

# Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

## EL ANALISIS Y LA VALUACION DE PUESTOS DENTRO DE ALGUNAS INSTITUCIONES DE CREDITO

### SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que para obtener el título de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a

FERMIN ABAD CARRASCO

DIRECTOR DE SEMINARIO:

L. A. E. y C. P. MANUEL RAÑAL LUAÑA

MEXICO, D. F.

1979

2 ej.

1



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## I N D I C E

Página

INTRODUCCION	1
CAPITULO I.- EL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION	
1.1. Definición de Administración	6
1.2. Importancia de la Administración	6
CAPITULO II.- LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	
2.1. Introducción	12
2.2. Definición de Administración de Recursos Humanos	13
2.3. El Departamento de Personal	14
2.4. Objetivos del Departamento de Personal	15
2.5. Funciones del Departamento de Personal	17
CAPITULO III.- EL ANALISIS DE PUESTOS	
3.1. Introducción	20
3.2. Definición del Análisis de Puestos	21
3.3. Aplicaciones del Análisis de Puestos	23
3.4. Desarrollo del Análisis de Puestos (Me- todología)	24
3.5. Métodos de obtención de datos	25
3.5.1. Entrevista	25
3.5.2. Observación	26
3.5.3. Cuestionario	26
3.5.4. Combinación de varios métodos	27

## CAPITULO IV.- LA VALUACION DE PUESTOS

4.1. Introducción	29
4.2. Definición de la Valuación de Puestos	30
4.3. Objetivos de la Valuación	31
4.4. Métodos de la Valuación de Puestos	33
4.4.1. Método de Alineamiento	33
4.4.2. Método de Escalas o Grados Prede- terminados	33
4.4.3. Método de Comparación de Factores	35
4.4.4. Método de Valuación por Puntos	36

CAPITULO V.- INVESTIGACION REALIZADA EN VARIAS INSTI-  
TUCIONES DE CREDITO DEL D.F.

5.1. Introducción	40
5.2. Objetivos de la Investigación	41
5.3. Medio utilizado para recabar la informa- ción	41
5.4. Instituciones de Crédito investigadas	53
5.5. Método Hay	114
5.6. Modelo de un cuestionario para recoger datos para el Análisis de Puestos	118
CONCLUSIONES	127
BIBLIOGRAFIA	131

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

Cada persona que labora en una organización, es además de empleado, un ser humano provisto de necesidades y personalidad individual y por lo tanto trata de satisfacer muchas de ellas por medio de un trabajo determinado. Su actitud durante el mismo, esta condicionada por una serie de factores heterogéneos que debemos de tener muy en cuenta. Una organización esta formada por grupos de personas con personalidades distintas y es necesario tener para cada una de estas una situación particular.

Es por esto, que es tan importante el dirigir nuestro interés al factor humano, a la par de preocuparnos por alcanzar los objetivos organizacionales y asi lograr las metas establecidas.

Las organizaciones cuentan con un departamento de personal cuyo objetivo principal es el de proporcionar servicios que beneficien a los individuos que ahí laboran y a la organización misma. Para lograrlo, existen una serie de técnicas administrativas que permiten mantener la relación empleado-empresa.

Estas técnicas podemos aplicarlas como se dijo, en las organizaciones y lograr que estas administren mejor los recursos humanos con que cuentan.

Las técnicas de Análisis y Valuación de Puestos aparecen como uno de los primeros pasos para llevar a cabo una correcta tecnificación dentro de las organizaciones y cuyos objetivos principales entre otros, son: lograr una buena administración de salarios, mejorar los sistemas de reclutamiento, selección y contratación de personal, como base para una calificación de méritos, etc.

Los principales propósitos del Análisis y la Valuación de Puestos son el de poder determinar con la mayor exactitud en que consiste cada trabajo y ver la importancia de cada uno de ellos con relación a todos los demás que se realizan dentro de una empresa y en esta forma llegar a una adecuada remuneración al personal.

El Análisis de Puestos responde a una necesidad de las empresas: el de organizar eficazmente los trabajos de éstas y para ello es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Para los directivos de una organización, representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto.

Para los supervisores significará un instrumento en que distinguirán con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto, para explicar y exigir más apropiada

mente las obligaciones que supone.

Los trabajadores realizarán con mayor facilidad sus labores, si conocen mejor cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien, y esto se logrará mediante un correcto análisis del puesto.

Para el departamento de personal es también indispensable el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

Es por estos motivos que quiero enfocar este trabajo a la empresa privada en México, ya que considero que es muy importante en ese sector, la aplicación correcta de la administración en todas sus fases para lograr la expansión armónica a la que toda empresa tiende.

El presente trabajo lo realizo con el objeto de conocer hasta que grado la empresa mexicana está utilizando las técnicas de Análisis y Valuación de Puestos, por lo que lo he dividido en dos partes fundamentales: la parte teórica y la parte práctica.

En la parte teórica expongo brevemente la importancia que tiene la administración de los recursos humanos en las organizaciones, lo que es el análisis y la valuación de puestos, que importancia tienen para el desarrollo inte---

gral de las empresas, cómo están estructuradas estas técnicas, etc. En la parte práctica, que es la investigación propiamente dicha, pretendo mostrar que se hace en la empresa mexicana con respecto a las técnicas ya mencionadas, en que grado se utilizan éstas, que resultados se obtienen por el método que emplean, que sistemas de valuación no utilizan, con que fin en uso el análisis de puestos, etc.

Espero que la presente investigación sea útil a toda aquella persona interesada en conocer cómo está trabajando cierta parte del sector empresarial mexicano en el aspecto de análisis y valuación de puestos, encontrando en ella una información confiable, veraz y objetiva.



CAPITULO I:

EL ESTUDIO DE  
LA  
ADMINISTRACION.

### 1.1. DEFINICION DE ADMINISTRACION.

Existen actualmente muchas y diferentes definiciones - sobre la administración en general, derivadas de estudios - realizados por distintos investigadores en la materia que - nos ocupa, por lo cual haremos mención solamente de la que a nuestro particular punto de vista pensamos que es una de las que más se apegan a la realidad:

"Administración es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello - con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado". (1)

### 1.2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION.

Como una breve introducción al estudio del análisis y - la valuación de puestos, haremos una pequeña referencia a - la importancia que la administración ha adquirido en los - últimos años en el ámbito de las organizaciones modernas.

Es interesante conocer que la administración ha existido desde los albores mismos de la civilización y que se ha ido ampliando y proyectando en relación a las necesidades - del hombre y la sociedad. Si consideramos que los hombres distribuyen sus gastos, planean sus acciones, organizan -

(1) Fernández Arena, José Antonio. Introducción a la - Administración. México: UNAM, 1971.

reuniones, etc., todo esto estará determinando en que medida se da la función de la administración en cada una de estas situaciones.

Quizás no haya otro campo de la actividad humana más importante que la administración, pues la tarea del administrador consiste en lograr un ambiente propicio para que los grupos de personas que laboran en las organizaciones puedan trabajar de una manera eficiente para la consecución de metas comunes. Esto quiere decir que el administrador de una forma u otra está obligado a tratar de lograr de la mejor forma posible y mediante el auxilio de ciertas técnicas (como el análisis y la valuación de puestos), para que cada individuo de la organización contribuya con su mejor esfuerzo, a la obtención de estas metas comunes. Es claro que aunque lo dicho anteriormente se refiere principalmente al ambiente interno de las empresas el administrador debe de conocer y tener presente todos los demás factores que rodean su campo de actividad como lo son el ético, social, económico, técnico, político, etc.

La civilización actual ha venido adquiriendo cada vez más el concepto de colectividad. En cualquier tipo de organización, sea comercial, religiosa, deportiva, gubernamental, etc., la responsabilidad de lograr que los indivi-

duos trabajen eficientemente en grupo para lograr objetivos comunes depende en gran medida de la habilidad y capacidad que tengan sus administradores y dirigentes.

De poco serviría poseer una gran tecnología, grandes recursos materiales, procedimientos técnicos o cuantiosos capitales, si la calidad de la administración es deficiente y no sabemos como coordinar de una manera eficiente todos estos recursos.

El esfuerzo colectivo existe desde tiempos remotos, ya que el hombre encontró indispensable el cooperar entre sí para lograr sus metas individuales, en razón de sus limitaciones de carácter biológico, físico y psicológico. Igualmente vio que a través de ese esfuerzo colectivo se obtenían los objetivos individuales con un costo mínimo de tiempo y dinero. Este deseo de lograr eficientemente los fines propuestos, es una característica común a todas las actividades colectivas de cualquier índole, sea como se dijo renglones atrás, comercial, social, gubernamental, militar, etc.; y es característica esencial para toda actividad colectiva que tiende a obtener objetivos comunes al menor costo en tiempo, dinero o recursos materiales, el adoptar los procesos básicos y los principios fundamentales de la administración.

La administración es esencial en toda actividad organi-

zada y se debe de dar en todos los ámbitos de la organización. Es una actividad propia no solamente de los dirigentes de una empresa, ya que se debe de dar en todos los niveles de la organización o sea a nivel bajo, medio y de alta dirección.

Es frecuente observar que en muchas organizaciones atribuyen un determinado problema de la compañía a la administración, refiriéndose a las personas que ocupan los niveles más altos de la organización. Una efectiva administración debe exigir que todos aquellos de quienes otros dependen, en todos los niveles y en cualquier tipo de empresa, se consideren a si mismos como administradores, si es que se quieren obtener resultados positivos; ésto no quiere decir obviamente, que a toda persona que labore en una empresa como lo podría ser el gerente de ventas, de finanzas, - contador público, oficinistas, supervisores, ingenieros, - etc., sea un administrador, sino que en conjunto todos deben de cooperar para la consecución de los objetivos de la empresa que en esencia serán coordinados de una manera eficiente y efectiva por medio de procedimientos técnicos, - conocimientos científicos y objetivos, por un administrador.

Para que el administrador pueda comprobar si los esfuerzos de quienes dependen de él son efectivos y eficientes, -

es obvio que debe de conocer cuales son los objetivos comunes, y a su vez que estos sean conocidos por quienes de él dependen, con el propósito de que el administrador tenga una medida de la efectividad y de la eficiencia de su grupo y de sí mismo.

Es por lo tanto, tarea harto difícil y árdua con la consabida responsabilidad para los que llevan la administración en las organizaciones, el lograr la conjunción de todos los objetivos de la empresa en concordancia con los beneficios para todos los que en ella laboran.

Se puede afirmar por lo tanto que ninguna empresa puede alcanzar el éxito con base en los objetivos fijados, sino cuenta con una administración eficiente y correcta de acuerdo a sus características y necesidades, de ésto se desprende el papel tan importante que desempeña la administración en las organizaciones actuales.

CAPITULO II :

LA ADMINISTRACION

DE

RECURSOS HUMANOS.

## 2.1. INTRODUCCION.

Como se ha podido apreciar en el capítulo anterior, el esfuerzo humano resulta de suma importancia para el funcionamiento de una empresa; si el material humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De esto que cualquier empresa o tipo de organización debe de prestar atención especial a sus recursos humanos ya que de ellos dependerá en gran medida el éxito o fracaso de los objetivos de la organización. Estos objetivos organizacionales básicamente son: de producción y/o servicio, social y económico.

La organización para poder lograr éstos objetivos requiere de una serie de recursos que coordinados y controlados adecuadamente le permitirán alcanzar los mismos. Estos recursos a que nos referimos, básicamente se clasifican en: humanos, materiales y técnicos. Desde el punto de vista administrativo, los recursos humanos constituyen de hecho, el principal elemento dentro de la organización y son más importantes que los otros dos, ya que de ellos dependerá en gran medida el perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Los recursos humanos poseen una serie de características a saber: no son propiedad de la empresa; tienen cono-



cimientos, habilidades, experiencias, etc.; no todos poseen los mismos conocimientos, habilidades, etc.; otra característica más es que el trabajo de las personas en las organizaciones es voluntario; y lo principal es que los recursos humanos a través de la educación, la capacitación y el desarrollo se les puede mejorar.

Con base en lo anteriormente dicho, es muy importante el considerar la repercusión benéfica que se obtendrá del aprovechamiento y desarrollo de los recursos humanos tanto para el individuo como para la organización y la sociedad en general.

## 2.2. DEFINICION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Con todo lo expresado párrafos atrás ya es tiempo de que podamos dar una definición de la administración de los recursos humanos:

"Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc.; de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general". (2)

(2) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Cap. 2, pág. 27.

### 2.3. EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Como una consecuencia de la revolución industrial, las organizaciones tuvieron un gran crecimiento volviéndose más complejas, ocasionando esto, una mayor dificultad para su manejo y control, y de esta forma dando lugar a que existiera un departamento especializado exclusivamente al personal.

Como se sabe los principios de Frederick W. Taylor y Henry Fayol sentaron las bases de la administración científica para el mejor empleo de los recursos humanos que participan en el trabajo.

Fue en los Estados Unidos a principios de siglo cuando apareció el departamento de personal dentro del concepto moderno, siendo estos departamentos creados con la finalidad de coordinar las actividades del personal y auxiliar a los jefes de línea en la misma área.

Como una consecuencia lógica de estas experiencias y con base en los estudios realizados al respecto, como se dijo anteriormente, se crean poco a poco departamentos dentro de las organizaciones a los cuales se les asignaron actividades específicas, todo en función a las necesidades y magnitud de éstas.

La denominación para el departamento encargado de la administración de los recursos humanos, varía en función

a las políticas de cada organización, encontrando diversos términos para identificarlo tales como: Departamento de Personal, Departamento de Relaciones Internas, Departamento Administrativo, Departamento de Relaciones Industriales, Departamento de Relaciones Públicas, etc.; siendo la más divulgada la de Departamento de Personal.

El departamento de personal no tiene autoridad lineal, excepto como es lógico suponer, solo la tiene en el suyo. Provee de los servicios requeridos y especializados a los otros departamentos y a la dirección, asesorándolos únicamente y contando para ello con esa autoridad técnica o profesional que da el conocimiento.

Otro aspecto muy importante es el referente a la jerarquía que tiene este departamento en relación a los demás y es de vital importancia el considerar que siendo el elemento humano el principal factor de la organización tiene que tener la misma jerarquía que los demás departamentos de operación y servicios. Pasaremos a considerar en el siguiente punto los principales objetivos del departamento de personal.

#### 2.4. OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

En primer lugar se deben de tener en cuenta las metas u objetivos hacia los cuales pretendan llegar las organizaciones, para en base a esto poder llevar a cabo un buen

programa de personal y alcanzar esas metas u objetivos.

"Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad". (3)

A continuación mencionaremos algunos de los principales objetivos del departamento de personal:

- a) Coordinar y asesorar las actividades de los recursos humanos con que cuentan las organizaciones.
- b) Seleccionar al personal más apto para cubrir los puestos vacantes.
- c) Aplicar las técnicas más desarrolladas en el área de personal.
- d) Capacitación y desarrollo del personal.
- e) Un buen programa de promociones.
- f) Desarrollar adecuadas relaciones de personal-empresa.
- g) Desarrollar adecuadas relaciones entre los mismos empleados, etc.

