación de puestos.
- m) Valuación de puestos.
- n) Elaboración de la curva de salarios.
- o) Reajustes del personal.
- p) Presentación final a los funcionarios para la toma de decisiones.

Algunas de las etapas citadas arriba, pueden ser desarrolladas en forma simultánea e indicadas en una gráfica --- que comprenda también el tiempo de realización de cada una de ellas.

Entre éstas etapas pueden presentarse informes del avance obtenido.

De la programación adecuada de las diferentes etapas, en cuanto a número, simultaneidad, secuencia y duración, --- depende en gran medida el éxito de la investigación.

2. El enfoque que se utiliza como punto de partida (Sistema-Integral de Administración de Recursos Humanos) muestra -

- su validez teórica y su factibilidad de aplicarse en --
la práctica, al verificarse que en razón de la interac---
ción de los subsistemas es posible el implementar cam----
bios en los mismos.

Esta interacción debe tomarse en cuenta para realizar ---
cualquier estudio de ésta naturaleza, ya que la influen---
cia del cambio puede ser directa o indirecta. Por ejem---
plo, al incrementarse los salarios del personal, existen-
repercusiones presupuestales que modifican algunos aspec-
tos relativos a las prestaciones socio-económicas que ---
otorga la empresa. Esto a su vez tiene relación con el --
incremento de motivación para el personal, al mismo tiem-
po que puede influir para complementar, reformar o trans-
formar el subsistema de relaciones jurídico laborales ---
-incluso la propia reglamentación al respecto- y así ----
sucesivamente contribuir a cambios en mayor o menor medi-
da en los otros subsistemas, como se indicará en algunas-
de las conclusiones subsecuentes.

Por ello, al efectuarse un estudio como el aquí presenta-
do, deben visualizarse -si no es posible a profundidad, -
cuando menos en forma elemental- los alcances de afecte---
ción que ocurrirán en los otros componentes de la admi---
nistración de personal, lo que a su vez puede influir ---
en la conformación de la investigación.

3. La elaboración del catálogo de puestos permite contar --- con información objetiva para efectuar la planeación de --- los recursos humanos. Lo mismo puede afirmarse de la va--- luación de puestos.

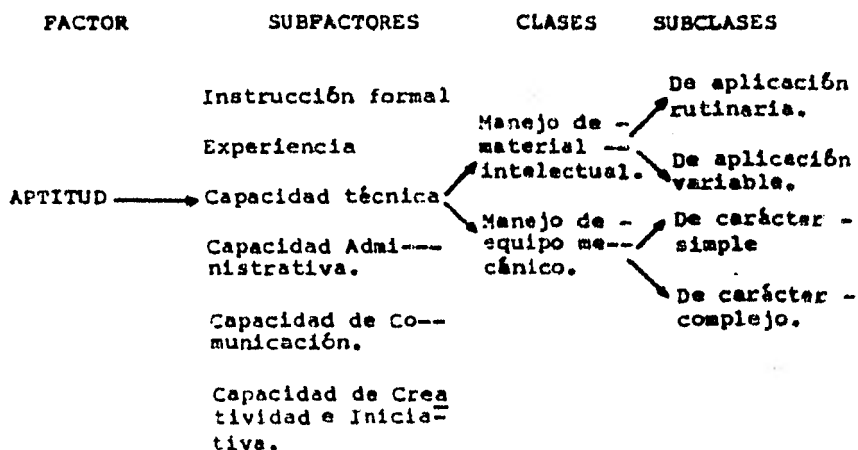
Por lo que se refiere al catálogo de puestos, éste deberá comprender al menos los siguientes aspectos:

- a) Nombre del puesto específico y áreas de adscripción.
- b) Actividades diarias, periódicas y eventuales del --- puesto.
- c) Requerimientos de presentación -si es el caso, equi- po especial-; de educación formal; de conocimientos- teórico - técnicos específicos y de experiencia.
- d) Tipo de iniciativa, creatividad y de habilidad espe- cífica requerida por el puesto.
- e) Relaciones y tipo de autoridad y comunicación con --- los niveles jerárquicos superior, similar y subordi- nado.
- f) Relación de responsabilidad con respecto a manejo de información confidencial, de valores, de documentos- y de equipo especializado.
- g) Tipo de esfuerzo físico y mental desarrollado en el- puesto, y
- h) Condiciones especiales de trabajo y riesgos a los ---

- que está expuesto el puesto.

