

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



*legim
115
y ca*

La Evaluación de Puestos y Armonización de Salarios

Seminario de Investigación

Que presenta para obtener el título de:
Licenciado en Administración de Empresas

Josue López Barrera

Asesor: Lic. y C. P. Francisco A. Valles Muñoz

102

México, D. F.

9219

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.

INDICE

	Página
Introducción	1
1.1 Breve Historia	5
1.2 Definiciones	9
1.3 Objetivos de la Evaluación de Puestos	11
1.4 Ventajas de la Evaluación de Puestos	13
2 Estudio Técnico de la Evaluación de Puestos	14
2.1 El Análisis de Puestos	14
2.2 Los Instrumentos de Análisis	15
A.- El Informe del Análisis de Puestos	15
B.- Ficha de Requerimientos de Puestos	15
C.- Métodos de Análisis de Puestos	16
1.- La encuesta por cuestionarios	16
2.- La entrevista	17
3.- La observación	17
2.3 Los Métodos de Evaluación de Puestos	18
A.- Método de Gradación	18
1.- Definición	18
2.- Ventajas y Desventajas	19
3.- Procedimiento	20
B.- Método de evaluación por distribución de -- puestos en clase predeterminadas	26
1.- Definición	26
2.- Ventajas y Desventajas	26
3.- Procedimiento	27
C.- Método de Evaluación por Puntos	33
1.- Definición	33
2.- Ventajas y Desventajas	34
3.- Procedimiento	35
D.- Método de Evaluación por Comparación de -- Factores	47
1.- Definición	47
2.- Ventajas y Desventajas	48
3.- Procedimiento	48
3 Programa de Análisis de Puestos	61
3.1 Datos para su identificación	62
3.2 Trabajo Desarrollado	63
3.3 Fuentes de Trabajo	64

	Página
3.4 Requisitos de Comportamiento	65
3.5 Requisitos Físicos	67
3.6 Comentarios	67
4 Limitaciones y Problemas de la Evaluación de ---- Puestos	69
5 Estudio y Estructura de Salarios	73
5.1 Necesidad de un estudio de salarios	74
5.2 Comparación de salarios	81
5.3 Determinación de la curva final de salarios . . .	84
5.4 Intervalo y amplitud de salarios	85
6 Clases de Puestos	92
6.1 Determinación del número de grupos de puestos . .	92
6.2 Métodos para la agrupación de puestos	93
6.3 Control de las asignaciones a los grupos de ---- puestos	94
6.4 Registro de las asignaciones a los grupos	94
 C o n c l u s i o n e s	 98
B i b l i o g r a f í a	101

INTRODUCCION

- 1 -

El principal objetivo de la Administración de Personal es tratar de predecir a través de técnicas determinadas el comportamiento de los empleados en el trabajo. Lograr esto, requiere un conocimiento profundo de los puestos y de los modelos de trabajo necesarios para lograr que se lleven a efecto en una forma más conveniente. A diferencia de los resultados obtenidos con las pruebas psicológicas, el estudio de puestos parece poco atractivo a la gerencia.

Este análisis de puestos nos determina la utilidad relativa de las distintas tareas o trabajos de una empresa, con el fin de establecer salarios diferenciales justos.

Aceptado y entendido lo anterior, el análisis de puestos se inicia con un estudio de las tareas de que está compuesto dicho puesto, se recoge información detallada referente y se elaboran las descripciones y especificaciones de las tareas.

Ahora bien, partiendo del análisis de puestos, se pueden determinar escalones o clases de tareas, en razón directa de su dificultad relativa.

Aún cuando el análisis de puestos ha sido desarrollado como una ayuda técnica para determinar el valor relativo de las labores y para proporcionar a las empresas soluciones más viables en los problemas de sueldos y salarios, su utilidad no se reduce sólo a la estructura de tarifas, sino que todas las organizaciones que hacen uso de él, esperan que estos planes proporcionen beneficios adicionales en otros aspectos de operación de la empresa. En consecuencia, un sistema que determine los elementos de cada puesto en particular, los ordene por escrito y los evalúe, proporciona una base más sólida para la práctica administrativa y de personal, que la que se puede obtener siguiendo otros procedimientos menos precisos.

Se ha tomado como una práctica general, el uso del análisis de puestos para establecer relaciones más adecuadas entre los sueldos y los puestos de una organización.