(3) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Cap. 6, pág. 160.

## 2.5. FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Las funciones del departamento de personal siempre se darán acorde a las necesidades de cada organización en particular y dependiendo también de la magnitud de éstas; por lo tanto se debe de considerar que en algunas organizaciones no se dan todas estas funciones por diversas causas; dependiendo ello de sus políticas o a otra índole. Sin embargo las organizaciones deben de tratar de incorporar poco a poco estas funciones, para un mejor aprovechamiento de sus recursos humanos que como se ha dicho anteriormente, redundará en beneficio del individuo, la organización y del país en general.

Estas funciones entre otras son:

- a) De Reclutamiento.
- b) De Selección.
- c) De Inducción.
- d) De Promoción.
- e) Calificación de Méritos.
- f) Incentivos y Premios.
- g) Relaciones Internas.
- h) Desarrollo del Personal.
- i) Entrenamiento.
- j) Servicios al Personal, etc.

Después de analizar brevemente la importancia que tiene la administración en nuestros días, lo que es la administración de los recursos humanos y de mencionar cuales son las principales funciones del departamento de personal, haremos un pequeño análisis en los dos siguientes capítulos - sobre lo que son las técnicas de análisis y valuación de puestos como preámbulo a nuestra investigación sobre estas técnicas.

CAPITULO III :

EL ANALISIS DE

PUESTOS.

### 3.1. INTRODUCCION.

El análisis de puestos es una técnica de las más importantes con que pueden contar las organizaciones para que administren mejor sus recursos humanos.

Todo individuo que se integra a una organización, necesita ser reclutado, seleccionado, contratado, capacitado en su trabajo y evaluado en función de su puesto. El puesto es la unidad básica del trabajo y por lo tanto es claro que partiendo de una correcta definición de él, empezaremos a iniciar una acertada tecnificación de la administración de los recursos humanos.

Para cada puesto en particular se requerirán ciertas cualidades, experiencias, estudios e iniciativa, puesto que las condiciones de trabajo, el esfuerzo y la responsabilidad, variarán en cada caso. Por eso es tan importante examinar las características de cada puesto y mediante esto señalar los requisitos necesarios para desempeñarlo eficientemente; para esto, es necesario efectuar un análisis del mismo.

El inquirir si existe el hombre adecuado en el puesto adecuado, es pensar en el análisis de puestos, y no podemos contestar a esta pregunta si no tenemos un análisis de las características del puesto y los requisitos que necesita su ocupante. El análisis de puestos nos proporciona



los elementos objetivos para evaluar el trabajo y comprobar los requisitos del puesto para poder evaluar los servicios prestados por el personal.

Ahora bien, es cierto que es muy difícil precisar los elementos que forman un puesto, ya que además de estar integrado por operaciones materiales y tangibles, está formado por elementos intangibles como por ejemplo: la responsabilidad, la forma de efectuar el trabajo, los riesgos propios del puesto, las aptitudes también propias de él, etc.

Por ésto es indispensable la ayuda de una técnica para así poder recabar metódicamente los datos necesarios; para poder separar y ordenar los elementos subjetivos del trabajo, de los objetivos; y finalmente para constatar por escrito en forma clara, precisa y sistemática los resultados del análisis.

### 3.2. DEFINICION DEL ANALISIS DE PUESTOS.

Es requisito previo definir los términos "análisis" y "puesto" antes de referirnos concretamente al análisis de puestos.

Análisis.- Consiste en separar las diversas partes que integran un todo, con el fin de estudiar en forma separada cada una de ellas, así como sus diversas relaciones.

Sobre la definición de "puesto" daremos dos de entre -  
varias que hay al respecto y que nos parecen muy precisas  
y concretas:

"Es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal". (4)

"Un puesto puede describirse como una unidad de organización consistente en un grupo de responsabilidades y obligaciones separadas y distintas de los otros puestos". (5)

Ahora procederemos a considerar que es el análisis de -  
puestos. Es un método que consiste en determinar las actividades que se realizan en el puesto, los requisitos que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con eficiencia y ver finalmente en que condiciones ambientales se encuentra. Ahora bien, por limitaciones propias de esta -  
investigación no es posible explicar cada uno de los componentes de cada definición ni dar una terminología básica -  
al respecto, ya que nos extenderíamos demasiado y ese no -  
es nuestro propósito; por lo tanto pasaremos a ver cuales -  
son las aplicaciones de esta técnica.

(4) Reyes Ponce, Agustín. El Análisis de Puestos. Pág.-  
16.

(5) Chruden y Sherman. Administración de Personal. México  
1967. Pág. 99.

### 3.3. APLICACIONES DEL ANALISIS DE PUESTOS.

Son muy variadas sus aplicaciones y depende en gran parte de las organizaciones la forma de utilizarlo, por lo tanto señalaremos sólo algunas:

- a) Para reclutar más adecuadamente al personal.
- b) Para una selección objetiva del personal.
- c) Para fijar programas de capacitación y desarrollo.
- d) Como base para un estudio posterior de calificación de méritos.
- e) Como base para la valuación de puestos.
- f) Como parte integrante de manuales de organización.
- g) Para fines contables y presupuestales.
- h) Para estructurar sistemas de incentivos.
- i) Como un instrumento en auditorías administrativas.
- j) Para una efectiva supervisión.
- k) Como paso hacia la planeación de los recursos humanos.
- l) Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- m) Para elaborar montos de fianzas y seguros.
- n) Para promociones y transferencias.

Después de haber hecho una breve mención de algunas de las aplicaciones del análisis de puestos, pasaremos a ver cual es su metodología.

### 3.4. DESARROLLO DEL ANALISIS DE PUESTOS (METODOLOGIA).

En este punto harémos mención brevemente, a la forma de llevar a cabo un análisis de puestos, teniendo en cuenta - que unicamente explicaremos un poco más detalladamente en el siguiente punto lo referente a los métodos de obtención de datos sobre los puestos.

Tenemos primeramente que fijar objetivos, establecer un programa de acción y fijar el presupuesto respectivo con el que vamos a contar. Después por lo que se refiere a la recopilación de la información la podemos obtener de varias formas: por medio de la observación, cuestionarios, entrevistas o combinando estos métodos.

Seguimos con un entrenamiento adecuado de los analistas y hay que familiarizarlos con el método a utilizar una vez escogido éste.

También es muy importante la motivación de los participantes en el estudio como: Directores, empleados, obreros y sindicato. Sin la ayuda de éstos sería imposible el tener éxito en la tarea emprendida y por lo tanto deben de conocer con detalle el proyecto y de explicarles las conveniencias de efectuarlo.

Después se pasa a la recopilación de la información que forma el trabajo de campo, propiamente dicho, buscando que el programa establecido se cumpla en cuanto a citas, dura-

ción, etc.

Seguimos con la elaboración de la descripción de puestos que no es otra cosa que la forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en el puesto.

La información recogida deberá ser evaluada por los - coordinadores del estudio. A continuación se hace la presentación del mismo. Deberá ir acompañado de recomendaciones que se crean pertinentes y que contribuyan a mejorar - la buena marcha de la organización.

Finalmente es conveniente que se actualice el estudio - periódicamente a fin de mantenerlo en posibilidad de usarlo permanentemente.

### 3.5. METODOS DE OBTENCION DE DATOS.

Tenemos tres métodos básicos, los cuales sirven para recopilar la información con respecto al puesto y que son: - las entrevistas, los cuestionarios y la observación; además tenemos otro que no es más que un método combinado de los tres anteriores.

3.5.1. Entrevista.- Consiste en un contacto directo - con el ocupante del puesto y hay varios tipos de entrevista:

Libre.- Se caracteriza por su espontaneidad.

Dirigida.- Se eligen temas de antemano y en ellos se - encauza la entrevista.

Estandarizada.- Se efectúa en base a un cuestionario.

Una de las ventajas de este método es que podemos obtener las respuestas a nuestras dudas de inmediato, pudiendo aclararlas rápidamente.

Una gran desventaja es que el nivel intelectual del trabajador será frecuentemente inferior al del analista, - siendo ésto a veces un obstáculo para un buen entendimiento.

3.5.2. Observación.- Consiste en llegar al lugar de trabajo y observar de cerca al empleado. Ver las funciones que ahí se realizan, equipo que se utiliza, tiempo que se lleva en desarrollarlas, las condiciones bajo las cuales las realiza, etc. Por lo general con este método el analista lleva registros y hace anotaciones.

Una ventaja es que mediante la observación, los datos que se obtienen son más veraces al observar directamente las actividades que realiza el trabajador.

Una gran desventaja es que las operaciones que se realizan periódicamente no pueden observarse durante el estudio.

3.5.3. Cuestionario.- Consiste en una forma impresa en la cual se listan preguntas, redactadas de una manera sencilla y entendibles para los ocupantes del puesto a investigar.

Como ventajas encontramos entre otras, que al tratarse-

de formas impresas es más fácil de aplicar por personal no muy especializado y constituyen un costo menor al utilizar este personal.

La principal desventaja de este método es que la forma de contestarlo depende de la facilidad de expresión de quien ocupa el puesto.

3.5.4. Combinación de varios métodos.- De acuerdo al estudio que se pretenda realizar y al presupuesto disponible se pueden emplear combinaciones de estos tres métodos. Se ha visto que al realizarse los análisis de puestos se utilizan cuestionarios que son resueltos mediante entrevistas y que finalmente van complementados con observaciones.

Concluimos diciendo que las organizaciones deben de utilizar el método que mejor les convenga de acuerdo a sus necesidades y características, procurando siempre utilizar una combinación de estos tres métodos que aunque tenga sus ventajas y desventajas siempre será mejor que utilizar un método por separado.

C A P I T U L O   I V   :

L A   V A L U A C I O N

D E

P U E S T O S .



#### 4.1. INTRODUCCION.

En épocas anteriores para establecer los salarios se hacían ya fuera por mandato o decreto, en base a regateos o por el criterio de un grupo. Esto obviamente ocasionaba y lo sigue haciendo, donde todavía no se emplean las técnicas de valuación de puestos, una desigualdad en los salarios y contribuyendo de esta forma al descontento de los trabajadores, dándose cuenta ellos muchas veces, de que su trabajo no era remunerado de una forma correcta. Ahora con la valuación de puestos se establecen los salarios sobre bases más técnicas y objetivas.

Para obtener una adecuada organización de personal, es necesario que las categorías de puestos estén bien definidas, ya que de esta manera habrá una apreciación más objetiva de la jerarquización de los mismos con respecto a los demás y así evitarse injusticias que puedan producir dificultades.

Una vez que se ha realizado el análisis de un puesto, se está en posibilidades de hacer una valoración objetiva del mismo. Se efectúa a través de la técnica ya mencionada y que consiste en ver que nivel, ya sea inferior o superior, le corresponde a cada puesto respecto a los demás, dándoles de esta manera la jerarquía adecuada dados sus niveles e importancia que tienen dentro de la organización.

La valuación de puestos contribuye a evitar problemas - de tipo social, legal y económico que plantean los sala--- rios. La importancia, necesidad y repercusión de la valua ción de puestos, ha hecho de ella una herramienta muy im--- portante para la administración moderna, por lo que cada - vez ha ido teniendo más aceptación en las organizaciones - actuales.

#### 4.2. DEFINICION DE LA VALUACION DE PUESTOS.

Para tener una idea más precisa sobre lo que es la va--- luación de puestos daremos la siguiente definición: "Es - la operación completa que determina el valor de un puesto- individual en una organización en relación con otros pues- tos de la misma. Empieza con un análisis de los trabajos- para obtener descripciones de los puestos, incluyendo la - relación de las descripciones, por medio de algún sistema- diseñado para determinar el valor relativo de los puestos, o grupos de puestos. También incluyen el avalúo de estos- valores, estableciendo los salarios máximo y mínimo para - cada grupo de trabajos, con base en su valor relativo. La operación termina con la revisión final del sistema de sa- larios resultante". (6)

(6) Industrial Job Evaluation Systems, U.S. Employment- Service, Occupational Analysis Branch, octubre, -- 1947, Pág. 19.

En una definición más sencilla del Lic. Agustín Reyes - Ponce la valuación de puestos es "Un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal". (7)

#### 4.3. OBJETIVOS DE LA VALUACION.

Son varios los objetivos que pretende lograr la valuación de puestos y entre ellos tenemos:

- a) Lograr una jerarquización correcta de los puestos.
- b) Una jerarquización de los salarios.
- c) Una estructura de salarios y establecimiento de políticas.
- d) Posición de un trabajo nuevo.
- e) Como base para la fijación de salarios absolutos.
- f) Como una base para establecer salarios incentivos.
- g) Para ajuste permanente de salarios, etc.

Ahora bien, pasaremos a explicar de una manera breve las condiciones preliminares que deben cubrirse para efectuar una valuación de puestos.

Se comienza con la presentación del estudio hacia el nivel más alto de autoridad de la empresa, para que de esta-

(7) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal (Segunda Parte). Cap. 2, pág. 40.

forma tengan bases para emitir una decisión sobre la posibilidad de implantar un sistema de valuación. Una vez contando con la aprobación por parte del nivel jerárquico más elevado (normalmente la sugerencia del estudio proviene -- del área de recursos humanos, aunque puede surgir del área de producción o de cualquier otra), se hace la presentación del plan a los jefes de departamento o sección. Después se hace la presentación al grupo subordinado teniendo en cuenta que si existe un sindicato, se debe contar con su colaboración y apoyo. La divulgación del plan entre el personal es muy útil porque así se contará con su participación y confianza.

Se concluye diciendo que si no se cuenta con los apoyos necesarios y el convencimiento de todas las partes, no es muy recomendable lanzarse a efectuar un estudio de esta naturaleza.

En el siguiente punto analizaremos de una manera muy -- breve los cuatro métodos fundamentales de la valuación de puestos sin pretender detallarlos.

#### 4.4. METODOS DE LA VALUACION DE PUESTOS.

##### 4.4.1. METODO DE ALINEAMIENTO.

Este método consiste en comparar los puestos unos con otros con el objeto de determinar si un puesto tiene el mismo nivel de obligaciones, responsabilidades y requisitos para su cumplimiento que otro de la serie.

Al compararse los puestos se puede determinar su orden de importancia. Estos no son considerados en sus partes integrantes, haciendo la comparación de cada una de las partes, sino que la comparación se hace de los puestos como un todo.

Como se ve se trata de un simple procedimiento que no se le puede considerar como una técnica especializada, ya que está basado este método en una estimación subjetiva.

##### 4.4.2. METODO DE ESCALAS O GRADOS PREDETERMINADOS.

Este método es un poco más complicado que el anterior y consiste básicamente en:

- 1) Establecer una serie de categorías o grados de ocupación.
- 2) Elaborar una definición para cada una de ellas, y
- 3) Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores.

Procedimiento:

- a) Se agrupan las tareas en categorías muy generales con

base en la ocupación: puestos de taller, ventas, oficina, etc.