Con relación a la valuación de puestos, ésta deberá hacerse sobre la información que se recabe, preferentemente para la elaboración del catálogo de puestos, pudiendo servir como punto de referencia los incisos arriba anotados que pueden ser valiables; pero para una mejor valuación -en caso de utilizar el método de puntos y factores- es preciso se determinen con claridad los factores de valuación, los subfactores, las clases y las subclases.

Por ejemplo* :



* Por su amplitud, no se mencionan aquí los demás factores, subfactores, clases y subclases considerados en el estudio.

Así, sucesivamente cada uno de los subfactores se divide en clases y si es el caso, éstas en subclases, de tal forma que se tengan indicadores de valuación en la forma más completa hasta donde sea posible.

El número de puestos, así como la calificación que se otorgue a las características de los mismos, van a conformar la estructura del método de valuación, la cual deberá revisarse, a fin de que sea coherente.

4. El catálogo de puestos racionaliza la captación de personal al fijar criterios que al seguirse, ubiquen al personal adecuado en los puestos vacantes.

Este catálogo deberá ser dado a conocer a las oficinas administrativas que manejan personal ya que, al saber las funciones de los puestos de su área, tendrán más claridad en cuanto a las características que deberán cubrir quienes aspiren a ocupar un puesto vacante.

5. Como resultado de una investigación de esta naturaleza - pueden detectarse necesidades de capacitación de personal y diseñarse procedimientos o cursos específicos.

Estas necesidades son expresadas espontáneamente por los jefes de los entrevistados o por ellos mismos y permiten

- tener conocimientos que más adelante pueden coadyuvar a la implementación de un programa general de capacitación en la institución.

6. Al efectuarse un estudio salarial se hace también necesario el revisar las prestaciones y servicios otorgados a los empleados, con objeto de que no exista una descompensación.

Esto puede hacerse considerando la relación y proporción sueldo - prestaciones que existía antes de realizarse el estudio, observando si era adecuada o no.

En caso de ser adecuada y equilibrada, es recomendable -cuando sea el caso- un incremento a la partida de prestaciones acorde al aumento salarial.

Antes, sin embargo, deberán analizarse las posibilidades presupuestales, lo que puede conllevar que sea más factible efectuar el ajuste a corto o mediano plazo.

7. El incremento salarial a los empleados de la institución, puede ser utilizado como un elemento motivador. - Una investigación de este tipo permite instrumentar un sistema escalafonario.

Lo más adecuado para visualizar el sistema escalafona-

--rio es representarlo gráficamente. Esto puede hacerse --
 en una matriz cuadrada que enliste todos los puestos ----
 (en las columnas) y también todos los puestos (en los ---
 renglones). Tomándose como base los renglones, puede ----
 indicarse al relacionarlos con las columnas:

- a) los puestos a los cuales puede haber ascenso.
- b) el tiempo necesario de experiencia en el puesto ----
 para ascender cuando sea factible.

Debe considerarse también que un tabulador salarial que --
 presente una relación puesto genérico - salario, indica --
 -si son especificadas las categorías de cada puesto- las-
 posibilidades escalafonarias por puesto.

De todas formas, el criterio más racional para los ascen-
 sos escalafonarios es que se basen en una evaluación de --
 los méritos personales* de quienes aspiran a ocupar la --
 vacante y se seleccione a la persona que reúna mayor pun-
 tuación.

8. Se mejoran las relaciones de trabajo entre la institución
 y sus empleados al existir equitatividad en la distribu-
 ción del salario y el trabajo realizado.

