



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

**ESTUDIO DE VIABILIDAD PARA LA CREACION DE UN
DESPACHO DE ASESORIA EN LAS TECNICAS DE
ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS, ESPECIALIZA-
DO EN EMPRESAS MEDIANAS DE LA INDUSTRIA
QUIMICO-FARMACEUTICA**

xcb

Seminario de Investigación Administrativa

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A N :

**JOSE MANUEL BERMUDEZ JAUREGUI
MAURICIO ESPINOSA DE LOS MONTEROS CUEVAS
GERARDO MAASS PEÑA
DAVID GENARO OROPEZA GONZALEZ
ANTONIO OVIEDO BARANDIARAN**

Director: DR. RICARDO A. RIVERA SOLER

MEXICO, D. F.

JULIO DE 1979

9163

*dej
34*

1979



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
I. NATURALEZA DEL ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS..	8
1.1 Naturaleza e importancia.....	9
1.2 Antecedentes históricos.....	21
1.3 Alcances.....	29
1.4 Objetivos principales de todo programa de administración de sueldos y salarios....	31
II. LA EMPRESA MEDIANA DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL PAIS.....	34
2.1 Características generales.....	35
2.1.1 Fines que persigue.....	38
2.2 Concepto de la industria químico-farma- cética.....	39
2.3 El papel que juega en el desarrollo del país la industria químico-farmacéutica.....	42
2.4 Organismos de agrupación de estas empre- sas.....	45
III. LINEAMIENTOS QUE SIGUE LA EMPRESA MEDIANA INDUSTRIAL PARA REMUNERAR AL PERSONAL (INVESTIGACION).....	48
- Identificación del problema.....	49
- Demarcación del fenómeno.....	49
- Hipótesis.....	49
- Determinación de variables.....	49
- Variables de control.....	50
- Determinación de la muestra.....	51
- Diseño de la investigación.....	53
- Evaluación económica.....	55
- Elaboración de cuestionarios.....	61
- Prueba piloto.....	71
- Cuestionario definitivo.....	75
- Tratamiento sistematizado de la información...	82

	Página
- Análisis de resultados.....	105
- Interpretación de resultados.....	112
IV. TECNICAS DE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS MAS PROPICIAS AL GIRO Y FUNCIONAMIENTO DE ESTAS EMPRESAS.....	116
4.1 Ventajas comparativas.....	133
4.2 Adecuación a la problemática específica de estas empresas.....	136
V. CARACTERISTICAS Y REQUISITOS LEGALES NECESA RIOS PARA LA CREACION DE UN DESPACHO DE ASESORIA.....	139
5.1 Requisitos legales.....	139
5.2 Condiciones específicas en la prestación de los servicios.....	146
CONCLUSIONES.....	151
BIBLIOGRAFIA.....	158

INTRODUCCION

Uno de los principales problemas a los que se enfrentan las empresas, es el concerniente a que la retribución de su personal sea justa y equitativa, de tal manera que se sientan motivados con su esfuerzo, para que la empresa logre sus objetivos con éxito.

Existe entre nosotros una gran inquietud por realizar un estudio que tenga como principal finalidad, el dar una aportación a todas aquellas empresas que por lo limitado de sus recursos humanos, técnicos y económicos, no puedan contar con una administración de sueldos y salarios integrada en sus organizaciones o en su defecto, no satisfacen en forma eficiente y costeable la necesidad de dar a sus empleados una retribución que resulte equitativa y justa.

Nosotros, conscientes de esta problemática, proponemos el realizar este estudio para percatarnos de la factibilidad que existe de crear un despacho de asesoría en análisis y valuación de puestos.

Iniciaremos este estudio a partir de la naturaleza

del análisis y valuación de puestos, para percatarnos de los alcances, objetivos, limitantes y características generales, con el fin de analizar su creciente importancia en el desarrollo de la administración moderna.

El enfoque que nos interesa abarcar es el de la problemática existente en la empresa mediana del sector industrial químico-farmacéutico, dada la importancia que tiene en el desarrollo del país y el creciente interés por parte del gobierno en que esta industria esté en manos de empresarios mexicanos, los cuales la mayor de las veces están en capacidad de hacerlo en una pequeña o mediana empresa, que para poder competir con la serie de empresas dedicadas a este ramo de la industria, necesitan operar con el mayor grado de eficiencia, por lo que el objeto de nuestro estudio es ayudar a lograr la eficiencia dentro de la administración de sueldos y salarios, y la consecuente repercusión en otras áreas y funciones de la misma.

Para efectos de este estudio, se tendrá que realizar un análisis de las características y requisitos necesarios que requiere la creación de un despacho de asesoría.

IMPORTANCIA DE UNA ESTRUCTURA DE SUELDOS Y SALARIOS

La decisión del empresario para establecer el monto del sueldo y salario que debe pagarse a cada empleado, es un problema básico en toda empresa. Casi todas éstas sufren la misma dificultad en llegar a una solución congruente, equitativa y definible.

La distribución equitativa de la nómina de una organización, proporciona una de las mejores bases para obtener relaciones armoniosas y bien fundadas entre empresa y empleado. Cuando la estructura de sueldos y salarios es criticable, otros aspectos de la administración de personal y relaciones industriales, pierden su efecto o se vuelven completamente inútiles.

Dos causas principales dan origen al descontento del personal: la retribución absoluta y la relativa.

Por salario absoluto, se entiende que es la cantidad real en dinero que recibe el empleado por el trabajo que realiza. Esto determina el nivel de vida del empleado, su posición económica y la cantidad de bienes y servicios que pueda adquirir. Su deseo lógico es de que quiera mejorar los aspec

tos mencionados anteriormente. Uno de los principales problemas, es cuando los trabajadores se dan cuenta que los salarios cubiertos son distintos a los pagados por otras empresas o si no guardan proporción con las utilidades que la organización tiene, provocando con esto el descontento de los trabajadores, reflejándose en la disminución de la eficiencia, dañando la moral, aumentando la rotación del personal y destruyendo la armonía y cooperación de trabajo.

La retribución relativa, es la obtenida por el empleado en relación con la ganada por sus compañeros de trabajo. Un empleado puede estar satisfecho con su retribución absoluta, hasta saber que otro empleado de la misma compañía recibe un salario mayor a cambio de un trabajo comparable, aún cuando no exista diferencia real, ni en la calidad del trabajo hecho, ni en la antigüedad de la otra persona en su puesto. Su salario es entonces bajo en el sentido relativo, aún cuando no lo sea en lo absoluto. El descontento creado por las tasas relativas, crea problemas como aquellos resultantes de un nivel absoluto inadecuado.

Desigualdades en sueldos y salarios. En la determinación y administración de salarios hay otros factores que causan problemas, aún con los intentos realizados para corre-

girlos o disminuirlos por medio de un estudio sistemático. Como son demasiadas decisiones que respecto a la determinación de salarios dependen del juicio personal, son inevitables los errores que entre otros son: valuación incorrecta del mérito o valor de un empleado, favoritismo o discriminación hacia algunos empleados, falta de cambios o cambios incorrectos en el salario cuando asciende, transfiere o degrada a un empleado, permitir una presión indebida a los jefes, sindicatos o empleados que tengan influencia en la determinación de salarios o valuación incorrecta del valor de un puesto.

Al determinar el salario para un empleado en particular, deben tomarse en cuenta tanto el valor de trabajo para la organización, como la eficiencia con que es realizado. La valuación de puestos intenta determinar el valor de cada puesto en relación con el valor de otros, proporcionando también una base para determinar las normas tendientes a suprimir otro tipo de desigualdades en los salarios. Para efectos de valuar o calificar el valor del empleado en su puesto, existen programas de calificación de méritos. Sin embargo, cuando se han analizado y valuado los componentes de un puesto, es menos fácil cometer el error de estimar con exceso o en defecto la dificultad de un trabajo, o ser engañado por el empleado que lo hace aparecer fácil o difícil.

Con la adopción de un buen programa de administración de sueldos y salarios, las injusticias causadas por favoritismos y discriminación pueden ser reducidas en forma apreciable. Un programa que determine el valor relativo del puesto y establezca controles que limiten, si es que no lo eliminan, el efecto completo del favoritismo y la discriminación. Por medio de un programa tal los empleados no estarán sujetos en la misma proporción, a ser pagados de acuerdo con el grado de favor que sus respectivos jefes les dispensen. En la misma forma, ciertos grupos estarán menos expuestos a sufrir un trato discriminatorio.

No hay fórmula mágica que permita establecer las tarifas de retribución absoluta y relativa, o que haga mínimas las desigualdades en los salarios discutidos antes. No existe una solución científica puesto que ningún asunto humano está sujeto a las leyes científicas exactas. Sin embargo, se ha desarrollado un tratamiento sistemático para los problemas de sueldos y salarios que afectan tanto a la administración como a los trabajadores y que proporciona una de las mejores soluciones conocidas actualmente; esta técnica se conoce como valuación de puestos. Sin olvidar el análisis de puestos, que es uno de los aspectos más importantes en un

programa de valuación, ya que proporciona los datos sobre los que se hace dicha valuación.

**I. NATURALEZA DEL ANALISIS Y
VALUACION DE PUESTOS**

1.1 NATURALEZA E IMPORTANCIA

¿Por qué es importante el análisis de puestos? Pensemos que todo elemento integrado a una organización requirió ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia en función precisamente de su puesto. Siendo éste la unidad básica del trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la tecnificación de la administración de recursos humanos, dado que las tareas o el trabajo a efectuar en una organización se realizarán por medio de las divisiones, departamentos o secciones que existan en las mismas, pero ésta siempre concretará dichas labores a nivel de cada puesto.

Ahora bien, dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo variarán en cada caso. Por ello, es importante examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlos con posibilidades de éxito; para esto, nada me

por que efectuar un análisis del mismo.

Dado que los puestos no existen aisladamente, es necesario estandarizar un procedimiento que conjunte a todos, con una base que permita establecer comparaciones y, de ahí, diferencias; es decir, se requiere un patrón de cuya aplicación resulten datos comparables entre sí. Debe definirse con claridad que dicha técnica se refiere exclusivamente al puesto, sin importar quién lo ocupa, pues, para apreciar los méritos de la persona titular del mismo, existen otras técnicas. La conveniencia de utilizar el análisis de puestos radica en el hecho de que por medio del mismo se satisfacen diferentes tipos de requisitos, algunos de los cuales se señalan a continuación:

Necesidad legal

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 25, establece. El escrito en que consten las condiciones de trabajo, deberá contener:

Fracción III: ... "el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible".

Asimismo, el artículo 47: son causas de rescisión de

la relación de trabajo sin responsabilidad para el patrón:

Fracción IV: ... "desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado".

Por último, el artículo 134: Son obligaciones de los trabajadores:

Fracción IV: ... "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos".

Las tres disposiciones señaladas requieren que se estipule con toda claridad y precisión cuál es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que de otra forma se carecería de bases para regular entre contratante y contratado.

A pesar de esto, es frecuente encontrar contratos de trabajo en los que se da escasa importancia a la definición de funciones, ocupándose más bien de aspectos que regulen la relación, olvidando la esencia de ésta; es decir, se atiende a posibles causas de conflictos, en detrimento de la verdadera materia de trabajo.

Con estos dos métodos comenzó a difundirse el término "job evaluation". En los Estados Unidos el impulso para la adopción de las técnicas de valuación fue debido:

1. A las nuevas orientaciones de la dirección empresarial, basadas en una revalorización del factor humano, que se afirmaron desde 1930, como reacción a los excesos en la organización científica del trabajo.

2. Al crecimiento del poder de los sindicatos, que les llevó a formular reclamaciones, frente a las cuales la dirección encontró a menudo dificultades para valorar objetivamente los hechos y los elementos básicos.

En Europa, las técnicas de valuación se hallan difundidas más o menos ampliamente en todas las naciones. Bélgica y Holanda han estudiado y aplican, desde hace años, planes nacionales de valuación de puestos. Existen planes sectoriales en Alemania e Inglaterra, mientras en otros países la aplican solamente a nivel empresarial. En España, donde las técnicas de valuación de puestos empezaron a introducirse en algunas grandes empresas hacia el año de 1960. Con el desarrollo de la contratación colectiva en los años de 1962 y 1963, la valuación de puestos se extendió a un buen número de empresas importantes, especialmente en los sectores quími

co y siderometalúrgico.

Los manuales de valuación aplicados, aunque con gran similitud entre todos, difieren en la nomenclatura, la definición o ponderación de factores, etc.

Necesidad social

El hombre moderno pasa una parte considerable de su tiempo integrado al trabajo; si a esto agregamos que las ocho horas diarias que destina a ello, constituyen un cincuenta por ciento de la vida que pasa en estado de vigilia, se hará necesario reflexionar que durante ese tiempo no puede renunciar a su responsabilidad, intereses, sentimientos, etc., y que, por tanto, requerirá que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades. Si por el contrario, las labores que desempeña le causan ansiedad, monotonía o simplemente le disgustan, se tendrá a un hombre que ha sido rebajado a la categoría de componente de la maquinaria productiva. Así, urge determinar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ser titular, a fin de conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar.

Necesidad de eficiencia y productividad

La eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de preocupación constante entre los administradores; es por eso que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, se buscan afanosamente. Sin embargo, para llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización. Como antes se mencionó, la existencia del análisis de puestos se justifica en todo tipo de organizaciones, sin importar el régimen social y político al que pertenecen.

Importancia del análisis de puestos

El análisis de puestos es uno de los pasos más importantes de un programa de valuación de puestos, ya que proporciona los datos sobre los que se hace dicha valuación. Una compañía puede preparar un plan excelente de implantación de valuación de puestos desde el punto de vista de la organización; puede seleccionar y diseñar un sistema de calificación con el mayor cuidado; puede medir sus puestos con ese sistema con la mayor exactitud; puede establecer políticas de ad-

ministración, control y mantenimiento excelentes. Sin embargo, si los datos sobre los cuales los puestos son valuados contienen errores o son incompletos, todo el esfuerzo, tiempo y dinero invertidos en los otros aspectos del programa de valuación, estarán perdidos. La valuación y medición correcta de los puestos, solamente puede ser lograda si se basan en datos de los puestos completos y precisos. Todas las medidas del análisis de puestos y el trabajo desempeñado, es una tarea laboriosa y difícil. Si se desea expedirla y llevarla a cabo con éxito, es necesario tomar algunas decisiones básicas y preparar algunos planes con anterioridad a su realización efectiva. Estas pueden ser clasificadas en cinco grupos principales:

1. Determinación del método para obtener los datos sobre los trabajos.
2. Selección del personal necesario para obtenerlos.
3. Selección del personal responsable, quien proporcionará los datos necesarios.
4. Determinación del tipo de información que debe ser obtenida.
5. Preparación del personal responsable para la obtención de los datos de los trabajos.

El análisis de puestos puede tener diferentes aplicaciones, de las cuales mencionaremos algunas:

- A) Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- B) Como valiosa ayuda para una selección más objetiva de personal.
- C) Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- D) Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- E) Como elemento primario de estudios de valuación de puestos.
- F) Como parte integrante de manual de organización.
- G) Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
- H) Para fines contables y presupuestales.
- I) Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- J) Para posibles sistemas de incentivos.
- K) Para determinar montos de fianzas y seguro.
- L) Para efectos de planeación de recursos humanos (incluyendo la elaboración de análisis y proyectos hacia futuro).

- M) Para efectos organizacionales.
- N) Para efectos de supervisión.
- Ñ) Como valioso instrumento en auditorías administrativas.
- O) Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos.

¿Qué es lo que nos puede originar un desconocimiento absoluto de las labores?

- A) Origina incertidumbre sobre las obligaciones que corresponden a cada obrero o empleado.
- B) Engendra el desconocimiento de las cualidades y responsabilidades que supone cada trabajador.
- C) Hace difícil exigir el exacto cumplimiento de las obligaciones de los trabajadores.
- D) Facilitan que se eludan responsabilidades o que exista fuga de habilidades.
- E) Da lugar a frecuentes discusiones sobre la forma de desarrollo del trabajo.
- F) Obliga a realizar una selección y adiestramiento de personal puramente empírico y por lo mismo lleno de defectos.
- G) Entorpece la planeación y distribución de labo-

res.

- H) Impide realizar técnicamente el mejoramiento de los sistemas de trabajo.

