



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

Thy No 210

**“Desarrollo de un Sistema Administrativo
Tendiente a Optimizar el Recurso Humano
de la Organización.”**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
TAYDE PIEDAD RUIZ ESPARZA RIOS**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO:
LIC. MANUEL RAÑAL LUANA**

MEXICO, D. F.

1982



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

PROLOGO	
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
NECESIDAD SOCIAL Y NECESIDAD LEGAL	5
- Necesidad social	
- Necesidad legal	
CAPITULO II	
EL ANALISIS DE PUESTOS	12
- Factibilidad del ...	
CAPITULO III	
DESCRIPCION DE PUESTOS	22
Su propósito	
- La descripción por escrito	
- Información que debe contener	
- Proceso seguido en el Sector Público	
CAPITULO IV	
UTILIDAD DEL ANALISIS DE PUESTOS	62
- El perfil de puestos	
- El manual de puestos	
- Determinación de necesidades de adiestramiento	

- Otras utilizations del análisis de puestos.

CAPITULO V

VALUACION DE PUESTOS 70

- Método de alineamiento
- De escalas o Grados predeterminados
- Comparación de factores
- Valoración por puntos
- Método de Jacquez
- Técnica HAY
- Sistema del Gobierno Federal.

CAPITULO VI

ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS 101

- Valorización monetaria de los salarios
- Compensaciones a los salarios
- Sistema escalafonario del Gobierno Federal.

CONCLUSIONES 110

ANEXO I 112

BIBLIOGRAFIA 115

PROLOGO

La importancia que posee la planeación de los recursos humanos en una empresa, y la necesidad de conocer algunas de las técnicas que para ello se requieren; - depende en gran parte la optimización del trabajo que se realiza dentro de las organizaciones del País.

Con la realización de un estudio de Análisis de Puestos, la valoración de los mismos observando su correcta aplicación y actualización, se habrá establecido - un pequeño esquema administrativo, básico porque servirá de eslabón para otros; en el cual se indiquen los requerimientos mínimos para cada unidad de trabajo -- existente, el delineamiento de sus funciones y responsabilidades tendiente a conocer por este medio, la justa medida para la remuneración del trabajo desempeñado.

Es entonces cuando estaremos trazando el camino definitivo que nos lleve a alcanzar la anhelada y necesaria productividad a través del elemento humano; este interesante campo de acción , está abierto en forma muy -- especial a nosotros los Administradores de profesión en quienes recae una gran parte de la responsabilidad de impulsar el desarrollo de la sociedad en que vivimos y que atraviesa por una crítica situación.

INTRODUCCION

La administración que en general se aplica en el sistema que nos rige, por las características de subdesarrollo del País en que se desenvuelve, ha hecho que surjan organizaciones nuevas que se implantan de la noche a la mañana sobre otras ya existentes o a crear administraciones que reglamentan lo fallido, alcanzando la administración moderna una dimensión nueva, esto es palpable, pero a mi modo de ver no es necesariamente un desarrollo propiamente dicho... nuestra cultura esta luchando por forzar a los nuevos medios a hacer la tarea de los viejos. Estos tiempos son arduos somos testigos de un choque de grandes proporciones - entre dos tecnologías tratamos de acceder a la nueva, con el condicionamiento psicológico y las respuestas aprendidas de la antigua, este choque ocurre en periodos de transición.

Actualmente, nosotros los hombres del mañana por la dinámica que presenta la estructura en que vivimos tenemos temores análogos a los de la época Medieval a la entonces nueva tecnología de la imprenta (en el tema la Danza de la Muerte)... estamos en la tentativa de ejecutar la tarea que exige el nuevo ambiente con las herramientas del pasado.*1

En estos periodos de transición, invariablemente sur-

ge un hondo sentimiento de culpa, nuestro tiempo, es la "era de la Ansiedad...."*2

Las diferencias que en la actualidad se presentan en la administración de los recursos humanos, se deben principalmente a la carencia de criterios consistentes en lo que se refiere a la equidad del binomio, responsabilidad - remuneración. Estos criterios deberían ser susceptibles de un aplicación universal, -- tanto en el ámbito estatal como en el privado, buscando la anhelada estandarización, obviamente esta labor tendría que orientarse en el sentido de racionalizar y homogeneizar las estructuras de sueldos y salarios de las distintas dependencias y entidades -- de todos los sectores, el Gobierno Federal no ajeno a este problema nacional, se ha dispuesto a contribuir para su solución, no obstante al término de la Administración pasada no fue posible complementar -- las acciones emprendidas, en el plan de "Reforma Administrativa" por lo que subsistía la carencia de una política que permitiera llevar adelante una acción -

CFR.*1 Marshal, Mc Luhan, et al the medium is the --
message an inventory of effects.

New York, USA, 1975, Bantam Books 19ed. pag s/n.

*2 Op.cit. En prólogo

congruente y coordinada que optimizara la administra
ción de personal y que unificara al actitud del Esta
do frente a sus servidores para favorecer el logro --
de los objetivos que en esta materia se establecen --
en la Constitución.

Ante ésta situación, el Presidente López Portillo --
dispuso incrementar el esfuerzo participativo para --
romper el círculo vicioso que se manifiesta, por una_
parte, en la baja productividad de la fuerza de tra-
bajo y por otra, en insatisfacción, frustración y fal
ta de identificación individual con los propósitos --
institucionales.

Así, en el Programa de Reforma Administrativa 1976 --
1982 se fijó como su tercer objetivo, el estableci---
miento de el Sistema General de Administración y Desa
rrollo de Personal del Gobierno Federal, para garanti-
zar los derechos de los trabajadores y al mismo tiem-
po, asegurar el ejercicio honesto y eficiente de las_
funciones. De ésta manera se lograría que los trabaja-
dores contribuyeran a la consecución de los objeti--
vos establecidos y a las metas nacionales.

En concordancia con lo antes expuesto y la importan--
cia de conocer este proceso, me he propuesto elabo--
rar una pequeña guía que aporte las bases suficien--
tes para entender cada uno de los pasos a seguir para

la obtención de resultados tanto en el sector público como en el privado por medio de el análisis, la -- descripción y la valuación de puestos. Dentro de ésta última aún cuando existen seis métodos;

- Gradación, alineamiento o rangos
- Grados o Clasificación
- Comparación por factores
- De puntuación o puntos
- Método de Jacques
- Técnica Hay.

solo los dos últimos serán considerados por ser el método de puntos" el seleccionado por la Secretaría de Programación y Presupuesto para dar cumplimiento a la tarea de reformar la Administración de Sueldos y Salarios, y el de la "técnica Hay" por ser la más moderna y perfeccionada.

I NECESIDADES PARA SU CREACION. NECESIDAD SOCIAL.

El hombre moderno dedica cuando menos el 50% de su tiempo diario de vigilia entregado al trabajo, durante este tiempo de ninguna manera renuncia ni a su personalidad, sentimientos o intereses, por lo tanto se requiere que su trabajo sea un medio o constituya para alcanzar su realización. Si las labores que desempeña le causan ansiedad o lo disgustan nunca podremos exigirle productividad, ya que la Empresa ha sido quien no se ha preocupado de "mezclar" para ese puesto factores de interés, o como empresa se esta lesionando en su persona al empleado. Estas son las razones válidas para realizar un estudio a fondo de cada puesto de la organización no importando el régimen social o político al que pertenezca ni la magnitud que represente el llevarlo a cabo, porque los beneficios que se obtengan como entidad superarán con creces los esfuerzos invertidos.

Conociendo las necesidades de la organización, la capacidad y los alcances de cada individuo, delinear las funciones de cada puesto y posteriormente asignarlas correctamente entre los elementos existentes, es un medio de cumplir con los objetivos institucionales, beneficiandola ampliamente.

A continuación se explica el aspecto legal que es necesario observar al elaborar un Análisis de Puestos.

NECESIDAD LEGAL

A este respecto, la Ley Federal de Trabajo señala en: Artículo 25, fracción III que deberá tenerse por escrito "el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor brevedad posible?" Artículo 47 fracción XI, nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidades al "desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado."

Artículo 134 fracción IV marca como obligación del trabajador "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma tiempo y lugar convenidos".

De estas tres disposiciones se desprende que es un requisito señalar con toda claridad cuales son las actividades a desarrollar en cada puesto, sus responsabilidades y modalidades del mismo, de otra manera, si carecería de bases que regularan al contratado y al contratante.

Hace muchos años se proclamaba justicia al grito de "a trabajo igual, salarios iguales", la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 5º señala: "Nadie podrá ser obligado a prestar -

trabajos personales son la justa retribución y sin -
su pleno consentimiento...." , este concepto se ha -
tratado muchas veces al paso de los años, de ahí que
exist^{ta} en salario mínimo el cual pretende que su im-
porte sufrague las necesidades mínimas de una familia
que el Territorio Nacional se encuentra dividido por
zonas económicas, que existan tablas de salarios mí-
nimas profesionales, sindicatos que defiendan al tra-
bajador de sus patrones, pero que en la actualidad_
se ha desvirtuado el fin para el que fueron creados_
poniendo a los Patrones en un papel muy desventajoso
peligrando así la estabilidad del Sistema General. -
El Programa de "reformas Administrativas emprendido -
por el L^ac. José López Portillo es una respuesta fun-
damental a las demandas de eficiencia, congruencia_
y honestidad en las acciones públicas; el propio --
Presidente indicó: "cuantas veces las acciones de un
gobierno revolucionario se frustan por la incapaci-
dad o por el dolo de quienes están encargadas de su_
ejecución", por ello la administración de personal -
se convierte en un imperativo para llevar a cabo las
acciones que garanticen los derechos de los trabaja-
dores y su desempeño honesto y eficiente, sólo así -
se podrá contribuir a la consecución de los objeti--
vos y metas del Gobierno, siendo los trabajadores --

públicos, al mismo tiempo sujeto y objeto de la actividad gubernamental.

La comisión creada en 1965 en la extinta Secretaría de la Presidencia, con objeto de iniciar el proceso sistemático de estudio y revisión de la organización y funcionamiento de la Administración Pública Federal, sentó las bases para proceder en forma integrada a la adecuación de estructuras y procedimientos, así en 1967 la Comisión de Administración Pública señaló que las disposiciones legales otorgan las garantías que merecen los trabajadores al servicio del Estado, sin embargo, apuntó que no existe un mecanismo normativo encargado de marcar los principios y lineamientos conforme a los cuales deben llevarse a cabo los propósitos que en la materia consagran nuestras leyes, definir con claridad los objetivos del servicio de sus trabajadores con el fin de dar cuerpo a una política fueron dados a conocer a través de un informe que destacaba la necesidad de depurar y actualizar la administración del personal público, a continuación se detallan los enunciados más sobresalientes en dicho informe:

- Carencia de una política general en la materia
- Falta de claridad en la definición de los objetivos de la carrera al Servicio del Estado
- Ausencia de un mecanismo normativo que corrija la -

- disposición de esfuerzos y la incongruencia e incompatibilidad de los sistemas y prácticas para impedir la persistencia de irregularidades
- Indefinición de las funciones que deben desempeñar las unidades de administración de personal de las dependencias
 - Un inadecuado sistema de análisis de puestos y, como consecuencia, un catálogo de empleos, también inadecuado, enunciativo y no descriptivo, que repercute negativamente en el reclutamiento, selección, promoción escalafonaria, evaluación de desempeño y capacitación que deben realizar las dependencias
 - Carencia de un tabulador de sueldos que sobre bases técnicas, asigne remuneración de acuerdo con las funciones y responsabilidades inherentes
 - Compleja estructura de remuneraciones que propicia irregularidades en la política salarial
 - Sistemas escalafonarios diferentes que desvirtúan el espíritu de la Ley
 - Heterogeneidad de criterios en las condiciones generales de trabajo

El proceso iniciado por la Comisión de Administración Pública, se amplía en 1972 con la creación de los comités técnicos consultivos de Unidades de Recursos Humanos del Gobierno Federal, para satisfacer

las deficiencias que ya habían sido identificadas, dando lugar a acciones significativas orientadas a solucionar problemas concretos; fue así como en el periodo 1976 - 1982 se dio un inicio formal a la Quinta Etapa de la Reforma Administrativa, con el Programa para Mejorar la Administración del Personal al Servicio del Estado, el cual prevé el establecimiento de escalafones funcionales e intercomunicados que, conjuntamente con otras acciones específicas en materia de relaciones jurídico - laborales, capacitación, planeación y organización, sirvieron para promover la eficiencia de los trabajadores, así como su preparación para ejercer sus actividades con mayor responsabilidad, creando incentivos promocionales, que aseguran una mayor productividad y por lo tanto un adecuado servicio público, contribuyendo así a la integración del mencionado Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del Gobierno Federal.

La Secretaría de Programación y Presupuesto para cumplir con su compromiso, dispuso la creación de la Dirección General de Administración de Personal, dependiendo directamente de la Subsecretaría de Presupuesto, quien es la encargada de proponer las normas, los criterios y señalamientos técnicos, acordes a los principios para lo que fue creada.

El mencionado, tercer objetivo del Programa de Refor

ma Administrativa* textualmente señala:

"Establecer un sistema de administración y desarrollo de personal público federal que, al mismo tiempo que garantice los derechos de los trabajadores - permita un desempeño honesto y eficiente en el ejercicio de sus funciones"

Este programa quedo marcado en el número 17 y nombrado Reforma a los sistemas de Administración y Desarrollo al Personal Público.

* Gr. Circular enviada a las Empresas Paraestatales en julio de 1981.

II EL ANALISIS DE PUESTOS Factibilidad del

Se ha generalizado el uso de este nombre, para nombrar a la tarea administrativa que determina, desde la planeación del estudio, la identificación de los puestos, la definición de funciones, hasta la habilidad requerida para la ejecución satisfactoria del puesto. El Analisis de Puestos se define como la técnica administrativa concebida para obtener y presentar información concerniente a los puestos o como un proceso que por observación y estudio, determina y reporta la información pertinente relativa a la naturaleza de un puesto específico.

