



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**IMPLANTACION Y ANALISIS DE UN SISTEMA DE
ADMINISTRACION, EN EL AREA DE SUELDOS Y
SALARIOS DENTRO DE LA BANCA MEXICANA.**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

**Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

p r e s e n t a n

HUMBERTO CARRILLO RUVALCABA

RAUL RAMIREZ RUIZ

Asesor: LIC. FRANCISCO CAMARENA NAVARRO

México, D. F.

1983



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Página
I N T R O D U C C I O N . -	4
CAPITULO 1.- <u>ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.</u>	6
1.1. ANTECEDENTES.	6
1.2. CLASIFICACION DE LOS SALARIOS.	16
1.3. FACTORES QUE DETERMINAN LOS SALARIOS.	20
1.4. IMPORTANCIA.	24
CAPITULO 2.- <u>SISTEMAS DE VALUACION EN LA ADMINISTRACION DE - SUELDOS Y SALARIOS.</u>	26
2.1. SISTEMA DE GRADACION PREVIA.	26
2.2. SISTEMA DE ALINEAMIENTO O VALUACION EN SERIES.	29
2.3. SISTEMA DE COMPARACION DE FACTORES.	32
2.4. SISTEMA DE VALUACION POR PUNTOS.	35
2.5. OTRO SISTEMA.	38
CAPITULO 3.- <u>ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS.</u>	41
3.1. DEFINICIONES DE ANALISIS DE PUESTOS.	43
3.2. PARTES QUE INTEGRAN EL ANALISIS DE PUESTOS.	46
3.3. METODOS DE RECOPIACION DE INFORMACION.	50
3.4. IMPORTANCIA.	54
3.5. CASO PRACTICO.	56
CAPITULO 4.- <u>SISTEMA SELECCIONADO.</u>	65
4.1. DETERMINACION DE FACTORES.	68
4.2. ELECCION DE GRADOS.	70
4.3. PONDERACION DE FACTORES.	71
4.4. ASIGNACION DE VALOR A LOS GRADOS.	72
4.5. MANUAL DE VALUACION DE PUESTOS.	74

CAPITULO 5.- APLICACION DEL SISTEMA DE VALUACION SELECCIONADO.

5.1. DETERMINACION DE LOS PUESTOS-TIPO DE LA BANCA MEXICANA.	89
5.2. CASO PRACTICO DEL METODO DE VALUACION	91
5.3. RESULTADO FINAL DE LA VALUACION DE LOS PUESTOS-TIPO.	104
5.4. GRAFICA DE DISPERSION.	106
5.5. ENCUESTA DE SUELDOS.	115
5.6. GRAFICA DE GRUPOS DE SUELDOS.	126
CONCLUSIONES.-	130
BIBLIOGRAFIA.-	132

H I P O T E S I S

La falta de una adecuada valuación y análisis de puestos Institucional, impide la justa retribución de los sueldos a empleados.

O B J E T I V O

Implantación de un Sistema de Análisis y Valuación de Puestos -- para unificar los criterios de sueldos, conforme a las necesidades actuales de la Banca Mexicana.

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

Ultimamente la Banca Mexicana ha venido desempeñando un papel muy importante en la economía de nuestro País, ya que el día primero de septiembre de 1982, durante el Sexto Informe de Gobierno, el Presidente de la República, Lic. José López Portillo, comunicó al pueblo de México la Nacionalización de la Banca Mexicana, según Decreto del Ejecutivo, publicado ese mismo día.

Con esta disposición, sus estructuras orgánicas y sus políticas sufrieron serias modificaciones que requerirían un mejor control de los sistemas administrativos de sueldos.

Uno de los principales problemas que tienen actualmente la mayoría de las Instituciones Bancarias, es el de fijar los sueldos de sus empleados en forma prácticamente empírica, debido a la falta de un adecuado sistema de Administración de Sueldos.

Afortunadamente, la Administración de Personal, en el México actual, dispone de técnicas específicas para el manejo de esta problemática, como pueden ser: El desarrollo de sistemas de sueldos y el de calificación de méritos, que permiten el establecimiento de salarios justos y equitativos para satisfacer las necesidades del trabajador de las Instituciones Bancarias.

Sin embargo, a pesar de contar con esas herramientas, existen deficiencias que persisten y pueden considerarse como un común denominador de todos los sistemas que se encuentran en práctica, que es la necesidad de aplicar un criterio subje

tivo en determinadas partes de los procesos de la Administración de Sueldos, debido a que carecen de medidas objetivas para su valoración, o sea, que para cada individuo tienen un valor distinto, como pueden ser: el esfuerzo, el interés y la habilidad.

Por lo anterior, el objetivo fundamental que se pretende alcanzar con el presente trabajo, es el de la implantación de un Sistema de Análisis y Valuación de Puestos que permita unificar los criterios para la asignación de sueldos, conforme a las necesidades actuales de la nueva Banca Mexicana.

CAPITULO 1.- ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

1.1. ANTECEDENTES.-

Se dice que durante la época primitiva las relaciones de trabajo se realizaban sin menor tropiezo, ya que se contaba con una distribución equitativa de él y que su producto era para beneficio de la comunidad. Asimismo, existían individuos ocupados en las organizaciones de trabajo del grupo y otros encargados de su realización, lo que permitía que el trabajo se efectuara con agrado y sin presiones.

Con el deseo de algunos individuos de ser dominadores y amos de los demás, se iniciaron luchas personales y de grupo, que condujeron posteriormente al esclavismo. Sus características generales eran, entre otras: La carencia de derechos y las abundantes responsabilidades que pesaban sobre los esclavos; el poco valor que como ser humano le era concedido por su amo, pero lo más importante de hacer notar, era el hecho de tener que emplear la fuerza para que los individuos formaran parte de los grupos de trabajo. Producto de esa presión y del mal trato, el hombre perdió interés para el desempeño de sus actividades y si además el producto de su trabajo no le producía lo suficiente para satisfacer sus necesidades, entonces no tenía caso el esfuerzo para hacer las tareas bien y rápidamente. Esa situación, llena de tensiones e insatisfacciones, llega a ser insoportable para los esclavos, por lo que en un momento dado, se unieron y revelaron, para dar fin al esclavismo y que así surgiera el nacimiento de la época llamada de la Servidumbre

Esta nueva época, sin embargo, viene a ser tan solo una variante del esclavismo, en la que aparecen los siervos, sustitutos de los esclavos, - así como los señores Feudales, sustitutos de los antiguos amos.

En este período el siervo cuenta con algunos derechos, entre ellos: el de contraer matrimonio y hasta el de tener una pequeña propiedad, pero no obstante esos derechos, aún siguen careciendo del más importante y fundamental de todo ser humano: LA LIBERTAD.

Al contar con los exiguos derechos citados, los siervos permiten la creación de los llamados Gremios ó Guildas y Corporaciones.

Los Gremios ó Corporaciones adquieren gran importancia en ese -- tiempo porque son agrupaciones de hombres de una misma profesión, oficio ó - especialidad, que buscan a través de su unión, la defensa de sus intereses comunes.

Con esto se logran avances en los métodos de producción; surgen - las fábricas ó talleres familiares; se desarrollan las artesanías, las técnicas y oficios y surge lo más importante: una clara división del concepto de rela--- ción laboral, pues aparecen los patrones y los trabajadores.

Las Agrupaciones, Gremios y Corporaciones, son las que aportan con ceptos nuevos en la relación de trabajo entre los hombres, como pueden ser:

- a). La jerarquización clara de los puestos. - En que se hace una separación precisa entre maestros, oficiales y aprendices.

- b). El sistema de ascenso por mérito.- En que los aprendices del ofi
cio, para llegar a maestros debían demostrar su dominio de las
técnicas, por medio de exámenes y de crear, además, su obra --
maestra.
- c). La reglamentación de la producción.- Los Gremios vinieron a ser -
los primeros monopolios económicos, pues fijaban los precios de -
los artículos producidos, las plazas en las que se habían de ven-
der, la cantidad a producir y la materia a ocupar, entre otras --
cosas.
- d). Los salarios.- Es esta la aportación más trascendental dada por los
Gremios, en materia de las relaciones laborales ya que es la pri
mera vez en la historia del hombre, en que se lleva a cabo el pago
de un salario por el trabajo realizado, pues en ese tiempo los sa-
larios eran fijados por los Consejos de Maestros, según:

d₁). Por hora, 6

d₂). Por jornada de trabajo.

El monopolio ejercido y la lentitud en el otorgamiento de promocio
nes, dió origen al descontento entre los aprendices y los oficiales, por lo que
empezaron a formarse las primeras agrupaciones sindicales denominadas " Asocia-
ciones de Compañeros ". Pero fue tal el descontento y tan graves los problemas
que se tuvieron que prohibir definitivamente este tipo de sociedades.

El trabajo personal, tan apreciado y bien remunerado durante el de

sarrollo de los oficios y las artesanías, perdió su valor y llegó a convertirse en otra mercancía más, dentro de los mercados de bienes y de servicios. Había - tal abundancia de mano de obra y tan pocas posibilidades de venderla, que los - hombres aceptaban cualquier pago a cambio de trabajo, aún cuando, en la mayoría de las ocasiones, no fuera suficiente para sobrevivir.

Los empresarios de la época, vieron la oportunidad de obtener toda vía mayores beneficios y contrataron, principalmente, a mujeres y niños para -- realizar trabajos peligrosos e insalubres, a cambio de sueldos muy reducidos, - diremos casi miserables. A estos se les exigía un alto rendimiento en su trabajo, pero se les daba a cambio, como antes se mencionó, una muy baja remuneración económica.

El hecho de que el trabajo fuera considerado como una mercancía más, sujeta a las leyes de la oferta y la demanda en el mercado, propició el abuso y la explotación del hombre por el hombre.

Pero las voces de protesta no se hicieron esperar, la Revolución -- Francesa, fue producto de ese espíritu de lucha que existía dentro de cada individuo, cuando veía que se menospreciaba el valer del hombre y de la libertad humana.

Surgieron, también, pensadores que trataron de encontrar una solución a los problemas económicos y sociales provocados por la explotación y el pago injusto. Esos pensadores fueron los que crearon la corriente ideológica conocida como Socialismo y más tarde, Comunismo. Esta ideología la podemos dividir - en tres etapas:

- a). La Sentimental.- Cuyos principales exponentes fueron: el Conde Enrique de Saint Simón; Carlos Fourier y Pedro Prodhon.
- b). La Utópica.- Con Robert Owen, es uno de sus más representativos, con su obra: " Nuevo Concepto de la Sociedad".
- c). La Científica.- Con Carlos Marx, como su máximo exponente, autor de las siguientes obras: Manifiesto del Partido Comunista; Apuntes para la Crítica de la Economía Política y El Capital.

Fue Marx un hombre dedicado a lograr un trato más justo y humano - para la clase trabajadora, pues logró reunir a los obreros en congresos, donde se discutían sus problemas y la forma en que habrían de solucionarlos.

A esas reuniones les llamaron Internacionales, siendo la segunda de ellas, realizada en París en 1889 y conocida como " La Segunda Internacional ". Se le dió suma importancia, porque en ella se definió un programa del pensamiento socialista; en él, se anotaban las siguientes conclusiones:

- 1.- Jornada de ocho horas. .
- 2.- Prohibición del trabajo nocturno, salvo en aquellas ramas de la industria que por su naturaleza exigían un funcionamiento ininterrumpido.
- 3.- Prohibición del trabajo a menores de 14 años. Entre los 14 y 18, jornada - de seis horas.
- 4.- Reposo ininterrumpido de 36 horas, por lo menos, semanalmente, para todos los trabajadores.
- 5.- Supervisión organizada del Estado, en toda clase de industrias, con un 50% de inspectores obreros.
- 6.- Proscripción de salarios en especie.

- 7.- Extensión, a todos los países, de medidas higiénicas en el trabajo.
- 8.- Supresión de las oficinas de colocación.
- 9.- Supresión del regateo.

Estas peticiones, contenidas en las conclusiones del Congreso de la Segunda Internacional, pretendieron ser una reglamentación de la relaciones obrero-patronales, tan injustas en la época. En ellas se pide el otorgamiento de un descanso semanal, puesto que hasta ese momento se les hacía trabajar ininterrumpidamente por períodos muy largos y bajo condiciones nocivas para la salud, por lo que también pedía el establecimiento de medios higiénicos y de seguridad, que protegieran la vida del obrero. Solicitaban también, que se les pagará una remuneración justa por el trabajo realizado, es decir, la existencia de un salario, - ya que los pagos en especie (alimentos, vestido, calzado), no les eran suficientes ni equitativos.

Así observamos cómo el avance logrado durante la existencia de los gremios en relación al pago de salarios, se perdió durante el liberalismo económico, propiciado por la Revolución Industrial.

El problema de salarios injustos se fue haciendo cada vez más grave, por lo que los diferentes países del mundo vieron la posibilidad de crear un organismo que sirviera para regular las relaciones laborales y para investigar nuevos métodos para la realización del trabajo. Nació así, en el seno de la Organización de las Naciones Unidas, la Organización Internacional del Trabajo. (O.I.T.).

Después de haber presentado las relaciones de trabajo en el mundo, - es necesario conocer un poco acerca de lo que ocurrió en tiempos pasados, en nues

tro País.

En México, la época de la esclavitud estuvo marcada por una serie de normas un poco más benignas que las que imperaban en el mundo. Es decir, el esclavo gozaba de mayores beneficios, podía contraer matrimonio y adquirir su libertad, prestando sus servicios a cambio de dinero, a otros individuos distintos a su amo.

Si algún individuo adeudaba fuertes sumas de dinero, también podía venderse como esclavo para cubrir, con su trabajo, su deuda. Fue hasta 1810 en que, por Decreto del Padre de la Patria, Don Miguel Hidalgo y Costilla, se abolió la esclavitud en nuestro País.

Esta clase de esclavitud, a la que podríamos llamar benigna, existió durante la Época Prehispánica, es decir, hasta antes de la llegada de los españoles.

Al llegar estos e iniciarse la Época Colonial, lo hizo también la influencia que traían de los usos y costumbres existentes en Europa.

Por lo tanto, estos cambios no fueron favorables para los mexicanos. Si la clase de esclavitud que ellos conocían, y a la cual estaban habituados, era más dura e inhumana que la nuestra, claro está que al llegar como dominadores de nuestro pueblo, serían las normas, usos y costumbres que emplearían.

El trono español trató de proteger al indio con Leyes que fueron " letra muerta ", pues jamás se aplicaron y por lo tanto inútiles. Lógico es pen

sar que las relaciones de trabajo no eran muy cordiales, ni existía pago alguno por las actividades desarrolladas.

Más tarde, cuando ya cansados de la dominación española, se inicia el movimiento de Independencia y logran obtenerla, por medio de la Constitución de Apatzingán, se dá amplia libertad para que cada individuo se dedique al tipo de trabajo que más le guste, sin más limitaciones que las buenas costumbres. A partir de esto, las relaciones de trabajo se realizaron según las leyes de la oferta y la demanda.

Una vez obtenida la Independencia, el País queda convertido en un caos de guerras intestinas y motines. La mitad de la población se dedica a actividades primarias, como son: minería, agricultura, artesanía y la otra mitad, se dedica a la industria incipiente del papel, el jabón, aceite, vasos de vidrio, destiladoras de licores y caña de azúcar.

Las relaciones de trabajo, aún cuando no hayan sido muy cordiales durante la Reforma, tampoco fueron muy tirantes, pero ya se empezaban a notar los indicios de la explotación.

Durante los gobiernos del Gral. Porfirio Díaz (Porfiriato), se logra un crecimiento industrial favorable, pero a la fábricas existentes eran traídos empleados extranjeros, lo que provocaba una discriminación exagerada del trabajador mexicano y, aún cuando estaba establecido por la Constitución de 1857 que, " nadie puede ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin pleno consentimiento ", la tienda de raya les imponía recibir su salario en forma de comestibles y ropa. La necesidad de sobrevivencia, les llevaba a aceptar

jornadas diarias de trabajo, de diez a catorce horas sin descanso.

El trabajo excesivo, la explotación de que eran objeto en las tiendas de raya y la discriminación tan aguda frente a los técnicos y jefes extranjeros, dieron lugar al inicio de la Revolución Mexicana.

Durante esa época, específicamente 1906, en las minas de Cananea - en donde estalló la huelga que hizo temblar al Porfiriato.

Las diferencias de salarios tan marcadas entre mexicanos y extranjeros que desempeñaban la misma tarea, hizo que los trabajadores en las minas de Cananea se lanzaran a la huelga y presentaran un pliego de peticiones, siendo sus principales aspectos, los siguientes:

- 1o.- El pueblo obrero se declara en huelga.
- 2o.- El pueblo obrero se obliga a trabajar bajo las siguientes condiciones:
 - a.- El mínimo sueldo de obrero será cinco pesos diarios, por ocho horas de trabajo.
 - b.- En todos los trabajos de la Cananea Consolidated Copper Co., se ocupará el 75% de mexicanos y el 25% de extranjeros, teniendo los primeros, las mismas condiciones que los segundos.
 - c.- Poner hombres al cuidado de las jaulas y que tengan nobles sentimientos para evitar toda clase de irritación.
 - d.- Todo mexicano, en los trabajos de esta negociación, tendrá derecho al ascenso, según lo permita sus aptitudes.

La huelga de Cananea continuó con violencia y acabó con la muerte de varios trabajadores y el encarcelamiento, en San Juan de Uruá, de los líderes del movimiento.

Casi al mismo tiempo, en 1908, en las fábricas textiles de Río Blanco, se realizaban reuniones de obreros inconformes por los salarios injustos y, con el objeto de prevenir problemas más grandes, el Gobierno mandó un laudo, el 5 de enero de 1907, en el cual se ponía a todos los obreros disidentes, en manos de sus jefes y empresarios y con la orden de reanudar labores el día 7 del mismo mes. Los obreros no entraron a sus labores, se iniciaron los diálogos violentos y se continuó con rifias y zafarranchos.

Este movimiento de huelga y el de Cananea, aún cuando no hayan sido aceptados, ni se hayan resuelto la totalidad de sus problemas, marcaron un inicio del interés que la clase trabajadora tenía de poner fin a las decisiones unilaterales que tomaban los empresarios, en beneficio de ellos.

Con esta breve reseña histórica de las relaciones laborales en México y en el mundo y de las implicaciones que ha llevado consigo la asignación de un salario remunerador del trabajo, logramos tener una idea de la importancia que tiene ésta.

Nuestra Ley Federal del Trabajo, en sus Artículos 82 al 105, marca los aspectos fundamentales en materia de salarios:

1.2. CLASIFICACION DE LOS SALARIOS.-

Con el propósito de aclarar algunas dudas que pudieran presentarse en cuanto a la clasificación y terminología de los sueldos y salarios, se mencionan, a continuación, algunas de las clasificaciones y definiciones más importantes y significativas para el desarrollo de esta investigación:

- Administración de Sueldos y Salarios.- Es aquella parte de la Administración de Personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el empleado, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a la posibilidad de la empresa.
- Salario.- Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por el desempeño de su labor. (Art. 82, Ley Federal del Trabajo). El Artículo 84 de dicha Ley, aclara que: "El salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, por gratificaciones, por percepciones, --- habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su labor".

La Oficina Internacional del Trabajo, ha definido el salario como "la ganancia sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo ó por legislación nacional y debida por un empleador a un trabajador, en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por la labor que este último haya efectuado o deba efectuar ó por servicios que haya prestado o deba prestar".