Necesidad de establecer la valuación de puestos

Necesidad legal

El artículo 123 constitucional, fracción XXVII, establece. Serán condiciones nulas y no obligarán a los contratantes, aunque se expresen en el contrato:

Inciso b) ... "las que fijen un salario que no sea remunerador a juicio de las juntas de conciliación y arbitraje".

El artículo 86 de la Ley Federal de Trabajo establece: ...a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual.

La única forma de lograr esto es a través de una técnica que elimine la subjetividad.

Necesidad social

Sin duda uno de los más grandes problemas que han te

nido que afrontar las organizaciones a través de los tiempos, ha sido el remunerar equitativamente a los trabajadores por los servicios que prestan. Sin duda alguna, las principales causas de conflicto en una organización se presentaban cuando se trataba de fijar salarios.

Necesidad económica

Por último, siendo los salarios el principal canal distribuidor de la riqueza, es necesario estar seguros que tal derrama se realiza, con el fin de evitar los problemas expuestos en los puntos anteriores. Por otro lado, contando con una estructura adecuada y una política general de salarios, las organizaciones pueden planear sus actividades y sus costos con un grado mayor de certidumbre.

Para evitar los problemas sociales, legales y económicos que plantean los salarios, se ha inventado una técnica conocida como valuación de puestos.

La importancia de la valuación de puestos es que a través de este estudio sabremos determinar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña, en relación con otros puestos de la misma organización, a fin de

establecer una estructura de salarios que cubra las necesidades antes mencionadas.

Los beneficios que nos da una valuación de puestos son, entre otros:

- A) Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo a los puestos.
- B) Fijar bases para la administración de salarios.
- C) Establecer una estructura de salarios comparable a las que existen en el mercado de mano de obra.
- D) Controlar más adecuadamente los costos de los recursos humanos.
- E) Establecer bases para negociaciones con el sindicato.
- F) Establecer principios y políticas claras y precisas que permitan un trato más objetivo al personal en referencia a este aspecto.
- G) Estructurar la revisión periódica de salarios.
- H) Ayudar a la selección, promoción y transferencia de personal y a los programas de capacitación.
- I) Reducir quejas y rotación de personal, aumentando así la moral de trabajo del personal, mejorar las relaciones empresa-trabajador.

1.2 ANTECEDENTES HISTORICOS

Introducción

Se entiende por lo general, a tratar conjuntamente el análisis y la valuación; en realidad, estas técnicas no presentan ningún vínculo histórico, metodológico, conceptual ni práctico. La única vinculación que se da entre ellas nace de que la valuación, cuando se realiza mediante determinados procedimientos, presupone siempre el análisis; por otra parte, el establecimiento de los perfiles profesionales y el estudio de la organización también presuponen el análisis. Este tiene, por tanto, un valor instrumental (si se excluye su valor puramente gnoseológico); nos proporciona los datos que deben ser oportunamente elaborados, para utilizarlos luego concretamente como convengan.

El análisis de puestos

Entre las técnicas de la dirección del personal, el análisis de puestos desempeña un papel determinante debido a la creciente importancia del factor humano como factor aumento de la productividad.

El análisis de puestos condiciona una buena parte de la dirección del personal; del reclutamiento a la selección,

de la promoción a la retribución.

El análisis de puestos nació y se desarrolló en el ámbito de la teoría y de la técnica de la organización científica del trabajo, tomando impulso en las teorías de Taylor; fue considerado asimismo como instrumento de mejoramiento de la eficiencia empresarial, mediante una mejora del rendimiento del personal, independientemente de los aspectos técnico-organizativos.

Las primeras aplicaciones empresariales en América datan de 1910. En Europa, tuvieron lugar algunas tentativas esporádicas antes de la primera guerra mundial.

Frente a las exigencias de absorción y de calificación de millones de personas en la producción bélica, durante la última guerra, la War Manpower Commission adoptó oficialmente el análisis de puestos y lo recomendó a todas las empresas. En Europa, la racionalización de la dirección del personal hasta hace pocos años dedicada casi exclusivamente a los problemas de orden legales, administrativos y de asistencia social, fue favorecida por una pluralidad de causas: las relaciones entre empresas americanas y europeas, la actividad de la OECE y de la agencia europea de productividad, el florecimiento de los estudios en el campo de la psicología

gía y de la sociología industrial, la expansión de las empresas.

La Oficina Internacional de Trabajo ha reconocido oficialmente el análisis de puestos y lo aconseja a los países adheridos.

En Alemania, a fines del siglo pasado, eran utilizados los llamados "índices de tareas", redactados en un estilo análogo al de los análisis de puestos.

En general, se puede afirmar con cierta seguridad que el análisis está mucho más difundido que la valuación; que, por lo general, psicólogos y organizadores proceden por separado, a veces con criterios contrapuestos en la misma empresa y con cierto derroche de energías; que la solución de problemas contingentes prevalece sobre los programas orgánicos; que son demasiadas las personas no suficientemente preparadas, aunque, sin embargo, es todavía posible escoger métodos, preparar personas y estudiar programas con criterios válidos.

Valuación de puestos

La valuación de puestos como técnica retributiva tiene su origen bastante lejano. Se sostiene con frecuencia

mas tareas y con el mismo rendimiento deben recibir la misma retribución. En realidad, este principio, que parece universalmente reconocido e históricamente válido, encuentra aplicación limitada y sólo a nivel de empresa; pero es deber e interés de la empresa tratar de conservar una equidad retributiva para con todos sus empleados.

El progreso técnico y organizativo ha llevado a una lenta pero constante superación de las tareas y de los sistemas retributivos tradicionales. El nivel cultural del personal obrero y la evolución hacia una contratación reglamentada han terminado de desarticular estos sistemas, por lo que aquello que se consideraba equitativo hace pocos años, es hoy enjuiciado de manera diferente.

La retribución es, indudablemente, el primer elemento en las condiciones de trabajo y, por tal motivo, los niveles retributivos y las técnicas retributivas juegan un papel determinante en la contratación colectiva.

Cuando las empresas eran pequeñas, con pocas profesiones era posible establecer una jerarquía de salarios distinguiendo los trabajos calificados de los semicalificados. En la industria moderna y en la casi totalidad de los contratos colectivos de trabajo, se continúa aplicando tal princi-

que la alternativa consiste en valorar o no los puestos. En realidad la alternativa consiste en valorarlas racionalmente, con procedimientos y métodos experimentales, válidos y uniformes, o empíricamente, siguiendo opiniones, prejuicios, impresiones.

El problema retributivo se presenta en una doble perspectiva: equidad retributiva absoluta (y en este sentido viene influido generalmente por elementos externos a la empresa, como desarrollo económico, coyuntura, mercado de trabajo, poder contractual de los trabajadores, etc.), y equidad retributiva, derivada de la comparación de las retribuciones asignadas a las tareas en el interior de la empresa. El concepto fundamental es: igualdad de retribución proporcional a las diferencias del valor objetivo de las tareas. La legislación, los convenios colectivos y la práctica retributiva atenúan más o menos profundamente, según los sectores, estos principios a base de considerar los aspectos humanos sociales, con retiros de vejez, asignaciones familiares, aumentos por méritos, premios individuales y colectivos, promoción al personal, indemnizaciones varias, etc., pero la base para determinar el monto de la retribución está siempre fundamentada y constituida por el valor de la tarea. Está en general admitido que las personas que desempeñan las mis-

Tal vez, al acudir a la valuación de puestos ha venido aconsejado por las anomalías del mercado de trabajo, a consecuencia de la necesidad de personal para nuevos tipos de trabajo o de la supervivencia de la artesanía o de calificaciones tradicionales muy bien retribuidas, pero superadas hoy por la evolución técnica.

En otros casos el costo de la vida, el aumento irracional de los salarios y la escasez de personal calificado han requerido un instrumento que lograra controlar y enderezar racionalmente los aumentos salariales.

En Holanda, el plan nacional de valuación de puestos ha sido considerado como un instrumento para racionalizar las retribuciones de algunos puestos y en algunos sectores empresariales, sin perjudicar su objetivo de conseguir una cierta estabilidad de niveles retributivos a escala nacional. Ello permite la comparación de puestos y de sus niveles retributivos, incluso en sectores generalmente poco tenidos en cuenta, como por ejemplo el de la agricultura.

En Alemania, la valuación de puestos ha sido ampliamente aplicada durante la segunda guerra mundial y posteriormente, para ejercer un cierto control sobre los salarios.

pio, no obstante haber cambiado profundamente la situación técnica-organizativa de las empresas.

En la práctica se ha tratado de corregir la estructura retributiva anterior, tan simple, aumentando el número de las categorías, lo que ha permitido una correspondencia más estrecha entre el contenido de las tareas y los niveles retributivos; en otros casos se ha remediado la insuficiencia de la articulación de las categorías introduciendo primas especiales e indemnizaciones. Soluciones que se han revelado como demasiado empíricas y que han engendrado no poca confusión.

La estructura retributiva existente en la industria del acero de los Estados Unidos era considerada como caótica antes de la introducción de la valuación de puestos.

Análogamente, en la industria del carbón inglés las indemnizaciones, las primas, los ajustes se habían multiplicado tanto que la estructura retributiva era extremadamente confusa, por lo cual resultaba imposible saber qué puestos existían y cómo eran determinados los niveles retributivos a finales de abril de 1955, cuando fueron introducidas las técnicas de valuación de puestos.

En Inglaterra, en 1958, el tribunal nacional británico para el personal de ferrocarriles, ordenó una encuesta que permitiese comparar los niveles retributivos de los ferroviarios con los de otros sectores.

En los países de economía planificada de la Europa Oriental, las técnicas retributivas son distintas de las adoptadas en los países occidentales y se orientan a diferentes objetivos. Sin embargo, resulta sorprendente la analogía de problemas técnicos que presentan.

Fundamentalmente, la escala de salarios en la URSS, y en los otros países de la Europa Oriental, considera, desde hace mucho tiempo, características de los puestos, tales como: calificación exigida, responsabilidad, complejidad y dificultad de los cometidos, condiciones de trabajo.

El primer ejemplo de valuación con técnicas análogas a las actuales se dio en 1909, en las oficinas municipales de Chicago, y fue empleado por Griffenhagen, a quien siguieron algunos bancos y sociedades de seguros.

El mismo Griffenhagen hizo la primera aplicación industrial a gran escala sobre la sociedad Edison de Chicago.

En 1925, Merriell R. Lott desarrolló el primer sistema de puntuaciones para la valuación de puestos. Aunque posteriormente el método fue perfeccionado, los conceptos fundamentales, esto es, la valuación mediante factores graduados, estaban ya allí.

El sistema de puntuación recibió su mayor popularidad en los estudios de Kress para la National Electrical Manufacturers Association (NEMA) y para la National Trade Association.

En estos dos manuales de valuación se han inspirado gran parte de los planes de todo el mundo.

En 1926, Eugenio J. Bengé, a consecuencia de algunos inconvenientes que se habían puesto de manifiesto con el método de la puntuación, formuló el método de la comparación por factores.

1.3 ALCANCES

El análisis y la valuación de puestos se ha venido desarrollando, pero siendo todavía muy escasa en la actualidad en la mayoría de las empresas medianas y sobre todo en las pequeñas, esto se debe a diferentes factores como son:

la falta de presupuesto, desconocimiento de estas técnicas, falta de personal interno para llevar a cabo esta actividad, etc., usando muchas de ellas un método empírico de analizar y valorar los puestos en la empresa, o simple y sencillamente no los utilizan.

Nos encontramos que estudios realizados por García Ioaiza y por el LAE Adalberto Ríos Szalay, nos revelan que existe, en términos generales, una deficiente aplicación de esta técnica, por las razones anteriormente mencionadas. Si el mencionado análisis, que constituye uno de los pilares de una buena administración de recursos humanos, tiene un empleo muy poco extendido, puede pensarse que lo mismo sucede con la valuación de puestos, ya que el análisis constituye la base de una buena valuación.

Es por esto que muchos problemas de la empresa mexicana, son debidos a que desconocen lo que realiza cada persona y sus responsabilidades, así como la remuneración que se debe otorgar a cada una de ellas.

Cuando en una empresa existe la técnica de análisis y valuación de puestos completa, oportuna y actualizada, se ha observado que alcanzan porcentajes más altos en el logro de sus objetivos generales, así como en la eficiencia del

personal.

En México es la empresa de gran magnitud la que utiliza más adecuadamente estas técnicas, y es este tipo de empresa en donde los objetivos generales y su administración de sueldos y salarios alcanzan su máximo nivel.

1.4 OBJETIVOS PRINCIPALES DE TODO PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

El objetivo de la administración de sueldos y salarios, en términos amplios consiste en tratar de armonizar los diversos elementos que integran el concepto de salario. (El salario satisface a las partes interesadas y busca el equilibrio entre los aspectos económicos, sociológicos, psicológicos, políticos y éticos que la retribución encierra).

O sea que su principal objetivo es el de determinar cuánto se ha de pagar a cada empleado de la organización.

Cualquier intento de solución de los problemas que la retribución plantea debe tomar en cuenta los intereses:

- Del empresario
- De los empleados
- De los sindicatos
- Del público en general

- De la administración.

Más concretamente, la empresa, a través de la administración de sueldos y salarios, pretende:

1. Controlar los salarios para procurar que cumplan su misión y que no sean ni muy altos o bajos, de acuerdo a las funciones y responsabilidades del puesto.
2. Mantener cierta congruencia en la propia organización, estableciendo para ello unos salarios estándar para unas ocupaciones estándar.
3. Ajustar los salarios a los cambios que se produzcan en el mercado de trabajo.
4. Pagar más por aquellos trabajos que sean más difíciles e impliquen mayor responsabilidad, a fin de mantener la equidad.
5. Reconocer el principio del mérito, retribuyendo a los empleados de acuerdo con su aprovechamiento en cada grupo ocupacional, para que tenga un incentivo y les sea atractivo el ascenso.
6. Perfeccionar la aptitud de supervisores y directivos para que puedan resolver los problemas planteados por el personal a sus órdenes.

7. Implantar métodos racionales para resolver los problemas salariales.

Mediante una sólida y lógica administración de sueldos y salarios se pueden conseguir muchos objetivos sociales dentro de la organización. La mejora de los métodos utilizados puede dar lugar a una retribución más justa, así como satisfacer las ambiciones de los empleados, valorar de modo aceptable los servicios especializados, reducir la explotación laboral, estimar la formación de directivos capaces y ajustar gradualmente los niveles de salarios a las cambiantes condiciones de vida.

II. LA EMPRESA MEDIANA DEL SECTOR

INDUSTRIAL DEL PAIS

2.1 CARACTERISTICAS GENERALES

El proceso seguido por el desarrollo económico de México, durante el último medio siglo, ha hecho especial hincpié en la creación de una importante estructura industrial, como elemento para lograr la absorción de la creciente disponibilidad de mano de obra tanto en el medio urbano como en el rural, y para la satisfacción interna de las necesidades de bienes y servicios en forma tal de no afectar negativamente la balanza comercial.

Dentro de la estructura industrial que hoy existe, resultante del esfuerzo conjunto de los mexicanos durante este lapso, ocupan lugar preponderante las empresas calificadas como pequeñas y medianas, siendo éstas las que en mayor proporción ocupan mano de obra, las que tienen la participación mayoritaria dentro del total de la inversión privada y las que en mayor medida contribuyen a la formación del producto interno bruto, razones todas ellas que hacen necesaria una especial consideración a estos sectores por parte de la política del fomento industrial.

Puede decirse que, en la medida en que la planta industrial del país se integra, se complementa y se incrementa, van surgiendo las grandes empresas industriales, muy generalmente nacidas de industrias medianas que alguna vez fueron pequeñas; la instalación de una gran industria generalmente implica la existencia de pequeñas y medianas industrias que la abastecen de bienes y servicios; igualmente, en la medida en que el desarrollo industrial aumenta, se produce una ampliación de la capacidad de compra de los miembros de la sociedad, la que, a su vez, crea demanda de artículos y servicios muy diversos y especializados que sólo pueden ser proveídas con un número grande de pequeñas empresas.

De lo anterior puede concluirse que, en términos generales, no existe competencia entre la grande y la pequeña industria, sino que se encuentran en una circunstancia de complementación.

Su importancia económica consiste en que, dentro del esquema de la ampliación de los factores de la producción, la mayor incidencia recae en el factor trabajo, siendo relativamente menor la importancia del factor capital.