La descripción del puesto nos proporciona la suficiente información sobre la cual deberá éste de ser evaluado y calificado. Los resultados así obtenidos son convertidos a tarifas de sueldos y salarios.

La evaluación de puestos no otorga un precio real a las labores sino que indica que, una tarea comparada con otras, tiene un valor comparativo específico y de esta manera coloca a cada uno de los puestos en una posición determinada dentro de la estructura total de la empresa.

Uno de los objetivos de la estructura de puestos es asegurar que cada trabajador reciba una remuneración adecuada y acorde a las responsabilidades de su labor y diferente también con respecto a los salarios que otros empleados reciben de acuerdo a las demandas de sus puestos. Para lograr este objetivo, cualquier empresa debe de contar con la posibilidad de determinar razonablemente las demandas y el valor relativo de cada puesto.

El sólo hecho de que un programa de análisis de puestos haya sido formalmente instalado, no significa que la empresa continuará usándolo aún cuando los beneficios proporcionados por dicho programa sean los esperados. Por lo que la tarea se duplica ya que: Primero, el plan debe ser bien instalado y Segundo, deberá ser mantenido y administrado de acuerdo a las exigencias actuales y a los cambios futuros.

Aún cuando el análisis de puestos es relativamente nuevo, - cada vez está siendo más aceptado por las empresas como una técnica de la Administración Moderna.

Por lo que respecta a este trabajo, se encuentra dividido - en tres partes, las cuales pretenden ser un estudio somero del - análisis de puestos.

En la primera parte se engloban las diferentes épocas a través de las cuales fué pasando lo que conocemos como análisis de puestos, su evolución, su aceptación y a veces su rechazo por -- los empresarios y fabricantes en las diferentes etapas de la historia de la administración.

Se encuentra además una serie de definiciones del análisis de puestos, las cuales en su mayoría son aceptables en la actualidad ya que describen en una forma general lo que significa en sí el análisis de puestos.

Como todo estudio tiene como fin un objetivo específico, el análisis de puestos también nos lleva a la consecución de éste, se detalla una serie de objetivos, que son en un momento dado, - el fin último que los empresarios esperan al implantar un análisis de puestos adecuado a sus necesidades tanto económicas como

administrativas y de control.

El análisis de puestos siendo una técnica de la Administración Dinámica posee una serie de ventajas las cuales, llevando a cabo un minucioso estudio de ellas y adaptándolas a los requerimientos de la organización, se podrán aprovechar al máximo obteniendo con esto que se logren excelentes resultados y en consecuencia se llegará al objetivo tanto departamental como general de la empresa.

Se incluye un análisis técnico de esta evaluación de puestos en el que se determina cuales son los instrumentos por medio de los cuales se van a conocer los requerimientos de la empresa, y cual será la forma de utilizar dichos instrumentos de investigación.

En la segunda parte encontramos una descripción lo más completa posible de los diferentes métodos de evaluación de puestos

El método de gradación

El método de evaluación por distribución de puestos en clases predeterminadas

El método de evaluación por puntos

El método de evaluación por comparación de factores

se proporciona una definición adecuada del método en cuestión, - se estudian sus ventajas así como sus desventajas y se complementa con el detalle del procedimiento a seguir para cada uno de los diferentes métodos enumerados.

Se establece además lo que es un programa de análisis de puestos, los diferentes aspectos de que se encuentra integrado y los pasos a seguir para la implantación de un adecuado programa de análisis, para con esto obtener una optimización de los diferentes puestos de que está formada una empresa.

Como toda técnica de administración, el análisis de puestos no es la excepción, también se encuentran limitaciones y éstas - se encuentran lo más posiblemente detalladas, ya que si no se toman en cuenta estas limitaciones se ocasionará que se tenga una idea errónea de hasta donde puede llegar un análisis de puestos.

La tercera y última parte nos muestra la necesidad de hacer un estudio de salarios, haciendo una comparación de éstos con los que ya se encuentren vigentes en el área económica dentro de la cual se encuentra ubicada la empresa, proporcionando finalmente una curva de salarios para que éstos sean los adecuados a los puestos que van a ser analizados.