* experiencia, conocimientos, puntualidad y asistencia,
 responsabilidad, disciplina, eficacia y eficiencia.

Aquí es importante que al realizarse el ajuste salarial - se dé a entender al personal el porqué algunos empleados reciben un incremento mayor que otros en razón de la mayor o menor responsabilidad y complejidad de los puestos. Se debe recalcar que se están sentando las bases para una más sana política salarial. Esto puede hacerse por medio de la divulgación interna en una circular o en el boletín de la institución.

9. Al conocerse las condiciones de trabajo de cada puesto, - es posible el modificarlas con objeto de que la seguridad e higiene se incrementen.

Aunque ésto no es propiamente parte de la investigación, - es deseable se lleve un registro de las quejas que expresan las personas a quienes se entrevista con objeto de -- sistematizarlas y presentarlas a los responsables de su - solución. De requerirse profundidad en éste aspecto, por detectarse considerables anomalías, se puede implementar un programa para resolverlas.

10. Los resultados de la investigación aportan datos significativos cuyos alcances llegan incluso a que se requiera transformar algunas disposiciones relativas a las condiciones generales de trabajo y al propio Reglamento Inte--

--rior de Trabajo de la institución, debiendo revisarse -
y actualizarse éste.

Ya que un Reglamento Interior no se actualiza a cada mo--
mento, es conveniente se vea que otras modificaciones ---
tanto de estructura como de contenido -relacionadas con -
otros subsistemas- se realizarán en el mismo. Aquí, es --
importante analizar la redacción del Reglamento Interior,
de tal forma, que su texto se interprete con claridad en-
cualquier momento.

11. La información obtenida en el desarrollo del estudio y --
durante el mismo, permite contar con información para --
la evaluación de la administración de los recursos huma--
nos y para la toma de decisiones.

Se deben pasar reportes a los funcionarios responsables -
durante el desarrollo del estudio, ya que con base en di-
cha información, éstos pueden indicar se haga énfasis en-
algunos aspectos o bien reorientar algunas directrices --
con objeto de un mejor logro del objetivo esperado.

Dichos reportes al presentarse, deben ser una síntesis --
clara de la(s) etapa(s) correspondiente(s).

12. Se delimitan claramente las funciones y responsabilidades

- de todos los puestos, unificándose la nomenclatura ----
de los títulos de los puestos, permitiéndose así, elabo--
rar una estructura ocupacional veraz.

Es conveniente el establecer el menor número posible de -
puestos genéricos, agrupando en ellos a los específicos,-
vr. gr.

PUESTO GENERICO

SECRETARIA

PUESTO ESPECIFICO

RECEPCIONISTA

MECANOGRAFA

TAQUIMECANOGRAFA

SECRETARIA

SECRETARIA EJECUTIVA

Y así sucesivamente con todos los puestos genéricos. Esto
facilita la posterior elaboración del tabulador salarial.

13. El análisis y la valuación de puestos efectuados, permi--
ten identificar el valor en puntos de cada puesto con ---
relación a los demás.

La curva de salarios requiere se relacionen el salario --
promedio por puesto específico y la valuación en puntos,-
para cada uno de ellos.

14. La estructura salarial y tabuladores deberán ser coheren--

--tes con la realidad del trabajo desempeñado. De -----
hecho éste es uno de los objetivos primordiales de la -
investigación.

15. A pesar de que el estudio de la Comisión de Administra-
ción Pública se efectuó en 1967, en la actualidad si---
guen teniendo vigencia y validez algunos aspectos de --
su diagnóstico, ya que no ha sido resuelta toda la pro-
blemática implicada.

Como podrá verse, en éstas conclusiones presentadas, --
el desarrollo de una investigación sobre análisis y ---
valuación de puestos puede redundar en la transforma---
ción de la administración de los recursos humanos de --
la institución.