- b) Se fija el número de grados que se juzgue conveniente, a juicio de quienes intervienen en la valuación.
- c) Se formulan definiciones lo más precisas posibles por cada rango o jerarquía.
- d) Se establecen ejemplos de puestos de cada grupo.
- e) Se comparan los puestos con las definiciones y ejemplos preestablecidos, decidiendo en que grupo se considerarán.
- f) Cada miembro del comité de valuación hará una lista de los puestos que deben quedar en cada grado.
- g) Comparando las listas entre sí, se procederá a discutir las discrepancias que se noten, hasta llegar a un acuerdo total.
- h) Después se procederá a hacer una jerarquización de los puestos mediante el método de alineamiento.
- i) Finalmente se formulará una lista consignando allí los puestos valuados, por orden de importancia y anotando al margen los sueldos que se paguen a cada uno, para proceder a hacer los ajustes necesarios.

Principales ventajas de los dos métodos anteriores:

Son sencillos y rápidos; de fácil comprensión; son aceptados con mayor facilidad; requieren un costo mínimo para su adopción y mantenimiento; se reduce en parte la subje-

tividad; etc.

Sus principales desventajas:

Toman los puestos en su conjunto sin analizar sus partes individuales; están basados en juicios superficiales; no tienen en cuenta ningún elemento técnico; aceptan que las distancias en importancia son iguales entre puesto y puesto; eliminan el empirismo sólo en una mínima parte; etc.

#### 4.4.3. METODO DE COMPARACION DE FACTORES.

Este método ya es una verdadera técnica y básicamente se reduce a tres pasos:

- 1) Ordenar puestos típicos, en función de diversas características generales, denominadas comúnmente "factores" (estos factores normalmente se reducen a cinco: requisitos mentales, habilidad, requisitos físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo).
- 2) Asignación de un valor monetario (puede ser en puntos también), a cada uno de los factores; y
- 3) La combinación ponderada de ambos resultados, para establecer un rango entre los puestos que han sido valuados.

Como ventajas de este método encontramos:

Es de fácil manejo por el número reducido de factores que emplea; supera la estimación subjetiva de los dos mé-

todos anteriores; propicia una mayor justicia en los pagos por salarios; descompone cada puesto en sus elementos integrantes; etc.

Como su principal desventaja tenemos que no es fácil de comprender por los interesados directos.

#### 4.4.4. METODO DE VALUACION POR PUNTOS.

Este método es el más técnico de los cuatro y se trata de un sistema mediante el cual asignamos ciertas cantidades de valor denominadas "puntos" a cada una de las características fundamentales de los puestos, mismas que designamos con el nombre de "factores".

También este método se reduce a tres pasos:

- 1) Comparar los factores o características de un puesto, con una serie de modelos o definiciones.
- 2) Dar a los mismos un valor o calificación particular.
- 3) Asignar a cada puesto el sitio que le corresponda en una escala de salarios previamente establecida con base en métodos estadísticos.

Procedimiento:

- a) Se nombra un comité.
- b) Se determinan los puestos tipo.
- c) Se fijan los factores.
- d) Se eligen subfactores.
- e) Se ponderan los mismos.



- f) Se establecen los grados en cada subfactor.
- g) Se definen los grados.
- h) Se asignan puntos a cada grado de cada subfactor.
- i) Se integra un manual de valuación.
- j) Se interpretan los análisis de puestos.
- k) Se concentran los datos.
- l) Se clasifican.
- m) Fijación del valor en puntos, correspondiente a cada puesto.
- n) Comparación de los salarios y los valores en puntos.
- o) Se hacen los ajustes necesarios.
- p) Se hace una gráfica de dispersión de los salarios.
- q) Se determina la tendencia rectilínea de crecimiento en la gráfica.
- r) Trazo de la recta ideal.
- s) Se dejan márgenes de amplitud.
- t) Finalmente se determinan las escalas de valuación.

Las ventajas de este método se pueden resumir de la siguiente manera: El proceso es relativamente sencillo y claro; reduce al mínimo la subjetividad; los trabajadores lo aceptan con mayor facilidad si está bien descrito; etc.

Sus principales desventajas: La definición y selección de los factores resulta difícil y arbitraria; exige mayor tiempo que otros sistemas; se necesita un adiestramiento -

cuidadoso de todos los que intervienen en el estudio; etc.

Una vez hecho un estudio de valuación de puestos se debe de mantener y conservar actualizado, siendo para ello - conveniente establecer una revisión periódica de la estructura de salarios y que podría ser cada año. Finalmente se deben tener presente las necesidades de cada empresa en -- particular al tratar de implantar un sistema de valuación- de puestos sea cual sea el método que se escoja, con el -- fin de lograr los objetivos previamente establecidos, los- cuales varían de empresa a empresa.

C A P I T U L O V :

INVESTIGACION REALIZADA EN VARIAS INSTITUCIONES

DE

CREDITO DEL D.F.

## 5.1. INTRODUCCION.

En esta época de grandes y complejas organizaciones, hemos considerado, sin pretender hacer un estudio exhaustivo dadas las limitaciones propias a que se ve sometida una investigación de tal índole, enfocar nuestra atención hacia las llamadas Instituciones de Crédito, ya que estas -- juegan un papel muy importante dentro de la vida económica del país. En estas organizaciones, al igual que en otras, se deben cumplir con los principios de equidad y justicia, para lo cual nos ayuda mucho el Análisis y la Valuación de Puestos. El Análisis de Puestos porque está destinado primordialmente para mejorar los sistemas de trabajo, para -- orientar adecuadamente la selección de personal, para un -- mejor adiestramiento del empleado y para estructurar una -- valuación de puestos, mediante la cual vamos a poder tener una mejor administración de sueldos y salarios y así remunerar más justa y equitativamente al personal, con lo cual estaremos cumpliendo en gran parte lo dicho anteriormente. Por lo tanto es mi propósito contribuir con esta pequeña y modesta investigación para que las organizaciones en general, ya sean del comercio o de la industria, y de las organizaciones de crédito en particular, vean lo importante que es contar con las técnicas de análisis y valuación de pue-

tos para una mejor utilización de sus recursos humanos.

Por último debo decir que las Instituciones de Crédito-investigadas son representativas del sector bancario, por-considerarseles dentro de las más desarrolladas.

## 5.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

Para realizar la presente investigación tenía yo que tener un objetivo o ciertos objetivos que lograr. Los objetivos que pretendo alcanzar son los siguientes:

- a) Conocer hasta que grado se están utilizando las técnicas de análisis y valuación de puestos dentro de las Instituciones de Crédito.
- b) Detectar la importancia y valor del uso de estas técnicas dentro de la administración de los recursos humanos.
- c) Cuáles son los métodos y procedimientos que se utilizan para llevar a cabo un análisis y una valuación de puestos.
- d) Evaluar los resultados obtenidos.

## 5.3. MEDIO UTILIZADO PARA RECABAR LA INFORMACION.

Para recoger la información en la presente investiga---

ción me decidí a utilizar un cuestionario de preguntas - abiertas y alternativas múltiples, con el propósito de obtener más objetivamente la información, las opiniones y -- los conceptos de las Instituciones de Crédito respecto a las técnicas ya mencionadas. Complementé el cuestionario haciendo entrevistas a las personas que lo contestaron, -- comparando respuestas, con la finalidad de corregir errores y algún mal entendimiento que hubiera podido existir - en alguna pregunta al contestar el mismo y también así poder obtener más información.

A continuación anexo el cuestionario que utilicé para - llevar a cabo la presente investigación.

## CUESTIONARIO

## I. Datos generales.

Nombre o razón social de la empresa:

---

Rama a la que pertenece:

---

Actividades principales que desarrolla esta empresa:

---

---

---

---

## II. Datos específicos.

1. ¿Qué opinión se tiene en esta institución respecto a --  
la utilización de las técnicas de Análisis y Valuación-  
de Puestos? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

2. ¿Se aplican estas técnicas en todos los niveles de la -  
empresa? Sí ( ) No ( )

Explique: \_\_\_\_\_

---

---

3. ¿Qué medio utilizan para recopilar información cuando -  
realizan un Análisis de Puestos?

- a) Entrevista. ( )
- b) Observación. ( )
- c) Cuestionario. ( )
- d) Combinación de varios métodos. ( )

4. ¿Por qué se utiliza este medio?

---

---

5. ¿Qué método utilizan para efectuar una Valuación de -  
Puestos?

- a) Método de Alineamiento. ( )
- b) Método de Escalas o Grados Predeterminados. ( )
- c) Método de Comparación de Factores. ( )
- d) Método de Valuación por Puntos. ( )
- e) Otro Método. ( )

6. ¿Cuál es la razón de utilizar este método?

---

---

---



7. ¿Se utilizaba antes otro método o siempre ha sido el -- mismo? \_\_\_\_\_

---

8. Motivo por el cual se emplean las técnicas de Análisis y Valuación de Puestos:

- a) Por ser técnicas usadas cada vez más dentro del medio empresarial mexicano. ( )
- b) Por adaptarse a las necesidades de la empresa. ( )
- c) Por ser de fácil comprensión. ( )
- d) Por obtener resultados similares con otras empresas. ( )
- e) Por obtener resultados satisfactorios. ( )
- f) Otros motivos. ( )

Si hay otros motivos explíquelos: \_\_\_\_\_

---



---

9. ¿Al aplicar el Análisis y la Valuación de Puestos, existe resistencia por parte del personal? Si ( ) No ( )

Si su respuesta es afirmativa, cree que se debe a la -- falta de:

- a) Conocimiento de las técnicas. ( )
- b) Comunicación. ( )
- c) Otros. ( )

Explique: \_\_\_\_\_

---

---

10. ¿Existe resistencia por parte del supervisor?

Si ( ) No ( )

Si su respuesta es afirmativa cree que se deba a la -  
falta de:

- a) Conocimiento. ( )  
b) Capacitación. ( )  
c) Comunicación. ( )  
d) Otros. ( )

Explique: \_\_\_\_\_

---

11. ¿Se comunican los resultados de un Análisis y Valua---  
ción de Puestos al personal? Si ( ) No ( )

Si su respuesta es afirmativa, se hace con el fin de:

- a) Motivar. ( )  
b) Aconsejar y orientar. ( )  
c) Capacitar. ( )  
d) Otros. ( )

Explique: \_\_\_\_\_

---

Si su respuesta es negativa, se hace con el fin de:

- a) Evitar problemas. ( )

- b) por políticas internas. ( )
- c) Por falta de comunicación supervisor-  
trabajador. ( )
- d) Otros. ( )
- Explique: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

12. ¿Qué impacto causa en el personal el conocimiento de -  
los beneficios obtenidos a partir de la aplicación del  
Análisis y la Valuación de Puestos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. ¿Quién o quienes se encargan de realizar el Análisis -  
y la Valuación de Puestos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. ¿Cuáles son los errores que cree usted en que incurre-  
el analista al aplicar las técnicas y que se ha hecho  
para mejorarlos? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---

15. Considera que los resultados esperados al aplicar las técnicas de Análisis y Valuación de Puestos son:

- a) Para una mejor administración de sueldos y salarios. ( )
- b) Para un adecuado programa de capacitación y adiestramiento. ( )
- c) Para una mejor canalización de la productividad. ( )
- d) Para un adecuado reclutamiento y selección del personal. ( )
- e) Otros. ( )
- Explique: \_\_\_\_\_
- 
- 

16. ¿Efectúan Análisis y Valuación de Puestos de sus ejecutivos? Si ( ) No ( )

Explique: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

17. Al calificar o evaluar a sus empleados se toma en cuenta:

- a) El Análisis de Puestos. ( )
- b) Los resultados obtenidos por el empleado. ( )
- c) La personalidad del individuo. ( )
- d) Los objetivos de la empresa. ( )
- e) Otros. ( )

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. ¿Qué factores se toman en cuenta para remunerar un --  
puesto de nueva creación? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19. ¿En qué se han basado para establecer su estructura de  
salarios? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

20. ¿En qué se basan para fijar funciones, autoridad y res  
ponsabilidad de un determinado puesto?

- a) Tomando en cuenta la capacidad y aspiraciones  
de la persona. ( )
- b) Tomando en cuenta la antigüedad de la persona  
dentro de la empresa. ( )
- c) Tomando en cuenta la estructura y necesidades

- de la empresa. ( )
- d) Basándose en un Análisis de Puestos. ( )
- e) Otros. ( )

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

1. ¿Con qué frecuencia efectúan el Análisis de Puestos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Y con qué frecuencia aplican la Valuación de Puestos?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Qué resultados generales se han obtenido del Análisis y la Valuación de Puestos?

- a) Excelentes. ( )
- b) Buenos. ( )
- c) Regulares. ( )
- d) Malos. ( )
- e) Nulos. ( )

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

24. ¿Qué tiempo tienen de utilizar el Análisis de Puestos?

---

---

25. ¿Y qué tiempo tienen de utilizar la Valuación de Puestos?

---

26. ¿En caso de tener poco tiempo de utilizar dichas técnicas, por qué no se habían utilizado antes?

---

---

---

27. ¿Considera la dirección de la empresa que el Análisis y la Valuación de Puestos influye en el progreso de ésta o influirá en el futuro?

---

---

---

28. ¿Cuál es su opinión para la mejor utilización del Análisis de Puestos en el medio empresarial mexicano?

---

---

---

---

29. ¿Y para la mejor utilización de la Valuación de Puestos? \_\_\_\_\_

---

---

---

Nombre de la persona que proporcionó la información:

---

Puesto y rango jerárquico que ocupa:

---

Fecha:

---



## 5.4. INSTITUCIONES DE CREDITO INVESTIGADAS.

BANCOMER, S.A.

INSTITUCION DE AHORRO, DEPOSITO Y

FIDEICOMISO

1. ¿Qué opinión se tiene en esta institución respecto a la utilización de las técnicas de Análisis y Valuación de Puestos?

Es el sistema más actualizado y eficaz que existe para darle un valor real a las actividades de los puestos que componen a la empresa.

2. ¿Se aplican estas técnicas en todos los niveles de la empresa?

Sí, se aplican a nivel bajo, medio y alta dirección. Aunque aquí se nos explicó durante la entrevista que -- para el análisis y la valuación de puestos de la alta dirección se aplican con algunas variantes estas técnicas.

3. ¿Qué medio utilizan para recopilar información cuando realizan un Análisis de Puestos?

Entrevista, observación y cuestionario (combinación de varios métodos).

4. ¿Por qué se utiliza este medio?

Porque es el método más completo para requerir una información completa y real.

5. ¿Qué método utilizan para efectuar una Valuación de Puestos?

En el cuestionario se marco el método de escalas o grados predeterminados, pero después profundizando un poco en esta pregunta durante la entrevista, se nos hizo saber que el método que utilizan es el Método Hay conocido también como Sistema de Perfiles y Escalas y que por eso se marco el método de escalas por tener esa similitud de palabras, aunque en realidad algo tiene este nuevo método del de escalas y también del de puntos.

Al inquirir sobre si se nos podría dar más información sobre la forma de valuar sus puestos, se nos dijo que eso ya era información estrictamente confidencial, además de que no entenderíamos mucho ya que se trabaja con claves.

6. ¿Cuál es la razón de utilizar este método?

Consideran que este método (el de Hay) fue diseñado para ser utilizado en este tipo de empresa.

7. ¿Se utilizaba antes otro método o siempre ha sido el mismo?