- Sueldo.- La costumbre ha establecido el uso de este término para referirse a la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a la periodicidad de pago, que es generalmente quincenal o decenal. " La Ley establece que el plazo para el pago de salarios nunca podrá ser mayor de una semana, en el caso de personas que desempeñen un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores. (Art. 88, Ley Federal del Trabajo).

Clasificación de Salarios.-

1. Por su capacidad adquisitiva:

- a). Salario Nominal.- Es la cantidad de dinero que se conviene que ganará el trabajador, según la unidad adoptada: tiempo, destajo, entre otras, y se refiere a la cantidad de dinero asignada como pago por hora, día, semana de trabajo o pieza hecha.*
- b). Salario Real.- Consiste en el poder adquisitivo o de compra de los salarios, analizándose este poder a precios constantes, en relación con un año que se toma más o menos arbitrariamente como base ó bien, la " relación entre la paga en dinero que el asalariado recibe por sus servicios y los precios de las mercancías que consume, o dicho de otro modo, es la remuneración del trabajador, expresada en una cantidad de bienes ".* El maestro Reyes Ponce, define el salario real como la cantidad de bienes y servicios que el trabajador puede adquirir con el salario total que recibe.**

Por lo tanto, desde el ángulo administrativo, el salario real debe abarcar todo lo que el trabajador recibe a cambio de su trabajo y aún las deducciones como las cuotas sindicales, impuestos, etc.**

∴. Por sus límites:

a).- Salario Mínimo.- Es la percepción monetaria que se considera suficiente para satisfacer las necesidades normales del trabajador, así como la de su familia y de proveer la educación obligatoria a los hijos.

A su vez, este tipo de salario se subdivide en:

a₁.- Legal.

a₂.- Contractual.

- Legal.- Es el que se fija mediante nuestra Ley Federal del Trabajo, (Comisiones Mixtas de Salarios Mínimos). Este a su vez, se subdivide en general y profesional: El salario general es el que se paga obligatoriamente a toda clase de labores; el salario profesional es el que se debe cubrir como mínimo a determinadas actividades, por considerarse que su clasificación exige para ellas, una remuneración mayor; éste suele fijarse por ramas, salario mínimo de maestros, médicos, bancario, etc., entre otros.

- Contractual.- Es aquél que se fija mediante una contratación libre en determinada rama o empresa, ejemplo: El mínimo en la Industria de la Transformación, Textil, etc.

b).- Salario Máximo.- Es el más alto que permite a la empresa una producción costeable.**

3. Por su forma de pago:

a).- Salario por unidad de tiempo.- Es aquél que sólo toma en cuenta el tiempo que el trabajador pone de fuerza de trabajo, a disposición del patrón.

Ordinariamente, se toma como base una jornada (frecuentemente de ocho horas).

b).- Salario por unidad de obras.- Llamado también de rendimiento, es aquél en donde el trabajo se computa de acuerdo con el número de unidades - producidas.**

* : Arias Galicia Fernando.- Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México 1979, pág. 177,195.

** : Reyes Ponce Agustín.- Administración de Personal, Segunda Parte, Ed. LIMUSA, México 1982, pág. 15,17,26,29.

1.3. FACTORES QUE DETERMINAN LOS SALARIOS.-

Los principales factores que deberán tomarse en consideración para una determinación efectiva de los sueldos y salarios en las organizaciones, son principalmente las siguientes:

- El Puesto.- Es esta una de las razones fundamentales para que exista diferencia en cuanto al monto de los salarios, la diferencia que se da en la importancia de los puestos.

Según el maestro Fernando Arias Galicia, define el puesto como "el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específica e impersonal".*

Ya que es evidente que la remuneración debe estar en proporción directa con la importancia del puesto (a trabajo igual, salario igual), es este uno de los principios de nuestra legislación.

Las técnicas más relevantes que pueden ser aplicables a cada factor, son -- principalmente:

- a). Análisis de Puestos.- Es un método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizan en el mismo y los requisitos (conocimientos, experiencia, habilidad, etc.), que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo.*
- b). Valuación de Puestos.- Es un sistema técnico para determinar la im-

portancia de cada puesto, en relación con los demás de una organización, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.**

- c). Gráficas y líneas de Salarios.- Es en este tipo de técnica, donde se deberá determinar técnicamente la estructura de los salarios, lo -- cual se consigue mediante la elaboración de una gráfica de salarios, con sus correspondientes líneas, ya que con esto podremos obtener la posición de ajuste para que dichos salarios sean justos y guarden -- una debida relación entre unos y otros.
- d). Encuestas de Salarios.- Se realizarán mediante la estructura que se de en la decisión que constituye el mercado de mano de obra, dentro del cual la organización opera.
- e). Clasificación de Salarios.- Es en este punto en donde se deberán - formar " clases de grupos ", para facilitar el manejo de los salarios por medio de políticas y técnicas.

- Eficiencia.-

Este factor ocupa un papel fundamental para una buena determinación de los salarios, ya que es lógico y justo que las organizaciones tomen muy en -- cuenta la forma como el puesto es desempeñado, el cual los empleados no siempre desarrollan con la eficacia que el mismo exige.

Las técnicas que pueden ser aplicables para la buena determinación

de los salarios tomando en cuenta la eficacia, son:

a). Incentivos - Directos e Indirectos: .

Es una de las técnicas más objetivas de remunerar la diversa eficiencia de los trabajadores que desempeñan las mismas funciones de un -- mismo puesto.

b). Calificación de Méritos:

En este punto, se premian los méritos que el trabajador logra por en cima de lo mínimo normal, exigible en el puesto.

c). Normas de Rendimiento:

Es conocida con el nombre de estándares de realización. Su objetivo principal es la comparación de diversos aspectos, conforme a las metas previamente fijadas.

d). Ascensos y Promociones:

Se basan principalmente en el desarrollo y desempeño de las funcio--nes encomendadas en un puesto determinado, esto en relación a la eficiencia del empleado y con el fin de tomar una posición jerárquica.

e). Aumentos de Salarios:

Su determinación se realiza mediante la apreciación del desempeño -

del empleado en el puesto, ya que este tipo de técnica no tiene carácter técnico en la organización.

-
- * : Arias Galicia Fernando.- Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México 1979, pág. 177.
- ** : Reyes Ponce Agustín.- Administración de Personal, Segunda Parte, Ed. Limusa, México 1982, pág. 26, 29.

1.4. IMPORTANCIA.-

Existen actualmente varias corrientes dentro de las empresas , que tienden a lograr un mejor clima de relaciones humanas. Se ha enfocado el interés específicamente en el aspecto de motivación y se ha considerado que este es un elemento importante en las relaciones del jefe y subordinado.

Todos estos esfuerzos, corrientes y teorías que tienden a mejorar - la actitud del personal, dentro de una organización, serían inútiles y aún contraproducentes, si se apoyan en una estructura de sueldos débil y arbitraria.

Para lograr unas relaciones armoniosas en la empresa, necesitamos - establecer una sólida estructura de sueldos que permita retribuir al personal -- sobre bases sanas y justas.

Cuando el personal tenga la conciencia de que los sueldos tienen relación directa con la contribución de cada persona a la productividad de la empresa, entonces podremos mejorar el clima de trabajo con otros esfuerzos complementarios, como serían: Capacitación, Desarrollo y Comunicación.

Antes de que se trate la motivación y los planes de desarrollo, debe construirse un sistema formal, que regule la distribución de la nómina en la empresa.

Si no existe un sistema eficaz de administración de sueldos, serán inútiles todos los esfuerzos por mejorar la actitud y la productividad del personal.

Por las razones anteriores, podemos afirmar sin que esto constituya una exageración, que la administración efectiva de sueldos, debe representar el principal símbolo de equidad y el más elemental cauce de la justicia social dentro de la organización.

CAPITULO 2 .- SISTEMA DE VALUACION EN LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y

SALARIOS.

Son varios los sistemas existentes para la realización de la valuación de puestos; algunos de los cuales son muy sencillos, aunque hay otros más complicados. Ya que no siempre los sistemas de valuación conocidos pueden ser -- aplicados para todas las organizaciones; su funcionalidad dependerá fundamentalmente del número de puestos existentes en la institución, de sus funciones a desempeñar y de la diferencia que exista entre ellos.

Sin embargo, todos están destinados a hacer posible que la dirección determine cuánto ha de pagarse por una labor en relación con otras, basándose, -- principalmente, en lo que dictamine la Comisión Nacional de Salarios Mínimos, con forme a las Comisiones Regionales en donde se encuentre la organización (Art. 94, Ley Federal del Trabajo), a los factores que determinan los salarios (puesto-eficiencia) y a lo que indica el Art. 90 de la Ley Federal del Trabajo..." salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales del trabajador, así como las de su familia y de proveer la educación obligatoria a los hijos".

A continuación, hacemos un resumen de cada uno de los sistemas de valuación más utilizados y conocidos en la actualidad, así como sus principales ventajas y desventajas.

2.1. SISTEMA DE GRADACION PREVIA.-

Este sistema de valuación, es también conocido con el nombre de Sistema de Clasificación, a través de éste, los puestos son clasificados y ordenados

en forma decreciente, en términos de sus diferencias en niveles o grados de funciones, responsabilidades y requisitos; el puesto es considerado y evaluado como un todo y es comparado con otro, con el fin de determinar su posición relativa en la gradación.

En esta forma, el puesto que se realiza, siguiendo un nivel más simple, rutinario, será el que se coloque en la parte más baja de la gradación y -- los puestos restantes, ocuparán un lugar ascendente a éste, tomando en cuenta sus funciones, responsabilidades y requisitos.

Este sistema es simple y barato de implantar y administrar. Rara vez se usa, ya que fue uno de los primeros en desarrollarse y resultó útil cuando un número relativamente grande de empleados, trabajaron en pocos puestos. A medida que se aumentó el número y la diversidad de los puestos, el sistema se hizo menos efectivo, debido a la creciente dificultad para definir la escala de gradación.

- Ventajas -

- Es relativamente fácil de aplicar.
- La gradación puede hacerse rápidamente.
- Su instalación es relativamente poco costosa.

- Desventajas -

- No tienen normas definidas o concretas, contra las cuales determinar la gradación.
- El ordenamiento puede ser superficial, puesto que no se consideran con de-

talle los factores fundamentales de los puestos.

- Puede resultar una confusión en puestos con títulos semejantes.
- Es difícil encontrar suficientes calificadores con conocimientos adecuados para todos los puestos.
- El sistema es difícil de operar, conforme aumenta el número de puestos y a la complejidad de los mismos.
- La determinación de la posición de un puesto en la gradación, puede estar sujeta a la influencia del sueldo existente.
- Los calificadores pueden estar calificando a las personas que ocupan el puesto y no a los puestos en sí.

Lic. Romero Betancourt Samuel.- Apuntes Originales (BANOBRAS).
Reyes Ponce Agustín.- Administración de Personal, Segunda Parte, Ed. LIMUSA,
México 1982, pág. 46.

2.2. SISTEMA DE ALINEAMIENTO O VALUACION POR SERIES.-

Este sistema de valuación consiste en el ordenamiento de los puestos que existan en la organización, valiéndose, para élllo, del promedio de las series de orden, formadas por cada uno de los miembros de un Comité de Valuación respecto a los puestos.

Dicho Comité es indispensable para el buen funcionamiento de este -- sistema; ya que su integración se recomienda que sea de empleados pertenecientes a la institución (6), los cuales sean representativos, tales como: supervisores, -- representantes de los trabajadores, miembro del departamento de personal -analista- y un técnico asesor, siendo éstos los que en un momento dado, valuarán los -- puestos basándose fundamentalmente en la descripción de sus funciones y requisitos de éstos.

Para hacer el ordenamiento de los puestos, es conveniente que cada -- uno de los miembros del Comité tenga en su poder un número igual de tarjetas a -- los puestos a evaluar, por ejemplo: si son 8 puestos a evaluar, los miembros de -- dicho Comité tendrán 8 tarjetas; estas tarjetas tendrán el nombre del puesto, así como una breve descripción del mismo, ya que éstas permiten colocar el puesto de acuerdo a su importancia y así proporcionar una escala de valuación.

Es ya en este sistema donde los valuadores señalan que para toda va-
luación de puestos, es indispensable que existan y sean tomados en cuenta los --
puestos tipo de la organización, que serán de gran auxilio para fijar la relación
que debe existir entre los demás, ya que estos puestos deberán ser representativos
de los existentes y deberán estar sujetos a una serie de requisitos, tales como:

- a). Que su contenido no esté fácilmente sujeto a discusiones.
- b). Que no sufran cambios frecuentes; ni en obligaciones ni en salarios.
- c). A que sean de los más sobresalientes y característicos de la organización.

Siempre se escogerá como puesto tipo, uno que se halle en la infima categoría de los que se pretenda evaluar y otro de la máxima; los demás puestos se seleccionarán conforme a sus salarios que se encuentren a distancias simples. El número de puestos tipo que se usen, dependerá de la magnitud de la institución, pero nunca deberán ser mayores de un 20% del total de los mismos, ya que se perdería la finalidad del sistema.

- Ventajas -

- Su implantación es rápida y fácil de entender.
- Supone mayor seguridad.
- Representa un promedio de apreciación que refleja una mejor realidad a la valuación.
- Permite la intervención de empleados para recopilar opiniones.
- Su funcionalidad es relevante en empresas de escaso personal.
- Su instalación es poco costosa.

- Desventajas -

- Valga al puesto como un todo, sin considerar los elementos que lo integran.
- Representa un promedio de apreciación subjetiva, ya que no se funda en elementos técnicos.

- La determinación de la posición de un puesto en el ordenamiento, puede estar influido por el sueldo.
- Que los integrantes del Comité estén valuando al empleado y no al puesto en sí.

2.3. SISTEMA DE COMPARACION DE FACTORES.

Principalmente, este sistema de valuación consiste en ordenar los puestos y analizarlos, tomando como base fundamental los diversos factores que lo integran, que son usualmente cuatro: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Dicho sistema de valuación puede ser considerado como un perfeccionamiento del Sistema de Valuación por Alineamiento, ya que como en éste, será indispensable la integración de un Comité de Valuación y la selección de - puestos tipo.

Seleccionados los puestos tipo y los factores que se usaron, se de terminará, ante todo, el salario que corresponda a cada uno de los puestos. Es aquí donde los valuadores, integrantes del Comité, distribuirán ó desglosarán ese salario entre los diversos factores adoptados; después se promedian las cantidades que los valuadores asignaron a los puestos, dentro de cada factor. Los - números que indiquen ese orden, representarán una escala de salarios por factor.

Teniendo dicho promedio, se continuará con una valuación por alineamiento, tomando en cuenta uno solo de los factores adoptados. Esto quiere decir, que se tomará un factor del puesto-tipo donde cada miembro del Comité valorará en forma de alineamiento independiente, obteniendo la promediación de factor estudiado, colocándose ésta en una columna denominada " Serie Final " (S.F.).

Ya obtenidas todas las series de los factores considerados para cada uno de los puestos-tipo, el jefe del Comité ordenará los resultados finales (R.F.) de cada alineamiento, en formato único que mostrará la promediación final hecha - para cada uno de los factores empleados, con el fin de realizar una comparación -

de órden de puestos con la escala de salarios. Dicha comparación será entre los resultados de los dos grupos de series finales obtenidas (formación, series de funciones a cada factor, registro general de las series formadas por factor) y - el que obtuvo como resultado del procedimiento de distribución del salario entre los factores y el de formación de series de cada factor.

El objetivo principal de esta comparación, es la determinación de casos que coincidan y en los que difieran, ya que es aconsejable que cuando difieran los casos (puestos), se realice un ajuste de ambas partes, mediante una negociación de aumento ó disminución de salario. Pero si su diferencia es notable y no se llega a un acuerdo, el Sistema de Comparación de Factores recomienda que sea eliminado el puesto-tipo problemático.

Para finalizar el Sistema, los miembros del Comité, ya eliminando los puestos-tipo con desajustes, establecen que los puestos restantes sean ordenados en una cédula final, para así realizar una comparación de escalas.

- Ventajas -

- La comparación de funciones entre un puesto y otro, asegura que los puestos son comparados en sus características comunes.
- Es relativamente fácil de emplear.
- Analiza el puesto, ya no en su conjunto, sino desglozándolo en sus elementos y factores.
- El uso de un número reducido de factores hace sencillo su manejo.

- Desventajas -

- La inclusión de la escala monetaria limita la apreciación objetiva de los -- puestos.
- El uso de un número escaso de factores, limita la apreciación de la realidad.
- La implantación del Sistema es lento.
- Es laborioso y se presta para que existan muchos errores de valuación.
- Los resultados de valuación son más difíciles de explicar a los trabajadores- empleados.

2.4. SISTEMA DE VALUACION POR PUNTOS.

Dicho sistema es probablemente el más ampliamente utilizado en las empresas actuales y el que predomina sobre cualquier otro. Si bien en los Sistemas enunciados la integración de un Comité de Valuación es indispensable, en este sistema no lo es, por no descansar en promedio de opiniones. Con todo, prácticamente siempre se forma dicho Comité.

Tampoco la determinación de puestos-tipo es estrictamente necesario en el presente caso, porque en él, los puestos pueden valuarse en cualquier orden, e independientemente entre sí, mediante la utilización de un patrón para medir - las diferencias entre los puestos, con la aplicación de una escala de puntos realizada en base a los siguientes pasos:

- Se selecciona y definen los factores comunes a todos los puestos a valuar.
- Se selecciona y define el número de grados que serán distribuidos dentro de cada factor.
- Se realiza la ponderación de factores.
- Se asignan valores en puntos.

El puesto por valuar es medido, factor por factor, contra una escala que se ha preparado. Después se selecciona el grado de la escala que con respecto al factor considerado, mejor describa las características del puesto que se valúa. Asignando al puesto, el valor en puntos que se había señalado para ese grado.

Quando se ha elegido el grado adecuado para cada factor del puesto y los valores en puntos correspondientes se han ordenado, los valores son sumados.

Esto representa el valor final en puntos del puesto en consideración.

- Ventajas -

- Se emplea una gráfica descriptiva considerada por muchas autoridades como más confiables y válidas en cualquier otro procedimiento.
- Como las definiciones de los grados son redactados en términos aplicables a los puestos calificados, su empleo es relativamente fácil.
- Los valores de los puntos en los puestos, muestran la diferencia entre los puestos en valor numérico.
- Este sistema es menos susceptible de manipulación.
- Permite, con facilidad, la colocación de los puestos en las clases.
- El puesto no es valuado como un todo, sino que es analizado en sus elementos que le componen.
- El sistema es fácil de ser entendido y comprendido por los interesados (empleados).
- Analiza en forma más completa, los diferentes subfactores de los elementos (factor), que integran el puesto.

- Desventajas -

- Se requiere de un alto grado de habilidad para seleccionar los factores correctos y sus grados, así como para redactar definiciones claras y comprensibles de los mismos.
- La distribución de los factores de ponderación para cada factor, es relativamente difícil; así como la asignación de puntos a cada grado.
- La asignación de los valores en puntos, es hecha más o menos arbitrariamente.

- La implantación del sistema es lenta.
- Se requiere bastante trabajo de oficina.

División de Sueldos y Salarios.- Apuntes Originales (BANOBRAS).
Reyes Ponce Agustín.- Administración de Personal, Segunda Parte, Ed. LIMUSA,
México 1982, pág. 58.