Asimismo, se encuentra una sección en la cual se habla de que los puestos deberán ser agrupados en clases para ser evaluados, en virtud de que sería un poco complicado y laborioso evaluar todos y cada uno de los puestos que integran una empresa, y de ahí la necesidad de agrupar los puestos en grupos representativos para con esto obtener un mejor control de las evaluaciones.

1.1 Breve Historia

Período de la Edad Media. Dentro de este lapso la industria existente favoreció un tipo de análisis de puestos tan rudimentario como espontáneo, al establecer las diferencias tradicionales entre aprendices, ayudantes, operarios y maestros; pero ha tenido que enfrentarse a su principal opositor: La Producción en masa, así como también a numerosos sindicatos de oficio los cuales se oponen resueltamente al análisis de puestos.

La Edad de la Máquina.- La producción masiva es el acontecimiento más importante que mayor influencia ha tenido sobre el contenido de trabajo y por lo tanto también sobre los salarios diferenciales. Pongamos por ejemplo a los obreros metalúrgicos, los cuales eran una combinación de tareas a saber: Fundidor, Herrero, Mecánico etc., pero en vista del progreso constante de la industria y como las operaciones se iban multiplicando, es así como la aparición de la producción masiva requirió por ende, de una mayor especialización por parte del trabajador, o sea que los primitivos obreros metalúrgicos tuvieron que especializarse o bien en fundidores, herreros ó mecánicos, llegando más tarde a ser especialistas en grabados, fabricantes de moldes, ó el tipo de especialista que requiriera la industria; como ventaja se tuvo que, mientras más se acercaba a la especialización, menor era el grado de habilidad requerida en el trabajador y así se fueron mejorando las condiciones de trabajo, se crearon herramientas y máquinas que reducían el esfuerzo humano, lo cual se reflejaba en el ahorro de energía por parte del trabajador, pero como desventaja trajo consigo que no se hicieran intentos por reconocer estos cambios de una manera sistemática y tratar de ajustar las tarifas de salarios a las variaciones en el contenido de las tareas.

Los primeros indicios modernos acerca de un ensayo del análisis de puestos se remonta al año de 1871 y fué intentado por la Comisión de Servicio Social de Estados Unidos. Su origen se encuentra en el estudio de tiempos y movimientos efectuado por Frederick W. Taylor en el año de 1881 en la Midvale Steel Company.

En 1909, la Comisión del Servicio Social de Chicago, elaboró un plan para analizar las labores de los trabajadores al servicio del Estado.

En 1910, la Commonwealth Edison Company fué la primera que desarrolló un programa de análisis de puestos efectuando un estudio en empresas industriales bajo la dirección de Griffenhagen.

En 1914, los puestos de oficina de diferentes bancos y compañías fueron clasificados por Harry A. Hopf.

En 1924, Merrill R. Lott introdujo uno de los sistemas de análisis de puestos aún vigente, el de evaluación por puntos, pero en una forma incipiente ya que incluía factores y características en ocasiones innecesarias y en otras sin relación alguna, - pero que sirvió de base para el actual método (Ver Fig. # 1).

En 1926, Eugene J. Bengé y otros autores consideraron que - el método de Lott no alcanzaba a satisfacer sus necesidades para calificación de puestos, debido a esto desarrollaron su propio método, el cual fué denominado como el de Comparación de Factores, realizaron sus estudios en la Philadelphia Rapid Transit Company.

En el año de 1938, el Acta de Patrones Laborales Justos --- (Fair Labor Standar Act) elevó el nivel inferior de la escala de salarios, pero no sucedió así con el nivel superior, lo que ocasionó que se presentaran numerosas injusticias.

Durante la Segunda Guerra Mundial, la popularidad del análisis de puestos alcanzó niveles bastante altos, debido a:

- 1° Creación de nuevas ocupaciones, esto sucedió en base a -- los nuevos procedimientos de producción y
- 2° que quería justificar los aumentos de sueldos que provocó la ley del 1942 sobre Estabilización de Sueldos y Salarios. La orden ejecutiva 9.250 de esta ley promulgaba: "El Comité Nacional de Trabajo de Guerra no aprobará ningún aumento sobre las tarifas de salarios vigentes al 15 de Septiembre de 1942, a menos que tal aumento sea necesario para corregir desajustes o iniquidades ó para contribuir a la eficacia del esfuerzo bélico".