A M E X O 1

M A R C O J U R I D I C O

DE ACUERDO CON LAS DISPOSICIONES QUE RIGEN EN GENERAL A LAS ---
INSTITUCIONES DE CREDITO, INCLUYENDO LAS INSTITUCIONES NACIO---
NALES DE CREDITO, LA FINANCIERA NACIONAL AZUCARERA, S. A., ---
ESTA SUJETA PRINCIPALMENTE A LAS SIGUIENTES DISPOSICIONES ----
JURIDICAS.

I LEGISLACION.

1.- LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PUBLICO ---
FEDERAL.

Publicada en el Diario Oficial de la Federación el -
31 de diciembre de 1973.

Con diversas reformas y adiciones.

2.- LEY GENERAL DE DEUDA PUBLICA.

Publicada en el Diario Oficial de la Federación el -
31 de diciembre de 1976.

3.- LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.

Publicada en el Diario Oficial de la Federación el -
29 de diciembre de 1976.

Reformada por Decreto publicado en el Diario Oficial
de la Federación el 8 de diciembre de 1978.

4.- LEY GENERAL DE CREDITO RURAL.

Publicada en el Diario Oficial de la Federación el -
5 de abril de 1976.

Con diversas reformas y adiciones.

5.- LEY DEL SEGURO SOCIAL.

Publicada en el Diario Oficial de la Federación el -
12 de marzo de 1973.

Con diversas reformas y adiciones.

6.- LEY SOBRE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y ALMACENES-
DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.

Publicada en el Diario Oficial de la Federación el -
31 de diciembre de 1979.

7.- LEY PARA EL CONTROL POR PARTE DEL GOBIERNO FEDERAL -
DE LOS ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS Y EMPRESAS DE ---
PARTICIPACION ESTATAL.

Publicada en el Diario Oficial de la Federación el -
31 de diciembre de 1970.

8.- LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

Publicada en el Diario Oficial de la Federación el -
19 de abril de 1970.

9.- CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION.

Publicado en el Diario Oficial el 19 de enero de ---
1967.

Con diversas reformas y adiciones.

10.- LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

Publicada en el Diario Oficial de la Federación el -
31 de diciembre de 1964.

Con diversas reformas y adiciones.

11.- LEY DE QUIEBRAS Y SUSPENSION DE PAGOS.

Publicada en el Diario Oficial de la Federación el -
20 de abril de 1943.

12.- LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DE CREDITO Y ORGANIZA--
CIONES AUXILIARES.

Publicada en el Diario Oficial de la Federación el -
31 de mayo de 1941.
Con diversas reformas y adiciones.

13.- LEY ORGANICA DEL BANCO DE MEXICO.

Publicada en el Diario Oficial de la Federación el -
31 de mayo de 1941.
Con diversas reformas y adiciones.

14.- LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES.

Publicada en el Diario Oficial de la Federación el -
4 de agosto de 1934.
Fe de erratas del 28 de agosto de 1934.
Con diversas reformas.

15.- LEY GENERAL DE TITULOS Y OPERACIONES DE CREDITO.

Publicada en el Diario Oficial de la Federación el -
27 de agosto de 1932.
Con diversas reformas y adiciones.

16.- LEY MONETARIA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

Publicada en el Diario Oficial de la Federación el -
27 de julio de 1931.
Con diversas reformas y adiciones.

II. REGLAMENTOS.

1.- REGLAMENTO DE LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

Publicado en el Diario Oficial de la Federación --
el 4 de octubre de 1977.

2.- REGLAMENTO SOBRE LAS INSTITUCIONES NACIONALES Y --
ORGANIZACIONES AUXILIARES NACIONALES DE CREDITO.

Publicado en el Diario Oficial de la Federación --
el 29 de junio de 1959.

Reformado por Decreto publicado en el Diario Ofi--
cial de la Federación el 22 de julio de 1975.

3.- REGLAMENTO DE TRABAJO DE LOS EMPLEADOS DE LAS ---
INSTITUCIONES DE CREDITO Y ORGANIZACIONES AUXI---
LIARES.