2.5. OTRO SISTEMA.

Las organizaciones en la actualidad, establecen sus sistemas de administración de sueldos y salarios basándose en principio, a sus necesidades par-
ticulares, tendiendo a la creación de sistemas "sui-generis", es decir, sistema-
tizados en forma particular, tomando de cada uno de ellos lo que se adapte a su
empresa, logrando de esta forma, la adecuación a sus requerimientos.

Ultimamente en nuestro País se ha venido adoptando en forma muy ge-
neral, el " SISTEMA DE VALUACION Y DESCRIPCION DE PUESTOS DE HAY Y ASOCIADOS ",
también conocido con el nombre de " Perfiles y Escalas ". Es muy similar al sis-
tema de puntuación, con la diferencia de que el sistema que nos ocupa, es el más
utilizado para valorar puestos a nivel de altos ejecutivos.

Para su mejor entendimiento, podemos sintetizar lo más sobresaliente
de su operación, de la siguiente manera:

- a). Se realizan los análisis de los puestos.- En el sistema se le cono-
ce con el nombre de descripción de puestos, tratando de obtener un
gran número de datos, no solo de lo impersonal que el puesto impli-
ca, sino también de lo que realiza la persona concreta que lo ocupa.
- b). Cada descripción de puestos es estudiada por el Comité de Valuación
de la organización (un grupo representativo de ejecutivos de la em-
presa, ayudados y guiados por un consultor de gran experiencia). -
Para hacer la valuación se emplean sólo tres factores:

- HABILIDAD.
- SOLUCION DE PROBLEMAS.
- RESPONSABILIDAD.

Usando tablas de valuación, se asignan puntos por factor a cada -- puesto. El número total de puntos, representa la dificultad relativa (habilidad y solución de problemas), del puesto y la importancia (responsabilidad), que tiene para la empresa.

- c). Una vez que se ha asignado a todos los puestos sujetos a la valuación y se han hecho las revisiones necesarias, que garanticen un -- juicio sólido, se establecen las bases para la equidad interna.
- d). Se prepara una gráfica de dispersión, que indique el sueldo que se paga por cada puesto, en relación al número total de puntos de contenido del puesto. Esto proporciona un medio para examinar el grado existente de equidad interna y comparar la práctica actual del sueldo de la empresa, con los sueldos de otras.
- e). La línea media actual de la empresa, se compara con las líneas me--dias de otras empresas, los directivos deciden entonces, donde quieren establecer su línea de política en relación a la línea media de las demás empresas que compitan por el mismo personal.

El establecimiento de la línea de política de la empresa, determina el grado de equidad interna y competencia externa que tendrá el programa de administración de sueldos. Mediante revisiones periódicas a los cambios en el conteni

do de los puestos y a las prácticas de otras empresas, seguidas de una acción -- adecuada, se aseguran la continuidad de la equidad del programa y el nivel competitivo.

CAPITULO 3.- ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS.

- a). SU UTILIDAD DENTRO DEL CAMPO DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS EN LA BANCA MEXICANA.

Existe, en la actualidad, gran número de definiciones para expresar el término de análisis de puestos, aspecto que estudiaremos más adelante, sin embargo, consideramos de suma importancia enunciar primeramente la utilidad que -- tiene esta función:

- Para proporcionar los datos necesarios que determinan el valor relativo de - los puestos, dentro del ámbito de valuación de los mismos.
- Para determinar los requisitos contra los cuales puede medirse la eficiencia del empleado, punto importante para la calificación de méritos.
- Para determinar los requisitos necesarios para ocupar un puesto, punto fundamental para el reclutamiento y selección de personal.
- Para proporcionar la información detallada sobre lo que el trabajador debe hacer al realizar su trabajo, factor utilizado en capacitación.
- Para proporcionar los datos necesarios del puesto para aconsejar a los trabajadores, siendo este un factor auxiliar en el consejo vocacional.
- Para proporcionar los datos sobre las obligaciones y responsabilidades de - cada puesto, en cada una de las áreas de la operación importante, para la re

estructuración de la organización y adecuación entre el empleado y la administración.

- Para clasificar los puestos en directivos, administrativo, profesionales y de no supervisión, con objeto de determinar las excepciones a los requisitos legales sobre el salario mínimo.

- Para proporcionar la información sobre la operación y los procedimientos seguidos, parte fundamental en la elaboración de Manuales de Operación y de Procedimientos.

3.1. DEFINICIONES DE ANALISIS DE PUESTOS.

Todo empleado integrado a una organización, requiere ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado, en función fundamental de su puesto. Siendo éste la unidad básica de trabajo, ya que es evidente que a partir de su correcta definición y estructuración, dependerá la iniciación tecnificada de la administración de recursos humanos, dado que las actividades a efectuar en una organización se realizará por medio de las divisiones, departamentos o secciones que existan en la misma, pero ésta siempre concretará dichas actividades a nivel de cada puesto.

Ahora bien, si tomamos en cuenta las funciones que se tengan que realizar, encontraremos que se deben tomar en consideración ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, ya que las condiciones de trabajo antes enunciadas, variarán en cada caso.

Es por ésto, importante examinar las características de cada puesto y de este modo, establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con éxito; para esto, nada mejor que llevar a cabo un análisis de puestos.

Se presentan a continuación, algunas de las definiciones más completas y comprensibles que nos ayudarán a entender el término de análisis de puestos que nos ocupa, que nos hacen especialistas en la materia.

- a). Según el Maestro Fernando Arias Galicia, define el análisis como -- " el método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente -

cada una de ellas ", así pues, dicho en otras palabras y enfocado a la materia que estudiamos, el análisis de puesto es un método cuya finalidad es determinar las actividades que se realizan en el puesto, los requisitos (conocimientos, experiencia, habilidades, etc.), que deben satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y -- las condiciones ambientales que estriban en el sistema donde se encuentra.

- b). Chruden y Sherman.- " El análisis de puestos es el proceso de reunir, analizar y registrar la información relativa a los puestos.
- c). El Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, N.L., lo define como " una técnica que por observación y estudio, determina y reporta la información relativa a la naturaleza de un puesto específico, para lo cual determina las tareas comprendidas, así como los conocimientos, capacidad y responsabilidad requeridos por el empleado para desarrollar satisfactoriamente dichas tareas."
- d). E. Lanhman define el análisis del trabajo como " el proceso para el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo es pecífico, mediante la observación y el estudio ". Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimien tos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para - su adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todos los demás.
- e). Otra de las definiciones que menciona el Lic. Romero Betancourt Sa-
muel, del análisis de puestos, es: la técnica que nos permite dividir

y ordenar científicamente el puesto, haciendo así posible que establezcamos en forma clara su contenido.

Se considera de suma importancia, antes de entrar a la práctica del análisis de puestos, señalar que se debe de evitar la confusión del término antes señalado, con el de tiempo y movimientos, pues aunque los dos nos proporcionan - datos referentes al puesto, el estudio de tiempos y movimientos se relacionan -- más con la Ingeniería Industrial que con la función de personal.

El análisis de puestos nos revela más ampliamente lo que el trabajador hace, las calificaciones que debe obtener y sus resultados se reúnen en forma descriptiva y narrativa.

En cambio, el estudio de tiempos y movimientos se relaciona con los detalles de las actividades desempeñadas. Para su utilización se emplea el cronómetro, la fotografía o los tiempos estándar que se han fijado de antemano; tiene una relación estrecha con la naturaleza de los movimientos que se ejecutan, el - tiempo y la distancia empleados y la secuencia de los movimientos al realizar las tareas de un puesto.

Arias Galicia Fernando.- Administración de Recursos Humanos, Ed.Trillas,México 1979,pág.177.

Chruden y Sherman.-Administración de Personal, Ed.C.E.C.S.A., México 1973,pág.114
Lic. Romero Betancourt Samuel.- Apuntes Originales (BANOBRAS).

Lanham H.- Valuación de Puestos,Ed.C.E.C.S.A.,México 1969,pág.163.

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.- Apuntes, México -- 1969,pág.45.

3.2.- PARTES QUE INTEGRAN EL ANALISIS DE PUESTOS.

Es conveniente señalar que las partes que integran el análisis, dependerán principalmente del tipo de puesto que se pretende estudiar, ya que se conoce de antemano que no todos los puestos de una misma organización, tienen los mismos requisitos, características y responsabilidades.

Pero para este estudio, se considera que las partes fundamentales que deberán contener el análisis de puestos, serán aquellas que faciliten la objetividad en la preparación y que permitan una visión conjunta de los diferentes aspectos del análisis, dichas partes del puesto son:

- Generales -

Se buscará la información que permita localizar al puesto, tanto en la estructura de la organización, como físicamente en las instalaciones de la misma. Asimismo, se solicita precisar el nombre y puesto del jefe inmediato, tanto como conocer el horario a que está sujeto el empleado al puesto.

- Descripción Genérica -

Consiste en una definición o resumen de las actividades del puesto, considerado como un todo, debiendo ser breve y objetiva.*

- Descripción Específica -

Menciona una exposición detallada de las funciones que realiza un

empleado en un puesto determinado.

Presenta en forma concisa, una descripción cabal y completa de las tareas delineando la identidad, propósito y contenido de cada trabajo.

Debe procurarse la separación de las actividades continuas de las - periódicas o eventuales. Es aconsejable en este punto, describir las funciones en orden lógico, partiendo de las funciones más generales a las más concretas comprendidas en ellas.

- Especificación del Puesto -

En la especificación se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, los que, si bien se refieren al trabajador, no están vinculados a una persona determinada, sino que deben exigirse a cualquiera que lo ocupe.

Dentro de las técnicas de administración de personal, estos requisitos se conocen con el nombre de " factores ".

Todos los que se usan, caben dentro de las categorías de: Habilidad, Esfuerzo, Responsabilidad y Condiciones de Trabajo.

En lo concerniente a la habilidad, suelen otros especialistas, colocar factores tales como: adaptabilidad a diversos puestos, conocimientos de equipo de operación, de métodos, destreza manual, don de mando, etc.

En la categoría de " esfuerzo ", pueden enumerarse entre otros factores : atención continua, esfuerzo físico, mental, auditivo, visual, etc.

La responsabilidad puede referirse a : calidad, cantidad, dinero, - costos, procesos, seguridad, etc.

Las condiciones de trabajo comprenden factores como: ambiente circunstante (cálido, húmedo, con ruidos), peligro de accidentes de trabajo y enfermedades.

Sin embargo, se considera importante hacer mención que en algunos - casos el factor esfuerzo se sustituye por otro más amplio, " requisitos físicos y mentales ", para que de esta forma se puedan comprender otros factores, tales como, sexo, edad, estatura, etc.

El número y clase de los factores empleados, estarán sujetos de utilización a los objetivos que se destine el análisis de puestos.

En lo referente a los factores que son utilizados, partiendo de los fundamentales (habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo), cabe mencionar que algunos autores suelen considerarlos como subfactores de los factores fundamentales, en la realización de la valuación de puestos.

- Perfil -

Es esta ya, la última parte del análisis en donde se conoce el perfil del que debe ocupar un puesto determinado y antes examinado, tomando en cuen

ta todos los rasgos físicos y las características psicológicas que se requieran, tanto como las partes anteriores que integran el análisis de puestos.

Como parte final, se aconseja que se incluyan los comentarios del entrevistador sobre los puestos que considere importantes a discutir.

Una vez que se han citado las partes que integran el análisis de -- puestos, cabe señalar que el responsable del programa de análisis, en este caso que estamos estudiando, sería el Departamento de Personal, en colaboración directa con la División de Administración de Sueldos y Salarios de la Organización.

Debido al hecho de que al efectuar el análisis de puestos es una - tarea laboriosa y difícil, es necesario tomar algunas decisiones básicas y preparar algunos planes con anterioridad a su realización efectiva. Veamos algunas de las más importantes, mismas que se llevarán a la realidad en el aspecto práctico de la elaboración del presente estudio:

- a). Determinación del método para obtener los datos sobre los trabajos.
- b). Selección de personal para obtenerlos.
- c). Determinación del tipo de información que debe ser obtenida.
- d). Preparación del personal responsable, para la obtención de los datos de los trabajos.

* Arias Galicia Fernando.-Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, Méx. 1979, pág. 183, 185.
División de Sueldos y Salarios.- Apuntes Originales (BANORRAS).
Reyes Ponce Agustín.- Análisis de Puestos, Ed. LITRISA, México D81, 5a. edición, pág. 25, 24.

3.3. - METODOS DE RECOPIACION DE INFORMACION.

Una vez establecida la utilidad que tendrá el análisis de puestos, dentro del campo de la administración de sueldos y salarios, es necesario proceder a la recopilación de la información sobre cada puesto; esta información la podemos obtener a través de métodos, tales como la observación directa, la entrevista al ocupante del puesto, informes de los jefes inmediatos, así como de cuestionarios.

Para la obtención de la información requerida para el estudio del análisis de puestos en nuestra organización, fueron utilizados básicamente dos métodos que son:

- Método de cuestionario y
- Método de entrevista.

Sin embargo, se considera conveniente citar una ligera descripción de como efectuarlo. Todo esto con el único fin de que la información obtenida o recabada, sea lo más apegada a la realidad.

1. Método de Cuestionario:

En este método, la información se obtiene mediante la respuesta que el empleado, el supervisor o ambos, dan a un cuestionario que cubre todos los aspectos de un trabajo y del ambiente en el cual se realiza.

Dichos cuestionarios, con las respuestas, son regresados al análisis

ta del puesto, quien las comprobará respecto a su veracidad y posteriormente, la información que contienen, es preparada para la redacción de la descripción del puesto.

2. Método de Entrevista:

En la aplicación del método de entrevista, el analista tiene que realizar una serie de preguntas al empleado o al supervisor ó a ambos; esto con el fin de obtener la información sobre el trabajo, así como las condiciones en las cuales se realiza. El analista debe, en primer término, observar al empleado durante la realización de una jornada de trabajo completa, antes de formular preguntas sobre lo que hace. Debe tomar notas completas y detalladas tanto como sea posible, indicando todos los aspectos que no entienda completamente. Ya que el analista haya obtenido la suficiente información mediante la observación, deberá de realizar una serie de estudios sobre los datos que ha registrado, con objeto de determinar si no hay algunas anomalías o faltantes en la información recabada. Debe entonces anotar los aspectos en los que se considere necesaria la explicación adicional. Con estos puntos en mente, el analista debe realizar la entrevista al empleado, supervisor ó a ambos. Es aconsejable que se realice a ambos, con objeto de que cada uno pueda contribuir con sus conocimientos en información sobre el puesto. Se obtienen, normalmente, datos más completos y precisos, cuando se sigue este procedimiento.

Siendo la entrevista uno de los métodos más importantes para la recopilación de la información referente a las actividades de un puesto,

se considera conveniente mencionar algunas recomendaciones que deberá tener en cuenta la persona encargada de su aplicación (analista), cuando se efectúe la entrevista.

- a). Preséntese; exponga brevemente el motivo de su visita, haciendo referencia a la información que por medio de la campaña motivacional, debió recibir el entrevistado.
- b). Préstese a contestar o bien a aplicar los puntos que desee el entrevistado, a fin de lograr su confianza y su buen estado de ánimo.
- c). Trate de seguir el orden de su cuestionario; sin embargo, si considera que el cambiarlo ayuda a su resolución, hágalo así.
- d). Formule sus preguntas claramente, si es necesario adecúe la pregunta a su entrevistado, siempre y cuando no cambie el sentido de la misma. Ayúdele a entender las preguntas, pero no a contestarlas.
- e). No sugiera ningún tipo de respuesta, ya que esto significaría que la información recibida no tendría un valor real.
- f). Cuando exista una pregunta abierta, no anote la respuesta hasta que haya verificado que es precisamente lo que quiere decir el entrevistado.
- g). Escuche con atención y muestre interés por lo que conteste el entrevistado.

- h). No haga exclamaciones ó gestos, ni se ría de las respuestas, ya que estropearía el clima adecuado para la entrevista.
- i). No haga comentarios sobre los resultados del estudio del puesto o hacer comentarios de sus efectos.
- j). No olvide que esta técnica se refiere al puesto, no a la persona - que lo ocupa.

3.4. IMPORTANCIA.

El análisis de puestos, además de ser de gran utilidad para la buena organización y funcionamiento de las empresas, su conveniencia de utilizarlo radica en el hecho de que por medio del mismo se satisfacen diferentes tipos de requisitos, algunos de los cuales, más importantes, los hemos enunciado de la siguiente manera:

a). Necesidad Legal.

Nuestra Ley Federal del Trabajo, en su Artículo 25, Fracción III, establece que deberá tenerse por escrito el servicio o servicios que deban prestarse, los que determinarán con la mayor precisión posible. Asimismo, el Artículo 47, Fracción XI, nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato, sin incurrir en responsabilidad al " desobedecer el trabajador al patrón ó a sus representantes ", sin causa justificada, siempre que se trate de trabajo contratado. Por último, el Artículo 34, en su Fracción IV, marca como obligación de los trabajadores " ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos ".

Las disposiciones antes señaladas requieren que sean estipuladas con toda claridad y precisión, cuál es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo. Ya que de no ser así, se carecería de base para regular entre contratante y contratado.

b). Necesidad Social.

El hombre moderno pasa una parte considerable de su tiempo en el tra

bajo; tiempo que representa una parte de su vida, es pues necesario reflexionar que no se le puede pedir que renuncie a su personalidad, a sus intereses, sentimientos, etc., sino por el contrario, requiere que su trabajo constituya una forma de realización de su ser. En consecuencia, si las labores que desempeña le -- causan ansiedad, monotonía o le disgustan, será un hombre que se ha declinado a la categoría de componente de la maquinaria productiva de la organización. Por lo que es necesario y urgente que las empresas determinen las tareas que corresponden a cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ser el Titular, a fin de conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar.

c). Necesidad de Eficiencia y Productividad.

La eficiencia en el trabajo y la productividad, son motivo de preocupación constante entre los Administradores, es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, se buscan afanosamente.

Sin embargo, para llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad, se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo (análisis de puestos), a nivel de los puestos que componen la organización.

Arias Galicia Fernando.- Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México 1979, pág. 175, 176.

Cavazos Flores Baltazar.- Nueva Ley Federal del Trabajo, Ed. Trillas, México 1977, pág. 145, 155, 206.

División de Sueldos y Salarios.- Apuntes Originales (BANOBRAS).

3. 5. CASO PRACTICO.

A continuación, se incluye un caso práctico del " Análisis de Puestos ", en donde podemos apreciar cada uno de los pasos seguidos, el cual consideramos como una muestra representativa de la totalidad de puestos analizados.

CASO PRACTICO DE ANALISIS DE PUESTO.

ELABORO _____ CLAVE _____
 APROBO _____ FECHA _____

1.- GENERALES:

1.1.- Denominación del puesto Analista de Sistemas de Sueldos.

¿Que otra(s) denominación(es) tiene? _____

1.2.- Localización en la Organización:

Elabore un organigrama que muestre la posición del puesto dentro de la -
 Organización.

1.3.- Jefe inmediato superior:

Nombre: Lic. Víctor Rolando Díaz Ortíz

Puesto: Jefe de División de Sueldos y Salarios

1.4.- Jornada de trabajo:

De 8:00 a 15:00 alimentación de - - - - a - - - -

1.5.- Localización física:

(Señalar el edificio, piso, departamento o división donde se encuentra -
 el puesto).