En 1950, el Acta sobre Producción para la Defensa se expresaba en los mismos términos que la ley de 1942.

Aunque el análisis de puestos fue utilizado en principio para resolver los problemas de la gerencia con respecto a un método para establecer tarifas diferenciales de salarios equitativos hay que tomar en cuenta las ventajas que proporcionó a aquellas

empresas que adoptaron sus métodos formales.

La aplicación correcta del análisis de puestos, contribuye a reducir el número de reclamaciones, minimiza las negociaciones acerca de los salarios y se eliminan todos los malentendidos.

La fuerza que se le ha dado al análisis de puestos no ha disminuido en lo absoluto, ya que recientemente se han hecho encuestas y se ha demostrado que el análisis de puestos se encuentra bastante arraigado en las empresas y se puede decir que es un factor importante para el mejor desarrollo de las relaciones con el personal, al respecto se puede mencionar la opinión de un gerente de la sección de relaciones laborales de la Thomas A. Edison Inc., quien dice: "Ninguna compañía con un programa moderno de relaciones laborales puede permitirse estar sin análisis de puestos. Este representa una de las herramientas más importantes que hayan sido desarrolladas en los últimos diez años, tanto para la administración como para los empleados."

Característica General	15 Características Básicas de la Tarea
Habilidad	Tiempo necesario normalmente para llegar a alcanzar una gran habilidad en una ocupación dada. Tiempo que suele necesitar (una persona cualificada) en la tarea para ajustarse a las necesidades del empresario Formación requerida para la ocupación Grado de habilidad, destreza manual y precisión exigidas.
Esfuerzo	Necesidad de afrontar constantemente nuevos problemas, variaciones del trabajo Esfuerzo físico requerido Monotonía del trabajo
Responsabilidad	Valor monetario de las unidades fabricadas, posibles pérdidas para la compañía por errores personales no intencionados Grado de dependencia de la integridad y honradez del esfuerzo personal de los empleados
Condiciones de Trabajo	Estado de limpieza de la situación de trabajo Riesgos para la salud Riesgos de accidentes
Factores Extraños al Objeto Considerado	Número de individuos dedicados a tal ocupación en la localidad Oferta de Mano de Obra Posibilidades de un empleado de colocarse en otra compañía con ingresos semejantes Tarifas vigentes de la localidad

Agrupación en 15 características propuesta por Merrill R. Lott, con indicación de cuales son los factores que se consideran necesarios.

Fuente: Merrill R. Lott; Wage Scales and Job Evaluation, New York, Ronald Press Co. 1926, pág. 52.

1.2 Definiciones

El análisis de puestos es de gran utilidad, ya que proporciona información adecuada sobre ocupaciones para desarrollar un método objetivo de valuación del rendimiento del empleado en el puesto. El análisis permite relacionar las aptitudes y capacidades demostradas por el empleado con los factores ocupacionales y demandas con el objeto de poder demostrar adecuadamente el comportamiento y rendimiento del empleado en el puesto.

El análisis de puestos es de suma importancia en Administración Industrial, debido a que proporciona información completa sobre la naturaleza de todos los puestos que integran a una empresa, fija además las bases sobre las cuales se puede intentar implantar planes eficientes de organización. Asimismo, el análisis de puestos proporciona también los pasos para un nuevo estudio de ingeniería de puestos, integrando ideas claras y precisas de los empleos individuales y señala una nueva asignación de labores para una producción más eficiente.

El U.S. Dept. of Labor nos proporciona la siguiente definición del análisis de puestos.

"El análisis de puestos se define como el proceso de determinación por: Observación, entrevistas y estudio y como el informe de las actividades significativas del trabajador, de sus necesidades y de los hechos de naturaleza técnica y ambiental, que son específicas de cierto puesto o empleo". (1)

Se puede notar en esta definición que no se han tomado en cuenta las relaciones entre los diferentes puestos de un mismo departamento, dado que todos los puestos en una empresa están íntimamente relacionados entre sí. Únicamente analiza las actividades del trabajador y los factores de carácter técnico y ambiental que son inherentes a un puesto, en realidad se apega más a una descripción de puestos que a un análisis de puestos.

