

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**Bases para el Diseño e Implantación de un Sistema
de Análisis y Valuación de Puestos por el Método
de Puntos en una Institución Nacional de Crédito en
el Distrito Federal**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE EN OPCION AL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N

VICTOR GERARDO RUIZ IRIARTE
ALEJANDRO HALGRAVES CERDA

DIRECTOR DEL SEMINARIO
LIC. MARIA GUADALUPE TORRES SOLIS



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

I N D I C E

Página:

- INTRODUCCION	1
- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
- DISEÑO DE LA HIPOTESIS	5
- DETERMINACION DE OBJETIVOS	6
- General	
- Específicos	
CAPITULO 1 - <u>GENERALIDADES</u>	8
1.1. ANTECEDENTES DE LOS RECURSOS HUMANOS EN MEXICO	9
1.2. CONCEPTOS GENERALES DEL SALARIO	15
1.2.1. Definición	15
1.2.2. Naturaleza Jurídica	16
1.2.3. Sus Atributos	19
1.2.4. Su Clasificación	22
1.2.5. El Principio de la Igualdad de los Salarios	24
1.3. ASPECTO ECONOMICO DEL SALARIO	25
1.4. ASPECTO MORAL DEL SALARIO	28
1.4.1. El Sustento del Trabajador y su Familia	29
1.4.2. La Situación de la Empresa	30
1.4.3. Necesidades del Bien Común	31
CAPITULO 2 - <u>DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS</u>	32
2.1. DEFINICION DE DESCRIPCION DE PUESTOS	33

2.2.	DATOS BASICOS DE UNA DESCRIPCION DE PUESTOS	33
2.2.1.	Datos Generales	34
2.2.2.	Función General	34
2.2.3.	Responsabilidades Principales	34
2.3.	APLICACION DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS	36
2.4.	DEFINICION DE ANALISIS DE PUESTOS	37
2.5.	OBJETIVO PRIMORDIAL DEL ANALISIS DE PUESTOS	38
2.6.	PRINCIPALES COMPONENTES DEL ANALISIS DE PUESTOS	39
2.7.	DIFERENCIA ENTRE DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS	42
2.8.	RECOPIACION DE INFORMACION PARA LA DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS	43
2.8.1.	El Método de Cuestionario	44
2.8.2.	El Método de Entrevista y Observación	46
2.8.2.1.	Cómo Realizar la Entrevista	49
	<u>CAPITULO 3 - METODOS BASICOS PARA VALUACION DE PUESTOS</u>	53
3.1.	GENERALIDADES	54
3.1.1.	Que es Valuación de Puestos	54
3.1.2.	Principales Beneficios de una Valuación	55
3.2.	METODO DE ALINEAMIENTO	59
3.3.	METODO DE GRADACION PREVIA	61
3.4.	METODO DE COMPACION DE FACTORES	64
3.5.	METODO DE PUNTOS	68
3.6.	CONCLUSION DEL ANALISIS DE LOS CUATRO METODOS BASICOS PARA VALUACION DE PUESTOS	73

CAPITULO 4.- <u>DISEÑO DE UN MANUAL DE VALUACION DE PUESTOS POR EL METODO DE PUNTOS</u>	77
4.1. ESTABLECIMIENTO DEL COMITE DE VALUACION DE PUESTOS	78
4.2. DETERMINACION Y DEFINICION DE LOS FACTORES DE VALUACION	83
4.3. ESTABLECIMIENTO Y DEFINICION DE GRADOS EN LOS FACTORES	92
4.4. PONDERACION DE FACTORES	106
4.5. ASIGNACION DE PUNTOS A LOS GRADOS	109
4.6. DETERMINACION DE LOS PUESTOS TIPO	112
4.7. ANALISIS Y VALUACION DE LOS PUESTOS TIPO	115
4.8. APLICACION DE LA PUNTUACION A NUESTRO TABULADOR DE SALARIOS	128
 CAPITULO 5 .- <u>INVESTIGACION DE CAMPO</u>	 133
5.1. JUSTIFICACION DE LA ENCUESTA SALARIAL	134
5.2. ELECCION DE LA MUESTRA	137
5.3. PLANEACION DE LA ENCUESTA	140
5.3.1. Tipo de información Requerida y Método de Recolección	140
5.3.2. Preparación y Formulación del Cuestionario	143
5.4. RECOPIACION Y CONCENTRACION DE DATOS	153
5.5. TABULACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS	153
5.6. PROPUESTA DE NIVELACION DE SALARIOS	163
- RESUMEN	170
- CONCLUSIONES	179
- RECOMENDACIONES	181
- BIBLIOGRAFIA	187

INTRODUCCION

En toda época y lugar, el elemento humano ha sido un factor determinante, tanto en la sociedad y la política, como en la empresa.

El ser humano trabaja para autorrealizarse, satisfacer sus necesidades y por diferentes motivos, entre los que cabe -- destacar, su aspiración legítima de un mejor nivel de vida personal y familiar, a través de la compensación equitativa por su trabajo desarrollado.

En el presente seminario damos a conocer, los instrumentos, técnicas y normas prácticas para estructurar un sistema de salarios, que ayude a mantener una adecuada estabilidad interna y una postura valedera ante el mercado, para lo cual se requiere que las empresas cuenten con una Sistema de Valuación de Puestos.

Debido a lo anterior, la presente investigación fue motivada por la inquietud de lograr equidad interna y competitividad externa en la Institución, objeto de este estudio, por lo que consideramos como puntos primordiales para llegar al objetivo deseado, los tratados en nuestros cinco capítulos, los cuales se desarrollan de la siguiente manera:

Capítulo 1.- Generalidades sobre antecedentes de los recursos humanos, definiciones y varios aspectos del salario.

Capítulo 2.- Aquí se hace mención de la descripción y análisis de puestos, donde se da a conocer poco a poco como se obtiene la información para describir y analizar un puesto.

Capítulo 3.- Damos a conocer los cuatro métodos básicos para valuación de puestos, con el procedimiento, ventajas y desventajas de cada método. Se destacan las cualidades de la utilización del método de Valuación por Puntos en este estudio.

Capítulo 4.- Realizamos el diseño de un manual de valuación de puestos utilizando el método de puntos.

Capítulo 5.- Se lleva a cabo la investigación de campo, se muestra y comprueba nuestra hipótesis.

Se llega a conclusiones y recomendaciones, que consideramos pueden ser de utilidad tanto para la Institución, objeto del presente estudio, como para nuestros lectores.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La carencia de un sistema técnico de administración de salarios en nuestra Institución, origina el problema actual que se presenta en la incongruencia de la estructura de salarios existente y que se refleja a través de las siguientes situaciones:

- El no contar con las directrices generales que actúen como fuerza motivadora entre el personal, con el fin de diferenciar económicamente a los diversos puestos según la dificultad y responsabilidad que ofrece cada uno de ellos para su desempeño.
- El carecer de una consonancia entre la estructura interna de salarios y las condiciones y niveles de remuneración del mercado de trabajo, que nos permita abrirnos más oportunidades de atraer y retener al personal capaz para cada una de las áreas. Este personal es actualmente escaso y hay que detectarlo oportunamente, para lograr su incorporación a la vez que su identificación y estabilidad dentro de la estructura laboral y que de esta manera coadyuve al logro de los objetivos institucionales.

- Tal preocupación de motivar al personal por medio de una estructura sana de salarios, obedece a nuestra creencia de que el elemento más importante para la integración y desarrollo de una Organización es el hombre. Es él quien le da vida y permanencia; no sólo la hace adaptarse a la situación cambiante del mundo contemporáneo, sino también aprovechar las oportunidades que de éstos cambios se derivan. El hombre se realiza en la empresa como ser humano y al mismo tiempo, consolida el presente y el futuro de la comunidad en la que trabaja.

DISEÑO DE LA HIPOTESIS

La implantación de un sistema de análisis y valuación de puestos por el método de puntos, resolverá el problema que presenta la incongruencia en la estructura de salarios de la Institución, logrando de esta manera una mayor equidad interna, así como una mayor competitividad en el mercado - salarial.

DETERMINACION DE OBJETIVOS

1. Objetivo General

Establecer las bases para desarrollar e implantar un sistema técnico con los elementos administrativos que permita obtener una estructura de remuneración que sea internamente equitativa, exteriormente competitiva y eficaz desde el punto de vista de su ejecución y mantenimiento posterior en la organización.

2. Objetivos Específicos

a) El problema debe ser justo y equitativo internamente.

Debe existir una valuación técnica de los puestos que establezca su importancia relativa para la Institución y una correlación directa y clara entre el valor de los mismos y su remuneración.

b) El programa debe ser competitivo externamente.

Los salarios deberán pasar la prueba de "posición del mercado" deberán atraer y retener al personal

del calibre requerido para lograr los objetivos actuales y futuros.

c) El programa debe tener continuidad.

El salario no solo debe ser equitativo, competitivo y motivador actualmente, sino que deberá asegurarse de la continuidad de estas condiciones.

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES DE LOS RECURSOS HUMANOS EN MEXICO.

La administración de personal surge cuando nacen las relaciones laborales, desde la época en que los hombres empiezan a dirigir y manejar las organizaciones. Chruden y Sherman en su libro titulado "Administración de Personal", no determinan con exactitud esta fecha, pero mencionan "que se vieron enfrentados a la necesidad de proporcionar cierto tipo de entrenamiento, motivación, dirección y remuneración a su personal, aunque sólo fuera sobre la base de errar o aceptar"(1)

Con esto los autores anteriores quieren decir que al no existir personal, no sabían que tan efectivo podría ser el tomar una u otra decisión, ya que todo se hacía empíricamente y sin ninguna base.

En la Edad Media surgió la llamada "economía familiar" convirtiéndose ésta en "economía de la ciudad", por la tendencia de las villas a bastarse a sí mismas. Es allí donde aparecieron las llamadas corporaciones, gremios o guildas, formadas por personas con el mismo oficio que buscaban un mismo interés, los gremios proliferaron rápidamente y fue en sus talleres donde podemos decir que empieza la división del concepto patrón-trabajador. Además de mencionarnos lo anterior,

(1) Chruden/Sherman. *Administración de Personal*.
Editorial C.E.C.S.A., México, 1971. p. 14

el Lic. Fernando Arias Galicia nos dice que las características de este sistema eran las siguientes: (2)

- a) Trabajo personal
- b) Sentido de realización
- c) Predominio de la ganancia lícita
- d) Jerarquización clara de puestos
- e) Sistema de ascenso por méritos
- f) Reglamentación de la producción
- g) Salarios

De lo anterior podemos deducir que se iniciaban en esta etapa, quizá en forma incipiente, las relaciones y las características que conforman las actuales manifestaciones obrero-patronales.

Es precisamente de las asociaciones mencionadas, que nace -- como imperiosa necesidad, la de entrenar a las personas que deseaban pertenecer a estos gremios o corporaciones, y al ser "limitadas las oportunidades de los jornaleros para establecer sus propios talleres, muchos se vieron obligados a continuar trabajando para otros maestros, artesanos y, como resultado, principiaron a formar gremios que se asemejaban a los sindicatos actuales!" (3)

(2) Arias Galicia Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Trillas, México, 1979. p. 35 y 36

(3) Chruden/Sherman. *Op. Cit.* p. 15

A continuación mencionaremos sucesos que en nuestro país --
acontecieron y que creemos que son los hechos históricos --
más relevantes:

Fernando Arias Galicia nos dice que en México, en la época-
Prehispánica, el trabajo era considerado algo valioso en sí
mismo, como algo que daba categoría de ser humano a quien -
lo practicaba, ésto era por la educación y consejos que los
padres daban a sus hijos, haciéndoles ver la importancia de
poseer un trabajo, ya que de esta manera se daban a conocer
ante sus padres y parientes. (4)

En esta época existía la esclavitud, en donde los esclavos-
podían tener o realizar trabajos por su cuenta, a fin de --
conseguir una determinada cantidad para ganar su libertad;-
el esclavo podía tener esclavos a la vez y nunca podían ser
vendidos sin el consentimiento de sus dueños.

Sin embargo, en la época Colonial el indígena era considerad
do como un animal y se le marcaba con hierro candente. Fue
en 1553, con Felipe I, quien dispuso que los salarios debe-
rían de ser justos y el trabajo voluntario y de protección-
para el indígena, así mismo, incluyó la jornada diaria de 8
horas.

Por otro lado, surgen diversas ordenanzas que prohíben que-

(4) Arias Galicia, Fernando. Op. Cit. p. 38

los indios se dediquen a otras actividades como podría ser - la platería, con el fin de proteger el comercio español. En Morelia, el 19 de octubre de 1810, Hidalgo promulgó y prohibió la esclavitud, castigando con pena de muerte a quien conservara esclavos. Morelos "sugiere que el Congreso legisle para elevar el jornal del pobre y mejorar sus costumbres; - alejar la ignorancia, la rapiña y el hurto". (5) En la -- Constitución de Apatzingán, se habla de que cada persona se dedique al trabajo que guste, sin más restricciones que las buenas costumbres, es decir, se da muerte oficial al monopolio de los gremios.

En la época de la Reforma, después de la Independencia, sigue una serie sucesiva de guerras y motines, las más importantes para nuestro país; es en el año de 1847, donde México pierde contra los Estados Unidos la mitad de su territorio, quedando el otro cincuenta por ciento para que la población se dedicara a la agricultura, la minería y las artesanías, ya que apenas existían sesenta empresas manufactureras de tejidos - de algodón y algunas otras que se dedicaban a la fabricación de papel, jabón, aceite, vasos de vidrio y destiladoras de - caña de azúcar.

Años después, paulatinamente se empieza a desarrollar la Industria en nuestro país, beneficiando y perjudicando a la --

(5) *Ibid.* p. 40

vez a los trabajadores mexicanos, ya que fue cuando Porfirio Díaz inauguró el tramo ferroviario México-Puebla en el año de 1869, trayendo con ello capital y técnicos extranjeros y desplazando en cierta manera a los obreros mexicanos, pagándoles un salario menor del que se les pagaba a los norteamericanos.

Como consecuencia de lo antes mencionado, llegó el momento en que los obreros mexicanos inconformes con esta situación, hicieron estallar en Cananea, en el año de 1906, la huelga que hizo tambalear el porfirismo, siguiendo la de Río Blanco, demandando mayores condiciones económicas, un mejor trato y posibilidades de ascenso. Como obtuvieron una respuesta negativa, se asociaron con otras fábricas, las cuales también se unieron a la huelga y el resultado fue que al final, los líderes del movimiento fueron enviados a las mazmorras de San Juan de Ulúa.

Lo anterior originó que, en la Constitución de 1917, se legalizaran los sindicatos, para que los obreros pudieran tener las condiciones de las que con anterioridad hablamos. A pesar de esto, Venustiano Carranza reprimió varios movimientos de huelga, "llegando hasta resucitar una Ley de 1862, mediante la que se aplicaba la pena de muerte a quienes trastornan el orden, o sea a huelguistas". (6)

(6) *Ibid.* p. 42

Todos estos movimientos políticos frenaron el desarrollo de nuestro país. En 1938 Lazaro Cárdenas expropió el petróleo, ya que los trabajadores de petróleos solicitaban aumento de sueldo y el patrón se negó a concederlo; los empleados se fueron a la huelga e intervino la Suprema Corte de Justicia, determinando que la empresa financieramente estaba en posibilidades de otorgar el aumento solicitado. Como consecuencia de esta disposición, el Presidente Cárdenas se vio obligado a decretar la expropiación, lo que motivó que los capitales extranjeros fueran retirados de nuestro país, dando como resultado un cierto receso económico.

Al terminar la Segunda Guerra Mundial, la industria textil mexicana alcanza un auge inigualado, por lo que aunado al pago puntual de la deuda petrolera empieza nuevamente a atraer capitales extranjeros, aumentando con esto la industria y por consecuencia las fuentes de trabajo, haciéndose las organizaciones más complejas y con la necesidad de contar con personal calificado para poder manejar las relaciones humanas dentro de las empresas, creándose carreras a nivel licenciatura en donde se estudiaban materias tendientes a la administración del factor humano, y fue así como hasta nuestros días dichos estudios se han venido especializando cada vez más.

Como ejemplo de lo anterior, podemos mencionar la administración de sueldos y salarios, siendo este tema el que nos ocupa para la presente investigación y es en los siguientes

capítulos en donde daremos a conocer las bases para el diseño e implantación de un Sistema de Análisis y Valuación de Puestos por el Método de Puntos, con la finalidad de contribuir a una mejor administración de los Recursos Humanos en una organización.

1.2. CONCEPTOS GENERALES DEL SALARIO

Toda relación laboral consta de dos partes: patrón y trabajador, que se ven unidos en un nexo de subordinación de éste hacia aquél. El patrón aprovecha la fuerza de trabajo de sus subordinados, que por otra parte, es la riqueza con la que cuentan los trabajadores.

Ahora bien, el salario es el pago o contraprestación que el patrón da al trabajador; el trabajo no es considerado como un artículo de comercio, por lo que no es el salario derivación del pago de una mercancía o alquiler de la misma.

1.2.1. Definición.

El salario es el punto de referencia del trabajo. Es el fin directo o indirecto que el trabajador se propone cubrir a cambio de su trabajo.

En un concepto amplio, expresa un deber ser sin límites, debe proporcionar un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

Mario de la Cueva define el salario como "la retribución que debe percibir el trabajador por su trabajo, a fin de que pueda conducir una existencia que corresponda a la dignidad de la persona humana, o bien una retribución que asegure al trabajador y a su familia una existencia decorosa". (7)

1.2.2. Naturaleza Jurídica.

Nuestra Constitución de 1917 en su Artículo 123, textualmente menciona "toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la Ley". (8)

El título sexto de la constitución, "del trabajo y de la previsión social", se divide en dos apartados, el "A" y el "B", en donde el primero esta reglamentado por la Ley Federal del Trabajo, siendo válida entre los obreros, jornaleros, empleados domésticos, artesanos, y de manera general en toda relación de trabajo. El segundo esta reglamentado por la Ley de los trabajadores al servicio del Estado, siendo válida entre los poderes de la Unión, el Gobierno, el Departamento del Distrito Federal y sus trabajadores.

(7) De la Cueva, Mario. *El nuevo derecho mexicano del trabajo*. Ed. Porrúa, S.A. México, 1980 p. 224

(8) O. Rebaza, Emilio. *Mexicano: Esta es tu Constitución*. Editorial Legislatura. México, 1982. Art. 123 p.p. 233 y 234

Ambos apartados tienen básicamente las mismas protecciones para el trabajo. A continuación mencionaremos las fracciones relacionadas al salario del apartado "B", ya que las Instituciones Nacionales de Crédito están regidas por éste. (9)

- Por cada 6 días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso cuando menos, con goce de salario íntegro.
- Los trabajadores gozarán de vacaciones, que nunca serán menores de 20 días al año.
- Los salarios serán fijados en los presupuestos respectivos, sin que su cuantía pueda ser disminuida durante la vigencia de éstos.

En ningún caso los salarios podrán ser inferiores al mínimo que establezca la Comisión de Salarios Mínimos.

- A trabajo igual corresponderá salario igual, sin tener en cuenta el sexo.
- Sólo podrán hacerse retenciones, descuentos, deducciones o embargos al salario, en los casos previstos en las Leyes reglamentarias. (10)

(9) *Ibid.* p.p. 225 - 234

(10) *Ibidem.* p.p. 235 - 238

Las diferencias que se encuentran entre las fracciones anteriormente mencionadas con las indicadas en el apartado "A", son las siguientes:

- En el apartado "A" los trabajadores gozarán, cuando menos de 6 días de vacaciones al cumplir su primer año de servicio, aumentando dos días por cada año de servicio, hasta llegar a doce, después del cuarto año el período de vacaciones se aumentará en dos días por cada cinco de servicio. (11)
- No se considera en cuenta el presupuesto gubernamental para determinar los salarios.
- Los trabajadores que estén regidos por el apartado "A", contarán cuando menos con 15 días de salario por concepto de aguinaldo anual (12), siendo diferente con respecto de los trabajadores que están regidos por el apartado "B", ya que a éstos se les paga 40 días de salario por este concepto.
- Los trabajadores que laboren en empresas que obtengan utilidad de sus actividades, tendrán derecho al porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en Utilidades de las Empresas,

(11) Cavazos Flores, Baltazar. Nueva Ley Federal del Trabajo Tematizada. Editorial Trillas, México 1982, Art. 76 p. 175

(12) *Ibidem*, Art. 87 p. 179

estas serán repartidas entre ellos de acuerdo a la ley reglamentaria del apartado "A". (13). Por el contrario, las personas que esten regidas por el apartado "B" y al no tener utilidades las Dependencias Gubernamentales, - no se podrá otorgar el reparto de utilidades.

Al salario no se le debe comprender como derecho recíproco a la obligación de trabajo, pues la propia ley contempla, en - diversos casos, que aún sin trabajo hay deber de pagar el -- salario, como pueden ser: séptimo día, vacaciones, licencias con sueldo, licencias por embarazo y maternidad.

1.2.3. Sus Atributos.

Salario Remunerador.-

Dentro de las primeras características del salario encontramos que debe ser remunerador. Proporcional a la calidad y - al tiempo de trabajo. (14)

Ningún trabajador puede recibir un salario inferior al mínimo general o profesional, cuando trabaja la jornada legal máxima. (15)

Cuando se cubre una jornada inferior a la máxima, el salario remunerador puede ser el que proporcionalmente corresponda a esa jornada, con base en el salario mínimo.

(13) *Ibid.*-Art. 120 p. 197

(14) *Ibidem.*-Art. 85 p. 179

(15) *Ibidem.*-Art. 90 p. 181

Otras características del salario:

- a) Que debe ser equivalente al mínimo
 - b) Que debe ser suficiente
 - c) Que debe ser determinado o determinable
 - d) Que debe cubrirse periódicamente
 - e) Que debe pagarse en moneda de curso legal
 - f) Que debe ser apropiado y proporcionado el salario en especie al que deba pagarse en efectivo.
-
- a) Equivalente al mínimo. El salario no puede pactarse en una cantidad que sea inferior al mínimo general o profesional (16); cuando menos debe ser el mínimo, y en cambio no hay tasa para determinar el máximo, la ley sólo habla de pagos mínimos cuando se trata de indemnizaciones y participación de utilidades.
 - b) Suficiente. En los orígenes capitalistas el salario es considerado como el medio por el cual el trabajador está en condiciones de llevar una vida decorosa él y su familia. (17)

(16) *Ibid.*

(17) *Ibidem.*

- c) Determinado o determinable. El trabajador debe saber el monto del salario, en todos los casos se deben estipular las bases sobre las cuales se determinará. (18)
- d) Debe cubrirse periódicamente. Con respecto a los -- obreros, la ley señala que se les debe pagar semanalmente y cada quince días a los demás trabajadores. Excepcionalmente puede pagarse el salario mensualmente, en el trabajo por comisión. (19)
- e) Debe pagarse en moneda de curso legal. "El salario en efectivo deberá pagarse precisamente en moneda -- de curso legal, no siendo permitido hacerlo en mercancías, vales, fichas o cualquier otro signo representativo con el que se pretenda sustituir la moneda". (20)
- f) Proporcional y apropiado. "Las prestaciones en especie deberán ser apropiadas al uso personal de los trabajadores y de su familia y además razonablemente proporcionadas al monto del salario que se pague en efectivo". (21)

(18) *Ibid.*-Art. 25 Frac. VI p. 150

(19) *Ibidem.*-Art. 88 p. 180

(20) *Ibidem.*-Art. 101 p. 190

(21) *Ibidem.*-Art. 102 p. 191

1.2.4. Su Clasificación.

Se usan diferentes denominaciones que connotan al salario. Se le ha denominado salario, sueldo, jornal, retribución. La distinción se da sobre el falso supuesto de que, salario es el que recibe el obrero, sueldo el empleado, jornal el campesino y retribución en los casos de pago por unidad de obra.

El artículo 83 señala que el salario puede ser estipulado -- por unidad de tiempo, por unidad de obra (destajo), por comi sión, a precio alzado o de cualquier otra manera. (22)

- a) Por unidad de tiempo. Es común que el trabajador perciba un salario en función del tiempo que dedica al trabajo, o sea el tiempo en que esta a disposición del patrón. El salario mínimo comprende esta forma de valuación y es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo. Es la forma de pago más generalizada.
- b) Por unidad de obra o destajo. Destajo se deriva de --- destajau, ajustar y expresar las condiciones en que se ha de hacer una cosa.

Se determina el salario por unidad de obra, no por el tiempo de producción de las unidades, sino por el número

de ellas, o sea aquí lo que importa es el resultado. La retribución que se paga será tal que para un trabajo -- normal, en una jornada de ocho horas, dé por resultado el monto del salario mínimo por lo menos, además de que el salario a destajo debe ser bastante para cubrir la -- percepción del séptimo día.