Para llevar a cabo un estudio de este tipo dentro de la empresa, deben separarse las fases que lo componen de la siguiente manera:

Estudio: Analisis de Puestos

Fases:

1.- Planeación - En la empresa privada y en la paraestatal, debe determinarse el nivel de necesidad para llevarlo a cabo, las posibilidades de su realización, el beneficio que aportará y si se va a contar con los medios para su actualización, en el caso de las empresas paraestatales, la realización del análisis de puestos representa una Acción de Reforma Administrativa muy importante de la cual de

be reportarse su grado de avance al "Sector Cabeza" que es representado por una de las Secretarías de Estado, previamente definida de acuerdo al giro de la empresa que se trate; bimestralmente, en los términos señalados para el efecto.

2.- Integración - Para conformar el grupo de trabajo que llevará a cabo el análisis será necesario primeramente que se determine "quien" lo realizará: Un despacho particular, contratado por nuestra Empresa para este efecto ó responsabilizaremos a alguna área de la misma Empresa para su desempeño. Para tomar esta resolución los factores primordiales serán dependientes del costo y tiempo que impliquen para la magnitud e interés que la Empresa tenga. Generalmente en una empresa "grande" (considerándola por el número de empleados) hay un mayor número de puestos y niveles por lo tanto se incrementa la carga de trabajo, pero a la vez se contará con un mayor presupuesto y con suficientes áreas funcionales para elegir la o las más convenientes: como son las áreas encargadas de los recursos humanos y de "organización y métodos" independientemente del rango que posean dentro de la estructura organizacional cualquiera de ellas o ambas deben participar formando con sus elementos humanos un grupo de trabajo

en dos niveles; primeramente un Comité directivo y responsable con personas que conozcan tanto a la Empresa como las técnicas administrativas, que cuide el seguimiento del propio estudio y de las acciones que surjan con este mismo motivo, actuando como supervisores del segundo nivel mencionado, que es de los analistas de puestos. Una posición de "analista" cualquiera que sea la función específica que deba realizar, es una persona que cuenta con la capacidad suficiente para interrelacionar un hecho con otro infiriendo o deduciendo cada etapa de manera que establezca un vínculo comprensible para un determinado nivel de lector por lo cual necesita dominar las técnicas de comunicación y de entrevista; Management Center de México, A.C. recomienda que el nivel educacional de estos analistas de puestos sea como mínimo de bachillerato y considera que para definir el número de elementos necesario, se tome como base en el programa de trabajo (que elaborará el Comité) - un promedio de 2:00 hrs para realizar cada una de las entrevistas que llevarán a la realización de la Descripción de Puestos la cual trataré en el capítulo posterior.

Una vez que han sido seleccionadas los integrantes, se deben de unificar los criterios en base a los -- cuales va a desempeñarse el trabajo, sobre todo por

ser las cuestiones de estilo una de la que acarrea mayores problemas en los asuntos administrativos con el fin de evitarlo, American Management Association, Inc. nos recomienda considerar que en un análisis de puestos.

- el puesto debe ser totalmente identificado
- Las tareas del puesto deben ser completas y exactamente definidas
- Deben indicarse los requisitos que el --- puesto exige para su óptima ejecución.

Sin alguno de estos requisitos el objetivo del estudio se pierde; la información obtenida a través de éste puede ser sintetizada en una pequeña "fórmula" a la cual se debe contestar, refiriéndonos al conjunto de operaciones, oualidades, oresponsabilidades y ondiciones que conforman la unidad de trabajo específica e oimpersonal identificada con el nombre de "puesto".

Ella es:

- Qué es lo que hace?
- Cómo lo hace?
- Pórque lo hace?
- oue habilidades requiere para realizarlo?

Para esto es necesario, llegar a un acuerdo sobre el omodo de obtener los resultados;

Datos de Identificación.- Es conveniente que antes de

acudir a la entrevista con el titular del puesto, se -
identifique a éste en la forma más precisa dentro de -
la organización auxiliandonos para lograrlo de una --
carta orgánica con que contenga todos y cada uno de -
los niveles jerárquicos y áreas de la empresa; siempre
se deberá empezar con el título del puesto, clave que
se asigna al puesto con un índice general para facili
tar su localización en el archivo, número de personas
que desempeñan el puesto (plazas), identificación de_
su jerarquía anotando a quien y quienes la reportan,
contactos permanentes dentro y fuera de la Empresa, -
en fin lo correspondiente a la Descripción propiamente
dicho, otros indicadores son ficha de elaboración,
nombre del analista entrevistador y nombre y firma del
supervisor que autorizó y revisó el análisis.

Descripción de Funciones.- Es la definición de las ac
tividades básicas, cuya exposición va delineando la -
identidad, el propósito, el contenido y requisitos --
del trabajo a desempeñar por las personas que ocupan_
ese puesto; a este respecto si el puesto es único, no
se presentan dificultades, pero si existe por ejemplo,
el puesto de "Auditor" con veinte plazas no se van a_
entrevistar a todos, ni al peor, se debe elegir como_
representativa, la entrevista que se haga a la perso-

na que desempeñe su trabajo de manera más "normal" un poco tendiente hacia una calidad superior, pero nunca al elemento que desempeñe sus labores brillantemente_ por que no sería cuantificable, esta medición se ha-- ría el propósito de estudiar fuera una Calificación - de Mérito evaluando en este caso a cada uno de los -- ocupantes de las plazas de la misma categoría.

Volviendo a las normas de descripción se puede decir_ que consiste en oraciones preliminares que seguidas_ de una serie ordenada de enunciados que van detallan- do cada paso del trabajo, de tal manera que en pocas_ palabras se presente una identificación global de nin- guna manera tan extensa y profunda que parezca una -- Manual de Procedimientos o un estudio de tiempos y mo- vimientos sobre el trabajo desempeñado por ese puesto. Con las funciones administrativas y con las que son_ obvias hay que tener precaución porque frases como - "supervisar el personal a mi cargo" "contestar la co- rrespondencia" aunque deben ser eliminadas se deben - especificar dentro del reporte de la persona indicada de manera que no se tenga la impresión que en esa Em- presa nadie ejerce la dirección de personal o que las secretaria nunca contestan el teléfono. En la prepara- ción del informe escrito, se debe tener en cuenta que a de ser una presentación concisa, fácilmente legible y con explicaciones comprensibles, para lograrlo bas-

ta unas pequeñas normas y claro, de la habilidad personal del analista.

- Ser consistentes en la redacción, principiar cada definición con el verbo en infinitivo o en voz activa, redactando en tercera persona del singular.
- Utilizar un estilo directo, con tiempo presente a través de toda la descripción
- Omitir cualquier enunciado que no proporcione información definida
- Ordenar cronológicamente las actividades, generalmente se dan las siguientes prioridades diarias, semanarias, mensuales, periódicas y eventuales.

La descripción específica debe explicar los detalles del puesto en forma lógica y clara de tal manera que un lector informado, pueda visualizar las tareas y entender el puesto con un mínimo de reorganización de los datos, es aconsejable para aquellos puestos donde no siempre es posible definir sus operaciones por no tener éstas un ciclo definido, éste caso se presenta cuando va siendo más alto en jerarquía el puesto, es entonces cuando conviene partir de las funciones más concretas hacia las que poseen un grado

de mayor complicación.

Especificación del Puesto.- Es denominado también como requisitos para su ejecución, y es la parte del análisis cuya función principal es especificar las cualidades y requisitos mínimos aceptables que los trabajadores deben llenar para desempeñareficientemente el puesto. Estos requisitos consignados en la especificación y la información que se suministra a través de la experiencia y la observación directa, conforman los llamados factores, los cuales dependen del sistema de valuación que se lleve a cabo como consecuencia del Análisis de Puestos o del uso que se daría al mismo.

Generales.- Las entrevistas se deben realizar en la oficina del interlocutor solicitándole una cita de manera que nunca ser inoportuno. En su oficina el entrevistado contará con los recursos necesarios para reafirmar lo que nos está comentando dándole validéz al reporte; también tendrá ceniceros y café pero sería muy desagradable un abuso de cualquiera de ellos, la plática excesiva puede ser tediosa por eso hay que tener perfectamente definido el cuestionario a resolver y estar pendientes de no rebasar los tiempos promedio calculados.

Es conveniente que se anoten las demoras y los pendientes encontrados.

que se van presentando en cédulas diseñadas para el efecto, donde se sea muy explícito de manera que en las reuniones para determinación del avance del estudio que convoque el Comité, puede resolverse las dudas anotadas en las cédulas de pendientes y/o se justifique algún retraso del programa en la cédula de de moras, en la cuál se deben anotar causas, fechas, res ponsables y observaciones detalladamente, de manera que si alguna analista se ausenta, otro pueda tomar su lugar con sólo leer sus documentos, los cuales de berán guardarse en un lugar común a todos los int egrantes del equipo de trabajo, al que se tenga acceso fácilmente.

Tomando en cuenta estas recomendaciones, adecuándolas mejorándolas de acuerdo a las necesidades donde se -- tr abaje se va estructurando la primera fase de anál isis que llevará a la realización de un estudio, el -- cu al en este caso lleva un nombre homónimo a la acción: El "Análisis de Puestos".

Es importante hacer hincapie en que el esfuerzo del -- an alista es fundamental y se puede eclipsar, si éste -- ol vida que su papel se identifica plenamente con las -- rel aciones humanas, por lo tanto el grado de cordia -- l idad que logre infundirle a cada entrevista le ame nfzara su trabajo y le servirá como pasaporte para in crementar su experiencia profesional brindándole la --

oportunidad de un ascenso.

Ahora no resta, más que pasar a la segunda fase del -
análisis y que es la correspondiente a la descripción
de puestos y los cuestionarios para llevarse a cabo.

III DESCRIPCION DE PUESTOS

Su propósito.

La descripción de puestos, es el medio para comunicar la naturaleza y el contenido de un puesto determinado dentro de la organización, es también, la manera de presentar los resultados de él Análisis de Puestos. En la descripción se explican principalmente los objetivos, responsabilidades, funciones y relaciones de trabajo de la Unidad llamada Puesto, por lo tanto, es también un análisis de las funciones que deberán ser desarrolladas sistemáticamente, convirtiéndose entonces en un instrumento formal para traducir e interpretar la entrevista al titular del puesto, en información, actual, concisa, precisa y sin ambigüedades, de tal manera que no presente dudas en la mente de quien lo leerá o le utilizará posteriormente sobre la naturaleza del puesto, que tareas desempeña, como se interrelaciona con su estructura, etc.

Si estas preguntas se contestan al leer el formato de la descripción de puestos, se ha alcanzado su objetivo, para lograrlo se requiere de la coordinación del pensamiento objetivo y subjetivo que posea el analista de puestos, el cual puede utilizar herramientas tales como:

1.- La Observación

- 1.1 Observación Natural - El analista observa a la persona en la forma en que realiza las activi

dades del puesto, es muy objetivo pues tiene la ven
taja de que permite mediciones, pero tiene el defect
to de que se necesita de mucho tiempo para su reali-
zación , sobretodo cuando existen actividades va--
riadas y periódicas.

2.- El Cuestionario

2.1 De respuestas abiertas - Cada persona entre-
vistada contesta en sus propias palabras, la des-
ventaja que presenta es que se depende con mucha
facilidad de las expresiones propias de cada pers
ona.

2.2 De elección forzosa - Se ofrecen al entrevist
tado varias alternativas a seleccionar una de -
las presentadas, es conocida como "opción multi-
ple", le da uniformidad a la redacción.

2.3 Mixto - Combinar las dos técnicas anteriores
apoyándose de las técnicas de entrevista, lo --
cual es mas recomendable

4.- La entrevista

4.1 Libre - Es dejar que el interlocutor plati--
que del tema deseado.

4.2 Dirigida - El analista debe contar con un tem
ario de los que se desea conocer marcando asil

las directrices que ha de tener esta entrevista.

4.3 Estandarizada - Aquí se ha de realizar la entrevista sumamente limitada por un cuestionario - preestablecido donde se contenga todo lo que se desea conocer.

Para preparar el formato de la descripción de puestos adecuado a la organización en que se vaya a aplicar, hay que considerar que la presentación de éste documento puede variar dependiendo de la naturaleza y nivel del puesto que se analiza, pero hay que tratar de seguir un cuestionario similar para no perder la uniformidad.

Contenido por alcance de la Descripción de Puestos*

Los dos puntos principales a tratar son:

- Cuál es el principal propósito del puesto
- Cual es la contribución del puesto para la realización de los objetivos de la organización.

"Al preparar el contenido de las descripciones, es importantes considerar estos factores a la luz del panorama completo de la organización y el impacto que sobre la realización de los objetivos institucionales - posee."

En las organizaciones familiares o estructuradas de -

*Traducción del Manual de Administración y Control de Sueldos, publicado por Management Center de Europa 1976

manera sencilla, el proceso de analizar, describir y posteriormente evaluar queda simplificado, por que las personas que integran la Empresa dada su experiencia pueden redactar los informes sin temor a equivocarse, a medida que la estructura va sofisticándose a la necesidad de un estudio completo sobre este tema es más urgente, es por esto que se debe conocer la naturaleza general de la organización, generalmente incluye tres puntos

- función primaria
- responsabilidades principales
- relaciones de su dependencia.

"En descripciones de puestos con un mayor grado de complejidad, deberán incluirse:

- límites de autoridad - en lo relacionado con empleados, productos, materiales, en dinero, en contactos sociales.
- experiencia y aptitudes
- Instrucciones y conocimiento."

Especificaciones

Hay que recordar que las descripciones de puestos, constituyen la base del sistema de administración de sueldos y deben ser preparadas con profesionalismo, considerando:

- Ninguna descripción de puestos, debe elaborarse --- aisladamente. Debe tenerse en cuenta el alcance de --- los resultados a obtener.
- Cuando se presente algún cambio en los objetivos o_ responsabilidades principales del puesto, la descrip_ ción debe actualizarse para mantenerla siempre al - día y en vigor, las descripciones obsoletas pueden_ originar desajustes en la empresa dinámica, como - la evaluación injusta del trabajo y el nivel de los sueldos y salarios.