Esta circunstancia establece una peculiaridad generalizada para el sector y define su importancia para el desa-

rollo de un país que, como México, otorga la mayor prioridad al objetivo del pleno empleo.

De una totalidad de 118,740 establecimientos censados en 1976, 753 correspondieron a la clasificación de industria mediana y pequeña que representaron el 64% del total; el porcentaje restante se distribuyó en 34.9% para la industria de menos tamaño que pequeña y sólo el 0.4% para la industria grande.

Haciendo referencia al proceso de desarrollo y tomando en cuenta los datos censales de 1960, se observa un desplazamiento positivo de la participación relativa de la pequeña y mediana industria dentro del total de los establecimientos industriales, al pasar de 58% en 1960 a 65% en 1970; esta situación confirma el concepto de que, en la medida en que la estructura industrial y el tamaño del mercado aumenta, se registra un crecimiento más que proporcional en el sector pequeño y mediano de la actividad productiva, determinando el hecho mismo de que por cada empresa grande que se establece, se genera un número superior de empresas medianas y pequeñas.

El valor de la producción

El valor de la producción de las empresas industria-

les medianas y pequeñas que en 1960 significó el 68% y en 1970 se incrementó, representando el 73% del total, para el año de 1978 ascendió al 94% del valor de la producción industrial total.

Del personal ocupado, tenemos que en 1960 el sector de la industria pequeña y mediana ocupó el 77% del personal empleado en las empresas manufactureras; en 1970 esta contribución se incrementa al 83% y para 1978 a 86% del total ocupado en este sector.

2.1.1 FINES QUE PERSIGUE

El objetivo principal es el de obtener utilidades mediante la transformación de insumos en productos terminados, utilizando para ello el capital y la fuerza de trabajo. Asimismo, persigue un fin social por la existencia de estas empresas que revisten su importancia caracterizada, principalmente, en dos aspectos: la creación de una importante demanda ocupacional y la constitución de una clase empresarial mexicana.

Estas pequeñas y medianas empresas, tienen una fuerte responsabilidad social, que consiste en reducir sus costos y mejorar su calidad para que contribuya con efectividad

a propiciar y desarrollar el mercado interno, dado que, en nuestro país existen aún considerables sectores marginados del uso y consumo no sólo de artículos de la industria de bienes intermedios y duraderos, sino aún de los procedentes de industrias que facturan artículos de primera necesidad como la químico-farmacéutica, la de alimentación, alojamiento, vestido y calzado.

2.2 CONCEPTO DE LA INDUSTRIA QUIMICO-FARMACEUTICA

Este ramo de la industria está compuesto tanto por la industria farmacéutica, como por la industria química de productos de uso medicinal; tal diferenciación es importante, ya que generalmente se les denomina indistintamente a una u otra como industria químico-farmacéutica, que si bien es cierto, existe gran afinidad y similitud entre ambas, también existen marcadas diferencias.

Industria Farmacéutica. Es aquella que para elaborar sus productos, toma una serie de subproductos de la industria química de productos de uso medicinal, con el fin de realizar operaciones físicas como pueden ser: soluciones, mezclas, tableteado, grageado, envasado, etc.

Una vez realizadas estas operaciones físicas, el pro

ducto obtenido está listo para hacérselo llegar al consumidor final: médicos, farmacias o instituciones de salud.

Los productos que realiza esta industria nacen a base de pruebas clínicas y descubrimientos terapéuticos.

Industria Química de productos de uso medicinal. Es aquella industria que produce las sustancias activas que irán a formar parte de los medicamentos farmacéuticos, por ejemplo: antibióticos, hormonas, analgésicos, etc. Su actividad consiste en realizar transformaciones químicas, bioquímicas y en ocasiones puramente extractivas (aunque en rigor éstas no deberán considerarse de esta industria).

Transformaciones químicas. Consisten en la conversión de sustancias con nuevas propiedades.

Transformaciones bioquímicas. Son procesos de transformación biológica, por ejemplo: la fermentación.

Extractivas. Obtienen la sustancia activa tal como existen en los animales, vegetales y aún en los minerales.

En la industria farmacéutica son muy importantes los controles sanitarios, la investigación clínica (que es muy costosa) y una comercialización muy específica basada en el

contacto directo como los médicos.

En esta industria los procesos de fabricación son generalmente estandarizados lo que da lugar a la existencia de maquiladoras que pueden producir casi cualquier presentación farmacéutica ya que disponen del equipo básico de mezcladoras, tableteadoras, grageadoras, secadoras, llenadoras, áreas estériles, empacadoras y etiquetadoras. Sucede lo contrario en la industria química de productos para uso medicinal; ésta se caracteriza por contar con inversiones cuantiosas en plantas de proceso con una tecnología valiosa para llevar a cabo estas transformaciones, mientras en el aspecto mercadotécnico y publicitario es generalmente muy directo y específico hacia la industria farmacéutica, que es la consumidora de estos productos; así, la actividad de este sector mantiene un perfil bajo, por lo que es poco conocida por el público en general y por otros sectores del país. La comercialización tiende a realizarse en una o cuando menos dos etapas y la rentabilidad está fundamentada en volumen y eficiencia.

Es notoria la presencia importante de inversiones extranjeras en esta industria, que es motivada por el elevado costo que tiene la generación de la tecnología utilizada,

que sólo puede ser amortizada en mercados de gran amplitud. De aquí la internacionalización característica de este tipo de industria.

2.3 EL PAPEL QUE JUEGA EN EL DESARROLLO DEL PAIS LA INDUSTRIA QUIMICO-FARMACEUTICA

Después de año y medio de incertidumbre, la industria farmacéutica dio señales de renovado vigor a finales de 1978.

La más reciente campaña tendiente a nacionalizarla, una entre tantas que han ocurrido en México desde los años cuarenta, pareció reducirse en otoño mientras los dirigentes gubernamentales hacían circunspectas declaraciones diciendo que el capital que el gobierno necesitaría para entrar al negocio farmacéutico era demasiado grande, y que tendrían que encontrarse otras soluciones al agudo problema precios-costos de la industria.

En el año de 1978 se discutieron varios planes para hacer que las medicinas básicas pudieran conseguirse a precios más bajos, que es lo que las autoridades sanitarias oficiales pretenden. Entre los propuestos estuvo el de la formación de una campaña latinoamericana multinacional, según modelo de los gigantes europeos, haciendo compras en bulto

de materias primas por parte de los Institutos de Seguridad Social Latinoamericanos, lo mismo que por parte de la misma Secretaría de Salubridad y Asistencia Social.

Al acabar la polémica, sólo brotó un proyecto piloto relativamente modesto que habrá de permitir a la CONASUPO, la agencia comercial de artículos de consumo de la Secretaría de Comercio y a PROQUIVEMEX, la sorprendentemente tenaz dependencia paraestatal que nació monopolizando el barbasco, desarrollar un programa conjunto para distribuir medicinas a precios populares. Según los actuales proyectos, las tiendas de la CONASUPO servirán para vender aproximadamente 300 medicamentos básicos, elaborados por PROQUIVEMEX.

Durante el año de 1978 en el mes de septiembre se inauguró el Centro Mexicano para el Desarrollo y la Investigación Farmacéutica. Este centro, organizado por el Consejo Nacional de la Investigación y el Desarrollo, tendrá la doble función de coordinar y diseminar las investigaciones industriales a todas las empresas interesadas, y de entrenar y luego de capacitar al personal calificado a nivel de posgraduado.

Las ventas farmacéuticas continuaron a su habitual paso animado durante el año de 1978 superando en 12.5% la

cantidad de 13,000 millones de pesos alcanzados durante el año pasado, para un nuevo total de 14,600 millones de pesos.

Las ventas al gobierno siguieron constituyendo aproximadamente el 25% del efectivo total, y 38% del volumen unitario, la diferencia a que el gobierno compra a precios reducidos. De la participación gubernamental en la producción, 80% fue al Instituto del Seguro Social, que incrementó el número de sus afiliados en otro millón de personas durante el año para hacer un gran total de 6 millones.

La controversia sobre los aumentos no autorizados en los precios de las medicinas, y sobre la cantidad de capital extranjero involucrado en la industria, pareció aplacarse un poco ante la circunstancia de que los actuales 611 laboratorios tendrán que duplicar su producción en los próximos cuatro años para poder hacer frente a la cada vez mayor demanda interna, y que el volumen de la cara materia prima importada posiblemente aumente a un ritmo aún mayor.

La industria actualmente produce 96% de las aproximadamente 10,000 medicinas que se venden en México. Gran parte de la materia prima que se usa en el proceso final, desgraciadamente es importada. Según datos del Banco de México, durante el año de 1977 las importaciones en este renglón al-

canzaron la cantidad de 7.8 millones de dólares; las de 1978 habían subido 33% hasta agosto, habiendo llegado a la cantidad de 6 millones de dólares.

La producción nacional de materia prima ascendió a un ritmo semejante al de las importaciones. Los productores locales pudieron satisfacer aproximadamente 50% del consumo doméstico aparente en 1978, contra el 26.3% en 1970. Son 70 en total las compañías farmacéuticas.

2.4 ORGANISMOS DE AGRUPACION DE ESTAS EMPRESAS

Toda actividad, por muy pequeña que sea ésta deben agruparse, para salvaguardar los intereses de todas y cada una de ellas, y con mucho más razón, aquellas que, por su actividad implican muchos riesgos y responsabilidades.

La industria químico-farmacéutica pertenece a la Cámara de la Industria, que tiene por objeto, según el artículo 4, del Código de Comercio lo siguiente:

1. Representar los intereses generales de la industria de su jurisdicción.
2. Fomentar el desarrollo de la industria nacional.
3. Participar en la defensa de los intereses particulares de los industriales, según corresponda, es-

canzaron la cantidad de 7.8 millones de dólares; las de 1978 habían subido 33% hasta agosto, habiendo llegado a la cantidad de 6 millones de dólares.

La producción nacional de materia prima ascendió a un ritmo semejante al de las importaciones. Los productores locales pudieron satisfacer aproximadamente 50% del consumo doméstico aparente en 1978, contra el 26.3% en 1970. Son 70 en total las compañías farmacéuticas.

2.4 ORGANISMOS DE AGRUPACION DE ESTAS EMPRESAS

Toda actividad, por muy pequeña que sea ésta deben agruparse, para salvaguardar los intereses de todas y cada una de ellas, y con mucho más razón, aquellas que, por su actividad impliquen muchos riesgos y responsabilidades.

La industria químico-farmacéutica pertenece a la Cámara de la Industria, que tiene por objeto, según el artículo 4, del Código de Comercio lo siguiente:

1. Representar los intereses generales de la industria de su jurisdicción.
2. Fomentar el desarrollo de la industria nacional.
3. Participar en la defensa de los intereses particulares de los industriales, según corresponda, es-

tablecidos en la zona que comprenda la jurisdicción de la Cámara, y prestar a los mismos los servicios que en los estatutos se señalen.

4. Ser órgano de consulta del Estado para la satisfacción de las necesidades de la Industria Nacional.

Confederación Nacional de Cámaras de Industrias

Según el artículo 23 del Código de Comercio señala:

Son instituciones públicas, autónomas, con personalidad jurídica que se integran en los términos de esta ley, con representantes de las Cámaras de la Industria. El domicilio de esta Confederación será la capital de la República y podrán efectuar sus asambleas generales en cualquier parte del territorio nacional en donde lo determine la mayoría de asociados conforme a sus respectivos estatutos.

Las Cámaras de la Industria contribuirán, cuando menos, con un mínimo de un 15% de sus ingresos para el sostenimiento de las Confederaciones Nacionales de Cámaras a que pertenecen.

Para el establecimiento de una Cámara de Industria, se requerirá (según el artículo 9 del Código de Comercio):

1. Que lo pida no un número menor de 20 industriales.
2. Que en el lugar no exista Cámara de la misma clase, o ramas afines.
3. Que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público apruebe la constitución de la Cámara y de sus estatutos.

**III. LINEAMIENTOS QUE SIGUE LA EMPRESA MEDIANA
INDUSTRIAL PARA REMUNERAR AL PERSONAL**

IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

La inexistencia de las técnicas de análisis y valuación de puestos en las empresas medianas del sector de la industria químico-farmacéutica.

DEMARCACION DEL PROBLEMA

La investigación se realizará considerando a la empresa mediana de la industria químico-farmacéutica aquellas que tienen de 200 a 500 empleados y que se encuentran ubicadas dentro del área metropolitana.

HIPOTESIS

Por no contar con los suficientes recursos, las empresas medianas de la industria químico-farmacéutica no tienen implantadas las técnicas de análisis y valuación de puestos que se requieren para un mejor funcionamiento de la administración de recursos humanos.

DETERMINACION DE VARIABLES

1. Variable dependiente. Es el problema. No se tiene implantado el sistema de análisis y valuación de puestos.

2. Variable independiente. Es la causa del problema.

Por la falta de recursos:

- Recursos humanos; personal capacitado para efectuar las técnicas y métodos.
- Recursos económicos; no se puede pagar el sueldo de un gerente de relaciones industriales altamente capacitado: los estudios para efectuarlos son costosos.

3. Variables intercurrentes. Son aquellas que no intervienen determinadamente en el problema, pero interfieren de alguna manera, llegando incluso a convertirse en variables independientes, en este caso:

- Políticas internas de las empresas.
- Nacionalidad de las empresas.
- Inversiones mexicanas.
- Inversiones extranjeras.

VARIABLES DE CONTROL

Con objeto de que toda investigación requiere un control para tener una dirección adecuada, se determinaron variables de control que tienen por objeto obtener resultados que reflejen un máximo de veracidad y exactitud de los datos,

y evitar que haya causas que pudieran falsear la información que se derive de la investigación.

A) Datos de la empresa:

- 1) Origen de la empresa
2. Capital social
3. Número de empleados, y
4. Número de obreros

B) Datos de quién dirige del Departamento
de Recursos Humanos:

1. Nombre
2. Profesión.

DETERMINACION DE LA MUESTRA

El procedimiento que se siguió en cuanto a la obtención de la información respecto a las empresas objeto de nuestro estudio fue el siguiente:

1. Se realizó una investigación en la Cámara Nacional de la Industria de Laboratorios Químico-Farmacéuticos, donde se nos dio a conocer la estadística que muestra el total de empresas que tienen agrupadas (619), el número de personal empleado en este sector de la industria (45,385), asimismo, una proporción del número de empleados entre número

**COMPOSICION DEL PERSONAL EN LA INDUSTRIA
QUIMICO-FARMACEUTICA**

Rango de empleo por empresa	Empresas	%	Personal	%
Hasta 9	294	48	887	2
De 10 a 29	142	23	2,374	5
De 30 a 49	26	4	1,027	2
De 50 a 99	54	9	3,918	9
De 100 a 199	36	6	5,370	12
De 200 a 299	27	4	6,806	15
De 300 a 399	17	3	5,282	12
De 400 a 499	8	1	3,609	8
De 500 en adelante	15	2	16,110	35
T o t a l	619	100	45,383	100

FUENTE: Cámara Nacional de la Industria de Laboratorios Químico-Farmacéuticos.

Febrero 7 de 1979

de empresas.

2. Posteriormente se realizó una visita al CONCAMIN donde se nos proporcionó un listado conteniendo todas las empresas de la industria químico-farmacéutica con sus respectivos nombre, dirección, teléfono y capital contable y el número de obreros y empleados por cada una de ellas.

3. Una vez obtenida esta información, se procedió a extraer únicamente aquellas que reunían las características del criterio seguido para este estudio (de 200 a 500 empleados).

4. Dado que el universo de nuestro estudio se concretó en 52 empresas, se tomó la decisión de realizar la investigación en forma exhaustiva.

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Con objeto de determinar los objetivos de la investigación de este estudio, se procedió a estructurar un diseño de la misma que nos llevará a la obtención de la información necesaria para corroborar o refutar nuestra hipótesis:

"Por no contar con los suficientes recursos, las empresas medianas de la industria químico-farmacéutica del

país, no tiene implantadas las técnicas de análisis y evaluación de puestos, requeridas para su mejor funcionamiento de la administración de personal".

Para tal efecto se diseñó un cuestionario, ya que se consideró que este instrumento de investigación es el que mejor se adapta en la obtención de la información que requiere nuestro estudio.

El cuestionario se estructuró en base a las siguientes características:

1. Objetivo de la investigación
2. Sencillez y accesibilidad en su lenguaje
3. Brevedad en las preguntas
4. Secuencia lógica de las preguntas

Cuestionario piloto

Se elaboró un cuestionario piloto, que se aplicó a personas que por sus conocimientos y experiencias sobre el área de recursos humanos nos dieran aportaciones útiles, para su confrontamiento definitivo.