- c) Por comisión. Las comisiones pueden fijarse mediante -- un porcentaje sobre el precio final de venta o mediante una tarifa fijada por unidad vendida. También se establece en algunos casos el salario base que se ve incrementado con las comisiones sobre unidades vendidas.
- d) De cualquier otra manera. La ley permite otras formas de evaluar el salario, salario por viaje en los buques, salario por día, por viaje, por boletos vendidos, por -- circuito o kilómetros recorridos, el salario de auto-- transporte, salario por uno o varios actos o funciones temporales, de los deportistas profesionales, salario -- de los actores, músicos, etc.
- e) En efectivo y en especie. El salario en efectivo es -- aquel que debe recibir el trabajador en moneda de curso legal. Mientras que el salario en especie se compone -- de otros bienes, diferentes a la moneda, y servicios -- que se dan al trabajador en razón de su trabajo. Tenemos por ejemplo el salario de los trabajadores domésticos que abarca prestaciones en efectivo y en especie -- (casa, comida, etc.)

f) El salario extraordinario. La Suprema Corte ha resuelto que las horas extras no generan salario sino una retribución que no forma parte de aquél; argumentando que "la citada remuneración por horas extras no forma parte del salario, en virtud de que éstas tienen su origen en circunstancias y razones distintivas de las que son --- fuente del propio salario y de que el concepto y tratamiento constitucional, de sus retribuciones son también distintas". (23)

Independientemente de la denominación que se dé al concepto de pago, ha resuelto el Tribunal Supremo de la Nación, que si el trabajador tiene incorporado a su salario el llamado "tiempo extra" como pago normal y constante, debe entenderse que forma parte del salario por ser una percepción fija. Si no es normal y constante el pago no será considerado dentro del salario.

1.2.5. El Principio de la Igualdad de Salarios.

El artículo 123 constitucional en la fracción VII establece que "para trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad".

(23) De La Cueva, Mario. Op. Cit. p. 298

El artículo 86 consagra este principio diciendo "A trabajo - igual desempeñado en puesto, jornada y condiciones de efi--- ciencia también iguales, debe corresponder salario igual". (24)

Para efectos de la presente investigación el principio de la igualdad de salarios es el punto más importante, ya que en base al artículo 86 de la Ley Federal del Trabajo, partiremos para el desarrollo de ésta.

1.3. ASPECTO ECONOMICO DEL SALARIO.

Toda organización siempre ha requerido para el logro de sus objetivos recursos materiales, técnicos, financieros y humanos; estos últimos, ofrecen a la empresa sus conocimientos, - experiencia, habilidades, salud, etc. y siempre a cambio de un salario, ya que los trabajadores requieren de satisfacer necesidades biológicas, psicológicas y sociales.

Agrupando las virtudes del hombre, son personas que una orga nización requiere para el desarrollo de sus funciones, con-- tratando sus servicios para el beneficio de ambas partes.

En relación a lo anterior el maestro Arias Galicia nos dice - que: "En el momento que existen personas y organizaciones dis puestas a cambiar dinero y esfuerzo, surge el mercado de trá- bajo". (25)

(24) *Ibid.* p. 302

(25) Arias Galicia, Fernando. *Op. Cit.* p. 26

Siempre ha existido de una u otra manera el trabajo y éste - ha sido recompensado en un principio por mercancía-mercancía y posteriormente por mercancía-dinero-mercancía, y así lo - podemos ver en la Edad Media cuando existió el cambio del - trueque a la moneda.

El trabajo era muy primitivo y sencillo, al existir cazado-- res, agricultores, herreros, carpinteros y una multitud de otros artesanos en donde el pago era a cambio de mercancías que eran intercambiadas en los mercados donde eran pequeños locales, existiendo en esos días el "trueque"; esta economía era con un procedimiento engorroso, lento e insatisfactorio. En gran parte era cuestión de suerte que un especialista en-- contrara a otro que tuviera lo que el necesitaba y en las -- cantidades que él deseaba, y que estuviera dispuesto a tomar a cambio lo que él tenía para ofrecer. Por esto, se promo-- vió el intercambio entre pueblo y pueblo siempre que uno de ellos aceptara usar como medio de cambio una mercancía. Así la invención social de la relación mercancía-dinero-mercan-- cía. (26)

Así como existió el trueque, dice Pernaut que aún en la actua-- lidad se sigue utilizando con el trabajador, ya que él ofre-- ce su fuerza y el patrón le da una paga por ello, opinando - de esta misma manera otros autores describiendolo así:

(26) Van Sickle y Rogge. *Introducción a la Economía*.
Editorial Hispano Americana. México, 1979. p. 6

"En la actualidad de una u otra manera el trabajo puede ser tratado como una mercancía, ya que el esfuerzo del ser humano no deja de estar sujeto a la ley "de la oferta y demanda", ya que reúne las características de bien y escasez". (27)

P. Manuel Pernaut en su libro titulado "Teoría Económica" - menciona:

"Queramoslo o no, mientras subsista el contrato de salario, deberá darse el mercado de trabajo. No hay contrato sin -- trabajo".

"Todos sabemos que el obrero es una persona que ni se vende ni se compra, pero al mismo tiempo estamos viendo cada día, como todos los trabajadores dependientes alquilan por un - precio su fuerza de trabajo. Y añadimos más. Si se da un mercado y se ventila un precio, queramoslo o no deberá re-- gir en su determinación las leyes de demanda y oferta". (28)

Respetando la opinión de los autores anteriores, en los términos que utilizan, reiteramos que el objetivo primordial de los trabajadores que ofrecen su fuerza de trabajo, es el de satisfacer ciertas necesidades tanto biológicas, psicológicas como económicas.

Aunque si bien es cierto que el precio del trabajo es llamado "Salario", también es bien cierto que en su "carácter" de -- bien económico se distingue de otros bienes, en que esta ---

(27) Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Personal. Segunda Parte (Sueldos y Salarios)*. Editorial Limusa. México, 1970. p. 19

(28) *Ibidem*.

ligado a un individuo que tiene, en un momento dado, libertad para retirarlo, para discutir y decidir en que condiciones puede ser empleado y si lo desea puede hasta negar su -- utilización". (29)

En base a lo anterior podemos decir que de acuerdo a la oferta que exista por parte de las personas se pueden alcanzar - salarios más altos por su trabajo a realizar, ya que los --- demandantes o sea los empresarios requieren más número de - individuos aptos para ocuparlos, o sea, que habrá muchas empresas que soliciten el trabajo de un mismo individuo.

Como nos podemos dar cuenta en la actualidad se siguen los - mismos parámetros que anteriormente mencionamos, al mismo -- tiempo vemos que una gran cantidad de profesionistas no ejercen para lo que los prepararon y se encuentran prestando sus servicios en otras áreas totalmente discordantes. Y esto se debe a la gran oferta y poca demanda del mercado, por consecuencia estos profesionistas buscan la mejoría económica de sus salarios y lo encuentran en esas áreas ya mencionadas.

1.4. ASPECTO MORAL DEL SALARIO.

Al hablar del aspecto moral del salario, tenemos que referirnos al concepto de justicia, ya que el salario es la - - -

(29) Arias Galicia, Fernando. Op. Cit. p. 451

prestación que recibe una persona a cambio del servicio que presta a otra, ya sea física o moral. Por tal motivo, definiremos como justicia, "la voluntad perpetua y constante de dar a cada quien su derecho". (30)

Para la determinación de lo que puede considerarse como salario justo, hay que atender tres elementos: (31)

- El sustento del trabajador y su familia
- La situación de la Empresa
- Las necesidades del bien común

1.4.1. El Sustento Del Trabajador y su Familia:

"Al trabajador hay que firjarle una remuneración que alcance a cubrir el sustento suyo y el de su familia. Es justo desde luego, que el resto de la familia contribuya también al sostenimiento común de todos, pero no es justo abusar de la edad infantil y de la debilidad de la mujer. Hay que luchar denodadamente, por tanto, para que los padres de familia reciban un sueldo lo suficientemente amplio para atender convenientemente a las necesidades ordinarias". (32)

(30) Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. p. 20

(31) Ibidem .

(32) Ibidem .

En principio, la idea es buena, pero enfrenta una serie de inconvenientes para su realización, ya que la situación de cada padre de familia es muy diferente a la de los demás, desde el punto de vista del número de dependientes y las personas que contribuyan al sostenimiento del hogar. Al hablar de la satisfacción de las necesidades ordinarias, podría resultar perjudicial, ya que un alto porcentaje de la población económicamente activa, vive de su salario, y es indiscutible que si ese salario es insuficiente para que dicho porcentaje satisfaga las necesidades de una familia normal, toda la sociedad recibiría daño, ya que la capacidad adquisitiva general sería de muy bajo nivel, lo que impediría que la economía pudiera desarrollarse adecuadamente.

Por lo anterior cabe concluir que para que resultara esta idea de justicia, sería necesario estudiar a fondo - la situación específica de cada familia, tanto internamente, como con respecto a la sociedad.

1.4.2. La Situación de la Empresa:

Sería injusto exigir a las empresas el pago de salarios elevado cuando su situación financiera no sea del todo buena y pueda ocasionar desequilibrios en su economía, por el contrario es igualmente injusto pagar sueldos --

bajos en una empresa cuando la mala situación financiera se deba a la incapacidad o despreocupación por el progreso técnico o económico.

1.4.3. Necesidades del Bien Común:

La característica principal que debe observarse a este respecto, es que debe existir justicia tanto interna como externamente en los salarios que paga la empresa.

Los salarios de los diversos puestos deben guardar equidad interna según el grado de dificultad para su desempeño, con el fin de cuidar el bien común interno; así mismo deberán ser equiparables a lo que se paga en el mercado cuando un puesto sea similar en funciones y responsabilidades en otras empresas.

Básicamente el aspecto relacionado al bien común será el objetivo primordial de la presente investigación: ¿Cómo lograr la equidad interna y la competitividad externa de los salarios pagados a los diversos puestos de la Institución?

CAPITULO 2

DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS

2.1 DEFINICION DE DESCRIPCION DE PUESTOS.

Uno de los puntos de partida para el establecimiento de -- cualquier sistema de administración de sueldos, es el contar con descripciones de puestos claras y adecuadas, entendiéndose por estas: "La forma escrita en que se configuran las funciones que deberán realizarse en un puesto; esta se puede presentar en forma genérica y específica". (33) Cada una de las cuales tiene su propia definición. (34)

Descripción genérica: "Consiste en una explicación de conjunto de las actividades de un puesto, considerado como un todo".

Descripción específica: "Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado"

2.2 DATOS BASICOS DE UNA DESCRIPCION DE PUESTO.

Consideramos que existen tres partes principales que deben contener una descripción de puesto. La forma como se presentan estas partes dependen del sistema de valuación de puestos adoptado y de los usos que se le quieran dar a las descripciones en adición a la valuación.

(33) Arias Galicia, Fernando. Op. Cit. p. 77

(34) Reyes Ponce, Agustín - El análisis de puestos. Editorial Limusa. México, 1981 (quinta edición). p.23.

A continuación se hará una breve descripción de cada una de estas partes:

2.2.1. Datos Generales.

Aquí se incluyen todos aquellos datos que sean útiles para la mejor identificación del puesto en cuestión, tales como: título del puesto, área organizacional, departamento o sucursal a que pertenece, título del puesto a que se reporta, localidad en donde se encuentra ubicado el puesto, cuántos y qué puestos se le reportan (en caso de tener subordinados), fecha en que se aprobó la descripción de puesto, etc.

Cabe mencionar que, en algunos casos dependiendo de los objetivos de la Institución, se requerirán sólo algunos de estos datos u otros diferentes.

2.2.2. Función General.

Esta parte es la que se conoce como descripción genérica del puesto en cuestión que, como se mencionó anteriormente no es más que una explicación de conjunto de las actividades del puesto considerado como un todo.

2.2.3. Responsabilidades Principales.

Entramos ahora al cuerpo de la descripción específica del puesto; en esta parte se describen, en forma ordenada y siguiendo una secuencia lógica, todas aquellas actividades, tareas o funciones que forman parte de la responsabilidad del puesto. Es muy importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) El Verbo que presida a la función o actividad, debe representar la acción que efectivamente el empleado lleva a cabo en el puesto. Deberán eliminarse al máximo aquellos verbos ambiguos que no sean muy específicos, por ejemplo: hace, realiza, lleva a cabo, etc. Es muy importante el verbo ya que debe especificar el tipo de actividad por la que el empleado es responsable.
- b) La función o tarea que sigue el verbo, deberá describirse en forma tan clara que pueda ser comprendida por cualquier persona ajena al puesto. Si es necesario incluir una palabra técnica y cuyo significado no sea comprendido normalmente, deberá incluirse éste entre paréntesis.
- c) La finalidad que persigue cada función dará a conocer el alcance que tiene el puesto, así como, ayudará a analizar los resultados que haya logrado el empleado en el desempeño de sus funciones.

Con estas consideraciones en mente se deberá describir después de cada función, lo que se pretende con el desempeño de éstas, diferenciando muy claramente entre lo que es una función y lo que es una finalidad.

Estas responsabilidades deben expresarse en tal forma que se logre comunicar al empleado y/o funcionario el desafío inherente al puesto que desempeña.

2.3 APLICACION DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS.

Ya que en la elaboración de las descripciones de puestos se efectúa un estudio completo y detallado de cada una de las funciones del mismo, dichas descripciones sirven de base o apoyo a diferentes áreas de la administración de recursos humanos.

A continuación se mencionan algunas de ellas:

- Para reclutamiento y selección de personal, tomando en cuenta las finalidades que se mencionan en la descripción con el fin de estar en posibilidades de contratar el personal idóneo para el perfil del puesto en cuestión.
- Como instrumento de apoyo a los jefes y supervisores para evaluar el desempeño que sus subordinados han tenido en sus funciones.
- Como base para diseñar y programar el entrenamiento básico de un empleado que vaya a ser objeto de una promoción.
- Como medio para examinar y planear la estructura de la organización.
- Para que un superior pueda saber que debe esperar de sus subordinados y para que los subordinados puedan saber que es lo que se espera de ellos.
- Como medio para llevar a cabo estudios relacionados con el mercado salarial

He aquí el porqué se debe dar tal importancia a las descripciones de puestos dentro de cualquier sistema de administración de salarios, sin ellas debidamente desarrolladas y actualizadas, difícilmente se habrá tenido un buen inicio en cualquier sistema técnico de administración de personal.

2.4. DEFINICION DE ANALISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos es uno de los pasos más importantes de un programa de valuación de puestos, ya que proporciona todos los elementos sobre los que se efectúa la valuación. Una Institución puede preparar un plan excelente de implantación de un sistema de valuación de puestos desde el punto de vista de organización; sin embargo, si los datos sobre los cuales los puestos son valuados, contienen errores o son incompletos, todo el esfuerzo, tiempo y dinero invertidos en los otros aspectos del programa de valuación estarán perdidos, ya que los resultados de las valuaciones carecerán de la debida confiabilidad. La valuación correcta de los puestos, solamente puede ser lograda si se basa en información completa y precisa recabada de los análisis de los mismos. (35)

El análisis de puestos, "es la técnica que permite desentrañar y describir las actividades y deberes que se - - -

(35) Lanham, E. *Valuación de Puestos*. Editorial C.E.C.S.A. México, 1962. p. 165

realizan en una posición organizacional, y las cualidades mínimas que deberá tener cualquier persona que aspire a desempeñar este cargo".(36)

Por lo anterior podemos afirmar que el análisis de un puesto, es el estudio minucioso de las funciones, requisitos y demás elementos inherentes a su valor.

No solamente la recopilación de datos sobre lo que hace una persona en un puesto determinado; sino la comprensión total tanto de cada una de sus funciones en particular, así como formando parte de un sistema para ver la repercusión que el puesto tenga en este y así valorarlo con mayor exactitud.

2.5 OBJETIVO PRIMORDIAL DEL ANALISIS DE PUESTOS

Dependiendo de las funciones que se tengan que desarrollar en cada puesto, se requerirán ciertas habilidades, experiencia, estudios, etc. Por ello, es importante conocer el grado de relevancia en que se presentan las especificaciones de cada uno de los puestos, y poder determinar las diferencias en su valor por medio de un sistema de valuación.

Por tal motivo el objetivo primordial del análisis de puestos es el de su aplicación para la valuación de puestos, ya que nos proporciona los datos suficientes para --

(36) Martín del Campo, Rafael. *Valuación y Compensación Objetiva de Sueldos*. Editorial Trillas. México, 1982. p.15

saber lo que un empleado debe hacer en un puesto determinado y el conjunto de aptitudes que debe poseer para desempeñar - correctamente sus funciones y cumplir con sus requerimien- - tos.

2.6 PRINCIPALES COMPONENTES DEL ANALISIS DE PUESTOS.

El primer esfuerzo que es preciso realizar en el análisis - de puestos se centra en diferenciar cada uno de ellos de to dos los demás que no cuenten exactamente con las mismas -- características.

Para ello, debemos consignar en la forma de análisis de - - puestos, donde recopilamos toda la información, los siguien tes puntos:

- Título del puesto: Hay que tener en cuenta que, muchas - veces, el análisis del puesto aconsejará modificar el ti tulo actual por ser poco significativo, sustituyéndolo - por otro que exprese más ampliamente el contenido del -- puesto. De cualquier forma, recogeremos siempre como -- nombre provisional el que actualmente tenga asignado, a - reserva de que posteriormente sufra modificaciones.
- Area Organizacional: Aquella en que esté encuadrado el - puesto.
- Departamento o Sucursal: Donde específicamente se locali za el puesto.

- Fecha de realización del análisis.
- Nombre de la persona que lo llevó a cabo.
- Descripción del puesto: Como mencionamos anteriormente, en este apartado se incluye la descripción genérica, así como la descripción específica del puesto en cuestión, - es decir, poner de manifiesto cada una de las funciones por orden de importancia, el tiempo que se les dedica y la periodicidad con que se realizan.
- Su finalidad: Se considera como un aspecto importante - del análisis de un puesto y consiste en señalar para -- que sirve y cuales son los objetivos que se satisfacen con su desempeño.

- Especificación del puesto: Entramos ahora a lo que es - propiamente el análisis del puesto.

Se entiende por especificación del puesto el conjunto - de requisitos que ha de reunir la persona que haya de ejecutar las funciones inherentes al mismo, con el fin de desempeñar satisfactoriamente la responsabilidad que implica, los esfuerzos que lleva consigo y las condiciones en que se desarrolla.

Todo esto es lo que constituye los factores de valua-- ción de un puesto. De manera general podemos señalar cuatro grandes grupos: (37)

(37) Hernández F, Puy. *Análisis de Tareas*. Editorial Limusa. México, 1980. p.p. 22 y 23

- Requisitos

- Conocimientos
- Experiencia
- Iniciativa

- Responsabilidad

- Por el equipo utilizado
- Por la supervisión de otros
- Por las relaciones con personas dentro de la Institución.
- Por el manejo de dinero y valores
- Por el manejo de información - confidencial.
- Por la importancia de la toma de decisiones.

- Esfuerzo

- Mental
- Visual
- Físico

- Condiciones de Trabajo

- Ambientales
- Riesgos de Trabajo.

En la forma de análisis de puesto deberemos de plasmar el grado de relevancia en que se presentan cada una de las especificaciones así como los requisitos para cumplirlas. Los factores que incluiremos en la forma de análisis - - tienen que concordar con los mismos que se tocarán en el manual de valuación de puestos con el fin de valuar únicamente los que nos interesan.

La elección de los factores la estudiaremos en el capítulo de "Diseño de un manual de valuación de puestos por el método de puntos"

2.7 DIFERENCIA ENTRE DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS

Como mencionamos en los puntos anteriores, la descripción y análisis de puestos, constituyen el punto primordial y de partida para la implantación de un sistema de administración de salarios. Son dos técnicas íntimamente relacionadas que prácticamente podrían formar una sola, - el grado de importancia de su participación en la administración de recursos humanos es tan grande que no podríamos prescindir de ellas.

Algunos autores señalan al análisis de puestos como parte integrante de la descripción de puestos, al señalar que los cuatro principales componentes de una descripción son

los datos generales, la función principal, las responsabilidades principales y las especificaciones del puesto, esto es completamente válido.

Nosotros nos hemos referido a la técnica de descripción y análisis de puestos, por separado al considerar que existe una diferencia básica entre ambas, ya que la descripción de puestos no es más que un listado de las funciones en -- orden cronológico o de importancia, y el análisis de puestos comprende la parte de especificaciones del mismo, como son todos aquellos requerimientos que exige el puesto para su buen desempeño y que constituyen el pilar para la valuación de puestos, con el fin de establecer la diferencia en el valor económico de los diversos puestos de la Institución.

Por lo anterior, al formato en el cual recabaremos la información necesaria para la valuación de nuestros puestos lo llamaremos "Forma de descripción y análisis de puestos" respetando la opinión de los autores que unifican ambas -- técnicas en una sola.

2.8 RECOPIACION DE INFORMACION PARA LA DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS

Una vez conocidos los elementos que debemos considerar en la descripción y análisis de puestos, es pertinente estudiar los distintos métodos que nos facilitan la recopilación de información, existiendo tres básicos: (38)

- Cuestionario
- Observación
- Entrevista

Cada uno de los métodos tiene una serie de ventajas y presentan como contrapartida algunos inconvenientes, por lo cual así como se puede utilizar uno solo de ellos, también se acostumbra utilizar una combinación de dos o incluso de los tres, todo ello dependiendo de las necesidades específicas de cada organización.

2.8.1. El Método de Cuestionario.

Consiste en una serie de preguntas cuya correcta contestación nos dará la información que deseamos de cada puesto. No es necesario extenderse en la importancia que tiene una correcta redacción de las preguntas, para evitar malas interpretaciones de las preguntas por parte de quienes hayan de contestarlas o las respuestas imprecisas que nada nos dicen.

El cuestionario se dirige a todos los empleados y a los jefes de los mismos.

Como normalmente existen algunos puestos similares, el hecho de dirigírsele a todos los empleados que realizan las mismas funciones proporciona sintetizando las respuestas de unos y otros una gran riqueza de información. Por otra parte, los jefes intervienen una vez recibidos los cuestionarios contestados por sus empleados, para subsanar los errores que los mismos contengan.

Una gran ventaja del cuestionario en el análisis de puestos, es su bajo costo en relación con los otros dos métodos, principalmente en el tiempo invertido por los analistas en la recopilación de la información.

Por el contrario, un peligro de los cuestionarios, es que existen personas que tienden a supervalorar su trabajo, -- dándole mas importancia de la que realmente posee y otros, contrariamente piensan que no es de gran valor su trabajo. Estas posturas de supra e infravaloración del propio trabajo, se manifiestan en la contestación del cuestionario llegando incluso algunos empleados a omitir datos importantes por considerarlos de escaso interés, y otros a extenderse mucho más allá de lo prudente en su afán de dar una apariencia de mayor importancia a la labor que realizan.

El cuestionario debe contener preguntas relativas a todos los datos de identificación descripción y especificación del puesto de que hemos hablado en puntos anteriores.

Debe procurarse siempre que sea posible, el dar un repertorio de respuestas a cada pregunta, de forma que el empleado que contesta no tenga mas que marcar con un "x" la respuesta que convenga a su puesto. También podrán existir en esos cuestionarios preguntas abiertas en las que los empleados puedan y deban expresarse en la descripción de sus funciones.

El cuestionario debe ir precedido de una explicación de -- sus objetivos, que eliminen de esta manera, las suspica- - cias que inevitablemente surgen en los empleados cuando se les requiere o investiga sobre sus funciones. También debe haber un procedimiento que explique con suficiente claridad la forma en que se ha de contestar a las preguntas - planteadas.

2.8.2. El Método de Entrevista y Observación

El método de enviar cuestionarios al personal, para su con testación, presenta diversos inconvenientes, por ello, se admite hoy día que es preciso la observación de las funcio nes si nuestro objetivo es obtener los datos respecto a un puesto determinado, complementando la información obtenida mediante entrevistas con los ocupantes, con los jefes de - departamento y con todas aquellas personas que puedan proporcionar datos útiles para nuestro análisis.

Al seguir este método, es conveniente obtener de princi- - pio, una visión de conjunto acerca de las distintas opera- ciones que se realizan en el departamento en cual se en- - cuentra enclavado el puesto en cuestión.

La observación se realiza mediante un cuidadoso estudio -- del empleado en la ejecución de sus funciones a través de un ciclo completo de trabajo, siendo aconsejable tomar notas de los aspectos relevantes mientras se observan las -- funciones.

Como hemos señalado, la información acerca de un puesto determinado para ejecutar su descripción y análisis se puede obtener por distintos métodos. De ello, el más preciso y confiable es la entrevista.

Se entiende por entrevista: "El contacto interpersonal -- que tiene por objeto el acopio de testimonios orales".(39) Para lograr el objetivo, es importante que el entrevistador tenga un cierto conocimiento anterior de las funciones, además de la habilidad propia con que debe contar un analista, con el fin de hacer buen uso de todos los elementos que pueda allegarse.

Las diferentes actividades que intervienen en un puesto determinado deben ser observadas de cerca, lo mismo sucede con el lugar de trabajo; este hay que visitarlo teniendo en cuenta que estas visitas permiten, además, tener contacto directo del entrevistador con los jefes, obteniendo de ellos orientaciones sobre los aspectos más relevantes, -- que, según su criterio, deben de darse en el puesto estudiado.