Es por esto que el analista se debe concretar a lo---
grar un ambiente de confianza con el entrevistado ---
(rapport) nunca tratar de juzgarlo, sino de obtener -
de él, el conocimiento de el puesto que ocupa en la_
institución.

LA DESCRIPCION POR ESCRITO.

Para una realización óptima del proyecto se debe con-
siderar de manera especial el cuestionario a utilizar
y la trascendencia de la información.

A continuación presento un modelo de cuestionario, ---
apegado en gran parte a las indicaciones del maestro.
Fernando Arias Galicia enfocando su utilización a la_
creación de un perfil de puestos

MODELO DE CUESTIONARIO PARA RECOGER DATOS PARA
EL ANALISIS DE PUESTO
CIA.....

I

ENCABEZADO

- 1.- Nombre del puesto Clave
¿Suelen dárseles otros nombres?
a) En la empresa
b) En otras
¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes?--
¿en que difieren del que se analiza?
¿Cuáles? ¿Diferencia?
- 2.- Ubicación:
División:
Departamento:
Sección a que pertenece:
Secciones a su cargo:
Puestos bajo su mando:
- 3.- Jefe inmediato:
- 4.- Reporta además a:
para
- 5.- Contactos permanentes: Internos
Con para
Externos
Con para
- 6.- Puestos inmediatos:

Inferiores:

Superiores:

7.- Número de empleados en el puesto:(plazas)

8.- Jornada normal de trabajo: lun a Vier De...a....

9.- Persona autorizada:

tiempo en la empresa: tiempo en el puesto

10.- Análisis: Fecha:

Revisión: Fecha:

II

DESCRIPCION GENERICA

**(Pregúntese: en que consiste el trabajo; qué función
llena; qué fin tiene, etc)**

Describe brevemente

III

DESCRIPCION ESPECIFICA

**A.- Actividades diarias y constantes (recordar qué, -
cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué).**

Hrs.Drs.

Aprox.

**B.- Actividades periódicas (repetidas a intervalos re-
gulares, aunque no diarios).**

Aprox.cada: Hrs. aprox.

C.- Actividades eventuales (ocasionales o á intervalos muy irregulares).

D.- ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?

E.- Observaciones generales:

IV

ESPECIFICACION DEL PUESTO

A.- Conocimientos necesarios:

Requiere	Qué o cuales	Para Qué	Oc.10%.
Leer y escribir		(Fr.50%	Cn.75%
	Ops.Aritméticas.		
	Matemáticas de taller		
	Taquigrafía		
	Mecanografía		
	Manejo Archivos		
	Manejo Máquinas		
	Manejo Coche		
	Contabilidad		
	Dibujo		
	Idiomas		
	Otros conocimientos.		

Los conocimientos técnicos requeridos en el puesto son los equivalentes a:

4º. Primaria	Preparatoria
Primaria completa	Carrera corta
Oficio	Carrera profesional
Secundaria	

B.- Experiencia:

1.-Previa:

a) Fuera de la empresa:

En qué puestos	Por qué tiempo
----------------	----------------

b) En la empresa:

En que puestos	Por qué tiempo
----------------	----------------

c) ¿De qué puesto en concreto pasó al actual la persona que da los informes?

2.-En el puesto

Después de que tiempo de entrar a ocupar el puesto actual, se considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, en forma de que su desempeño sea satisfactorio.

Días (8,15,etc.....) Años(1,2,3, etc.....)

Meses(1,2,3,4,etc.....)

C.- Criterio

a) El trabajo exige sólo interpretar y aplicar --

bien las órdenes recibidas dentro de una rutina _
de trabajo ya establecida.Describa en -
alguna forma esa rutina:

b) Debe el mismo empleado organizar diariamente -
en forma distinta su trabajoDescriba esa
organización

c) Debe organizar o preparar diariamente el traba
jo de otrosDescriba esa organización:

d) ¿Tiene el empleado que tomar decisiones y/o re
solver problemas? En este supuesto, marque lo ade
cuado en el cuadro siguiente:

Tipo de decisiones y/o problemas.

Trascendentales	Rutinarios	Importantes	Dificiles
Eventual			
Poco frecuente			
Frecuencia norma			
Constante.			

e) Ejemplifique el tipo más ordinario de decisio-
nes que debe tomar y/o problemas a los que se_
enfrenta.

f) En la toma de decisiones o solución de proble-
mas se considera que normalmente:

Puede consultar	sólo en casos difíciles
Debe consultar	Debe decidir por sí mismo

D.- Iniciativa:

- a) El puesto exige sólo la iniciativa normal o todo trabajo.
- b) Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. para su trabajo.
- c) Exige pensar mejoras, procedimientos, etc, para varios puestos.
- d) El puesto tiene como parte es encial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc.
- e) El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc.

E.- Requisitos físicos:

- a) El puesto exige:

	Tipo de cosas	Peso Aprox	Dist.A. Fre-
			cuencia
	Cargar.		
	Jalar.		
	Empujar.		
	Sujetar.		

- b) Otros tipos de esfuerzo: % Aprox
- Manejo de automóvil.
- Manejo de maquinaria.

c) Exige determinados requisitos de:

Edad	Presentacion
Sexo	Voz
Edo.civil	Don de mando
Nacionalidad	Otros tipos.

F.- Esfuerzo mental y/o visual: %Aprox.

Requiere: Razón Oc.15% Fr.50% Cn.75% o más

Ligera atención refleja.

Atención refleja constante

Atención concentrada pero intermitente

Atención concentrada y constante

Atención dispersa

Esfuerzo visual

Esfuerzo auditivo.

G.- Responsabilidad en bienes:

a) Equipo:

Despacho propio	Teléfono
Escritorio silla	Papelera
Archivo	Arts.de escritorio
Materiales	
Productos terminados	
Herramientas	
Máquinas y/o aparatos	
Utiles específicos	Otros

- a) Tiene acceso a datos confidenciales tales como:
- Métodos y procesos de fabricación
 - Pronósticos de venta
 - Patentes y fórmulas
 - Políticas generales de la Cía.
 - Políticas de ventas
 - Nuevos productos
 - Nómina confidencial
 - Otros.
- b) ¿Que clase de daño podrías causar una indiscreción?
- c) Aunque el puesto no implique acceso a datos confidenciales, ¿puede el empleado en razón de sus labores deducirlos fácilmente? Importancia
de los mismos.

K.- Responsabilidad en contacto con el público:

Contactos con público	Frecuencia del contacto(%)
-----------------------	----------------------------

¿Que daños pueden ocasionarse por un trato inadecuado a estas personas?

L.- Medio ambiente y posición:

a) Posición en que se desarrollan las labores:

(%)	(%)
De pie sin caminar	Sentado
Caminando	Agachándose.

Otras posturas molestas.

b) Medio en que se desarrollan las labores.

% Aprox

Bien ventilado y templado

Frio

Caliente

Extremoso

Húmedo

Trabajo a la intemperie

Otros medios molestos

c) El trabajo se considera:

Muy monótono

Normal

Rutinario

Variado e interesante

Riesgos y enfermedades:

Tipo de lesión posible	Causas	Posibilidad (gravedad días enfer.)
------------------------	--------	---------------------------------------

a) Aplastamiento de dedos

b) Cortaduras

c) Caídas

d) Hernias

e) Tensión nerviosa

f) Enfermedades de vista

g) Otras enfermedades o lesiones

Observaciones generales:

elaboró

autorizó

fecha

- 25 -

PERFIL DEL PUESTO

EDAD **SEXO** **NO IMPORTANTE**

ESTADO CIVIL **NO IMPORTANTE**

Rasgos físicos deseables

Características psicológicas

Escolaridad

Otras características

Observaciones

Responsable

fecha

Como puede observarse, este cuestionario es clásico y sumamente complejo, los formatos para descripción de puestos deben elaborarse para cada caso en especial, aquí se trata de obtener el mayor número de datos para elaborar un "Perfil de Puestos", documento muy --

importante dentro de cualquier organización: es por --
esto que el cuestionario se prolonga demasiado siendo__
muy conservador.

Un modelo más operativo es el que se presenta a conti-
nuación, con las instrucciones necesarias para su co--
rrecto llenado.

folio

**MODELO DE CUESTIONARIO PARA DESCRIPCION
DE PUESTOS**

de

de 19

Título del puesto Ubicación jerárquica

Nombre del empleado Tiempo en el puesto

Nombre del Supervisor

**Por favor lea cuidadosamente el cuestionario antes de
dar alguna respuesta. Haga sus contestaciones tan cla-
ras y precisas como sea posible.**

a) DESCRIPCION DE DEBERES.

1.- Obligaciones diarias.(Ase- gúrese que esten todas las obligaciones que comprende la rutina)	Número de horas/ día(aproximada..)
--	---

2.- Obligaciones periódicas regulares (cada semana, mes, etc.)

3.- Obligaciones eventuales, irregulares.

b) ANTECEDENTES ESCOLARES REQUERIDOS, (Indique con una (X))

Tipo	Equivalente
Primaria	Leer, escribir, sumar, restar
Secundaria	Aritmética simple, comprobaciones etc.
Comercio	Tareas ordinarias de oficina, mecanografía, taquigrafía, -- auxiliar de contabilidad
1-2 años de Universidad	Conocimientos especializados en campos específicos
Profesional	Formación técnica requerida - para interpretar asuntos complicados.

c) OBLIGACIONES DEL PUESTO

-Señale con una (X) aquellas que realice en su trabajo

a.- Toma dictado

b.- Escribe a máquina

- c.- Usa máquina cuál
- d.- Clasifica correspondencia
- e.- Utiliza mimeografo u otro tipo de copiadora
- f.- Lleva registros
- g.- Archiva
- h.- Llena formas específicas
- i.- Contesta el teléfono
- j.- Atiende a otras personas
- k.- Redacta

d) DATOS CONFIDENCIALES

Si maneja información confidencial indique su intensidad de acuerdo con los siguientes símbolos:

- | | |
|------------------|---------------------------|
| A.- Escasa | intensidad |
| B.- Moderada | 1.- Ninguna |
| C.- Considerable | 2.- Sueldos y salarios |
| | 3.- Costos |
| | 4.- Datos financieros |
| | 5.- Información Personal |
| | 6.- Programas y proyectos |
| | 7.- Otros...(especifique) |

- e) **IMPORTANCIA DE LOS ERRORES.** Indique con una (X) el nivel correspondiente de los errores de juicio u operacionales en su trabajo.

- 1.- No afectan a otros
- 2.- Pérdida relativa económicamente
- 3.- Fuerte pérdida para la empresa
- 4.- Afectan a otros gravemente

f) **RESPONSABILIDAD POR EL EQUIPO.-** Señale la procedente.

- 1.- No es responsable por ningún equipo
- 2.- Responsabilidad por equipo pequeño, (Máquina de escribir, calculadora, copiadora etc.)
- 3.- Responsabilidad por equipo mayor, (computadora, conmutador, calculadora electrónica)

g) **SUPERVISION SOBRE EL TRABAJO.-** Indique con una (X))
Esta sujeto a:

- 1.- Constante supervisión
- 2.- Supervisión relativa en algunos aspectos del trabajo.
- 3.- Poca supervisión en rutina
- 4.- Supervisión esporádica general.

i) **OBSERVACIONES.-** Exponga cualquier información adicional que considere puede contribuir a la descripción o a la comprensión de los deberes del puesto.

REVISADA POR:

AUTORIZADA POR:

INFORMACION QUE DEBE CONTENER

A continuación se describe el tipo de información que se requiere para obtener en la descripción del puesto los resultados esperados del Análisis de Puestos.

1.) DESCRIPCIÓN GENERAL*:

Lo que aquí se requiere es una exposición breve, sin detalles, pero muy específica de los resultados finales que deben ser logrados por el puesto mismo.

El propósito de esta sección es medir el significado total del puesto desde el punto de vista de la compañía, por ejemplo, cuáles de los objetivos de la compañía deben ser logrados por este puesto.

Deberán utilizarse las siguientes preguntas:

¿Por qué existe este puesto?

¿Para qué se le paga a la persona que lo ocupa?

2.) DIMENSIONES:

Esta parte la forma una de las cantidades de dinero y otro tipo de estadísticas tales como número de subordinados, etc., que hacen que el lector se familiarice con la magnitud de la operación. La magnitud se mide en términos de dinero, sobre una base anual, de tal manera que estos datos de

ben establecerse en pesos por año, ya se trate de presupuesto de operación, volumen de ventas, costo anual de sueldos y salarios o cualquier otro dato que sea significativo para el puesto.

El objetivo que se persigue en esta sección del análisis es indicar en términos generales que tan importante es el papel que juega la persona que ocupa el puesto y la magnitud de los resultados finales que se ven afectados por su acción. Tratamos y relacionamos el puesto teniendo en cuenta los resultados finales más fácilmente, si consideramos la influencia de las acciones de la persona que lo ocupa cuando se establece un común denominador de dinero por año. Sin embargo, hay que saber la cantidad de dinero que en la actividad del puesto tiene algún impacto y no el grado en el que sea cantidad de dinero realmente es afectada; este es un juicio que será hecho por el Comité de Valuación.

• American Management Association

Conferencia del consultor Lic. Jorge Garibay

México, agosto 1981. Bibliografía de Management

Center para Seminario sobre Análisis de Puesto.

3.) NATURALEZA Y ALCANCE DEL PUESTO:

Esta es la parte verdaderamente esencial de la descripción del puesto. Si está bien hecha dará a una persona de mediana cultura el suficiente material para evaluar el puesto con exactitud.

Si está bien hecha será más fácil de leer, interesará a la persona que lo hace, apuntará los detalles significativos y no envolverá al lector en trivialidades. Permitirá que el lector conozca de lo que el puesto se trata; como encaja dentro de la gama de operaciones de la compañía; con clase de personal subordinado tiene y cuáles son sus actividades; las relaciones formales de organización, etc.