Insurgentes Norte No. 423, Nonoalco Tlatelolco, 4o. piso,

Departamento de Sueldos y Salarios.

II.- DESCRIPCION GENERICA.

Describe brevemente en qué consiste el puesto que desempeña:

Analiza e interpreta todos aquellos aspectos (sueldos, compensaciones, cambios de área, etc.), de los empleados con los que cuenta la institución, así como - su análisis y descripción de puestos.

III.- DESCRIPCION ESPECIFICA.

Describe detalladamente en qué consiste el puesto que desempeña, señalando la frecuencia de las actividades requeridas, tanto como los trabajos eventuales, en el cuadro siguiente:

A c t i v i d a d e s	DIAS	QUINCENA		M E S E S	EVENTUAL
	LMMJV	1a.	2a.	EFMMJJASOND	(ESPECIFIQUE)
1) Revisión y lectura de memoranda.	xxxxx	x	x	xxxxxxxxxxxxx	+++++
2) Control de plazas vacantes.	xxxxx	x	x	xxxxxxxxxxxxx	+++++
3) Análisis de cambios área y aumentos sueldo.	xxxxx	x	x	xxxxxxxxxxxxx	+++++

IV.- ESPECIFICACION DEL PUESTO. (requerimientos del puesto)

1. Habilidad.

1.1. Escolaridad.

Primaria:

Secundaria:

Preparatoria o Vocacional:

Pasante: X

Especifique: Administración

Profesional titulado:

Especifique: _____

Maestría o Doctorado:

Especifique: _____

1.1.1. Conocimientos especiales necesarios:

Especifique: _____

Análisis de Valuación de Puestos, Aspectos Fundamentales de Recursos Humanos.

IDIOMAS:

IDIOMAS	REQUIERE LEERLO	LEERLO Y ESCRIBIRLO	REQUIERE HABLARLO	REQUIERE (ESCRIBIR, LEER Y HABLAR)
---------	--------------------	------------------------	----------------------	---

+++++

+++++

1.2. Experiencia:

Cuál es la experiencia mínima que requiere el puesto, para que el empleado en condiciones normales, desempeñe satisfactoriamente las actividades encomendadas:

MESES _____ AÑOS Un año.

Frecuente	Frecuente	XXXXX
Continuo	Continuo	
Medio:		
Esporádico		
Frecuente		

2.2. Esfuerzo Visual.

a). El puesto requiere:

No requiere

Mínimo en :

Esporádico

Frecuente

Constante

Moderado en:

Esporádico

Frecuente

Constante

Intenso en:

Esporádico

Frecuente XXXXX

Constante

2.3. Esfuerzo Físico:

Casi nulos

Mínimos:

Ocasionalmente XXXXX

Frecuentemente

Constantemente

Moderados:

Ocasionalmente

Frecuentemente

Constantemente

Considerable:

Ocasionalmente

Frecuentemente

Constantemente

3. Responsabilidad.

3.1. Por Supervisión:

El puesto requiere de supervisión No de qué tipo _____
 _____ sobre cuántas personas
 _____ a quién reporta Jefe de Administración de Sueldos y
Salarios. (Jefe inmediato).

3.2. Por Relaciones:

Mencione el grado de habilidad que el puesto requiere de su ocupante, en función de la frecuencia y trascendencia para establecer relaciones internas o externas, con el fin de lograr el desarrollo eficiente de las funciones asignadas.

Requiere de habilidad frecuente para tener relaciones de trabajo - con personal interno y externo de la institución, para solicitar in formación de gran importancia.

3.3. Por confidencial o en datos.

¿ El puesto requiere que el empleado tenga acceso a información confidencial para desempeñar las actividades encomendadas ?

SI X NO _____ con qué frecuencia Constantemente.
de qué importancia Considerable.

3.4. Por trámite:

La demora en la realización de las actividades del puesto, afectan al desarrollo de otras funciones ?

SI x NO _____ a qué nivel Gerencial.

4. Condiciones de trabajo.

4.1. Medio ambiente:

Las funciones del puesto se desarrollan en :

- _____ Invariablemente agradable
- _____ Frecuentemente
- XXX _____ Esporádicamente
- _____ Esporádicamente desagradable
- _____ Frecuentemente
- _____ Invariablemente
- _____ Ocasiones en extremo desagradable
- _____ Frecuentemente
- _____ Constantemente
- _____ Intolerable

4.2. RIESGOS PERSONALES.

	*	**	***	
RASPADURAS				* Ocasionalmente
CORTADURAS	x			** Frecuentemente
MACHUCONES	x			*** Constantemente
FRACTURAS				
PERDIDA DE ALGUN MIEMBRO				
INCAPACITARLO TOTALMENTE				
PERDIDA DE LA VIDA				

5. PERFIL.

EDAD 23-28 años _____ SEXO : M ___ F ___ NO IMPORTA _____

ESTADO CIVIL _____ NO IMPORTA _____

Rasgos físicos deseables:

Características psicológicas deseables:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO: _____

OBSERVACIONES:

CAPITULO 4.- SISTEMA SELECCIONADO.

Ha sido de gran importancia describir en qué consisten los diversos sistemas de valuación de puestos más utilizados en las organizaciones, para conocer sus principales ventajas y desventajas, que cada uno de ellos nos proporcionan.

Lo anterior sirvió de base para poder seleccionar el sistema más adecuado a las necesidades de la organización sujeta a estudio. En relación a este comentario, se considera que es conveniente referir las características de la institución, así como las condiciones que prevalecen en la misma.

La organización que sirve a la presente investigación, como se mencionó en el Título de la Tesis, pertenece a la Banca Mexicana: " BANCO NACIONAL DE OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS, S.A. " (BANOBRAS), en donde actualmente desarrollan sus actividades cerca de 4 mil empleados, de los cuales 2,500 pertenecen a la Banca de Fomento y 1,500 a la Comercial.

Se determinó, en principio, que la elaboración del estudio se orientara a nivel de empleados y se estableció que la duración de la investigación sería de cuatro meses. La condición especial del sistema, implica que debe ser aplicable tanto a empleados del área de sueldos y salarios, como del área administrativa, ya que son éstos los que en un momento dado podrían ser los más representativos de todos los puestos existentes en la organización que nos ocupa.

El Banco tiene cincuenta años de haberse fundado y aún cuando existe un clima laboral satisfactorio, los planes de expansión crean la necesidad de es-

tablecer sistemas técnicos de administración de personal, siendo uno de ellos, el de administración de sueldos y salarios.

Para el presente estudio, fue necesario que se formara un Comité - de Valuación, siendo sus integrantes los siguientes:

1. Gerente y/o Subgerente del área a la cual está adscrito el puesto.
2. Subgerente de Personal y/o Representante de la División de Estudios Técnicos.
3. Subgerente de Organización y Métodos.
4. Representante de la División de Sistemas Administrativos.
5. Analista.

A los cuales les presentamos los posibles sistemas de valuación -- que se podrían implantar en la Institución.

La conclusión obtenida fue que dadas las características de la organización y la diversidad de puestos que en ella existen, el sistema de valuación adecuado, era el " SISTEMA DE VALUACION POR PUNTOS ", ya que éste proporcionaría una información más completa y concisa sobre el puesto en sí, tomando en cuenta los diferentes factores que integran el puesto, tanto como los puntos que son asignados a cada uno de ellos.

En el Capítulo 2 (Sistemas de Valuación), de la Tesis, se explica brevemente en qué consiste el sistema que hemos seleccionado (Sistema por Puntos),

así como sus ventajas y desventajas. Esto fue perfectamente estudiado, determinándose que las desventajas en un momento dado serían mínimas, ya que se iba a tener un sistema claro que permitiera evaluar fácilmente cada uno de los puestos y sobre todo, sería de fácil comprensión y entendimiento para los empleados.

4.1. DETERMINACION DE FACTORES.

Se determinó también que los factores que se deberían de tomar en cuenta en el desarrollo del sistema seleccionado, serían aquéllos que proporcionarían la mayor información referente a los puestos a evaluar y que cubrieran todas las características de los mismos. Los factores seleccionados fueron los siguientes:

- Habilidad.
- Esfuerzo.
- Responsabilidad.
- Condiciones de Trabajo.

Cabe mencionar que los factores antes mencionados, fueron seleccionados en base a la naturaleza, importancia y condiciones del Banco sujeto a estudio y de los tipos de puestos predominantes.

Posteriormente, se consideró necesario mencionar los siguientes sub factores que integrarían los factores antes seleccionados y que fueron:

1. En Habilidad:
 - Escolaridad,
 - Experiencia,
 - Criterio,
 - Iniciativa.
2. En Esfuerzo:
 - Mental,

- Visual,
- Físico.

3. En Responsabilidad:

- Por supervisión,
- Por relaciones,
- Por confidencialidad o en datos,
- Por trámites.

4. En Condiciones de Trabajo:

- Medio ambiente,
- Riesgos personales.

4.2. ELECCION DE GRADOS.

Se determinó que el número de grados que se deberían establecer dentro de los anteriores subfactores, dependería fundamentalmente de la complejidad que pudiera tener cada uno de ellos, tanto como de los requerimientos de los puestos de la Institución, es decir, cada subfactor de acuerdo a su aplicación a los puestos, determinaría la conveniencia de ampliarlos o reducirlos, según las necesidades. Por lo tanto, los grados determinados para la investigación, serían de diez por factor; esta decisión fue tomada en base a tres causas fundamentales:

1. Por la complejidad de los puestos a evaluar en esta investigación tanto como los requerimientos de los mismos.
2. Para abarcar el mayor número de características y requerimientos de cada puesto, con el fin de que la valuación de los puestos fuera en un momento dado, más justa y más apegable a la realidad.
3. Para guardar una uniformidad de grados en relación a los factores de los puestos a evaluar.

En consecuencia, se puede decir que los grados de los subfactores de terminarán las diferentes posibilidades o posiciones en las que puede estar un puesto, todo ello de acuerdo a las características de los mismos.

Al final de este Capítulo se presenta el " Manual de Valuación ", -- donde se podrá apreciar, en forma más amplia, lo antes enunciado.

4.3. PONDERACION DE FACTORES.

Este es uno de los pasos más importantes del sistema de valuación seleccionado, ya que consiste en la asignación que se hace a cada uno de los -- factores de un determinado valor que técnicamente se conoce con el nombre de -- " peso " o " porcentaje ", a fin de establecer su importancia relativa en el valor de los puestos, es decir, se ubican de acuerdo a su grado de aceptación que tienen en los mismos.

En consecuencia, se debe procurar que el orden de la ponderación de los factores, reflejen todo o al menos la mayor parte de los puestos, al compararlos con la tabla de valuación. Los factores seleccionados para esta investigación, quedaron ponderados de la siguiente manera:

1.	Habilidad	45 %
2.	Esfuerzo	20 %
3.	Responsabilidad	30 %
4.	Condiciones de trabajo	5 %
	T o t a l :	100 %

Ya teniendo los "pesos " de los factores, se continuará con la ponderación de los subfactores, como se apreciará en el cuadro que se detalla más adelante.

4.4. ASIGNACION DE VALOR A LOS GRADOS.

Con objeto de diferenciar el valor de los grados de cada factor y de dar mayor amplitud a juicio de los valuadores y más flexibilidad a la valuación, se usan los " puntos ", entendiéndose por éstos a una unidad sin valor absoluto, que servirá para medir con mayor precisión la importancia relativa de los puestos.

Existen, en la actualidad, gran número de sistemas para la asignación de valor a los grados, destacándose entre ellos, el " Sistema de Progresión Aritmética ", mismo que se seleccionó para la valuación de los puestos de la Organización.

Fue este sistema, por considerar su aplicación de fácil manejo, el que proporcionaría en un momento dado, una escala más adecuada de valores de los grados, tomando en consideración las características de los puestos.

La distribución de puntos por medio del Sistema de Progresión Aritmética, los pesos o porcentajes sirvió como punto para el primer grado; el segundo, se obtiene multiplicando el punto del primer grado por dos; el tercero, multiplicando por tres, el resultado del segundo y así sucesivamente, quedando en forma definitiva como se muestra en el siguiente cuadro:

4.5. MANUAL DE VALUACION DE PUESTOS.

Se presenta a continuación, el " Manual de Valuación de Puestos ", que fué utilizado para la elaboración de la valuación de los puestos de la organización sujeta a estudio y donde se definen cada uno de los factores establecidos, sus grados y puntuaciones correspondientes.

1. FACTOR HABILIDAD

DESCRIPCION: CONJUNTO DE CARACTERISTICAS Y APTITUDES QUE DEBE REUNIR EL OCUPANTE DEL PUESTO.

1.1. SUBFACTOR ESCOLARIDAD:

DESCRIPCION: GRADO MINIMO DE INSTRUCCION REQUERIDA PARA DESARROLLAR LAS FUNCIONES DEL PUESTO.

<u>GRADO</u>	<u>D E S C R I P C I O N</u>	<u>PUNTOS</u>
I	El puesto requiere saber leer y escribir	20
II	El puesto requiere haber cursado estudios de primaria completos.	40
III	El puesto requiere haber cursado estudios parciales de secundaria o equivalente ó haber cursado estudios elementales sobre mecanografía, archivo, contabilidad, -- dibujo, etc. (mínimo de seis meses).	60
IV	El puesto requiere haber cursado estudios completos de secundaria o su equivalente, o bien haber cursado estudios completos sobre taquigrafía, mecanografía, dibujo, contabilidad, etc. (de uno a dos años).	80
V	El puesto requiere haber cursado estudios completos de preparatoria o su equivalente, o bien requiere haber -- cursado, después de secundaria, una carrera comercial completa, o haber recibido enseñanza técnica avanzada, en cursos especializados sobre dibujo, contabilidad, mecánica, etc., aplicables específicamente a las actividades del puesto.	100
VI	El puesto requiere haber cursado y terminado además de la preparatoria, una carrera técnica superior en campos especializados, generalmente de duración no mayor de --- tres años.	120
VII	El puesto requiere haber cursado y concluído una carrera superior o universitaria equivalente a cuatro o cinco -- años de una carrera profesional.	140
VIII	El puesto requiere haber cursado y concluído, una carrera superior o universitaria, así como de la obtención del título correspondiente, el cual es fundamental por la naturaleza misma del puesto.	160
IX	El puesto requiere haber cursado estudios sobre una especialidad adicional, relacionada con el título profesional, aplicable directamente al desarrollo de las funciones asignadas al puesto.	180

<u>GRADO</u>	<u>D E S C R I P C I O N</u>	<u>PUNTOS</u>
X	El puesto requiere haber cursado estudios sobre maestría o doctorado, aplicables directamente al desarrollo de las funciones asignadas al puesto.	200

1.2. SUBFACTOR EXPERIENCIA:

DESCRIPCION: TIEMPO MINIMO QUE REQUIERE EL OCUPANTE EN EL EJERCICIO DE FUNCIONES SIMILARES.

I	El puesto no requiere experiencia previa.	13
II	El puesto requiere dos meses de experiencia.	26
III	El puesto requiere de cuatro meses de experiencia.	39
IV	El puesto requiere seis meses de experiencia.	52
V	El puesto requiere un año de experiencia.	65
VI	El puesto requiere dos años de experiencia.	78
VII	El puesto requiere tres años de experiencia.	91
VIII	El puesto requiere cuatro años de experiencia.	104
IX	El puesto requiere cinco años de experiencia.	117
X	El puesto requiere seis años de experiencia o más.	130

1.3. SUBFACTOR CRITERIO:

DESCRIPCION: SE REFIERE A LA FORMULACION Y APLICACION DE JUICIOS PERSONALES, ES DECIR, LA COMPRESION, INTERPRETACION Y PROPOSICION DE IDEAS, PROCEDIMIENTOS Y SISTEMAS TENDIENTES AL DESARROLLO ADECUADO DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO.

I	El puesto requiere de la comprensión de instrucciones - fijas y concretas para la realización de actividades sencillas, no requiere de toma de decisiones.	5
II	El puesto requiere de la comprensión de instrucciones variables, pero claras y concretas, para la realización de una o varias actividades de cierta complejidad, no requiere tomar decisiones.	10
III	El puesto requiere de la comprensión de instructivos, reglas o normas, claras y concretas, que indican la forma de actuar, aún cuando en ocasiones requiere de la aplicación de juicio del ocupante en la toma de decisiones sencillas.	15

<u>GRADO</u>	<u>D E S C R I P C I O N</u>	<u>PUNTOS</u>
IV	El puesto requiere de la comprensión de instructivos, reglas o normas, que invariablemente consideran dos o más indicaciones alternativas para actuar, en base a las cuales el ocupante debe tomar decisiones sobre la forma de aplicarlas.	20
V	El puesto requiere de la comprensión de procedimientos - establecidos para la realización de actividades diferentes, relacionadas entre sí que implican la necesidad de tomar decisiones de trascendencia para un desarrollo normal del puesto.	25
VI	El puesto requiere de la necesaria comprensión e interpretación de procedimientos y disposiciones legales y/o técnicas para la ejecución y coordinación de varias actividades, con un alto grado de complejidad y conforme a programas y presupuestos señalados para ello.	30
VII	El puesto requiere de la comprensión e interpretación de políticas, programas y presupuestos específicos para el área bajo su responsabilidad, en base a las cuales se toman decisiones respecto a la realización y coordinación de un gran número de actividades diferentes con un considerable grado de complejidad.	35
VIII	El puesto requiere de la comprensión e interpretación de normas o disposiciones legales y/o técnicas, así como la determinación de los criterios a seguir para su aplicación en actividades básicas del Banco, con arreglos a políticas o normas fijadas por la Dirección General.	40
IX	El puesto requiere de la comprensión e interpretación de objetivos generales establecidos para la operación del Banco, con base en las cuales formula y propone políticas generales; requiere de la coordinación y control de un gran número de operaciones complejas y de la toma de decisiones sobre asuntos importantes y de gran trascendencia dentro de límites amplios señalados en políticas generales aprobadas.	45
X	El puesto requiere de la formulación y proposición de objetivos generales para las operaciones del Banco, de la toma de decisiones sobre aprobación o rechazo de políticas específicas, programas y presupuestos generales de la Institución, asimismo, de decisiones sobre problemas graves que pueden afectar sustancialmente la marcha o los resultados del Banco.	50

1.4. SUBFACTOR INICIATIVA:

DESCRIPCION: SE REFIERE AL GRADO DE INGENIO, FACILIDAD Y TENACIDAD PARA PLANEAR Y EJECUTAR LAS RESPONSABILIDADES DEL PUESTO, TOMANDO EN CUENTA EL GRADO DE SUPERVISION QUE SE REQUIERA.