Otra de las cualidades que debe desarrollar el entrevistador, es saber seleccionar entre las opiniones y criterios que recibe, aquellos que le parecen estar más libres de perjuicios o influencias de la personalidad de los que actúan al momento de proporcionar la información respecto al puesto en cuestión.

(39) Garza Mercado, Arío. *Manual de Técnicas de Investigación. El Colegio de México. México, 1972. p.110*

Lo que el entrevistador debe obtener del entrevistado es - "el contenido que procede de observaciones directas y de deducciones de hechos concretos, siguiendo las reglas ya clásicas que obtuvieron los que investigaron sobre técnicas de entrevistas" (40)

- a) Prestar atención a la persona que entrevistaste y deje que se dé cuenta de ello.
- b) Escuche, no hable.
- c) No contradiga, no aconseje.
- d) Detecte:
 - a) Lo que quiere decir
 - b) Lo que no quiere decir
 - c) Lo que no consigue decir sin ayuda.
- e) Mientras escucha resume de vez en cuando lo que el entrevistado está diciendo y preséntelo a el mismo para que lo comente, por ejemplo: ¿Es en realidad esto lo que usted hace?

2.8.2.1. Cómo Realizar la Entrevista.

Depende en gran medida del tacto del entrevistador para saber escuchar e interesarse por la persona.

La entrevista supone un gran esfuerzo de atención tanto -- del entrevistador como del propio entrevistado.

Hay que dar señales manifiestas de que se escucha sin que esto suponga aprobación ni crítica adversa, sino solamente interés por la persona y el deseo de interesarse de cuanto dice. Los comentarios críticos o desmoralizadores sobre lo que el entrevistado dice pueden inhibir fácilmente la espontaneidad de éste.

El entrevistador debe hablar lo menos posible, ya que el entrevistado hablará más cuanto más se le escuche. También hay que prestarle atención a los silencios, e igual a las equivocaciones, que según han investigado los psicólogos, tienen una enorme importancia.

En general la aportación del entrevistado guarda relación directa con el tacto y sincero interés del analista que -- está realizando la entrevista, las personas que no saben escuchar, que juzgan constantemente y que sugieren con sus preguntas el tipo de respuestas que les gustaría escuchar, difícilmente podrán ser buenos entrevistadores.

Los defectos más comunes que se pueden cometer en una entrevista son: (41)

(41) *Ibid.* p. 57

- Traducir nuestros objetivos directamente en preguntas.
- Pretender que el entrevistado conozca -- las causas de todas sus opiniones.
- Sugerir la respuesta.
- Preguntar cosas demasiado generales.
- Insistir en cuestiones que provoquen la resistencia del entrevistado.
- Emplear un lenguaje demasiado técnico -- que resulte inadecuado.

Algunos de los pasos más importantes para realizar la entrevista, son los siguientes: (42)

a) Preparación:

- Arreglar una cita con las personas que se entrevistarán, cuando su número lo permita, de lo contrario, dar publicidad a los objetivos y a la importancia del trabajo, en demanda de cooperación de personal.

b) Iniciación:

- Identificarse verbalmente.
- Romper el "hielo", con frases incidentales que puedan ganar la atención del entrevistado.

- Dar las explicaciones posibles sobre los objetivos e importancia del trabajo.
- Destruir la posible hostilidad del entrevistado, ante el extraño que es el entrevistador, haciendo que su conducta y su presentación sean aceptables.
- Iniciar el interrogatorio con preguntas fáciles que disminuyan la tensión.
- Entrar en materia tan rápidamente como - lo permita la satisfacción de los requisitos anteriores.

c) Desarrollo:

- Formular las preguntas en la forma pre- vista y repetirlas cuando sea necesario para llegar a una mayor claridad.
- No inducir las respuestas ni demostrar sorpresa o reprobación por las mismas.
- Escuchar pacientemente, utilizando todo el tacto posible para invitar al entrevistado a hablar con mayor exactitud sobre los tópicos que más le interesan.
- Adoptar el ritmo de la entrevista a cada situación específica.

d) Registro:

- Transcribir con fidelidad y exactitud.

- Anotar en el acto mismo de la expresión, cuando ello no inhiba al entrevistado.
- Revisar la entrevista para llenar lagunas, o corregir transcripciones equivocadas en el momento de la misma.

Hemos hablado de algunas ventajas de los métodos mencionados para la recopilación de la información.

Todas ellas se derivan del hecho de obtener los datos de la manera más confiable y homogénea, al efectuarla por medio de personas entrenadas y capacitadas para este cometido, que deben seguir los mismos criterios en lo que se refiere a cuales son los datos más relevantes a recolectar y a la redacción de las conclusiones que obtengan de los diversos análisis efectuados.

CAPITULO 3

METODOS BASICOS

PARA

VALUACION DE PUESTOS

3.1. GENERALIDADES.

3.1.1. Que es Valuación de Puestos.

Todo sistema de valuación de puestos descansa considerablemente en la descripción y el análisis de los mismos, que forman parte de una organización, ya -- que proporcionan la información esencial sobre la - cual se efectúa una valuación.

La valuación de puestos no da un precio real a los mismos, ya que éste requiere de pasos adicionales. Más bien, da un gran adelanto en esta dirección, al indicar cuando un puesto determinado tiene un valor comparativo especificado en relación a otros y en - esta forma lo coloca en una posición dentro de la estructura de puestos y salarios de la organiza---- ción. (43)

Por lo anterior, podríamos definir a la valuación - de puestos como "el sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los - demás de una empresa, a fin de lograr la correcta - organización y remuneración del personal". (44)

Resumiendo, valorar no sólo es medir la importancia de cada puesto, es conocerlo al detalle y compararlo

(43) Dale, Voder. *Manejo de Personal y Relaciones Industriales*. Editorial C.E.C.S.A. p. 663

(44) Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Personal*. Op. Cit. p. 40

con todos los que complementan el esquema organizacional antes de cuantificarlo.

3.1.2. Principales Beneficios de una Valuación de Puestos.

- Proporciona una descripción exacta de las características mínimas necesarias para ocupar un puesto, permitiendo así una colocación más inteligente de los nuevos empleados.
- Determina los requisitos mínimos necesarios que debe cubrir un empleado cuando se piense en una promoción a otro puesto.
- Controla el sistema de ascensos de tal manera que éstos siempre sean de un puesto inferior a uno superior.
- Mejora las relaciones humanas de la organización, porque es del conocimiento de los empleados que la posición relativa que guardan todos los puestos dentro de la estructura, ha sido determinado de una manera justa y equitativa.
- Elimina las desigualdades en el pago de los salarios, ya que propone una base real para determinar la cantidad del salario mínimo que amerita cada puesto según sus funciones.

- Aumenta la confianza del empleado en el deseo de la Dirección de ser justa en todos los aspectos relacionados con la Administración de Salarios.
- Proporciona información para establecer una estructura de salarios comparable a la de otras empresas que configuran el mismo mercado laboral.

Por el contrario, el carecer de un sistema técnico de valuación de puestos, ocasiona los siguientes in convenientes: (45)

- Baja productividad de los empleados, que obliga a contratar más personal o pagarle horas extras al existente.
- Despreocupación y negligencia del personal al -- sentirse desmotivados por la política injusta o arbitraria de administrar los salarios.
- Personal inestable sin arraigo a la organización, continúa deserción que implica tiempo y dinero - perdidos en capacitación.
- Poca o nula cooperación de los empleados, relaciones tirantes, mala comunicación y búsqueda externa de mejores oportunidades.

(45) *Diagnósticos Administrativos por Computador, S.A. Valuación de Puestos y Salarios. Ediciones DAC. México, 1981 p. 16*

Por todo lo mencionado anteriormente en este punto, podríamos concluir que para cualquier empleado, la valuación de puestos representa una garantía, pues de ésta se deriva siempre la adecuada remuneración del desempeño de sus funciones. La implantación de una técnica de valuación de puestos evitará los --- errores de apreciación subjetiva, dándonos la pauta para afirmar que la forma más conveniente para de-- terminar el valor de los diversos puestos que confi-- guran a una organización, es mediante la valuación de los mismos. Por tal motivo, la implantación de un sistema trae consigo más cosas positivas que ne-- gativas, tanto para los empleados, como para la --- propia organización.

Existen cuatro métodos fundamentales para llevar a cabo la valuación de los puestos de una empresa, -- los cuales se conocen con los siguientes nombres:(46)

- Método de alineamiento
- Método de gradación previa
- Método de comparación de factores
- Método de valuación por puntos

(46) *Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal.*
Op. Cit. p. 45

Podemos clasificar los cuatro métodos en dos grupos, el primero de los cuales está formado por el método de alineamiento y el de gradación previa, mismos que se caracterizan por su gran simplicidad, tanto en su diseño como en su aplicación, pero al mismo tiempo no los excluye por completo de la valuación intuitiva, por lo que se les considera como métodos cualitativos.

El segundo grupo comprende al método de comparación de factores y al de valuación por puntos, que son los que revisten un carácter más técnico en cuanto a su diseño y aplicación, pero por lo mismo, suponen complicaciones mayores. Estos dos últimos métodos se consideran como métodos cuantitativos.

Existen además algunos otros métodos de valuación de puestos, pero en el presente estudio únicamente analizaremos los cuatro considerados como básicos; entre los demás, encontramos que los más notables son el método HAY y el método VOSI (valor óptimo del salario interno), y que ambos consisten en una refinación estadística del método de puntos.

3.2. METODO DE ALINEAMIENTO.

En este método de valuación, los puestos se tratan de ordenar en forma decreciente, atendiendo a la importancia o relevancia de sus funciones. No se dividen en sus partes componentes, sino que son considerados como un todo.

PROCEDIMIENTO:

- Se integra un Comité de valuación formado por aproximadamente cinco o seis personas. "Tratándose del método de alineamiento, la formación del Comité es indispensable, ya que en él lo esencial es combinar la opinión de diversos valuadores sobre el orden de los puestos para obtener un valor promedio más cercano a la realidad". (47)
- Se elige una pequeña muestra formada por un determinado número de puestos-tipo, los cuales serán objeto de la valuación. "Se entiende por puestos-tipo, aquellos que son representativos de una empresa y que son plenamente identificables por todos, además de que sus características y contenido no varían en lo absoluto". (48)

(47) Ibid.p. 47

(48) Romero Betancourt, Samuel. *La Administración de Personal y su Aplicación práctica en la Empresa Moderna*. Editorial C.E.C.S.A. México, 1977 p. 43

- A cada miembro del Comité se le proporciona una copia de las descripciones de los puestos a valorar, con el fin de que los califiquen según la importancia que les den.
- Se promedian las calificaciones que otorgaron los valuadores para cada puesto, con el fin de obtener el resultado que nos proporcionará la alineación definitiva.
- Los demás puestos de la organización que restan por -valuar, se comparan con los puestos-tipo ya valorados, a fin de determinar su posición relativa dentro de la lista.

VENTAJAS:

- Es sumamente sencillo, económico y fácil de implantar en pequeñas empresas, que es donde puede funcionar -- con aceptable exactitud.
- El alineamiento puede efectuarse rápidamente.
- Representa un promedio de apreciaciones y por lo mismo, una mayor garantía de reflejar la realidad.

DESVENTAJAS:

- El ordenamiento puede ser superficial, ya que no se -- consideran en detalle los factores fundamentales de los puestos.

- El método es más difícil de operar conforme aumenta el número de puestos y la complejidad de los mismos.
- La determinación de la posición de un puesto dentro del alineamiento, puede estar sujeta a la influencia del sueldo existente.
- Los valuadores pueden caer en el error de estar calificando a los ocupantes y no a los puestos en sí.
- Toma al puesto como un todo, sin analizar los elementos o factores que lo integran.

3.3. METODO DE GRADACION PREVIA.

"Es un procedimiento que consiste fundamentalmente, en establecer una serie de categorías o grados de ocupación, elaborar una definición para cada uno de ellos y clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores. (49)

Este método proporciona un patrón para diferenciar a los diversos puestos de la organización. Las definiciones de los grados deben estar escritas de tal manera que señalen las diferencias entre los distintos niveles de funciones, responsabilidades y requisitos.

(49) Arias Galicia, Fernando. *Op. Cit.* p. 215

Una gradación típica se iniciaría con la definición del grado que describe las características generales de los puestos que exigen de su ocupante, seguir procedimientos simples y rutinarios, bajo una supervisión próxima y -- frecuente. Las definiciones de los grados sucesivos se realizan progresando hacia la definición requerida para describir las características generales de los puestos de más alto nivel dentro del grupo a valorar. Este método no analiza los puestos en sus partes componentes, -- sino que los considera como un todo.

PROCEDIMIENTO:

- Tomándose en consideración las características de las funciones que se desarrollan en la empresa, se fijan determinados grados o niveles de trabajo en los cuales puedan quedar clasificados todos los puestos que serán objeto de la valuación.
- Se efectúa la definición de cada uno de los grados, -- poniendo especial interés en marcar diferencias claras y comprensibles de uno a otro, con el fin de no confundirse y complicarse al momento de efectuar la clasificación.
- La definición de los grados puede basarse en categorías o niveles jerárquicos de puestos; por descripción de -- funciones; por responsabilidad e importancia de las -- mismas, etc.

- Se integra el Comité de valuación.
- En base a las características de cada puesto, el Comité le asigna un grado en el cual quede clasificado, -- efectuando una comparación de la definición que se consigna en cada nivel, con relación al puesto a valorar.
- Se asigna un valor en pesos a cada uno de los grados - determinados.

VENTAJAS:

- Requiere un costo muy bajo para su implantación y mantenimiento.
- Es fácilmente comprendido por los empleados.
- No se necesitan descripciones de puestos extensas, que implique tardanza para recopilar la información requerida.
- Se presta para efectuar valuaciones en empresas cuyo - personal forme grupos de puestos claramente definidos.

DESVENTAJAS:

- Es relativamente difícil la redacción de los distintos grados o niveles determinados.
- Se puede dar el caso, que algunos puestos pertenezcan, una parte a un grado y la restante a otro.

- Aprecia los puestos globalmente, sin distinguir los elementos o factores que los integran.
- No establece jerarquía entre los puestos clasificados dentro del mismo grado.
- Al carecer de las herramientas aritméticas para cuantificarlas y por ser únicamente apreciativo, provoca diferencias de criterio.

3.4. METODO DE COMPARACION DE FACTORES.

Es considerado como el primer método analítico, descriptivo y numérico. "Desglosa a cada puesto para localizar factores comunes entre sí y la comparación se realiza -- mediante una escala. De esta forma, los factores representan la parte proporcional del salario que le corresponde a cada puesto". (50)

"Un factor, es un elemento que sirve para formar, componer o construir algo; es una parte componente de un todo". (51)

Existen cinco factores considerados como los más comunes de aplicar en este método de valuación de puestos. (52)

(50) *Diagnósticos Administrativos por Computador*, S.C.
Op. Cit. p. 21

(51) Lanham, E. Op. Cit. p. 104

(52) Sikula, Andrew F. *Administración de Recursos Humanos en Empresas*. Editorial Limusa. México, 1979. p. 343

- Requerimientos mentales
- Requerimientos físicos
- Habilidad
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo

PROCEDIMIENTO:

- Se integra el Comité de Valuación con el objeto de -- seleccionar los puestos a valorar y se realiza la descripción y análisis de los mismos, por medio de los - analistas responsables del trabajo.
- Se lleva a cabo la definición de los factores que se hayan de utilizar, que normalmente son los cinco anteriormente mencionados. El uso de más de cinco factores puede dificultar la aplicación del método.
- Posteriormente, se determina el sueldo que corresponda a cada uno de los puestos-tipo, con el fin de que cada integrante del Comité, distribuya dicho sueldo - entre los factores establecidos.
- Se promedian las cantidades que cada valuator otorgó a cada uno de los puestos por factor, con el objeto - de obtener una escala de sueldos y puestos por cada - uno de los factores.

- Se lleva a cabo, ahora, una valuación por el método de alineamiento, pero por cada factor establecido y cada miembro del Comité, es decir, si se eligieron cinco factores, resultarán cinco distintas valuaciones, más aparte otras tantas según el número de valuadores. Después, se obtiene una alineación única de cada factor por medio del promedio de las valuaciones de los integrantes del Comité, de tal manera que resulte, un alineamiento de puestos por cada uno de los factores.
- Se tiene, hasta el momento, un escala de sueldos resultante del paso número cuatro, y una lista de puestos, como resultado del alineamiento; ambas series, por cada uno de los factores.
- Se efectúa la comparación de las dos listas finales de puestos, factor por factor, observando si no existe discrepancia entre el número asignado en ambas listas.
- Ajustadas las diferencias por factor, en los puestos donde no sean considerables y eliminados aquellos en donde los desajustes sean muy numerosos, se procede a llenar un formato donde se encuentren consignadas ambas series ya concordadas, así como las cantidades que por cada factor, deberá pagarse a los diversos puestos, de tal manera que con la suma de las

cantidades de los cinco factores, se obtenga el sueldo total de cada uno de los puestos que fueron objeto de la valuación.

- Para valuar el resto de los puestos de la organización, se efectúa una comparación de éstos, factor por factor, en relación a las valuaciones finales de los puestos-tipo.

VENTAJAS:

- Se construye una escala para cada organización, lo cual asegura, por lo tanto, que el método está diseñado específicamente para cumplir con sus necesidades.
- La escala esta dispuesta en unidades monetarias y no requiere conversión alguna.
- No estudia el puesto en su conjunto como los métodos cualitativos, sino descompuesto en elementos o factores determinados.
- El uso de un número reducido de factores hace relativamente sencillo su uso.
- Elimina la rigidez característica del método de gradación y supera en mucho la estimación subjetiva del alineamiento.

DESVENTAJAS:

- No es fácil de comprender por los interesados directos.
- El uso de un número tan limitado de factores, limita también la apreciación correcta de la realidad.
- Si existen desigualdades en los sueldos de los puestos-tipo, utilizados para construir la escala, las desigualdades permanecerán ya que es constituida con bases monetarias.
- Puesto que los sueldos no permanecen constantes, la base del sistema de valuación puede ser totalmente desbalanceada por fluctuaciones en los mismos.

3.5. METODO DE PUNTOS

De todos los métodos establecidos para valuación de puestos, el que ha logrado mayor aceptación hasta la fecha, es el método de puntos, debido a su carácter técnico y a la relativa sencillez de su aplicación.

"Podemos caracterizarlo diciendo que consiste en ordenar los puestos de una empresa, asignando cierto número de unidades de valor, llamados puntos, a cada uno de los factores que lo forman". (53)

En él se seleccionan un número adecuado de factores comunes a todos los puestos, dándole a cada uno de aquellos, un peso total que refleje su importancia relativa respecto a los demás. A ésto se le llama ponderación de los factores de valuación.

El valor total de cada factor se descompone en grados y a cada grado se le asigna un cierto número de puntos. Las funciones de los puestos se califican factor por factor, tomándose como medida las definiciones de los grados y los puntos asignados. La suma de los puntos atribuidos para todos los factores representa la puntuación total del puesto.

El método de valuación por puntos es el que mejor permite cambios accidentales que hace que se adapte a las circunstancias particulares de cada organización. Esto mismo ocasiona que existan numerosos planes de valuación por puntos, que si bien coinciden en lo esencial, difieren en modalidades secundarias. (54)

PROCEDIMIENTO:

- Como en todos los métodos mencionados con anterioridad, se lleva a cabo el nombramiento o integración del Comité de Valuación de Puestos.

- Ya establecido el Comité se determinan los factores de valuación y los sub-factores, en caso de que existan, y se realiza la ponderación de los mismos.
- El mismo Comité de valuación lleva a cabo la elección de la muestra de puestos-tipo, los cuales serán objeto de la valuación.
- Posteriormente se determina el número de grados que tendrá cada factor, esto se hará "de acuerdo con la magnitud del trabajo que se pretenda desarrollar y con la importancia de la organización cuyos puestos se pretendan valorar". (55)
- Se efectúa la definición de los factores y sus grados en forma clara, concisa y ordenada, con el objeto de que no haya la menor dificultad en su comprensión.
- Se le asigna un determinado número de puntos a cada uno de los grados comprendidos en cada factor, según el procedimiento que se elija, ya que puede hacerse en proporción aritmética, geométrica e incluso con valores arbitrarios.
- Con todo lo anteriormente descrito se integra un Manual de Valuación, para uso de todos los miembros del Comité.

- La utilización e interpretación de las descripciones y análisis de los puestos inicia la fase dinámica de la valuación por puntos y que consiste, en que cada miembro del Comité elija el grado de cada factor que con mayor aproximación describa los requisitos para el puesto, asignando el valor de puntos determinado para el grado de que se trate. La suma de los valores en puntos de cada grado seleccionado, nos proporcionará la puntuación total del puesto valuado.
"El proceso de valuación de puestos por este método es, por lo tanto, cuantitativo y analítico". (56)
- Por último las escalas definitivas de valuación, se establecerán mediante el sistema de restar el mínimo de puntuación resultante al máximo de puntos obtenidos en nuestro manual de valuación, con lo cual hallaremos un factor constante de incremento, que nos permitirá obtener una escala de puntuación para aplicarla al tabulador de sueldos establecidos, (57) a reserva, claro, de los ajustes que las necesidades de la organización, sea conveniente realizar.

VENTAJAS:

- Las más sobresalientes que ofrece el método de valuación por puntos son las siguientes: (58)

(56) Lanham, F. *Op. Cit.* p. 102

(57) Arias Galicia, Fernando. *Op. Cit.* p. 241

(58) *Diagnósticos Administrativos por Computador*, S.C.
Op. Cit. p. 27

- De adaptabilidad.- Es muy flexible y se puede establecer en la mayoría de las empresas, mediante pequeños y justificados ajustes en cada una de ellas en particular.
- De economía.- Su costo de implantación y de operación, es soportable para las empresas que lo deseen, es decir, que cumple el principio rector de la administración científica:
"Ningún control merece existir, cuando resulta más caro tenerlo, que no poseerlo". (59)
- De sencillez operacional.- Para su manejo y control bastan empleados oportunamente entrenados ya que es lógico y comprensible.
- De actualización.- Su gran adaptabilidad, hace que se incorporen a cambios que se dan por la natural evolución de las organizaciones.
- De objetividad.- El uso de un número considerable de factores de valuación, hace que los puestos sean más justamente valorados, reduciendo al máximo la influencia subjetiva del título o personalidad del puesto.
- Es democrático.- Resume los criterios necesarios en definiciones cuidadosamente elaboradas.

(59) *Ibid.*

DESVENTAJAS:

- La selección y definición de los factores resulta di fícil y arbitraria.
- La valuación en sí misma, exige mayor tiempo que en otros métodos.
- Se requiere un alto grado de habilidad para redactar definiciones claras y comprensibles de los grados -- que se encuentran en cada uno de los factores.
- La instalación del sistema es lenta y complicada.

3.6.. CONCLUSION DEL ANALISIS DE LOS CUATRO METODOS BASICOS PARA VALUACION DE PUESTOS.

Todos los métodos de valuación de puestos, en realidad, persiguen el mismo objetivo y las características que los distinguen radican principalmente en el camino a - seguir para llegar a la meta. Algunos son extremada-- mente simples y por consecuencia económicos, pero no - satisfacen a las empresas mayores, como es el caso de los métodos de alineamiento y gradación previa.

Existen otros métodos, los cuales pueden lograr resul-- tados satisfactorios sin afectar la economía de las -- organizaciones y sólo requieren de interés para su ---

manejo eficiente; tal es el caso de los métodos de comparación de factores y valuación por puntos.

Como mencionamos con anterioridad los métodos pueden diferenciarse con referencia a su acercamiento, cuantitativo o no, al problema de la valuación. Al referirnos al acercamiento cuantitativo, significa que los puestos son divididos en sus partes componentes, analizándolas y dándoles un valor en puntos o en dinero, obteniendo el valor final del puesto como la suma de los valores individuales. El acercamiento no cuantitativo significa que los puestos no son analizados en sus partes componentes para efectuar la valuación, sino que son considerados como un todo.

El siguiente punto a observar es, si los métodos proporcionan una escala contra la cual se miden los puestos o si bien, son comparados uno a otro. Aún cuando las escalas no son iguales, el método de comparación de factores y el de valuación por puntos la proporcionan. Por el contrario, el método de alineamiento y el de gradación previa, requieren la comparación de los puestos entre sí.

"Cuando el grupo de puestos a valuar está compuesto de funciones, responsabilidades y requisitos de un nivel relativamente simple, los métodos menos analíticos son

con frecuencia bastante satisfactorios". (60) Ya que no es difícil para el valuador conocerlos y entenderlos, por lo tanto, pueden valuarlos con un grado de precisión razonable sin necesidad de dividirlos en sus partes componentes. Por el contrario, cuando la complejidad de los puestos aumenta, pueden pasarse por alto aspectos relevantes, de tal manera, que no sea tan precisa la valuación, por lo cual en esta situación daría mayores resultados la aplicación de algún método cuantitativo.

Un razonamiento del mismo tipo se aplica cuando se considera la homogeneidad de un grupo de puestos, ya que cuando sus funciones, responsabilidades y requisitos son similares, la valuación resulta relativamente fácil porque se manejan los mismos elementos; por lo tanto, con la aplicación de cualquiera de los dos métodos cualitativos de valuación se podrían obtener resultados bastantes satisfactorios. Por el contrario, cuando los puestos difieren en sus características, los métodos analíticos cuantitativos para valuación arrojan los mejores resultados.