En esta sección se deben resaltar las facetas del puesto listadas a continuación; las preguntas que se deben hacer para describir la información se muestran en cada caso, y podrán ayudar al analista al describir el puesto. No se trata, sin embargo de un cuestionario, sino simplemente de una guía para asistir al analista en sus primeras dos o tres entrevistas.

a. Cual es el lugar del puesto en la organización incluyendo relaciones significativas dentro de la organización y fuera de la organización de

la empresa.

¿A quien reporta el puesto?

¿Que otros puestos reportan al mismo jefe?

¿Cuales son los contactos más frecuentes dentro y fuera de la empresa?

¿En que comités esta el puesto?

¿Qué tanto tiene que viajar la persona que lo ocupa , a dónde y por qué?

b. Describa el tramo de control del puesto analizado. _

Se debe incluir una breve descripción de cada una de las principales funciones a las órdenes del puesto, importancia, alcances y la razón de su existencia. _

Se debe describir además, el tipo de especialización que cada una de las funciones subordinadas requieren en la persona que ocupa el puesto descrito.

Describa brevemente el alcance de cada puesto subordinado y el tipo de personas que los ocupan; por ejemplo, si se requiere mucha experiencia o el tipo de habilidades en cada caso.

¿Que tipo de control se ejerce sobre los subordinados?

¿Que tipo de información se usa para fines de control?

¿Con qué puesto subordinado se tiene mayor contacto directo y por qué?

¿Es necesario para la persona que ocupa el puesto el tener tantos conocimientos técnicos y -- tan especializados como sus subordinados, y -- por qué?

c. Describa en general los conocimientos técnicos, administrativos y de relaciones humanas que se requieren: ¿Cuáles son los desafíos básicos del -- puesto? Por ejemplo, en un puesto de mercadotecnia se debe decir qué se vende, cuál es la naturaleza de la distribución, la promoción, la competencia, etc/

¿Qué entrenamiento técnico específico y experiencia ha tenido la persona que ocupa el puesto?

¿Qué aspecto de la experiencia técnica o especializada es la más importante?

¿Como se puede lograr ese entrenamiento y esa experiencia?

¿Se trata de un puesto más administrativo, o más técnico?

¿La supervisión que ejerce la persona que ocupa el puesto es directa o debe motivar a los subordinados para que se dirijan a sí mismos?

Respecto a relaciones humanas (o cualquier otra faceta de las habilidades) Hay que recordar que una frase

como "un alto grado de aptitud para manejar gente" es una opinión (quizá de la persona que ocupa el puesto) y no deja al que evalúa mucho de donde escoger; tiene que tomarlo como está o no tomarlo en cuenta. Es mejor establecer con hechos y desapasionadamente, precisamente los problemas respecto al trato con la gente y dejar a los que evalúan decidir sobre la base de esos hechos acerca del puesto, así sean los problemas de relaciones humanas normales, regulares o realmente difíciles de llevar a cabo.

d. Indique la naturaleza de la solución de problemas: ¿Cuáles son los problemas básicos que se deben resolver en este puesto y qué tan distintos son cada uno de ellos?

¿Cuál piensa usted que sea el desafío mayor en este puesto?

¿Cuáles son las partes más satisfactorias y menos satisfactorias de este puesto?

¿Qué parte del puesto le da a usted mayor oportunidad para experimentar nuevos caminos, para ser creativo, etc.?

¿Que tipo de problemas se tienen en el puesto que puedan ser resueltos con la autoridad propia del mismo?

¿Que tipo de problemas deben ser resueltos por ---

puestos con mayor mayor autoridad o cuándo se debe consultar con otros?

e. Refiérase a la naturaleza y medios de control en la libertad de resolver problemas que tiene el puesto y actuar ya sea supervisión por procesos o a causa de la - naturaleza del oficio o profesión.

¿Qué tan frecuentemente y en que tipo de problemas_ este puesto de be reportar al superior?

¿Qué autoridad tiene este puesto en:

- Contrataciones y despidos
- Inversiones de capital
- Gastos
- Establecimiento de precios
- Cambio de métodos, de producción o mercadotecnia
- Cambio en el diseño o calidad de la producción
- Cambio en los salarios.

¿Cuáles son las principales normas, instrucciones, antecedentes o control personal dentro de los cuales el puesto de be operar?

Se debe terminar la entrevista con un conocimiento completo de la naturaleza del puesto y de los principales desafíos de éste. A veces ayuda el preguntar al entrevistado_ lo siguiente, para que sus respuestas puedan dar diferente luz en el puesto y abrir nuevas facetas que el análisis

ta debe explorar:

¿Cuáles son las tres características más importantes que usted buscaría en la persona que lo reemplazara?

¿Cuándo usted deja el trabajo que aspecto de éste, - sobre los demás, le preocupa?

¿Si usted fuera su jefe que criterio usaría para medir el desempeño de este puesto?

¿En qué actividades gasta más su tiempo?

Escriba la descripción sobre la base de cómo el trabajo se está llevando a cabo, no sobre la base de lo que la persona que lo ocupa piensa debería llevarse a cabo, o cómo piensa él que su superior lo podría aprobar.

4. RESPONSABILIDADES

En A.M.A. se ha llamado a este punto con su nombre en inglés "accountability" con la idea de formular en una lista de resultados finales importantes, por los cuales el puesto existe. Algunos enunciados en la sección que hemos denominado "naturaleza y alcance" pueden ser repetidos en ésta. Sin embargo, las dos secciones deben ser descritas tan separadamente como se pueda y en este caso haciendo énfasis en los resultados finales específicos, porque si consideramos como traducción del término accountability, la palabra responsabilidad, la intención principal es llevar el punto con los hechos de los cuales es responsable el puesto, o de lo cuál es po-

sible que responda su ejecutor y de las consecuencias que su actuación traiga consigo, delinear lo anterior correctamente es un objetivo de haber emprendido el desarrollo de un estudio de la magnitud del Análisis de Puestos que puede ser la base o el inicio de un proyecto posterior al cual se le están invirtiendo recursos materiales, económicos y humanos, de un alto costo para la organización que los desempeña.

Las descripciones del puesto, hasta hoy en día no han sido más que el cuerpo del análisis con un listado de labores rutinarias, de la experiencia, la escolaridad etc, pero hoy también, ante las góticas estructuras organizacionales que presentan las Empresas, este tipo de Análisis es inadecuado, La precisión que se alcance al enunciar y agrupar las tareas de cada unidad de trabajo, su integridad, o su vaguedad y ambigüedad se reflejarán en los resultados que se obtengan. Por esto es interesante el aprender a determinar las "accountabilities" con precisión exacta, de manera comprensible, tratando de no comprimir las ideas pues esto puede restar sentido a las frases.

Una "accountability" puede ser reconocida al preguntarse por qué una actividad se realiza. Sin embargo, se tendrán que deducir las "accountabilities" del puesto por

el análisis que se haga de la Naturalez y Alcance del puesto, más que por las preguntas directas a la persona que lo ocupa.

Los siguientes pasos podrán ayudar a cubrir de una manera total los elementos de la Administración en los que se puedan encontrar "accountabilities": Organización, Planeación, Estrategia, Ejecución, Revisión y Control. Los puestos superiores probablemente tendrán una gran demanda de "accountabilities" para Organización, Política y Planeación. En los puestos inferiores, difícilmente se encontrarán estos requerimientos. Si el puesto no está relacionado en forma significativa con objetivos bajo los apartados mencionados no se deberá hacer ninguna descripción de "accountabilities".

Organización:- Aquí se deben establecer los grados en que la persona que ocupa el puesto debe: a) planear la estructura de su propia organización, b) manejar su propia organización, c) desarrollar y mantener su propia organización incluyendo reclutamiento y entrenamiento, desarrollo y calificación, administración de sueldos y salarios, contratación y despidos, etc.

Planeación Estratégica.-- La planeación estratégica en el sentido en el que se usa, es la planeación a largo plazo y por lo tanto se refiere a las actividades que envuelven el desarrollo de planes y políticas en el sentido amplio de la palabra.

Muchos puestos no tienen ese tipo de "accountabilities" y en este tipo de planeación posiblemente algunos piensan que están estableciendo políticas y planes estratégicos aunque de hecho no lo hagan. Si no hay una "accountability" significativa para la planeación estratégica, no debe incluirse.

Como parte de su planeación los puestos de mayor importancia tienden a establecer políticas y objetivos. A niveles inferiores los puestos tienden a establecer objetivos más limitados dentro de un marco más amplio. Para determinar las "accountabilities" de un puesto se deberán hacer las siguientes preguntas al entrevistado.

¿Se establecen en el puesto objetivos y metas?

¿Si es así, a qué plazo?

¿El puesto establece límites en el costo o en el precio?

¿El puesto establece especificaciones, diseños o estándares de calidad?

Planeación Táctica. Ejecución y Dirección. La planea--

ción táctica ejecuta y dirige el logro del objetivo. Esta sección se refiere a lo que en el puesto se realiza en materia de administración, supervisión o desarrollo de actividades día con día para lograr las funciones asignadas con eficiencia. Se describirán aquí los resultados finales que el puesto logra a través de: a) hacer que otros hagan el trabajo, b) hacer las cosas por sí mismos.

Revisión y Control.- En muchos puestos, la persona que lo ocupa debe revisar y controlar las actividades de su área de responsabilidad, así como supervisarlas él mismo. Se debe determinar lo que el puesto requiere en términos de medición de eficiencia de su organización en el logro de sus objetivos. Por ejemplo, cuáles son los controles clave disponibles que puedan dar señales de alarma cuando las cosas no marchan bien.

Es conveniente volver hacer énfasis que una "accountability" es un resultado final u objetivo por el cual el puesto existe. El resultado final es de tal importancia que la persona que ocupa el puesto debe pensar que por estos resultados se va a medir su eficiencia. En contraste, los deberes o las responsabilidades, como muchas veces se establece son las cosas que se

hacen para que estos resultados finales sean logrados. Por lo tanto una frase que describa "accountability" -- emezará frecuentemente con palabras tales como Se asegura..." "Logra....."

En observancia con lo descrito anteriormente, en una experiencia muy personal en la que el tiempo era un factor limitante; la recopilación de información para realizar un estudio de Análisis de Puestos tomó características especiales. La empresa perteneciente a un giro -- especializado en la aviación, con un crecimiento desmedido que obligó a la desconcentración física de sus oficinas, no poseía un análisis de puestos actualizado, de -- cierta manera esto fue un beneficio ya que no se estaba partiendo de base cero, los niveles jerárquicos fueron dividididos; en un grupo aquella personas con categoría -- de jefe o que aún percibiendo normalmente sueldos con -- otra categoría desempeñaban funciones que englobaban tener bajo su jurisdicción personal de otro nivel; la restante división se hizo bajo el genérico de "empleados" -- seleccionados por categoría y funciones quienes debe--- rían llenar los cuestionarios.

El formato para descripción del puesto fue enviado a -- sus destinatarios con una circular que marcaba una fe---cha límite para su devolución, cuando estos se recibie-

ron con la información requerida se cotejó con lo existente en manuales y otras fuentes, este trabajo fue realizado por Analistas con experiencia en la operación de cada área que se verificó, anotando las dudas que surgen, después el analista hizo una visita de campo -- apoyado en la información que había sido depurada, el -- tiempo de entrevista se redujo de la siguiente manera:

en los niveles del 1º grupo a 15-20 min.

en el 2º grupo (empleados) a 30-40 min.

Hubo cuestionarios procedentes del primer grupo perfectamente resueltos en los que la visita personal quedó limitada al agradecimiento por la participación; en el segundo grupo la situación se vió complicada por una falta de sensibilización; es común que cuando se trabaja con grupo de bajo nivel, con este tipo de encuestas en donde se pregunta qué hace, cómo lo hace, sin la previa aclaración de lo que es la finalidad del estudio, los entrevistados piensan que es por que hubo algún error en el desempeño de su trabajo, o que su estabilidad en el empleo es dudosa; y entonces o sea difícil el que -- nos explique el contenido de sus labores o nos diga que desempeña funciones que en realidad no efectua para justificarse.

Los cuestionarios mencionados se presentan:

INTERNA
EXTERNA(SIMILAR)

12.- DOCUMENTACION QUE REQUIERE EL PUESTO:

Permisos

Licencias

Otros

13.- DESCRIPCION DEL ESFUERZO:

FISICO

SENSORIAL visual auditivo

MENTAL intelectual memoria creatividad

14.- LAPSO DE ADAPTACION AL PUESTO

15.- PERSONALIDAD QUE SE REQUIERE:

capacidad de expresión

capacidad de trato o relaciones

discreción

don de mando etc.

16.- COMENTARIOS ESPECIFICOS.

elaboró

**CUESTIONARIO DE DESCRIPCION
DE PUESTO.**

(los datos los proporcionará el empleado)

Fecha : día mes año

I D E N T I F I C A C I O N

1.- CLASIFICACION

Categoría	Puesto	
Jornada de trabajo : turno	horario	
Remuneración .	Sueldo	Prestaciones
	Otros	TOTAL \$

2.- SITIOS EN DONDE DESEMPEÑA SUS LABORES , FRECUENCIA.

3.- ACTIVIDADES QUE REALIZA

describir

4.- COORDINACION DEL TRABAJO

**En forma directa o indirecta.
Por medio de juntas, reportes, visitas personales.**

5.- TIPO DE SUPERVISION QUE REQUIERE EL PUESTO.

peridicidad.

describir.

6.- RESPONSABILIDAD QUE IMPLICA EL PUESTO

7.- ES CORRESPONSABLE DE ALGUNOS EVENTOS ?

8.- QUE FACULTADES INVOLUCRA EL PUESTO ?

9.- DISTRIBUYE ESAS FACULTADES?

a quienes .

10.- INFORMACION

Tiene acceso a información confidencial?

De que naturaleza :

En que consiste el manejo, con que frecuencia.

11.- MANEJO DE VALORES:

De que tipo :

Montos y periodicidad.

12.- COMUNICACION DEL PUESTO CON OTROS.

Tipo de dependencia (interna o al exterior)

Frecuencia.