EVALUACION ECONOMICA

Con objeto de calcular el costo real de esta investigación, procedimos a realizar un análisis del tiempo empleado, basándonos en la ruta crítica previamente elaborada, adquisición de material, contratación de una secretaria mecanógrafa, impresión y demás gastos incurridos en el presente trabajo.

a) Investigación preliminar, obtención de información en universidades, bibliotecas, librerías, centros patronales, <u>camaras</u> industriales, etc.	\$ 45,000.00
b) Elaboración y aplicación de los cuestionarios piloto y definitivo, así como su tabulación	\$ 24,000.00
c) Análisis e interpretación de la información, conclusiones y recomendaciones	\$ 15,000.00
d) Mecanografiado e impresión del informe definitivo	\$ <u>12,000.00</u>
Costo total de la investigación:	\$ <u>96,000.00</u>

TABLA DE ACTIVIDADES

0. Inicio
1. Estudio preliminar
2. Hipótesis operacional
3. Cuestionario piloto
4. Estudio preliminar del universo
5. Impresión cuestionario piloto
6. Sugerencias y modificaciones
7. Entrenamiento a entrevistadores
8. Aplicación de cuestionario piloto
9. Tabulación
10. Comentarios
11. Análisis
12. Cuestionario revisado
13. Determinación de la muestra
14. Impresión cuestionario definitivo
15. Entrenamiento a entrevistadores
16. Aplicación y recolección
17. Metodología del análisis
18. Tabulación
19. Análisis
20. Conclusiones y resultados
21. Informe preliminar
22. Mecanografía e impresión
23. Fin.

RUTA CRITICA

TIEMPO ESTIMADO O = 0+15+10+5+38+2+5+1+5+5+2+2+1+2+2+1+8+2+2+2+4+2+2+1 = 121

TIEMPO OPTIMO (O) = 0+13+8+3+33+1+2+0+5+3+1+1+0+1+1+0+6+1+1+1+2+1+1+0 = 85

TIEMPO PESIMO O = 0+17+12+7+43+3+7+2+9+7+3+3+2+3+3+2+10+3+3+3+6+3+3+2 = 156

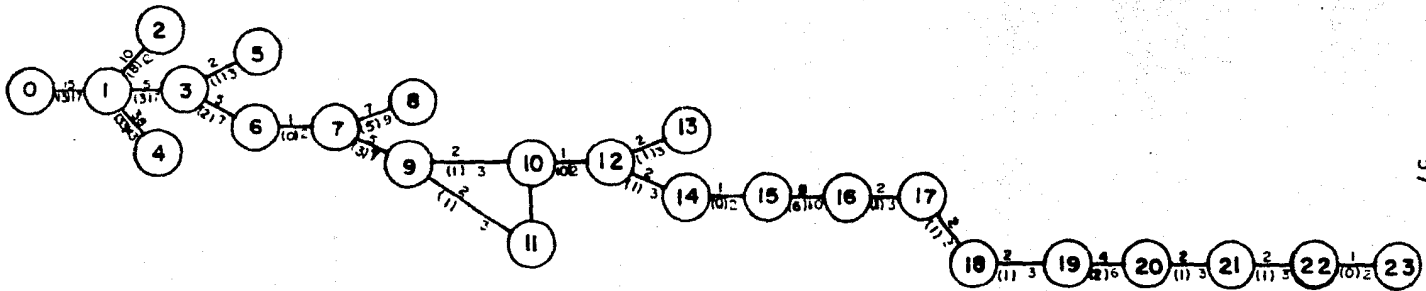


TABLA DE ACTIVIDADES

E T A P A S		ACTIVIDADES	DURACION			Tiempo medio espe rado
Prece dente	Subsi guiente		To	Tm	Tp	
0	1	Búsqueda de antecedentes teóricos	13	15	17	15
1	2	Determinación de objeti- vos y elaboración de hi- pótesis	8	10	12	10
1	3	Formulación del cuestio- nario preliminar	3	5	7	5
1	4	Determinación del univer- so (obtención de datos de diversas fuentes: CON CAMIN, C. Nal. de la Ind. Q. F.)	33	38	43	38
3	5	Mecanografía e impresión del cuestionario	1	2	3	2
3	6	Crítica del cuestionario preliminar	2	5	7	5
6	7	Entrenamiento de encues- tadores para aplicar el cuestionario preliminar	0	1	2	1
7	8	Aplicación del cuestiona- rio preliminar (a fin de detectar errores, omisio- nes, preguntas obscuras)	5	7	9	5
7	9	Tabulación y resumen de los resultados obtenidos (para determinar si hay confiabilidad en las pre- guntas, si las preguntas no están dispersas, etc.)	3	5	7	5

E T A P A S		ACTIVIDADES	DURACION			Tiempo medio espe rado
Prece dente	Subsi guiente		To	Tm	Tp	
9	10	Obtención y discusión de los comentarios de los encuestadores, a fin de pulir los procedimientos y el cuestionario	1	2	3	2
9-10	11	Análisis de los resultados obtenidos en las actividades	1	2	3	2
10	12	Reestructuración del cuestionario piloto	0	1	2	1
12	13	Determinación de la muestra definitiva	1	2	3	2
12	14	Mecanografía e impresión del cuestionario definitivo	1	2	3	2
14	15	Reentrenamiento a encuestadores	0	1	2	1
15	16	Aplicación y recolección del cuestionario	6	8	10	8
16	17	Metodología del análisis (gráficas y cuadros que se necesitaran)	1	2	3	2
17	18	Tabulación	1	2	3	2
18	19	Análisis de resultados	1	2	3	2
19	20	Conclusiones y comentarios	2	4	6	4
20	21	Elaboración y mecanografía del informe preliminar, incluyendo revisión				

E T A P A S		ACTIVIDADES	DURACION			Tiempo medio espe rado
Prece dente	Subsi guiente		To	Tm	Tp	
		y crítica del mismo, así como su corrección	1	2	3	2
21	22	Mecanografía e impresión del informe definitivo	1	2	3	2
22	23	Entrega del informe defi nitivo	0	1	2	1
		Fin de las actividades	—	—	—	—
T O T A L E S			85	121	156	121

ELABORACION DEL CUESTIONARIO

Objetivos

De la pregunta 1 a la 3 nos da un marco general de referencia, de las asesorías que se han practicado a las empresas en la zona metropolitana, su nacionalidad, así también los niveles que presenta.

Pregunta 1. Objetivo: Conocer la demanda por parte de las empresas de los diferentes servicios de asesoría externa.

Pregunta 2. Objetivo: Conocer la nacionalidad de los despachos de asesoría que las empresas solicitan.

Pregunta 3. Objetivo: Evaluaremos los diferentes niveles que se presentan de acuerdo al área de responsabilidad en que estas asesorías se llevan a cabo.

Las preguntas 4 y 5, nos ubican en el área de recursos humanos; conoceremos la demanda de estas consultorías y la calidad de sus servicios.

Pregunta 4. Objetivo: Evaluar los diferentes rubros que se presentan en el área de recursos humanos.

Pregunta 5. Objetivo: De acuerdo a los resultados obtenidos por los servicios de esta asesoría, determinaremos la calidad de éstas y los diferentes niveles que presenta.

De la pregunta 6 en adelante se busca la información sobre la creación de un despacho de consultoría en el análisis y valuación de puestos. Se investigará su existencia, implantación, actualización, beneficios, etc.

Pregunta 6. Objetivo: Determinar en qué proporción existe la técnica de análisis de puestos dentro de este tipo de organizaciones.

Pregunta 7. Objetivo: Ligada a la pregunta 6. Conocer la causa de su inexistencia.

Pregunta 8. Objetivo: Investigar cuáles han sido los medios por los cuales se implantó esta técnica en la organización.

Pregunta 9. Objetivo: Evaluar el método y sus principales rubros que la integran.

Pregunta 10. Objetivo: Según el año de implantación de estas técnicas, determinaremos su desarrollo.

Pregunta 11. Objetivo: Determinar con qué periodicidad se actualiza la técnica, para conocer con qué frecuencia se realiza ésta.

Pregunta 12. Objetivo: Evaluaremos la utilidad y los efectos logrados de esta técnica.

Pregunta 13. Objetivo: Determinar en qué proporción existe la técnica de valuación de puestos dentro de este tipo de organizaciones.

Pregunta 14. Objetivo: Investigar cuáles han sido los medios por los cuales se implantó esta técnica en la organización.

Pregunta 15. Objetivo: De acuerdo a los diferentes métodos de valuación de puestos existentes, determinaremos el que más se utiliza para remunerar al personal.

Pregunta 16. Objetivo: Según el año de implantación de esta técnica determinaremos su desarrollo.

Pregunta 17. Objetivo: Conocer cuántas veces ha sido revisada la técnica desde su implantación.

Pregunta 18. Objetivo: Evaluaremos la utilidad y los efectos logrados de esta técnica.

Pregunta 19. Objetivo: Conoceremos la calidad de las consultorías en lo referente a las técnicas de análisis y valuación de puestos.

Pregunta 20. Objetivo: Evaluación y determinación del tipo de asesoría para estas empresas, así como las carencias administrativas que presentan en el área de recursos humanos. Conoceremos su demanda y los diferentes niveles que presenta.

Pregunta 21. Objetivo: Determinar el motivo para el cual se solicitarían los servicios de consultoría a este despacho.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
Seminario de Investigación Administrativa
Tema: Análisis y Valuación de Puestos

Cuestionario que muestra el alumno _____
con número de cuenta _____ para acreditar la asignatura
de Seminario de Investigación Administrativa y poder presen
tar su examen profesional.

Responsable: Dr. L.A. Ricardo A. Rivera Soler

Dirección: Av. Coyoacán No. 635-1001 P-H

Teléfono: 566-72-99 Ext. 163 - 170

1. ¿Han solicitado asesoría externa alguna vez?

Sí () Nombre(s) del despacho(s) _____

No () Pasa a la pregunta 6

2. ¿De qué origen ha sido el despacho al que ha solicitado
asesoría?

Nacional ()

Extranjera ()

Ambas ()

3. De las siguientes áreas que existen en su organización,
indique numéricamente con respecto a la frecuencia con

que se han solicitado:

- a) Finanzas ()
- b) Mercadotecnia ()
- c) Producción ()
- d) Recursos humanos ()
- e) Otras ()

¿Cuáles? _____

4. ¿Qué tipo de asesoría han solicitado ustedes para el área de recursos humanos?

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

5. ¿Cómo han considerado los resultados obtenidos a través de la asesoría del área de recursos humanos?

- Excelentes ()
- Muy buenos ()
- Buenos ()
- Regulares ()
- Malos ()

6. ¿Existe dentro de su organización una técnica de análisis de puestos?

*Sí ()

No ()

*Pasa a la pregunta 8

7. ¿Cuál es la causa de su inexistencia?

a) _____

b) _____

Pasa a la pregunta 13

8. ¿Quién implantó en su organización la técnica de análisis de puestos?

La empresa ()

Despacho de asesoría ()

Otros ()

¿Cuáles? _____

9. ¿Qué rubros principales integran su técnica de análisis de puestos?

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

f) _____

g) _____

10. ¿Cuándo fue implantada esta técnica de análisis de pues-

tos en su organización?

Año _____ Mes _____

11. ¿Con qué periodicidad se actualiza la técnica de análisis de puestos que tienen implantada en su empresa?

a) _____

12. ¿Para qué ha servido a ustedes en su organización la técnica de análisis de puestos?

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

13. ¿Existe dentro de su organización una técnica de evaluación de puestos?

Sí ()

*No ()

*pasa a la pregunta 20

14. ¿Quién implantó en su organización la técnica de evaluación de puestos?

La empresa ()

Despacho de asesoría ()

Otros ()

¿Cuáles? _____

15. ¿Qué método se encuentra implantado?

- a) _____
- b) _____
- c) _____

16. ¿Cuándo fue implantada esta técnica de valuación de puestos en su organización?

Año _____ Mes _____

17. ¿Cuántas veces ha sido revisado el método de valuación de puestos desde su implantación?

- a) _____

18. ¿Para qué ha servido a ustedes en su organización la técnica de valuación de puestos?

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

19. ¿Cómo consideran ustedes los resultados obtenidos al haber implantado estas técnicas?

- Excelente ()
- Muy buenos ()
- Buenos ()
- Regulares ()
- Malos ()

20. Si existiera un despacho de asesoría para las empresas medianas, especializado en la industria químico-farmacéu

tica, ¿qué servicios solicitaría para el área de recursos humanos?

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

21. ¿Estos servicios serían para?:

- Su implantación ()
- Su actualización ()
- Ambas ()

PRUEBA PILOTO

La Prueba Piloto se llevó a cabo con la presentación de un cuestionario a personas cuyos conocimientos y experiencia abarcan el área de nuestra investigación, con el objeto de señalar las fallas que se tenía en el mismo y perfeccionarlo.

El grupo de seminario llevó a cabo la prueba piloto con 10 cuestionarios.

Se obtuvo un promedio de 18 minutos, para ser resuelto. (Tiempo promedio = $\frac{\text{de tiempo de cada uno de los cuestionarios}}{\text{número de cuestionarios}}$).

Consideramos que es de justicia mencionar el hecho de la satisfactoria atención que presentaron las personas que fueron entrevistadas, no únicamente por la cooperación que aportaron, sino también por el interés que mostraron en el contenido del cuestionario.

A continuación damos a conocer algunos nombres de personas que fueron entrevistadas, los puestos que ocupan, así como las empresas en que prestan sus servicios, para llevar a cabo la prueba piloto, cuya opinión sirvió de base para la modificación, inclusión o exclusión de las preguntas.

Las correcciones que se hicieron al cuestionario fueron estas:

1. ¿Han solicitado asesoría externa alguna vez? Sí:
"Debe incluirse nombre del despacho(s) para saber cuáles han solicitado asesoría para el análisis y valuación de puestos".

2. ¿De qué origen ha sido la asesoría? "Es necesario ampliar la pregunta a: ¿De qué origen ha sido el despacho al que ha solicitado asesoría?"

Participaron:

- L.A.E. Guillermo González Lozano

Asesor Administrativo

Secretaría de Educación Pública

- C.P. Alberto Zamorano Castillo

Gerente General

Bufete Jurídico Contable, S. A.

- Lic. José Pedro López Zepeda

Jefe del Departamento de Investigación

Jurídica

Procuraduría Fiscal del D. F.

5. ¿Cómo han considerado los resultados obtenidos a través de la asesoría? "Se debe incluir a qué área se está

refiriendo la asesoría, en este caso recursos humanos".

Participaron:

- Ing. Gustavo Velázquez Mastreta
 Docencia
 Fac. de Contaduría y Administración
- C.P. Rafael Castillo
 Gerente Administrativo
 Química Esteroidal de México, S.A. de C.V.
- Lic. en Psc. Ma. Eugenia Ruiz Velasco
 Departamento de Planeación y Desarrollo
 Lotería para la Asistencia Pública

11. ¿Cuántas veces ha sido actualizado el análisis de puestos? "Debe cambiarse la pregunta y orientarla mejor, considerando la periodicidad desde su implantación de esta técnica".

Participaron:

- L.A.E. Alberto López Aguado
 Gerente de Relaciones Industriales
 Grupo Roussel, S. A.
- L.A.E. Jorge Alvarez Anguiano
 Docencia
 Fac. de Contaduría y Administración

- L.A.E. David Ochoa Moreno

Docencia

Fac. de Contaduría y Administración

CUESTIONARIO DEFINITIVO

**En base a las críticas y sugerencias
del cuestionario piloto, se procedió
a elaborar el cuestionario definitivo**

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
 FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
 Seminario de Investigación Administrativa
 Tema: Análisis y Valuación de Puestos

Cuestionario que muestra el alumno _____
 con número de cuenta _____ para acreditar la asignatura
 de Seminario de Investigación Administrativa y poder presen-
 tar su examen profesional.

Responsable Dr. L.A. Ricardo A. Rivera Soler

Dirección: Av. Coyoacán No. 635-1001 P-H

Teléfono: 566,72-99 Ext. 163-170

1. ¿Han solicitado asesoría externa alguna vez?