Walter Vill Scott nos presente otra definición de análisis de puestos, más pequeña, pero un poco más completa:

"El análisis de puestos es el proceso de evaluación crítica de las operaciones, obligaciones y relaciones de los puestos. Incluye además una cuidadosa enumeración de los requerimientos que

(1) Training & Reference Manual Of Job Evaluation; U.S. Dept. of Labor, 1972, Pág. 65

el puesto necesita, así como también un adecuado nombramiento del puesto".(2)

Como se puede ver en esta definición ya se toman en cuenta las relaciones del puesto analizado con los demás puestos, así como también se toma en cuenta las obligaciones tanto del puesto como del trabajador.

Leon C. Megginson define al análisis de puestos de la siguiente manera:

"El análisis de puestos puede ser definido como el proceso de recolección de información adecuada y la determinación de los componentes elementales de un puesto bajo observación y estudio; además de ser el proceso usado para la determinación de los aspectos cualitativos de las especificaciones del trabajo". (3)

O sea que el análisis de puestos evalúa las demandas cualitativas de un trabajo y es el procedimiento utilizado al estudiar un puesto con los siguientes propósitos: Evaluación de puestos, -- clasificación y evaluación de empleados, (tanto actuales como potenciales), reclutamiento y colocación de empleados, simplificación de trabajo etc.

Se pueden encontrar demasiadas definiciones del término "Análisis de Puestos", aunque dirieran literalmente, existe un alto grado de similitud, ya que en todas el objetivo principal será el de tener una descripción verídica y sus relaciones con los demás puestos y empleos.

Una definición completa y concisa es la ofrecida por el U.S. Employment Service quien la define así:

"Análisis de Puestos es la operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con otros puestos de la misma. Empieza con un análisis de los trabajos para obtener descripciones, en medio de algún sistema diseñado para determinar el valor relativo de los puestos, o grupos de puestos. También incluye el avalúo de estos valores, estableciendo los salarios máximo y mínimo para cada grupo de trabajos, con base en su valor relativo. La operación termina con la revisión final del sistema de salarios resultante." (4)

-
- (2) Personnel Management, Walter Vill Scott, Edit. McGrawhill, 6a Ed. 1961, Pag. 140
 - (3) Leon C. Megginson, Personal a Behavioral Approach to Administration, Richard D. Irwin Inc., 1972, Pag.413.
 - (4) U.S. Employment Service, Industrial Job Evaluation Systems, Occupational Analysis Branch, October 1947, Pag. 19.

1.3 Objetivos de la Evaluación de Puestos

Todas aquellas empresas que adoptan un sistema de evaluación de puestos, por lo general esperan varios objetivos y estos son los siguientes:

a) Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos; la evaluación incluye algunos componentes principales, tales como la obtención de los aspectos principales de los puestos, su análisis, el ordenamiento de estos elementos en descripciones de puestos, el estudio de éstos, la valuación de los puestos a través de algún método de tasación y por último el avalúo de los puestos de acuerdo con la valuación; (5)

b) Determinar una base sólida para la administración de sueldos y salarios dentro de la compañía a través del uso de los métodos y técnicas adecuadas. La técnica misma, por supuesto; no debe traducirse en un fin, más bien los métodos se deberán diseñar para realizar las políticas de compensación y ayudar a los directivos a resolver los problemas de la remuneración;

c) Proporcionar datos e información suficientes para poder establecer una estructura de salarios comparables a la de otras compañías concurrentes al mismo mercado de mano de obra, en virtud de que posee una serie de puestos que contienen determinadas demandas de mano de obra y sin contar con una estructura de salarios no podrá competir con otras empresas, ocasionando esto que no pueda obtenerse la suficiente mano de obra para cubrir todos sus puestos en una forma adecuada;

d) Permitir a la administración general medir y controlar con mayor precisión sus costos de personal;

e) Servir de base para negociaciones con los sindicatos existentes en la localidad o distrito en que se encuentre instalada la empresa. La administración debe tomar ciertas medidas definidas para obtener el apoyo necesario del sindicato, es decir, se informará al sindicato de los propósitos de la evaluación y de los procedimientos que se seguirán;

f) Ayudar a la selección, colocación, ascenso, transferencia y capacitación del personal. En consecuencia se reducirán las quejas y la rotación del personal, aumentando así la moral de los trabajadores y mejorando las relaciones obrero-patronales

(5) Chrudden & Sherman, Administración de Personal 1a. Edición 1965, Pag. 624, C.E.C.S.A.

y g) Aclarar funciones, autoridad y responsabilidad, lo que a su vez, ayuda a la simplificación del trabajo y eliminación de operaciones duplicadas, es decir, determinar hasta donde tiene un puesto la autoridad suficiente para decidir algún curso de acción que afecte a la organización y en que grado responde de los actos efectuados. (6)

1.4 Ventajas de la Evaluación de Puestos

Se ha escrito mucho acerca de los valores que se pueden obtener usando este procedimiento, pero basta decir que las ventajas sobrepasan a las desventajas.