13.- SITUACIONES CONFLICTIVAS:

Se le presentan

Debe resolver

Frecuencia.

14.- PUEDE APLICAR MEDIDAS CORRECTIVAS:

Directa

Indirectamente

R E F E R E N C I A S

15.- EXPEREINCIA QUE LE FUE SOLICITADA A SU INGRESO

16.- EXPERIENCIA QUE HA ADQUIRIDO:

17.- INSTRUCCION MAXIMA:

18.- OTROS CONOCIMIENTOS :

idiomas

elaboró

=====

PROCESO SEGUIDO EN EL SECTOR PUBLICO

El Gobierno Federal a través de la Secretaría de Programación y Presupuesto tomó como un objetivo la formulación de el Análisis de Puestos para el Sector Público. Este análisis comprendió la aplicación sistemática de técnicas, cuyo propósito esencial era describir en forma integral las funciones, atribuciones y responsabilidades de cada puesto, resultado que se logró mediante la aplicación de cuestionarios orientados, a la observación directa del trabajo realizado y/o entrevistas con los titulares de las posiciones en estudio, la información de cada dependencia se recabó en un formato básico denominado F-201 y auxiliado por otros que se denominaron F-202 al F 205, con los cuales se facilitó la identificación de puestos que difieren en su denominación, pero cuyo contenido de trabajo es el mismo, compactando a un número más reducido el universo inicial y homogenizar sus denominaciones, descripciones y ubicación. Los aspectos que contempla el mencionado formato para descripción de puestos son:

- Identificación, homologación y compactación de puestos
- Racionalización y estandarización de contenidos de funciones y responsabilidades
- Clasificación de puestos y funciones.

Los datos recabados fueron enviados a un banco de infor

mación, creado para la ordenación y depuración de la información, con el fin de establecer el diseño de los: - Catálogos Institucionales y el Catálogo General de Puestos de la Federación.

Una vez hecha la captación y validación de esta información se interrelacionó con las percepciones reales del personal al servicio del Estado (Sector Central) resultando la relación puestos percepciones, calculándose -- por medios de técnicas matemáticas, la determinación de los puestos infra y supra pagados y por ende los objetivos que en materia de remuneraciones deberán alcanzarse global e individualmente, dándole así vigencia al pre--cepto constitucional de que a trabajo igual corresponde salario igual.

1. UTILIDAD DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Como se ha visto, la descripción de puestos viene a presentar los resultados de un estudio de "Análisis de --- Puestos", con los beneficios de que se habló en los capítulos referentes a necesidades, pero también se ha hecho referencia que un estudio de esta naturaleza es el disparador y base de muchos otros, como por ejemplo:

EL PERFIL DE PUESTO.

Una vez que ha sido recabada la información, se deducen las cualidades que deberá poseer el responsable de la unidad de trabajo: anotando sexo, escolaridad, edad, estado civil, experiencia, conocimientos especiales, rasgos físicos, características psicológicas, , que son requisito para cubrir satisfactoriamente el puesto; anexo a este reporte, que debe custodiar el área encargada de la selección y el reclutamiento del personal se diseña en coordinación con los responsables el cuadro de evaluaciones psicométricas (baterías) que deberán practicarsé al aspirante candidato a la vacante (permanente o temporal), los cinco factores considerados por la psicología que se auxilian con la aplicación de examenes prediseñados por estudiosos de esta área son:

Inteligencia, habilidad, aptitudes, personalidad e interés,

COMO EXAMENES GENERALES ESTAN:

De Cultura general, Técnicas y de Reconocimiento Físico.

Los rangos de calificaciones aceptables a obtener en --- aquellas evaluaciones que son ponderables deben ser anotados; así como el nombre del test elegido, ya que es -- del dominio de todos la importancia de seleccionar al recurso humano ideal, al costo y en el tiempo indicados.

Una vez que se tienen los perfiles de los puestos de las empresas se elabora con ellos un "manual de puestos" donde se puede utilizar un formato similar a este.

MANUAL DE PUESTOS

Descripción

Denominación

Categoría

Condición Laboral

Localización

Puesto Inmediato

Horarios de Trabajo

Días Laborables

Turno

Objetivo

REQUISITOS

Experiencia

Esfuerzo

Riesgos de Trabajo

Escolaridad

Cursos Especiales

Idiomas

DESCRIPCION GENERAL Y RESPONSABILIDADES

Frecuencia

Permanente Periodica Eventual

Se anexa en la siguiente hoja la definición del perfil propiamente dicha, con las baterías aplicarse y los --rangos a obtener para considerar apto al candidato. Cuando se presenta un aspirante, y se le han aplicado los exámenes se debe enviar al jefe inmediato la evaluación psicotécnica del concursante a la plaza de su jurisdicción por ejemplo:

EVALUACION PSICOTECNICA

FECHA:

DATOS GENERALES.

NOMBRE

Candidato para el puesto de:

Edad:

Sexo:

Estado Civil:

Escolaridad:

Experiencia laboral en:

Presentación: (De acuerdo al puesto)

También es importante que el Psicólogo responsable de la evaluación, presente un reporte confidencial al jefe inmediato, sobretodo si el puesto requiere de especialización, con lo cual se reforzará la opinión del jefe inmediato en quien recaé la responsabilidad del buen desempeño de su nuevo colaborador. El reporte utilizado como confidencial cuenta con los siguientes datos:

REPORTE CONFIDENCIAL

NOMBRE

EDAD

Este reporte no debe ser enseñado al candidato, es exclusivo para el uso y manejo del personal capacitado y para el interesado del área.

Inteligencia	60	70	80 / 90	100	110 / 120	130
		Inferior	Promedio		Superior	

Capacidades	Bajo	Prom.Bajo	Promedio	Prom.Alto	Superior
-------------	------	-----------	----------	-----------	----------

Planeación

Organización

Sol. de Prob.

Coor. Visametriz

Cap. Analítica

Abstracción

Atención

Memoria y Concen.

Aprendizaje Refl:

Aprendizaje Met.

Vel.de trabajo

Juicio Práctivo

Toma de Decisiones

Habilidad Manual

PERSONALIDAD Y MOTIVACION Bajo Prom.B. Promedio Pro.A. S.

Estabilidad emocional

Ascendencia

Responsabilidad

Precaucionismo

Sociabilidad

Manejo delLenguaje

Relación con la autoridad

Pensamiento Original

Introversión

Extroversión

Madurez

Identificación con el M.A.

Identificación con su rol

Sexual

Neurosis

Histeria

Hipocondriasis

Paranoia

Maniaco depresivo

Obsesivo compulsivo

Psicosis

Conocimientos Generales

COMENTARIOS

ENTERADO JEFE INMEDIATO:

Como puede verse de continuar con el proceso antes mencionado; puede llegarse a mejorar la administración de los recursos humanos de la empresa donde se aplique, encauzando el reclutamiento y selección de personal ya -- que se hará esta fase de la admisión objetivamente. Normará el criterio de la contratación ya sea ésta individual o colectiva.

DETERMINACION DE NECESIDADES DE ADIESTRAMIENTO.

Una vez realizados la descripción de puestos y el perfil de cada uno de ellos, se debe precisar el contenido específico de un puesto, e indicar las características personales en cuanto a las aptitudes requeridas para el

puesto, de estos dos factores se debe extraer la comprobación de los niveles reales de ejecución de cada trabajador con los exigidos para determinar su holgura, si esta ha presentado situaciones críticas (o sea debidas al personal existente) se deberá someter a capacitación y/o adiestramiento con lo cual se logrará que éste --- aprenda nuevas habilidades, modifique ciertas conductas o hábitos o adquiera conocimientos adicionales**

OTRAS UTILIZACIONES DEL ANALISIS DE PUESTOS

La información obtenida, puede servir para que sea fuente informativa para la elaboración del Manual de Organización pudiendo unificar el panorama organizacional al tener recabada la totalidad de datos, dando pie de abastecer la documentación de la investigación preliminar a una auditoria administrativa ó planear los recursos humanos futuros.

- Estudio de Calificación de Méritos
- Sistemas de higiene a seguridad
- Evaluación de puestos.(el cuál se verá en el capítulo posterior)

• AFMO

V VALUACION DE PUESTOS

Ante la necesidad y grave problema de retribuir equitativamente el servicio prestado por un trabajador, diferentes organizaciones a través del tiempo se han preocupado por establecer con justicia métodos por medio de los cuales se establezca el importe de los salarios; los cuales son un canal para distribuir la riqueza.

El artículo 86 de la Ley Federal del Trabajo establece - que "para trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual", ante la subjetividad de ésta premisa, -- existe principalmente la técnica de "Análisis de Puestos" antes descrita por la cual se conoce la operación y funciones correspondientes a una unidad de trabajo, relacionándola lógicamente y objetivamente con los demás factores de la organización, incluyendo los de materia financiera, para establecer el esquema de salarios que cubra con las necesidades internas individuales y con el mercado que le compete.

Los salarios se establecen:

- a) por mandato o decreto
- b) Por costumbre
- c) Por el criterio de un grupo especializado

En México, para el inciso a) existe anexo a la Ley Fede--

ral del Trabajo una t abla de "salarios mínimos vigentes" que deben ser respetados para cada profesión y zona económica, como es conocido.

La costumbre.- en diversas empresas, sobre todo en las - que los empleados se encuentran agremiadas en sindicatos han ganado paulatinamente incrementos salariales, que no son paralelos al desempeño o al volúmen de trabajo o responsabilidad, sino meramente posiciones políticas que - esquivan el verdadero significado y fin del salario percibido.

Aquel salario establecido por un grupo especializado; se rá el de interés, ya que existen diversos métodos unos consecuentes de otros que han sido perfeccionados por estudiosos de la materia que han establecido "reglas" de - comparación adaptables a una empresa en particular, en - un sistema mensurable y objetivo.

METODO DE ALINEAMIENTO

Es un procedimiento que se basa en una estimación de sen tido común, respecto a la importancia que en términos ge nerales suele considerarse a cada puesto, es una selec--

ción que se decide en una mesa de trabajo, es muy sencillo y era factible de utilizarse cuando las empresas eran de carácter familiar y/o muy pequeñas. Para éste no es imprescindible el análisis de puestos, basta englobar los puestos de tipo genérico (mozos, secretarias etc) y posteriormente se les solicita a los integrantes de la evaluación la ordenación de los puestos de acuerdo a la importancia que considere para cada uno (de mayor a menor), vaciándose las diferentes opiniones en una matriz, donde se sumarán horizontalmente los resultados obtenidos y promediándolos para obtener de esta columna el resultado definitivo, si hubiere dos puestos con valorización igual, se aclarará el caso en específico. En base a los puntos obtenidos y el salario percibido se harán los ajustes a éste cuando sea necesario.

MATRIZ

<u>Titulo del puesto/importancia otorgada/suma/promed./orden</u>									
Auxiliar de contador	4	4	3	3	3	4	21	3.5	4
Facturista	5	5	5	7	6	5	33	5.5	5
Almacenista	7	7	7	6	8	7	42	7.0	7
Cajera	3	3	2	4	4	3	19	3.2	3
Empacador	8	8	8	8	7	8	47	7.8	8
Encargado mostrador	2	2	4	2	2	2	14	2.3	2
Mozo	9	9	9	9	9	9	54	9.0	9

Contador	1 1 1 1 1 1	6	1.0	1
Empleado general	6 6 6 5 5 6	34	5.7	6

de acuerdo al orden adquirido se deben ajustar los sueldos cuidando de no violar los establecidos por las comisiones nacionales o regionales que los rigen.

DE ESCALAS O GRADOS PREDETERMINADOS

Este método tuvo una de sus primeras aplicaciones dentro de la C₁a. Westinghouse Electric Corporation, consiste en agrupar en diversos puestos que sean similares entre sí y establecer así categorías; en una oficina pequeña de producción podrían ser: obreros no calificados, obreros especializados, supervisores y puestos de dirección, de cada agrupación de puestos hecha, se formulará una definición que señale el rango o jerarquía de dicho grupo.

Se procederá a comparar cada uno de los puestos existentes con las definiciones para decidir a que nivel pertenecerán (cada uno de los integrantes de los comites de valuación lo hará por separado).

Se discutirán en mesa redonda aquellos puestos que presenten discrepancia hasta colocarlos de común acuerdo.

Del grupo de puestos de cada nivel se procederá a clasificarlos de acuerdo al procedimiento de alineación.

Se procede a elaborar una tabla con los salarios y se hacen los ajustes necesarios.

Como puede observarse ambos procedimientos son limitativos ya que no eliminan la subjetividad en la valoración, tomando los puestos como un conjunto; aunque son sencillos y de costo reducido.

COMPARACION DE FACTORES.

Este método fue ideado por Eugene H. Brige en 1926, -- sus principales pasos son:

- ordenación de los puestos "típicos", en función de diversas características generales, denominados "factores"
- la asignación de puntos por cada uno de los mencionados factores
- la combinación de los resultados, para establecer un rango entre los puestos valuados.

Los factores utilizados en este sistema son los siguientes; (no son limitativos)

habilidades

responsabilidades

esfuerzo: físico y mental

condiciones de trabajo.

Se toma un puesto tipo, anotando el importe de su suelo (semanal o mensual) y se prorratea entre los factores antes mencionados, puede ser en porcentajes o pi-- sos así:

Título del puesto	Salario Semanal	Esfuerzo f y m	Respon- sabili.	Cond. de trabajo
Puesto A	7,000	1,500	2,000	1,000

Habilidad

2,500

y de este puesto analizado, se van "comparando" los factores de otros puestos hasta llegar a tener una tabla con los valores de cada uno para los puestos.

Cada factor para facilitar la tarea se puede ir alineando de acuerdo al procedimiento ya descrito, ó es interpolando por medio de porcentajes:

puesto C 100% habilidad = \$3,000.-

puesto D -25% habilidad = \$2,250.-

las sumas que se resulten de los importes por cada factor darán el salario, en relación al puesto tipo con el cual fúe comparado.

VALORACION POR PUNTOS

Es también llamado como "plan de puntos" es el más conocido, es tal vez un nivel superior del método anterior, ya que en este se juega con más factores calificados en unidades de medición arbitrarias (puntos) comparándose con una tabla predeterminada.