Publicado en el Diario Oficial de la Federación --
el 30 de diciembre de 1953.

Reformado y adicionado por Decreto publicado en --
el Diario Oficial de la Federación el 14 de julio-
de 1972.

4.- REGLAMENTO DE LA PARTE FINAL DEL ARTICULO 4o. DE -
LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DE CREDITO Y -----
ORGANIZACIONES AUXILIARES.

Publicado en el Diario Oficial de la Federación --
el 10 de julio de 1951.

5.- REGLAMENTO INTERIOR DE LA H. COMISION NACIONAL ---
BANCARIA Y DE SEGUROS.

Publicado en el Diario Oficial de la Federación --
el 14 de enero de 1935.

6.- REGLAMENTO DE INSPECCION, VIGILANCIA Y CONTABILI---
DAD DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO.

Publicado en el Diario Oficial de la Federación --
el 9 de febrero de 1935.

III DECRETOS.

1.- DECRETO POR EL QUE SE ESTABLECEN BASES PARA LA ---
CONSTITUCION, INCREMENTO, MODIFICACION, ORGANIZA---
CION, FUNCIONAMIENTO Y EXTINCION DE LOS FIDEICO---
MISOS ESTABLECIDOS O QUE ESTABLEZCA EL GOBIERNO --
FEDERAL.

Publicado en el Diario Oficial de la Federación --
el 27 de febrero de 1979.

2.- DECRETO POR EL QUE SE DECLARAN DE INTERES PUBLICO-
LA SIEMBRA, EL CULTIVO, LA COSECHA Y LA INDUSTRIA-
LIZACION DE LA CAÑA DE AZUCAR COMO MATERIA PRIMA -
DE LA INDUSTRIA AZUCARERA.

Publicado en el Diario Oficial de la Federación --
el 2 de enero de 1980.

- 3.- DECRETO POR EL CUAL SE CREA EL ORGANISMO FEDERAL - DESCENTRALIZADO DENOMINADO "COMISION NACIONAL DE LA INDUSTRIA AZUCARERA".

Publicado en el Diario Oficial de la Federación -- el 18 de diciembre de 1970.

Reformado y adicionado por dos distintos Decretos- publicados en los Diarios Oficiales de la Federación de fechas 12 de febrero de 1972 y 27 de octubre de 1975.

- 4.- DECRETO QUE APRUEBA LA INCORPORACION AL REGIMEN -- DEL SEGURO SOCIAL DE TODAS LAS INSTITUCIONES DE -- CREDITO Y ORGANIZACIONES AUXILIARES DE SEGUROS Y -- FIANZAS EN LA REPUBLICA MEXICANA.

Publicado en el Diario Oficial de la Federación -- el 18 de marzo de 1955.

IV ACUERDOS.

- 1.- ACUERDO POR EL QUE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL ADECUARAN SUS -- PLANES, SISTEMAS, ESTRUCTURAS Y PROCEDIMIENTOS --- CONFORME AL PROCESO PERMANENTE PROGRAMADO Y PARTICIPATIVO DE REFORMA ADMINISTRATIVA.

Publicado en el Diario Oficial de la Federación -- el 24 de abril de 1979.

- 2.- ACUERDO POR EL QUE LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACION PUBLICA PARAESTATAL A QUE SE REFIERE ESTE --- ACUERDO SE AGRUPAN POR SECTORES A EFECTO DE QUE --- SUS RELACIONES CON EL EJECUTIVO FEDERAL SE REALI--- CEN A TRAVES DE LA SECRETARIA DE ESTADO O DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO QUE SE DETERMINA.

Publicado en el Diario Oficial de la Federación --- el 17 de enero de 1977.

Reformado por Acuerdos publicados en el Diario --- Oficial de la Federación el 12 de mayo de 1977, --- el 10 de abril de 1978, el 27 de febrero de 1979,- y el 28 de enero de 1980.