Sí () Nombre(s) del despacho(s) _____

No () Pasa a la pregunta 6

2. ¿De qué origen ha sido el despacho al que ha solicitado
 asesoría?

Nacional ()

Extranjera ()

Ambas ()

3. De las siguientes áreas que existen en su organización,
 indique numéricamente con respecto a la frecuencia con

que se han solicitado.

- a) Finanzas ()
- b) Mercadotecnia ()
- c) Producción ()
- d) Recursos humanos ()
- e) Otras ()

¿Cuáles? _____

4. ¿Qué tipo de asesoría han solicitado ustedes para el área de recursos humanos?

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____
- e) _____

Ninguna () Pasa a la pregunta 6.

5. ¿Cómo han considerado los resultados obtenidos a través de la asesoría del área de recursos humanos?

- Excelentes ()
- Muy buenos ()
- Buenos ()
- Regulares ()
- Malos ()

6. ¿Existe dentro de su organización una técnica de análisis de puestos?

Sí () Pasa a la pregunta 8

No ()

7. ¿Cuál es la causa de su inexistencia?

a) _____

b) _____

Pasa a la pregunta 13

8. ¿Quién implantó en su organización la técnica de análisis de puestos?

La empresa ()

Despacho de asesoría ()

Otros ()

¿Cuáles? _____

9. ¿Qué rubros principales integran su técnica de análisis de puestos?

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

f) _____

10. ¿Cuándo fue implantada esta técnica de análisis de puestos en su organización?

Año _____

Mes _____

11. ¿Con qué periodicidad se actualiza la técnica de análisis de puestos que tienen implantada en su empresa?

a) _____

12. ¿Para qué ha servido a ustedes en su organización la técnica de análisis de puestos?

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

13. ¿Existe dentro de su organización una técnica de valoración de puestos?

Sí ()

No () Pasa a la pregunta 20

14. ¿Quién implantó en su organización la técnica de valoración de puestos?

La empresa ()

Despacho de asesoría ()

Otros ()

¿Cuáles?

15. ¿Qué método se encuentra implantado?

a) _____

b) _____

c) _____

16. ¿Cuándo fue implantada esta técnica de valuación de puestos en su organización?

Año _____ Mes _____

17. ¿Cuántas veces ha sido revisado el método de valuación de puestos desde su implantación?

a) _____

18. ¿Para qué ha servido a ustedes en su organización la técnica de valuación de puestos?

a) _____

b) _____

c) _____

19. ¿Cómo consideran ustedes los resultados obtenidos al haber implantado estas técnicas?

Excelentes ()

Muy buenos ()

Buenos ()

Regulares ()

Malos ()

20. Si existiera un despacho de asesoría para las empresas medianas, especializado en la industria químico-farmacéutica, ¿qué servicios solicitaría para el área de recursos humanos?

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

Ninguno () Se termina

21. ¿Estos servicios serían para?:

Su implantación ()

Su actualización ()

Ambas ()

Nombre de la empresa _____

Dirección _____

Nacionalidad _____

Nombre del entrevistado _____

Puesto _____

Años de ocupar el puesto _____

Teléfono _____

Inicio de operaciones _____

Total de empleados _____

Código _____

TRATAMIENTO SISTEMATIZADO DE LA INFORMACION

Una vez realizada la investigación de campo mediante los cuestionarios previamente elaborados, se procedió a tabular la información obtenida a través de estos en los diferentes protocolos, de acuerdo a las variables que se manejaron:

- Nacionalidad de la empresa
- Número de empleados
- Gerente de recursos humanos (profesionistas o no profesionistas)

A continuación se presentan los siguientes formatos que fueron utilizados para la obtención de resultados de nuestra investigación, así como la codificación que se asignó a cada una de las preguntas, los factores que la integran y sus variables, para facilitar el manejo de los resultados obtenidos a través de nuestra investigación.

C O D I F I C A C I O N

- Pregunta 1 A
- a₁ - Sí
 - a₂ - No
- Pregunta 2 B
- b₁ - Nacional
 - b₂ - Extranjera
 - b₃ - Ambas
- Pregunta 3 C
- c₁ - Finanzas
 - c₂ - Mercadotecnia
 - c₃ - Producción
 - c₄ - Recursos humanos
 - c₅ - Otras
- Pregunta 4 D
- d₁ - Servicios y prestaciones (comprende be-
neficios o prestaciones, prestaciones
deducibles del ISPT)
 - d₂ - Sueldos y salarios (comprende: investi-
gación de sueldos y salarios, adminis-
tración de sueldos y salarios)
 - d₃ - Relaciones laborales (comprende: pro-
blemas laborales, problemas legales y
problemas jurídicos)
 - d₄ - Capacitación y desarrollo (comprende:

capacitación y desarrollo, capacita-
ción y desarrollo del personal, actua-
lización de la Ley Federal del Trabajo
sobre disposiciones de capacitación y
adiestramiento)

d₅ - Reclutamiento y selección (comprende:
selección y reclutamiento de personal)

d₆ - Otras (comprende: psicología indus-
trial, compensaciones)

d₇ - Ninguna

Pregunta 5 E e₁ - Excelentes
e₂ - Muy buenos
e₃ - Buenos
e₄ - Regulares
e₅ - Malos

Pregunta 6 F f₁ - Sí
f₂ - No

Pregunta 7 G g₁ - Costo (comprende: falta de presupuesto,
falta de personal interno, económico,
costo de la valuación, tiempo)
g₂ - Desconocimiento (comprende: no ha sido
necesaria, desconocen la técnica, el

consejo de administración determina los puestos, no existe persona capacitada, no hay organización)

g₃ - Se está elaborando (comprende: se está elaborando, creación reciente de la gerencia de personal)

Pregunta 8 H h₁ - La empresa
h₂ - Despacho de asesoría
h₃ - Otros

Pregunta 9 I i₁ - Cumplen
i₂ - No cumplen

Pregunta 10 J j₁ - Antes
j₂ - 1970-1972
j₃ - 1973-1975
j₄ - 1976-1978
j₅ - 1979

Pregunta 11 K k₁ - 1 a 1/2
k₁ - 1 1/2 a 2
k₃ - No se actualiza

Pregunta 12 L l₁ - Sirve
l₂ - No sirve

Pregunta 13 M m_1 - Sí

m_2 - No

Pregunta 14 N n_1 - La empresa

n_2 - Despacho de asesoría

n_3 - Otros

Pregunta 15 Ñ n_1 - Puntos

n_2 - Hay

n_3 - Factores

n_4 - Escalas o grados

n_5 - Propio

Pregunta 16 O o_1 - Antes

o_2 - 1970-1972

o_3 - 1973-1975

o_4 - 1976-1978

o_5 - 1979

Pregunta 17 P p_1 - 1 a 3

p_2 - 4 a 6

p_3 - 7 o más

p_4 - No se ha revisado

Pregunta 18 Q q_1 - Sirve

q_2 - No sirve

Pregunta 19 R r₁ - Excelentes

r₂ - Muy buenos

r₃ - Buenos

r₄ - Regulares

r₅ - Malos

Pregunta 20 S s₁ - Análisis y valuación de puestos (comprende: mejorar el sistema de análisis y valuación de puestos, sueldos y salarios, encuestas de sueldos, encuestas regionales).

s₂ - Reclutamiento y selección de personal

s₃ - Servicios y prestaciones (comprende: organización del departamento de recursos humanos, legales, prestaciones, implantación de políticas, motivación al personal, auditoría administrativa dentro del departamento de recursos humanos, comunicación, implantación de nuevos sistemas para la organización y vigilancia de personal, calificación de méritos, compensaciones, planes de prestaciones)

s₄ - Capacitación y desarrollo (comprende:

capacitación y desarrollo, adiestramiento, cursos especializados para el personal obrero)

s₅ - Ninguno

Pregunta 21 T t₁ - Su implantación
t₂ - Su actualización
t₃ - Ambas

PREGUNTAS	T	TOTAL			MEXICANAS			†	EXTRANJERAS			†
		I	II	III	I	II	III		I	II	III	

I--DE 200 a 299 EMPLEADOS
II--DE 300 a 399 EMPLEADOS
III--DE 400 a 500 EMPLEADOS

PREGUNTAS	T	TOTAL			A			t	B			t
		I	II	III	I	II	III		I	II	III	

I-- DE 200 a 299 EMPLEADOS
 II-- DE 300 a 399 EMPLEADOS
 III-- DE 400 a 500 EMPLEADOS
 A-- NO PROFESIONISTAS
 B-- PROFESIONISTAS

PREGUNTAS	NACIONALIDAD											
	MEXICANA						EXTRANJERA					
	A			B			A			B		
	I	II	III	I	II	III	I	II	III	I	II	III

A- NO PROFESIONISTAS	I- DE 200 a 299 EMPLEADOS
B- PROFESIONISTAS	II- DE 300 a 399 EMPLEADOS
	III- DE 400 a 500 EMPLEADOS

CODIGO	TOTAL		A		B	
	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO

A-- NO PROFESIONISTAS
 B-- PROFESIONISTAS

CODIGO	TOTAL		LAB. MEXICANOS		LAB. EXTRANJEROS	
	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO
a ₁	59 %	24	27 %	11	32 %	13
a ₂	41 %	17	14 %	6	27 %	11
TOTAL	100 %	41	41 %	17	59 %	24
b ₁	88 %	21	46 %	11	42 %	10
b ₂	4 %	1			4 %	1
b ₃	8 %	2			8 %	2
TOTAL	100 %	24	46 %	11	54 %	13
c _{1.1}	46 %	11	21 %	5	25 %	6
c _{1.2}	16 %	4	8 %	2	8 %	2
c _{1.3}	8 %	2	4 %	1	4 %	1
c _{1.4}	4 %	1			4 %	1
TOTAL	74 %	18	33 %	8	41 %	10
c _{2.1}	12 %	3	8 %	2	5 %	1
c _{2.2}	17 %	4	8 %	2	9 %	2
c _{2.3}	17 %	4	12 %	3	4 %	1
c _{2.4}	8 %	2	5 %	1	4 %	1
TOTAL	54 %	13	33 %	8	21 %	5

CODIGO	TOTAL		LAB. MEXICANOS		LAB. EXTRANJEROS	
	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO
c3.1	4 %	1	4 %	1		
c3.2	8 %	2	4 %	1	4 %	1
c3.3	4 %	1	4 %	1		
c3.4	21 %	5	13 %	3	8 %	2
TOTAL	37 %	9	25 %	6	12 %	3
c4.1	21 %	5	13 %	3	9 %	2
c4.2	29 %	7	17 %	4	12 %	3
c4.3	17 %	4	4 %	1	12 %	3
c4.4	12 %	3	8 %	2	5 %	1
TOTAL	79 %	19	42 %	10	37 %	9
c5.1	8 %	2			8 %	2
c5.2	4 %	1	4 %	1		
c5.3	13 %	3			13 %	3
c5.4	4 %	1			4 %	1
TOTAL	29 %	7	4 %	1	25 %	6
d1.1	21 %	5	12 %	3	9 %	2
d1.2	12 %	3	4 %	1	8 %	2
TOTAL	33 %	8	15 %	4	17 %	4

CODIGO	TOTAL		LAB. MEXICANOS		LAB. EXTRANJEROS	
	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO
d2.1	4 %				4 %	1
d2.2	25 %	6	24 %	6		
d2.3	8 %	2	5 %	1	4 %	1
TOTAL	37 %	9	29 %	7	8 %	2
d3.1	8 %	2	4 %	1	4 %	1
TOTAL	8 %	2	4 %	1	4 %	1
d4.1	8 %	2	4 %	1	4 %	1
d4.2	17 %	4	8 %	2	9 %	2
d4.3	4 %	1			4 %	1
TOTAL	29 %	7	12 %	3	17 %	4
d5.1	25 %	6	8 %	2	17 %	4
d5.3	8 %	2	8 %	2		
TOTAL	33 %	8	16 %	4	17 %	4
d6.1	4 %	1	4 %	1		
d6.3	4 %	1	4 %	1		
TOTAL	8 %	2	8 %	2		

CODIGO	TOTAL		LAB. MEXICANOS		LAB. EXTRANJEROS	
	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO
d7	29 %	7	12 %	3	17 %	4
e1	4 %	1			4 %	1
e2	17 %	4	9 %	2	9 %	2
e3	29 %	7	13 %	3	16 %	4
e4	13 %	3	9 %	2	4 %	1
e5	4 %	1	3 %	1		
TOTAL	67 %	16	34 %	8	33 %	8
f1	61 %	25	17 %	7	44 %	18
f2	39 %	16	25 %	10	14 %	6
TOTAL	100 %	41	42 %	17	58 %	24
g1	31 %	5	25 %	4	6 %	1
g2	56 %	9	31 %	5	25 %	4
g3	13 %	2	13 %	2		
TOTAL	100 %	16	69 %	11	31 %	5
h1	96 %	24	20 %	5	76 %	19
h2	4 %	1	4 %	1		
TOTAL	100 %	25	24 %	6	76 %	19

CODIGO	TOTAL		LAB. MEXICANOS		LAB. EXTRANJEROS	
	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO
i ₁	80 %	20	12 %	3	68 %	17
i ₂	20 %	5	12 %	3	8 %	2
TOTAL	100 %	25	24 %	6	76 %	19
j ₁	20 %	5	12 %	3	8 %	2
j ₂	20 %	5			20 %	5
j ₃	20 %	5			20 %	5
j ₄	32 %	8	12 %	3	20 %	5
j ₅	8 %	2			8 %	2
TOTAL						
k ₁	76 %	19	16 %	4	60 %	15
k ₂	16 %	4	4 %	1	12 %	3
k ₃	8 %	2			8 %	2
TOTAL	100 %	25	20 %	5	80 %	20
l ₁	80 %	20	12 %	3	68 %	17
l ₂	20 %	5	12 %	3	8 %	2
TOTAL						

CODIGO	TOTAL		LAB. MEXICANOS		LAB. EXTRANJEROS	
	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO
m ₁	46 %	19	10 %	4	37 %	15
m ₂	54 %	22	29 %	12	24 %	10
TOTAL	100 %	41	39 %	16	61 %	25
n ₁	100 %	19	21 %	4	79 %	15
TOTAL	100 %	19	21 %	4	79 %	15
n̄ ₁	58 %	11	21 %	4	38 %	7
n̄ ₂	11 %	2			11 %	2
n̄ ₃	5 %	1			5 %	1
n̄ ₄	5 %	1			5 %	1
n̄ ₅	21 %	4			21 %	4
TOTAL	100 %	19	21 %	4	79 %	15
o ₁	11 %	2	11 %	2		
o ₂	17 %	3			17 %	3
o ₃	22 %	4			22 %	4
o ₄	44 %	8	11 %	2	33 %	6
o ₅	6 %	1			6 %	1
TOTAL	100 %	18	22 %	4	78 %	14

CODIGO	TOTAL		LAB. MEXICANOS		LAB. EXTRANJEROS	
	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO
P ₁	26 %	5	5 %	1	21 %	4
P ₂	32 %	6	11 %	2	21 %	4
P ₃	10 %	2			10 %	2
P ₄	32 %	6	5 %	1	27 %	5
TOTAL	100 %	19	21 %	4	79 %	15
q ₁	89 %	17	16 %	3	74 %	14
q ₂	11 %	2	5 %	1	5 %	1
TOTAL	100 %	19	21 %	4	79 %	15
r ₁	5 %	1			5 %	1
r ₂	58 %	11	5 %	1	53 %	10
r ₃	32 %	6	16 %	3	16 %	3
r ₄	5 %	1			5 %	1
TOTAL	100 %	19	21 %	4	79 %	15
s ₁	68 %	24	40 %	14	28 %	10
s ₂	3 %	1			3 %	1
TOTAL	71 %	25	40 %	14	31 %	11

CODIGO	TOTAL		LAB. MEXICANOS		LAB. EXTRANJEROS	
	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO
s2.1	8 %	3	5 %	2	3 %	1
s2.2	3 %	1	3 %	1		
s2.3	3 %	1	3 %	1		
TOTAL	14 %	5	11 %	4	3 %	1
s3.1	14 %	5	3 %	1	11 %	4
s3.2	14 %	5	8 %	3	6 %	2
s3.3	3 %	1			3 %	1
TOTAL	31 %	11	11 %	4	20 %	7
s4.1	11 %	4	3 %	1	9 %	3
s4.2	17 %	6	11 %	4	5 %	2
s4.3	9 %	3	6 %	2	3 %	1
TOTAL	37 %	13	20 %	7	17 %	6
s5	15 %	6	5 %	2	10 %	4
t1	39 %	13	18 %	6	21 %	7
t2	27 %	9	9 %	3	19 %	6
t3	34 %	11	12 %	4	21 %	7
TOTAL	100 %	33	39 %	13	61 %	20