Este sistema se inicia de los cuatro factores utilizados en el método de comparación de factores:

Habilidad.- es la aptitud que tiene un sujeto para realizar todos los movimientos inherentes al puesto que ocupa.

Esfuerzo.- es el factor que representa el empeño global que realiza cualquier persona en el desempeño de las funciones del puesto

Responsabilidad.- comprende las diversas obligaciones que recaen sobre las personas que ocupa el puesto de que se trata

Condiciones de Trabajo.- son las circunstancias corporales y ambientales en que debe desarrollar su trabajo la persona que ocupa el puesto analizado.

Estos cuatro factores deben sumar el cien por ciento del trabajo, cada nivel jerárquico debe tener una división de porcentajes diferentes, debido a la importancia de su desempeño; así que es correcto decir:

NIVEL A	%	NIVEL B	%
habilidad	40	habilidad	50
esfuerzo	10	esfuerzo	25

responsabilidad	45	responsabilidad	15
con.de trabajo .	5	cond. de trabajo	10
Suma	100%	Suma	100%

Cada uno de estos factores, debe fraccionarse en subfactores (deben ser uniformes en toda la valuación) - el número ideal recomendable es entre 8 y 12 características que se consideren importantes, siendo flexible el número a escoger de acuerdo al criterio del evaluador.(Existen listas enunciativas sobre los subfactores utilizados con mayor frecuencia)

Cada factor como se ha dicho le es asignado un número de subfactores ejemplo:

Habilidad 50%	escolaridad	5%
	experiencia	20%
	iniciativa	10%
	criterio	15%

6

Habilidad 40%	educación	14%
	experiencia	12%
	destreza	14%

así, cada uno de los factores se va descomponiendo, -- hasta lograr un formato ideal, por ejemplo:

HOJA DE VALUACION DE PUESTOS

FECHA

NOMBRE DEL PUESTO

AREA

DEPARTAMENTO

SECCION

SUELDO MENSUAL

FACTORES	SUB-FACTORES	GRADO	PUNTOS
HABILIDAD 50%	1.-ESCOLARIDAD	5%	
	2.-EXPERIENCIA	20%	
	3.-INICIATIVA	10%	
	4.-CRITERIO	15%	
ESFUERZO 15%	5.-MENTAL	15%	
	EN SUPERVISION	6.-TIPO DE SUPERVISION	4%
RESPONSABILIDAD 25%		7.-NO. DE PERSONAS SUPERVISADAS	4%
	8.-EN PRECISION	5%	
	9.-EN CONTACTOS	3%	
	EN BIENES	10.-VALORES	3%
		11.-EQUIPO	3%
		12.-EN DATOS CONFIDENCIALES	
CONDICIONES DE TRABAJO 10%	13.-MEDIO AMBIENTE	10%	
	100%	TOTAL	100%

VALUADOR

Vo.Bo.DEPTO.DE PERSONAL

Los grados y puntos por los cuales se van a calificar los puestos nacen de la magnitud y la lógica del trabajo, por lo general se utiliza un intervalo de 4 a 6 grados en su amplitud óptima, por ejemplo:

Factor: Habilidad
Sub factor Conocimientos
Grado Asignado: Nivel requerido - puntos (arbitrarios)

1	educación primaria	12
2	secundaria o equivalente	18
3	preparatoria o equivalente	24
4	hasta 3er.año profesional o técnico	30
5	profesional titulada	36
6	estudios de postgrado	42

analizando de esta manera cada subfactor se deriva una tabla como la siguiente:

DETERMINACION DE GRADOS

%	FACTORES	GRADOS			
		I	II	III	IV
40	HABILIDAD				
	1.-Instrucción	14	28	42	56
	2.-Experiencia	15	30	45	60
	3.-Iniciativa	11	22	33	44
10	ESFUERZO				
	4.-Físico	4	8	12	16
	5.-Mental/visual	6	12	18	24
45	RESPONSABILIDAD				
	6.-En valores	12	24	36	48
	7.-En trato al público	7	14	21	28
	8.-En Trámites	10	20	30	40
	9.-Por otros trabajos	16	32	48	64
5	CONDICIONES DE TRABAJO				
	10.-Ambiente de trabajo	5	10	15	20
100	totales	100	200	300	400

Una vez elegido el puesto a evaluar, y teniendo como base la descripción de su puesto se procede a ponderar cada uno de los factores, y subfactores, sin olvidar -

la interrelación que existe con el resto de el universo de puestos existentes:

HOJA DE VALUACION

PUESTO: Relaciones Oficiales CLAVE; X4-2

DEPTO: Legal DIRECCION: Jurídica

FECHA: 28 febrero 1982

DESCRIPCION GENERICA (DEL PUESTO).- Se encarga de tramitar los asuntos legales de los extranjeros que viven en México, de aquellos ciudadanos mexicanos residentes en otros países por motivos del trabajo a realizar y en los aspectos aduanales de las mercancías que se importan como materia prima con que se trabaja.

FACTOR	DESCRIPCION	GRADO	PUNTO
Instrucción	Requiere ser <u>licencia</u> do en derecho, <u>especialista</u> en Derecho <u>Admi</u> tivo.	IV	56
Experiencia	Supone <u>entrenamiento</u> de 6 meses <u>aprox,</u>	IV	60
Iniciativa	Se requiere <u>amplitud</u> de criterio y de <u>re--</u> cursos.	III	33
Esfuerzo físico	Requiere de <u>transla--</u> dos <u>frecuentes</u> y <u>jorna</u> das <u>excesivas</u>	III	12

Esfuerzo Mental	Atención intensa y con<u>tinua</u>	IV	24
Responsabilidad en manejo valores.	Papeles migratorios	IV	48
R.trato al público	No atiende a los clien<u>tes</u>.	I	7
R. en trámites	Negocia con Secretaría de Relaciones Exteriores y S.P.P.	IV	40
R. en otros trabajos	No tiene subordinados	I	16
Ambiente trabajo	Tiene necesidad de via<u>jar</u> (acción)	II	10
PUNTOS =			306

VALUADOR _____

Vo.Bo. _____

De esta manera se van obteniendo los puntos correspondientes a cada puesto de acuerdo con el alcance, naturaleza y necesidades; la manera de proyectar esos puntos a unidades monetarias, lo presentaré más adelante por ser el mismo que para los dos métodos siguientes : Método de Jaque y el de Escalas y Perfiles (o sistema Hay).

METODO DE JACQUEZ

El principal objetivo de este sistema de valuación es mensurar el tiempo en el cuál la persona ocupante del puesto a valorar puede desempeñar su labor de manera independiente, sin supervisión. Su aplicación esta limitada a puestos de nivel intermedio, por lo cual no es muy usual llevarse a cabo.

Se basa generalmente su desarrollo de manera similar al plan de puntos en donde un factor importante es precisamente el renglón de supervisión o direcciones y cuyos subfactores más utilizados son:

Capacidad analítica

Coordinación

Cooperación

Decisión

Capacidad de mando

Capacidad de dirección, etc.

Los cuales se eligen y gradan bajo las mismas normas anteriores, calificándose en función al objetivo primario.

TECNICA HAY

Este método de valuación de puestos, es el más moderno y refinado; es conocido también con el nombre de "Escala y Perfiles" o "sistema de matrices".

Fernando Arias Galicia lo designa como un método sofisticado de puntos, pero la principal premisa que lo rige es el uso de la ley de intervalos o mínimos percentiles,

La mencionada ley de intervalos se refiere a que el ser humano percibe una diferencia entre un algo y otro cuando existe entre ellos de un 10 al 20% diferencial, ya sea en peso, tamaño ó calor por que así esta condicionada su naturaleza; Hay se basó en este número y su promedio quince para valorar los factores que inciden en un puesto.

El dijo, primeramente, que todo puesto esta creado para hacer algo es " responsable de resultados", traducido a un verbo, será la matriz del actuar (ó R X R)

Definición: La Responsabilidad por Resultados se refiere al efecto que tiene el puesto sobre los resultados totales de la organización, esta determinada por los tres siguientes aspectos en orden de importancia:

- Libertad para actuar, que se refiere a las limitaciones y controles personales o de procedimiento, que condicionan al titular para cumplir con las finalidades del puesto.

- Tipo de Impacto, que se refiere a la forma de inci

dir que tiene el puesto sobre la producción de los resul
tados con los que está más claramente ligado. En el cua-
dro se definen los cuatro tipos de impacto posibles.

- Magnitud.- que se refiere al volúmen general de los re
sultados específicos sobre los que incide el puesto prin-
cipalmente o con mayor claridad.

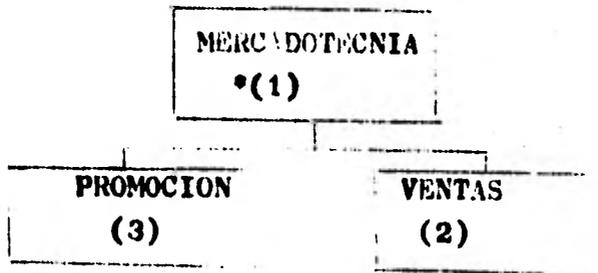
TIPOS DE IMPACTO

- DIRECTOS**
- P) PRIMARIO. El puesto responde por si mis-
mo del logro de algún resultado final de
la empresa.
 - S) COMPARTIDO. El puesto responde conjunta-
y directamente con otros (no superiores,
no subordinados), dentro o fuera de su -
unidad organica del logro de algun resul-
tado final de la empresa.
- INDIRECTOS**
- C) CONTRIBUTORIO. El puesto existe para pro-
porcionar servicios, interpretación, con-
sulta o asesoría, que usan otros para lo-
grar algún resultado final de la empresa
 - R) REMOTO. El puesto existe para dar servi-
cios de información, registro o circun-
tanciales.

Graficando lo anterior se puede decir:

Directo	PRIMARIO (1)
	COMPARTIDO (2)
Indirecto	CONTRIBUTORIO (3)
	REMOTO (4)

Pensemos en la carta orgánica de un departamento de mercadotecnia:



* los números responden al cuadro de impacto.

Se leería de la siguientes manera:

- Mercadotecnia tiene un impacto directo primario ante el objetivo de su industria
- Ventas tiene un impacto directo compartido (con promoción) ante el objetivo institucional de la Cia.X; etc.

La matriz de magnitud a actuar (AC) es de la siguiente manera:

INDETERMINADO 0

IMPACTO	MUY PEQUEÑO				PEQUEÑO				MEDIANO				GRANDE			
	DP	DC	IC	IR	DP	DC	IC	IR	DP	DC	IC	IR	DP	DC	IC	IR
PRESCRITO	0	15	30	45	45	60	75	90	90	105	120	135	135	150	165	180
CONTROLADO	15	30	45	60	60	75	90	105	105	120	135	150	150	165	180	195
ESTANDAR	30	45	60	75	75	90	105	120	120	135	150	165	165	180	195	210
REGULADO	45	60	75	90	90	105	120	135	135	150	165	180	180	195	210	225
DIRIGIDO	60	75	90	105	105	120	135	150	150	165	180	195	195	210	225	240
CON OPCIONES	75	90	105	120	120	135	150	165	165	180	195	210	210	225	240	255
LIBRE	90	105	120	135	135	150	165	180	180	195	210	225	225	240	255	270

La segunda matriz, se basa en que cada puesto fue creado para resolver un problema o sea "solución conceptual de problemas" o matriz de complejidad o del pensar.

Definición: La Solución Conceptual de Problemas se refiere al proceso de pensamiento que el puesto exige para -- identificar, analizar, comprender, sintetizar y/o evaluar las situaciones que se le presentan, y encontrarles o construirles las soluciones adecuadas. (La importancia de este factor disminuye en la medida en que se cuenta con la ayuda o el apoyo de procedimientos, antecedentes, reglas, principios o personas).

La solución Conceptual de Problemas tiene dos aspectos:

- El Ambiente de Referencia, comprende los apoyos que se tienen para la búsqueda o construcción de soluciones.
- La Complejidad del Proceso de pensamiento que exigen las situaciones.

Ponderación: La Solución Conceptual de Problemas mide la intensidad del proceso mental requerido para aplicar las Habilidades para: 1) identificar, 2) definir y 3) resolver las situaciones que se enfrentan en el desempeño del puesto. "Se piensa con lo que se sabe", aun cuando se invente con la mayor creatividad. La materia prima del razonamiento es el conocimiento de hechos, principios y -- significados: las nuevas ideas se construyen a partir de lo que se sabe por lo que la solución conceptual de problemas se calcula como un uso porcentual de las habilidades.

"PS"

MATRIZ DE COMPLEJIDAD

PENSAR	MEMORIA SELECTIVA		POR MODE LOS		INTERPO LACION	
Rutina estricta	1	3	32	36	64	68
Rutina	3	6	36	40	68	72
Semi rutina	6	12	40	44	72	76
Estandarización	12	16	44	48	76	80
Claramente	16	20	48	52	80	84
Ampliamente	20	24	52	56	84	86
Genérica/definida	24	28	56	60	86	90
Abstracta/definida	28	32	60	64	90	100

NOTA Esta es la única matriz que no está en función a -
15 sino de 1: 1,052

en esta matriz se pueden aumentar las columnas de:

- Pensamiento de adaptación
- Pensamiento creativo

dependiendo del giro de la empresa que se esta -
evaluando, porque responden a puestos analíticos
y de investigación respectivamente.

La tercer matriz, o matriz de habilidades responde a la_
necesidad de medir las dimensiones de amplitud o diversi
dad y profundidad o especialización "cuanto sabemos a -
cerca de cuanto" es conocida como K H (del inglés know -
how")

Definición: Las Habilidades comprenden el conjunto total de conocimientos, experiencias y capacidades exigidas por un puesto para el pleno cumplimiento de sus finalidades independientemente de cómo se hayan adquirido. En conjunto, las Habilidades están integradas por tres tipos de exigencias diferentes:

- Las Habilidades Especializadas respecto a procedimientos, técnicas, sistemas, teorías, principios y sus aplicaciones especializadas.
- Las Habilidades Gerenciales, requeridas para la integración armónica de actividades, funciones y áreas. Estas habilidades siempre implican una combinación de planeación, organización, dirección, control y evaluación del resultado del trabajo de otras personas.
- Las Habilidades Interpersonales, para el ejercicio activo y directo de las relaciones con las personas que el puesto exige por su naturaleza y finalidades.