A partir de 1970 se inició dicho método, no existía anteriormente en la empresa ningún otro tipo.

8. Motivo por el cual se emplean las técnicas de Análisis y Valuación de Puestos:

Porque se adaptan a las necesidades de la empresa y por obtener resultados satisfactorios.

9. ¿Al aplicar el Análisis y la Valuación de Puestos, --- existe resistencia por parte del personal?

No, ya que lo consideran benéfico para ellos.

10. ¿Existe resistencia por parte del supervisor?

No.

11. ¿Se comunican los resultados de un Análisis y Valuación de Puestos al personal?

Sí, aunque se nos explicó que estos resultados se -- comunican solamente a nivel supervisorio, esto es a -- los jefes inmediatos de los puestos valuados.

12. ¿Qué impacto causa en el personal el conocimiento de -- los beneficios obtenidos a partir de la aplicación del Análisis y la Valuación de Puestos?

Es un impacto positivo, ya que se dan bases para --- otorgar una valuación equitativa y real.

13. ¿Quién o quienes se encargan de realizar el Análisis y la Valuación de Puestos?

El análisis se efectúa mediante una unidad de ana--- listas de puestos y la valuación es a través de un co--- mité debidamente integrado.

14. ¿Cuáles son los errores que cree usted en que incurre -- el analista al aplicar las técnicas y que se ha hecho -- para mejorarlos?

El no recabar una información correcta por falta de conocimientos y falta de habilidad al llevar a cabo la entrevista. Para mejorar estos errores se está llevando a cabo la capacitación de los analistas.

15. Considera que los resultados esperados al aplicar las técnicas de Análisis y Valuación de Puestos son:

Esencialmente para una mejor administración de suel  
dos y salarios.

16. ¿Efectúan Análisis y Valuación de Puestos de sus  ejecu  
 tivos?

Sí, se aplican a cualquier nivel.

17. Al calificar o evaluar a sus empleados se toma en  cuen  
 ta:

Los resultados obtenidos por el empleado y la  perso  
 nalidad del individuo.

18. ¿Qué factores se toman en cuenta para remunerar un  --  
 puesto de nueva creación?

Los mismos factores que se utilizan para revalua---  
 ciones de puestos.

19. ¿En qué se han basado para establecer su estructura de  e  
 salarios?

En las necesidades de la empresa, en el número de  -  
 personal que la compone y en los diversos niveles  je--  
 rárquicos. Así como con los recursos económicos con  -  
 que se cuentan.

20. ¿En qué se basan para fijar funciones, autoridad y responsabilidad de un determinado puesto?

Tomando en cuenta la estructura y necesidades de la empresa y basándonos en el análisis de puestos.

21. ¿Con qué frecuencia efectúan el Análisis de Puestos?

Continuamente. Pedimos que se ampliara un poco más la respuesta y se nos explicó: continuamente porque -- no se hacen los análisis cada año o cada seis meses -- sino siempre que se requiere hacerlo y esto es del día a día, cada semana, pero nunca dejan pasar mucho tiempo sin hacerlos, de ahí la respuesta de continuamente.

22. ¿Y con que frecuencia aplican la Valuación de Puestos?

De igual manera, ya que consideran que la valuación de puestos va en concordancia con el análisis de puestos.

23. ¿Qué resultados generales se han obtenido del Análisis y la Valuación de Puestos?

Se nos explicó que han sido en general excelentes.

24. ¿Qué tiempo tienen de utilizar el Análisis de Puestos?

Nueve años.

25. ¿Y qué tiempo tienen de utilizar la Valuación de Puestos?

También nueve años.

26. ¿En caso de tener poco tiempo de utilizar dichas técnicas, por qué no se habían utilizado antes?

Esta pregunta quedo en blanco dadas las respuestas anteriores.

27. ¿Considera la dirección de la empresa que el Análisis y la Valuación de Puestos influye en el progreso de ésta o influirá en el futuro?

Definitivamente, la influencia es básica.

28. ¿Cuál es su opinión para la mejor utilización del Análisis de Puestos en el medio empresarial mexicano?

El análisis de puestos debe de utilizarse en todas las empresas, pero es conveniente ver que sistema de análisis se va a aplicar, ya que varía conforme al tipo de empresa de que se trate.

29. ¿Y para la mejor utilización de la Valuación de Puestos?

Aplicar la valuación de puestos en todas las empresas y analizar que método es el más adecuado para cada empresa atendiendo a sus propias necesidades.

Nombre de la persona que proporcionó la información:

Lic. Jorge Ferrera Hernández.

Puesto y rango jerárquico que ocupa:

Jefe de Analistas de Puestos.

Fecha:

Julio de 1979.

A continuación anexo una forma de Descripción del Puesto que se utiliza en esta institución. (8)

Por lo que respecta a poner un ejemplo sobre una valuación de puestos por el método Hay no es posible ya que se considera estrictamente confidencial.

- (8) La Descripción del Puesto es la forma escrita en -- que se consignan las operaciones que debe de realizar una persona en un determinado puesto. Esta se hace inmediatamente después de haber recabado la información de un determinado puesto por medio del -- Análisis de Puestos.

BANCOMER, S.A.  
DESCRIPCION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: Encargado de Estadísticas y Comi  
siones

DIVISION: Operativa Fiduciaria

DEPARTAMENTO: Trámites Bursátiles

SECCION: Trámites Operativos

NOMBRE TITULAR:

REPORTA A: Sección Trámites Operativos

ANALISTA: Enrique García Cruz

FECHA: Julio 1979

APROBACION \_\_\_\_\_

Descripción Genérica

Recopilar y concentrar la información de las operaciones - de la compraventa de valores en cuadros estadísticos a fin de obtener elementos de análisis e interpretación de las - variables en el comportamiento del Mercado.

Dimensión

Naturaleza y Alcance

El titular la reporta al Jefe de la Sección Trámites Opera  
tivos, también lo hacen los puestos siguientes: Controlis-  
ta; Revisor; Encargado de Teléfonos de México, Calculista-  
y el Operador de Valores.



### Funciones Propias

Recabar, registrar y elaborar, cuadros estadísticos de las comisiones que se generan por las operaciones diarias que realizan los Centros Regionales y Gerencia de Promoción - Bursátil por compraventa de valores. Notificar a cada uno de ellos el monto que les corresponde y llevar un control de las operaciones el cual nos indicará el comportamiento del mercado.

Actúa en base a procedimientos implantados en la Institución. Es supervisado en el desarrollo de sus actividades.

Requiere conocimientos sobre los procedimientos establecidos, para el buen desempeño de sus funciones, básicos de estadísticas para la correcta elaboración de los cuadros - por la compraventa de valores, etc.

El puesto pretende lograr a través de los cuadros estadísticos que elabora el control de la compraventa de valores que se efectúan en la Institución y conocer en un momento dado el comportamiento del mercado.

BANAMEX, S.A.  
INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE

1. ¿Qué opinión se tiene en esta institución respecto a la utilización de las técnicas de Análisis y Valuación de Puestos?

Son buenas herramientas para la administración de --  
sueldos y salarios.

2. ¿Se aplican estas técnicas en todos los niveles de la -  
empresa?

No. Se aplican hasta nivel gerencial, al nivel subdi-  
rección y dirección ya no se aplican, por políticas de-  
la misma.

3. ¿Qué medio utilizan para recopilar información cuando -  
realizan un Análisis de Puestos?

Entrevista.

4. ¿Por qué se utiliza este medio?

Por haber resultado el más efectivo.

Aquí se nos explicó que este método a pesar de lle--  
varse más tiempo para recoger la información y de resul-  
tar más caro les ha dado muy buenos resultados.

5. ¿Qué método utilizan para efectuar una Valuación de Puen-  
tos?

El Método de Hay.

6. ¿Cuál es la razón de utilizar este método?

Por necesidades de la empresa.

Durante la entrevista pedimos más información al respecto y se nos dijo que este método fué introducido en México por la firma norteamericana Hay y Asociados, y así se ha ido implantando poco a poco en las empresas mexicanas.

7. ¿Se utilizaba antes otro método o siempre ha sido el mismo?

Antes se utilizaba el de Puntos.

8. Motivo por el cual se emplean las técnicas de Análisis y Valuación de Puestos:

Por ser técnicas usadas cada vez más dentro del medio empresarial mexicano; por adaptarse a las necesidades de la empresa y por obtener resultados satisfactorios.

9. ¿Al aplicar el Análisis y la Valuación de Puestos, existe resistencia por parte del personal?

No.

10. ¿Existe resistencia por parte del supervisor?

No.

11. ¿Se comunican los resultados de un Análisis y Valuación de Puestos al personal?

No. Aquí se nos explicó que no se comunican por parte de los que analizan y valúan los puestos sino por los jefes de los involucrados.

12. ¿Qué impacto causa en el personal el conocimiento de los beneficios obtenidos a partir de la aplicación del Análisis y la Valuación de Puestos?

Es variado el impacto pero generalmente es aceptado.

Ampliando la respuesta se nos hizo saber que entre otras cosas se ve más motivado el personal, redituando le más beneficios a la organización al desempeñar mejor su trabajo.

13. ¿Quién o quienes se encargan de realizar el Análisis y la Valuación de Puestos?

Una unidad de la empresa compuesta por analistas y supervisores.

14. ¿Cuáles son los errores que cree usted en que incurre el analista al aplicar las técnicas y que se ha hecho para mejorarlos?

Poco o excesivo conocimiento de las técnicas y para mejorar estos errores, capacitar o promover al analista o analistas.

15. Considera que los resultados esperados al aplicar las técnicas de Análisis y Valuación de Puestos son:

Para una mejor administración de sueldos y salarios; para un adecuado programa de capacitación y adiestramiento y para un adecuado reclutamiento y selección del personal.

16. ¿Efectúan Análisis y Valuación de Puestos de sus ejecutivos?

Si. Quise ahondar más al respecto y se nos explicó que no era posible ya que era información de tipo confidencial.

17. Al calificar o evaluar a sus empleados se toma en cuenta:

El análisis de puestos; los resultados obtenidos -- por el empleado; la personalidad del individuo y los -- objetivos de la empresa.

18. ¿Qué factores se toman en cuenta para remunerar un -- puesto de nueva creación?

La descripción del puesto, la valuación y si es necesario el mercado de sueldos.

19. ¿En qué se han basado para establecer su estructura de salarios?

En la técnica de valuación de puestos y/o de administración de sueldos, siendo la base también el salario mínimo que se establece.

20. ¿En qué se basan para fijar funciones, autoridad y responsabilidad de un determinado puesto?

Tomando en cuenta la estructura y necesidades de la empresa y en el análisis de puestos.

21. ¿Con qué frecuencia efectúan el Análisis de Puestos?

Bianual o cuando se requiere.

22. ¿Y con qué frecuencia aplican la Valuación de Puestos?

También bianual o cuando se requiere.

23. ¿Qué resultados generales se han obtenido del Análisis y la Valuación de Puestos?

Han sido buenos.

24. ¿Qué tiempo tienen de utilizar el Análisis de Puestos?

Veinte años.

25. ¿Y qué tiempo tienen de utilizar la Valuación de Puestos?

Veinte años.

26. ¿En caso de tener poco tiempo de utilizar dichas técnicas, por qué no se habían utilizado antes?

Esta pregunta quedo en blanco debido a las respuestas anteriores.

27. ¿Considera la dirección de la empresa que el Análisis y la Valuación de Puestos influye en el progreso de ésta o influirá en el futuro?

"Desconozco lo que la dirección de la empresa considere. Pero mi opinión es de que influye considerablemente".

28. ¿Cuál es su opinión para la mejor utilización del Análisis de Puestos en el medio empresarial mexicano?

Es una herramienta no solo para conocer el valor --

de un puesto sino que puede utilizarse para selección, capacitación, organización, evaluación de personal, -- etc.

29. ¿Y para la mejor utilización de la Valuación de Puestos?

Debe de utilizarse para una mejor administración-interna, conservando así una buena posición en los mercados de sueldos respectivos.

Nombre de la persona que proporcionó la información:

Lic. Alejo Nájera Lora.

Puesto y rango jerárquico que ocupa:

Jefe de la Sección de Análisis y Valuación de Puestos-dependiente de un Gerente.

Fecha:

Julio de 1979.

Se anexa a continuación una forma de Descripción del Puesto de este banco. Por lo que respecta a describir un poco más detalladamente una Valuación de Puestos de esta institución no pudo ser posible ya que también se le considera de índole confidencial.

DESCRIPCION DE LABORES

PUESTO: Analista de Sistemas  
UNIDAD: Sistemas  
SECCION: Asesoría y Apoyo de Personal y Operaciones  
AREA: Banca Comercial  
DIVISION: Banca Comercial Metropolitana  
SUB-DIVISION: Banca de Mercado Múltiple III

PROPOSITO

Apoyar al funcionario de Sistematización en el desempeño - de sus funciones, mediante la investigación, análisis y -- procesamiento de datos, suministro y aplicación de informa- ción, así como en la implementación, mantenimiento y vigi- lancia de las políticas, sistemas y servicios, de las su- cursales de la Banca de Mercado Múltiple III.

NATURALEZA Y ALCANCE

- Formular gráficas, diagramas, descripciones de labores, - obtener estadísticas de las operaciones, efectuar estu- dios sobre nivelación de cargas de trabajo e implantar - los servicios por demanda, de acuerdo con las necesida- des de cada oficina.



- Obtener estándares de trabajo, considerando la información obtenida para determinar las necesidades de recursos humanos.
- Elaborar descripciones de labores actuales y propuestas para cada puesto.
- Formular organigramas por área de responsabilidad de cada sucursal.
- Colaborar con el Funcionario de Sistematización en la realización de estudios que coadyuven a la optimización de los servicios que prestan las sucursales.
- Colaborar con el Funcionario de Sistematización en el diseño de nuevos sistemas y procedimientos de trabajo.

Junio 1<sup>a</sup> de 1978.

BANCA SERFIN, S.A.  
INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE

1. ¿Qué opinión se tiene en esta institución respecto a la utilización de las técnicas de Análisis y Valuación de Puestos?

Aquí empleamos estas técnicas ya que las consideramos indispensables para el buen funcionamiento de la banca.

2. ¿Se aplican estas técnicas en todos los niveles de la empresa?

No, se excluyen los puestos ejecutivos.

3. ¿Qué medio utilizan para recopilar información cuando realizan un Análisis de Puestos?

Combinación de varios métodos.

4. ¿Por qué se utiliza este medio?

Porque tenemos que recabar la información por medio de entrevistas y/o cuestionarios dependiendo de el puesto, siendo el cuestionario el más accesible.

5. ¿Qué método utilizan para efectuar una Valuación de Puestos?

En el cuestionario se marco el método de alineamiento, algo que es un poco difícil de creer, ya que este tipo de método está destinado primordialmente a organi-

zaciones pequeñas, con poco personal y número reducido de puestos y no a estas organizaciones tan complejas. Además me permito aclarar que durante la entrevista -- (esta fué antes y no después de entregarme ellos el -- cuestionario) se me dijo que esta institución utiliza-- ba el Método Hay y que era un método muy completo, al - preguntar más al respecto se me dijo que una firma nor- teamericana es la que lo ha ido introduciendo poco a -- poco en México y que no podían darme más información. Por lo tanto el método que ellos emplean también es el de Hay y desconozco la causa por la cual se haya contes- tado en el cuestionario que el método que utilizaban - era el de alineamiento.