<u>GRADO</u>	<u>D E S C R I P C I O N</u>	<u>PUNTOS</u>
I	Puestos que solo requieren ejecutar las actividades siguiendo instrucciones totalmente detalladas, en cualquier duda o problema, debe consultarse al Supervisor.	7
II	El puesto requiere sugerir ocasionalmente ideas, cambios y mejoras; las actividades serán realizadas siguiendo procedimientos establecidos para sus funciones con supervisión continua.	14
III	El puesto requiere frecuentemente sugerir ideas, cambios y mejoras siguiendo procedimientos establecidos para sus funciones, con supervisión continua.	21
IV	El puesto requiere constantemente sugerir ideas, cambios y mejoras siguiendo procedimientos establecidos para sus funciones, con supervisión continua.	28
V	El puesto requiere ocasionalmente, planear y proponer proyectos, cambios y mejoras, siguiendo lineamientos establecidos para su área.	35
VI	El puesto requiere frecuentemente planear y proponer proyectos, cambios y mejoras, siguiendo lineamientos establecidos para su área.	42
VII	El puesto requiere constantemente planear y proponer proyectos, cambios y mejoras siguiendo los lineamientos establecidos para su área.	49
VIII	El puesto requiere ocasionalmente, planear, proponer y ejecutar ideas o proyectos, de índole fundamental y trascendental para la Institución.	56
IX	El puesto requiere frecuentemente, planear, proponer y ejecutar ideas o proyectos, de índole fundamental y trascendental para la Institución.	63
X	El puesto requiere constantemente planear, proponer y ejecutar proyectos, políticas y sistemas de importancia fundamental y trascendente para la Institución.	70

2. FACTOR ESFUERZO

DESCRIPCION: SE REFIERE A AQUELLOS ASPECTOS DEL PUESTO, QUE GENERAN EN LA PERSONA, CANSANCIO, FATIGA O TENSION MENTAL.

2.1. SUBFACTOR ESFUERZO MENTAL:

DESCRIPCION: DEFINE EL GRADO DE INTENSIDAD Y FRECUENCIA DE LA CONCENTRACION MENTAL, QUE EL PUESTO REQUIERE DE SU OCUPANTE, PARA SU DESEMPEÑO EFICIENTE.

<u>GRADO</u>	<u>D E S C R I P C I O N</u>	<u>PUNTOS</u>
I	El puesto no requiere esfuerzo mental.	10
II	Puestos en los que se realizan actividades rutinarias que demandan una concentración mental mínima en forma esporádica.	20
III	Puestos en los que se realizan actividades rutinarias que demandan una concentración mental mínima en forma frecuente.	30
IV	Puestos en los que se realizan actividades rutinarias que demandan una concentración mental mínima en forma continua.	40
V	Puestos en los que se realizan actividades de cierta complejidad, que demandan una concentración mental media en forma esporádica.	50
VI	Puestos en los que se realizan actividades de cierta complejidad, que demandan una concentración mental media en forma frecuente.	60
VII	Puestos en los que se realizan actividades de cierta complejidad, que demandan una concentración en forma continua.	70
VIII	Puestos en los que se realizan actividades de carácter analítico, que requieren una gran concentración mental en forma esporádica.	80
IX	Puestos en los que se realizan actividades de carácter analítico que requieren una gran concentración mental en forma frecuente.	90
X	Puestos en los que se realizan actividades de carácter analítico, que requieren una gran concentración mental en forma continua.	100

2.2. SUBFACTOR ESFUERZO VISUAL:

DESCRIPCION: DEFINE EL GRADO DE INTENSIDAD Y FRECUENCIA DE LA ATENCION VISUAL QUE EL PUESTO REQUIERE DE SU OCUPANTE, -- PARA SU DESEMPEÑO EFICIENTE.

<u>GRADO</u>	<u>D E S C R I P C I O N</u>	<u>PUNTOS</u>
I	El puesto no requiere esfuerzos visuales.	7
II	El puesto requiere esfuerzos visuales mínimos en forma <u>es</u> porádica.	14
III	El puesto requiere esfuerzos visuales mínimos en forma -- frecuente.	21
IV	El puesto requiere esfuerzos visuales mínimos en forma -- constante.	28
V	El puesto requiere esfuerzos visuales moderados en forma esporádica,	35
VI	El puesto requiere esfuerzos visuales moderados en forma frecuente.	42
VII	El puesto requiere esfuerzos visuales moderados en forma constante.	49
VIII	El puesto requiere esfuerzos visuales intensos en forma - esporádica.	56
IX	El puesto requiere esfuerzos visuales intensos en forma - frecuente.	63
X	El puesto requiere esfuerzos visuales intensos en forma - constante.	70

2.3. SUBFACTOR ESFUERZO FISICO:

DESCRIPCION: SE REFIERE AL GRADO DE DESGASTE FISICO EN EL PUESTO, - INCLUYENDO LA INTENSIDAD Y DURACION DEL MISMO.

I	El puesto requiere la aplicación de esfuerzos físicos -- casi nulos.	3
II	El puesto requiere la aplicación de esfuerzos físicos mínimos ocasionalmente.	6
III	El puesto requiere la aplicación de esfuerzos físicos mínimos frecuentemente.	9
IV	El puesto requiere la aplicación de esfuerzos físicos mínimos constantemente.	12

<u>GRADO</u>	<u>D E S C R I P C I O N</u>	<u>PUNTOS</u>
V	El puesto requiere la aplicación de esfuerzos físicos moderados ocasionalmente.	15
VI	El puesto requiere la aplicación de esfuerzos físicos moderados frecuentemente.	18
VII	El puesto requiere la aplicación de esfuerzos físicos moderados constantemente.	21
VIII	El puesto requiere la aplicación de esfuerzos físicos de considerable intensidad ocasionalmente.	24
IX	El puesto requiere la aplicación de esfuerzos físicos de considerable intensidad frecuentemente	27
X	El puesto requiere la aplicación de esfuerzos físicos de considerable intensidad constantemente.	30

3. FACTOR RESPONSABILIDAD.

DESCRIPCION: DEFINEN LAS ACTIVIDADES QUE COMPETEN AL PUESTO, ASI COMO LA TRASCENDENCIA DE ERRORES O DEFICIENCIAS QUE VAN EN PERJUICIO DE LAS FUNCIONES RELACIONADAS CON EL MISMO.

3.1. SUBFACTOR RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION:

DESCRIPCION: DEFINE EL NIVEL JERARQUICO, EL NUMERO DE PERSONAS Y TIPO DE PUESTOS SOBRE LOS QUE SE EJERCE AUTORIDAD DIRECTA E INDIRECTA.

<u>GRADO</u>	<u>D E S C R I P C I O N</u>	<u>PUNTOS</u>
I	El puesto no ejerce actividades de supervisión.	6
II	El puesto requiere supervisar actividades de tipo operativo, recibiendo a su vez, vigilancia del encargado del área.	12
III	El puesto requiere supervisar actividades de tipo técnico recibiendo a su vez, vigilancia del encargado del área.	18
IV	El puesto requiere supervisar todas las funciones de un área de tipo operativo.	24
V	El puesto requiere supervisar todas las funciones de un área de tipo técnico.	30
VI	El puesto requiere supervisar y coordinar las funciones de dos o más áreas.	36
VII	El puesto requiere coordinar y dirigir las funciones de un área, que a su vez ejerce supervisión directa e indirecta sobre otras. (nivel Gerencial)	42
VIII	El puesto requiere coordinar, dirigir y controlar las funciones que integran una unidad organizacional. (nivel -- Subdirección)	48
IX	El puesto requiere coordinar, dirigir y controlar las funciones que integran dos o más unidades organizacionales. (Gerente General y Subdirector General)	54
X	El puesto requiere de la dirección y coordinación de las funciones de todas las áreas que integran la Institución. (Dirección General)	60

<u>GRADO</u>	<u>SUBORDINADOR DIRECTOS</u>
I	Hasta dos
II	Hasta cuatro
III	Hasta siete
IV	Hasta diez
V	Más de diez

<u>GRADO</u>	<u>SUBORDINADOS INDIRECTOS</u>
I	Hasta quince
II	Hasta cincuenta
III	Hasta cien
IV	Hasta doscientos
V	Más de doscientos

3.2. SUBFACTOR RESPONSABILIDAD POR RELACIONES:

DESCRIPCION: DEFINE EL GRADO DE HABILIDAD QUE EL PUESTO REQUIERE DE SU OCUPANTE, EN FUNCION DE LA FRECUENCIA Y TRASCENDENCIA PARA ESTABLECER Y MANEJAR RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS, A FIN DE LOGRAR EL DESARROLLO EFICIENTE DE LAS FUNCIONES ASIGNADAS.

<u>GRADO</u>	<u>D E S C R I P C I O N</u>	<u>PUNTOS</u>
I	El puesto requiere únicamente de la relación con el personal de su misma División.	5
II	El puesto requiere de habilidad en el trato esporádico con personal interno que le solicite o al que solicita información, datos o elementos diversos, relacionados con el desempeño de alguna de sus funciones.	10
III	El puesto requiere de habilidad en el trato esporádico con el personal interno, que le solicite o a los que soliciten datos o elementos diversos de relativa importancia, necesarios para el logro de su objetivo.	15
IV	El puesto requiere de habilidad en el trato frecuente con personal interno que le solicite información, datos o elementos diversos de relativa importancia relacionados con el logro de su objetivo.	20

<u>GRADO</u>	<u>D E S C R I P C I O N</u>	<u>PUNTOS</u>
V	El puesto requiere de habilidad en el trato esporádico con el personal externo que le solicite o al que solicite informes, datos o elementos diversos de relativa importancia, relacionados con el desempeño de sus funciones.	25
VI	El puesto requiere de habilidad en el trato frecuente con personal externo que le solicite o a los que soliciten informes, datos o elementos de relativa importancia, necesarios para el desempeño de sus funciones.	30
VII	El puesto requiere de habilidad en el trato esporádico con personal interno y/o externo que le solicite o al que solicite informes, datos o elementos de gran importancia, necesarios para el desempeño de sus funciones.	35
VIII	El puesto requiere de habilidad en el trato frecuente con personal interno y/o externo que le solicite o al que solicite informes, datos o elementos de gran importancia, necesarios para el desempeño de sus funciones.	40
IX	El puesto requiere considerable tacto y poder de convencimiento en el trato con personal interno y/o externo, a fin de conseguir su acción y obtener economías, mejoras o beneficios de importancia para el Banco.	45
X	El puesto requiere un máximo de habilidad, poder de convencimiento y tacto en el trato de personas a las que debe influenciar en forma determinante para conseguir su acción, acerca de vital importancia para la Institución.	50

3.3. SUBFACTOR RESPONSABILIDAD POR CONFIDENCIALIDAD O EN DATOS:

DESCRIPCION: ESTE FACTOR TOMA EN CUENTA TODA AQUELLA INFORMACION A LA QUE TIENE ACCESO EL OCUPANTE DEL PUESTO, CONSIDERANDO EL GRADO DE DISCRECION CON QUE DEBA MANEJARSE.

I	Puestos en los que no se tiene acceso a información o datos confidenciales.	8
II	Puestos en los que se tiene acceso esporádicamente a datos confidenciales de poca trascendencia.	16
III	Puestos en los que se tiene acceso constante a información o datos confidenciales de poca trascendencia.	24
IV	Puestos en los que se tiene acceso esporádico a datos confidenciales de cierta importancia.	32
V	Puestos en los que se tiene acceso constante a información o datos confidenciales de cierta importancia.	40

<u>GRADO</u>	<u>D E S C R I P C I O N</u>	<u>PUNTOS</u>
VI	Puestos en los que se tiene acceso esporádico a información o datos confidenciales de considerable importancia.	48
VII	Puestos en los que se tiene acceso constante a información o datos confidenciales de considerable importancia.	56
VIII	Puestos en los que se tiene acceso esporádico a información a datos confidenciales de gran importancia.	64
IX	Puestos en los que se tiene acceso constante a información o datos confidenciales de gran importancia.	72
X	Puestos que por su naturaleza misma, implican el acceso constante a datos e información confidencial de máxima importancia.	80

3.4. SUBFACTOR RESPONSABILIDAD POR TRAMITES:

DESCRIPCION: SE REFIERE A LA PUNTUALIDAD EN LA REALIZACION DE LAS ACTIVIDADES INHERENTES AL PUESTO, EN RELACION CON LAS CON SECUENCIAS QUE PUDIERA OCASIONAR EL INCUMPLIMIENTO DE LAS MISMAS, COMO RETRASOS, PERDIDAS, SANCIONES, ETC.

I	Puestos en los que la demora en la realización de sus actividades, no afectan el desarrollo de otras funciones.	11
II	Puestos en los que la demora en la realización de sus actividades, afectarían funciones de nivel operativo.	22
III	Puestos en los que la demora en la realización de sus actividades, afectarían funciones a nivel técnico.	33
IV	Puestos en los que la demora en la realización de sus actividades, afectarían funciones a nivel de Jefatura de División Operativa.	44
V	Puestos en los que la demora en la realización de sus actividades, afectarían funciones a nivel de Jefatura de División Técnica.	55
VI	Puestos en los que la demora en la realización de sus actividades, afectarían funciones a nivel Subgerencia.	66
VII	Puestos en los que la demora en la realización de sus actividades afectarían funciones a nivel Gerencia.	77
VIII	Puestos en los que la demora en la realización de sus actividades, afectarían funciones a nivel Subdirección.	88
IX	Puestos en los que la demora en la realización de sus actividades, afectarían funciones a nivel Subdirección y Di	

<u>GRADO</u>	<u>D E S C R I P C I O N</u>	<u>PUNTOS</u>
	rección General.	99
X	Puestos en los que la demora en la realización de sus actividades afectarían funciones a nivel de Dirección General.	110

4. FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO.

DESCRIPCION: DEFINE LA EXISTENCIA E INTENSIDAD DE ELEMENTOS EN EL MEDIO AMBIENTE DEL LUGAR DE TRABAJO, ASI COMO LA GRAVEDAD Y FRECUENCIA DE RIESGOS DE ACCIDENTES A QUE ESTA EXPUESTO EL OCUPANTE DEL PUESTO, COMO CONSECUENCIA DIRECTA DE SU TRABAJO.

4.1. SUBFACTOR MEDIO AMBIENTE:

DESCRIPCION: SE REFIERE A LAS CONDICIONES AMBIENTALES QUE RODEAN AL OCUPANTE DEL PUESTO, QUE INTERFIEREN EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO.

<u>GRADO</u>	<u>D E S C R I P C I O N</u>	<u>PUNTOS</u>
I	Las funciones del puesto se desarrollan en un medio ambiente agradable invariablemente.	3
II	Las funciones del puesto se desarrollan frecuentemente en un medio ambiente agradable. Trabajo en interiores, en posición variable.	6
III	Las funciones del puesto se desarrollan esporádicamente en un medio ambiente agradable. Trabajo en interiores - en posición fija la mayor parte del tiempo.	9
IV	Las funciones del puesto se desarrollan esporádicamente en un medio ambiente desagradable. Trabajo en interiores en posición fija constante.	12
V	Las funciones del puesto se desarrollan frecuentemente en un medio ambiente desagradable. Trabajo en interiores y/o exteriores. (Fuera de los locales del Banco).	15
VI	Las funciones del puesto se desarrollan invariablemente en un medio ambiente desagradable. Trabajo en interiores y/o exteriores. (fuera de los locales del Banco).	18
VII	Las funciones del puesto se desarrollan en ocasiones en un medio ambiente desagradable en extremo. Trabajo en interiores y/o exteriores. (fuera de los locales del Banco).	21
VIII	Las funciones del puesto se desarrollan con frecuencia - en un medio ambiente desagradable en extremo. Trabajo en exteriores. (fuera de los locales del Banco).	24
IX	Las funciones del puesto se desarrollan en forma constante en un medio ambiente desagradable en extremo. Trabajo en exteriores. (fuera de los locales del Banco).	27

<u>GRADO</u>	<u>D E S C R I P C I O N</u>	<u>PUNTOS</u>
X	Las funciones del puesto se desarrollan en un medio ambiente intolerable. Trabajo en exteriores. (fuera de las localidades del Banco).	30

4.2. SUBFACTOR RIESGOS PERSONALES:

DESCRIPCION: ES LA POSIBILIDAD DE QUE OCURRAN ACCIDENTES, AUN CONSIDERANDO CUIDADOS Y MEDIDAS NORMALES DE PREVENCIÓN.

I	El puesto expone ocasionalmente a su ocupante a accidentes leves de trabajo, tales como raspaduras, cortaduras, machucos, etc.	2
II	El puesto expone frecuentemente a su ocupante a accidentes leves de trabajo, tales como raspaduras, cortaduras, machucos, etc.	4
III	El puesto expone constantemente al ocupante a accidentes - leves de trabajo, tales como raspaduras, cortaduras, machucos, etc.	6
IV	El puesto expone ocasionalmente al ocupante a accidentes - graves de trabajo, que pueden provocarle fracturas o la -- pérdida de algún miembro.	8
V	El puesto expone frecuentemente al ocupante a accidentes - graves de trabajo que pueden ocasionarle fracturas o la -- pérdida de algún miembro.	10
VI	El puesto expone constantemente al ocupante a accidentes - graves de trabajo que pueden ocasionarle la fractura o la pérdida de algún miembro.	12
VII	El puesto expone ocasionalmente al ocupante a accidentes - de trabajo que pueden incapacitarlo totalmente.	14
VIII	El puesto expone frecuentemente al ocupante a accidentes - de trabajo que pueden incapacitarlo totalmente.	16
IX	El puesto expone constantemente al ocupante a accidentes - de trabajo que pueden incapacitarlo totalmente.	18
X	El puesto expone al ocupante a riesgos que pueden ocasionarle la pérdida de la vida.	20

CAPITULO 5.- APLICACION DEL SISTEMA DE VALUACION SELECCIONADO.

5.1. DETERMINACION DE LOS PUESTOS-TIPO DE LA BANCA MEXICANA.

Como se mencionó en el Capítulo 2 - Sistemas de Valuación - y concretamente en el sistema que se ha seleccionado para la investigación - Sistema de Puntos -, la determinación de los puestos-tipo no es estrictamente necesaria en este caso, porque en él, los puestos pueden valuarse en cualquier orden e independientemente entre sí. Sin embargo, dadas las características de la estructura orgánica de la Institución que nos ocupa y la diversidad de puestos existentes en la misma, el Comité de Valuación se vió en la necesidad de realizar una junta de trabajo con los miembros de los Comités de Valuación de otras Instituciones pertenecientes a la Banca Mexicana, con el fin de seleccionar los posibles puestos-tipo que fuésen representativos de todos los puestos existentes en las -- Instituciones Bancarias. La causa fundamental que motivó la determinación de los puestos-tipo, fue de facilitar la valuación de los puestos, siendo los seleccionados para la Institución de referencia, los siguientes:

1. Gerente de Area.
2. Subgerente "A".
3. Jefe de División "A".
4. Supervisor "B".
5. Auxiliar de Dirección "B".
6. Analista "C".
7. Técnico "C".
8. Auxiliar "A".
9. Supervisor de Obras "B".

10. Proyectista "A".
11. Dibujante "B".
12. Auditor "B".
13. Analista de Sistemas de Sueldos.
14. Controlista "A".
15. Secretaria Auxiliar de Subdirección General.
16. Secretaria Titular de División.
17. Mecanógrafa "B".
18. Analista "B".
19. Auxiliar de Contabilidad.
20. Mensajero "A".

5.2. CASO PRACTICO DEL METODO DE VALUACION.

Con objeto de tener una idea de la aplicación del Método de Valuación, se incluye un caso práctico que contiene la descripción del puesto-tipo correspondiente al " Analista de Sistemas de Sueldos ", con una visión general. Considera el Banco que este ejemplo es representativo de la totalidad de puestos que integran la Organización.

Se incluye, además, los formatos empleados por el Comité de Valuación, así como el resumen final de la valuación definitiva y su ubicación dentro del grupo de sueldos respectivo.