Ponderación: Las Habilidades totales tienen tanta amplitud (diversidad), como profundidad (especialización). Los puestos pueden exigir algunos conocimientos y experiencias en muchas cuestiones diversas, o muchos conocimientos y experiencias en una sola. Por ello, el conjunto total de habilidades es el producto combinado de la amplitud y de la profundidad de los conocimientos

y experiencias que cada puesto exige, para compararlas - entre un puesto y otro, hay que hacerlo en función de -- que tantas Habilidades se exigen en que tantas cosas. Da dos el número de factores a comparar (3) ésta matriz se divide parcialmente en dos, para volver a unirse en un resúmen.

MATRIZ A

"KH"	HABILIDAD GERENCIAL								
	mínima			homogenia			heterogenia		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
FACTORES									
BASICA	50	57	66	66	76	87	87	100	115
OFICIO O ESP. ELEMENTAL	57	66	76	76	87	100	100	115	132
ACTIVIDAD NO ELEMENTAL	66	76	87	87	100	115	115	132	152
PRINCIPIO DE ESPECIALIZACION	76	87	100	100	115	132	132	152	175
TECNICO ESPEC.	87	100	115	115	132	152	152	175	200
PROFESIONISTA	100	115	132	132	152	175	175	200	230
PROF. POSTGRAD.	115	132	152	152	175	200	200	230	265

MATRIZ B

"KH" HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS

FACTORES	básica			importante			crítica		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
BASICA	50	57	66	66	76	87	87	100	115
OFICIO O ESPECIALI DAD ELEMENTAL	57	66	76	76	87	100	100	115	132
ACTIVIDAD NO ELE-- MENTAL	66	76	87	87	100	115	115	132	152
PRINCIPIO DE ESPE-- CIALIZACION	76	87	100	100	115	132	132	152	175
TECNICO ESPECIALI.	87	100	115	115	132	152	152	175	200
PROFESIONISTA	100	115	132	132	152	152	175	200	230
PROFESIONISTA POST GRADUADO	115	132	152	152	175	200	200	230	265

NOTA. Se debe tratar con una o dos personas con cortesía y eficacia, su nivel será básico.

Se debe comprender la actividad total de una sec---
ción o departamento pertenece al nivel importante.
Pero si debe motivar a un grupo desarrollado su cla
sificación será crítica.

Los resultados que se obtengan en ambas matrices de
berán complementarse uno al otro para ser anotado
en el cuadro correspondiente.

Este sistema, es realizado por un comité especializado, --
quienes en base a su experiencia y la información obteni-

da del documento " descripción de puestos" otorgará un valor por cada uno de los factores presentados en las matrices, englobando para la matriz de habilidades la sumatoria de los valores asignados en ambas.

Se necesitarán para la ponderación de cada puesto, el siguiente diseño en donde quedarán valuados los "perfiles del puesto" como son llamados por el Grupo Hay:

TITULO DEL PUESTO

<u>KH</u>	<u>PS</u>	<u>AC</u>	<u>TOTAL</u>
-----------	-----------	-----------	--------------

Puntos

--	--	--	--

%

			100%
--	--	--	------

Se elige de cada matriz el valor correspondiente y se van llenando las casillas de puntos, el total será la suma de KH + PS + AC, en puntos los cuales deberán proyectarse monetariamente.

El siguiente renglón, o sea el de porcentajes, deberá ser llenado proporcionalmente, una vez que se ha totalizado el renglón de puntos, de la siguiente manera:

Si el total de puntos para el puesto de "analista" fue de P. ej:

	kh	ps	AC	TOTAL
PUNTOS	106	44	60	210
%	50.5	21.0	28.5	100%

y querrá decir que de su percepción salarial estamos pagando como empresa:

Por su habilidad el 50.5%

Por su solución a problemas el 21.0%

Por su actuar el 28.5%

Como elegir los intervalos de diferencia

Intervalos De Diferencia Si después de comparar detenida y cuidadosamente (entre puestos o entre sí), el Saber, la Solución Conceptual de Problemas, o la Responsabilidad por Resultados:

0 No se puede apreciar distingo entre ellos entonces se considera que no existe diferencia, y no hay ningún intervalo entre los factores.

1 Si se aprecia una diferencia apenas perceptible entonces hay un intervalo entre los factores

2 Si se nota una diferencia claramente per

ceptible entonces hay dos intervalos en
tre ellos.

3 Si salta a la vista una diferencia obvia
y evidente, entonces hay tres intervalos
o más entre los factores, y hay que in--
tercalar otros puestos intermedios para_
asegurar con mayor precisión la magnitud
de esta diferencia.

4 Para comprender el perfil de un puesto,_
se debe decir que entre el PS y el AC de_
be haber como máximo 4 intervalos para -
que sea lógico, y sobretodo para saber -
que es coherente, la distribución del --
trabajo en congruencia al puesto o que -
la evaluación es correcta.

La lógica de este último punto radica en el quince por_
ciento que es base del sistema, ya que de esta manera se
duplica cada cinco intervalos:

- 50
- 1.- 57
- 2.- 66
- 3.- 76
- 4.- 87
- 5.- 100

Aunque con más experiencia se podrían usar números mayores o más pequeños como base.

Cabe hacer mención que se ha encontrado que en los niveles de apoyo o staff el valor del PS y del AC se equilibran, lo cual puede ser una clave en el momento de evaluar por medio de este sistema.

Se confirma si pensamos en un departamento que clásicamente se señala como staff: Auditoria Interna que en sus puestos integrantes deban ser compatibles el pensar con el actuar.

SISTEMA DEL GOBIERNO FEDERAL

Como se ha mencionado, el interés hacia estos aspectos - en la Administración Pública se deben a lo especificado en el Programa de Reforma Administrativa, cabe mencionar como consideración inicial que el Sector Público definió las deficiencias que actualmente presenta el Sistema de Administración de Sueldos y Salarios, pretendiendo optimizarlo; tuvo que utilizar un método de valuación de --- puestos que es la materia del presente estudio. Volviendo a las deficiencias que presenta el sistema se estableció que el principal problema era la carencia de criterios consistentes en lo que se refiere a la fijación de remuneraciones, las cuales deberán ser susceptibles de -- aplicación universal en el ámbito de la burocracia y por

lo tanto, deberá de orientarse su estudio en el sentido de racionalizar y homogeneizar las estructuras de los sueldos en las distintas dependencias de los sectores central y para estatal. Uno de los escalones faltantes para este realizar ésta tarea, fue detectado en la inexistencia de descripciones de puestos coherentes, y anarquía en la delimitación de las áreas de responsabilidad y por consiguiente la distracción al objetivo básico de las entidades, lo cual a través de el tiempo se ha traducido en ineficiencia, desorganización, una operación del servicio en forma irracional y las más de las veces se transforma en frustración por parte del personal al servicio público al no encontrar un medio propicio para su desarrollo individual.

Con base a lo anterior, el titular del Ejecutivo, mediante el proceso general de la mencionada Reforma Administrativa y en particular del Programa para mejorar la Administración del Personal al servicio del Estado, ordenó a la Secretaría de Programación y Presupuesto la realización del Proyecto cuyo objetivo es llegar a definir las estructuras racionales de remuneración y establecer mecanismos que permitan una justa asignación a cada puesto de acuerdo al contenido de sus obligaciones y responsabilidades.

Además dentro de este sector otro objetivo importante -

es, formalizar los escalafones basados en programas permanentes de capacitación que garanticen, al personal de las dependencias gubernamentales posibilidades de desarrollo, aunado a esto deberán ser definidos los requisitos para la ocupación de los cargos.

Para efectos de valuación se decidió emplear el "método de puntos" por considerársele más objetivo y adecuado a las características del universo de puestos en estudio. Su esquema de valuación fue integrado por cuatro factores:

conocimientos y aptitud

responsabilidad

esfuerzo

ambiente y riesgos

y su conjunto fue denominado "catálogo de factores", los subfactores utilizados fueron trece y se establecieron los puntos y grados. También se unificaron los nombres de los puestos pues se prestaba a confusiones, duplicidades y carga de trabajo innecesaria, todo esto es consecuencia de la información procesada sobre las descripciones de puestos, cuyo proceso fue explicado en el capítulo correspondiente.

El esquema de Valuación queda diseñado de la siguiente manera:

FACTORES	SUBFACTORES
Conocimientos y Aptitudes	CONOCIMIENTOS CRITERIO E INICIATIVA EXPERIENCIA
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad por los deberes del puesto - Responsabilidad de dirección y supervisión - Responsabilidad por valores - Responsabilidad por relaciones - Responsabilidad por la seguridad de otros - Responsabilidad sobre información confidencial
Esfuerzo	Esfuerzo Mental Esfuerzo físico Presión de tiempo
Ambiente y riesgo	Ambiente y riesgo

Se determinaron las unidades de grados y puntos definiendo las escalas relativas a utilizar y se procedió a la asignación de valores correspondientes a cada puesto quedando integrada la "Tabla de Valuación General".

Ver formato 201 de SPP

VI ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

VALORACION MONETARIA DE LOS SALARIOS

Una vez conocidos los métodos existentes y utilizados para valuar los puestos, pro medio de los cuales se llega - indistintamente a un valor estimado, nos encontramos ante la disyuntiva de como y cuanto pagar a cada puesto dentro de la empresa que es de nuestro interés.

Para obtener una panorámica de la magnitud del problema, - es conveniente ordenar primeramente los datos obtenidos - en una tarjeta, de la siguiente manera:

- 1.- Título o nombre del puesto
- 2.- Puntuación obtenida mediante la valuación.
- 3.- Sueldo que percibe actualmente
- 4.- (espacio para sueldo ponderado mediante este método)

La ordenación se hará progresiva de menor a mayor puntuación asignada en la valoración. Ya clasificadas, deben vaciarse a una gráfica de ejes cartesianos para observar su comportamiento, con los puntos :

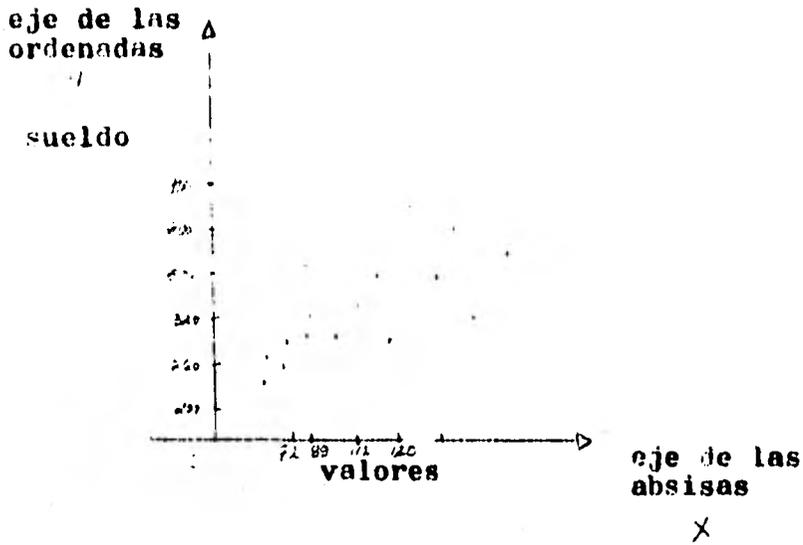
$$A = (X_1, Y_1)$$

en donde :

X = Serán los puntos obtenidos

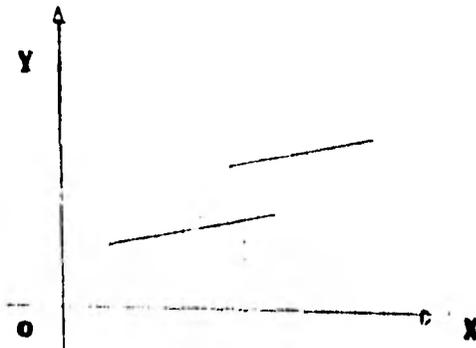
Y = El sueldo percibido , sin ningún ajuste
(ya sea diario, quincenal o mensual)

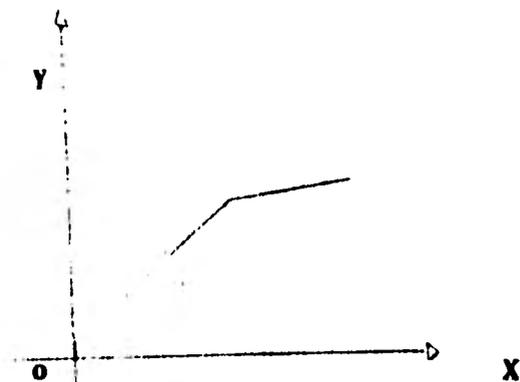
Haciendo una nube de puntos con todos los encontrados:



La nube de puntos obtenida nos marca de acuerdo con su dispersión la equidad existente entre los salarios, mientras más dispersa hay mayor distorsión en este tópico, el ideal es una línea recta en donde el punto más cercano al origen sería representativo del salario del empleado de menor categoría, cuyo valor nunca debe estar abajo del sueldo establecido de acuerdo a la Zona Salarial y a sus labores.

Muchas empresas, al graficar sus puntos, encuentran que tienen dobles tendencias ó tendencias con quiebres :





En el primer caso se representan las políticas internas - que favorecen a un sector, el cual obtiene mayores prestaciones. También puede significar la inexistencia de niveles intermedios de supervisión.

El segundo caso, es muy frecuente de acuerdo a los puestos en que a un empleado que ha ido ascendiendo, la trayectoria de su desarrollo :

- 1.- No le interesa el ascenso propuesto, porque económicamente no es significativo.
- 2.- La existencia de un puesto crítico en la empresa, que es el generador de rotación del personal, por su desplazamiento a la competencia.