6. ¿Cuál es la razón de utilizar este método?

Permite jerarquizar adecuadamente los puestos dentro de las distintas divisiones de la banca.

7. ¿Se utilizaba antes otro método o siempre ha sido el -- mismo?

"Lo desconocemos".

8. Motivo por el cual se emplean las técnicas de Análisis- y Valuación de Puestos:

Por adaptarse a las necesidades de la empresa y por- obtener resultados satisfactorios.

9. ¿Al aplicar el Análisis y la Valuación de Puestos, ---

existe resistencia por parte del personal?

No.

10. ¿Existe resistencia por parte del supervisor?

No.

11. ¿Se comunican los resultados de un Análisis y Valuación de Puestos al personal?

No, sólo se comunican los resultados a los niveles superiores para mejorar al empleado.

12. ¿Qué impacto causa en el personal el conocimiento de los beneficios obtenidos a partir de la aplicación del Análisis y la Valuación de Puestos?

Un impacto favorable.

13. ¿Quién o quienes se encargan de realizar el Análisis y la Valuación de Puestos?

El analista de recursos humanos.

14. ¿Cuáles son los errores que cree usted en que incurre el analista al aplicar las técnicas y que se ha hecho para mejorarlos?

El de realizar comparaciones entre puestos distintos y para mejorar esto se está tratando de igualar nombres de puestos similares.

15. Considera que los resultados esperados al aplicar las técnicas de Análisis y Valuación de Puestos son:

Para una mejor administración de sueldos y salarios-

y para un adecuado reclutamiento y selección del personal.

16. ¿Efectúan Análisis y Valuación de Puestos de sus ejecutivos?

No, no se efectúan por ser políticas de la institución.

17. Al calificar o evaluar a sus empleados se toma en cuenta:

El análisis de puestos y los resultados obtenidos por el empleado.

18. ¿Qué factores se toman en cuenta para remunerar un puesto de nueva creación?

El análisis del puesto, ya que en base a éste se valúa el mismo.

19. ¿En qué se han basado para establecer su estructura de salarios?

En encuestas de mercado.

20. ¿En qué se basan para fijar funciones, autoridad y responsabilidad de un determinado puesto?

Tomando en cuenta la estructura y necesidades de la empresa y basándonos en el análisis de puestos.

21. ¿Con qué frecuencia efectúan el Análisis de Puestos?

Anualmente.

22. ¿Y con qué frecuencia aplican la Valuación de Puestos?

Se aplica cada vez que se lleva a cabo una reorganización de algún departamento.

23. ¿Qué resultados generales se han obtenido del Análisis y la Valuación de Puestos?

Buenos.

Aquí se nos dió la explicación de que se les considera así porque existe diversidad de opiniones.

24. ¿Qué tiempo tienen de utilizar el Análisis de Puestos?

Se nos explicó que no sabían que tiempo se tenía de utilizar esta técnica.

25. ¿Y qué tiempo tienen de utilizar la Valuación de Puestos?

Lo mismo se nos dijo de la pregunta anterior.

26. ¿En caso de tener poco tiempo de utilizar dichas técnicas, por qué no se habían utilizado antes?

Esta pregunta quedó en blanco dadas las dos respuestas anteriores.

27. ¿Considera la dirección de la empresa que el Análisis y la Valuación de Puestos influye en el progreso de ésta o influirá en el futuro?

Sí.

28. ¿Cuál es su opinión para la mejor utilización del Análisis de Puestos en el medio empresarial mexicano?

Capacitar al personal encargado de estos análisis-

sobre el mejor aprovechamiento de estas técnicas.

29. ¿Y para la mejor utilización de la Valuación de Puestos?

Tener al personal idóneo en los puestos de valuación para la optimización de los resultados.

Nombre de la persona que proporcionó la información:

Lic. Laura Fragoso Sánchez.

Puesto y rango jerárquico que ocupa:

Jefe de Administración de Sueldos.

Fecha:

Julio de 1979.

Se anexa forma de Descripción de Puestos. Por lo que respecta a reproducir una Valuación de Puestos no es posible ya que es de índole confidencial.

DESCRIPCION DEL PUESTO

PUESTO : CONTADOR DE SUCURSAL .  
REPORTA A : GERENTE DE SUCURSAL  
DIRECCION : BANCA ADMINISTRATIVA  
NUMERO DE OCUPANTES : 30 (TREINTA)

PROPOSITO GENERAL:

Contribuir a la operación rentable de la Sucursal y conservación de la clientela, ejerciendo la necesaria supervisión sobre el personal operativo de la misma y manejando - todos aquellos controles que favorezcan una mejor administración de todos sus recursos.

FINALIDADES:

1. Asegurar un óptimo servicio en las áreas de caja y mostrador al público en general y a la clientela del Grupo Financiero mediante una atención amable, ágil y eficiente del personal operativo y una involucración personal en esta atención ofreciendo orientación en materia de operación.
2. Contribuir a asegurar que el personal administrativo de la Sucursal se integre y desarrolle del mejor modo posible, mediante una adecuada asignación de los cargos de-



trabajo, así como promoviendo una mayor polivalencia y capacitación de cada elemento, dentro de un clima de -- trabajo en equipo, satisfactorio y estimulante.

3. Contribuir a asegurar la rentabilidad de la Sucursal en materia de seguridad, costos y eficiencia operativa, administrando los elementos humanos y materiales de la -- misma de acuerdo con las políticas y sistemas administrativos en vigor.

NATURALEZA Y ALCANCE:

Ejercer, por delegación del Gerente de la Sucursal, la autoridad sobre todo el personal administrativo para vigilar los aspectos de disciplina, presentación y calidad personal de trato del mismo.

Estudiar (observar) constantemente las condiciones de trabajo y las características del personal que lo desempeña -- para buscar que unas y otras se adecúen lo más posible en beneficio de una operación más eficaz de la Sucursal.

Planear con base en la previsión de sus necesidades, las -- existencias de papelería y los servicios de mantenimiento requeridos por la Sucursal, reportándolos oportunamente al responsable de proporcionarlos.

Planear los recursos de Tesorería adecuados para la aten--

ción diaria de las necesidades de operación de la Sucursal y vigilar su trámite oportuno con los responsables de hacerlo.

Planear y programar las juntas y pláticas informales entre el personal para propiciar el intercambio de opiniones, la comunicación, la información sobre sistemas de trabajo, resultados objetivos, imagen proyectada, etc.

Instruir permanentemente al personal administrativo de la Sucursal vigilando el cumplimiento de las normas de seguridad y métodos de trabajo, para favorecer su integración al grupo.

El titular es responsable de la custodia y eficiente administración de los valores y recursos monetarios en efectivo de la Sucursal, previendo los flujos de demanda y procurando su solicitud oportuna en regulación y control de los mismos.

Efectuar la revisión de las operaciones que se llevan a cabo diariamente en la Sucursal poniendo atención especial a las relacionadas con deudores del Banco, para reducir al -mínimo posible los riesgos de una operación fraudulenta.

Vigilar que la productividad del personal se mantenga en - los niveles requeridos tanto por la Institución en general

como por las características de la Sucursal en lo particular, ejerciendo la supervisión y la motivación correspondiente en cada caso.

El titular es responsable de la correcta y oportuna documentación de todas las operaciones de la Sucursal, supervisando su correcta elaboración, registro y tramitación.

**VALUACION PROPUESTA:**

D 1	3	=	200
D 2	(25)	-	50
D 3	C	-	66

**SUGERENCIAS:**

Vo. Bo.

Vo. Bo.

---

SR. JUAN PEREZ QUINONEZ

BANCO MEXICANO S.A.  
INSTITUCION DE AHORRO, DEPOSITO Y  
FIDUCIARIOS

1. ¿Qué opinión se tiene en esta institución respecto a -  
la utilización de las técnicas de Análisis y Valuación  
de Puestos?

Son indispensables para establecer un sistema justo  
de administración de sueldos.

2. ¿Se aplican estas técnicas en todos los niveles de la-  
empresa?

Sí, las aplicamos en todos los niveles de la empre-  
sa por la razón dada en la pregunta anterior.

3. ¿Qué medio utilizan para recopilar información cuando-  
realizan un Análisis de Puestos?

La Entrevista.

4. ¿Porqué se utiliza este medio?

Permite recopilar datos sobre el puesto directamen-  
te del titular. Las diversas naturalezas de los pues-  
tos impiden la utilización de cuestionarios.

5. ¿Qué método utilizan para efectuar una Valuación de --  
Puestos?

El Método de Hay.

6. ¿Cuál es la razón de utilizar este método?

Es un sistema que contiene parámetros bien definidos conforme a los cuales es posible situar con acierto cada puesto en su posición relativa.

7. ¿Se utilizaba antes otro método o siempre ha sido el mismo?

El mismo.

8. Motivo por el cual se emplean las técnicas de Análisis y Valuación de Puestos:

Por adaptarse a las necesidades de la empresa y por obtener resultados satisfactorios.

9. ¿Al aplicar el Análisis y la Valuación de Puestos, existe resistencia por parte del personal?

No.

10. ¿Existe resistencia por parte del supervisor?

No.

11. ¿Se comunican los resultados de un Análisis y Valuación de Puestos al personal?

No, por políticas internas.

12. ¿Qué impacto causa en el personal el conocimiento de los beneficios obtenidos a partir de la aplicación del Análisis y la Valuación de Puestos?

Favorable.

13. ¿Quién o quienes se encargan de realizar el Análisis y la Valuación de Puestos?

Analistas y Comité de Valuación respectivamente.

14. ¿Cuáles son los errores que cree usted en que incurre el analista al aplicar las técnicas y que se ha hecho para mejorarlos?

Dificultades comunicativas entre el entrevistado y el analista, debido a la falta de explicitud de aspectos técnicos del puesto.

Para mejorar esto se está capacitando más adecuadamente al analista para lograr un mejor entendimiento con el entrevistado.

15. Considera que los resultados esperados al aplicar las técnicas de Análisis y Valuación de Puestos son:

Para una mejor administración de sueldos y salarios y para un adecuado reclutamiento y selección del personal.

16. ¿Efectúan Análisis y Valuación de Puestos de sus ejecutivos?

Sí. La Descripción de Puestos es la materia prima para la Valuación de Puestos, por ello es que las técnicas se aplican a todos los niveles.

17. Al calificar o evaluar a sus empleados se toma en cuenta:

Los resultados obtenidos por el empleado.

18. ¿Qué factores se toman en cuenta para remunerar un puesto de nueva creación?

Se elabora la descripción del puesto y se hace la valuación del mismo lo antes posible; entretanto se le remunera con base en sueldos de puestos similares.

19. ¿En qué se han basado para establecer su estructura de salarios?

En la Ley Federal del Trabajo y en la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

20. ¿En qué se basan para fijar funciones, autoridad y responsabilidad de un determinado puesto?

Tomando en cuenta la estructura y necesidades de la empresa.

21. ¿Con qué frecuencia efectúan el Análisis de Puestos?

Cada vez que un puesto es enriquecido en actividades.

22. ¿Y con qué frecuencia aplican la Valuación de Puestos?

Cada vez que un puesto es redescrito.

Aquí se nos explicó que esto significa que cada vez que un puesto se enriquece en actividades se tiene que proceder a hacer la valuación del mismo.

23. ¿Qué resultados generales se han obtenido del Análisis y la Valuación de Puestos?

Se les considera buenos.

24. ¿Qué tiempo tienen de utilizar el Análisis de Puestos?

Tres años.

25. ¿Y qué tiempo tienen de utilizar la Valuación de Puestos?

También tres años.

26. ¿En caso de tener poco tiempo de utilizar dichas técnicas, porqué no se habían utilizado antes?

Durante la entrevista se nos dijo que desconocían la causa por la cual no se habían utilizado antes estas técnicas.

27. ¿Considera la dirección de la empresa que el Análisis y la Valuación de Puestos influye en el progreso de ésta o influirá en el futuro?

Sí.

28. ¿Cuál es su opinión para la mejor utilización del Análisis de Puestos en el medio empresarial mexicano?

Extender las técnicas a comercios e industrias medianas y pequeñas.

29. ¿Y para la mejor utilización de la Valuación de Puestos?

Aplicar las técnicas a modo de que los mismos puestos en diversas empresas obtengan remuneración similar o igual.



Nombre de la persona que proporcionó la información:

Lic. Jaime Bustamante.

Puesto y rango jerárquico que ocupa:

Analista de Administración de Sueldos.

Fecha:

Julio de 1979.

Anexo forma de Descripción de Puestos. Al igual que en los otros bancos la Valuación de Puestos es considerada -- confidencial y por lo mismo no puedo describirla más detalladamente.

DESCRIPCION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: GERENTE DE COMERCIALIZACION  
 OTROS TITULOS: NINGUNO  
 NO. DE OCUPANTES: CUATRO  
 DIVISION: RED DE SUCURSALES ZONA METROPOLITANA  
 TITULO DEL PUESTO AL QUE REPORTA: SUBDIRECTOR DIVISIONAL  
 VALUACION: E II 2 = 304 E 4 (43) = 132  
 E 3 C = 152 = 588

PROPOSITO GENERAL:

Contribuir al mayor arraigo de la clientela y a la obtención de las metas dentro de las sucursales de su zona aportando los estudios e información necesaria presentados de tal manera que en base a éstos el Subdirector Divisional pueda tener la información necesaria para la óptima comercialización de su zona de influencia.

FINALIDADES:

- 1.- Proporcionar al Subdirector Divisional toda la información posible del mercado en su zona de influencia, presentándola de tal manera que lo oriente en la toma

de decisiones de política comercial susceptibles de im  
pactar los resultados de la operación.

- 2.- Favorecer un incremento adecuado en la cantidad y calidad de operaciones de Grupo de Sucursales, proyectando y dirigiendo la realización de campañas de promoción de acuerdo a las políticas del Grupo.
- 3.- Favorecer la toma de decisiones del Subdirector Divisional al que reporta y contribuir con él a la fijación de estrategias de comercialización en su zona, asesorándolo con base en su conocimiento del potencial, características y tendencias del mercado adquiriendo a través de su contacto diario y cercano con la realidad del mismo.
- 4.- Favorecer una buena imagen de profesionalismo y calidad de nuestros servicios fomentando una adecuada interrelación en la venta de servicios del Grupo, recomendando, con base en estudios sectoriales de la clientela, las prácticas a seguir en el trato con ésta.

#### NATURALEZA Y ALCANCES:

- 1.- El titular reporta en forma directa al Subdirector Divisional de zona, al que también le reportan los Gerentes de Crédito y administrativo sobre los aspectos globales de Comercialización.