Por otro lado, los diversos métodos de valuación también pueden diferenciarse en relación al tiempo y costo necesario para su implantación y mantenimiento, lo cual irá en proporción directa a la magnitud y complejidad de la organización de que se trate.

(60) Lanham, E. Op. Cit. p. 68

Para finalizar, podríamos concluir que, cuando la estructura organizacional de una empresa este compuesta por -- puestos que formen un grupo poco numeroso, homogéneo y con funciones, responsabilidades y requisitos de relativa simplicidad, el establecimiento y funcionamiento del método de alineamiento o de gradación previa podrá cumplir con los objetivos de la valuación de puestos, sin sacrificar la precisión de los resultados. Por el contrario, cuando los puestos que forman parte de una organización encierran un alto grado de complejidad y al mismo tiempo formen un grupo heterogéneo y numeroso, se recomienda el uso de algún método analftico y cuantitativo que estudie a los puestos descomponiéndolos en cada una de sus partes integrantes y que permita valorarlos con mayor objetividad; tal podría ser el caso de la aplicación del método de comparación de factores y el de valuación por puntos, o algún otro que reúna las mismas características.

CAPITULO 4

DISEÑO DE UN MANUAL DE VALUACION DE PUESTOS

POR EL METODO DE PUNTOS

Después de haber analizado las ventajas y desventajas de los métodos de Alineamiento, Gradación previa, Comparación de -- factores y de Valuación por puntos, en el capítulo 3, nos inclinamos por éste último, ya que creemos que nos podrá resolver el problema de equidad y competitividad dentro de la Banca Nacionalizada en el Distrito Federal, además por este método podremos enfrentarnos a los cambios periódicos que existen dentro de los salarios.

Como hemos mencionado en capítulos anteriores, nos interesa que la Institución logre una remuneración equitativa internamente y competitiva en el mercado salarial en los distintos niveles jerárquicos que la configuran, esto lo podremos lograr formando un Comité de valuación interno, en donde los integrantes de éste "puedan tener bases para emitir una decisión sobre la posibilidad de cubrir las diferentes necesidades". (61)

4.1. ESTABLECIMIENTO DEL COMITE DE VALUACION DE PUESTOS.

Si queremos ser lo más objetivo posible para darle una puntuación a los distintos puestos de la Institución -- Nacional, es necesario contar con un Comité de Valuación, formado por distintas personas de la organización

que tengan la conciencia de "analizar los puestos para determinar grados requeridos en el mismo, en base a las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña, con una relación lógica y objetiva entre los factores y la estructura de los salarios". (62)

La idea de formar en una Institución Nacional de Crédito un Comité, es para valuar conjuntamente los distintos puestos que existen dentro de la misma, con la finalidad de llegar a un acuerdo común y poder determinar en que rango de nuestro tabulador deben situarse los distintos puestos de la organización. Decimos acuerdo común, ya que el criterio de una sola persona no es en un cien por ciento valida y podría asignar grados no correspondientes a un determinado factor valuado, sin embargo al determinar la puntuación entre varias personas que estén involucradas de una u otra manera en el puesto y por la persona que administre los sueldos y salarios en la Institución, podrían unificar criterios más objetivos de los factores que requiere el puesto, de tal manera el Comité tratará de no inflar o devaluar el puesto.

El Comité valuador deberá cuestionarse las siguientes preguntas, con el propósito de que la valuación tenga

el mejor resultado: ¿Cuál es el valor remunerador del puesto?, ¿Cuáles son las condiciones de trabajo como -- habilidades, responsabilidades, dificultades, problemas y conveniencias e incomodidades?, ¿Qué cantidad de cada uno de los factores implica cada puesto? y ¿Cómo se compara cada puesto con los demás?. (63)

Asimismo el Comité estará formado por las siguientes -- personas:

- Analista de Compensaciones
- Gerente de Administración de Sueldos y Salarios
- Gerente del área donde se localiza el puesto
- Subdirector de Recursos Humanos
- Gerente de Organización
- Director Administrativo

Aunque lo ideal es que el Comité este formado por altos funcionarios dentro de la organización, hemos puesto -- los anteriores, ya que es muy difícil reunir a dichos -- funcionarios por sus múltiples ocupaciones.

En este Comité el analista no tendrá ni voz ni voto, es integrante de éste, ya que es la persona que elabora la descripción del puesto para valorarlo.

En los casos en que la valuación se efectúe a puestos -- sindicalizados, se integrará al Comité un miembro del -- Sindicato con el fin de que participe con sus apreciaciones y quede constancia en el documento correspondiente.

El procedimiento para seguir la valuación de los puestos es el siguiente:

- El analista proporcionará a cada uno de los integrantes del Comité una copia de la descripción del puesto y los requerimientos del mismo.
- El analista dirigirá la lectura de la descripción del puesto a los distintos integrantes, de manera que -- éstos esten concientes de las funciones, complejidad y trascendencia que se desprende del puesto.
- El Comité aclarará dudas que emanen de la descripción.
- Cada uno de los integrantes designará grados a los -- distintos factores del puesto.
- En caso de que exista discrepancia se discutirá entre el Comité y se llegará a un acuerdo común.
- Al concluir la asignación de los grados a los distintos factores se sumarán todos los puntos.

- De acuerdo al total de puntos obtenidos se determinará el nivel que deberá ocupar el puesto dentro -- del tabulador.

Es conveniente que se valuen los distintos puestos de una determinada sección, departamento o área, ya que de esta manera nos podremos dar cuenta de la equidad interna y se tendrá una visión para comparar los puestos entre sí, así la calificación que se asigne a cada uno de los puestos será lo más objetiva.

El maestro Fernando Arias Galicia nos dice que el Comité de valuación de puestos sirve para: (64)

- a) Eliminar los favoritismos.
- b) Se eliminan los descontentos del trabajador, respecto a ciertos salarios originado precisamente por el descontento de su razón de ser.
- c) Eliminación de los cálculos estimados, casi siempre defectuosos para pagar los puestos de nueva creación.
- d) Eliminar la confusión que existe entre el aspecto -- objetivo del trabajo y los aspectos subjetivos o personales del trabajador.

f) Eliminación de las decisiones unilaterales de la Gerencia, precisamente por la intervención del propio Comité.

4.2. DETERMINACION Y DEFINICION DE LOS FACTORES DE VALUACION

Como mencionamos con anterioridad, un factor o característica podemos entenderlo como un elemento, parte componente o cualidad que nos será de utilidad para distinguir a cada uno de los puestos cuando se lleve a cabo una valuación; los factores "deben ser seleccionados con el objeto de medir a los puestos y limitarnos a este propósito solamente, requisito que obliga a eliminar cualquier elemento que se refiera a la persona que lo desempeña" (65), ya que la medición de las personas es un proceso separado, posterior a la valuación de puestos y es conocido como calificación de méritos.

Los factores seleccionados deben de reunir los requisitos de objetividad, discriminación, totalidad, necesidad y diferenciación. (66)

Objetividad: Se refiere a que los factores que se elijan deberán indicar los requisitos mínimos que el puesto exige para poder ocuparlo, prescindiendo de la persona o personas que se encuentre en él.

(65) Lanham, E. *Op. Cit.* p. 104

(66) Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Personal.*
Op. Cit. p.p. 58-60

Discriminación: Supone que el factor que se define debe darse en todos los puestos a valuar en mayor o menor grado, con el fin de diferenciar su valor en relación a dicho factor.

Totalidad: Esto implica que los factores que se usen en la valuación puedan ser aplicables a todos los puestos - valorables elegidos, ya que de no ser así, la medida no sería común.

Necesidad: Esto significa que el número de factores elegidos no debe ser ni más del necesario, ni menos del indispensable.

Diferenciación: Los factores no deben sobreponerse ni total ni parcialmente, ya que esto ocasionaría que aumentara la puntuación de los puestos en que se presentaran en mayor grado (debido a que se duplicaría el número de puntos por el mismo concepto) y que se redujera el valor en aquellos que poseen el factor en grado inferior.

Una vez que los integrantes del Comité de Valuación han interpretado de manera uniforme lo que es un factor, se encuentran en posición de pasar al proceso de la selección de los mismos.

Para facilitar la elección de los factores, es conveniente proporcionar al grupo de evaluadores una lista de ejemplos de aquellos en general, como la que presentamos a continuación.

Habilidad	Precisión
Esfuerzo Físico	Habilidades Sociales
Iniciativa	Versatilidad
Complejidad de Funciones	Información Confidencial
Juicio	Monotonía
Capacidad Analítica	Riesgos Personales
Creatividad	Resistencia
Destreza Manual	Fatiga
Experiencia	Esfuerzo Visual
Condiciones de Trabajo	Esfuerzo Mental
Planeación de Procedimientos	Criterio
Adaptabilidad	Pericia
Relaciones Internas	Responsabilidades por supervisión
Relaciones Externas	Vigor
Memoria	Medio Ambiente
Energía	Costo de Errores
Escolaridad	Toma de Decisiones
Habilidad Manual	Responsabilidad por Manejo de Fondos, etc.

Hay que recordar que para procurar el buen funcionamiento del plan de análisis y valuación de puestos por el método de puntos, el número de factores elegidos no deberá ser muy grande con el fin de evitar que se sobrepongan o confunda, además de complicar y dilatar el proceso, ni

tampoco un número pequeño, ya que esto le restaría obje
tividad al programa.

Se ha optado, como costumbre, agrupar los factores en --
cuatro grandes divisiones como lo habíamos mencionado --
anteriormente: Habilidad, Responsabilidad, Esfuerzo y -
Condiciones de Trabajo. Algunas empresas eliminan estos
términos originales una vez que se han seleccionado las
Sub-divisiones de cada uno, (sub-factores), empleando so
lamente los términos de dicha sub-división pasando a ser
consideradas como factores en lugar de sub-factores; ---
otras empresas prefieren seguir conservando los cuatro
grandes grupos. Lo que se pretende en nuestra Institu-
ción es optar por lo primero, sin agruparlos, para lo -
cual proponemos el uso de diez a quince factores.

Basándonos en una investigación realizada por nuestra --
Institución en relación a los factores empleados en otras
organizaciones del ramo bancario, y que cuentan con un -
sistema de análisis y valuación de puestos por el método
de puntos, el comité valuador determinó los factores que
definimos a continuación para el diseño del sistema que
implantaremos en nuestra Institución:

ESCOLARIDAD: Este factor considera los conocimientos --
teóricos mínimos requeridos para el buen desempeño de las
funciones del puesto.

EXPERIENCIA: Considera el tiempo mínimo necesario para adquirir los conocimientos prácticos y la destreza requeridos por el puesto, adquiridos mediante el desempeño de puestos de menor o similar jerarquía. También debe considerarse el tiempo mínimo de entrenamiento requerido en el propio puesto.

INICIATIVA: Se refiere al grado de ingenio, facilidad y tenacidad para planear y ejecutar las responsabilidades que exige el puesto, tomando en cuenta el grado de supervisión que se requiera.

TOMA DE DECISIONES: Este factor considera las decisiones típicas que se deben tomar en el desempeño del puesto y la dificultad del análisis requerido para resolver los problemas que se presentan en el mismo. Para valuar este factor, se deberán tomar en cuenta: La frecuencia de las decisiones, la oportunidad requerida y su trascendencia, es decir, los riesgos que se corren con una decisión mal tomada y el impacto que éstas puedan tener en términos de costo, imagen para la Institución o moral del personal. También se debe considerar el grado de autonomía en la toma de decisiones, el tipo de controles y supervisión requerida por el puesto. Deben considerarse, además, la cantidad y naturaleza de las variables a manejar en la solución de los problemas que se presenten en el puesto y los antecedentes existentes para desarrollar alternativas y

tomar decisiones, tales como: Políticas, Normas, Procedimientos y Acciones Previas.

TRASCENDENCIA DE ERRORES OPERATIVOS: Contempla las consecuencias, en tiempo de re-trabajo, deterioro de imagen y pérdida de confianza que pueden generar los errores -- operativos inherentes al puesto. Hay que considerar la frecuencia y trascendencia de dichos errores, así como los riesgos de ser cometidos en función al esmero y cuidado que debe tenerse al efectuar las funciones del puesto. También deberá considerarse si existen puntos de -- control que ayuden a detectar los errores antes de que el daño fuese irreparable. Los errores aquí se miden -- en impacto no monetario.

RESPONSABILIDAD POR FONDOS: Mide la responsabilidad inherente al puesto en lo relativo al manejo físico y/o la custodia de fondos, es decir, efectivo y/o documentos -- que pudieran extraviarse y ser tramitados en forma inadecuada, redundando en perjuicio económico para la Institución o para el titular del puesto. Hay que considerar la frecuencia con que se manejan los fondos, la seriedad de errores operacionales directamente relacionados con -- el manejo de éstos y la trascendencia de los errores típicamente factibles en el desarrollo de las funciones -- del puesto.

RELACIONES INTERNAS: Este factor esta dirigido a valorar las necesidades inherentes al puesto de: recabar información, dar seguimiento, coordinar y negociar - con personas de áreas organizacionales diferentes a la del ocupante del puesto. Hay que considerar la importancia de las transacciones, el nivel de las personas con - las cuales se deben tratar los asuntos, la frecuencia de las relaciones y la complejidad de las negociaciones que se efectúan.

No se consideran relaciones internas aquellas que se lle^uvan a cabo dentro del mismo departamento, sección o sucursal, ni tampoco la necesidad de comunicación existente entre un jefe y sus subordinados.

RELACIONES EXTERNAS: Contempla la necesidad inherente - al puesto de desarrollar y mantener contactos con personas de fuera de la Institución. Hay que considerar el - tipo de contactos, en términos de mantener y/o reforzar la relación con personas específicas, si éstos son telefónicos, por correspondencia o personales, con que nivel de personas se tiene la relación, la frecuencia de ésta y la trascendencia de los asuntos tratados y cómo afectan la imagen de la Institución.

Es importante señalar que la Institución espera y exige que todo su personal observe una conducta digna de la --

investidura que le corresponde como miembro de la Institución y que no existe una diferencia real por el nivel del puesto ocupado en lo que respecta a esta expectativa. Sin embargo, ésta es una responsabilidad personal, de cada miembro de la Institución y por lo tanto no debe ser considerada para efectos de valuación del factor.

MANEJO DE INFORMACION CONFIDENCIAL: Considera la frecuencia con la que el ocupante del puesto tiene acceso a información confidencial, la trascendencia de la misma, el impacto en la imagen de la Institución, o moral del personal en caso de que ésta sea difundida y la autoridad para divulgarla a criterio del ocupante del puesto.

Al valuar el puesto se debe tener cuidado de tomar en cuenta si el ocupante del puesto tiene acceso directo o indirecto a dicha información y el grado de autoridad y discreción que debe ejercer al manejarla.

SUPERVISION DE PERSONAL: Este factor contempla la complejidad de la supervisión que debe ser proporcionada en términos de: Responsabilidad por el trabajo desarrollado por los subordinados, necesidad de entrenarlos y el establecimiento de controles para asegurar que se sigan los procedimientos adecuados. Hay que considerar el número de personal subordinado, los niveles de supervisión existentes, la complejidad de las funciones desempeñadas por

éstos, la localización física o geográfica de las personas que se reportan y la necesidad de establecer sistemas de control y seguimiento para asegurar una adecuada comunicación, supervisión y dirección. Es importante -- señalar que la supervisión más compleja es aquella en -- donde el subordinado goza de mayor libertad de acción de bido al tipo de funciones que desarrolla y que coloca al jefe en la necesidad de supervisar por resultados más -- que por los procedimientos seguidos y donde la conducta del subordinado adquiere un papel secundario en orden de importancia.

ESFUERZO FISICO: Tiene por objeto valorar el esfuerzo físico necesario para desarrollar las funciones del puesto. Hay que considerar las posiciones incómodas requeridas, la necesidad de combatir el tedio en trabajos de alta rutina o la necesidad de cargar o empujar bultos. Hay que considerar también la duración o intensidad del esfuerzo físico requerido.

MEDIO AMBIENTE: Mide las condiciones del medio ambiente donde normalmente se desarrolla el trabajo, considerando las situaciones adversas inherentes al puesto, tales como: polvo, ruido, calor, falta de privacidad y demás elementos distractores.

RIESGOS PERSONALES: Este factor contempla los riesgos a la salud e integridad física del ocupante del puesto, --

tanto por la exposición a asaltos y a accidentes de trabajo, como a riesgos profesionales, derivados del desempeño de las funciones inherentes al puesto.

4.3. ESTABLECIMIENTO Y DEFINICION DE GRADOS EN LOS FACTORES.

Como hemos mencionado en el inciso anterior, para efectos de esta investigación eliminaremos los llamados subfactores y los convertiremos en factores, puesto que con sideramos que cada uno de los elementos (factores) que integran el puesto son determinantes para la valuación.

En estos factores se detallan los grados, que son los -- que determinarán el mínimo necesario para ocupar el pues to.

"El manual describe los elementos o factores contra los cuales se califica cada puesto y proporciona escalas y medidas para cada grado de cada factor.

Describe varios elementos del puesto y determina el factor de ponderación que debe aplicarse a cada uno". (67)

El establecimiento de grados en los factores varía de -- acuerdo a la magnitud del trabajo y con la importancia -- que le da la Institución, por lo general se considera -- una amplitud entre 4 y 6 grados, sin embargo existen ----

(67) *Voder, Dale. Op. Cit. p. 655*

factores que por su importancia o para su fiel interpretación es necesario aumentar el número de grados. (68)

Para efectos del presente seminario, el comité ha decidido darle el mismo número de grados a los distintos factores que utilizaremos, esto es con el fin de facilitar la valuación de los distintos puestos, ya que es más justo darle las mismas posibilidades de grados a los factores. De lo contrario podría suceder que un factor de mayor importancia pudiera tener menos grados que un factor de menor importancia y en consecuencia tener la misma puntuación, o ser menor al de mayor importancia.

A continuación definiremos cada uno de los grados que -- comprenden los distintos factores:

EXPERIENCIA. -

- a) No necesita experiencia alguna
- b) Equivalente hasta 1 año en puesto similar
- c) Equivalente de 1 a 2 años en puesto similar
- d) Equivalente de 2 a 4 años en puesto similar
- e) Equivalente a más de 4 años en puesto similar

INICIATIVA.-

- a) Sólo requiere ejecutar las actividades siguiendo instrucciones totalmente detalladas, cualquier duda o problema debe comunicarlo al jefe inmediato.
- b) El puesto requiere sugerir ideas, cambios y mejoras; las actividades serán realizadas siguiendo procedimientos establecidos para sus funciones con supervisión continua.
- c) El puesto requiere ocasionalmente planear y proponer proyectos, cambios y mejoras, siguiendo lineamientos establecidos para su área.
- d) El puesto requiere frecuentemente planear y proponer proyectos, cambios y mejoras, siguiendo lineamientos establecidos para su área.
- e) El puesto requiere constantemente planear y proponer proyectos, cambios y mejoras.

ESCOLARIDAD.-

- a) Conocimientos equivalentes a un término de 9 años de estudios (Secundaria, comercio o primaria y capacitación en un oficio).
- b) Conocimientos equivalentes a un término de 12 años de estudios (Preparatoria, vocacional, carrera - -

técnica, curso especializado, estudios comerciales - bilingües).

- c) Conocimientos equivalentes a un término de 13 a 15 - años de estudios (De 1o. a 5o. semestre de carrera - profesional, carrera terminada a nivel sub-profesio- - nal acreditada con un título, carrera comercial con dominio total de otro idioma).
- d) Conocimientos equivalentes a un término de 16 años - de estudios académicos en adelante (de 6o. semestre hasta pasante de una carrera profesional a nivel -- licenciatura).
- e) Conocimientos equivalentes a una carrera profesional terminada.

TOMA DE DECISIONES.-

- a) Responsabilidad por decisiones que no ofrecen difi-- cultad para prever las consecuencias de las acciones tomadas, y además se encuentran sujetas a revisiones y aprobaciones de una autoridad superior.
- b) Responsabilidad por decisiones donde existe alguna - dificultad para prever las consecuencias de las mis- mas, las cuales afectan a una unidad de trabajo.

- c) Responsabilidad por decisiones donde existe alguna dificultad para prever las consecuencias de las mismas, las cuales afectan a varias unidades de trabajo.
- d) Responsabilidad por decisiones en las que es difícil prever las consecuencias y que tienen repercusión - en varias unidades de trabajo, afectando a personas, costos y actividades.
- e) Responsabilidad última por la toma de decisiones que afectan radicalmente a la administración de la Institución. Se asume la responsabilidad total por las - consecuencias de las acciones tomadas.

TRASCENDENCIA DE ERRORES OPERATIVOS.-

- a) Responsabilidad por el desarrollo de funciones, cuyo incumplimiento o errores cometidos al desempeñarlas sólo acarrea al ocupante pérdidas de tiempo, pues la supervisión a que está sometido dicho puesto permite detectar o corregir las diferencias encontradas.
- b) Responsabilidad por el desarrollo de funciones, cuyo incumplimiento, retraso o errores ocasionan trastor--nos y pérdidas de tiempo a toda una sección de trabajo; pero las deficiencias pueden detectarse permitiendo al supervisor tomar las medidas correctivas.

- c) Responsabilidad por el desarrollo de funciones, en donde las deficiencias en el cumplimiento de las mismas afectan considerablemente el costo del área donde son desarrolladas, en detrimento de su productividad.
- d) Responsabilidad por el desarrollo de funciones cuyo incumplimiento, equivocaciones y descuidos trastornan definitivamente las actividades generales de la Institución, ocasionando desviaciones considerables para el control presupuestal.
- e) Responsabilidad por funciones de alto nivel ejecutivo, que exigen del ocupante del puesto la mayor dedicación y preparación, pues la calidad de su administración influirá decisivamente en el logro de los objetivos de la Institución.

RESPONSABILIDADES POR FONDOS.-

- a) El puesto generalmente no requiere manejo físico ni custodia de valores, aún cuando esporádicamente puede implicar dicha custodia en cantidades pequeñas.
- b) Aún cuando el puesto implica el manejo físico y la custodia de dinero, el ocupante se limita a custodiar, entregar y/o recibir los fondos, de acuerdo a procedimientos claros preestablecidos.

- c) Puestos donde se pueden cometer errores operacionales que claramente son traducibles a pérdidas cuantificables en dinero, mayores a tres veces el salario mínimo bancario.
- d) Puestos donde el manejo físico de grandes cantidades de dinero o documentos no protegidos forman parte inherente de las funciones. Los criterios de manejo de fondos se basan en normas específicas y juicio personal limitado.
- e) Puestos donde el manejo físico de grandes cantidades de dinero forman parte inherente de las funciones. Los criterios de manejo de fondos se basan en normas generales y juicio personal.

RELACIONES EXTERNAS.-

- a) El puesto se desarrolla en forma aislada del público y no requiere contactos externos, salvo ocasionalmente en forma personal, telefónica o por correspondencia para tratar asuntos sencillos.
- b) Puestos donde la relación con personas ajenas a la Institución no es parte importante de las funciones, pero que de todas formas se presenta en forma esporádica y que además sí se requiere de tratarse cuidadosamente, ya que afecta la imagen de la Institución.

Y/o las transacciones rutinarias que implican el proporcionar un servicio al público en general, ya que las conductas de trabajo están claramente establecidas.

- c) Las funciones del puesto implican la frecuente necesidad de tratar asuntos con funcionarios, gerentes y representantes de otras Instituciones, clientes, proveedores o gobierno y cuyo nivel sea similar o ligeramente superior al del ocupante del puesto; estas relaciones tienen impacto en la imagen de la Institución. -- Ocasionalmente los contactos implican negociar.
- d) Las funciones del puesto implican negociaciones importantes, en las cuales el ocupante del puesto tiene -- autoridad de representar a la Institución, dentro de normas o políticas generales y donde la repercusión en imagen a la Institución puede reflejarse en los resultados financieros de la misma.
- e) Contactos constantes donde dichos contactos implican negociaciones importantes, en las cuales el ocupante del puesto tiene autoridad de representar al Banco, - en donde su criterio dependerá la repercusión en imagen para la Institución y los resultados financieros de la misma.

RELACIONES INTERNAS.-

- a) El puesto se desarrolla de tal forma. que aún cuando pudiera tener contacto con otros empleados, sus contactos son básicamente dentro del mismo departamento, sección o sucursal. Ocasionalmente se tratan asuntos de menor relevancia con otras áreas, ya sea personalmente o por escrito.
- b) Puestos donde la relación con personas de otros departamentos no es parte importante de las funciones, pero se presenta esporádicamente y cuando esto sucede requieren de un trato cuidadoso para coordinar actividades entre dos departamentos, secciones o sucursales, llegando a negociar acuerdos ocasionales.
- c) Las funciones del puesto implican la frecuente necesidad de tratar asuntos con personas de otros departamentos, secciones o sucursales donde dichas personas son de niveles similares y algunas veces superiores al del ocupante del puesto y con frecuencia se deben tomar acuerdos que implican coordinación y seguimiento interdepartamental.
- d) Necesidad de coordinar, comunicar, dar seguimiento y negociar aspectos importantes que por su naturaleza sean conflictos o bien que afecten a más de la mitad de los departamentos, secciones o sucursales, como -

podiera ser la implantación de sistemas y programas importantes para la Institución. Estos contactos -- comunmente se realizan con Gerentes de Area, Subdirectores o Directores.