CODIGO	TOTAL		A		B	
	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V. RELATIVO	V.ABSOLUTO
A 1	59 %	24	20 %	8	39 %	16
A 2	41 %	17	29 %	12	12 %	5
TOTAL	100 %	41	49 %	20	51 %	21
B 1	88 %	21	33 %	8	55 %	13
B 2	4 %	1			4 %	1
B 3	8 %	2			8 %	2
TOTAL	100 %	24	33 %	8	67 %	16
C 11	46 %	11	17 %	4	29 %	7
C 12	17 %	4	8 %	2	9 %	2
C 13	8 %	2			8 %	2
C 14	4 %	1			4 %	1
TOTAL	75 %	18	25 %	6	50 %	12
C 2.1	12 %	3	4 %	1	8 %	2
C 2.2	17 %	4	4 %	1	13 %	3
C 2.3	17 %	4	13 %	3	4 %	1
C 2.4	8 %	2	4 %	1	4 %	1
TOTAL	54 %	13	25 %	6	29 %	7

A-- NO PROFESIONISTAS
B-- PROFESIONISTAS

CODIGO	TOTAL		A		B	
	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO
C 3.1	4 %	1			4 %	1
C 3.2	8 %	1	4 %	1	4 %	1
C 3.3	4 %	1	4 %	1		
C 3.4	21 %	5	8 %	2	13 %	3
TOTAL	37 %	9	16 %	4	21 %	5
C 4.1	21 %	5	4 %	1	17 %	4
C 4.2	29 %	7	12 %	3	17 %	4
C 4.3	17 %	4			17 %	4
C 4.4	12 %	3	8 %	2	4 %	1
TOTAL	79 %	19	24 %	6	55 %	13
C 5.1	8 %	2			8 %	2
C 5.2	4 %	1			4 %	1
C 5.3	13 %	3			13 %	3
C 5.4	4 %	1			4 %	1
TOTAL	29 %	7			29 %	7
1.1	21 %	5	12 %	3	9 %	2
1.2	12 %	3			12 %	3
TOTAL	33 %	8	12 %	3	21 %	5

A- NO PROFESIONISTAS

B- PROFESIONISTAS

CODIGO	TOTAL		A		B	
	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO
d 2.1	4 %	1			4 %	1
d 2.2	25 %	6	12 %	3	13 %	3
d 2.3	8 %	2	4 %	1	4 %	1
TOTAL	37 %	9	16 %	4	21 %	5
d 3.1	8 %	2	4 %	1	4 %	1
TOTAL	8 %	2	4 %	1	4 %	1
d 4.1	8 %	2			8 %	2
d 4.2	17 %	4	4 %	1	13 %	3
d 4.3	4 %	1			4 %	1
TOTAL	29 %	7	4 %	1	25 %	6
d 5.1	25 %	6	4 %	1	21 %	5
d 5.3	8 %	2			8 %	2
TOTAL	33%	8	4 %	1	29 %	7
d 6.1	4 %	1			4 %	1
d 6.3	4 %	1	4 %	1		
TOTAL	8 %	2	4 %	1	4 %	1

A-- NO PROFESIONISTAS
B-- PROFESIONISTAS

CODIGO	TOTAL		A		B	
	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO
d 7	29 %	7	8 %	2	21 %	5
E 1	4 %	1			4 %	1
E 2	17 %	4	4 %	1	13 %	3
E 3	29 %	7	12 %	3	17 %	4
E 4	13 %	3	4 %	1	9 %	2
E 5	4 %	1	4 %	1		
TOTAL	67 %	16	24 %	6	43 %	10
F 1	61 %	25	22 %	9	39 %	16
F 2	39 %	16	27 %	11	12 %	5
TOTAL	100 %	41	49 %	20	51 %	21
G 1	31 %	5	19 %	3	12 %	2
G 2	56 %	9	37 %	6	19 %	3
G 3	13 %	2	13 %	2		
TOTAL	100 %	16	69 %	11	31 %	5
h 1	96 %	24	36 %	9	60 %	15
h 2	4 %	1	4 %	1		
TOTAL	100 %	25	40 %	10	60 %	15

A--NO PROFESIONISTAS
B-- PROFESIONISTAS

CODIGO	TOTAL		A		B	
	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO
i 1	80 %	20	24 %	6	56 %	14
i 2	20 %	5	12 %	3	8 %	2
TOTAL	100 %	25	36 %	9	64 %	16
J 1	20 %	5	8 %	2	12 %	3
J 2	20 %	5			20 %	5
J 3	20 %	5	4 %	1	16 %	4
J 4	32 %	8	16 %	4	16 %	4
J 5	8 %	2	4 %	1	4 %	1
TOTAL	100 %	25	32 %	8	68 %	17
K 1	76 %	19	28 %	7	48 %	12
K 2	16 %	4	8 %	2	8 %	2
K 3	8 %	2			8 %	2
TOTAL	100 %	25	36 %	9	64 %	16
L 1	80 %	20	20 %	5	60 %	15
L 2	20 %	5	16 %	4	4 %	1
TOTAL	100 %	25	36 %	9	64 %	16

A-- NO PROFESIONISTAS

B-- PROFESIONISTAS

CODIGO	TOTAL		A		B	
	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO
m 1	46 %	19	17 %	7	29 %	12
m 2	54 %	22	29 %	12	25 %	10
TOTAL	100 %	41	46 %	19	54 %	22
n 1	100 %	19	37 %	7	63 %	12
n 2						
TOTAL	100 %	19	37 %	7	63 %	12
ñ 1	58 %	11	21 %	4	37 %	7
ñ 2	10 %	2	5 %	1	5 %	1
ñ 3	5 %	1			5 %	1
ñ 4	5 %	1			5 %	1
ñ 5	22 %	4	11 %	2	11 %	2
TOTAL	100 %	19	37 %	7	63 %	12
o 1	11 %	2	11 %	2		
o 2	17 %	3			17 %	3
o 3	22 %	4	6 %	1	16 %	3
o 4	44 %	8	22 %	4	22 %	4
o 5	6 %	1			6 %	1
TOTAL	100 %	18	39 %	7	61 %	11

A--NO PROFESIONISTAS
B-- PROFESIONISTAS

CODIGO	TOTAL		A		B	
	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO
P 1	26 %	5	10 %	2	16 %	3
P 2	32 %	6	10 %	2	22 %	4
P 3	10 %	2			10 %	2
P 4	32 %	6	16 %	3	16 %	3
TOTAL	100 %	19	36 %	7	64 %	12
Q 1	89 %	17	26 %	5	63 %	12
Q 2	11 %	2	11 %	2		
TOTAL	100 %	19	37 %	7	63 %	12
R 1	5 %	1			5 %	1
R 2	58 %	11	16 %	3	42 %	8
R 3	32 %	6	16 %	3	16 %	3
R 4	5 %	1	5 %	1		
TOTAL	100 %	19	37 %	7	63 %	12
S 1.1	68 %	24	43 %	15	25 %	9
S 1.2	3 %	1			3 %	1
TOTAL	71 %	25	43 %	15	28 %	10

A-NO PROFESIONISTAS

B- PROFESIONISTAS

CODIGO	TOTAL		A		B	
	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO	V.RELATIVO	V.ABSOLUTO
S 2.1	8 %	3	3 %	1	5 %	1
S 2.2	3 %	1			3 %	1
S 2.3	3 %	1	3 %	1		
TOTAL	14 %	5	6 %	2	8 %	3
S 3.1	14 %	5			14 %	5
S 3.2	14 %	5	11 %	4	3 %	1
S 3.3	3 %	1			3 %	1
TOTAL	31 %	11	11 %	4	20 %	7
S 4.1	11 %	4	9 %	3	2 %	1
S 4.2	17 %	6	7 %	2	10 %	4
S 4.3	9 %	3	7 %	2	2 %	1
TOTAL	37 %	13	23 %	7	14 %	6
S 5	15 %	6	7 %	3	8 %	3
T 1	39 %	13	24 %	8	15 %	5
T 2	27 %	9	9 %	3	18 %	6
T 3	34 %	11	14 %	5	20 %	7
TOTAL	100 %	33	47 %	16	53 %	18

A-- NO PROFESIONISTAS

B-- PROFESIONISTAS

ANALISIS DE RESULTADOS

En la investigación de campo realizada a los 52 laboratorios de la industria químico-farmacéutica, contestaron el cuestionario únicamente 41 laboratorios, los cuales, para efecto de nuestro estudio representaron el 100%, y en base a estos se hizo su análisis.

El análisis se realizó de acuerdo a los objetivos de cada una de las preguntas.

Pregunta 1. De acuerdo al objetivo de conocer la demanda de las asesorías, se obtuvo que el 59% solicitó asesoría externa y el 41% no la ha utilizado.

Pregunta 2. Del 59% que sí ha solicitado asesoría externa, el 88% de estos despachos ha sido de origen nacional, el 4% de origen extranjero y el 8% de ambas. Esto nos demuestra que la asesoría en estas empresas generalmente es nacional.

Pregunta 3. Las necesidades de asesoría de estas empresas, en las diferentes áreas de la organización, de acuerdo a la frecuencia con que son solicitadas fueron:

1. Recursos humanos..... 79%

2. Finanzas.....	74%
3. Mercadotecnia.....	54%
4. Producción.....	37%
5. Otros.....	29%

Por lo que se puede observar que existe una mayor de manda en las áreas de recursos humanos y finanzas.

Pregunta 4. Según el objetivo, determinamos qué tipo de funciones son las que estas empresas han solicitado con mayor frecuencia.

El 71% de estas empresas, que han solicitado asesoría para el área de recursos humanos presenta los siguientes niveles:

1. Sueldos y salarios.....	37%
2. Servicios y prestaciones.....	33%
3. Reclutamiento y selección.....	33%
4. Capacitación y desarrollo.....	29%
5. Relaciones laborales.....	8%
6. Otros.....	8%

Y el 29% no ha solicitado ningún tipo de asesoría pa ra el área de recursos humanos.

Pregunta 5. Los resultados obtenidos a través de las asesorías fueron los siguientes:

- | | |
|--------------------|-----|
| 1. Buenos..... | 29% |
| 2. Muy buenos..... | 17% |
| 3. Regulares..... | 13% |
| 4. Excelentes..... | 4% |
| 5. Malos..... | 4% |

Por lo que la calidad de los servicios se puede considerar como aceptable.

Pregunta 6. Del objetivo, para conocer la existencia del análisis de puestos, se encontró que el 61% de estas empresas sí lo tienen y el 39% no lo han implantado.

Pregunta 7. Encontramos que el 39% de las empresas no tienen implantada la técnica de análisis de puestos, siendo las causas de su inexistencia, en orden de importancia:

- | | |
|----------------------------|-----|
| 1. Desconocimiento..... | 56% |
| 2. Costo..... | 31% |
| 3. Se está elaborando..... | 13% |

Con esto se pudo constatar que el desconocimiento de la técnica es la causa principal de su inexistencia.

Pregunta 8. La técnica de análisis de puestos ha sido implantada en el 96% por la empresa en forma interna, sólo un 4% ha solicitado la intervención externa para su implantación.

Pregunta 9. Para analizar esta pregunta establecimos el siguiente criterio:

- Sí cumple; aquellas respuestas que contenían mínimo 4 rubros principales de la técnica.
- No cumple; aquellas respuestas que no reunían las características anteriores.

Sí cumple..... 80%

No cumple..... 20%

Por lo que en la mayoría de las empresas que sí tienen implantada esta técnica, sí se está llevando a cabo correctamente.

Pregunta 10. Desde el año de 1967 se ha ido incrementando en una forma paulatina la implantación de esta técnica en las empresas, y su desarrollo se asentó a partir del año de 1976.

Pregunta 11. Tomando en cuenta la revisión periódica de la técnica de análisis de puestos, nos encontramos que

estos han sido actualizados de la siguiente manera:

De un año, a un año seis meses.....	76%
De un año seis meses, a dos años....	16%
No se actualiza.....	8%

Esto nos muestra que la técnica sí es actualizada en su mayoría oportunamente.

Pregunta 12. El objetivo principal fue saber la utilidad que ha representado esta técnica dentro de la empresa, encontrando que el 80% de las empresas que tienen esta técnica sí les ha sido útil.

Pregunta 13. De acuerdo al objetivo para saber la existencia de la valuación de puestos se encontró que el 46% de las empresas entrevistadas sí lo tienen y el 54% no cuenta con esta técnica, por lo que la mayoría de las empresas no la tienen implantada.

Pregunta 14. De las empresas que tienen la técnica de valuación de puestos, todas ellas han sido implantadas por la empresa.

Pregunta 15. De los diferentes métodos que existen de valuación de puestos, se encontró que en un 58% utiliza

el método de puntos, siguiendo en orden de importancia:

2. Técnica propia

3. Hay

4. Factores

5. Grados

Pregunta 16. En el período de 1976 a 1978 que representa el 44%, se observó que es donde mayormente se ha implantado en estas empresas, siguiendo en orden de importancia los siguientes años:

1973 - 1975	22%
1970 - 1972	17%
1967 - 1969	11%
1969.....	6%

Lo cual demuestra que su implantación es muy reciente.

Pregunta 17. Respecto a la revisión de la técnica obtuvimos los siguientes resultados:

De 4 a 6 veces.....	32%
No se ha revisado.....	32%
De 1 a 3 veces.....	26%
7 o más veces.....	10%

Esto nos demuestra que no existe una uniformidad en todas las empresas en la revisión de dicha técnica.

Pregunta 18. El objetivo principal fue conocer la utilidad que ha representado esta técnica dentro de la empresa, encontrando que el 89% de las empresas que tienen implantada esta técnica sí les ha sido útil.

Pregunta 19. Los resultados obtenidos a través de estas técnicas de análisis y valuación de puestos fueron los siguientes:

- | | |
|--------------------|-----|
| 1. Muy buenos..... | 58% |
| 2. Buenos..... | 32% |
| 3. Excelentes..... | 5% |
| 4. Regulares..... | 5% |

Por lo que la utilización de estas técnicas, se considera como buena.

Pregunta 20. Los servicios que se solicitarían para el área de recursos humanos fueron los siguientes:

- | | |
|--|-----|
| Análisis y valuación de puestos..... | 71% |
| Reclutamiento y selección de personal..... | 14% |
| Servicios y prestaciones..... | 31% |
| Capacitación y desarrollo..... | 37% |
| Ninguno..... | 15% |

Esto representa que si existiera un despacho especializado en las técnicas de análisis y valuación de puestos, las empresas demandarían sus servicios.

Pregunta 21. Las causas por las que se solicitaría esta asesoría serían para su:

Su implantación.....	39%
Su actualización.....	27%
Para ambas.....	34%

Esto nos demuestra que los servicios que se solicitarían en la mayoría de los casos serían para su implantación.

INTERPRETACION DE RESULTADOS

Se observó a través de los resultados obtenidos en la investigación, que la asesoría externa existe en un 59% en las empresas medianas de la industria químico-farmacéutica en el área metropolitana, y en su mayoría de estas asesorías la nacionalidad del despacho ha sido mexicana. Por lo que se pudo detectar que las asesorías han sido solicitadas con mayor frecuencia por laboratorios extranjeros. Estos servicios se presentan en mayor proporción en las áreas de recursos humanos y finanzas.

De las empresas que han solicitado asesoría, el 71% lo han requerido para el área de recursos humanos, teniendo mayor incidencia en: sueldos y salarios, servicios y prestaciones, reclutamiento y selección y capacitación y desarrollo; siendo los resultados buenos en términos generales.

De los 41 laboratorios investigados, el 61% tiene implantada la técnica de análisis de puestos y las causas por las que los laboratorios no tienen implantada esta técnica es principalmente por su desconocimiento y su costo.

La técnica de análisis de puestos ha sido implantada en su totalidad por la misma empresa y éstas en su mayoría cumplen con los rubros principales que la integran, habiendo sido implantada a partir del año de 1967, siendo revisada y actualizada en un período de año y año y medio, encontrando que ha sido de utilidad contar con ella, obteniendo mayores beneficios.