- 2.- El titular guarda relación con el Gerente de Crédito para tratar asuntos relacionados con esta función y poder establecer alternativas de comercialización.
- 3.- El titular reporta eventualmente, en línea funcional, al Área de Estrategia Comercial con quien coordina diferentes planes de penetración de los servicios del Grupo manteniendo para estos casos autoridad técnica sobre los Gerentes de Sucursal.
- 4.- El titular realiza visitas personales a las sucursales de la zona, para supervisar y corregir los planes de comercialización que se implantaron con anterioridad. Así mismo el titular lleva a cabo juntas periódicas con el personal de promoción para determinar planes a seguir y el cumplimiento de los mismos.
- 5.- De manera intermitente realiza:
  - a) Estudios sectoriales y de potencial comercial de su clientela y de la zona.
  - b) Estudios de documentos internos con fines de interrelación de servicios a nivel Grupo.
  - c) Planeación y dirección de campañas de promoción.
- 6.- Eventualmente el titular contribuye a implantar cursos de capacitación al personal de promoción de su zona para enriquecer sus conocimientos sobre aspectos comercializadores.

DIMENSIONES:

Captación tanto en cheques como Renta Fija y cualquier - -  
otro servicio del Grupo dentro de la zona de sucursales.

PRESUPUESTO DE GASTOS:

600 a 800 millones de pesos M.N.

Esta descripción está aprobada por:

LIC. OCTAVIO JIMENEZ.

LIC. SALVADOR CORNEJO.

JCO/rmp  
agosto/77

BANCO DEL ATLANTICO, S.A.  
INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE

1. ¿Qué opinión se tiene en esta institución respecto a --  
la utilización de las técnicas de Análisis y Valuación  
de Puestos?

De acuerdo a la estructura y organización de la Ins  
titución consideramos a éstas necesarias para crear --  
una equidad interna y una competitividad externa den--  
tro de nuestra estructura de salarios.

2. ¿Se aplican estas técnicas en todos los niveles de la-  
empresa?

Sí.

3. ¿Qué medio utilizan para recopilar información cuando-  
realizan un Análisis de Puestos?

Combinación de varios métodos.

4. ¿Porqué se utiliza este medio?

Porque consideramos, que para lograr una equidad in  
terna y una competitividad en el mercado salarial re--  
querimos de la entrevista y el cuestionario.

5. ¿Qué método utilizan para efectuar una Valuación de --  
Puestos?

Sistema Hay.

6. ¿Cuál es la razón de utilizar este método?

Permite el establecimiento de una estructura de - -  
sueldos y proporciona las bases para una compensación-  
justa de acuerdo con el desempeño individual.

7. ¿Se utilizaba antes otro método o siempre ha sido el -  
mismo?

Siempre el mismo.

8. Motivo por el cual se emplean las técnicas de Análisis  
y Valuación de Puestos:

Por ser técnicas usadas cada vez más dentro del me-  
dio empresarial mexicano; por adaptarse a las necesida-  
des de la empresa y por obtener resultados satisfacto-  
rios.

9. ¿Al aplicar el Análisis y la Valuación de Puestos, - -  
existe resistencia por parte del personal?

No.

10. ¿Existe resistencia por parte del supervisor?

No.

11. ¿Se comunican los resultados de un Análisis y Valua- -  
ción de Puestos al personal?

No, por políticas internas.

12. ¿Qué impacto causa en el personal el conocimiento de -  
los beneficios obtenidos a partir de la aplicación del  
Análisis y la Valuación de Puestos?

La conformidad del empleado al saber que su puesto-  
ha sido analizado y valuado por expertos y que se en-  
cuentra estructurado dentro del mercado salarial.

13. ¿Quién o quienes se encargan de realizar el Análisis - y la Valuación de Puestos?

La Gerencia de Administración de Sueldos con apoyo de los analistas de sueldos.

14. ¿Cuáles son los errores que cree usted en que incurra el analista al aplicar las técnicas y que se ha hecho para mejorarlos?

Esta pregunta se dejó en blanco y durante la entrevista preguntamos el porqué y se nos explicó que normalmente los analistas no incurren en errores y si así fuera es un error mínimo que inmediatamente se corrige y al pasar la información recabada a niveles superiores se va corrigiendo si es que así fuera preciso, por lo tanto ellos consideran que normalmente no tienen fallas los analistas.

15. Considera que los resultados esperados al aplicar las técnicas de Análisis y Valuación de Puestos son:

Para una mejor administración de sueldos y salarios para un adecuado programa de capacitación y adiestramiento; para un adecuado reclutamiento y selección del personal y para lograr una equidad interna y una competitividad en el mercado salarial.

16. ¿Efectúan Análisis y Valuación de Puestos de sus ejecutivos?

No, a nivel de dirección el análisis y la valuación



la determina y lleva a cabo la Vicepresidencia.

17. Al calificar o evaluar a sus empleados se toma en cu  
en  
ta:

El análisis de puestos, los resultados obtenidos --  
por el empleado, la personalidad del individuo y los -  
objetivos de la empresa.

18. ¿Qué factores se toman en cuenta para remunerar un - -  
puesto de nueva creación?

El análisis y la valuación de puestos apoyados por-  
un estudio dentro del mercado salarial.

19. ¿En qué se han basado para establecer su estructura --  
de salarios?

De acuerdo al Sistema Hay.

20. ¿En qué se basan para fijar funciones, autoridad y res  
pons  
ponsabilidad de un determinado puesto?

Tomando en cuenta la capacidad y aspiraciones de la  
persona; tomando en cuenta la estructura y necesidades  
de la empresa y en el análisis de puestos.

21. ¿Con qué frecuencia efectúan el Análisis de Puestos?

Cuando es solicitado por cualquiera de las Direccio-  
nes o cuando se requiere ubicar algún puesto dentro de  
los tabuladores estructurados.

22. ¿Y con qué frecuencia aplican la Valuación de Pues- -  
tos?

Misma respuesta anterior.

23. ¿Qué resultados generales se han obtenido del Análisis y la Valuación de Puestos?

Excelentes.

24. ¿Qué tiempo tienen de utilizar el Análisis de Puestos?

Cinco años.

25. ¿Y qué tiempo tienen de utilizar la Valuación de Puestos?

Cinco años.

26. ¿En caso de tener poco tiempo de utilizar dichas técnicas, porqué no se habían utilizado antes?

Por falta de una estructuración adecuada de la Institución.

27. ¿Considera la dirección de la empresa que el Análisis y la Valuación de Puestos influye en el progreso de ésta o influirá en el futuro?

Definitivamente, por considerarse un sistema completo, competente y moderno.

28. ¿Cuál es su opinión para la mejor utilización del Análisis de Puestos en el medio empresarial mexicano?

Las técnicas de análisis y valuación de puestos las consideramos de vital importancia para el medio empresarial en México, ya que toda empresa de la magnitud que fuere debe tener una estructura de salarios y un sistema que le permita buscar la equidad interna de su empresa, tanto como una competitividad en el mercado salarial.

29. ¿Y para la mejor utilización de la Valuación de Puestos?

Misma respuesta anterior.

Nombre de la persona que proporcionó la información:

Lic. Gerardo Troncoso Peña.

Puesto y rango jerárquico que ocupa:

Analista de Sueldos.

Fecha:

Julio de 1979.

A continuación se presentan dos formas de Descripciones de Puestos que se manejan en esta Institución. Por lo que toca a ejemplificar algo sobre la forma de valorar sus puestos no fué posible ya que al igual que en las demás Instituciones se le considera información estrictamente confidencial.

GRUPO FINANCIERO DEL ATLANTICO  
DESCRIPCION DE PUESTO.

1. Título del Puesto: Gerente Adjunto.
2. Otros Títulos: Ninguno.
3. Número de Ocupantes: 5
4. Banca: Comercial.
5. División: Sub-Dirección Divisinal No. 1
6. Departamento: Sucursal 16
7. Título del Puesto a que reporta: Gerente de Sucursal.
8. Analista: L. A. P. L.
9. Fecha: 8 de Julio de 1975.

I. PROPOSITO GENERAL:

Asegurar la atención y relaciones de los clientes, así como la promoción de nuevos prospectos para el desarrollo óptimo de la Sucursal.

II. FINALIDADES:

La finalidad del puesto es el de contribuir a la promoción, captación y administración adecuada de los recursos y asegurar que a la clientela se le proporcione un servicio eficiente.

### III. NATURALEZA Y ALCANCES:

El Titular del Puesto, informa de sus actividades al Gerente de Sucursal, reportando sus avances y recibiendo instrucciones.

El Titular coordina y asesora las funciones realizadas por dos Sub-Gerentes y un Funcionario en las actividades que desarrolla cada uno de ellos y en el aspecto de inversiones de Financiera e Hipotecaria, vigilando que estas se efectúen dentro de las políticas y procedimientos establecidos.

El Titular dentro de sus funciones, realiza las siguientes:

#### CREDITO.

El Titular recaba los elementos necesarios de juicio, para establecer las líneas de Crédito, solicitadas por los clientes, como son: el Acta Constitutiva, el Balance y los Estados Financieros, los cuales son desglosados y analizados por el Titular del Puesto; y en base a la información obtenida, a través del Estudio de los Elementos de Juicio, el Titular realiza visitas oculares a los Clientes, para la aclaración de dudas. Posteriormente, el Titular presenta al Gerente de Sucursal el estudio del Crédito pa-

ra su autorización dentro de las Facultades asignadas a la Gerencia.

#### PROMOCION.

El Titular en las tardes, realiza visitas a los prospectos y clientes, para la promoción de los servicios que ofrece el Grupo; el Titular lleva a cabo la reactivación y conservación de los saldos promedios en las Cuentas de Cheques e Inversiones de Renta Fija, vigila la reciprocidad de los Créditos, asegurando en todo momento la reutilidad de la Sucursal.

#### ATENCION A LA CLIENTELA.

El Titular atiende, dentro de la Sucursal a la clientela auxiliándola en los movimientos bancarios que realizan, como serían: los de tomar Depósitos en Firme, autorización de Cheques, Depósitos Salva o Buen Cobro, etc.

Cuando la clientela le solicita alguna información o servicio en particular, el Titular los orienta y los pone en contacto con Departamentos Especiales.

El Titular con base en la nueva estructura de Sub-Direcciones Divisionales, trabaja conjuntamente con el Gerente de Sucursal, organizando la asignación de la clientela en-

tre los dos Sub-Gerentes y el Funcionario; así como los --  
controles de líneas y renovaciones de Crédito de Banca Co-  
mercial.

IV. DIMENSIONES:

- 1) Volumen de Operación en Cuentas de Cheques M.N.:
- 2) Volumen de Operación en Inversiones:
- 3) Volumen de Operación en Ahorro:
- 4) Nómina:

Vo. Bo.

OCUPANTE DEL PUESTO.

Vo. Bo.

JEFE INMEDIATO.

SR. LUIS E. GARCIA ZUNO.

SRITA. ANA MA. BRAVO B.

TITULO DEL PUESTO: GERENTE DE SUCURSAL.  
OTROS TITULOS: GERENTE DE RELACIONES.  
NO. DE OCUPANTES: 31

BANCA: COMERCIAL.  
DIVISION: SUB-DIRECCION DIVISIONAL 3  
DEPARTAMENTO: SUCURSAL 7

TITULO DEL PUESTO AL QUE  
REPORTA: SUB-DIRECTOR DIVISIONAL.  
INICIALES DEL ANALISTA: J.A.M.G.  
FECHA: 8 DE JULIO DE 1975.



**I. PROPOSITO GENERAL:**

Lograr el cumplimiento de las metas asignadas para la - Sucursal, en cuanto a la captación de recursos; y la venta de los Servicios Bancarios que ofrece el Grupo.

**II. NATURALEZA Y ALCANCES:**

El puesto se localiza en la Sub-Dirección Divisional -- No. 3 de Banca Comercial; reportado directamente al Sub-Director.

Guarda una relación indirecta, con los Gerentes de: Comercialización, Crédito y Administrativo, dependientes del Sub-Director Divisional, quienes lo asesoran y auxilian en sus especialidades respectivas.

Dependen de él: un Sub-Gerente de Relaciones que le sirve de apoyo; en la promoción de nuevas cuentas, nuevos servicios y mantenimiento de las cuentas de regular importancia que se le tienen encomendadas.

Bajo la supervisión del Titular este Sub-Gerente realiza la entrega de Tarjetas de Crédito, de Contratos de Hipotecaria y Financiera, Cartas de Fianzas, Revocaciones de - Cheques, y vigila que las Tarjetas de Crédito contengan --

la información actualizada, así como el Directorio de Servicios.

También dependen de él un Subgerente Administrativo, de quien dependen a su vez tres Cajeras y tres Empleados de Mostrador; es en este Subgerente en quien delega el aspecto operacional de la Sucursal, supervisando que este sea un apoyo en la Función Promocional.

Este Titular promueve la apertura de cuentas de Cheques y la venta de otros servicios, tales como: Otorgamientos de Créditos directos, Descuentos, Remesas, Servicios de Internacional; Giros, Cobranzas, Ordenes de Pago, Remesas -- del Extranjero, Cartas de Crédito y Travel Checks, Préstamos Personales, Prendarios y Tarjetas de Crédito Carnet.

Tiene facultades, para otorgar Tarjeta de Crédito Carnet, hasta \$ 20,000.00, Préstamos Directos \$ 70,000.00, -- Crédito a Particulares \$ 30,000.00 y Remesas \$ 200,000.00.

Propicia y determina la conveniencia de promover la venta de servicios a prospectos de acuerdo a la política de Comercialización.

Estudia y analiza los Estados Financieros de las Solididades de Crédito; cuando exceden de sus facultades los-

turna para su aprobación.

Participa en los Comités de Crédito de la Sub-Dirección Divisional.

Sirve de enlace, entre la clientela y otras Instituciones del Grupo como: Seguros, B.I.I.S.A. y Arrendadora para la venta de sus servicios.

Supervisa las labores del personal a su cargo, tanto en las funciones operativas como promocionales, vigilando el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.

### III. FINALIDADES PRINCIPALES:

Planea individual y conjuntamente con el Gerente de Comercialización de la Sub-Dirección Divisional, la estrategia del mercado, de acuerdo a los lineamientos fijados.

Propicia la capacitación del personal dentro de la Sucursal para lograr la superación individual y se dé un mejor servicio dentro de la Sucursal.

Convoca a juntas periódicamente a su personal, para establecer planes de trabajo y mantener una constante comunicación e información sobre nuevas políticas, programas y procedimientos.

Vigila la reciprocidad y la conveniencia de las cuentas de la Sucursal, para su reactivación u otorgamiento de nuevos servicios o su cancelación; para obtener la redituabilidad de la Sucursal.

Tiene como reto el cumplimiento de las metas propuestas, logrando la más alta redituabilidad; y brindar al público una estructura integral de los Servicios del Grupo.

IV. DIMENSIONES:

1. Metas: a) En Cuentas de Cheques.	\$ 10'000,000.00
b) Inversiones, Financiera e Hipotecaria.	\$ 20'000,000.00
2. Nómina Anual.	\$ 658,000.00
3. Empleados que supervisa.	10

Vo. Bo.

OCUPANTE.

Vo. Bo.

JEFE INMEDIATO.