El procedimiento utilizado fue el siguiente:

1. Efectuar la entrevista con el ocupante del puesto, con el fin de determinar las funciones que realiza y las condiciones mínimas para ocupar el mismo, utilizando el formato " Modelo de Entrevista para el Análisis de Puestos " (Ver Capítulo 3 . Inciso 3.5.).
2. Preparar, en base a la información anterior, la especificación del puesto en el formato respectivo.
3. Basándose en la descripción del puesto y con la ayuda del Manual de Valuación, el Comité determinó los grados y puntos que el puesto -- tenía en cada uno de los factores establecidos. Para ello, se emplea el formato " Valuación de Puestos ", por cada uno de los integrantes del Comité.

4. En la hoja "Resumen de Calificación de Puestos", se vació la información obtenida en el punto anterior.
5. Finalmente, esta información se reflejó en el formato de valuación de puestos, para determinar la puntuación final.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

PUESTO: Analista de Sistemas de Sueldos FECHA: _____

SECCION: _____ DEPARTAMENTO: _____

1. H A B I L I D A D

1.1. ESCOLARIDAD

Ser pasante de la carrera de Licenciado en Administración, teniendo co nocimientos necesarios sobre Análisis de Puestos, tanto como de aspectos fundamentales de Administración de Recursos Humanos.

1.2. EXPERIENCIA

Se requiere que la experiencia mínima para desempeñar el puesto eficientemente, sea de un año.

1.3. CRITERIO

Eventualmente requiere criterio para realizar toma de decisiones de ca rácter sencillo, siendo éstas de trascendencia para un desempeño normal del puesto.

Comprender procedimientos concretos sobre aspectos legales para la eje cución del puesto.

1.4. INICIATIVA

Frecuentemente se requiere sugerir ideas para la aplicación de las - políticas, proponer formatos y cambios a los ya establecidos.

2. ESFUERZO

2.1. MENTAL

Mientras se realizan las actividades del puesto, se requiere una - gran concentración en forma frecuente.

2.2. VISUAL

Es necesario un esfuerzo visual constante en forma frecuente, en el desempeño de las actividades del puesto.

2.3. FISICO

Dado que las actividades del puesto son a nivel oficina, el esfuerzo físico requerido es mínimo y ocasionalmente.

3. RESPONSABILIDAD

3.1. POR SUPERVISION

No ejerce supervisión alguna en ningún área, sólo reporta sus actividades a su Jefe inmediato.

3.2. POR RELACIONES

Es necesario que se tenga habilidad en el trato frecuente con personal interno y externo a la Institución, a los que solicita información, datos de gran importancia para el desempeño de las funciones.

3.3. POR CONFIDENCIALIDAD O EN DATOS

Es constante que el empleado tenga acceso a datos confidenciales de considerable importancia, para el buen desempeño de las actividades encomendadas.

3.4. TRAMITE

La demora de las actividades del puesto sí afectarían la realización de las funciones a nivel de Gerencia.

4. CONDICIONES DE TRABAJO

4.1. MEDIO AMBIENTE

Las funciones del puesto son desarrolladas en un medio ambiente espóradicamente agradable.

4.2. RIESGOS PERSONALES

Dadas las características propias del puesto, los únicos riesgos personales a los que está expuesto el empleado, son ocasionalmente cortaduras y machucones.

PUESTO :

SECCION :

FECHA DE VALUACION :

VALUADO POR : 1

97

FACTORES	SUBFACTOR	GRADO	PUNTOS	TOTAL
1. HABILIDAD	1.1 ESCOLARIDAD	VII	140	
	1.2 EXPERIENCIA	V	65	
	1.3 CRITERIO	III	15	
	1.4 INICIATIVA	III	21	241
2. ESFUERZO	2.1 ESFUERZO MENTAL	IX	90	
	2.2 ESFUERZO VISUAL	X	70	
	2.3 ESFUERZO FISICO	II	6	166
3. RESPONSABILIDAD	3.1 POR SUPERVISION	I	6	
	3.2 POR RELACIONES	VIII	40	
	3.3 POR CONFIDENCIALIDAD O EN DATOS	VII	56	
	3.4 POR TRAMITE	VII	77	179
4. CONDICIONES DE TRABAJO	4.1 MEDIO AMBIENTE	III	9	
	4.2 RIESGOS PERSONALES	I	2	11
	TOTAL :			597

PUESTO :

SECCION :

VALUADO POR : 2

FECHA DE VALUACION :

FACTORES	SUBFACTOR	GRADO	PUNTOS	TOTAL
1. HABILIDAD	1.1 ESCOLARIDAD	VII	140	
	1.2 EXPERIENCIA	V	65	
	1.3 CRITERIO	III	15	
	1.4 INICIATIVA	III	21	241
2. ESFUERZO	2.1 ESFUERZO MENTAL	IX	90	
	2.2 ESFUERZO VISUAL	X	70	
	2.3 ESFUERZO FISICO	II	6	166
3. RESPONSABILIDAD	3.1 POR SUPERVISION	I	6	
	3.2 POR RELACIONES	VIII	40	
	3.3 POR CONFIDENCIALIDAD O EN DATOS	VII	56	
	3.4 POR TRAMITE	VII	77	170
4. CONDICIONES DE TRABAJO	4.1 MEDIO AMBIENTE	III	9	
	4.2 RIESGOS PERSONALES	I	2	11
	TOTAL :			597

PUESTO :

SECCION : VALUADO POR : 3

FECHA DE VALUACION :

FACTORES	SUBFACTOR	GRADO	PUNTOS	TOTAL
1. HABILIDAD	1.1 ESCOLARIDAD	VII	140	
	1.2 EXPERIENCIA	V	65	
	1.3 CRITERIO	III	15	
	1.4 INICIATIVA	III	21	241
2. ESFUERZO	2.1 ESFUERZO MENTAL	IX	90	
	2.2 ESFUERZO VISUAL	X	70	
	2.3 ESFUERZO FISICO	II	6	166
3. RESPONSABILIDAD	3.1 POR SUPERVISION	I	6	
	3.2 POR RELACIONES	VIII	40	
	3.3 POR CONFIDENCIALIDAD O EN DATOS	VII	56	
	3.4 POR TRAMITE	VII	77	179
4. CONDICIONES DE TRABAJO	4.1 MEDIO AMBIENTE	III	9	
	4.2 RIESGOS PERSONALES	I	2	11
TOTAL :				597

PUESTO :

SECCION :

VALUADO POR : 4

FECHA DE VALUACION :

FACTORES	SUBFACTOR	GRADO	PUNTOS	TOTAL
1. HABILIDAD	1.1 ESCOLARIDAD	VII	140	
	1.2 EXPERIENCIA	V	65	
	1.3 CRITERIO	III	15	
	1.4 INICIATIVA	III	21	241
2. ESFUERZO	2.1 ESFUERZO MENTAL	IX	90	
	2.2 ESFUERZO VISUAL	X	70	
	2.3 ESFUERZO FISICO	II	6	166
3. RESPONSABILIDAD	3.1 POR SUPERVISION	I	6	
	3.2 POR RELACIONES	VIII	40	
	3.3 POR CONFIDENCIALIDAD O EN DATOS	VII	56	
	3.4 POR TRAMITE	VII	77	179
4. CONDICIONES DE TRABAJO	4.1 MEDIO AMBIENTE	III	9	
	4.2 RIESGOS PERSONALES	I	2	11
	TOTAL :			597

PUESTO :

SECCION :

VALUADO POR : 5

FECHA DE VALUACION :

FACTORES	SUBFACTOR	GRADO	PUNTOS	TOTAL
1. HABILIDAD	1.1 ESCOLARIDAD	VII	140	
	1.2 EXPERIENCIA	V	65	
	1.3 CRITERIO	III	15	
	1.4 INICIATIVA	III	21	241
2. ESFUERZO	2.1 ESFUERZO MENTAL	IX	90	
	2.2 ESFUERZO VISUAL	X	70	
	2.3 ESFUERZO FISICO	II	6	166
3. RESPONSABILIDAD	3.1 POR SUPERVISION	I	6	
	3.2 POR RELACIONES	VIII	40	
	3.3 POR CONFIDENCIALIDAD O EN DATOS	VII	56	
	3.4 POR TRAMITE	VII	77	179
4. CONDICIONES DE TRABAJO	4.1 MEDIO AMBIENTE	III	9	
	4.2 RIESGOS PERSONALES	I	2	11
TOTAL :				597

"RESUMEN DE CALIFICACION"

TITULO DEL PUESTO	FECHA :										
VALUADOR	(1.) HABILIDAD				(2.) ESFUERZO			(3.) RESPONSABILIDAD			
	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	3.4
	1	140	65	15	21	90	70	6	6	40	56
2	140	65	15	21	90	70	6	6	40	56	77
3	140	65	15	21	90	70	6	6	40	56	77
4	140	65	15	21	90	70	6	6	40	56	77
5	140	65	15	21	90	70	6	6	40	56	77
SUMAS :	700	325	75	105	450	350	30	30	200	280	385
PROMEDIO	140	65	15	21	90	70	6	6	40	56	77

"RESUMEN DE CALIFICACION"

FECHA :												
(1.) HABILIDAD				(2.) ESFUERZO			(3.) RESPONSABILIDAD				(4.) CONDICIONES DE TRABAJO	
1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3	3.4	4.1	4.2
140	65	15	21	90	70	6	6	40	56	77	9	2
140	65	15	2	90	70	6	6	40	56	77	9	2
140	65	15	21	90	70	6	6	40	56	77	9	2
140	65	15	21	90	70	6	6	40	56	77	9	2
140	65	15	21	90	70	6	6	40	56	77	9	2
700	325	75	105	450	350	30	30	200	280	385	45	10
140	65	15	21	90	70	6	6	40	56	77	9	2

PUESTO :				
SECCION :				
FECHA VALUACION :				
FACTOR	SUBFACTOR		PUNTOS	TOTAL
1. HABILIDAD	1.1 ESCOLARIDAD		140	
	1.2 EXPERIENCIA		65	
	1.3 CRITERIO		15	
	1.4 INICIATIVA		21	241
2. ESFUERZO	2.1 ESFUERZO MENTAL		90	
	2.2 ESFUERZO VISUAL		70	
	2.3 ESFUERZO FISICO		6	166
3. RESPONSABILIDAD	3.1 POR SUPERVISION		6	
	3.2 POR RELACIONES		40	
	3.3 POR CONFIDENCIALIDAD O EN DATOS		56	
	3.4 POR TRAMITE		77	179
4. CONDICIONES DE TRABAJO	4.1 MEDIO AMBIENTE		9	
	4.2 RIESGOS PERSONALES		2	11
PUNTUACION	SUELDO	Vo.Bo. DIVISION SUELDOS Y SALARIOS	GRUPO DE SUELDO	
597				
OBSERVACIONES :				

5.3.- RESULTADO FINAL DE LA VALUACION DE LOS PUESTOS-TIPO.

Siguiendo el Sistema de Valuación aplicado en el ejemplo anterior, el Comité de Valuación llegó a las siguientes puntuaciones para cada uno de los puestos-tipo de la Institución.

<u>TITULO DEL PUESTO</u>	<u>PUNTUACION</u> (X)	* <u>SALARIO</u> (por mes) (Y)
Gerente de Area	1,190	202.8
Subgerente "A"	999	99.5
Jefe de División "A"	900	80.1
Auditor "B"	850	57.8
Supervisor "B"	820	57.8
Auxiliar de Dirección "B"	800	47.5
Analista "A"	750	47.5
Supervisor de Obras "B"	710	47.5
Proyectista "A"	612	47.5
Secretaria Aux. de la Subdirección	600	47.5
Analista de Sistemas de Sueldos	597	43.8
Analista .B.	530	43.8
Controlista "A"	525	35.0
Dibujante "B"	510	31.6
Secretaria Titular de División	500	31.6
Técnico "C"	455	31.6

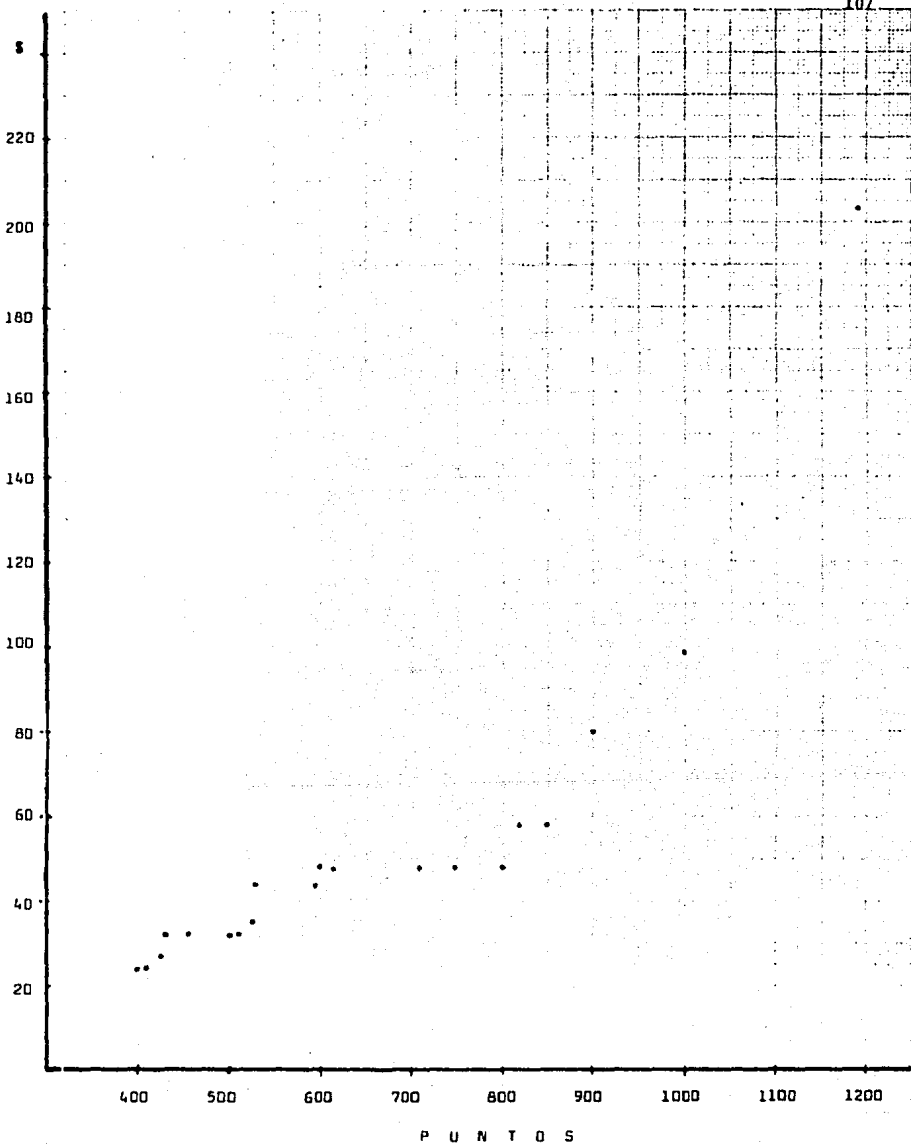
Auxiliar "A"	430	31.6
Auxiliar de Contabilidad	425	26.7
Mecanógrafa "B"	410	23.8
Mensajero "A"	<u>402</u>	<u>23.8</u>
	EX= 13,015	EY= 1,059

5.4.- GRAFICA DE DISPERSION.

Es esta la parte más técnica de la valuación de los puestos; los datos obtenidos se vacían en una gráfica donde se marcan en la parte horizontal (eje de las " X "), los valores en puntos correspondientes a cada puesto valuado y en la parte vertical (eje de las " Y "). los diversos salarios que se esten pagando a cada puesto, de tal manera que se pueda marcar, en la gráfica, los puntos donde se crucen ambos datos.

En este paso no se realiza ningún ajuste a los puestos valuados en relación a sus salarios pagados, sino que se toman los datos para la gráfica -- exactamente como lo muestra el punto 3 del Capítulo 5. (*).

A continuación, se presenta dicha gráfica con el fin de tener una apreciación más amplia.



- Línea de Salario -

En base a la gráfica de dispersión anterior, el siguiente paso a seguir, será trazar la "línea de salario" correspondiente.

La utilización que tiene ésta para la valuación de los puestos, es precisamente de conocer en forma más clara y objetiva, la estructura de los salarios pagados en la organización sujeta a estudio. Así, se puede hacer notar la irregularidad en las distribuciones de las retribuciones que se pagan; todo esto sirve para que el Comité de Valuación tenga un indicador que le sirva para formular medidas generales o políticas apropiadas sobre los salarios.

Pero el objetivo fundamental que se persigue mediante la utilización de la "línea de salario", es facilitar directamente la corrección de los salarios, indicando el monto que cada uno debe tener, de acuerdo con el valor relativo de los puestos.

Para el trazo de la "línea de salario" se tomó en cuenta el método de "mínimos cuadrados" por considerar que sería el más preciso para la valuación de los puestos.

Para un mejor entendimiento a todo lo antes dicho, a continuación se señalan los pasos que se siguieron para determinar el trazo de la "línea de salarios", describiendo el procedimiento del método seleccionado (mínimos cuadrados), tanto como la gráfica de dispersión con la línea de salarios trazada.