- 3.- ACUERDO POR EL QUE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES --- DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL REALIZARAN --- LOS ACTOS QUE LEGAL Y ADMINISTRATIVAMENTE PROCEDAN PARA ESTABLECER UN SISTEMA DE ORIENTACION, INFOR--- MACION Y QUEJAS A FIN DE FACILITAR EL TRAMITE, --- GESTION Y SOLUCION DE LOS ASUNTOS QUE EL PUBLICO - PLANTEE ANTE ELLA Y PROMOVER LA PARTICIPACION Y --- COLABORACION DE LOS USUARIOS EN EL MEJORAMIENTO --- DE LOS SERVICIOS QUE SE LES PRESTA.

Publicado en el Diario Oficial de la Federación --- el 19 de septiembre de 1977.

- 4.- ACUERDO QUE DISPONE QUE LAS SECRETARIAS Y DEPARTAMENTOS DE ESTADO, LOS ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS, EMPRESAS DE PARTICIPACION ESTATAL, ASI COMO LAS OTRAS INSTITUCIONES NACIONALES QUE SE SEÑALAN SE ABSTENDRAN DE CONTRATAR SEGURO SOBRE LA VIDA CON OTRA INSTITUCION QUE NO SEA ASEGURADORA HIDALGO, S. A.

Publicado en el Diario Oficial de la Federación --
el 11 de junio de 1975.

- 5.- ACUERDO QUE AUTORIZA A LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO PARA VIGILAR QUE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACION DE LAS INSTITUCIONES NACIONALES DE CREDITO SE REUNAN MENSUALMENTE.

Publicado en el Diario Oficial de la Federación --
el 5 de octubre de 1966.

A N E X O 2

A T R I B U C I O N E S D E F I N A S A

De acuerdo con los estatutos en vigor y de conformidad -- con el artículo 26º de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, que señala las operaciones -- autorizadas a las sociedades financieras, la Financiera Nacional Azucarera, S. A. está facultada para:

- a) Promover la organización o transformación de toda clase -- de empresas o sociedades mercantiles.
- b) Suscribir y conservar acciones y partes de interés en --- empresas, sociedades o asociaciones mercantiles en coman- dita.
- c) Suscribir o colocar obligaciones emitidas por terceros, -- prestando o no su garantía por amortización e interés.
- d) Actuar como representante común de obligacionistas.
- e) Hacer servicio de caja y tesorería.
- f) Mantener en cartera, comprar, vender y en general, ope--- rar con valores y efectos de cualquier clase.
- g) Recibir en depósito, valores y efectos de comercio, así - como efectuar operaciones con divisas.
- h) Conceder préstamos con garantía de documentos mercantiles que provengan de operaciones de compra-venta de mercan--- cías en abonos.
- i) Conceder préstamos de habilitación o avío y refacciona--- rios.

- j) Otorgar créditos a la industria, a la agricultura o a la ganadería, con garantía hipotecaria o fiduciaria.
- k) Con base en créditos concedidos, aceptar cartas de crédito para compra de maquinaria, equipo y materia prima.
- l) Con base en créditos concedidos, otorgar aceptaciones y endosar y avalar títulos.
- m) Conceder préstamos y otorgar créditos simples o en cuenta corriente, con o sin garantía real.
- n) Suscribir y contratar empréstitos públicos y otorgar créditos para construcciones de obras o mejoras de servicio público.
- o) Emitir bonos financieros con garantía específica.
- p) Recibir préstamos o aceptar créditos exigibles a plazo -- no menor de noventa días o con previo aviso no inferior -- de treinta días; recibir depósitos a plazo superior a --- ciento ochenta días, o con previo aviso no inferior de -- treinta días.
- q) Adquirir bienes muebles y los inmuebles necesarios para -- su oficina matriz y sucursales.
- r) Girar, suscribir, aceptar, endosar, descontar y avalar -- letras y efectos de comercio, para documentar y realizar -- las operaciones que autorice la Ley General de Institu--- ciones de Crédito, sujetándose a los límites y prohibi--- ciones que la misma establece.