- e) Necesidad constante de coordinar, comunicar, dar seguimiento y negociar aspectos importantes que por su naturaleza sean conflictos o bien que afecten a más de la mitad de los departamentos, secciones o sucursales de la Institución, como pudiera ser la implantación de sistemas, programas importantes para la misma. Estos contactos comunmente se realizan con Gerentes de Area, Subdirectores o Directores.

MANEJO DE INFORMACION CONFIDENCIAL.-

- a) El puesto no implica el manejo de información confidencial, su acceso en todo caso sería incidental.
- b) El puesto tiene acceso incidental a información confidencial, pero el ocupante del puesto no tiene autorización de comunicarla más que a personas autorizadas o bajo circunstancias específicas.
- c) El puesto tiene acceso a manejo de información confidencial. El ocupante del puesto no tiene autorización de comunicarla más que a personas autorizadas o bajo circunstancias específicas.

- d) El puesto tiene acceso constante a manejo de información confidencial. El ocupante del puesto tiene autorización limitada en cuanto a quienes se les tiene que proporcionar. Mucha de la información manejada puede tener trascendencia en la imagen de la Institución o la moral del personal.
- e) El puesto tiene acceso a información confidencial de alta trascendencia y el ocupante del puesto tiene autorización para divulgar la mayor parte de ella a su discreción.

SUPERVISION DE PERSONAL.-

- a) No supervisa, el ocupante del puesto no tiene personas que le ayuden a desarrollar sus funciones.
- b) El puesto tiene asignados de uno a cinco subordinados directos, desarrollando labores rutinarias, donde la supervisión consiste en asignar trabajo, verificar la calidad del mismo, mantener disciplina y entrenar a subordinados nuevos. Ninguno de los subordinados supervisa a otros empleados.
- c) El puesto tiene asignados de 6 a 20 subordinados --- desarrollando labores rutinarias o semirutinarias. - Uno o dos de los subordinados pueden tener a su vez personal supervisado.

- d) Supervisa de 6 a 20 subordinados, los cuales desarrollan funciones semicomplejas y/o algunas de ellas -- complejas. Uno o dos de los subordinados pueden tener a su vez personal supervisado.
- e) Supervisa más de 20 subordinados, distribuidos en dos o más niveles organizacionales, donde más de 4 realizan labores complejas y/o semicomplejas. En ocasiones este tipo de supervisión implica subordinados -- físicamente alejados de su jefe.

MEDIO AMBIENTE.-

- a) El trabajo normalmente se desarrolla en un lugar -- bien ventilado, sin climas extremos y con buen grado de privacidad.
- b) El puesto se desarrolla comunmente en un lugar relativamente cómodo, donde existen algunos factores distractores pero sólo ocasionalmente se consideran extremos.
- c) El puesto se desarrolla normalmente en un ambiente -- que corresponde al grado a o b, pero frecuentemente -- se debe desarrollar en lugares donde el ruido, polvo, u otros factores de distracción son extremos, o bajo la intemperie.

- d) Puesto que se desarrolla en lugares donde más del -- 50% del tiempo, pero menos del 80% se tiene que es-- tar expuesto a cuando menos dos condiciones de trabajo extremosas.
- e) Puesto que se desarrolla en lugares donde más del -- 80% del tiempo se esta expuesto a cuando menos cuatro condiciones de trabajo extremosas.

RIESGOS PERSONALES.-

- a) Puesto que se desarrolla en una oficina o local, don-- de el riesgo de asalto es mínimo y donde sólo se via-- ja esporádicamente y generalmente dentro de la ciudad no existiendo riesgos profesionales.
- b) Puesto que se desarrollo en un lugar donde hay alta - exposición a asaltos, como pudiera ser una sucursal, pero que no requiere de viajar y donde no se requiere que el ocupante custodie personalmente efectivo.
- c) Puesto en que se viaja en carretera constantemente, - pero no se custodian fondos.
- d) Puesto que requiere viajar constantemente en carrete-- ra custodiando fondos de la Institución.
- e) Puesto que requiere dar protección a sucursales y lu-- gares o personas donde las posibilidades de asalto -- son grandes, y el ocupante tiene como función princi-- pal la protección de los valores.

ESFUERZO FISICO.-

- a) El trabajo exige muy poco esfuerzo físico, siendo sus actividades tan variadas y típicas, que permiten distracción y cierta libertad de movimiento, que eliminan la fatiga.
- b) Trabajo ligero incluyendo un mínimo de esfuerzo físico de naturaleza fatigosa. Requiere levantarse, sentarse y caminar en forma intermitente.
- c) Aún cuando el esfuerzo físico no es en sí muy intenso, el cansancio se produce más por la repetición de movimientos y la monotonía del trabajo, que se repite con ritmo tan frecuente, que ello impide que pueda haber períodos de descanso normales.
- d) Esfuerzo reiterativo constante de naturaleza mecánica. Ocasionalmente se trabaja en posiciones difíciles, ca si siempre se trabaja sentado o moviéndose.
- e) Trabajo que requiere estar continuamente de pie, caminando o en posiciones de trabajo difíciles. Se requiere habilidad con la manipulación rápida casi continua de máquinas y equipo de oficina en trabajo a ritmo impuesto.

4.4. PONDERACION DE FACTORES.

"Uno de los pasos más importantes es el método de ponderación de los factores, esto es la asignación que se hace a cada uno de ellos de un determinado valor, que técnicamente se conoce como "peso", a fin de establecer su importancia relativa y su influjo en el valor de los puestos".(69)

Como se ha indicado en la presente investigación el peso que se le dá a cada uno de los factores es arbitrario y es te lo asignan los distintos integrantes del comité de va-luación que puede ser de la siguiente manera:

A cada uno de los integrantes del comité de valuación se le dá una hoja en donde se enlistan una serie de factores, que de acuerdo a los objetivos y filosofía de la Institu-ción consideran la importancia de cada factor, posterior-mente se realiza la confrontación del comité. mostrando ca da uno de ellos el peso que se le dió cada factor, en caso de existir discrepancia se discute entre ellos mismos has- ta llegar a una conclusión. Siendo muy importante que to- dos los integrantes del comité estén convencidos del peso que se le dió a cada factor con relación a los demás.

La mayoría de los autores que manejan factores y subfacto- res ponderan a los primeros por medio de porcentajes de --

(69) Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Personal.*
Op. Cit. p. 62

manera que al sumar el valor que se le dió a cada uno de ellos sumen cien por ciento.

El Lic. Reyes Ponce, en su libro titulado Administración de Personal, segunda parte nos dice : "De acuerdo con una investigación realizada por la National Industrial Conference Board en un gran número de planes de valuación, los pesos de los cuatro factores genéricos varían en los Estados Unidos del siguiente modo" (70)

1. Habilidad	desde 27.8%	hasta 80.2%
2. Esfuerzo	" 4.7%	" 22.2%
3. Responsabilidad	" 4.4%	" 35. %
4. Condiciones de trabajo	" 0. %	" 20. %

Excluyendo aquellas pocas empresas que, por condiciones -- excepcionales tienen pesos muy altos o muy bajos, se obtiene el siguiente cuadro en que aparecen también los pesos - promedio:

<u>Factores</u>	<u>Límites de pesos</u>	<u>Pesos promedio</u>
1. Habilidad.....	de 40% hasta 64.3%	50%
2. Esfuerzo.....	" 10% " 21.1%	15%
3. Responsabilidad.....	" 20% " 27.8%	25%
4. Condiciones de trabajo....	" 10% " 20. %	11%

(70) *Ibid.* p. 63

Como hemos desarrollado y mencionado en este seminario elim
inaremos los llamados subfactores, ya que estos los con--
vertiremos en factores y son los que ponderaremos de la --
siguiente manera:

A los distintos factores les asignaremos un peso del 1 al
10 basándonos en la importancia que pueda tener en la Ins-
titución, los puestos tipo que valuaremos. Le daremos el
valor más alto, o sea, 10 al factor que tenga una importanu
cia superior con respecto a los demás, 9 al que siga en im-
portancia y así sucesivamente hasta llegar a 1 en caso de
que exista algún factor que lo amerite. Podrá existir la
posibilidad de que a dos o más factores se le asigne el --
mismo peso por las características o por la importancia re
lativa que tenga el factor. A continuación enlistaremos
los factores que tomaremos en cuenta para la valuación de
los puestos tipo empezando por el que tenga mayor valor o
mayor importancia, decreciendo hasta el que tenga menor --
importancia:

<u>FACTOR</u>	<u>PONDERACION</u>
Toma de decisiones	10
Supervisión de Personal	9
Experiencia	8
Relaciones Externas	8
Escolaridad	7
Iniciativa	7
Relaciones Internas	6
Responsabilidad por fondos	5
Manejo de Información confidencial	4
Trascendencia de errores operacionales	3
Riesgo Profesional	2
Medio ambiente	1
Esfuerzo Físico	1

4.5. ASIGNACION DE PUNTOS A LOS GRADOS.

El paso siguiente es darle puntos a cada uno de los factores ya ponderados, esto es con el fin de poder tener más elementos de juicio y que pueda ser más objetivo, por consiguiente lo más veraz. "Se entiende por punto una unidad sin valor absoluto y arbitrariamente elegido, que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puntos". (71)

Es conveniente mencionar que los puntos que se le den a cada factor no van a tener un valor en pesos, sino que únicamente lo utilizaremos para medir el grado del factor, o sea el mínimo requerido para el puesto.

Para ejemplificar lo anterior podremos poner el caso de un puesto " X " que requiere de una escolaridad mínima de conocimientos equivalentes a un término de 12 años de estudio que puede ser Preparatoria, Vocacional, Carrera técnica, Cursos especializados o Estudios comerciales bilingües, o una experiencia mínima equivalente a un año en un puesto similar y así sucesivamente dándole un grado a los distintos factores. Esta ponderación de factores que encontramos en el inciso 4.3. la utilizará el comité de valuación basándose en la descripción del puesto que como ya -----

(71) *Ibid.* p. 65

mencionamos anteriormente les es entregada a cada uno de los integrantes para poder medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos.

El método que utilizaremos para darle puntos a los grados, será la distribución de puntos en progresión aritmética, - con esto queremos decir que le daremos un valor a cada uno de los grados que se le asignaron a los factores, quedando de la siguiente manera:

<u>GRADOS</u>	<u>PUNTOS</u>
a	2.
b	4.
c	6.
d	8.
e	10.

Para conocer los puntos que se le den a cada puesto el -- comité valuador tendrá que multiplicar la ponderación de cada factor por los puntos asignados a los grados, des--- pués de tener todos los puntos correspondientes a cada uno de los factores se sumaran éstos y se conocerá el total de puntos que le corresponderá al puesto.

A continuación presentamos un cuadro que nos facilitará - entender lo anterior:

Nombre del factor	Ponderación	a	G r a d o s			
			b	c	d	e
Toma de decisiones	10	20	40	60	80	100
Supervisión de personal	9	18	36	54	72	90
Experiencia	8	16	32	48	64	80
Relaciones externas	8	16	32	48	64	80
Escolaridad	7	14	28	42	56	70
Iniciativa	7	14	28	42	56	70
Relaciones internas	6	12	24	36	48	60
Responsabilidad por fondos	5	10	20	30	40	50
Manejo información confidencial	4	8	16	24	32	40
Trascendencia de errores opera.	3	6	12	18	24	30
Riesgos Personales	2	4	8	12	16	20
Medio ambiente	1	2	4	6	8	10
Esfuerzo físico	1	2	4	6	8	10

4.6. DETERMINACION DE PUESTOS TIPO.

Los Puestos Tipo, como se mencionó con anterioridad deberán ser aquellos que se consideren como los más representativos de la Institución y plenamente identificables por todos, además de que sus características y contenido no varíen en lo absoluto, lo cual facilitará también la recopilación de información al momento de llevar a cabo la encuesta de salarios entre otras Instituciones Bancarias.

El propósito fundamental de que la Institución cuente con una serie de puestos tipo es porque éstos servirán como base para valorar los demás puestos de la organización.

Esta es otra función que desarrolla el comité de valuación, ya que es quien elige cuantos y que puestos se van a denominar de esta manera.

Es conveniente que al hacer la elección de los puestos tipo sea un número reducido, de preferencia un 20% de los puestos existentes en la Institución, ya que de lo contrario se perdería la esencia que tienen éstos, que como lo mencionamos van a servir como apoyo para la valuación de los demás.

El Comité de Valuación seleccionó los siguientes Puestos Tipo que constituirán el primer grupo a valorar, señalando sus salarios reales actuales y el orden en que hasta este momento se encuentran, con el objeto de que mediante la valuación a realizar obtengamos en primer lugar, la equidad interna en base a su debido ordenamiento y en segundo, por medio de la asignación del salario propuesto a cada uno de ellos calculemos el costo de aquellos cuyo salario real se encuentre por debajo del mínimo del Tabulador del Nivel que les corresponde.

Finalmente, mediante la Encuesta Salarial, los salarios de los puestos que no resulten competitivos en relación al Promedio del Mercado serán motivo de un segundo ajuste, obteniendo así el costo final de la propuesta de regularización y por consecuencia, el impacto en la Institución al pretender solucionar el problema de la incongruencia actual en la estructura de salarios y paralelamente cumplir con el propósito del presente estudio resolviendo la hipótesis planteada en un principio: lograr la equidad interna y la competitividad externa de nuestros puestos y salarios.

<u>No. DE CLAVE</u>	<u>TITULO DEL PUESTOS</u>	<u>SALARIO ACTUAL</u>
01	Mensajero	23,870
02	Archivista	25,100
03	Capturista	25,100

NO. DE CLAVE	TITULO DEL PUESTO	SALARIO ACTUAL
04	Chofer	25,100
05	Controlista de Sucursal	28,870
06	Cajera Mixta	28,870
07	Secretaria Gerencia Sucursal	28,870
08	Cajera Principal	33,200
09	Secretaria Gerencia Area	33,200
10	Cajero General	38,180
11	Psicómetra	38,180
12	Analista de Crédito	43,910
13	Instructor Capacitación	43,910
14	Programador	43,910
15	Analista Organización	50,500
16	Jefe de Compras	54,290
17	Jefe de Reclutamiento y Selección	54,290
18	Analista Programador	58,080
19	Jefe de Capacitación	58,080
20	Auditor	58,080
21	Gerente de Sucursal	71,880
22	Abogado	71,880
23	Gerente de Auditoría	84,990
24	Gerente de Crédito	84,990
25	Gerente de Zona Banca Comercial	120,830

Después de tener valuados estos puestos podremos comprobar la equidad interna que existirá dentro de la Institución, y posteriormente en el capítulo 5, comprobaremos la competitividad externa que existirá en relación a las demás Instituciones -- Bancarias.

4.7. ANALISIS Y VALUACION DE LOS PUESTOS TIPO.

Después de haber diseñado y configurado nuestro Manual de Valuación de puestos el paso en que propiamente se realiza la valuación por puntos, es aquel que consiste en comparar los datos que contienen los análisis de los puestos, previamente elaborados, con las definiciones de los grados y factores que se encuentran establecidas en nuestro manual.

Por medio de esta comparación se determina en cuál de los grados del factor se encuentra el puesto que se está valuando, con el fin de asignar a dicho factor el número de puntos que le corresponden. En forma semejante se realiza la comparación respecto al resto de los factores, asignando a cada uno el número de puntos respectivos; cuando a todos los factores se le han determinado sus puntos, se obtiene la suma total que corresponde al puesto.

Una vez que se han valuado los distintos puestos, se comprende que el número total de puntos que a cada uno haya correspondido, indicará el orden en que deben colocarse.

Antes de aplicar la valuación de puestos, efectuando modificaciones en los salarios, es conveniente revisarla, ya que si los resultados fueran incorrectos, producirían efectos contrarios a los que con ella se pretenden.

En el caso de la presente investigación se llevó a cabo el proceso de recopilación de información con el objeto de -

obtener la descripción y el análisis de cada uno de los veinticinco puestos tipo elegidos inicialmente, para que posteriormente se realizara la valuación de cada uno de ellos.

A continuación presentamos un ejemplo concreto de descripción y análisis de uno de los puestos, acompañado del resultado de su valuación, llevada a cabo por el comité y finalmente presentamos una concentración de la valuación aplicada a nuestros veinticinco puestos, lo cual nos llevará a su correcto ordenamiento.

FORMA DE DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS

Título del Puesto

Gerente de Crédito

Clave

24

Departamento o Sucursal

Crédito

Area Organizacional

Zona Metropolitana

Fecha del Análisis

19 Agosto, 1983

DESCRIPCION GENERAL:

Supervisar las áreas de Tarjeta de Crédito y Fondos Oficiales, así como proporcionar consulta y asesoría a clientes y funcionarios de la Institución en materia de crédito.

SUPERVISION DE PERSONAL: Anotar los títulos de los puestos que le reportan directamente, número de plazas en cada uno de ellos y su objetivo principal, así como el número y jerarquía de los puestos que reportan a través de sus subordinados.

El titular del puesto le reporta directamente a la Sub-Dirección de Crédito al igual que la Sub-Gerencia de Crédito Hipotecario.

Al titular del puesto le reportan directamente:

Sub-Gerente de Tarjeta de Crédito: Autorizar el otorgamiento de tarjeta de crédito a clientes - mediante estudios socioeconómicos, así como el control y recuperación de la cartera vencida.

Sub-Gerente de Fondos Oficiales: lleva a cabo - la promoción y control de créditos otorgados -- con recursos de los fideicomisos del Gobierno - Federal (Nacional Financiera y Banco de México).

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Llevar a cabo la atención a clientes.
- Visitar empresas acreditadas de la Institución y nuevos prospectos.
- Atender consultas de todos los funcionarios de la Institución.
- Revisar los estudios de crédito antes de su presentación en el Comité de Crédito.
- Vigilar que se levante el Acta de Comité y que se cumplan los acuerdos tomados.
- Coordinar y revisar la presentación de estudios a las juntas de Comisión Ejecutiva y Consejo de Administración, así como vigilar que se cumplan los acuerdos.
- Revisar, firmar y supervisar que se envíen a los Centros de Servicio las hojas de Línea de Crédito.
- Supervisar la elaboración de la Carta Notificación a los clientes de los créditos autorizados y solicitud de documentación.
- Formular instrucciones al Departamento Jurídico y a las Notarías para la elaboración de contratos de apertura de crédito.
- Revisar los proyectos de contrato y apertura de crédito.
- Supervisar la elaboración de las tablas de amortización y pagarés.
- Coordinar con clientes y notarios la firma de contratos.
- Vigilar que se realicen la inscripción de contratos en el Registro Público de la Propiedad y/o del Comercio.
- Revisar diariamente la relación de operaciones de cartera del día anterior.
- Llevar a cabo la lectura del Boletín Judicial para detectar a los clientes demandados y dar instrucciones para que en su caso se suspendan las operaciones con los mismos mientras no se aclaren las demandas.
- Revisar diariamente las órdenes de operación enviadas por las Sucursales, y en algunos casos autorizarlas.
- Capacitar a los Gerentes y nuevos Gerentes de Centros de Servicios en la Zona Centro, en materia de crédito (análisis de crédito y fondos oficiales).
- Llevar a cabo la autorización de créditos dentro de sus facultades (hasta \$300,000.00).

TOMA DE DECISIONES: Indique algunos ejemplos de las decisiones típicas que se deben tomar en el puesto, la frecuencia con que estas deben ser tomadas y el impacto con que repercuten en la Institución.

- Autorizar créditos hasta por \$300,000.00.
- Suspender los créditos de empresas demandadas.
- Recabar la información obtenida por los Centros de Servicios, de crédito y documentación.
- Decidir la validez de los Estados Financieros de los clientes solicitantes de los créditos.

EXPERIENCIA: En su opinión cual es la experiencia mínima requerida para el desempeño eficiente del puesto; indique el tiempo y en que puestos.

- De tres a cuatro años en el área de Crédito en Análisis o de Cartera, Auxiliar de Crédito, Analista de Crédito, Jefe de Sección de Cartera o de Créditos Hipotecarios.

RELACIONES EXTERNAS: Indique con qué puestos de otras organizaciones tiene contacto en el desempeño de sus labores, el objetivo del contacto y su frecuencia.

- Notarios y Corredores Públicos: tramitar contratos y la inscripción en el Registro Público de la Propiedad y/o el Comercio.
- Con clientes: conocer la situación de sus empresas y promover los créditos.
- Funcionarios de Fideicomisos como apoyo a la Sub-Gerencia de Fondos Oficiales.
- Funcionarios del Banco de México para solicitar listados e información de créditos múltiples (SENICREB).
- Aseguradora Cuauhtémoc para solicitar la elaboración de las pólizas de seguro -- como garantía de los créditos otorgados.

ESCOLARIDAD: En su opinión, cual es la escolaridad mínima requerida para el buen desempeño del puesto. No indique la escolaridad del ocupante, sino la mínima que se requiere para ocupar el puesto

Carrera terminada de L.A.E. o Contador Público.

INICIATIVA: Indique el grado de ingenio, facilidad y tenacidad que se requiere para el desempeño de las funciones del puesto, así como hasta que punto se trabaja sin un patrón perfectamente definido y la necesidad de sugerir ideas o cambios y mejoras.

- Implantar mejoras y procedimientos en el seguimiento de las líneas de crédito.
- Adquirir habilidad para recabar la documentación y vigilar la situación jurídica y financiera de los clientes para el oportuno otorgamiento de los créditos.
- Instruir a los Gerentes de los Centros de Servicios en la solicitud de documentos a los clientes y su pronto envío.

RELACIONES INTERNAS: Indique con qué puestos de la propia Institución, excluyendo a su jefe y compañeros de departamento, tiene contacto en el desempeño de sus funciones, el objetivo de ese contacto y su frecuencia.

- Área de finanzas: solicitar informes de capacidad de préstamos a personas físicas, morales y grupos, atendiendo para esto siempre al encuaje legal.
- Gerencia de Bienes y Raíces y Avalúos: solicitar visitas u avalúos de inspección.
- Departamento de Guardavalores: custodia de contratos y garantías de amparo de créditos.
- Esporádicamente con las diversas áreas de la Institución para solicitar y proporcionar información de mutuo interés.

RESPONSABILIDAD POR FONDOS: Indique la responsabilidad inherente al puesto en lo relativo al manejo físico y/o la custodia de fondos (efectivo y documentos) que no obstante el cuidado normal al extraerse redundara en perjuicio económico para la Institución o para el titular del puesto. Señale el monto y la frecuencia con que se manejan los fondos.

Constante adquisición de información financiera de los clientes, obtención de contratos y registros y garantías de amparo de los créditos para su custodia ante Corredores y Notarios Públicos.

MANEJO DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL: En el caso de tener acceso o manejar información considerada como confidencial, indique a qué tipo de información tiene acceso, con qué frecuencia la maneja y qué impacto pudiese tener una mala divulgación de ésta.

Información de constitución, situación financiera y jurídica de las empresas, grupos o personas físicas de sus volúmenes de producción y ventas y de sus de sus solvencia y capacidad económicas, por lo que si se divulgaran, el cliente no regresaría a la Institución y en el extremo podría demorar a la Institución por el mal uso o divulgación de su información.

TRASCENDENCIA DE ERRORES OPERATIVOS: Indique el tipo de errores que se pueden cometer en el desarrollo de las actividades del puesto, quien los detecta y cómo son detectados, así como los perjuicios que pueden causar a la Institución. (No se deben incluir errores no operativos, es decir, derivados de alguna decisión equivocada).

Otorgar una línea de Crédito a una empresa demandada o cuya situación financiera no cubre su capacidad de pago del monto de los créditos, ocasionando pérdidas a la Institución, o en caso de otorgar una cantidad superior a la línea de crédito ocasionaría trastornos.

RIESGOS PERSONALES: Indique la posibilidad de que le ocurran accidentes en el desempeño de sus funciones, aun considerando cuidados y medidas normales de prevención.

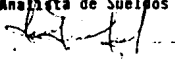
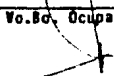
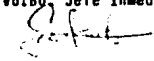
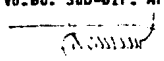
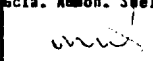
No hay riesgos de accidentes pues se trabaja con documentación sin peligros físicos.

MEDIO AMBIENTE: Indique el medio ambiente donde normalmente se desarrolla el trabajo, considerando las condiciones adversas inherentes al puesto tales como: polvo, ruido, calor, y demás condiciones adversas.

Se trabaja en un lugar tranquilo donde el ruido es moderado y no existe presencia de polvo o calor -- donde laboran varias personas.

ESFUERZO FISICO: Indique el esfuerzo físico requerido para desarrollar las labores del puesto, considerando las posiciones incómodas, la necesidad de combatir el tedio en trabajos de alta rutina o la necesidad de cargar o empujar bultos.