- Determinación de las Coordenadas de la "línea de salarios", utilizando el método de 'mínimos cuadrados' -

- Y = Total de sueldos pagados.
 X = Total de puntos concedidos.
 N = Número de puestos valuados y consignados en la gráfica.
 C = Incremento constante en el importe de los salarios que se fijan.

$$\begin{aligned} Y &= 1,059 \\ X &= 13,015 \\ N &= 20 \\ C &= 0.081 \end{aligned}$$

$$C = \frac{Y}{X} = \frac{1,059}{13,015} = 0.081$$

$$X1 = \frac{X}{N} = \frac{13,015}{20} = 651$$

$$Y1 = \frac{Y}{N} = \frac{1,059}{20} = 53$$

$$Y = 53$$

$$X1 < X_2 \text{ (arbitrariamente) } 402$$

" Ecuación de la Recta "

$$\begin{aligned} Y2 &= Y1 - C (X1 - X_2^*) \\ &= 53 - 0.081 (651-402) \\ &= 53 - 0.081 (249) \end{aligned}$$

$$Y2 = 33$$

Coordenadas punto "A"

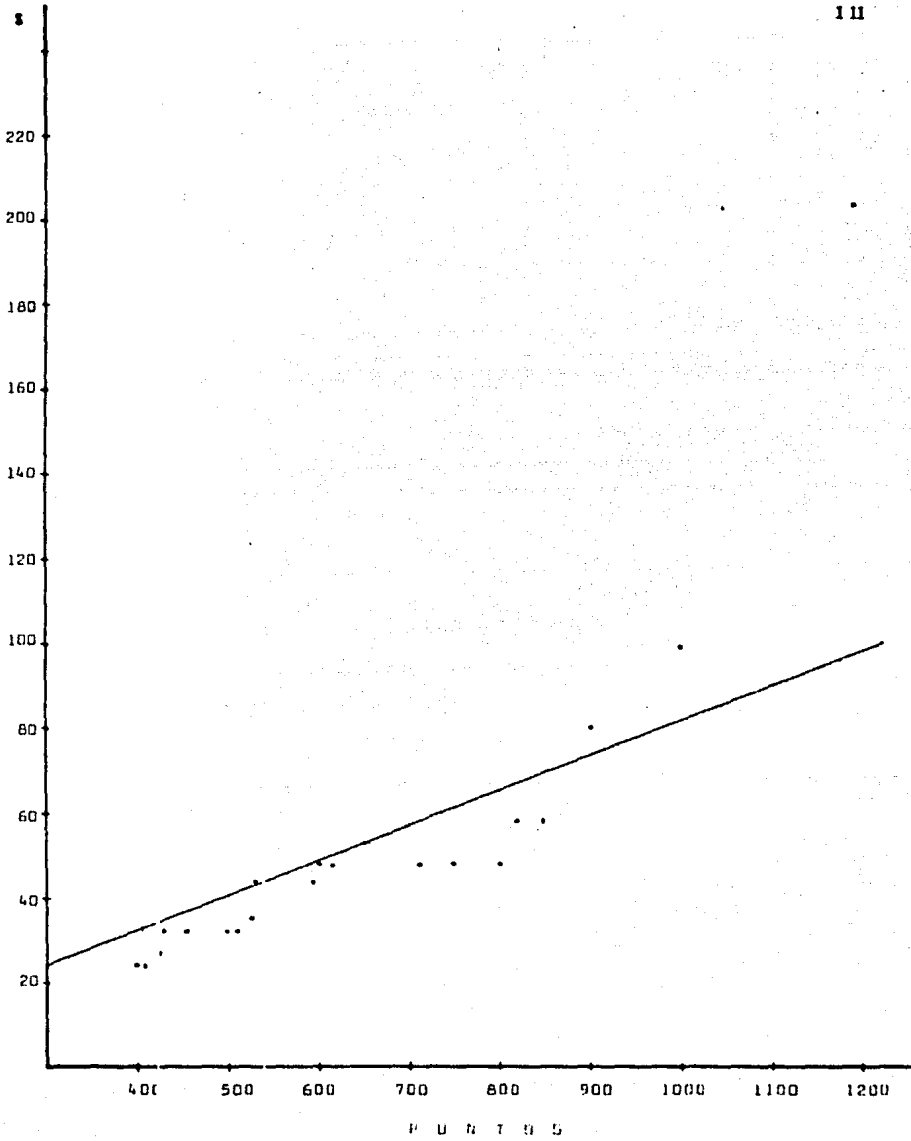
$$X_1 = 651$$

$$Y_1 = 53$$

Coordenadas punto "B"

$$X_2 = 402$$

$$Y_2 = 33$$



Trazada la "línea de salarios" en la gráfica de dispersión antes elaborada, el Comité de Valuación estaba ya en disposición de realizar los "ajustes de salarios" correspondientes a cada puesto que lo amerite, para que de esta manera, se pudiera encontrar el salario correspondiente a cada puesto valuado.

Para efectuar lo antes dicho, será necesario bajar la perpendicular de los puntos que están colocados sobre la línea de salarios trazada, hasta el nivel de ésta, o bien, subir la de los que se encuentren debajo de ella. Al pie de cada perpendicular sobre la línea de salarios, indicará, por medio de su ordenada - esto es, por el número que en la vertical de la izquierda corresponde a ese punto -, el salario correcto para ese puesto.

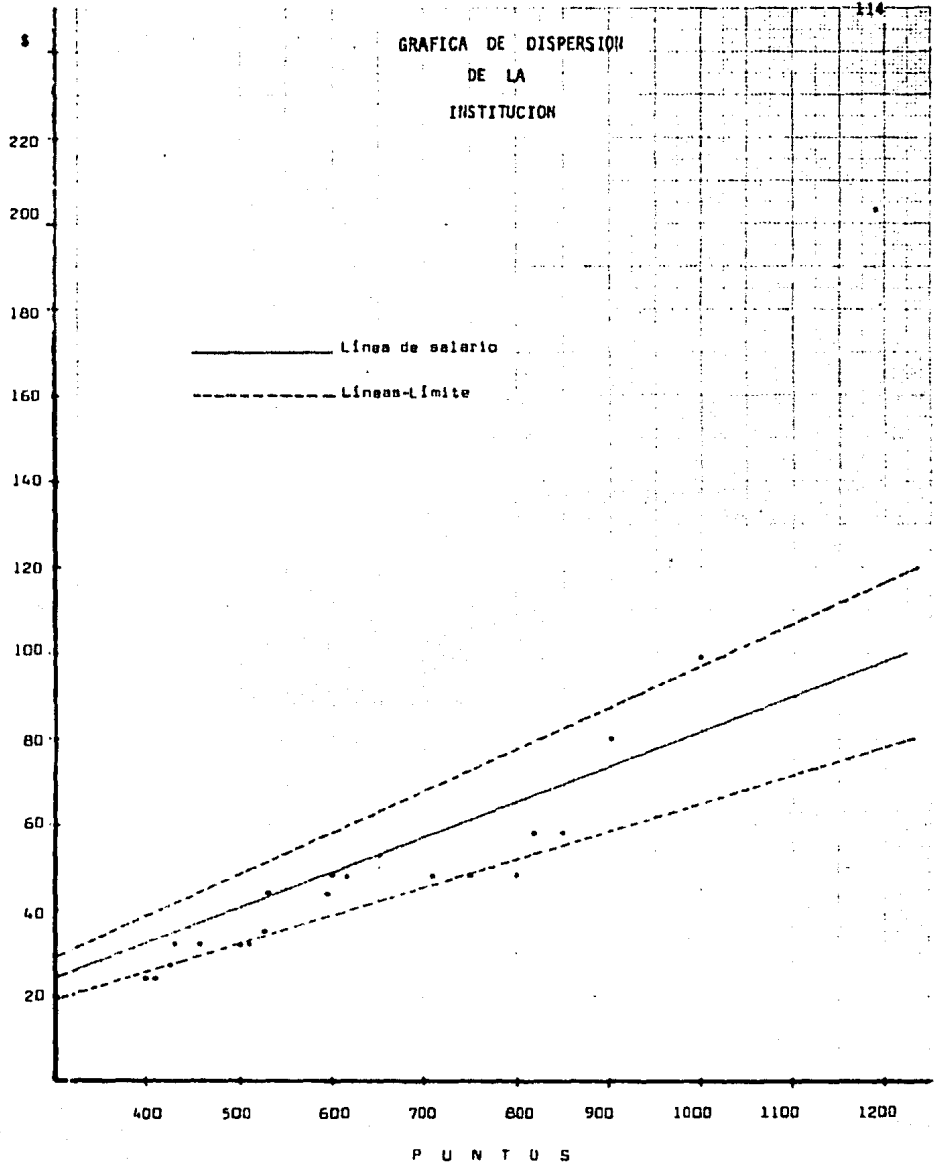
- Líneas - límite -

La línea de salarios obtenida, sólo indica una progresión ideal de los salarios. Es por este motivo, que el Comité de Valuación de la institución de referencia, determinó que para que existiera una flexibilidad, en cuanto al ajuste y fijación de salarios, se deberían de usar " Líneas - límite ", colocadas en ambos lados de la línea de salarios. Por medio de ellas, para el número de puntos que correspondía a un puesto, podrían asignarse no solo un salario, -- como se indica en el punto anterior, sino diversos salarios que van desde el nivel marcado por el límite inferior, hasta el que corresponde al límite superior, dentro de la misma vertical.

Por lo tanto, visto todo lo anterior y considerando las ventajas - que tendría trazar " Líneas - límite ", en la gráfica de dispersión se llegó a la conclusión de que las líneas utilizadas serían de tipo " variable ", ya que - éstas darían una amplitud más simultánea con el aumento de la importancia de los puestos valuados.

Las " Líneas - límite " que se trazarían, deberían de guardar una - proporcionalidad de un 20% variable, en relación con la " línea de salarios --- real ". Esta decisión fue tomada pensando que sería la posibilidad de mover los salarios dentro de una zona de tolerancia aceptable y conveniente, tanto para los empleados como para la Institución. (ver gráfica).

GRAFICA DE DISPERSION DE LA INSTITUCION



5.5.- ENCUESTA DE SUELDOS.

" Si un tornero eficiente y responsable gana menos o igual que otro inepto, en el mismo taller, significa para el primero, una frustración que le -- hará reaccionar en cualesquiera de las formas previstas para la Psicología: agresión, regresión, sumisión, preludio de futuras dificultades individuales o colectivas; pero si un hombre igual o menos responsable que el que gana más en - otra institución, aunque le afecte moralmente no le instiga, por lo común, a tomar ninguna actitud negativa en contra de su patrón ^{**}.

También sucede que cuando una empresa otorga salarios menores a los que pagan en la colectividad, esto origina muchas veces el éxodo* de personal - para buscar mejores acomodados y si sucede el caso contrario, es decir, si se pagan salarios altos, ocasiona una elevación de los gastos que le impida la penetración en los mercados, por estar fuera de posibilidades para enfrentarse a la competencia.

Para evitar estos problemas, se utiliza la técnica denominada "encuestas de salarios ", la cual consiste en recabar información de los sueldos - que se pagan en las empresas del mismo ramo y que se encuentran en la misma región económica.

Dicha información deberá ser manejada estadísticamente, obteniendo una línea de tendencia semejante a la de la empresa que realice la encuesta y -- por comparación de las gráficas obtenidas, se procede a realizar los ajustes necesarios en las escalas.

* Exodo: Migración, salida de la persona.

De esta manera, la empresa puede tener una estructura justa de salarios.

Para llevar a cabo la encuesta de salarios, Fernando Arias Galicia nos señala los siguientes pasos:

1. Determinación de la información necesaria. Esto es, se deben pedir datos de los sueldos que se paguen en la actualidad.
2. Diseño de las formas que se consideren propias a utilizar. Estos formatos que se utilizan, incluyen una hoja de instrucciones y una carta diseñada para el efecto, dirigida a la empresa en que se pretende obtener información.
3. Selección de los puestos que se consideren convenientes investigar. Los puestos a investigar deben coincidir con los puestos-tipo y es conveniente que:
 - a). Pertenezcan al área o rama industrial investigada.
 - b). Aquellos que se seleccionen y que comprendan toda la gama de puestos a investigar.
 - c). Se caractericen por la estabilidad de su contenido.
 - d). Las labores que se refieren a dichos puestos sean realizables por gran número de empleados.
 - e). No presenten rarezas o especialidades que los hagan objeto de una sobrestimación.
4. Determinación del número y tipo de las empresas que se han de investigar. Esto dependerá de la rama industrial o el área en que se trabaje. En cuanto al nú--

mero para obtener una información abundante, se considera que deben ser entre diez y quince. En cuanto al tipo, que sean organizaciones serias, de buena reputación y de la misma magnitud que la que efectúa la investigación.

5. Obtención de datos. Se puede intentar el correo y si es necesario, se complementa con una entrevista. Se deben enviar extractos de los análisis de los -- puestos propios, con objeto de obtener información acerca de puestos que realicen las mismas actividades.
6. Resumir los datos y analizarlos. Esto se hace en hojas de concentración que - deben ser semejantes a las de los puestos-tipo, ya que se trata prácticamente de los mismos datos.
7. Manejo estadístico de los datos que se obtengan. Se inicia con una valuación de puestos, utilizando para éllo, el manual de valuación adoptado; si los valores obtenidos son sensiblemente iguales a los nuestros, podremos utilizarlos; si existen grandes discrepancias, lo mejor será eliminar los casos que se presenten. Esto se hace con cada puesto encuestado. Hecho lo anterior, se proseguirá con la consignación de los sueldos que digan estar pagando los informantes, para que en base a lo anterior, se obtenga un promedio tanto de las puntuaciones como de los valores de los sueldos informados, para establecer un - grupo que sintetice a los demás.
8. Formulación de la gráfica correspondiente, que marque la recta de crecimiento promedio. Con los datos sintetizados, se elabora una gráfica de dispersión, - después se trazará la línea ideal, en base a una fórmula. (mínimos cuadrados).

Solo resta hacer las comparaciones, sobreponiendo los resultados obtenidos.

A continuación, se presenta el cuadro que refleja la información obtenida en la "encuesta de salarios", habiendo participado once Instituciones Bancarias de características similares a la del estudio.

ENCUESTA DE SALARIOS 1983

119

(Miles de Pesos)

PUESTOS ENCUESTADOS		INSTITUCIONES PARTICIPANTES											PROM.	
		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11		B12
GERENTE DE AREA	Mínimo	161.5	180.0	110.0	133.0	220.0	96.0	150.0	13.1	178.1	112.0	180.1	138.1	148.0
	REAL	202.8	186.0	112.0	140.0	238.0	105.0	155.3	138.3	180.0	120.7	185.2	140.0	154.6
	Máximo	224.8	193.4	125.0	145.0	258.2	110.0	165.4	144.2	194.3	128.3	192.0	153.1	164.3
SUBGERENTE "A"	Mínimo	93.9	72.3	68.0	78.0	83.0	60.0	73.0	63.0	88.0	65.0	79.6	64.0	71.3
	REAL	99.5	76.5	70.0	83.0	92.0	65.0	73.0	64.0	90.0	56.0	82.0	68.0	74.5
	Máximo	106.0	82.6	74.0	90.0	98.0	69.4	75.0	69.0	94.0	58.0	85.0	72.0	78.8
JEFE DE DIVISION "A"	Mínimo	75.1	68.0	55.0	62.0	58.0	45.0	54.0	49.0	54.0	49.0	51.0	51.0	54.2
	REAL	80.1	73.6	60.0	68.0	61.5	47.3	58.0	52.0	58.0	50.5	52.0	54.3	57.8
	Máximo	87.3	79.0	65.1	70.2	63.5	49.4	62.3	55.8	62.0	52.2	55.3	56.1	60.9
SUPERVISOR "B"	Mínimo	54.3	45.1	38.2	34.7	42.9	32.4	43.6	34.7	56.3	30.5	43.7	44.3	38.8
	REAL	57.8	48.0	40.2	43.7	44.6	37.8	45.3	39.2	42.3	43.7	47.2	48.2	43.7
	Máximo	60.2	53.1	47.4	49.6	52.7	40.2	49.9	42.4	50.7	50.6	49.8	52.4	49.0
AUXILIAR DE DIRECCION "B"	Mínimo	46.3	25.7	41.0	33.0	28.0	32.0	32.0	36.2	34.0	27.4	33.4	31.0	32.2
	REAL	47.5	32.0	42.5	36.2	31.0	32.0	33.0	36.3	41.0	28.0	34.5	34.0	34.6
	Máximo	51.0	36.0	45.0	38.5	33.5	32.0	34.5	38.4	43.0	29.6	39.6	37.5	37.1
ANALISTA "A"	Mínimo	46.3	38.5	42.0	34.0	38.5	38.0	32.0	32.0	42.0	28.7	29.4	37.5	35.7
	REAL	47.5	43.0	44.5	38.8	44.6	38.5	33.0	32.5	42.5	30.6	35.4	40.0	38.5
	Máximo	51.0	48.0	47.0	42.0	47.0	41.0	34.5	36.0	44.0	33.6	39.6	41.0	41.2
TECNICO "C"	Mínimo	29.9	26.2	29.4	27.2	28.4	31.2	29.6	26.5	27.6	24.3	29.4	27.6	27.9
	REAL	31.6	31.4	32.4	28.5	32.0	33.7	31.6	27.0	28.0	27.6	31.6	28.7	30.2
	Máximo	32.5	36.7	33.6	29.0	34.0	34.0	34.5	28.0	28.9	28.0	32.0	29.0	31.6
AUXILIAR "A"	Mínimo	29.9	22.3	25.6	24.3	24.3	27.8	29.4	27.0	33.0	22.0	26.5	24.6	26.1
	REAL	31.6	25.0	27.5	25.0	24.3	30.0	31.5	27.0	33.7	22.5	27.6	24.6	27.2
	Máximo	32.5	29.0	28.0	26.0	24.3	31.0	33.0	29.0	34.0	24.6	28.0	24.6	28.3
SUPERVISOR DE OBRA "B"	Mínimo	46.3	54.0	37.5	44.0	58.0	36.0	44.5	37.0	54.0	34.6	32.0	48.0	42.7
	REAL	47.5	60.0	39.0	47.6	65.0	38.0	47.0	41.0	56.0	34.6	47.0	47.0	47.0
	Máximo	51.0	66.0	39.0	49.5	69.0	44.0	49.0	42.0	60.0	34.6	50.0	46.0	49.9
PROYECTISTA "A"	Mínimo	46.3	25.7	32.6	32.5	28.0	32.0	32.0	32.0	34.0	27.4	35.0	37.6	31.5
	REAL	47.5	32.0	36.0	35.0	34.5	35.0	33.0	32.5	36.0	31.5	34.5	40.6	34.6
	Máximo	51.0	36.0	38.0	38.0	36.0	41.0	34.5	36.0	40.0	32.0	38.0	41.0	37.5
DIBUJANTE "B"	Mínimo	29.9	22.3	29.4	27.2	28.9	32.0	31.0	28.0	29.3	25.5	31.0	24.6	28.1
	REAL	31.6	25.0	32.4	30.0	31.0	33.6	35.5	29.0	30.7	28.0	33.5	24.6	30.3
	Máximo	32.5	29.0	33.6	31.0	32.0	35.0	36.0	30.0	31.5	29.6	34.0	24.6	31.4
AUDITOR "B"	Mínimo	54.8	45.0	39.0	33.0	44.0	34.5	45.0	35.0	39.0	32.0	46.0	48.0	40.0
	REAL	57.8	48.0	41.5	46.0	45.6	39.0	47.0	37.4	45.0	32.0	49.5	53.5	44.1
	Máximo	60.2	53.0	43.0	48.0	46.0	45.0	49.5	36.0	47.0	32.0	52.0	55.0	46.5
ANALISTA DE SISTEMAS DE SUELDOS	Mínimo	40.8	25.7	42.0	34.0	29.0	34.6	36.0	38.0	33.0	26.0	33.0	32.0	33.0
	REAL	43.0	32.0	44.5	36.5	35.5	37.0	42.0	42.5	32.0	27.5	38.6	26.0	37.3
	Máximo	45.0	36.0	48.0	42.0	34.0	38.0	43.0	43.0	42.0	29.0	39.0	37.5	39.2
CONTROLISTA "A"	Mínimo	33.7	28.2	29.4	27.0	28.0	31.0	29.0	26.0	27.6	23.0	30.5	27.6	27.9
	REAL	35.0	29.6	32.0	28.5	32.5	32.7	31.6	28.0	28.0	26.0	32.0	28.7	30.0
	Máximo	36.6	32.0	33.6	29.0	34.0	33.0	34.0	25.5	28.4	28.6	33.0	29.0	30.9
SECRETARIA AUX. DE SUBDIRECCION GRAL.	Mínimo	46.3	34.0	29.0	34.0	42.0	37.5	31.0	30.0	41.0	33.2	28.0	28.0	33.4
	REAL	47.5	35.0	32.5	38.0	45.5	38.5	32.0	31.5	42.0	35.6	34.2	30.0	35.9
	Máximo	51.0	36.5	35.5	43.0	48.0	40.5	33.0	34.0	43.5	38.5	36.0	32.5	38.3
SECRETARIA TITULAR DE DIVISION	Mínimo	29.9	26.0	27.5	25.0	23.0	26.5	28.0	25.0	22.5	22.0	25.0	23.6	24.9
	REAL	31.6	27.8	28.7	26.5	23.5	27.0	30.5	25.5	23.0	22.5	26.5	24.6	26.0
	Máximo	32.5	29.0	31.5	27.0	25.0	29.0	32.0	27.0	25.0	25.0	29.0	25.0	27.7
MECANOGRAFA "B"	Mínimo	21.7	23.0	24.3	21.0	22.0	22.8	22.6	23.0	24.0	22.3	24.5	23.0	23.0
	REAL	23.8	24.5	24.3	22.6	23.0	23.5	24.8	23.3	24.0	24.5	25.0	23.5	23.9
	Máximo	24.8	25.5	25.8	24.0	24.0	24.0	26.0	24.5	24.0	26.0	26.7	25.0	25.0
ANALISTA "B"	Mínimo	40.8	25.7	42.0	33.0	27.5	33.6	34.0	36.0	31.0	27.0	34.0	33.0	32.4
	REAL	43.8	32.0	44.3	37.0	31.0	35.4	39.0	40.5	37.0	28.5	38.5	38.5	36.5
	Máximo	45.0	36.0	48.0	41.0	32.5	37.6	41.0	41.0	41.0	30.0	40.0	39.5	38.9
AUXILIAR DE CONTABILIDAD	Mínimo	25.7	25.0	24.0	23.2	24.0	22.0	24.6	25.0	23.5	24.0	25.7	23.0	24.0
	REAL	26.7	26.5	24.5	25.0	26.7	25.5	26.6	25.5	26.3	25.5	26.0	24.0	25.7
	Máximo	27.9	27.5	26.0	28.2	29.0	26.8	28.0	28.0	29.0	27.0	26.8	25.0	27.4
MENSAJERO "A"	Mínimo	21.7	22.0	20.9	20.8	21.9	21.8	22.2	21.0	21.2	22.0	22.0	21.0	21.5
	REAL	23.8	22.5	20.9	21.3	22.4	21.8	22.5	21.5	22.5	22.0	22.0	21.0	21.5
	Máximo	24.8	24.5	20.9	22.0	23.0	21.8	24.0	24.0	23.0	22.0	23.5	21.0	22.7

- INSTITUCIONES BANCARIAS ENCUESTADAS -

B1	Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.A.	(BANOBRAS)
B2	Banca SERFIN, S.A.	
B3	BANCAM, S.A.	
B4	Banco de Crédito y Servicios, S.A.	(BANCRESER)
B5	Nacional Financiera, S.A.	(NAFINSA)
B6	Banca CONFIA, S.A.	
B7	Banco del País, S.A.	(BANPAIS)
B8	Banca CREMI, S.A.	
B9	Banco Mexicano SOMEX, S.A.	
B10	Multibanco Mercantil, S.A.	
B11	BANCOMER, S.A.	
B12	Banco B.C.H., S.A.	