LIC. ELOY BORGES.

LIC. RAMON DE IZAURIETA.

BANCA CONFIA, S.A.  
INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE

1. ¿Qué opinión se tiene en esta institución respecto a la utilización de las técnicas de Análisis y Valuación de Puestos?

Es una herramienta indispensable en el correcto manejo de los Recursos Humanos.

2. ¿Se aplican estas técnicas en todos los niveles de la empresa?

Sí, ya que es indispensable para el buen funcionamiento de la misma.

3. ¿Qué medio utilizan para recopilar información cuando realizan un Análisis de Puestos?

La Entrevista y la Observación.

4. ¿Porqué se utiliza este medio?

Para obtener un mayor conocimiento de un puesto a base de cruzar información.

5. ¿Qué método utilizan para efectuar una Valuación de Puestos?

Método de Hay.

6. ¿Cuál es la razón de utilizar este método?

Es un sistema que se acopla a las necesidades de la institución.

7. ¿Se utilizaba antes otro método o siempre ha sido el mismo?

Siempre ha sido el mismo.

8. Motivo por el cual se emplean las técnicas de Análisis y Valuación de Puestos:

Por adaptarse a las necesidades de la empresa y por obtener resultados satisfactorios.

9. ¿Al aplicar el Análisis y la Valuación de Puestos, - - existe resistencia por parte del personal?

Sí. Durante la entrevista se nos dijo que esto se debe a la falta de conocimiento por parte del personal de las técnicas y una adecuada comunicación con el mismo.

10. ¿Existe resistencia por parte del supervisor?

Sí, y esta resistencia se debe a la falta de conocimiento y de comunicación con el supervisor, lo mismo que con el personal.

11. ¿Se comunican los resultados de un Análisis y Valuación de Puestos al personal?

No, por políticas de la institución.

12. ¿Qué impacto causa en el personal el conocimiento de los beneficios obtenidos a partir de la aplicación del Análisis y la Valuación de Puestos?

Se obtiene una mayor motivación.

13. ¿Quién o quienes se encargan de realizar el Análisis y

la Valuación de Puestos?

Comité de Análisis de Puestos y Comité de Valuación de Puestos, según Sistema Hay.

14. ¿Cuáles son los errores que cree usted en que incurra el analista al aplicar las técnicas y que se ha hecho para mejorarlos?

Según se nos explicó durante la entrevista lo más común al realizar el análisis del puesto es que pueda surgir una apatía mutua entre el analista y el entrevistado y por lo tanto ser más subjetiva la información recogida, además de que el analista no tiene intervención en el Comité de Valuación, por lo tanto su trabajo puede ser rechazado a juicio de éste. Y para mejorar esto, capacitar más adecuadamente al analista.

15. Considera que los resultados esperados al aplicar las técnicas de Análisis y Valuación de Puestos son:

Para una mejor administración de sueldos y salarios; para un adecuado programa de capacitación y adiestramiento y para un adecuado reclutamiento y selección del personal.

16. ¿Efectúan Análisis y Valuación de Puestos de sus ejecutivos?

Sí, con el mismo Sistema Hay.

17. Al calificar o evaluar a sus empleados se toma en cuenta:

El análisis de puestos, los resultados obtenidos - por el empleado, la personalidad del individuo y los - objetivos de la empresa.

18. ¿Qué factores se toman en cuenta para remunerar un - - puesto de nueva creación?

Funciones, responsabilidad, grado de especializa- - ción y cotización en el mercado.

19. ¿En qué se han basado para establecer su estructura de salarios?

En el mercado de trabajo, en la valuación del pues- to y en las características del ocupante.

20. ¿en qué se basan para fijar funciones, autoridad y res- ponsabilidad de un determinado puesto?

Tomando en cuenta la capacidad y aspiraciones de la persona; tomando en cuenta la estructura y necesidades de la empresa y en el análisis de puestos.

21. ¿Con qué frecuencia efectúan el Análisis de Puestos?

Anualmente.

22. ¿Y con qué frecuencia aplican la Valuación de Puestos?

Semestralmente.

23. ¿Qué resultados generales se han obtenido del Análisis y la Valuación de Puestos?

Han sido buenos en general ya que estas técnicas -- permiten contar con una organización sana y con una es- tructura de sueldos adecuada.



24. ¿Qué tiempo tienen de utilizar el Análisis de Puestos?

Diez años con intervalos de no ser usado.

25. ¿Y qué tiempo tienen de utilizar la Valuación de Puestos?

Seis años.

26. ¿En caso de tener poco tiempo de utilizar dichas técnicas, por qué no se habían utilizado antes?

Por desconocimiento de las mismas.

27. ¿Considera la dirección de la empresa que el Análisis y la Valuación de Puestos influye en el progreso de ésta o influirá en el futuro?

Definitivamente.

28. ¿Cuál es su opinión para la mejor utilización del Análisis de Puestos en el medio empresarial mexicano?

Consideramos que es necesario difundir esta técnica en la mediana y pequeña industria.

29. ¿Y para la mejor utilización de la Valuación de Puestos?

Difundir al igual la Valuación de Puestos dentro de la mediana y pequeña industria.

Nombre de la persona que proporcionó la información:

Lic. Luis Manuel Rojas Vázquez.

Puesto y rango jerárquico que ocupa:

Gerente de Desarrollo.

Fecha:

Julio de 1979.

A continuación presento varias Descripciones breves de Puestos y las características básicas necesarias que requieren las personas para ocupar los mismos, tal y como se presentan en esta institución.

Al igual que en las demás instituciones de crédito no se me proporcionó información sobre la forma de llevar a cabo la valuación de sus puestos por el Método Hay y por lo tanto no puedo describirla detalladamente como yo hubiera querido.

PUESTO Y DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS NECESARIAS		EDAD		ESTADO CIVIL	ESCOLARIDAD MÍNIMA	EXPERIENCIA	COEFICIENTE INTELLECTUAL	CONOCIMIENTOS	RASGOS DE PERSONALIDAD	
	SEXO (M-F)		MÍN.	MAX.							
<b>GERENTE DE CUCURSAL:</b> Formula, planifica y desarrolla planes de promoción. Analiza crédito dentro de sus límites. Analiza e interviene la situación de líneas de crédito vigentes y venturidas; gestiona la recuperación de la cartera vencida. Prepara y asesora a los clientes sobre los servicios que la institución. Responsable de la correcta ejecución de los mismos dentro de los límites de la autoridad.	M-F		27	45		Preferentemente casado.	Posada en disciplinas contables administrativas.	5 años mínimo en áreas relacionadas con el manejo de sucursal bancaria.	Superior al término medio.	Administración en general, contabilidad básica, crédito, finanzas, promoción y venta de servicios bancarios.	Creatividad, capacidad de establecer relaciones interpersonales, dinamicismo, responsabilidad, estabilidad emocional, discreción y que proyecte una buena imagen de ejecutivo (puntuabilidad, seguridad, perspicacia, compatibilidad, adaptabilidad, flexibilidad y agilidad mental). Tolerancia a presiones y frustraciones.
<b>SUBGERENTE DE CUCURSAL:</b> Colabora con la Gerencia en la captación y promoción de nuevas fuentes de recursos, relaciones públicas, asesoramiento a los clientes sobre los servicios que presta la institución. En ausencia del Gerente es el responsable de sustituirlo.	M-F		24	35		Soltero o casado.	Preferentemente con estudios profesionales en disciplinas contables administrativas.	De 2 a 5 años en operaciones y servicios bancarios.	Término medio alto.	Administración en general, contabilidad básica, crédito, finanzas, promoción y venta de servicios bancarios.	Creatividad, capacidad de establecer relaciones interpersonales, dinamicismo, responsabilidad, estabilidad emocional, discreción y que proyecte una buena imagen de ejecutivo. Tolerancia a presiones y frustraciones.
<b>FUNCIONARIO DE RELACIONES:</b> Colabora con su superior en la venta de los diferentes productos, o fin de incrementar los recursos de la institución.	M-F		24	30		Soltero o casado.	Con estudios profesionales en disciplinas económica-administrativas.	No necesaria.	Término medio alto.	Operación y venta de servicios bancarios.	Creatividad, capacidad de establecer relaciones interpersonales, dinamicismo, responsabilidad, estabilidad emocional, discreción y que proyecte una buena imagen de ejecutivo. Tolerancia a presiones y frustraciones.
<b>FUNCIONARIO DE VALORES:</b> Promover la venta de inversiones de la institución.	M-F		22	30		Soltero o casado.	Preparatoria o su equivalente.	2 años mínimo al público.	Término medio alto.	Sobre los diferentes tipos de inversiones y su reglamentación.	Creatividad, capacidad de establecer relaciones interpersonales, dinamicismo, responsabilidad, estabilidad emocional, discreción y que proyecte una buena imagen de ejecutivo (puntuabilidad, seguridad, perspicacia, compatibilidad, flexibilidad y agilidad mental).
<b>FUNCIONARIO DE AHORRO:</b> Incrementar los recursos de ahorro mediante la promoción y venta de este producto.	M-F		20	30		Soltero o casado.	Preparatoria o su equivalente.	No necesaria.	Término medio.	Del servicio de ahorros.	Capacidad de establecer relaciones interpersonales, dinamicismo, responsabilidad, adaptabilidad y discreción.

PUESTO Y DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS NECESARIAS	SEXO (M-F)	EDAD		ESTADO CIVIL	ESCOLARIDAD MÍNIMA	EXPERIENCIA	COEFICIENTE INTELECTUAL	COMUNICATIVOS	RASGOS DE PERSONALIDAD
			MÍN.	MÁX.						
<b>SECRETARIA DE GERENTE:</b> Desarrolla diversas labores de índole secretarial en especial para el gerente de la Compañía tales como: atender al público y transmitir a cualquiera los datos referentes a la apertura de cuentas de cheques, órdenes y tarjetas de crédito, así como comprobantes de inversiones en bonos financieros, créditos hipotecarios, pagarés o plusa fija, etc. y atender sus incrementos y cancelaciones. Llevar el archivo de la documentación dicha.		F	18	25	Preferentemente soltera.	Comercio Comercial.	Un año en labores secretariales.	Término medio.	Sobre actividades secretariales en general y sobre operaciones bancarias.	Iniciativa, criterio, dinámico, tolerancia a presiones. Actitud de servicio y orden.
<b>CONTADOR DE SUCURSAL:</b> Responsable de la apertura y cierre de la oficina, así como de la asistencia, inspección e iniciación oportuna de las labores. Supervisa, controla y consolida el movimiento de cuentas de la sucursal, elabora reportes, balances de cuentas. Responsable del suministro de ordenes de pago, entrega de cheques por vía aérea, pasajes y guías al personal de la sucursal, modificaciones y gastos contables.		M-F	22	35	Soltero o Casado.	Comercio comercial, contador privado o equivalente.	Entre años ocupando diversos puestos de sucursal.	Término medio.	Contabilidad y operación bancaria. Sistemas propios de las instituciones. Conceptos de administración y manejo de personal.	Discreto, estable emocionalmente, detallista y con iniciativa.
<b>CAJERO PRINCIPAL:</b> Responsable del efectivo, valores, divisas y documentos confiados a su cargo, así como de la custodia, recepción y entrega de cheques o tarjetas de ventanilla y comprobantes recaudatorios; determina las necesidades diarias de efectivo, efectúa chequeo diario de caja, interviene en la apertura de la bóveda o caja general.		Preferentemente femenino.	25	30	Soltero o Casado.	Secundario o equivalente.	4 años en caja dentro de la institución.	Término medio.	Operaciones del área de caja, títulos de crédito. Divisas.	Detallista, discreto y buen todo.

PUESTO Y DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS NECESARIAS	SEXO (M/F)	EDAD		ESTADO CIVIL	ESCOLARIDAD MÍNIMA	EXPERIENCIA	COEFICIENTE INTELLECTUAL	CONOCIMIENTOS	RASGOS DE PERSONALIDAD
			MÍN	MÁX						
<b>CAJERO MIXTO:</b> Recibe depósitos para los cuentas de cheques mensuales mensuales y otros depósitos, de la sucursal y Prefectura de las sucursales urbanas; recibe y liquida por correspondencia de: Corrientes, los, telefónicos, cuentas, 1988, inversión mensual de volantes, ingresos mensuales, cambio de cheques mensuales. Efectúa cobros de intereses, comprueba la minuta, vota registros de conformidad contra el efectivo y envía a la Caja Principal en el momento y embalado.			18	24	Preferentemente soltero.	Secundaria 6 equivalente.	No necesaria.	Término medio.	Operaciones de caja.	Trato agradable, Discreto, Actitud de servicio.
<b>ENCARGADO DE CAMBIOS:</b> Atiende al público en compra-venta de valores, divisas y oro, giras, cheques, órdenes de pago, etc. Guarda los tipos de cambio vigentes y elabora el reporte de operaciones de cambio, así como, los cambios de control y sustentación de operaciones. Lino.			22	30	Cesado y soltero.	Secundaria 6 equivalente.	2 años en operaciones bancarias.	Término medio.	Títulos de Crédito y Operaciones Bancarias.	Trato agradable. Detallista. Discreto. Actitud de servicio.
<b>SECRETARIA EJECUTIVA BILINGÜE:</b> Debe dominar ampliamente el idioma inglés, su escritura, dicción e iniciativa con sabiduría, tiene acceso a información confidencial, conoce las políticas de la institución en forma general y sabe diferenciar entre asuntos que se debe debatir y los que debe tomar otros. Mantiene archivos, atiende a visitantes, toma dictado y le transmite o empuja en inglés y español, maneja la correspondencia de la oficina.		F	22	30	Preferentemente soltero.	Como comercial en inglés con cursos especiales del idioma y perfeccionamiento secretarial.	4 años como secretaria bilingüe.	Superior al término medio.	Sobre actividades secretariales sobre el idioma y en general sobre la institución.	Creatividad, discreción, iniciativa, criterio, dinamismo, tolerancia a presiones. Actitud de servicio, orden y que proyecte una buena imagen de ejecutivo.
<b>RECEPCIONISTA:</b> Recibe y atiende a quienes acuden a la institución y los pone en contacto con la persona indicada. Mantiene un registro de visitantes. Eventualmente hace trabajos de mecanografía.		F	18	25	Preferentemente soltero.	Secundaria.	No necesaria.	Término medio.	Sobre el personal e instalaciones de la institución.	Para establecer relaciones interpersonales con trato cortés y agradable. Memorización.

## 5.5. METODO HAY. ✓

Dado que en las Instituciones de Crédito que investigué se está utilizando un nuevo sistema para la valuación de puestos, creo oportuno describir en que consiste dicho método.