- s) Actuar como fiduciaria.
- t) Efectuar las operaciones necesarias para llevar a cabo --
los cometidos de financiamiento de la producción y de ---
colocación de capitales, así como efectuar todas las ope-
raciones autorizadas por la Ley General de Instituciones-
de Crédito o las que en lo sucesivo se autoricen a las --
Instituciones Financieras o Fiduciarias.

A N E X O 3

I N D I C E D E F I G U R A S

	PAGINA
Diagrama 1	Estructura orgánica actual de FINASA. 25
Diagrama 2	Enfoque programático de la administración. 26
Diagrama 3	Unidad del gasto programático. 27
Diagrama 4	Control de gestión administrativa. 28
Diagrama 5	Relación entre la estructura orgánica y - programática. 29
Diagrama 6	Visión esquemática del enfoque de siste-- mas. 55
Diagrama 7	Sistema Integral de Administración de --- Recursos Humanos. 59
Diagrama 8	Elementos del Sistema de Administración - y Desarrollo de Personal. 61
Gráfica 1	Ejemplo de curva de salarios. 138
Gráfica 2	Ejemplo de curva de salarios (máximos y - mínimos). 141
Cuadro 1	Estructura orgánica de FINASA 1973. 153
Cuadro 2	Estructura orgánica de FINASA 1979. 154
Diagrama 9	Interrelación de la información generada- por el análisis y valuación de puestos. 161
Gráfica 3	Proceso y control de actividades del pro- grama de análisis y valuación de puestos. 168
Cuadro 3	Tabulador de sueldos (anterior a la in--- vestigación). 178
Cuadro 4	Estructura ocupacional FINASA -concentra- do por puesto específico-. 185
Cuadro 5	Estructura ocupacional FINASA -estadísti- ca general por puesto específico-. 186

	PAGINA	
Cuadro 6	Diseño de muestra.	188
Cuadro 7	Formato de valuación.	249
Cuadro 8	Situación salarial por puesto específico.	253
Gráfica 4	Curva de salarios. Correlación lineal.	256
Cuadro 9	Análisis salarial por puesto específico.	258
Gráfica 5	Curva de Salarios. Correlación cuadrática.	259
Diagrama 10	Análisis sobre alternativas.	261
Cuadro 10	Tabulador propuesto.	272
Cuadro 11	Tabulador de funcionarios.	273
Cuadro 12	Tabulador de agencias.	274
Cuadro 13	Red de desarrollo de personal.	276
Cuadro 14	Análisis comparativo de tabuladores.	278
Cuadro 15	Análisis comparativo de tabuladores (sueldos mayores).	279
Cuadro 16	Análisis comparativo de tabuladores (sueldos menores).	280
Cuadro 17	Implantación al estudio de salarios.	282
Gráfica 6	Tendencia del ajuste del tabulador.	285

B I B L I O G R A F I A

1. Acosta Esparza, Daniel. "Teoría de la Metodología y -----
Técnicas en la Investigación Social". Colección So---
ciología Abierta. Universidad Iberoamericana. México-
1978.
2. Acuerdo por el que las Entidades de la Administración ---
Pública Paraestatal se agrupan en Sectores. Diario --
Oficial de la Federación. México. 17 de enero de ---
1977.
3. A. Zerilli. "Reclutamiento, selección y acogida de perso-
nal". en Biblioteca Deusto de Dirección y Organiza---
ción. Tomo 2. Ed. Deusto. Bilbao, España 1973.
4. Carrillo Castro Alejandro. "La Reforma Administrativa ---
en México". México. INAP.
5. Cincuenta Años de la Banca Central. Ensayos Conmemorati---
vos No. 17. Banco de México. México F.C.E. (Varios --
Autores).
6. Duhalt Krauss Miguel. "La Administración de Personal en -
el Sector Público". Un enfoque sistémico. INAP. Méxi-
co 1974.
7. Duhalt Krauss Miguel. "Los Manuales de Procedimientos ---
en las Oficinas Públicas". Facultad de Ciencias Polí-
ticas y Sociales. UNAM. México 1977.
8. Duhalt Krauss Miguel. "Técnicas de Comunicación Adminis-
trativa". Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.-
UNAM. México 1974.
9. Empresas Públicas. Colección Seminarios Núm. 7. Presiden-
cia de la República. Coordinación General de Estudios
Administrativos, México 1978. (Varios Autores).