RESULTADO FINAL DE LA VALUACION DE LOS PUESTOS-TIPO SUJETOS A LA ENCUESTA
DE SALARIOS.

Siguiendo todos los pasos anteriores, que señala Fernando Arias - Galicia, en cuanto a la valuación de los puestos-tipo seleccionados para la " encuesta de salarios ", se llegó a las siguientes puntuaciones para cada uno de ellos, tanto como sus salarios-promedio pagados.

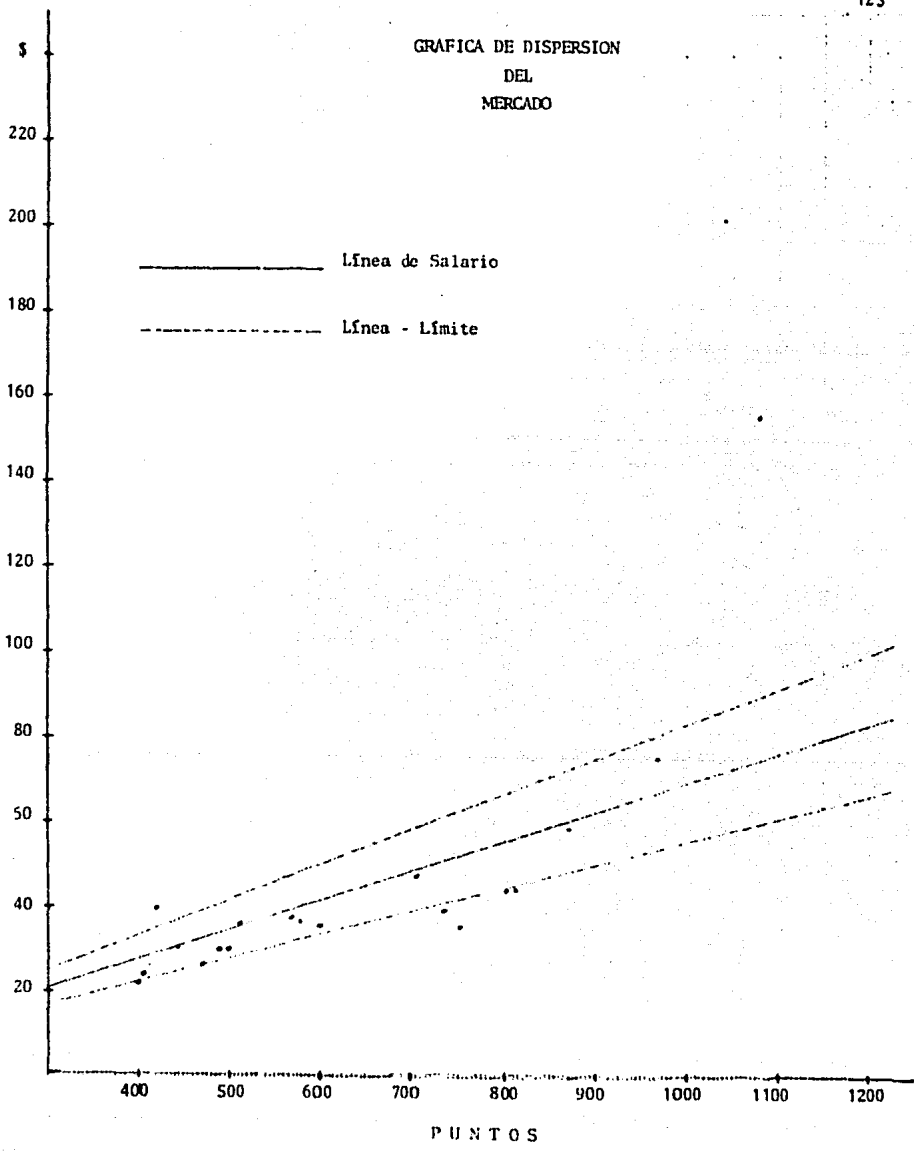
<u>TITULO DEL PUESTO</u>	<u>PUNTUACION PROMEDIO</u>	<u>SALARIO PROMEDIO MENSUAL</u>
Gerente de Area	1,080	154.6
Subgerente "A"	971	74.5
Jefe de División "A"	870	57.8
Auditor "B"	810	44.1
Supervisor "B"	800	43.7
Auxiliar de Dirección "B"	750	34.6
Analista "A"	735	38.5
Supervisor de Obras "B"	707	47.0
Proyectista "A"	602	34.6
Secretaria Aux. de la Subdirección	580	35.9
Analista de Sistema de Sueldos	568	37.3
Analista "B"	510	36.5
Controlista "A"	500	30.0
Dibujante "B"	490	30.3
Secretaria Titular de División	478	26.0
Técnico "C"	445	30.2

Auxiliar "A"	420	38.5
Auxiliar de Contabilidad	415	25.7
Mecanógrafa "B"	408	23.9
Mensajero "A"	<u>400</u>	<u>21.9</u>
	12,539	865.6

El siguiente paso será la formulación de la gráfica de dispersión correspondiente, que marque la "línea de salarios", como se hizo en el estudio de valuación de los puestos del banco, utilizando, para ésta, el mismo método de "mínimos cuadrados".

Las líneas-límites serán trazadas de igual manera guardando una -- proporcionalidad también de un 20%. De esta manera, teniendo las gráficas de dispersión con sus respectivas líneas del banco, como la del mercado, se pueden comparar con el fin de ver si las "líneas de salario" son más o menos coincidentes, ya que esto dará un indicador para realizar las respectivas correcciones y ajustes que deban realizarse. (ver anexo).

GRAFICA DE DISPERSION
DEL
MERCADO



- COMENTARIOS RELATIVOS A LAS GRAFICAS DE DISPERSION -

Al terminar la encuesta de los sueldos y registrarla en la gráfica correspondiente, fue comparada ésta, con la de la Institución, reflejando datos sumamente interesantes, que a continuación indicamos:

- a). El tipo de líneas de salarios de ambas no fueron semejantes.
- b). Los sueldos otorgados en la Institución resultaron superiores a los del mercado.
- c). El puesto de Auxiliar "A" se encuentra abajo del mercado, es decir, no es competitivo.
- d). Algunos puestos están sobrepagados, tal es el caso del Gerente de - Area, Subgerente "A" y el Jefe de División "A".
- e). El puesto de Supervisor de Obras "B", se encuentra en una posición, - en cuanto a sueldo y puntaje, semejante a la de la Institución.

- RECOMENDACIONES A LA GRAFICA DE DISPERSION -

- a). Dado que la línea de salarios de la gráfica de dispersión de la -
Institución resultó ser superior a la del mercado, como se mostró an-
teriormente, es recomendable que se respete la línea actual desde el
mínimo hasta 400 puntos y de ahí en adelante, trazar una " Línea de
Salarios Promedio ", sin llegar a la del mercado.
- b). Teniendo trazada la " Línea de Salarios Promedio ", se pueden realizar
los ajustes correspondientes a cada uno de los puestos, en la forma
en que se mencionó anteriormente.
- c). En cuanto a los puestos sobrepagados, su manejo debe ser en forma es-
pecial, dándoles un margen menor de mejoramiento.
- d). Establecer veinte clases ó grupos de sueldos, tomando como base las -
líneas trazadas en la gráfica; la estructura orgánica de la Institu-
ción y la diversidad de puestos existentes en la misma.
- e). Por políticas de la Institución, se considera que los movimientos de
sueldos deberán ser:
- Por promoción.
 - Por valuación del desarrollo.
 - Por nivelación (ajustes).

5.6.- GRAFICA DE GRUPOS DE SUELDOS.

Para la elaboración de la gráfica de grupos de sueldos, se tomó en cuenta la recomendación que se hizo anteriormente, en cuanto al trazo de la " Línea de Salarios Promedio ", ya que de ésta se partirá para el desarrollo de la graficación de grupos de sueldos de la Institución.

Por políticas del Banco, se establecieron veinte grupos de sueldos que involucrarán las categorías de sus puestos. Esta decisión fue tomada en base a la estructura orgánica que prevalece en la misma y de acuerdo a la diversidad de puestos existentes.

La finalidad que tiene la elaboración de la Gráfica de Grupos de Sueldos, es fijar una gama de salarios para una gama de puntos y no de terminar un solo salario para un puesto determinado.

Para la determinación de las clases o grupos de sueldos, fueron considerados tres elementos básicos:

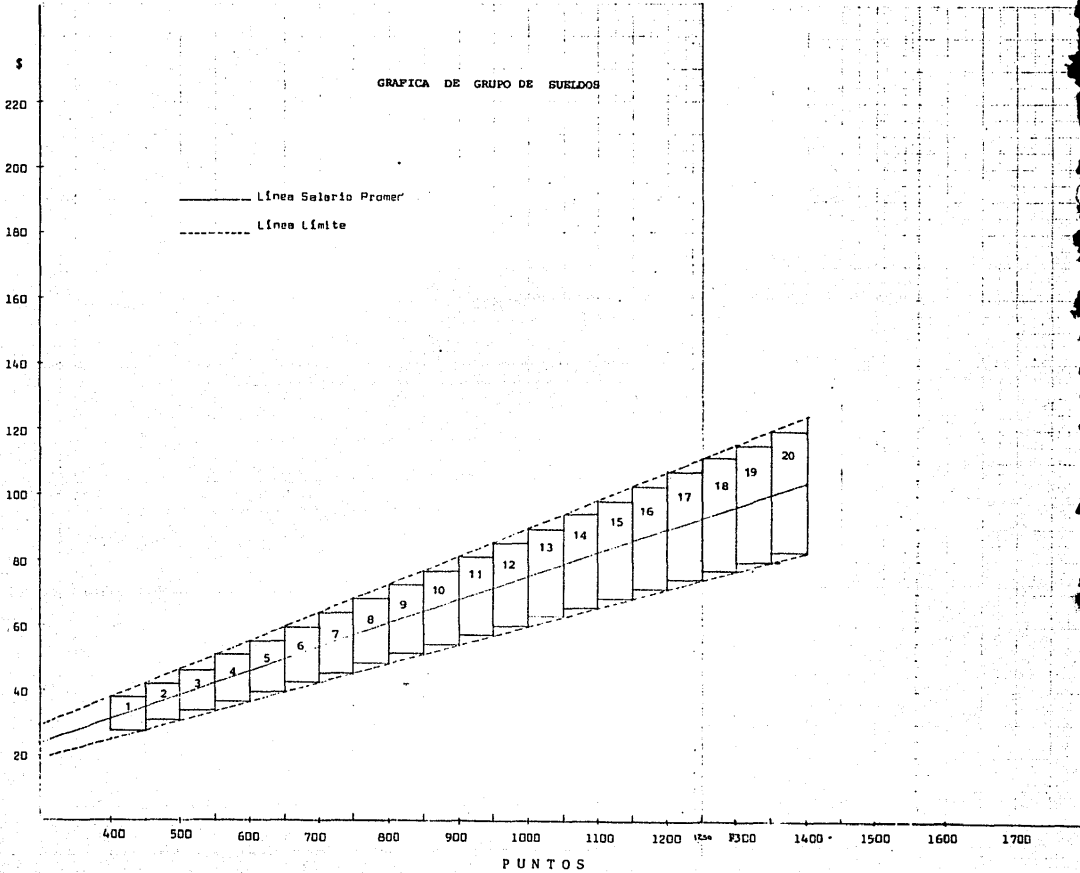
- a). Amplitud de puntos que debe comprender cada clase. Esta decisión fue tomada por la Institución en base a sus políticas establecidas.
- b). Amplitud de sueldos que debe abarcar cada clase. Fueron tomadas en cuenta las líneas trazadas en la gráfica de dispersión ("Línea de Salarios Promedio y Líneas - Límite").
- c). Superposición entre una clase y la siguiente. Esta es indispensable

e importante, ya que permite combinar los puestos que se encuentran en la parte superior de cada clase, con los que se hayan en la parte inferior de la siguiente, favoreciendo así una mayor ductilidad para transferencias temporales, problemas de antigüedad, etc.

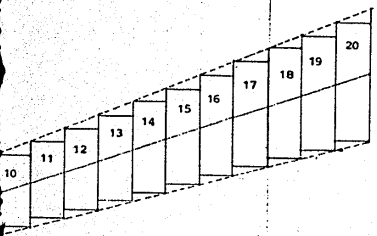
Para un mejor entendimiento a todo lo dicho anteriormente, a continuación se anexa la gráfica correspondiente, señalando ya los grupos de sueldos seleccionados.

Posteriormente y en base a los datos de la gráfica de sueldos, se terminó el " Tabulador de Sueldos " de la Institución.

GRAFICA DE GRUPO DE SUELDOS



DE GRUPO DE SUELOS



900 1000 1100 1200 1300 1400 1500 1600 1700
PUNTOS

TABULADOR DE SUELDOS 1983.

129

GRUPO O CATEGORIA	PUNTOS	SUELDO MINIMO	SUELDO MAXIMO
1	400 - 450	28,000.00	38,000.00
2	451 - 500	31,000.00	42,000.00
3	501 - 550	34,000.00	46,000.00
4	551 - 600	36,000.00	51,000.00
5	601 - 650	39,000.00	55,000.00
6	651 - 700	42,000.00	59,000.00
7	701 - 750	45,000.00	64,000.00
8	751 - 800	48,000.00	68,000.00
9	801 - 850	51,000.00	72,000.00
10	851 - 900	54,000.00	76,000.00
11	901 - 950	57,000.00	81,000.00
12	951 - 1000	59,000.00	85,000.00
13	1001 - 1050	63,000.00	89,000.00
14	1051 - 1100	65,000.00	94,000.00
15	1101 - 1150	68,000.00	98,000.00
16	1151 - 1200	71,000.00	102,000.00
17	1201 - 1250	74,000.00	107,000.00
18	1251 - 1300	77,000.00	111,000.00
19	1301 - 1350	80,000.00	115,000.00
20	1351 - 1400	83,000.00	120,000.00

- CONCLUSIONES -

En un principio, el hombre trabajaba tan solo para " subsistir " pero a medida que fue pasando el tiempo y las organizaciones fueron desarrollándose, las necesidades de los trabajadores fueron mayores. Ya no se conformaban tan solo con trabajar para " ganarse la vida ", sino que requerían de otras necesidades que fuesen justas y reales ; como una posición social-económica decorosa y principalmente del reconocimiento de sus esfuerzos.

Esto en la actualidad, es muy difícil de llevarse a cabo y es la -- causa en donde el Licenciado de Administración, desempeña un papel muy importante en el área de " Administración de Sueldos y Salarios ", no solo por el hecho de poder implantar sistemas administrativos, sino de lograr un equilibrio justo en cuanto a los intereses de los empleados como de la Institución, para que de esta manera, se llegue a alcanzar uno de los deseos de todo Administrador : Lograr el Desarrollo Armónico de las Actividades de una Organización.

Al término de este estudio, se llegó a las siguientes conclusiones:

- a). Se logró una mayor integración del personal de la Institución, al conocer, en forma precisa, sus funciones y responsabilidades.
- b). Se logró conocer la compatibilidad que tienen los puestos en relación a los del mercado.
- c). Los Diréctivos se percataron, en forma más clara y objetiva, de la estructura de los sueldos que está pagando a sus empleados.

- d). Al estructurar el tabulador de sueldos, se establecieron rangos que permitieron, tanto al empleado de nuevo ingreso como a los ya establecidos, conocer la posibilidad de aumento de sueldo durante su permanencia en el puesto contratado.
- e). En consecuencia, el trabajo de investigación permitió que la Institución conociera la importancia que tiene el establecimiento de un buen " Sistema de Administración de Sueldos y Salarios ", encaminado al desarrollo eficiente de las actividades encomendadas a los empleados, para que de esta forma, se cumplieran los objetivos previamente determinados.
- f). En la investigación se dió a conocer la necesidad que tiene la Banca Mexicana y principalmente BANOFERAS, Institución que nos ocupa, de unificar los criterios para el establecimiento de sueldos, ya que mediante esta medida, los empleados bancarios tienen la oportunidad de conpetir por otros puestos en el mercado y como consecuencia, obtener su desarrollo personal.
- .

B I B L I O G R A F I A .

- ROMERO BETANCOURT SAMUEL LIC.-
Apuntes Originales (BANOBRAS).
- ARIAS GALICIA FERNANDO LIC.-
Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México 1979.
- REYES PONCE AGUSTIN.-
Administración de Personal, Segunda Parte, Ed. LIMUSA, México 1982.
- DIVISION DE SUELDOS Y SALARIOS.-
Apuntes Originales (BANOBRAS).
- LANHAM E.-
Valuación de Puestos, Ed. C.E.C.S.A., México 1973.
- MALDONADO ENRIQUE.-
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey,
Apuntes Originales (Boletín de Información), México 1969.
- REYES PONCE AGUSTIN.-
Análisis de Puestos, Ed. LIMUSA, Quinta Edición, México 1981.
- CAVAZOS FLORES BALTAZAR.-
Nueva Ley Federal del Trabajo, Ed. Trillas, México 1977.