Volviendo a la ponderación económica de los puestos valorados, deben observarse los puntos vértices de las líneas, -- (su dibujo es por medio del sistema ojo, mano alzada o si se desea mayor precisión se aplicarán mínimos cuadrados) Se toman dos puntos a manera de estandarizarlos, hasta llegar a una ecuación de la recta de la forma "ordenada al origen " la cual es necesaria para satisfacer nuestra nube de puntos :

llegar a : $Y = mX + b$

en donde :

Y = salario a obtener por medio de la ponderación

m = valor de la pendiente

X = puntos obtenidos en la valoración

b = punto en que la recta se cruza con el eje de las ordenadas.

Se toman los valores de dos puntos como se ha dicho, aclarando que serán el menor y el correspondiente al nivel de más alta jerarquía , el cual obviamente tendrá el mayor; en función de estos dos valores se irán acomodando los valores del resto de los puestos:

$$A = (X_1, Y_1) \quad A = (100, 7000)$$

$$B = (X_2, Y_2) \quad B = (1000, 100,000)$$

DE LA FORMULA

$$Y - Y_1 = \frac{Y_2 - Y_1}{X_2 - X_1} (X - X_1)$$

SUSTITUYENDO

$$Y - 7000 = \frac{100,000 - 7,000}{1000 - 100} (X - 100)$$

$$Y - 7000 = 93000 / 900 (X - 100)$$

$$Y - 7000 = 103.33 X - 10,333$$

$$Y = 103.33 X - 3,333$$

En este punto hemos alcanzado la ecuación de la recta y sus valores para ponderar los puntos de este rango :

Supongamos que se desea ponderar el puesto de analista ,
el cual obtuvo durante la valoración 217 puntos, entonces

$$Y = 103.33 X - 3.333$$

$$Y = 103.33 (217) - 3.333$$

$$Y = \$ 19,089.00 \text{ (salario mensual)}$$

Los puestos pueden valorarse económicamente por medio de proporciones, una vez que se ha calculado cualquiera ,siempre cuidando de no violar los mínimos establecidos legalmente y que los sueldos máximos no sean disparados .

COMPENSACIONES A LOS SALARIOS

La realización de éste proyecto, toma su base de los estudios antes descritos y de la técnica de administración de personal llamada " Calificación de Méritos ", en la que criterio más importante es la productividad del servicio - que se obtiene de un determinado empleado en cuanto a calidad y cantidad de su trabajo, ésta técnica es difícil de cuantificar por el aspecto humano que involucra, sus principales objetivos con respecto a la organización , es ser una herramienta de avalúo del capital humano que no siempre es aprovechado debidamente, pues siendo por su propia naturaleza difícil de cuantificar, fácilmente pasa inadvertido para el nivel de supervisión.

La aplicación de está técnica de medición del desempeño - como también es conocida, permite determinar en un momento dado a quien dar preferencia en una oportunidad de ---

ascenso, qué cualidades deben ser aprovechadas y desarrolladas en el personal, incluso llegar a saber específicamente las necesidades individuales o internas de adiestramiento.

En conclusión, si el trabajador sabe que se le retribuye justamente y que sus méritos son considerados, probablemente se esmerará en sus labores, pues sabe que se le observa y califica, y que su esfuerzo es importante para el buen funcionamiento de la empresa para la cual trabaja.

Fijar una política de salarios y compensaciones equitativa, se convierte en un objetivo primario para cualquier organización.

SISTEMA ESCALAFONARIO DEL GOBIERNO FEDERAL

Utilizando las técnicas antes descritas, la Secretaría de Programación y Presupuesto pretende el establecimiento de "Escalafones Funcionales e Intercomunicados" dentro del programa para Mejorar la Administración de Personal al Servicio del estado, de modo que su objetivo es institucionalizar el Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del Gobierno Federal.

Para llevarlo a cabo, se debieron preparar instrumentos básicos como: el Catálogo General de Puestos de la Federación, los Catálogos Institucionales, el Tabulador General de Sueldos y Salarios de la Federación, etc, como un complejo sistema sobre nuevas estructuras de remuneraciones,

zonas salariales, Regularización y normalización de renun_ cias, prima de antigüedad, entre otros de manera que esta implantación formal de normas, fortalezca la carrera de -- Servicio Civil Federal.

Las actuales tasas de sobresueldos fueron implantadas con propósito de compensar las diferencias que resulten del -- distinto costo medio de vida en las diversas zonas económi_ cas determinadas en la República Mexicana, pero al no haberse planeado el desarrollo de un mecanismo de actualiza_ ción constante, se han quedado obsoletos, puesto que no res_ ponden a la realidad socioeconómica actual de las zonas y del País, creando injusticias en el pago de percepciones, - este ejemplo, es representativo de las zonas fronterizas - o turísticas en donde otros factores diferentes del rubro sueldos afectan su estabilidad. Si bien se inició un estu_ dio con el propósito de mejorar este sistema, la disposi_ ción de otorgar un aumento salarial de emergencia, con mo_ tivo de la devaluación del peso mexicano el pasado 18 de - Febrero, alteraron grandemente los rangos establecidos en los tabuladores, así como la Administración de Sueldos y Sa_ larios, que de acuerdo con la inflación galopante que su_ fre el País consecuencia de los posteriores cambios en la paridad de nuestra moneda continúan distorsionando el equi_ librio.

otra incongruencia detectada dentro de las políticas del Gobierno Federal, es el vicio de fundamentar las promocio_

nes escalafonarias exclusivamente en el factor " antigüedad ", pues ésto ocasiona que no siempre los ascensos recaigan en personas lo suficientemente capacitadas para desempeñar las actividades y responsabilidades correspondientes al puesto promocionado.

Ante esta situación, al realizar estudios pertinentes para una revisión del Sistema Escalafonario, se comprendió que era necesario excluir a la antigüedad como factor unico de ascenso, dejándole adquirir unicamente el caracter de desempate, lo cual a su vez es desacorde con las políticas-sindicales, por lo que el factor capacitación se hace imprescindible a todos los niveles.(ANEXO I)

El 31 de Diciembre de 1979, fue publicado en el Diario -- Oficial de la Federación, el decreto relativo al pago de una prima quinquenal por años de servicio para trabajadores asignados a los tres Poderes de la Unión y de los organismos e instituciones que se rigen por el apartado B - del artículo 123 Constitucional, iniciándose su pago en el año de 1980 a base de cuotas fijas independientes del puesto o sueldo del trabajador, al cumplir 5,10,15,20 y 25 años de servicio, siendo acumulables aún cuando se hubieren prestado en dos o más entidades.

La adecuada administración de los recursos humanos al servicio del Estado, demanda como pudo verse, disponer de un agil manejo de la información integral relativa a datos -

promocionales, personales y laborales de éstos trabajadores, para ello la creación de un Banco Central que contenga y actualice permanentemente ésta información, es un imperativo inaplazable para lograr los objetivos señalados en el programa para mejorar su administración.

Conocer con precisión y oportunamente las características más relevantes del personal de que se dispone y de las plazas que es necesario cubrir en las estructuras orgánicas, - permitirá diseñar los programas de capacitación adecuados para lograr el aprovechamiento óptimo de los recursos disponibles.

CONCLUSIONES

- 1.- La totalidad de los procedimientos detallados recaen en un mismo objetivo, el cual puede definirse como : la optimización del recurso humano con que cuenta la organización que los aplica, para incrementar la productividad de la misma, a través del desarrollo del trabajador, de retribuirle e incentivar su trabajo con la mayor equidad, pretendiendo que sea un ser humano satisfecho y estable; haciendo de él una herramienta importantísima de la tan pretendida producti vidad.
- 2.- Se debe considerar indispensable el documento : Descripción de Puestos; pues señala las actividades básicas a desarrollar por cada puesto, dando lugar a poder evaluar el desempeño deseado del trabajador con su rendimiento real; permite considerar los sin tomas de problemas en la organización, permitiendo estar en condiciones de establecer un marco teórico que sirva de partida para iniciar su corrección.
- 3.- La detección de estas líneas críticas, en la Empresa deben de alcanzar la prioridad de objetivo institucional para aplicar las medidas correctivas necesarias, esta inversión de esfuerzos, en lo referente a Recursos Humanos, en gran parte basados en el programa de Reforma Administrativa aún cuando observa carencia marca el inicio de la transformación en esta época de crisis.
- 4.- La experiencia de otorgar capacitación a los emplea-

dos, independientemente a ser una necesidad legal, va complementando sus programas y enriqueciéndolos, sufragando así, la necesidad actual del país, de contar con personal calificado en todos los niveles y ramas de la industria.

A N E X O I

DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION.

Para determinar las necesidades de capacitación y/o adiestramiento del personal que apoya la operación global, no importando el régimen al que pertenezca y entendiendo por necesidad, la carencia o diferencia de conocimientos, habilidades y actitudes que pueden ser satisfechos con el fin de prosperar.

Para corregir ésta situación, deben cuantificarse o hacer medibles las características del trabajador y analizar las discrepancias que posee en relación a los objetivos del puesto (adiestramiento) o de otro diferente al suyo (capacitación)

Un elemento que es considerado indispensable para delimitar las necesidades, es precisamente la Descripción de puestos, pues nos señala las actividades a desempeñar por una unidad de trabajo .

CLASIFICACION DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION.

NECESIDADES A NIVEL ORGANIZACIONAL.- Se refiere a las limitaciones o problemas generales que se presentan internamente como organización, es decir, en cual o cuales funciones de ella se requiere aplicar medidas urgentes para mejorarlas.

NECESIDADES A NIVEL OCUPACIONAL.- Este nivel se ocupa de las limitaciones o diferencias en conocimiento, habilida-

des y actitudes que presenta un grupo de personas de un mismo puesto y ocupación.

NECESIDADES A NIVEL INDIVIDUAL .- En las diferencias particulares que presenta un trabajador y que puede ser causada por un error en la selección de personal o en la capacitación inicial.

Dentro de cada uno de estos niveles, existen dos tipos de necesidades :

NECESIDADES MANIFIESTAS.- Las que son evidentes, observables y no requieren de un estudio profundo, se dá por cambios en los métodos y procedimientos de trabajo o es derivada de la mecanización de los sistemas.

NECESIDADES ENCUBIERTAS.- Son las requieren ser identificadas por medio de una investigación profunda de la situación, la cual invariablemente estará reflejada en una falta de productividad.

En muchas Empresas se habla de necesidades " sentidas", es decir, de aquello que creemos o sentimos que quizá requiera un trabajador, lo cual no se trata de necesidades reales, - por lo que como profesionistas debemos evitar este tipo de consideraciones, puesto que si tratamos de subsanarlas, el personal estará adquiriendo conocimientos o desarrollando habilidades de poca utilidad, invirtiendo tiempo y costo - que represente pérdidas para la corporación; lo cual puede subsanarse si se obtiene la descripción precisa de las actividades en que se presentan las fallas, número de per

sonas que incurren en ellas y por lo tanto que deberán ser capacitadas con prioridad y orden para su otorgación obedeciendo siempre a un programa previamente establecido.

Tener una visión flexible para tomar en cuenta la existencia de variables relacionadas con la empresa que afectan a los programas originales y que deben ser canalizados para que sean atendidos, estos pueden ser falta de recursos materiales, ausencia de sistemas adecuados, producción insuficiente, políticas mal enfocadas, ambiente de trabajo tenso, bajos salarios, especialización excesiva que trae como consecuencia una rotación del personal, por desplazamiento hacia otras industrias similares, etc.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- MANAGEMENT CENTER DE MEXICO, A.C.

Análisis de Puestos y Valuación de Puestos, traducción del Manual de Administración y Control de Sueldos, de Management Center de Europa.

- 2.- AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION, Inc.

Valorización de Puestos, Julio 1981.

- 3.- Conferencia para Management Center de México, por el Lic. Jorge Garibay Peralta, consultor de HAY y ASOCIADOS S.A. de C.V.

- 4.- MARSHAL, Mc LUHAN, et al.

The medium is the message an inventory of effects, New York, U.S.A., Bantam Books, 1ª Ed. 1975.

- 5.- MICHELSEN TERRY, C.J. y OTAROLA BAY, G.

Relaciones Industriales en México, Análisis de una ocupación en desarrollo; Confederación Mexicana de Asociaciones de Relaciones Industriales, Monterrey, México, 1970.

- 6.- SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO.

La administración de Sueldos y Salarios en el Gobierno Federal, México, Dirección General de Administración de Personal, 1981, 2ª Ed.

- 7.- DUPLAN, CARLOS.

El problema de la organización de las oficinas de gobierno y su resolución, México, Secretaría de la Presidencia, Dirección General de Estudios Administrativos; colección: Fuentes para el estudio

de la administración pública mexicana, 1976,
Ed. único.

8.- MENDOZA, ALEJANDRO

Determinación de necesidades de adiestramiento,
México, Ed Servicio Nacional ARNO (colección --
Adiestramiento) 1971, 2ª edición .

9.- REYES PONCE , AGUSTIN.

El Análisis de Puestos, México, Ed LIMUSA WILEY
s.a., 1967, 5ª edición.

10.- HERNANDEZ Y RODRIGUEZ , SERGIO

Administración I, México, Sistema de Universidad
Abierta, 1976, 1ª edición .

11.- ARIAS GALICIA, FERNANDO. (coordinador)

Administración de recursos Humanos, México, Ed.
Trillas, 1978, 5ª edición.

12.- SHAO, STEPHEN., (Madrigal Romeo, E , TR.)

Estadística para Economistas y Administradores
de Empresas, México, Ed. Fernando Rodriguez Diaz,
1974, 9ª edición.

13.- PARDINAS , FELIPE

Metodología y técnicas de investigación en cien-
cias sociales. México, Ed. Siglo XX editores S.A.
1980, 22ª edición.

14.- BAENA, GUILLERMINA DRA.

Manual para elaborar trabajos de investigación
documental. México, Ed. Editores Mexicanos Unidos
S.A., 1981.