Este método también es conocido con el nombre de "Perfiles y Escalas". Ha sido difundido en México por la prestigiada firma Hay y Asociados, S.A. de C.V. y podemos sintetizarlo de la siguiente manera:

1. Se realizan los análisis de puestos en el sistema se les conoce como descripción del puesto- tratando de obtener un gran número de datos, no sólo de lo impersonal que el puesto implica, sino también de lo que hace la persona concreta que lo ocupa. Esto es necesario, obviamente, ya que cuando se trata de ejecutivos, sus funciones suelen variar con la persona que los ocupa.
2. Para hacer la valuación, se emplean sólo tres factores: "habilidad" -Know how-; "solución de problemas" -Problem solving- y "responsabilidad final" -accountability-.
3. Tras de definir del modo más detallado posible cada factor, así como los grados y subgrados que indicaremos adelante:

- a) Por cuanto hace al primero, habilidad, a base de una tabla de doble entrada, se fijan los grados, que son ocho, vgr.: "primaria", "especialidad elemental", - "especialidad avanzada"... , "maestría profesional".- Cada uno de estos grados se subdivide, a su vez, en cuatro posibilidades de la amplitud de habilidad que supone la gerencia: "mínima", "heterogénea" y "amplia". Dentro de cada uno de los cuatro subgrados, - se preven todavía tres posibilidades: que sea "básica", "importante" o "crítica".

En cada una de las 96 posibilidades entre las - que el valuador puede escoger, se dan todavía tres - valores: medio, mínimo y máximo para valuar con mayor afinamiento, de acuerdo con los datos de la "descripción del puesto". Con base en la Ley de Weber, - establecen los valores, en forma tal, que el máximo y el mínimo tengan una diferencia mínima de 15% con el medio.

Al escogerse el grado, amplitud, etc., se fija - el número de puntos dentro de los señalados en la escala como mínimo y máximo.

- b) El segundo factor, solución de problemas, tiene también ocho grados, tales como "rutina estricta", "rutina", "semirutina", etc.. Dentro de estos ocho grados, existen cuatro subgrados de complejidad. Den--

tro de estos últimos, se dan un máximo y un mínimo.- Pero en este caso no se trata de puntos, sino de porcentajes, ya que el número de los que se asignen por este factor se obtienen aplicando el recogido a los puntos obtenidos en el factor "habilidad".

- c) Finalmente, respecto del factor: responsabilidad final, se usa también -como en "habilidad" -una tabla de doble entrada; los grados son ocho, como en los anteriores casos: "prescrito", "controlado", "normado", etc.. Los subgrados, se refieren aquí a la magnitud económica de la unidad administrada. Así v.gr.: "muy pequeña" (1.25 millones), "pequeña", de (1.25 a 12.5 millones), "mediana" y "grande". Dentro de cada subgrado, existen también cuatro alternativas, - que se refieren a que la responsabilidad sea "remota", "contributoria", "compartida" o "primaria" -todo, como explicamos al principio, debidamente definido. También hay aquí un número de unidades de medición: un medio, un mínimo y un máximo, dentro de los que pueden señalarse las unidades de valuación.
4. ¿Cómo funciona, en concreto, el sistema? Se determina, después de una discusión en el comité, cuántos puntos corresponden a un puesto concreto, respecto de "habilidad"; v.gr. 350. Se aplican a estas unidades de valuación el porcentaje que le corresponda -



según la escala del factor "solución de problemas", - v.gr. 50%, con lo que se obtendrán 175. Finalmente, - se determina por "responsabilidad final", el número de unidades que le tocan, v.gr.: 200. Así, el puesto, valdrá 725 unidades de medición, suma de lo obtenido en los tres factores.

5. Al igual que con los demás sistemas de valuación, se realiza una encuesta de salarios para corregir, no sólo la inconsistencia interna, sino también las que puedan existir en la estructura de sueldos de la empresa, comparada con la de otras que operan en el mismo mercado de trabajo.
6. Es indiscutible en este sistema la adecuada selección de los factores; su cuidadosa definición; su interrelacionamiento; su afinación, a través de poner en cada grado una serie muy amplia de posibilidades; su esfuerzo por encontrar un método de valuar juntamente el puesto y la persona, como se requiere para un ejecutivo.

## 5.6. MODELO DE UN CUESTIONARIO PARA RECOGER DATOS PARA EL- ANALISIS DE PUESTOS.

Este modelo que a continuación se propone, para recoger la información inherente a un puesto, deberá adecuarse a las necesidades de cada organización en particular (el modelo aquí propuesto puede usarse en cualquier tipo de organización con algunas variantes) y también se entiende - que este cuestionario es indispensable para recoger la información de una manera adecuada y metódica y que al finalizar los análisis, se deberá registrar en hojas únicamente lo correspondiente a cada caso (Descripción del Puesto).

Quiero aclarar que este modelo de cuestionario que ejemplifico solamente lo hago con el propósito de complementar más esta investigación, ya que en las Instituciones de Crédito que investigué, es uno de los medios que usan para recoger la información referente al puesto.

## Análisis de Puestos.

Clave \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

## 1. GENERALES

1.1. Denominación del puesto \_\_\_\_\_

¿Qué 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 \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_

1.4. Jornada de trabajo

De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_. Alimentación de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_  
(día)Observaciones: (Jornadas u horarios extraordinarios):  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_1.5. Localización física (señalar el edificio, piso, ali-  
neación y orientación donde se encuentre el puesto) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. DESCRIPCION ANALITICA

Actividad	Días					Quincenas		Meses												Eventos (específicos)		
	L	M	M	J	V	1º	2º	E	F	M	A	M	J	JU	AG	S	O	N	D			

3. DESCRIPCION GENERICA

Función	Unidad, grupo, artículo o persona afectada	Sistema, procedimiento o técnicas utilizados	Objetivo o razón de la función	Observaciones

## 4. REQUERIMIENTOS

## 4.1 Habilidad

## 4.1.1 Escolaridad

.Primaria

.Bachillerato o vocacional

.Carrera técnica o comercial

Especificar: \_\_\_\_\_

.Profesional; especificar: \_\_\_\_\_

.Posgrado; especificar: \_\_\_\_\_

## 4.1.2 Conocimientos especiales necesarios:

Especificar: \_\_\_\_\_

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

## 4.1.3 Idiomas:

Idioma	Reguera leerlo	Reguera leerlo y escribirlo	Reguarre hablarlo	Reguere dominar lo (Escribirlo, leer lo y hablando)

## 4.1.4 Experiencias:

Necesaria \_\_\_\_\_ Deseable \_\_\_\_\_ No necesaria \_\_\_\_\_

En caso de ser necesaria: \_\_\_\_\_ en puesto similar \_\_\_\_\_

en el área \_\_\_\_\_

Mayor	Grado	Especificar claramente la habilidad requerida
	No hace falta más de un mes	
	Es necesario más de un mes; promedio de 3	
	Más de 3 meses, pero menos de un año (especificar)	
	Más de un año (especificar)	

## 4.1.5 Capacitación requerida: (Marcar sólo un concepto)

- Menos de un mes
- Más de uno, pero menos de tres meses
- Tres meses, pero menos de 6
- Más de seis meses (especificar) \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

## 4.1.6 Iniciativa

- Se requiere habilidad solamente para interpretar - las órdenes recibidas y ejecutarlas adecuadamente, en condiciones normales de trabajo.
- Se requiere iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presenten en el trabajo.
- Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente en el trabajo.
- Se requiere iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan constantemente en el trabajo.
- Se requiere iniciativa para resolver problemas de gran complejidad y trascendencia que se presenten en el trabajo.

## 4.2 Esfuerzo

## 4.2.1 Mental y/o visual

- Sólo se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.
- Requiere mucha atención, pero sólo durante periodos cortos; por ejemplo, al cobrar dinero; al recibir instrucciones, etc.
- Se requiere que se ponga atención intensa en periodos regulares; por ejemplo al verificar cantidades o condiciones, medidas, etc.
- Se requiere una atención constante intensa y sostenida, por la delicadeza de los asuntos que se con-

trolan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.

#### 4.2.2 Físico

- El Trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado y solo se realizan operaciones corrientes en un puesto de esta naturaleza.
- El trabajo requiere un esfuerzo físico bastante intenso, pues las operaciones se repiten con mucha frecuencia.
- Se realizan esfuerzos físicos intensos, pero no de manera constante.
- El trabajo exige esfuerzo físico intenso y constante, por razón del puesto.

#### 4.3 Responsabilidad

##### 4.3.1 En la dirección de personas

Tipo de Responsabilidad	Niveles					
	Total	Gerencial	Funcionarios	Empleados	Obreros calificados	Obreros no calificados
Directa						
Indirecta						

##### 4.3.2 En trámites y procesos

- Los errores u omisiones en el trabajo pueden afectar la marcha de la sección.
- La marcha del departamento.
- La marcha de la división.
- La marcha de la organización.

##### 4.3.3 En valores y/o equipo

- Los bienes que maneja pueden producir perjuicios - hasta por \$ 1,000.00
- Los perjuicios pueden ser por más de \$ 1,000.00 pero menos de \$ 5,000.00
- Por más de \$ 5,000.00, pero menos de \$ 25,000.00
- Por más de \$ 25,000.00 (especificar).

## 4.4 Condiciones de trabajo

## 4.4.1 Ambiente

## 4.4.2 Tipo

	Óptimo (60)	Deficiente (5)	Buena (3)	Exigente (2)
Aspectos				
Iluminación				
Olores				
Humididad				
Humedad				
Resaqueo				
Corrientes				
Ventilación				
Frio				
Color				
Limpieza				
Ruido				

	100%	75%	50%	25%	10%	Exigentes
Interior						
Exterior						
Escritorio						
Máquina						
Restaurador						
Mostrador						
Vehículo						
De pie						
Sentado						
Estacionado						
Movimiento						



## 4.4.3 Riesgos

## 4.4.3.1 Accidentes de trabajo

Probabilidades

	Frecuencia	Consecuencias	Gravedad	Remedio
Caidas				
Cortadas				
Mutilaciones				
Quemaduras				
Golpes				
Ataque eléctrico				
Inyecciones				
Mochetaduras				
Envenenamientos				
Otros				

4.4.3.2 Enfermedades -  
profesionales

Probabilidades

	Frecuencia	Consecuencias	Gravedad	Remedio
Alergias				
Oído				
Vista				
Sistema respiratorio				
Sistema nervioso				
Sistema digestivo				
Sistema circulatorio				
Otros				

## 5. PERFIL.

Edad \_\_\_\_\_ Sexo M \_\_\_ F \_\_\_ No importa el sexo \_\_\_\_\_

Estado civil (Soltero) \_\_\_ (Casado) \_\_\_ No importa el estado -  
civil \_\_\_\_\_

Rasgos físicos deseables \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Características psicológicas deseables \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## CONCLUSIONES.

1. La opinión que se tiene sobre el análisis y la valuación de puestos en las Instituciones de Crédito es muy favorable ya que las consideran herramientas indispensables para el correcto manejo de los recursos humanos y que ayudan a establecer una buena administración de sueldos y salarios.
2. El medio que utilizan estas organizaciones para recoger la información cuando realizan un análisis de puestos, es combinando la entrevista con cuestionario, complementados en algunos casos con la observación, ya que de esta manera se obtendrá así una información más completa y real.
3. En las Instituciones de Crédito investigadas se está utilizando para la valuación de puestos el Método Hay y esto hace ver el gran auge que está teniendo este nuevo método dentro de este tipo de organizaciones.
4. La razón de utilizarse este nuevo sistema dentro de las Instituciones de Crédito, podríamos darla de la siguiente manera: "Es un sistema que contiene parámetros bien definidos conforme a los cuales es posible situar con acierto cada puesto en su posición relativa".
5. Cuando se aplican las técnicas de análisis y valuación de puestos, no existe resistencia por parte del perso-

nal ni del supervisor y esto es debido a que al personal se le hace saber los resultados positivos que se lograrán con un estudio de esta naturaleza.

6. Los resultados de un análisis y valuación de puestos no se comunican directamente al personal, sino a los jefes inmediatos a los involucrados en el estudio, por ser políticas de la organización.

Hay que tomar en cuenta que el análisis y la valuación de puestos es de poco beneficio si solamente se archiva, hay que comentar los resultados con el personal.

7. El análisis y la valuación de puestos la efectúan un cuerpo de analistas y un comité de valuación respectivamente, esto da a demostrar cómo en estas grandes organizaciones, tienen todo debidamente organizado y bien integrado.
8. Al igual que en cualquier otro tipo de actividad, el hombre incurre en errores y por lo tanto lo mismo acontece con los analistas que aplican el análisis de puestos. Una buena medida para evitar los errores, es capacitar a los analistas para reducir al mínimo los mismos.
9. El análisis y la valuación de puestos es aplicada en estas organizaciones de acuerdo a sus necesidades, pero normalmente nunca va más allá de uno o dos años.

Las organizaciones de cualquier índole deben de comprender que el actualizar constantemente los estudios que se efectúen de tal naturaleza redundará en beneficio de la organización en general.

10. Los resultados obtenidos por estas instituciones al aplicar el análisis y la valuación de puestos han sido en general satisfactorios y esto nos permite ver la importancia que tienen estas técnicas para las organizaciones.
11. El tiempo que se tiene de utilizar estas técnicas dentro de las Instituciones de Crédito investigadas, va de tres hasta veinte años, lo cual nos permite observar lo relativamente jóvenes de estas técnicas dentro del medio empresarial mexicano, y también nos hace palpar la tremenda necesidad que se empieza a sentir en las organizaciones por utilizar el análisis y la valuación de puestos, al ir creciendo las mismas.
12. Una conclusión evidente es que la valuación de puestos ayuda a establecer una adecuada estructura de salarios.
13. Es necesario que las empresas tomen conciencia de la importancia que tienen actualmente estas técnicas, ya que coadyuvarán en el desarrollo de sus recursos humanos.
14. Es necesaria la aplicación de estas técnicas en todos -

los niveles de la organización, obteniendo así resultados más justos y equitativos para todos los miembros de la misma.

15. Finalmente, las empresas si quieren contar con una organización sana deben de utilizar el análisis de puestos- no sólo como un instrumento para la valuación del puesto sino para una serie de aplicaciones tales como:
- a) Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
  - b) Para una selección objetiva del mismo.
  - c) Para fijar programas de capacitación y desarrollo.
  - d) Para estudios de calificación de méritos.
  - e) Como parte integrante de manuales de organización.
  - f) Para fines contables y presupuestales.
  - g) Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
  - h) Para posibles sistemas de incentivos.
  - i) Para efectos de supervisión.
  - j) Como valioso instrumento en auditorías administrativas, etc.

De esta manera se obtendrán Recursos Humanos que influirán en el progreso del individuo, de la organización y del país en general.

## BIBLIOGRAFIA

- Fernández Arena, José Antonio. Introducción a la Administración. México: UNAM, 1971.
- Terry, George R. Principios de Administración. Editorial - C.E.C.S.A., México 1968.
- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Edit. Trillas, México 1976.
- Reyes Ponce, Agustín. El Análisis de Puestos. Edit. Limusa, México 1978.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal (Segunda-Parte). Edit. Limusa, México 1978.
- Lanham, E. Valuación de Puestos. Compañía Editorial Continental, S.A., México 1978.
- Quezada Gutiérrez, Alejandro Ives. La Valuación de Puestos dentro de las Instituciones de Crédito. UNAM, 1971.
- Callea Santoveña, Gustavo Adolfo. Análisis y Valuación de Puestos al nivel de Supervisores. I.T.M., 1968.
- García Loeza, Adolfo. Diferentes formas de Análisis y Valuación de Puestos en treinta Empresas relacionadas con la Industria del Vestido. UNAM, 1970.