A continuación se enumeran las ventajas de este procedimiento:

- 1.- Proporciona a la compañía un procedimiento sistemático para determinar el valor relativo de los puestos de la compañía, en base a la información que contiene la descripción del puesto;
- 2.- Ayuda a mejorar el conocimiento que tiene el empleado sobre las políticas y las prácticas de remuneración de la compañía y con esto, permite que el empleado este -- consciente de los esfuerzos de la empresa por tratarlo con más justicia (7)
- 3.- Contribuye al desarrollo de mejor información acerca de las relaciones entre los diferentes puestos a nivel de dirección;
- 4.- Ayuda al desarrollo de las líneas de autoridad y promoción del personal que ocupa dichos puestos;
- 5.- Contribuye a desarrollar una justa y equitativa escala de sueldos, especialmente para nuevos empleados;
- 6.- Determina las limitaciones del valor relativo de cada trabajo de la organización y también sirve como base para determinar incrementos de sueldos del personal existente; y
- 7.- Proporciona información para determinar las calificaciones necesarias para selección, promoción, descenso, cambios de puestos ó transferencias.

(7) Dale Yoder, Manejo de Personal y Relaciones Industriales, 2a. Edición 1960, Pag. 5 C.E.C.S.A.

2 Estudio Técnico de la Evaluación de Puestos

2.1 El Análisis de Puestos

La técnica conocida con el nombre de "Análisis de Puestos", es la respuesta a la necesidad de las empresas para poder organizar sus trabajos, conociendo lo que "cada trabajador está haciendo en su trabajo", así como los requerimientos y aptitudes que se necesitan para hacerlo bien.

El análisis de puestos es el primer paso para la definición de los requerimientos de energía humana.

Un puesto es un resumen de tareas, deberes y responsabilidades. Las obligaciones y responsabilidades de un puesto vienen a ser las de los empleados que desempeñan ese puesto en especial.

Un puesto es un grupo de posiciones que trae como consecuencia deberes, habilidades, conocimientos y responsabilidades.

El análisis de puestos es el procedimiento a través del cual se van descubriendo y registrando los hechos con respecto a cada puesto.

Una descripción del puesto es una descripción sistemática de los informes provenientes de las notas registradas en el reporte del análisis de puestos.

Una especificación del puesto es un producto del análisis de puestos y que se refiere a las características personales que son necesarias para cubrir un puesto. Ya que un puesto forma parte de una organización, responsabilizando al individuo que lo ocupa, resulta una unidad organizacional importante. El puesto además, proporciona el medio para dividir y asignar responsabilidades y autoridad que serán ejercidas por las personas que ocupen éste.

La localización del puesto dentro de la organización proporciona una medida de valor relativo en comparación con otros puestos dentro de su departamento, proporcionando también un medio para adquirir autoestimación.

2.2 Los Instrumentos del Análisis de Puestos

Los instrumentos del análisis de puestos son:

Informe del Análisis de Puestos

Ficha de Requerimientos de Puestos

Métodos de Análisis de Puestos

A.- El Informe del Análisis de Puestos.- Este aspecto es importante debido a que se debe proporcionar con suficiente claridad para obtener la confianza tanto de la gerencia como de los trabajadores, en virtud de que son éstos quienes serán afectados positivamente o negativamente por el análisis por lo tanto es necesario proporcionar:

- 1.- Todos los datos necesarios con integridad y precisión;
- 2.- Los elementos objetivos constitutivos del trabajo; y
- 3.- Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

Por otro lado, habrá de contar con la aprobación de la gerencia, ya que como técnica de administración de personal, se requiere el convencimiento de los niveles gerenciales, de que se obtendrán resultados óptimos. Habrá necesidad de presentar el análisis como una inversión, haciendo cálculos de costo, listando los beneficios directos e indirectos.