Ahora bien, la técnica de valuación de puestos se encuentra implantada en un 46% de los laboratorios investigados, por lo que determinamos que ambas técnicas no se están llevando en la misma proporción. Su implantación ha sido en su totalidad internamente.

El método que tienen implantado la mayoría de estos laboratorios es el método por "Puntos".

Esta técnica fue implantada en estos laboratorios en el año de 1967; teniendo un auge a partir de 1973, que en la mayoría de estos laboratorios fue el año en que se implantó. Por lo que se pudo determinar que la técnica de valuación de puestos ha tenido su auge principalmente en la década de los setenta.

La revisión de esta técnica sí se ha llevado a cabo periódicamente en un 68% de estos laboratorios; esto nos indica que no en todas estas empresas existe una actualización de esta técnica.

De las empresas que utilizaron esta técnica, sólo un 89% aportó beneficios en su organización.

Los resultados obtenidos a través de la implantación de la técnica de análisis y valuación de puestos fueron considerados por los laboratorios como muy buenos en un 58% y como buenos en un 32%, no habiendo obtenido resultados negativos de la implantación de estas técnicas.

Si se estableciera un despacho de asesoría en el

área de recursos humanos especializado en análisis y valoración de puestos para la empresa mediana de la industria químico-farmacéutica, el 61% lo solicitaría; también solicitarían servicios para las siguientes funciones: reclutamiento y selección de personal, servicios y prestaciones y, por último, capacitación y desarrollo y el 15% no le interesaría ningún tipo de servicios.

El 85% de los laboratorios que sí solicitarían algún tipo de servicios para la empresa, serían tanto para su implantación como su actualización.

**IV. TECNICAS DE ANALISIS Y VALUACION
DE PUESTOS MAS PROPICIAS AL GIRO Y
FUNCIONAMIENTO DE ESTAS EMPRESAS**

Debido a que no existe un método específico de análisis de puestos, adjunto presentamos un formato que se consideró como el más óptimo para este tipo de empresas, dado que contiene todos los rubros principales de la técnica.

DESCRIPCION DEL PUESTO

I. Información general

1. Título del puesto: _____

Título más adecuado al puesto _____

Nombre del ocupante: _____

2. Ubicación

Planta: _____

Departamento: _____

3. Número de trabajadores en el puesto: _____

4. Jefe del departamento: _____

5. Nombre del ocupante: _____

II. Descripción genérica: _____

III. Descripción específica: _____

IV. Datos adicionales

1. Reportes que elabora (verbales y/o escritos)

2. Rola turnos Sí _____ No _____

Especificaciones del puesto

I. Habilidad

I.A Conocimientos necesarios

a) Formación académica:

Leer y escribir _____

Primaria incompleta _____

Primaria completa _____

Secundaria _____

Capacitación y adiestramiento _____

b) Conocimientos necesarios

Manejo de vehículo _____

Manejo de máquinas y herramientas _____

Instrumentos de medición _____

Conocimientos de proceso y/o equipo _____

Uso de manuales y tablas _____

Otros: _____

I.B Experiencia

1. Previa al puesto

a) Puesto _____

Por qué tiempo _____

2. Tiempo de aprendizaje _____

3. Tipo de actividad en el puesto:

Repetitivo ()

Variado ()

4. Máquinas, equipo y herramientas que se manejan en el puesto:

Máquinas: _____

Equipo: _____

Herramientas: _____

5. Forma en que se reciben las instrucciones:

Verbales ()

Por escrito ()

1.C Criterio

1. El trabajo exige sólo interpretar bien las órdenes dentro de una rutina de trabajo ya establecida:

Sí _____ No _____

2. En cuanto a las relaciones de trabajo y comuni-

cación personal necesarias para el puesto, llene el cuadro siguiente:

<u>Complejidad</u>	<u>Coordinar</u>	<u>Colaborar</u>	<u>Informar</u>
Hasta 3 personas sucesivamente			
Hasta 3 personas simultáneamente			
Más de 3 personas sucesivamente			
Más de 3 personas simultáneamente			

II. Responsabilidades

II.A Responsabilidad por equipo:

a) Operación y/o cuidado de equipo y maquinaria

II.B Responsabilidad en materiales:

a) Materias primas

b) Material en proceso

c) Productos _____

d) Materiales auxiliares _____

e) Otros _____

II.C Responsabilidad por la seguridad de otros _____

II.D Responsabilidad por el trabajo de los demás _____

III. Esfuerzos

III.A Esfuerzo mental

1. Necesita hacer ajustes constantes

Sí () No ()

2. Coordinación de personal o equipo de trabajo:

Eventualmente ()

Frecuentemente ()

Constantemente ()

3. Vigilar varias variables o partes del equipo

instalado:

Eventualmente ()

Frecuentemente ()

Constantemente ()

III.B Esfuerzo físico

a) El desempeño del puesto exige:

Actividad	Eventual	Periódica	Constante
Cargando			
Jalando			
Empujando			
Sujetando			
Caminando			
Parado			
Inclinado			
Paleando			
Barriendo			

IV. Condiciones de trabajo

IV.A Riesgos de trabajo

1. Accidentes que puede sufrir el ocupante del puesto:

a) Raspones ()

b) Quemaduras leves ()

c) Quemaduras severas ()

d) Cortaduras ()

e) Lesiones ocasionales ()

- f) Caídas ()
- g) Fracturas ()
- h) Pérdida de dedos ()
- i) Pérdida de brazos o piernas ()
- j) Lesiones oculares ()
- k) Otros accidentes _____
-

2. Frecuencia de accidentes:

- Eventualmente ()
- Periódicamente ()
- Constantemente ()

3. Enfermedades profesionales:

IV.B Medio en el que se desarrollan las labores (con % de jornada)

Elementos	%
Polvo	
Humedad	
Calor	
Ruido	
Gases	
Alcalis	
Humo	
Vapores	
Líquidos corrosivos	
Interior	

CARACTERISTICAS PERSONALES

Título del puesto _____ Clave _____

Nombre del ocupante _____

I. Educación

1. ¿Sabe leer y escribir? Sí _____ No _____

2. Grado de estudios

Primaria 1o. 2o. 3o. 4o. 5o. 6o.

Secundaria 1o. 2o. 3o.

Preparatoria 1o. 2o. 3o.

Otros _____

3. ¿Estudia actualmente? Sí _____ No _____

Explique qué estudia _____

4. ¿Tiene conocimientos de?

Aritmética

Sumar () Restar () Multiplicar ()

Dividir ()

Comprensión e interpretación de dibujos y diagramas

Sí _____ No _____

Manejo de manuales y tablas

Sí _____ No _____

5. Otros _____

6. Mencione a qué tipo de cursos de capacitación ha asistido _____

II. Experiencia

1. ¿Qué trabajos ha desempeñado y tiempos de duración en los mismos?

2. Tiempo que tiene en su trabajo:

Años _____ Meses _____

3. Tiempo necesario para desarrollar el puesto actual

Método de alineamiento

Se basa en una estimación subjetiva o de sentido común, respecto a la importancia que en términos generales se le concederá a cada puesto.

Los análisis de puestos tampoco son imprescindibles, así como la formación de un comité, pero siempre será conveniente tener a la vista los análisis de puestos.

Es un sistema que sólo puede funcionar bien en organizaciones de muy poca personal. Se trabaja a base de puestos típicos, pero lo mejor será englobar a todos los puestos que no puedan asimilarse con otros de tipo genérico: mozos, estibadores, mecanógrafos, secretaria, etc.

Es posible, para ordenar los puestos, tener en cuenta la antigüedad y los méritos particulares de cada trabajador; sólo que en tal caso, se desvirtúa la objetividad tan necesaria en los sistemas de valuación.

Método de escalas o grados predeterminados

El procedimiento de este método consiste fundamentalmente en:

- a) Establecer una serie de categorías o grados de

ocupación.

- b) Elaborar una definición para cada una de ellas.
- c) Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores.

Los grados que se manejan pueden reducirse o ampliarse de acuerdo con la magnitud de la organización en donde se apliquen.

Procedimiento:

- Las tareas se agrupan en categorías muy generales y amplias, con base en la ocupación.
- De acuerdo a lo anterior, se deberá fijar el número de "grados" que se juzgue conveniente. Esto se hace a juicio de quienes intervienen en el comité.
- En seguida, se formularán las definiciones que aclaren de manera precisa lo que se quiera entender por cada rango o jerarquía.
- Para aclarar lo anterior, se establecerán ejemplos de puestos u ocupaciones que deben quedar comprendidas en cada grupo.
- Se procederá a comparar cada uno de los puestos que hemos de valuar, con las definiciones y ejem-

plos preestablecidos, decidiendo en cada caso el grupo en que se habrá de considerar.

- Cada miembro del comité hará una lista de los puestos que, según él, deben quedar comprendidos en cada grado.
- Comparando cada lista con los demás, se procederá a discutir las discrepancias que se adviertan, hasta llegar a un completo acuerdo.

Método de comparación de factores

Este método ya constituye una verdadera técnica para la correcta valuación de los puestos.

Puede reducirse a tres pasos:

- a) La ordenación de los puestos típicos, en función de diversas características generales, denominadas comúnmente "factores".
- b) La asignación de un valor monetario (no siempre de tal índole; puede ser también en "puntos") a cada uno de dichos factores.
- c) La combinación ponderada de ambos resultados, para establecer un rango entre los puestos valuados.

Procedimiento:

- Determinación de los puestos típicos.
- Definición de los factores que se hayan de utilizar.
- Ordenación de los puestos típicos en función de cada factor.
- Registro de las series así formadas.
- Prorratio del salario de cada puesto, entre los distintos factores elegidos, en relación con su importancia.
- Registro de las series obtenidas en el prorratio de salarios, por su orden de importancia.
- Comparación de las jerarquizaciones obtenidas en los números 5 y 7.
- Fijación de la escala de valuación.
- Valuación de los puestos que no fueron tomados como puestos típicos.

Los factores que estima el creador del método son

cinco:

- Requisitos mentales
- Habilidad
- Requisitos físicos

- Responsabilidades
- Condiciones de trabajo

Método de valuación por puntos

Este es el sistema más técnico que se usa para efectos de puestos.

Se trata de un sistema técnico, mediante el cual asignamos ciertas cantidades de valor denominadas punto a cada una de las características fundamentales de los puestos, mismas que designamos con el nombre de factores.

El sistema puede considerarse compuesto por tres pasos:

- a) Comparar los factores o características de un puesto, con una serie de modelos o definiciones.
- b) Dar a los mismos un valor o calificación particular, determinados por dicha comparación.
- c) Asignar a cada puesto así valuado "en puntos", el sitio que le corresponda en una escala de salarios previamente establecida con base en métodos estadísticos.

Procedimiento:

- Nombramiento e integración del comité de valuación.

- Determinación de los puestos "tipo".
- Fijación de los factores (habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo).
- Elección de los subfactores (se recomienda que no sean mayor de 12 o menor de 8).
- Ponderación de los mismos.
- Establecimiento de los mismos grados en cada subfactor.
- Definición de dichos grados.
- Asignación de "puntos" a cada grado de cada subfactor.
- Producción del "manual de valuación".
- Interpretación de los análisis de puestos.
- Concentración de los datos de la especificación.
- Clasificación de los mismos.
- Fijación del valor "en puntos", correspondiente a cada puesto.
- Comparación directa de los salarios y los valores en "puntos".
- Ajustes correspondientes.
- Gráfica de dispersión de los salarios.
- Determinación de la tendencia rectilínea de crecimiento en la gráfica anterior.

- Trazo de la recta ideal.
- Márgenes de amplitud.
- Determinación de las escalas de valuación.

4.1 VENTAJAS COMPARATIVAS

Método de alineamiento y el de escalas

VENTAJAS

- Es sencillo y rápido.
- Es fácilmente comprensible por todos los interesados.
- Puede ser aceptado por los mismos, con mayor facilidad.
- Su costo es pequeño para su adopción y mantenimiento.
- Se elimina el empirismo, se reduce la subjetividad, y se aprecia mejor la realidad.
- Facilita los trabajos de valuación en empresas cuyo personal sea escaso, y sus grupos estén claramente definidos.

DESVENTAJAS DE AMBOS

- Toman los puestos en su conjunto, sin analizar los elementos o factores que lo integran.

- Se basan en juicios superficiales, y prejuicios sobre la importancia de los puestos.
- Representan sólo un promedio de apreciaciones subjetivas principalmente, que no tienen en cuenta ningún elemento técnico (salvo cuando se utilicen los análisis de puestos, lo cual será raro).
- No dan bases para establecer verdaderas jerarquías dentro de los grupos.

Método de comparación de factores

VENTAJAS

- Estudia y analiza cada puesto, en función de ciertos factores previamente establecidos.
- Al descomponer cada puesto en sus elementos integrantes, trata de tomar en cuenta lo que vale el esfuerzo humano que hay que pagar, así como los elementos subjetivos que el trabajador pone en juego.
- Es de fácil manejo, por el número reducido de factores que emplea.
- Elimina la rigidez característica del sistema de gradación, y supera en mucho la estimación

subjetiva del alineamiento.

- Favorece una mayor justicia en los pagos por salario.

DESVENTAJAS

- No es fácil de comprender por los interesados directivos.
- Al incluir estimaciones en "moneda", nos obliga a ser más objetivos y, en consecuencia, nos plantea dificultades de orden distinto al que se busca: económicas, técnicas, etc.
- Aunque usa algunos factores, todavía no permite una apreciación correcta y amplia de la realidad, tendiendo más bien a deformarla por su propia simplicidad.

Método de valuación por puntos

VENTAJAS

- El uso de un mayor número de factores permite un verdadero análisis de los puestos a valuar que, de este modo, son verdaderamente justipreciados.
- El proceso fundamental es relativamente sencillo y claro.

- Reduce al mínimo la influencia subjetiva del título o personalidad del puesto.
- Los trabajadores lo aceptan con facilidad, cuando está bien descrito y especificado.
- Resume los criterios necesarios en definiciones cuidadosamente elaboradas.

DESVENTAJAS

- La selección y definición de los factores resulta difícil y arbitraria.
- Las ponderaciones de dichos factores representan una limitación e impiden su aplicación a todos los grupos que integran la empresa: directivos, ejecutivos, jefes, etc.
- Es preciso un adiestramiento cuidadoso de todos los que intervienen en el sistema.
- La valuación, en sí misma, exige mayor tiempo que otros sistemas.

4.2 ADECUACION A LA PROBLEMATICA ESPECIFICA DE ESTAS EMPRESAS

Una vez analizadas las ventajas y desventajas que nos presenta cada uno de los métodos mencionados en el punto anterior, y también analizado las necesidades y posibilida-

des de las industrias químico-farmacéuticas, nos inclinamos por el método de comparación de factores, para implantarlo a este tipo de industrias, ya que este método constituye una verdadera técnica, además de que su manejo sería relativamente fácil por el número reducido de factores que emplea, eliminando la estimación subjetiva.

Consideramos este método el más propicio, debido a la poca aplicación que se tiene en este tipo de industria de los diferentes métodos de valuación de puestos.

Con la implantación de este método, comenzaría ya en realidad una verdadera tecnificación de los recursos humanos, y sería un buen principio para la adopción de una técnica más objetiva, y que presenta más ventajas que el método de comparación de factores; ese método sería, para futuro, el de valuación por puntos.

Este método no se implantaría desde un principio, debido a las circunstancias que presenta la industria químico-farmacéutica, como son, entre otras:

- La desconfianza de los resultados por desconocimiento de las técnicas de valuación de puestos.
- Por falta de personal (interno) para realizarlo,

- Por no contar con los suficientes recursos económicos.

Es por esto que iniciaremos una tecnificación de los recursos humanos, con el método de comparación de factores, que es, como mencionamos anteriormente un buen principio para dicha tecnificación, y que paulatinamente se adoptará un método que preste mayores oportunidades para una justa retribución al trabajador.

**V. CARACTERISTICAS Y REQUISITOS LEGALES
NECESARIOS PARA LA CREACION
DE UN DESPACHO DE ASESORIA**

5.1 REQUISITOS LEGALES

Quando varios individuos convienen en reunirse, de manera que no sea enteramente transitoria, cuyo objetivo es realizar un fin común, no prohibido por la Ley, y que no tenga carácter preponderante económico, constituyen una Asociación (Art. 2670 CC), a diferencia de la Sociedad por el cual los socios se obligan a combinar sus recursos para un fin, económico, pero que no constituya especulación comercial (Art. 2688 CC).