No requiere esfuerzo físico superior a lo normal ni posiciones difíciles para el buen desempeño del puesto.

Análisis de Sueldos	Vo.Bo. Ocupante	Vo.Bo. Jefe Inmediato	Vo.Bo. Sub-Dir. Área	Clia. Admon. Sueldos
				

FORMA DE VALUACION DE PUESTOS

Título del Puesto
Gerente de Crédito

Clave
24

Area Organizacional
Zona Metropolitana

Departamento o Secursal
Crédito

P	Nombre del factor	Grado Asignado	Puntos
10	Toma de Decisiones	E	100
9	Supervisión de Personal	D	72
8	Experiencia	D	64
8	Relaciones Externas	D	64
7	Escolaridad	E	70
7	Iniciativa	C	42
6	Relaciones Internas	D	48
5	Responsabilidad por Fondos	A	10
4	Manejo de Información Confidencial	C	24
3	Trascendencia de Errores Operativos	E	30
2	Riesgos Personales	C	12
1	Medio Ambiente	A	2
1	Esfuerzo físico	A	2

Fecha de Valuación
5 de Agosto, 1983

Puntuación Total
540

Nivel Asignado

Vo. No. Comité de Valuación

[Handwritten signature and stamp]

FORMA DE CONCENTRACION
DE PUESTOS VALUADOS .

NOMBRE DEL FACTOR	NUMERO DE CLAVE DEL PUESTO									
	01		02		03		04		05	
	Grado Asignado	Puntos	Grado Asignado	Puntos	Grado Asignado	Puntos	Grado Asignado	Puntos	Grado Asignado	Puntos

TOMA DE DECISIONES	A	20	A	20	A	20	A	20	A	20
SUPERVISION DE PERSONAL	A	18	A	18	A	18	A	18	A	18
EXPERIENCIA	A	16	B	32	B	48	B	32	B	32
RELACIONES EXTERNAS	A	16	A	16	A	16	B	32	B	32
ESCOLARIDAD	A	14	A	14	B	28	A	14	B	28
INICIATIVA	A	14	A	14	A	14	A	14	A	14
RELACIONES INTERNAS	A	12	A	12	A	12	A	12	A	12
RESPONSABILIDAD POR FONDOS	A	10	A	10	A	10	A	10	C	30
MANEJO DE INFORMACION CONFIDENCIAL	A	8	C	24	C	24	B	16	C	24
TRASCENDENCIA DE ERRORES OPERATIVOS	A	6	A	6	B	12	A	6	B	12
RIESGOS PERSONALES	A	4	A	4	A	4	C	12	B	8
MEDIO AMBIENTE	C	6	A	2	A	2	B	4	B	4
ESFUERZO FISICO	B	4	C	6	D	8	D	8	B	4

TOTAL DE PUNTUACION	148	178	216	198	238
---------------------	-----	-----	-----	-----	-----

FORMA DE CONCENTRACION
DE PUESTOS VALUADOS .

		NUMERO DE CLAVE DEL PUESTO									
		06		07		08		09		10	
NOMBRE DEL FACTOR	Grado										
	Asignado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos	

TOMA DE DECISIONES	A	20	B	40	A	20	B	40	C	60
SUPERVISION DE PERSONAL	A	18	A	18	B	36	A	18	B	36
EXPERIENCIA	B	32	B	32	B	32	C	48	D	64
RELACIONES EXTERNAS	B	32	B	32	B	32	A	16	B	32
ESCOLARIDAD	B	28	B	28	B	28	B	28	B	28
INICIATIVA	A	14	A	14	A	14	B	28	A	14
RELACIONES INTERNAS	A	12	B	24	A	12	B	24	C	36
RESPONSABILIDAD POR FONDOS	C	30	A	10	D	40	A	10	E	50
MANEJO DE INFORMACION CONFIDENCIAL	C	24	C	24	C	24	B	16	A	8
TRASCENDENCIA DE ERRORES OPERATIVOS	B	12	A	6	B	12	A	6	B	12
RIESGOS PERSONALES	B	8	B	8	B	8	A	4	B	8
MEDIO AMBIENTE	B	4	A	2	B	4	A	2	A	2
ESFUERZO FISICO	D	8	B	4	D	8	B	4	B	4

TOTAL DE PUNTUACION	242	242	270	244	354
---------------------	-----	-----	-----	-----	-----

FORMA DE CONCENTRACION
DE PUESTOS VALUADOS .

NOMBRE DEL FACTOR	NUMERO DE CLAVE DEL PUESTO				
	11	12	13	14	15
	Grado Asignado Puntos	Grado Asignado Puntos	Grado Asignado Puntos	Grado Asignado Puntos	Grado Asignado Puntos

TOMA DE DECISIONES	B 40	C 60	B 40	C 60	C 60
SUPERVISION DE PERSONAL	A 18	A 18	A 18	A 18	A 18
EXPERIENCIA	C 48	C 48	C 48	D 64	C 48
RELACIONES EXTERNAS	B 32	C 48	A 16	A 16	A 16
ESCOLARIDAD	C 42	C 42	D 56	B 28	D 56
INICIATIVA	B 28	B 28	D 56	D 56	C 42
RELACIONES INTERNAS	B 24	A 12	C 36	C 36	D 48
RESPONSABILIDAD POR FONDOS	A 10	A 10	A 10	A 10	A 10
MANEJO DE INFORMACION CONFIDENCIAL	C 24	C 24	A 8	C 24	C 24
TRASCENDENCIA DE ERRORES OPERATIVOS	A 6	C 18	A 6	C 18	C 18
RIESGOS PERSONALES	A 4	A 4	C 12	A 4	C 12
MEDIO AMBIENTE	A 2	A 2	A 2	B 4	A 2
ESFUERZO FISICO	A 2	A 2	B 4	E 10	A 2

TOTAL DE PUNTUACION	280	316	312	348	356
---------------------	-----	-----	-----	-----	-----

FORMA DE CONCENTRACION
DE PUESTOS VALUADOS .

NOMBRE DEL FACTOR	NUMERO DE CLAVE DEL PUESTO									
	16		17		18		19		20	
	Grado Asignado	Puntos	Grado Asignado	Puntos	Grado Asignado	Puntos	Grado Asignado	Puntos	Grado Asignado	Puntos

TOMA DE DECISIONES	D	80	B	40	D	80	C	60	C	60
SUPERVISION DE PERSONAL	B	36	B	36	B	36	B	36	A	18
EXPERIENCIA	D	64	C	48	D	64	D	64	D	64
RELACIONES EXTERNAS	D	64	D	64	A	16	B	32	B	32
ESCOLARIDAD	D	56	E	70	D	56	E	70	D	56
INICIATIVA	A	14	B	28	D	56	D	56	A	14
RELACIONES INTERNAS	C	36	D	48	D	48	E	60	D	48
RESPONSABILIDAD POR FONDOS	A	10	A	10	A	10	A	10	A	10
MANEJO DE INFORMACION CONFIDENCIAL	C	24	C	24	C	24	B	16	E	40
TRASCENDENCIA DE ERRORES OPERATIVOS	D	24	B	12	D	24	B	12	C	18
RIESGOS PERSONALES	A	4	C	12	A	4	C	12	C	12
MEDIO AMBIENTE	A	2	A	2	B	4	A	2	B	4
ESFUERZO FISICO	A	2	A	2	E	10	A	2	C	6

TOTAL DE PUNUACION	416	396	432	432	382
--------------------	-----	-----	-----	-----	-----

FORMA DE CONCENTRACION
DE PUESTOS VALUADOS .

NOMBRE DEL FACTOR	NUMERO DE CLAVE DEL PUESTO				
	21	22	23	24	25
	Grado Asignado Puntos	Grado Asignado Puntos	Grado Asignado Puntos	Grado Asignado Puntos	Grado Asignado Puntos

TOMA DE DECISIONES	C / 60	D / 80	D / 80	E / 100	E / 100
SUPERVISION DE PERSONAL	C / 54	A / 18	D / 72	D / 72	D / 72
EXPERIENCIA	D / 64	D / 64	E / 80	D / 64	E / 80
RELACIONES EXTERNAS	E / 80	D / 64	B / 32	D / 64	E / 80
ESCOLARIDAD	C / 42	E / 70	E / 70	E / 70	E / 70
INICIATIVA	C / 42	C / 42	D / 56	C / 42	C / 42
RELACIONES INTERNAS	C / 36	C / 36	E / 60	D / 48	C / 36
RESPONSABILIDAD POR FONDOS	E / 50	B / 20	A / 10	A / 10	D / 40
MANEJO DE INFORMACION CONFIDENCIAL	D / 32	D / 32	E / 40	C / 24	D / 32
TRASCENDENCIA DE ERRORES OPERATIVOS	E / 30	C / 18	E / 30	E / 30	E / 30
RIESGOS PERSONALES	B / 8	D / 16	C / 12	C / 12	C / 12
MEDIO AMBIENTE	B / 4	B / 4	B / 4	A / 2	B / 4
ESFUERZO FISICO	B / 4	A / 2	A / 2	A / 2	A / 2

TOTAL DE PUNTAJACION	506	466	548	540	600
----------------------	-----	-----	-----	-----	-----

4.8 APLICACION DE LA PUNTUACION A NUESTRO TABULADOR DE SALARIOS

Actualmente, en nuestra Institución existe un Tabulador de salarios constituido por 17 niveles de remuneración elaborado en base a las necesidades de la Organización y a los diversos niveles jerárquicos comprendidos desde el puesto de Mensajero, considerado como el más inferior, hasta los --- puestos de Sub-Dirección.

En primera instancia utilizaremos dicho Tabulador adaptándole los rangos de puntuación a cada uno de sus niveles, - mediante un sistema que posteriormente explicaremos con el fin de que en base al total de puntuación que cada uno de los puestos obtuvo en la valuación, le sea asignado el -- salario mínimo del nivel que le corresponda.

Posteriormente por medio de la investigación del Mercado - Salarial que llevaremos a cabo en el siguiente capítulo, - conoceremos el grado de competitividad de nuestros salarios en relación a otras Instituciones y así podremos determi-- nar los ajustes necesarios a realizar.

Nuestro Tabulador de salarios está configurado aplicando un porcentaje constante del 15% a todos los niveles a partir del segundo hasta el 17, ya que el primero es un rango rí-- gido.

De esta manera, evitamos los traslapes por considerar que el salario máximo de un determinado nivel nunca deberá ---

soprepasar al mínimo de otro superior donde se encuentran clasificados algunos puestos con mayor número de puntos resultantes de la valuación.

Como mencionamos anteriormente al hablar del procedimiento para llevar a cabo la valuación por el método de puntos, - después de determinar la puntuación total de cada uno de - los puestos valuados, procederemos a asignarles un nivel -- dentro del Tabulador de salarios establecidos en la Institución, para este efecto utilizaremos el sistema de restar - el mínimo de puntuación resultante al máximo de puntos posibles de obtener dentro del Manual de Valuación y el resultado lo dividiremos entre el número de niveles del tabulador, con lo cual hallaremos un factor constante de incremento, que nos permita elaborar una escala de puntuación, a - reserva, de los ajustes que por las necesidades de la Organización sea conveniente realizar posteriormente.

A continuación ejemplificaremos lo anterior y procederemos a elaborar nuestra escala de puntuación:

Máximo de puntos del Manual		710
Mínimo de puntos del Manual	Menos:	142
	=	568

Puntuación resultante entre el número de Niveles de nuestro Tabulador: $563 \div 17 = 33.4$

El rango de amplitud de puntuación para cada nivel, será de 33 puntos, por lo que nuestra escala quedaría de la siguiente manera:

Nivel	Mínimo	Medio	Máximo	Puntos	
				De:	A:
1	23,870		23,870	142	175
2	25,100	26,980	28,860	176	209
3	28,870	31,030	33,190	210	243
4	33,200	35,690	38,170	244	277
5	38,180	41,040	43,900	278	311
6	43,910	47,200	50,490	312	345
7	50,500	54,290	58,070	346	379
8	58,080	62,430	66,770	380	413
9	66,780	71,880	76,890	414	447
10	76,900	80,940	84,980	448	481
11	84,990	91,360	97,730	482	515
12	97,740	105,070	112,390	516	549
13	112,400	120,830	129,250	550	583
14	129,260	138,950	148,640	584	617
15	148,650	159,800	170,940	618	651
16	170,950	183,770	196,590	652	685
17	196,600	211,340	226,080	685	710

Por consecuencia, el salario a asignar a cada uno de los puestos valuados es el siguiente:

Título del Puesto	Puntos	Nivel	Salario Mínimo
Mensajero	148	1	23,870
Archivista	178	2	25,100
Chofer	198	2	25,100
Capturista	216	3	28,870
Controlista	238	3	28,870
Cajera Mixta	242	3	28,870
Secretaria Gerencia Sucursal	242	3	28,870
Secretaria Gerencia Area	244	4	33,200
Cajera Principal	270	4	33,200
Psicómetra	280	5	38,180
Instructor	312	6	43,910
Analista de Crédito	316	6	43,910
Programador	348	7	50,500
Cajero General	354	7	50,500
Analista de Organización	356	7	50,500
Jefe de Reclutamiento y Selección	396	8	58,080
Auditor	382	8	58,080
Jefe de Compras	416	9	66,780
Analista Programador	432	9	66,780
Jefe de Capacitación	432	9	66,780
Abogado	466	10	76,900
Gerente Sucursal	506	11	84,990
Gerente de Crédito	540	12	97,740
Gerente de Auditoría	548	12	97,740
Gerente de Zona Banca Comercial	600	14	129,260

Como mencionamos al determinar nuestra muestra de 25 Puestos Tipo a valorar, a través de la valuación obtuvimos un ordenamiento distinto al que originalmente se presentaba en esos puestos, así mismo, como consecuencia de dicha valuación, nos encontramos que es necesario la reclasificación de algunos puestos a un nivel superior, lo que nos llevará a continuación al cálculo del costo de los ajustes necesarios de realizar por el motivo anterior, con el fin de lograr la equidad interna y en el siguiente capítulo buscar la competitividad externa.

Título del Puesto	Salario Actual	Salario Propuesto	Incremento
Capturista	25,100	28,870	3,770
Cajero General	38,180	50,500	12,320
Programador	43,910	50,500	6,590
Jefe de Compras	54,290	66,780	12,490
Jefe de Reclutamiento y Selección	54,290	58,080	3,790
Analista Programador	58,080	66,780	8,700
Jefe de Capacitación	58,080	66,780	8,700
Gerente de Sucursal	71,880	84,990	13,110
Abogado	71,880	76,900	5,020
Gerente de Auditoría	84,990	97,740	12,750
Gerente de Crédito	84,990	97,740	12,750
Gerente de Zona Banca Comercial	120,830	129,260	8,430
Totales	766,500	874,920	108,420

CAPITULO 5

INVESTIGACION DE CAMPO

El objetivo particular de este capítulo, será el definir la técnica a seguir para la adecuada comparación de nuestros salarios en el mercado laboral.

La metodología de la investigación será la de identificar y determinar la necesidad de ésta técnica, definiendo su concepto, el tipo de información que debe contener, las características de la muestra de puestos e Instituciones a que se aplicaría y el método de recolección de datos. También se determinará el proceso de tabulación de datos y su reporte de resultados.

5.1. JUSTIFICACION DE LA ENCUESTA SALARIAL.

En los capítulos precedentes hemos venido estudiando la forma de establecer, la organización de las funciones y técnicas, que dentro de la administración nos permitan establecer los salarios y dar pauta a otras técnicas adyacentes dentro de la administración de personal circunscritas al análisis, descripción y valuación de puestos obteniendo hasta aquí la base fundamental para cubrir el objetivo de bosquejar una estructura organizacional que dentro de las características específicas de la Institución permitan una óptima equidad interna de los salarios de la misma, de acuerdo a su organización.

Hasta aquí por el momento, en cuanto a la organización interna de la administración de salarios, ahora pasaremos a lo que se denomina el estudio externo de los mismos; es decir, el estudio de la competitividad y equidad externa de los salarios en el mercado laboral.

De lo anterior se deduce y nace la necesidad, en base a las técnicas ya mencionadas, de que el análisis/descripción y valuación de puestos que se ha llevado a efecto, ha establecido los puestos y les ha proporcionado un orden correcto de acuerdo a su importancia en cuanto a su valor relativo interno dentro de la organización para lograr --- determinar los salarios equitativos dentro de la misma; pero queda aún otro punto por resolverse: ¿Cuáles deben ser los salarios de los puestos de acuerdo con los existentes dentro del mercado laboral comparable a las características de la Institución?

Esta problemática es resuelta por dos métodos. El primero es una plan que usa como guía básica los salarios actuales que paga la compañía y no exige un reconocimiento de lo que otras organizaciones están pagando. El segundo método es llevar a cabo un estudio de salarios, con el objeto de dilucidar lo que otras organizaciones están pagando por puestos similares, empleando esta información junto con los salarios actuales de la organización como guía para determinar la compensación de los puestos.

Así en la Institución, nace por las técnicas estudiadas, la necesidad de establecer un método eficaz para determinar sus salarios tomando en cuenta el mercado que deberá tener características como las mencionadas.

En la práctica actual, las empresas tienen la necesidad de encontrarse situadas en un mercado de mano de obra con competencia. Con objeto de atraer y retener a los empleados deseables, la escala salarial deberá estar en línea con los salarios de la comunidad.

Por ende, se puede establecer que el procedimiento confiable para determinar sus salarios es llevar a efecto un reconocimiento de los pagados por otras Organizaciones en puestos similares, comparando éstos con los de la Institución y ajustar su estructura salarial para hacer frente a sus competidores tan cerca como sea practicable.

El procedimiento para llevar a cabo la encuesta salarial será el que se detalla a continuación:

- El departamento de Compensaciones hace uso coordinado de la descripción y análisis de puestos, así como de la valuación de los mismos, con el fin de establecer el tipo de información a solicitar y por otro lado la muestra de puestos e Instituciones para fijar los posibles métodos de recolección de información, a lo que llamaremos Planeación de la Encuesta.

- Tomando en cuenta el alcance del estudio y el posible método de cooperación de las empresas participantes, se define un cuestionario y telefonemas o entrevistas para realizar la encuesta.
- Se recolecta, analiza y tabula la información, elaborando un informe de resultados.
- Se diseñan las propuestas necesarias que surjan del estudio y tomando en cuenta por un lado, las políticas, el costo, su administración y por otro, el diseño de diversas escalas tentativas, para construir la estructura salarial definitiva.

5.2 ELECCION DE LA MUESTRA.

Bajo este punto se debe conceptualizar la idea de seleccionar el universo, tanto de los puestos a encuestar como del número de Instituciones Bancarias participantes (mercado).

Dentro del renglón de la selección del universo de puestos, la muestra deberá contemplar los puestos tipo, comunes por lógica en la mayoría de las Instituciones. Para lo cual es conveniente tener presente las siguientes consideraciones:

- Los puestos a investigar deben existir en el área investigada.
- Las Instituciones participantes deberán abarcar ampliamente a toda la gama de puestos a investigar.
- Los puestos escogidos deben caracterizarse por su estabilidad en el contenido.
- Las funciones de los puestos deben ser realizadas por un amplio número de empleados en las Instituciones.
- Los puestos seleccionados especiales no deben presentar características de rareza o especialización tales que los hagan objeto de subestimación o sobrevaloración excepcionales.

Dentro del punto referente a la selección del número de -
Instituciones participantes en las encuestas salariales,
se deben tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Deben incluirse en las encuestas, Instituciones que --
ocupan un número suficiente de empleados para que su -
comparación sea apreciable.
- Aquellas Instituciones que son inferiores a lo normal,
con respecto a las condiciones de trabajo, políticas -
de operación, escalas de pago o reputación, etc., for-
man una clase. Estas no influyen en el mercado de --

trabajo en forma sustancial. Por lo tanto, se deben comparar Instituciones lo más similares entre sí, en magnitud, estructura, etc.

- Las Instituciones incluidas en las encuestas dentro de un estudio con enfoque de salarios locales, deben ser aquellas que dependan del mismo mercado para obtener sus recursos humanos.

Ya considerados los puntos anteriores, el siguiente paso es hacer una lista de aquellas Instituciones que estén -- más cerca de llenar los requisitos de selección.

Y para cerrar este punto de la muestra, comentaremos que es necesario adoptar un método para la obtención de la -- cooperación de las Instituciones seleccionadas.

Así, una forma puede ser que el Director de la Institución que organiza la encuesta, dirija una carta a los Directores de las Instituciones - muestra, explicando el objeto - del estudio y garantizando el anonimato con respecto a los salarios particulares de las Instituciones y prometiendo - enviar un informe de resultados.

Por otro lado, las visitas personales o llamadas telefónicas, pueden ser empleadas efectivamente en lugar de la -- carta o como un complemento de ésta, de acuerdo a las exigencias del caso.

Una alternativa más, es que los responsables del área --
salarial se contacten de manera similar a la anterior. --
Esto favorece mucho, pues la gente del área es la que --
tiene plena conciencia de la utilidad de estos estudios.

5.3. PLANEACION DE LA ENCUESTA.

5.3.1. Tipo de Información Requerida y Método de Recolección.

Dentro de la información que se debe requisitar en las -
encuestas salariales se pueden contemplar desde únicamen
te datos de los salarios que se paguen en el momento, --
hasta datos adicionales como salarios base (ingreso bru-
to en efectivo), ingresos promedio y remuneraciones adi-
cionales (paquetes de prestaciones).

Actualmente el salario base pagado a un empleado, es só-
lo una parte de su compensación total en la mayoría de -
las Instituciones. Además del salario base, muchas Ins-
tituciones proporcionan ayudas indirectas, financieras o
en especie que incrementan el salario promedio devengado
o en grado apreciable.

En otras palabras, la compensación total hoy en día, es-
tá compuesta por un salario base y un "paquete" de -----

prestaciones (legales y extralegales) adicionales.

Por otro lado, dada la complejidad y diversidad de las prestaciones, limitan el estudio de las misma, pues requeriría de todo un tratado similar a este estudio, que en la práctica se le da al llamado "paquete de prestaciones" para profundizar en su administración y por lo tanto para efectos de este seminario, baste con contemplar - que en la práctica dicho paquete está formado por las -- siguientes más aplicables y comunes prestaciones, que en su mayoría son superiores a las que marca la Ley Federal del Trabajo:

- . Más del 25% de prima vacacional
- . Más de quince días de aguinaldo
- . Fondo de ahorro, caja de ahorros
- . Seguro de vida y sepelio
- . Seguro de gastos médicos mayores
- . Seguro de accidentes y viajes
- . Automóvil
- . Seguro y gastos del auto
- . Subsidios para comida, vestido y renta
- . Despensas
- . Préstamos personales
- . Descuento en productos
- . Bonos

- . Pensiones
- . Estacionamientos privados
- . Transportes
- . Reparto de utilidades
- . Viajes pagados
- . Membrecías en clubes y asociaciones
- . Becas
- . Financiamiento para compra de automóvil
- . Financiamiento para renta o compra de vivienda
- . Subsidio en actividades sociales, culturales y recreativas.

En consecuencia de lo anterior, se debe considerar para la información requerida en las encuestas salariales, datos sobre las prestaciones que se estén otorgando en la práctica.

Por otro lado, esto es necesario debido a que algunas -- Instituciones pagan salarios base menores que los promedios de mercado, pero tienen un paquete de prestaciones muy amplio, que incrementa la compensación total de sus empleados a niveles más altos, en general que el de otras Instituciones, con mayores salarios base pero con menores prestaciones.

Un dato adicional interesante de incluir en las encuestas son los salarios de contratación de los puestos y los horarios de trabajo.

Así a manera de resumen, los salarios base, los salarios promedio obtenidos, las adiciones al ingreso (prestaciones), los salarios de contratación además de los horarios, entre otras cosas, deben ser analizados e incluidos en los datos por compararse, si una Institución desea obtener una guía confiable en el establecimiento de su propia estructura de salarios.

5.3.2. Preparación y Formulación del Cuestionario.

Ya ubicados en la información que se requiere para las encuestas salariales, la organización debe decidir el procedimiento o método que empleará para obtener los datos.

Así la práctica actual indica que la formulación de esquemas, machotes o cuestionarios es el método más adecuado. Adicional a esto, siempre indistintamente se formulará una hoja de instrucciones y una carta especialmente diseñada para el efecto y así lograr obtener la información.

Por otro lado, el conducto para aplicar el cuestionario puede ser por correo o por entrevistas directas con los participantes de la encuesta.

Ejemplo de un formato para cuestionario de encuesta salarial:

I. INFORMACION GENERAL.

Nombre de la Institución. _____

Responsable de la información. _____

Puesto _____

Teléfono _____ Fecha _____

Personal:

Total compañía. _____

Empleados de confianza. _____

Trabajadores sindicalizados. _____

II. SISTEMA DE ADMINISTRACION DE SALARIOS.

1. Se tiene implementado un sistema de análisis y descripción de puestos. Sí _____ No _____

En caso afirmativo indicar el número de puestos descritos.
_____.