10. Fertoni Marco y Actis Grosso Carlo. "Análisis y Valoración de Tareas". Biblioteca Deusto de Dirección y Organización. Volumen 4. Ediciones Deusto. Bilbao, España 1973.
11. Herrero Aleixandre José J. "Manual de Valoración de Puestos de Trabajo". Ed. Deusto. Bilbao, España 1966.
12. Instructivo para la elaboración de Manuales de Operación". Glosario de Términos. Financiera Nacional Azucarera -- (FINASA). México 1979.
13. Lanham E. "Valuación de Puestos. Bases Objetivas para fijar escalas de salarios". Compañía Editorial Continental, S. A. (CECSA). México 1970.
14. La Pierre C. "Valoración de Puestos de Trabajo". Colección Gestión. Ediciones Deusto. Bilbao, España 1966.
15. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. México. Presidencia de la República 1977.
16. Lucas Ortueta Ramón. "Valoración de Tareas y Estructura -- de Salarios". s/e. Madrid, España 1973.
17. Manual de Administración de Personal Bancario. Asociación de Banqueros de México. México 1978.
18. Manual de Organización. FINASA. Julio de 1980.
19. Molina Piñeiro Luis. "Estructura del Poder y Reglas del -- Juego Político en México". Ensayo de Sociología Política Aplicada. UNAM. México 1976.
20. Netter John y William Wasserman. "Fundamentos de Estadística". Aplicada a los negocios y la economía. CECSA. -- México 1970.

21. Patton John A. y Littlefield C. L. "Valoración de Tareas". Colección Gestión. Ediciones RIALP, S. A. Madrid, España 1961.
22. Pigors Paul y Meyers, Charles A. "La Administración de Personal. Un punto de vista y un método". Cía. Editorial-Continental. México 1979.
23. Programa de Análisis y Valuación de Puestos de FINASA. Documentos varios. FINASA. México 1978-79.
24. Reestructuración del Sistema General de Administración y - Desarrollo de Personal del Poder Ejecutivo Federal. -- Documentos Básicos. Presidencia de la República. Coordinación General de Estudios Administrativos. México - 1979.
25. Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones y Organizaciones Auxiliares. Asociación de Banqueros de México. México s/f.
26. Reglamento Interior de Trabajo. Financiera Nacional Azucarera, S. A. Institución Nacional de Crédito. México -- 1978.
27. Reyes Ponce Agustín. "Administración de Personal". 2a. --- parte. Sueldos y Salarios. Ed. Limusa. México 1978.
28. Reyes Ponce Agustín. "El Análisis de Puestos". Ed. Limusa. --Willey. México 1970.
29. Rodríguez Rodríguez Joaquín. Derecho Bancario. Ed. Porrúa. México 1976.
30. Ruiz Massieu José Francisco y Lozano Hernández Wilfrido. - "Nueva Administración Pública Federal". México. Ed. -- Tecnos. 1977.

31. Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos. -
Secretaría de Obras Públicas. (SCP). México 1975.
32. Trueba Barrera Jorge. Ley Federal del Trabajo. Ed. Porrúa.
México 1977.
33. Villagordoa Lozano José Manuel. "Doctrina General del Fideicomiso". Asociación de Banqueros de México. México,
D. F. 1976.
34. Yoder, Dale. "Manejo de Personal y Relaciones Industriales". Compañía Editorial Continental. México, 1970.