La regulación de la constitución de estos tipos de agrupaciones de carácter civil, está contenida expresamente en el Título Décimo Primero del Código Civil para el Distrito Federal en materia común, y para toda la República en materia federal.

Asociación Civil

Por lo que respecta a las Asociaciones Civiles, se establecen los siguientes requisitos.

- a) El contrato colectivo debe constar por escrito (Art. 2671 CC).

- b) Se puede admitir y excluir asociados (Art. 2672 CC).
- c) Se regirán por sus propios estatutos que deberán inscribirse en el Registro Público (Art. 2675 CC).
- d) La asamblea general es el órgano supremo de la Asociación (Art. 2674 CC).
- e) La calidad de socio es intransferible (Art. 2684 CC).
- f) La asociación sólo se extinguirá (Arts. 2685 y 2670 CC):
 - 1. Por causa prevista en los estatutos
 - 2. Por consentimiento de la Asamblea General
 - 3. Por término fijado para su duración
 - 4. Por incapacidad de lograr su fin
 - 5. Por resolución de autoridad competente

En este caso, los bienes se aplicarán conforme a los estatutos y si no como lo ordene la asamblea general (Art. 2686 CC).

Sociedad Civil

Por lo que respecta a las Sociedades Civiles, se establecen los siguientes requisitos:

- a) Contrato por escrito, elevado a escritura pública cuando haya bienes transferidos por los socios a la Sociedad (Art. 2690 CC).

Deberá contener (Art. 2693 CC):

Nombre y apellidos de los otorgantes

Razón social

Objeto de la Sociedad

Importe de Capital Social y aportación
de cada socio

- b) Se debe inscribir en el Registro de Sociedades Civiles (Art. 2695 CC).

Después de la Razón Social, se agregarán estas palabras "Sociedad Civil".

- c) Los socios estarán obligados a sanear en caso de evicción las cosas que aporte (Art. 2702 CC).
- d) Los administradores responderán con responsabilidad ilimitada y solidaria de los socios que admitan (Art. 2709 CC).
- e) No pueden ceder sus derechos, sin el consentimiento de los demás, ni se pueden admitir nuevos salvo pacto en contrario (Art. 2705 CC).
- f) Gozarán del derecho del tanto o de preferencia (Art. 2706 CC).

- g) Ninguno puede ser excluido de la Sociedad salvo por acuerdo de los demás y por causa grave prevista por los estatutos (Art. 2707 CC).

Constituida la Asociación o Sociedad, debe manifestarse ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, su constitución, y fecha de inicio de operaciones para el efecto de su alta en el Registro Federal de Causantes, y artículo 37 del Código Fiscal de la Federación).

Debe, para efectos del impuesto sobre honorarios por actividades profesionales, manifestarse la constitución ante la Tesorería del Distrito Federal (Art. 937 de la Ley de Hacienda del Departamento del Distrito Federal).

Por otra parte, atento a lo dispuesto por el artículo 2695, las Sociedades de naturaleza civil que tomen la forma de Sociedades Mercantiles quedan sujetas al Código de Comercio, y en la especie, a las disposiciones de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

De tal suerte, entre las sociedades que esta Ley reconoce en su artículo 10. aparece la Sociedad Anónima.

Se caracteriza en que existe bajo una denominación, y se compone de socios que sólo se obligan al paso de sus ac

ciones (Art. 87 LGSM).

Su denominación será formada libremente, pero se deberá seguir de las palabras "Sociedad Anónima" o bien "S.A" (Art. 88 LGSM).

Para su constitución se requiere:

Cinco socios como mínimo, con capital social no menor de 25,000.00, enteramente cubierto, y éste en efectivo cuando menos hasta el 20% de cada acción y complementándose el restante 80% en bienes distintos de numerario. (Art. 89 LGSM).

Se constituirá ante Notario Público (Art. 5o. LGSM), mediante escritura pública que deberá contener:

Nombre, nacionalidad y domicilio de quienes la constituyan.

Su objeto, Razón Social o denominación, su duración, importe del capital social, su domicilio, expresión de la aportación de cada socio, la manera de administrarse y quiénes la administrarán, cómo será el reparto de utilidades y pérdidas, crearán un fondo de reserva, la disolución y liquidación.

Todos estos requisitos constituirán los estatutos que

rigen (Art. 6o. LGSM).

Además, la escritura deberá contener:

Las partes exhibidas del capital, número y naturaleza de las acciones (Art. 91 LGSM), que serán de igual valor, dando iguales derechos (Art. 112 LGSM).

Las acciones no pagadas serán nominativas, que deberán ser cubiertas en un plazo de 5 años (Art. 117 LGSM) y ser registradas especialmente (Art. 134 LGSM).

La asamblea general de accionistas es el órgano supremo de la sociedad (Art. 178 LGSM), que podrá ser ordinario y cuando se eximan una vez al año, y extraordinarios cuando se convoque para el despacho de asuntos de especial pronunciamiento y podrán hacerlo en cualquier tiempo (Arts. 181 y 182 de la LGSM).

Para que la sociedad tenga efectos frente a terceros deberá ser inscrita en el Registro Público de Comercio, y tendrá personalidad jurídica distinta a la de los socios (Art. 2o. de la LGSM).

5.2 CONDICIONES ESPECIFICAS EN LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS

En primer lugar, vamos a determinar las actividades indispensables de investigación para la planeación del análisis y valuación de puestos que vamos a realizar, ya en la empresa objeto de nuestro estudio.

Investigación preliminar. Es necesario iniciar el trabajo de obtención de datos con un contacto preliminar que nos permita una idea global. El objeto de este primer contacto es percibir rápidamente las estructuras fundamentales y las diferencias principales entre esta empresa y otras empresas que se hayan investigado anteriormente.

Entrevistas. Es conveniente entrevistar a algunas personas de los diferentes departamentos de la empresa, con el fin de conocer opiniones del grado en que conocen las funciones y responsabilidades del puesto que ocupan, así como la actitud que se tiene respecto a su remuneración y el por qué de una u otra posición.

Definición de los aspectos a estudiar:

A. Análisis de puestos

a) Descripción de puestos

- b) Descripción genérica
 - c) Descripción analítica
 - d) Puestos
 - e) Categoría
 - f) Requerimientos
 - g) Denominación del puesto
 - h) Clasificación de los puestos
 - i) Ocupación
- B. Valuación de puestos
- a) Investigación de los datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos.
 - b) Fijación de bases para la administración de sueldos y salarios.
 - c) Establecer una estructura de sueldos y salarios comparables a los que existen en el mercado de mano de obra.
 - d) Establecimiento de controles del costo de recursos humanos.
 - e) Establecimiento de bases de negociación con el sindicato (si lo hubiese).
 - f) Establecimiento de la revisión periódica de los sueldos y salarios.

- g) Establecimiento de los principios y políticas claras y precisas, que permitan un trato más objetivo al personal en lo concerniente a este aspecto.
- h) Ayudar a la sección, promoción y transferencias de personal y a los programas de capacitación.
- i) Reducción de quejas y rotación de personal, aumentando así la moral de trabajo de personal, y mejorar las relaciones empresa-trabajador.

Determinación del tiempo disponible para la asesoría

El tiempo requerido para efectuar la investigación variará de acuerdo con la extensión y profundidad de la investigación, siendo de gran ayuda para la determinación de tiempo, utilizar la técnica que se denomina "camino crítico".

Selección de las personas que realizarán la investigación

Se deberá determinar cuántas personas intervendrán tanto directa como indirectamente en el desarrollo de la asesoría, ya que puede ser necesario contratar eventualmente a personal ajeno al despacho para colaborar en el desarrollo de uno u otro proyecto, pudiendo llevar dos o más cuentas si

multáneamente, siempre y cuando no se descuide una cuenta por abarcar otra.

Para los colaboradores que forman el equipo serán requisitos básicos una preparación académica, experiencia en la implantación de sistemas y procedimientos, habilidad para realizar exámenes y entrevistas; por otra parte, deberán ser imparciales, discretos y honestos.

Presupuesto

Este se determinará de acuerdo al examen de los puntos anteriores.

Contratación

En esta fase es cuando se formaliza la intervención de la asesoría en la empresa.

Iniciación y desarrollo

Es la fase en la cual llevamos a la práctica nuestro programa de actividades de acuerdo a lo planeado en nuestra propuesta.

Terminación e informe

Se da por concluido el programa de actividades, te-

niendo especial cuidado que ningún aspecto lo hayamos pasado por alto o con la profundidad requerida.

Se deberá entregar por escrito a la empresa los resultados de nuestros servicios, teniendo especial cuidado que los usuarios de estas técnicas, estén en capacidad de utilizarlas en forma eficiente, para lo cual de ser necesario se ofrecerá entrenamiento para poder así lograr los objetivos para lo cual estas técnicas se han implantado.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los datos obtenidos a través de la investigación realizada en las empresas medianas de la industria químico-farmacéutica, obtuvimos lo siguiente:

a) La mayoría de los laboratorios que tienen implantada la técnica de análisis de puestos, sus jefes y/o gerentes de recursos humanos son profesionistas y la nacionalidad de estos laboratorios es extranjera. Estas empresas representan el 61% de la muestra de nuestro estudio.

b) De las empresas que tienen implantada la técnica de valuación de puestos, la mayoría de estos laboratorios, el departamento de recursos humanos se encuentra manejado por profesionistas, aunque no lo tienen implantado la mayoría de estos laboratorios (46%).

c) En su gran mayoría los laboratorios que no cuentan con estas técnicas son de nacionalidad mexicana, y los titulares del departamento de recursos humanos carecen de estudios profesionales a nivel de licenciatura.

d) Las razones principales por las cuales no todos los laboratorios cuentan dentro de su organización con estas técnicas, son las de desconocimiento y su costo.

Por lo anterior, corroboramos la validez de nuestra hipótesis:

"Por no contar con los suficientes recursos, las empresas medianas de la industria químico-farmacéutica no tienen implantadas las técnicas de análisis y valuación de puestos que se requieren para su mejor funcionamiento de la administración de recursos humanos".

Es importante señalar que se comprueba la hipótesis principalmente en las empresas mexicanas.

e) Respecto a las empresas que tienen implantadas estas técnicas, se detectó que no todas ellas cumplen con los objetivos que contribuyan a una eficiente administración de los recursos humanos.

f) En la mayoría de las personas entrevistadas (85%) vieron con optimismo nuestro proyecto de la creación de un despacho de asesoría de análisis y valuación de puestos, especializado en estas empresas, ya que mostraron interés en contar con los servicios de este despacho en lo concerniente

principalmente en su implantación y actualización de las técnicas.

Exhortamos a nuestros compañeros y generaciones futuras de licenciados en administración interesados en las técnicas de análisis y valuación de puestos, que encaucen su labor profesional en su investigación y desarrollo dentro de las organizaciones de nuestro país.

MATRIZ DE INFORMACION GENERAL

Empleados	NO PROFESIONISTAS		PROFESIONISTAS		TOTAL
	Mexi canas	Extran jeras	Mexi canas	Extran jeras	
De 200 a 299	7	5	1	4	17
De 300 a 399	5	1	4	3	18
De 400 a 500	-	2	-	4	6
TOTAL	12	8	5	16	41

De las 17 empresas mexicanas investigadas, en 12 de ellas las personas encargadas de la gerencia de recursos humanos no son profesionistas y 5 sí lo son; de las 24 empresas extranjeras, 8 no son profesionistas y 16 sí lo son.

1. De las empresas mexicanas (17):

- 8 tienen de 200 a 299 empleados
- 9 tienen de 300 a 399 empleados

2. De las empresas extranjeras (24):

- 9 tienen de 200 a 299 empleados
- 9 tienen de 300 a 399 empleados
- 6 tienen de 400 a 500 empleados

LISTA DE LABORATORIOS

1. ANDRE BIGAUX, S. A.
2. A. H. ROBINS DE MEXICO, S. A. DE C. V.
3. AHS/MEXICO, S. A. DE C. V.
4. APLICACIONES FARMACEUTICAS, S. A.
5. BAYER DE MEXICO, S. A.
6. BEECHAM DE MEXICO, S. A. DE C. V.
7. BOERH INGER INGELHEIM MEXICANA, S. A.
- *8. BRISTOL MYERS DE MEXICO, S. A. DE C. V.
- *9. CARTER WALLACE, S. A.
10. DERIVADOS DE GASA, S. A.
11. ELI LILLY Y CIA. DE MEXICO, S. A.
12. COOPER LAUZIER, S. A.
- *13. ESTABLECIMIENTOS MEXICO COLLIERE, S. A.
14. GLAXO DE MEXICO, S. A. DE C. V.
15. GRUPO ROUSSEL, S. A.
- *16. ICN FARMACEUTICA, S. A.
17. HOME PRODUCTOS DE MEXICO, S. A. DE C. V.
18. ITALMEX, S. A.
- *19. KENDALL DE MEXICO, S. A. DE C. V.
- *20. LABORATORIOS BRISTOL DE MEXICO, S. A. DE C. V.
- *21. LABORATORIOS ALPHA, S. A.

22. LABORATORIOS COLUMBIA, S. A.
23. LABORATORIOS FUSTERY, S. A.
24. LABORATORIOS INFAN, S. A.
25. LABORATORIOS GROSSMAN, S. A.
26. LABORATORIOS RIKER, S. A.
27. LABORATORIOS
28. LABORATORIOS LIOMONT, S. A.
29. LABORATORIOS LE ROY, S. A.
30. LABORATORIOS MILES DE MEXICO, S. A. DE C. V.
- *31. LABORATORIOS SANFER, S. A.
32. LABORATORIOS SILANES, S. A.
33. LABORATORIOS SENOSIAN, S. A.
- *34. LABORATORIOS TERRIER, S. A.
35. LABORATORIOS Y AGENCIAS UNIDAS, S. A.
36. MERCK MEXICO, S. A.
- *37. MERCK SHARP & DHOME DE MEXICO, S. A. DE C. V.
38. MONTEDISON FARMACEUTICOS, S. A.
39. NORWICH PHARMACAL CO. DE MEXICO, S. A.
40. ORGANON MEXICANA, S. A.
41. PARKE DAVIS Y CIA. DE MEXICO, S. A. DE C. V.
42. PRODUCTOS CIENTIFICOS, S. A. LABORATORIOS CARNOT
43. PRODUCTOS HEDEON RICHTER AMERICA, S. A.
44. PRODUCTOS FARMACEUTICOS, S. A.

45. PRODUCTOS ROCHE, S. A. DE C. V.
46. ASTRA CHEMICALS, S. A.
47. RHODIA MEXICANA, S. A. DE C. V.
48. RORER DE MEXICO, S. A. DE C. V.
49. RUDEFSA
50. SCHERAMEX, S. A. DE C. V.
51. SMITH KLINE & FRENCH, S. A.
- *52. TRAVENOL, S. A. DE C. V.

*Laboratorios que no proporcionaron información.

BIBLIOGRAFIA

- ARIAS GALICIA, Fernando
"Administración de Recursos Humanos"
Trillas. México 1975
- DOBB, Maurice
"Salarios"
Fondo de Cultura Económica. México 1973
- LANHAM, E.
"Valuación de puestos"
CECSA. México 1962
- MORFIN, H. Jorge
"Apuntes de administración de personal"
Escuela de Relaciones Industriales
México 1972
- ODIORNE, George
"Administración de personal por objetivos"
Diana. México 1973
- ORTUETA, Lucas
"Técnicas de dirección de personal"
Limusa, S. A. México 1969
- REYES PONCE, Agustín
"Administración de personal"
Limusa, S. A. México 1971
- REYES PONCE, Agustín
"Administración de sueldos y salarios"
Limusa, S. A. México 1970
- PIGOR, Paul y John William
"La administración de personal"
- TRUEBA URBINA, Alberto
"Nueva Ley Federal del Trabajo reformada"
Editorial Porrúa. México 1977

Análisis Económico 1977
Editorial Interamericana

Análisis Económico 1978
Editorial Interamericana

Código de Comercio
Editorial Porrúa

Cámara Nacional de la Industria Químico-Farmacéu-
tica

CONCAMIN

CANACINTRA

Análisis Económico 1977
Editorial Interamericana

Análisis Económico 1978
Editorial Interamericana

Código de Comercio
Editorial Porrúa

Cámara Nacional de la Industria Químico-Farmacéu-
tica

CONCAMIN

CANACINTRA