2. Se tiene implementado un sistema de valuación de puestos. -
Sí _____ No _____.

En caso afirmativo, qué sistema es _____
Indicar el número de valuaciones a la fecha. _____

3. Se cuenta con un programa de actualización de dichos sistemas. Sí _____ No _____

En caso afirmativo, indicar la periodicidad de su revisión. _____

4. Nombre del departamento responsable de la administración de salarios. _____

5. Se cuenta en la empresa con tabuladores (escalas) salariales. Sí _____ No _____

6. Número de niveles de tabulador. _____

7. Porcentajes de amplitud del tabulador:
_____ Mínimo _____ Medio _____ Máximo

8. Cada cuando se revisa el tabulador. _____

9. Cada cuando se modifican los salarios internamente:
Anualmente _____ Semestralmente _____ Trimestralmente _____
Otros _____ Explique _____

10. Los incrementos salariales están basados en:

Méritos _____	_____	§
Costo de Vida _____	_____	§
Antigüedad _____	_____	§
Ajuste de Gobierno _____	_____	§
Méritos y costo de vida combinados _____	_____	§
Otros _____	_____	§

Explique: _____

11. Se tiene implementado un sistema de evaluación del desempeño. Sí _____ No _____

Tiene relación directa con los salarios.

Sí _____ No _____

Periodicidad de aplicación:

III. PRESTACIONES.

1. Seguros.

1.1. Se tiene seguro de vida: Sí _____ No _____

En caso afirmativo:

Amplitud de la póliza. _____

Compañía Aseguradora. _____

El plan es contributivo: Sí _____ No _____

En caso afirmativo:

Porcentaje de cobertura de la prima.

Compañía _____ Empleado _____

Monto por muerte natural:

Cantidad fija _____ No. de meses de sueldo _____

Monto por muerte accidental:

Cantidad fija _____ No. de meses de sueldo _____

Fondo de sepelio. _____

1.2. Se tiene seguro de gastos médicos mayores:

Sí _____ No _____

Cantidad máxima asegurada:

Por año _____ Por evento _____

Deducible: Sí _____ No _____

Importe _____

Coaseguro: Sí _____ No _____

Porcentaje _____

Que miembros de la familia cubre: _____

Es contributivo el plan: Sí _____ No _____

MIEMBRO

CUOTA

MIEMBRO	CUOTA
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Porcentaje del costo del plan cubierto por la compañía:

Que gastos cubre el plan. _____

Que gastos no cubre. _____

Tipo de gastos con reembolso limitado:

GASTO	CANTIDAD MAXIMA REEMBOLSADA
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

1.3. Se tienen seguros de viaje o accidentes:

Sí _____ No _____

Monto de la cantidad asegurada. _____

Costo para la compañía. _____

Indemnizaciones por pérdida de miembros:

Sí _____ No _____

Explique: _____

El seguro es: local _____ Foráneo _____ Internacional _____

1.4. Se tiene seguro de automóvil: Sí _____ No _____

Costo para el empleado. _____

Costo para la compañía. _____

2. Se tiene Fondo de Ahorro: Sí _____ No _____

Aportación del empleado:

_____ % _____ % del sueldo mensual.

Mínimo

Máximo

Aportación de la compañía:

_____ % del sueldo mensual del empleado.

Existen préstamos del fondo: Sí _____ No _____

Tasa de Interés Anual _____

Disponibilidad de la cantidad ahorrada. _____

3. Se cuenta con descuento en productos por convenios en ---
tiendas:

De la compañía _____ De otras _____

Especifique: _____

Cómo opera: _____

Tiendas	Porcentajes de Descuento	Porcentaje contributorio por parte de la compañía
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

4. Se proporcionan despensas familiares: Sí _____ No _____

Explique: _____

Costo para la compañía. _____

Costo para el empleado. _____

5. Se tiene alguna ayuda para comer: Sí _____ No _____

Costo de la comida para el empleado. _____

Costo de la comida para la compañía. _____

Quién proporciona el servicio:

La compañía _____

Concesionario _____ Tiempo para comer _____

Restaurante _____

6. Se tiene servicio de transporte para el personal:

Sí _____ No _____

Horario: _____

Condiciones: _____

7. La compañía proporciona estacionamiento para coches de --
los empleados: Sí _____ No _____

Costo. _____

8. Plan de automóvil para ejecutivos:

A qué nivel se otorga: _____

Número de automóviles asignados: _____

Tipo de automóvil:

Gastos cubiertos por la
compañía

Nivel
Jerárquico

Marca o tamaño

Gasto

o cantidad
anual

_____	_____	Seguro	_____
_____	_____	Gasolina	_____
_____	_____	Mantenimiento	_____
_____	_____	Placas	_____
_____	_____	Tenencia	_____
_____	_____	Otros	_____

Como se financia _____

Frecuencia de cambio _____ Meses o _____ Kilómetros

Existe opción a compra: Sí _____ No _____

Explique su funcionamiento _____

Costo por vehículo para la compañía _____

Porcentaje de incremento que representa para el ejecutivo mensualmente a su ingreso: _____

9. Bono anual para ejecutivos

Se otorga: Sí _____ No _____

Número de ejecutivos elegibles _____

Niveles _____

Bases para otorgarlo _____

El bono representa _____ días de sueldo

10. Existe algún otro bono:

De puntualidad _____ días de sueldo

De productividad _____ días de sueldo

Otros _____

11. Becas (reembolso de colegiaturas):

Se otorga alguna clase de becas: Sí _____ No _____

T i p o	Porcentaje cubierto por la compañía
Maestría	_____
Estudios Profesionales	_____
Cursos Técnicos	_____
Becas para los hijos	_____

Requisitos _____

12. Existe un incentivo de antigüedad: Sí _____ No _____

Años	Tipo de reconocimiento
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Comentarios y observaciones:

Agradecemos de antemano su colaboración en esta encuesta y --
posteriormente le daremos los resultados, gracias.

(Anexo encontrará los cuestionarios correspondientes a cada -
uno de los puestos encuestados con el fin de que sea contesta
da la información que en ellos se requiere).

EJEMPLO DE FORMATO PARA RECOPIACION DE
INFORMACION SOBRE SUELDOS EN UNA ENCUESTA SALARIAL
(SE REQUISITARA UNO POR CADA PUESTO ENCUESTADO)

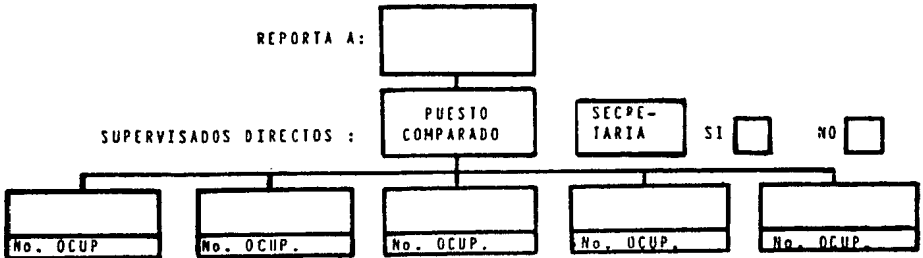
CLAVE:

TITULO DEL PUESTO:

TITULO DEL PUESTO EN SU INSTITUCION:

DESCRIPCION GNERICA

DIFERENCIAS CON LA DESCRIPCION



S U E L D O		
MINIMO	MAXIMO	REAL
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
NIVEL EN EL TABULADOR DE SU INSTITUCION		<input type="text"/>

No. DE OCUPANES.	<input type="text"/>
PERSONAL SUPERVISADO:	
DIRECTAMENTE	<input type="text"/>
INDIRECTAMENTE	<input type="text"/>
TOTAL	<input type="text"/>

5.4. RECOPIACION Y CONCENTRACION DE DATOS.

Una vez, ya diseñado el cuestionario y teniendo plenamente definida nuestra muestra de Instituciones participantes, procederemos a la recopilación de la información mediante el envío de dicho cuestionario a aquellas que previamente aceptaron intervenir en la encuesta.

En la carta que se acompaña a la información solicitada, agradeceremos a cada uno de los participantes que nos sea devuelto el cuestionario debidamente requisitado en un -- determinado tiempo, con el fin de llevar a cabo la concentración de toda la información y así proceder a distribuir les los resultados, independientemente de que para fines particulares, después de tabular, analizar e interpretar los datos que tenemos, elaboremos los estudios correspondientes para conocer nuestra posición o grado de competitividad de nuestros salarios con relación al mercado.

5.5. TABULACION, ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS.

En base a los métodos anteriormente explicados, el - - - siguiente paso dentro del estudio de las encuestas salariales será el de analizar e interpretar la información que - ha sido recopilada.

La tabulación de la información será analizada e interpretada tan profunda y extensa como lo requieran las necesidades y circunstancias particulares que se establezcan -- como objetivo de cada estudio dentro de la Institución.

Así, básica y generalmente el análisis (tabular) consistirá en comparar los puestos desde sus funciones, salarios y prestaciones hasta la determinación de tendencias generales de pago por tipo de puestos, departamento, área, división, función y localidad.

De este análisis comparativo entre la Institución objeto de este estudio y las encuestas, al tabular la información se obtendrá una gama de interpretaciones y se concentrarán en un informe que deberá básicamente estar compuesto por:

- Un resumen de la información general
- Un resumen de los datos sobre cada puesto

Así el Informe de Resultados de la encuesta deberá presentar:

1. Un resumen de información general de la muestra que estará integrado por tres partes:
 - a) Datos Generales
 - b) Índice de Puestos y Prestaciones
 - c) Sistema de Administración de Salarios

Lo anterior deberá ir al principio del Informe de Resultados.

2. Un resumen de datos individuales de cada puesto tabulado, que debe incluir:

a) Análisis por puesto, que contiene:

- Las Instituciones investigadas enumeradas con una clave para cada una.
- El rango salarial de cada puesto en cada compañía.
- El salario promedio real pagado en cada puesto de cada compañía.

b) Resumen Salarial:

Aquí se muestran los datos de salarios de todos los puestos.

3. Un resumen de la compensación de todos los puestos.

Esta sección incluye la información tabulada sobre la compensación de prestaciones producto de la muestra encuestada, presentada en:

a) Análisis por prestación

b) Resumen de prestaciones

Al final del reporte de resultados de una encuesta, normalmente se anexa un informe con opiniones breves

por escrito y conclusiones para las empresas participantes.

Y para efectos internos de la organización como lo comentamos anteriormente, el reporte de resultados deberá contener además de lo anterior, las propuestas de mejoras al sistema salarial en vigor.

Como anexos, se pueden incluir gráficas de dispersión o curvas de tendencias de pago por puestos o totales-Instituciones muestra.

A continuación presentamos un ejemplo de Tabulación de Información tomando para ello los datos recopilados de una prestación (asignación de automóviles) y del puesto de Gerente de Crédito, así como la concentración de la información recabada respecto al otorgamiento de cada una de las prestaciones.

ASIGNACION DE AUTOMOVILES A EJECUTIVOS

INSTITUCION	¿ EXISTE ?		CRITERIOS
	SI	NO	
1	X		DART, VALIANT, FAIRMONT. SE CAMBIAN CADA 36 MESES. ----- EXISTE OPCION A COMPRA VALOR EN LIBROS. ----- LOS GASTOS DE MANTENIMIENTO TIENEN UN LIMITE DE \$10,800.00 MENSUALES. -- EXISTE UN LIMITE DE 400 LITROS MENSUALES DE GASOLINA.
2	X		EXCLUSIVAMENTE A SUBDIRECTORES FORANEOS. SE CAMBIAN CADA 36 MESES. TODOS LOS GASTOS SON PAGADOS POR LA INSTITUCION - - EXISTE OPCION A COMPRA AL PROMEDIO DEL VALOR COMERCIAL Y EN LIBROS.
3	X		FORD, DART O RAMBLER. CAMBIANDO CADA 24 MESES SIN OPCION - A COMPRAR. LA INSTITUCION CUBRE TODOS LOS GASTOS HASTA UN MAXIMO DE \$10,000.00 MENSUALES.
4	X		MUSTANG, FAIRMONT, SE CAMBIAN CADA 72 MESES. CON OPCION A COMPRA VALOR EN LIBROS. TODOS LOS GASTOS SON PAGADOS POR - LA INSTITUCION MENOS LOS SEGUROS EXISTE UN LIMITE DE - --- \$5,000.00 MENSUALES.
5	X		CARIBE O EQUIVALENTE. SE CAMBIAN CADA 36 MESES. TODOS LOS GASTOS SON PAGADOS POR LA INSTITUCION SIN LIMITE. CON OP-- CION A COMPRA SEGUN VALOR EN LIBROS.
6	X		RENAULT 18 HASTA QUE S.P.P. AUTORIZA SU ADQUISICION. SOLO SE PAGAN GASTOS DE MANTENIMIENTO Y GASOLINA HASTA UN MAXI- MO DE \$6,000.00 MENSUALES SIN OPCION A COMPRA.
7	X		FORD FAIRMONT, SE CAMBIAN CADA 24 MESES CUBRIENDO TODOS -- LOS GASTOS LA INSTITUCION. CON OPCION A COMPRA A VALOR EN LIBROS.
8	X		MEDIANO, DART O RAMBLER SE CAMBIA CADA 36 MESES. CUBRIENDO TODOS LOS GASTOS CON MAXIMO DE \$10,000.00 MENSUALES. CON - OPCION A COMPRA A VALOR COMERCIAL.
9		X	SOLO SE PAGAN GASTOS DE GASOLINA.
10	X		DART K, FAIRMONT AUSTERO, SE CAMBIAN CADA 36 MESES O - --- 100,000 Km., EXISTE OPCION A COMPRA DE VALOR EN LIBROS. TO DOS LOS GASTOS DE MANTENIMIENTO SON PAGADOS POR LA INSTITU CION. EXISTE UN LIMITE DE \$3,000.00 MENSUALES PARA GASOLI- NA.
11	X		MEDIANO, SE CAMBIAN CADA 36 MESES. UNICAMENTE SE PAGAN SE- GUROS, PLACAS Y TENENCIA, EXISTE OPCION A COMPRA VALOR EN LIBROS.
12	X		LE BARON, SE CAMBIAN CADA 36 MESES O 70,000 Km., EXISTE OP CION A COMPRA A VALOR EN LIBROS. TODOS LOS GASTOS DE MANTI NIMIENTO SON PAGADOS POR LA INSTITUCION.

EJEMPLO DE TABULACION DE DATOS SALARIALES

TITULO DEL PUESTO: Gerente de Crédito						
INSTITUCION	TITULO DEL PUESTO EN SU INSTITUCION	PUESTO AL QUE RE PORTA:	SUBORD. DIRECCIOS	S U E L D O		
				MINIMO	MAXIMO	REAL
1	Gerente de Crédito	Sub-Director Crédito	4	88,290	114,510	110,560
2	Gte. Crédito Personal	Sub-Director Banca Comercial	6	100,470	123,200	110,470
3	Gerente de Crédito	Sub-Director Crédito	4	101,520	166,530	120,850
4	Contralor de Crédito	Director de Crédito	3	78,680	113,420	111,950
5	Gte. Análisis de Cré- dito	Sub-Director de Cré- dito	3	79,230	98,130	87,870
6	Gerente Admivo. Cré- dito	Sub-Director de Cré- dito	3	73,730	85,900	73,730
7	Gerente de Crédito	Sub-Director de Cré- dito	5	109,700	132,670	109,700
8	Gerente de Crédito	Sub-Director Finan- ciero	2	64,350	85,270	72,400
9	Gerente Adjunto Cré- dito	Director de Crédito	4	80,440	90,090	85,270
10	Gerente Contraloría	Sub-Director Divi- sional	5	177,430	128,110	116,530
11	Gerente de Crédito	Sub-Director de Cré- dito	4	61,750	83,530	69,020
12	Gerente Ej. Crédito	Sub-Director de Cré- dito	6	123,850	142,370	123,850
Promedios				<u>89,950</u>	<u>113,650</u>	<u>98,520</u>
Sueldo Institución				97,740	112,390	97,740

RESUMEN DE LA INFORMACION RECOLECTADA RESPECTO AL OTORGAMIENTO
DE LAS PRESTACIONES ENCUESTADAS

PRESTACIONES INSTITUCIONES (CLAVE)	SE TIENE IMPLANTADO UN SISTEMA DE ADMON. DE SALARIOS?	SEGURO DE VIDA	SEGURO DE GASTOS MEDICOS MAYORES	SEGURO CONTRA ACCIDENTES.	FONDO DE AHORRO	DESCANSO EN PERIODOS POR CONVICIOS EN TIENDAS	DESPENSAS FAMILIARES.	AYUDA POR COMIDA.	TRANSPORTE PARA EL PERSONAL.	ESTACIONAMIENTO PARA EMPLEADOS.	ASIGNACION DE AUTOMOVIL A EJECUTIVOS.	BONO ANUAL PARA EJECUTIVOS	OTRO BONO	REEMBOLSO DE COSTOS LEGITIMOS.	INCREMENTO POR ANTIGUEDAD.
01	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI
02	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI
03	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI
04	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI
05	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	SI	SI
06	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI
07	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI
08	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI
09	SI	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	SI
10	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	SI
11	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO	SI
12	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI
TOTAL DE INSTITUCIONES QUE LA OTORGAN	8 67%	12 100%	2 17%	10 83%	2 17%	12 100%	4 33%	6 50%	- 0%	4 33%	11 92%	1 8%	4 33%	5 42%	12 100%

Ya ajustados anteriormente nuestros salarios derivados -- del proceso de valuación (punto 4.8 del Estudio) procederemos a comparar los rangos mínimo, medio y máximo de -- cada uno de nuestros puestos en relación al promedio en el mercado, que obtuvimos como producto de la encuesta -- salarial llevada a cabo entre diversas Instituciones --- Nacionales de Crédito y los cuales detallamos a continuación:

RESUMEN DE LA INFORMACION SOBRE SALARIOS
OBTENIDA DE LA ENCUESTA REALIZADA

No.	Título del Puesto	S a l a r i o		
		Mínimo	Máximo	Real
1	Mensajero	23,870		23,870
2	Archivista	24,220	29,150	26,500
3	Chofer	25,730	30,760	27,970
4	Cajera Mixta	26,800	32,703	29,130
5	Controlista Sucursal	27,360	32,760	29,840
6	Capturista	28,710	34,330	31,210
7	Secretaria Gerencia Sucursal	29,850	35,690	32,450
8	Cajera Principal	31,250	39,230	34,720
9	Secretaria Gerencia Area	31,600	39,670	35,110
10	Psicómetra	36,300	45,580	40,340
11	Instructor	41,180	51,040	45,760
12	Programador	49,500	63,180	54,990
13	Analista de Crédito	50,060	63,970	55,630
14	Analista Organización	51,140	65,340	56,820
15	Jefe de Reclutamiento y Selección	56,130	67,660	58,440
16	Auditor	54,860	69,400	60,960

No.	Título del Puesto	S a l a r i o		
		Mínimo	Máximo	Real
17	Jefe de Capacitación	61,180	71,030	62,390
18	Cajero General	58,880	74,480	62,420
19	Jefe de Compras	63,020	74,340	64,650
20	Analista Programador	68,720	79,360	74,850
21	Abogado	73,630	86,750	77,250
22	Gerente de Sucursal	82,640	97,060	85,890
23	Gerente de Auditoría	89,460	107,640	92,550
24	Gerente de Crédito	89,950	113,650	98,520
25	Gerente de Zona Banca Comercial	124,710	149,760	132,530

COMPARACION DE NUESTROS SALARIOS EN RELACION
A LOS PROMEDIOS DEL MERCADO

No.	Título del Puesto	S a l a r i o		
		Mínimo	Méximo	Real
1	Mensajero	100.0	100.0	100.0
2	Archivista	103.5	99.0	94.7
3	Chofer	97.5	93.8	89.7*
4	Cajera Mixta	107.7	101.4	99.1
5	Controlista	105.5	101.3	96.7
6	Capturista	100.5	96.4	92.5
7	Secretaria Gerencia Sucursal	96.7	92.9	88.9*
8	Cajero Principal	106.2	97.2	95.6
9	Secretaria Gerencia Area	105.0	96.2	94.5
10	Psicómetra	105.1	96.3	94.6
11	Instructor	106.6	98.9	95.9
12	Programador	102.0	91.9	91.8

No.	Título del Puesto	S a l a r i o		
		Mínimo	Máximo	Real
13	Analista de Crédito	87.7	78.9	78.9*
14	Analista Organización	98.7	88.8	88.8*
15	Jefe de Reclutamiento y Selección	103.4	98.6	99.3
16	Auditor	105.8	96.1	95.2
17	Jefe de Capacitación	108.0	108.2	107.0
18	Jefe de Compras	105.9	103.4	103.2
19	Cajero General	85.7	77.9	80.9*
20	Analista Programador	97.1	96.8	89.2*
21	Abogado	104.4	97.9	99.5
22	Gerente Sucursal	102.8	100.6	98.9
23	Gerente de Auditoría	109.2	104.4	105.6
24	Gerente de Crédito	108.6	98.8	99.2
25	Gerente de Zona Banca Comercial	103.6	99.2	97.5

* Salarios abajo del promedio del mercado que deberán ser objeto de un ajuste.

La comparación anteriormente detallada se realizó tomando como base los promedios de los salarios mínimos, máximos y reales de cada uno de los puestos, pero para efectos de -- comparar nuestros grados de competitividad en relación con el mercado, buscaremos nivelar los salarios reales de aquellos puestos que se encuentran por debajo del 90% de comparación, por lo cual a continuación detallamos aquellos que requieren efectuar dicha nivelación, para posteriormente - obtener una vez más nuestros porcentajes de comparación y

finalmente elaborar la gráfica de la tendencia salarial del mercado con el trazo de la línea de los salarios pagados en nuestra Institución.

5.6. PROPUESTA DE NIVELACION DE SALARIOS.

AJUSTE DE SALARIOS QUE SE ENCUENTRAN POR
DEBAJO DEL PROMEDIO REAL DEL MERCADO

Título del Puesto	Salario Actual	Salario Propuesto	Incremento
Chofer	25,100	26,980	1,880
Secretaria Gerencia Sucursal	28,870	31,030	2,160
Analista de Crédito	43,910	50,490	6,580
Cajero General	50,500	58,070	7,570
Analista Organización	50,500	54,290	3,790
Analista Programador	66,780	71,880	5,100
Totales	265,660	292,740	27,080

Para lograr la nivelación de nuestros salarios reales en -- relación al promedio real del mercado, estamos proponiendo como salario los puestos anteriormente detallados los puntos medios o máximos del nivel del Tabulador en que se encuentran clasificados, ya que como nuestras valuaciones determinaron dicho nivel no debemos romper la estructura -- asignandoles salarios mínimos de algún nivel superior.

COMPARACION DE LOS NUEVOS SALARIOS REALES
DE LOS PUESTOS AJUSTADOS EN RELACION AL
PROMEDIO REAL DEL MERCADO

Título del Puesto	Salario Nuevo Institución	Salario Real	
		Promedio del Mercado	% de Comparación
Chofer	26,980	27,970	96.4
Secretaria Gerencia Sucursal	31,030	32,450	95.6
Analista de Crédito	50,490	55,630	90.7
Cajero General	58,070	62,420	93.0
Analista Organización	54,290	56,820	95.5
Analista Programador	71,880	74,850	96.0

Como recordaremos, en el capítulo 4 obtuvimos un primer costo con motivo de los ajustes al mínimo del Tabulador, de aquellos puestos que según la valuación resultante debieron ser reclasificados. Aquel incremento (108,420) aunado al costo por el ajuste efectuado a los salarios reales de los puestos encuestados, los cuales se encontraban abajo del 90% de comparación en relación al promedio real del mercado y detallado en el presente capítulo (27,080), nos dió como consecuencia el costo total con el cual ----

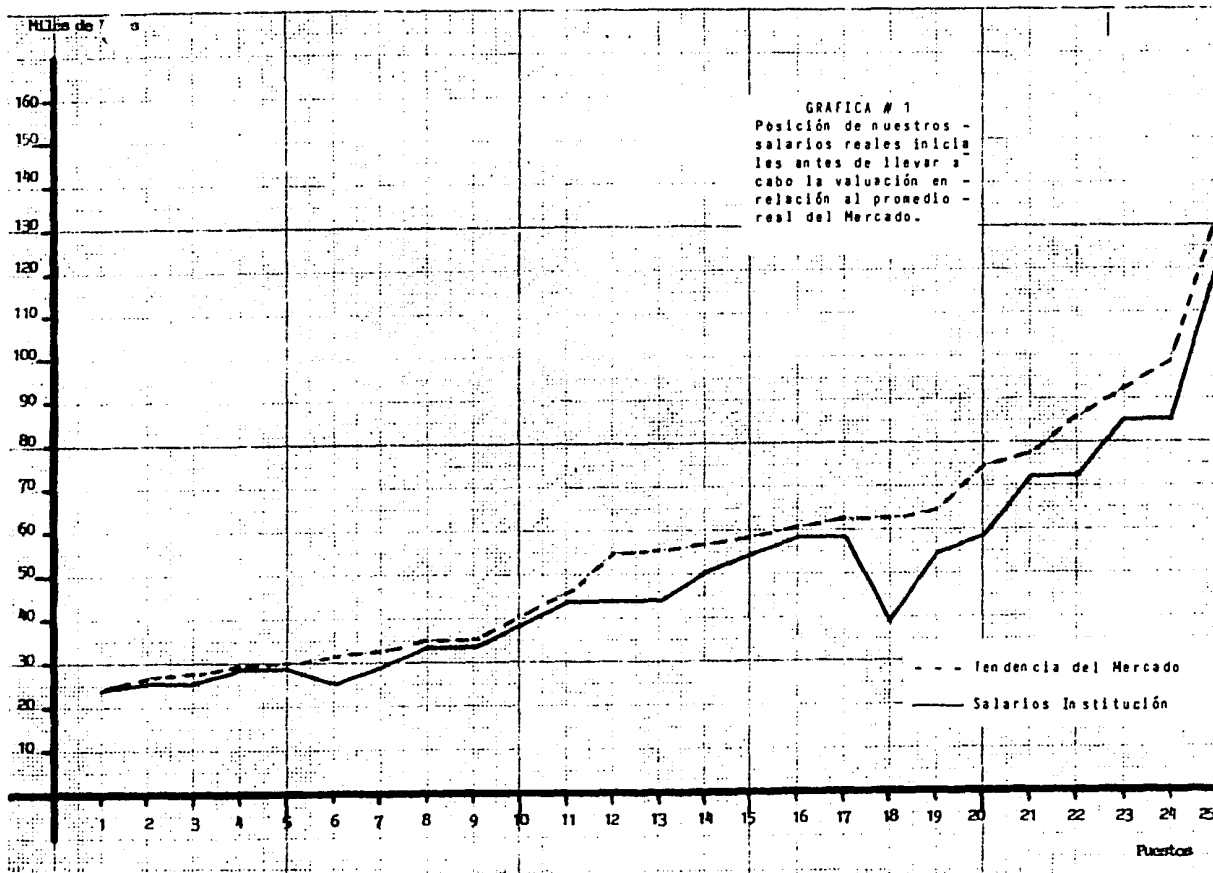
aseguramos la competitividad con respecto al mercado: ---
\$ 135,500 y por lo tanto cumplimos con el segundo aspecto
planteado en nuestra hipótesis.

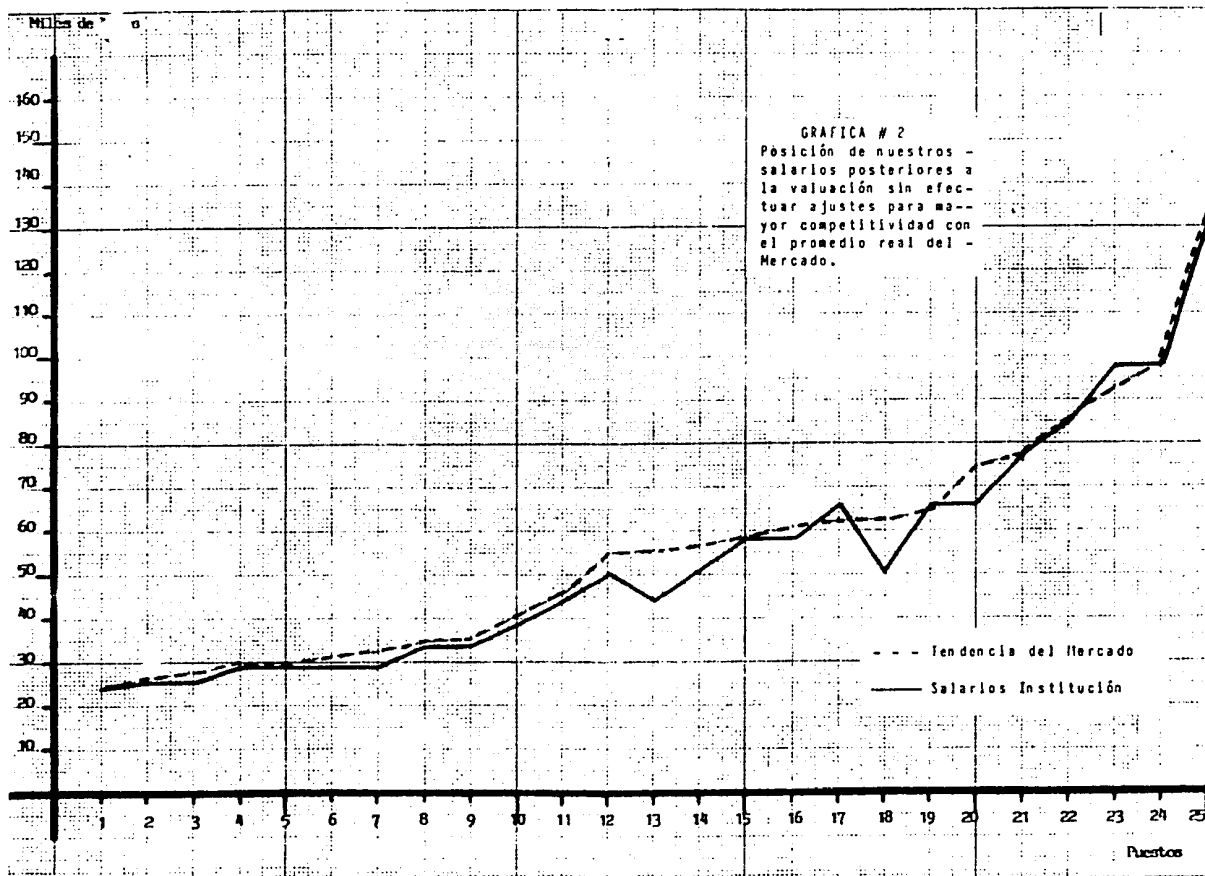
De la misma manera, lo tendremos que hacer con el resto de
los puestos existentes en nuestra Institución, lo cual se-
rá cuestión de dar seguimiento a las normas planteadas en
nuestro estudio.

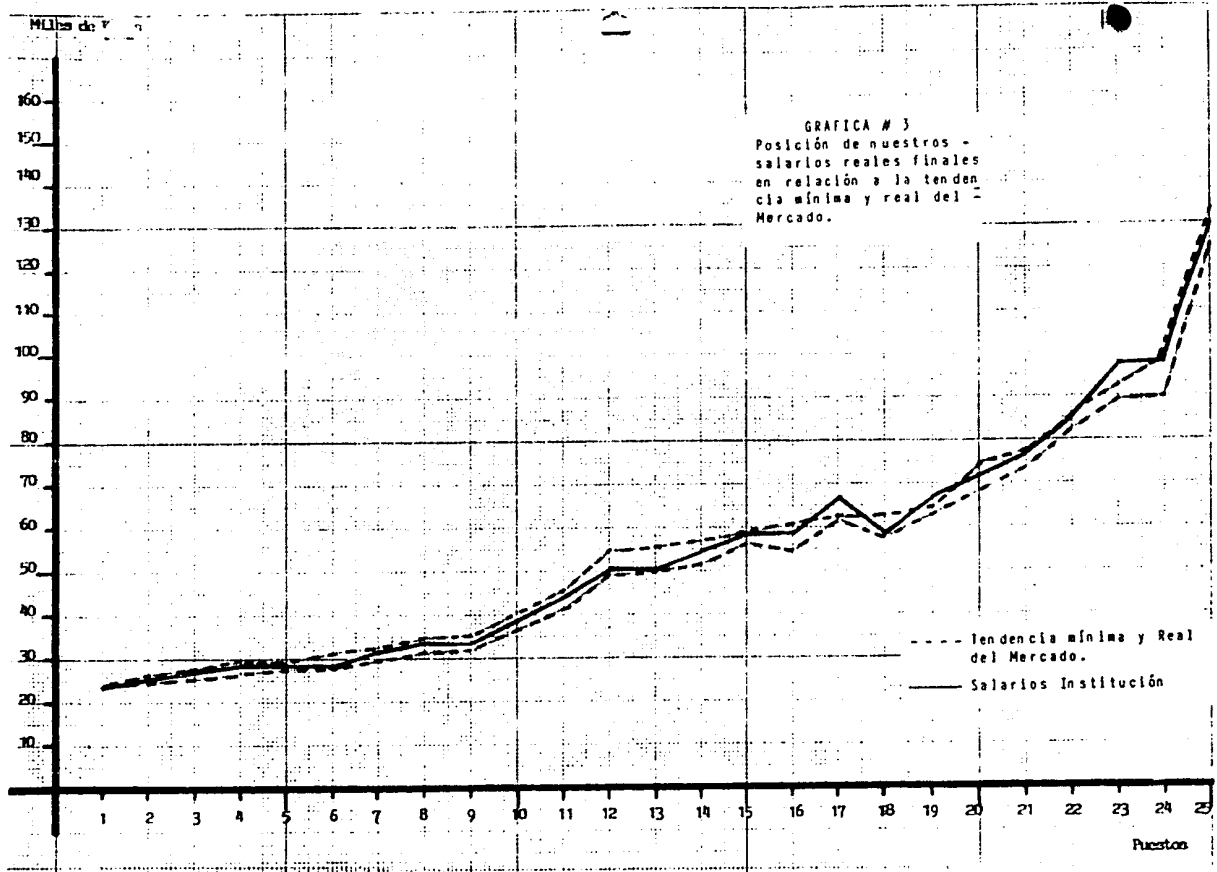
Como dato indicativo diremos que los \$135,000 de incremen-
to a los salarios de nuestros puestos elegidos como muestra
de la investigación, reflejaron el 11% en relación al to-
tal de los salarios reales que se dieron al determinar nues-
tros veinticinco puestos, lo cual nos puede ser de utili-
dad con el fin de presupuestar el costo de valuación para
lograr la equidad interna y competitividad externa del --
resto de los puestos existentes en la Institución.

A continuación, como punto final para apreciar más objeti-
vamente la posición de nuestros salarios finales en el mer-
cado, presentamos algunas gráficas de Ejes Cartesianos.

El orden de los puestos en las gráficas es el mismo que el
que aparece en la presentación de los promedios mínimo, --
máximo y real del mercado obtenidos de la encuesta sala-
rial realizada.







**RESUMEN, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

RESUMEN

La administración es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Dentro de ella, la administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, - los conocimientos, las habilidades, etc., de los miem---bros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Una de las funciones más importantes de la administra--ción de recursos humanos, es la administración de sala--rios, que consiste en estudiar y aplicar los principios y técnicas para lograr que la remuneración que recibe el trabajador sea la adecuada a la importancia de las fun--ciones que desempeña, a su eficiencia personal, y a las posibilidades de la empresa.

De entre el conjunto de herramientas administrativas que se operan en esta función, destacan dos principalmente:

- a) Descripción y análisis de puestos
- b) La valuación de puestos.

5. La descripción y análisis de puestos consiste en el proceso por el cual se determina la información necesaria - relativa a un trabajo en cuanto a las tareas que lo componen y las habilidades, conocimientos, capacidades y -- responsabilidades requeridas del trabajador, mediante su observación y estudio.

Las etapas fundamentales para llevar a cabo la descripción y análisis de puestos son:

- a) Ubicación del puesto
- b) Descripción genérica
- c) Descripción específica
- d) Requerimientos del puesto
- e) Establecimiento de un programa de acción para levantar la información
- f) Método a utilizar
- g) Elaboración del cuestionario
- h) Realización de las entrevistas
- i) Recopilación de la información

Los resultados de la descripción y análisis de puestos - tienen como principales puntos de aplicación los siguientes:

- a) Encauzar adecuadamente el reclutamiento y la selección de personal
- b) Fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo
- c) Para llevar a cabo estudios de calificación de méritos según el desempeño de los empleados en sus funciones
- d) Como medio para llevar a cabo estudios relacionados con el Mercado Salarial
- e) Como elemento para examinar y planear la estructura de la organización

6. La valuación de puestos consiste en determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa a fin de lograr la correcta jerarquización de los puestos y remuneración del personal.

La valuación debe efectuarse con base en un manual específicamente diseñado para ello, cuyas etapas de aplicación son: Comité, entrevistadores, puestos tipo, fijación de factores, ponderación de factores, establecer los grados en el manual de valuación, fijar el valor en puntos, obtener la gráfica de dispersión así como la tendencia rectilínea y la recta ideal.

Sus resultados se aplican a:

- a) Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor-relativo de los puestos.
- b) Fijar bases para la administración de salarios.
- c) Establecer una estructura de salarios-comparables a las que existen en el mercado de mano de obra.
- d) Controlar los costos de los recursos humanos.
- e) Establecer bases para negociaciones con el sindicato.
- f) Estructurar la revisión periódica de salarios.
- g) Establecer principios y políticas claras y precisas para permitir, un trato más objetivo al personal.
- h) Ayudar a la selección, promoción y transferencias de personal y a los programas de capacitación.
- i) Aumentar la moral de trabajo del personal y mejorar las relaciones empresa-trabajador.

Existen diversos métodos para realizar la valuación de los puestos:

- a) Método de alineamiento: Se basa en una estimación subjetiva o de sentido común, respecto a la importancia que en términos generales -- suele concederse a cada puesto.

- b) Método de escalas o grados predeterminados: - Establecer una serie de categorías o grados de ocupación, elaborando una definición de cada una y clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones.

- c) Método de comparación de factores: Es un método de valoración en base a la ordenación de los puestos típicos en función de diversas -- características generales, denominadas factores, asignándole a cada uno un valor monetario o de "puntos", realizando una combinación ponderada para establecer un rango entre los puestos valuados.

- d) Método de valuación por puntos: Sistema técnico mediante el cual se asignan ciertas cantidades de valor llamadas "puntos" a cada una de las características fundamentales de los puestos, llamados "factores" comparando con una serie de modelos o definiciones asignándoles un valor o calificación particular, para-

asignar a cada puesto valuado en "puntos", - el sitio que le corresponda en una escala de salarios.

7. Al integrar en un solo conjunto de normas, procesos y métodos a la descripción, análisis y valuación de puestos, se obtiene lo que hemos denominado en este seminario "Sistema de Administración de Salarios", cuyo principal objetivo es el de establecer las bases para desarrollar e implantar un sistema técnico con los elementos administrativos que permita obtener una estructura de remuneración que sea internamente equitativa, exteriormente competitiva y eficaz desde el punto de vista de su ejecución y mantenimiento posterior en la organización.

8. Hemos elegido el método de valuación por puntos, para aplicar el sistema propuesto, en virtud de las consideraciones siguientes:
 - Es muy flexible, y se puede establecer en la mayoría de las empresas
 - Su costo de implantación y de operación es soportable para las empresas que lo -- deseen.

- Para su manejo y control bastan empleados oportunamente entrenados, ya que es lógico y comprensible.
- Su gran adaptabilidad, hace que se incorpore a cambios que se dan por la natural-evolución de las organizaciones.
- Resumen los criterios necesarios en definiciones cuidadosamente elaboradas.

9. En consecuencia, los resultados esperados de la aplicación del sistema, en cualquier tipo de organización pudieran ser:

- Poseer una descripción exacta de las características mínimas necesarias para ocupar un puesto, permitiendo así una colocación más inteligente de los nuevos empleados.
- Mejorar las relaciones humanas de la organización, porque será del conocimiento de los empleados que la posición relativa que guardan todos los puestos dentro de la estructura ha sido determinada de una manera justa y equitativa.
- Eliminar las desigualdades en el pago de los salarios , ya que propone una base real-

para determinar la cantidad del salario mínimo que amerita cada puesto según sus funciones.

- Proporcionar información para establecer una estructura de salarios comparable a la de otras empresas que configuran el mismo mercado laboral .

10. La Institución Nacional de Crédito, tomada como ámbito del caso práctico de este Seminario, requiere del sistema de Análisis y Valuación de puestos al momento actual, en virtud de los razonamientos siguientes:

a) Necesidades:

- El no contar con las directrices generales que actúen como fuerza motivadora entre el personal, con el fin de diferenciar económicamente a los diversos puestos según la dificultad y responsabilidad que ofrece cada uno de ellos para su desempeño.
- El carecer de una consonancia entre la estructura interna de salarios y las condiciones y niveles de remuneración del mercado de trabajo, que nos permita retener al personal capaz para cada una de las áreas.

b) Objetivos:

- Deberá existir una valuación técnica de los puestos que establezca su importancia relativa para la Institución y una correlación directa y clara entre el valor de los mismos y su remuneración.
- Los salarios deberán pasar la prueba de "posición del mercado", deberá atraer y retener al personal de calibre requerido para lograr los objetivos actuales y futuros.
- No sólo deberá ser un salario equitativo, competitivo y motivador actualmente, sino que deberá asegurarse de la continuidad de estas condiciones.

CONCLUSIONES

A lo largo de la presente investigación se comprobaron los siguientes aspectos que constituyen la confirmación de la hipótesis planteada en un principio:

1. El salario es la remuneración que se paga a una persona por su trabajo.
2. El salario aumenta o disminuye según la dificultad para el desempeño de las funciones que componen un determinado trabajo.
3. Para determinar que puesto es más importante que otro según sus funciones, es necesario contar con un sistema de administración de salarios que nos lleve al análisis de las funciones de cada uno de ellos.
4. Ya analizados los puestos, se lleva a cabo la valuación de los mismos con el fin de determinar el valor de cada uno de ellos con relación a los demás. Este proceso de valorizar los puestos, de una manera objetiva según sus funciones nos llevó a lograr la equidad interna en nuestra Institución.
5. Posteriormente, teniendo ya equidad interna, se procedió a la Investigación de Campo para determinar que puestos se encontraban por abajo de la tendencia salarial del

mercado para llevar a cabo las regularizaciones necesarias, con lo cual alcanzamos nuestra competitividad en relación al mercado.

6. En resumen, existieron dos pasos fundamentales para la confirmación de nuestra hipótesis:

6.1. El proceso de análisis y valuación de nuestros puestos en el capítulo 4 con el fin de alcanzar la equidad interna.

6.2. La investigación de campo realizada en el capítulo 5 para resolver el problema que nos ocasionaba la falta de competitividad externa.

RECOMENDACIONES

Dadas las circunstancias en que operan las Instituciones de Crédito a partir del 1o. de Septiembre de 1982, es conveniente tener en cuenta que la administración de salarios, como función técnica, se realiza dentro de los lineamientos marcados por las autoridades competentes y que son las siguientes:

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público: Es el órgano facultado para interpretar las leyes en representación del Gobierno Federal, así como para otorgar la autorización final de los tabuladores de salario elaborados y para aplicar las sanciones que correspondan a las Sociedades Nacionales de Crédito con motivo de irregularidades observadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.
- Comisión Nacional Bancaria y de Seguros: Es el órgano de inspección y vigilancia oficial de las disposiciones contenidas en la Ley General de Instituciones Nacionales de Crédito y Organizaciones Auxiliares; dentro de la administración de salarios una de sus funciones más relevantes es la de revisar los tabuladores, niveles de salario, categorías y catálogos de puestos que le son presentados por cada Institución.

- Organismo Coordinador de la Banca Mexicana: Se creó a partir del 1o. de Septiembre de 1982, y se encarga de regular el funcionamiento y las operaciones que emite la Secretaría de Hacienda.
- Comisión Nacional de Salarios Mínimos: Es el organismo que se dedica a investigar y estudiar las medidas que se deben de tomar para la protección del salario mínimo general y de las entidades económicas, para restituir el poder adquisitivo de la Nación y favorecer al nivel de vida del pueblo mexicano, determinando los porcentajes en que deben incrementarse los salarios mínimos en base a los indicadores económicos-reflejados en los aumentos del nivel general de precios.

En virtud de lo anteriormente señalado, presentamos como recomendaciones importantes relativas a la operación de este sistema, las que aparecen a continuación:

1) Para su implantación:

- a) El área que debe manejarlo deberá ser Recursos Humanos, específicamente el departamento de Compensaciones, yá que el objetivo de la Administración de Salarios, es lograr que todos los empleados sean justa y equitativamente compensados, en base a la responsabilidad y condiciones de trabajo

que encierre cada uno de los puestos de la organización, con el fin de lograr integrar un equipo de personal valioso.

b) Es indispensable para la valuación, con el fin de obtener diversos puntos de vista y complementarlos para reducir los márgenes de error, el integrar un Comité de Valuación que conozca al máximo la estructura y funcionamiento de cada una de las áreas, y que basados en el Manual de Valuación, emitan sus comentarios en las reuniones programadas para valorar los diversos puestos.

c) Es necesario, llevar a cabo un proceso de sensibilización entre los empleados de la organización para reducir la resistencia a la implantación del nuevo sistema. Esto se logrará manteniéndolos informados en relación a los objetivos y resultados a lograr.

Por otra parte, es importante capacitar a las personas que directamente intervendrán en la implantación del sistema, es decir, tanto a los miembros del Comité de Valuación, como a los analistas, responsables de levantar la información necesaria de cada puesto.

- d) Se deberá definir perfectamente las etapas --- concretas de su implantación a nivel institucional, teniendo como meta analizar y valorar el -- 100% de los puestos existentes dentro de la organización.

2) Para su evaluación:

- a) Con el fin de que constantemente estemos en -- condiciones de medir la efectividad en el sistema, es necesario establecer indicadores que -- reflejen la medida en que se están logrando los resultados esperados.

- b) Es conveniente, reportar los logros que se vayan alcanzando a un Órgano de vigilancia dentro de la Institución, que esté compuesto por personas que de una u otra manera sean responsables de los resultados del sistema. Estos logros, - se podrían exponer por medio del Gerente de Compensaciones en las juntas del Comité de Recursos Humanos, integrado de la siguiente manera:

Director General

Directores de Area

Sub-Directores de: Recursos Humanos

Organización

Auditoría

Gerente de: Administración de Recursos Humanos
Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.

- c) Los informes de las Juntas de Comité de Recursos Humanos sería conveniente que se presentaran mensualmente con el fin de medir la consistencia del programa.
 - d) Es importante también, que ante nuestro órgano de vigilancia, se nos consulte sobre algunas posibles desviaciones que pudieran surgir durante el programa, con el fin de que formulemos algunas alternativas de solución en caso de que se nos presentara algún problema.
- 3) Para su retroalimentación:
- a) Con el fin de corregir adecuadamente las desviaciones que se presenten, es importante que como primer paso se identifique en que etapa o proceso se localiza, ya sea durante la descripción y análisis o en la valuación del puesto. En el proceso de descripción y análisis del puesto sería importante evaluar la etapa correspondiente al diseño del cuestionario así como la de recolección de la información. En el proceso de Valuación del puesto habría que cerciorarse de la correcta definición de los factores y grados contenidos en el Manual, así como de su correcta interpretación al momento de valorar el puesto dentro del Comité.

- b) Ya identificada la etapa afectada, deberemos -- analizar si alguna otra presenta problemas, con el fin de tener bien determinadas las fallas a las que nos debemos de enfrentar.
 - c) Posteriormente, se deberán tomar las decisiones correspondientes para corregir las desviaciones encontradas, y a la vez adoptar medidas de protección que nos garanticen al máximo el buen funcionamiento de nuestro sistema.
- 4) Para su innovación o actualización:

Con el fin de procurar que nuestro sistema constantemente se encuentre actualizado, evolucionando al mismo ritmo que la vida contemporánea y de esa manera - evitar la obsolescencia, tendremos que tomar en cuenta cuatro aspectos fundamentales que se detallan a continuación:

- a) Apertura al conocimiento oportuno de cambios en las disposiciones oficiales.
- b) Apertura al conocimiento y participación en los cambios organizacionales de la Institución.
- c) Apertura al conocimiento de nuevas técnicas administrativas.
- d) Ensayo o "piloteo" de modificaciones al sistema.

- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México, 1979.
- Cavazos Flores, Baltazar. Nueva Ley Federal del Trabajo, Tematizada. Editorial Trillas. México, 1982.
- Diagnósticos Administrativos por Computador, S.C. Valuación de Puestos y Salarios. Ediciones D A C. México, 1981.
- Chruden/Sherman. Administración de Personal. Editorial C.E.C.S.A. México, 1971.
- De la Cueva, Mario. El Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo. Editorial Porrúa, S.A. México, 1980.
- Garza Mercado, Ario. Manual de Técnicas de Investigación. El Colegio de México. México, 1972.
- Hernández F. Puy. Análisis de Tareas. Editorial Limusa. México, 1980.
- Lanham, E. Valuación de Puestos. Editorial C.E.C.S.A. México, 1962.
- Martín del Campo, Rafael. Valuación y Compensación Objetiva de Sueldos. Editorial Trillas. México, 1982.
- O. Rabaza, Emilio. Mexicano: Esta es tu Constitución. Editorial Legislatura. México, 1982.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. Segunda Parte. (Sueldos y Salarios) Editorial Limusa. México, 1970.

- Reyes Ponce, Agustín. El Análisis de Puestos.
Editorial Limusa.
México, 1981.
- Romero Betancourt, Samuel. La Administración de Personal y su
Aplicación Práctica en la Empresa
Moderna. Editorial C.E.C.S.A.
México, 1977.
- Sikula, Andrew F. Administración de Recursos Humanos.
en Empresas. Editorial Limusa.
México, 1979.
- Van Sickle y Rogge. Introducción a la Economía.
Editorial Hispano Americana.
México, 1959.
- Yoder, Dale. Manejo de Personal y Relaciones
Industriales. Editorial C.E.C.S.A.
México, 1959.