Se diferenciarán los tipos de análisis de puestos dependiendo de la finalidad que se les de, entre los más importantes se pueden mencionar las siguientes:

- 1.- El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas actuales de trabajo;
- 2.- El que se hace para orientar a la selección y reclutamiento del personal;
- 3.- El análisis que se formula con el objeto de adiestrar al trabajador; y
- 4.- El que se elabora con la finalidad de servir de base a la valuación de puestos.

Sin la cooperación de los trabajadores, es bastante difícil realizar un buen análisis de puestos y en consecuencia sus beneficios son muy limitados. He aquí la necesidad de convencer al personal de la utilidad y finalidad del análisis de puestos.

B.- Ficha de Requerimientos de Puestos.- En este punto se consignarán los requerimientos mínimos para que el puesto sea e-

ficientemente desempeñado, los que, refiriéndose a trabajadores, no se relacionan esencialmente a la persona, sino que especialmente a cualquiera otra que ocupe el puesto.

En las técnicas de administración de personal, estos requisitos reciben el nombre de factores. Y todos aquellos que se utilicen deberán ajustarse a las cuatro categorías que son:

Habilidad

Esfuerzo

Responsabilidades

Condiciones de Trabajo

En el grupo que corresponde a habilidad hay diversas subdivisiones como: adaptabilidad al puesto,; aptitud analítica; precisión; conocimiento de equipo; herramientas; etc.

La categoría de esfuerzo contiene los siguientes factores: atención, esfuerzo físico-mental; tensión nerviosa, etc.

La responsabilidad bien puede referirse a: calidad, cantidad datos confidenciales etc.

En las condiciones de trabajo se refiere fundamentalmente a las condiciones que imperan en el medio ambiente, externas e internas.

C.- Métodos de Análisis de Puestos.- Estos métodos se resumen principalmente en tres:

La encuesta por cuestionarios

La entrevista

La observación

1.- El método de encuesta por cuestionario. En este método la información sobre un trabajo determinado se obtiene a través de las respuestas que da el trabajador, al supervisor, ó a ambos a una serie de preguntas que cubren todos los aspectos de un trabajo.

Las ventajas que presenta este método son:

Una mayor rapidez en la obtención de informes acerca de un trabajo.

Una mayor participación de los trabajadores en la resolución del cuestionario y

Proporciona a las personas que contestan el cuestionario, - una visión global e integral del trabajo.

Sus desventajas son:

La elaboración del cuestionario es bastante difícil

La interpretación de este en una forma consistente es labo-

riosa de obtener;

No se obtiene una información completa;

Debido al nivel de ciertas personas es complicado de resolver; y

Debido a la cantidad de correcciones en la información se necesitaría demasiado tiempo.

Una empresa que utiliza este método, deberá elaborar sus propias formas de cuestionarios, el trabajo de crear dichas formas es responsabilidad del director del programa. (8)

2.- La Entrevista.- Esta técnica de análisis se lleva a cabo en dos partes; la primera es una entrevista personal con el trabajador o con el supervisor, con el objeto de obtener la información respectiva; la segunda parte es una observación del trabajo desarrollado en las condiciones normales.

El método de entrevista ha alcanzado una gran popularidad entre las empresas por las ventajas que se obtienen, que son:

Se obtiene completa la información referente al trabajo;

Elimina la necesidad de que los empleados describan su trabajo, que en ocasiones es difícil de explicar;

Se evita que los trabajadores utilicen sus horas de trabajo para resolver el cuestionario;

Permite que al analista valúe con mayor precisión el trabajo, en virtud de que lo complementa la observación;

Se uniforman los criterios; e

Informa directamente al empleado sobre la importancia de su labor. (9)

Las desventajas que le son inherentes a este método son:

Requiere de mucho tiempo y es costoso.

3.- La Observación.- Este método es el menos solicitado cuando se utiliza individualmente, pero permite recabar datos con mayor intensidad y viveza.

Es comúnmente usado junto con el método de entrevista, ya que proporciona una mayor información del puesto que se analiza.

Durante la observación es conveniente que se tome nota de los hechos que ocurran, puesto que al finalizar el análisis es difícil que se recuerden todos con claridad. (10)

(8) E. Lanham Op. cit. pag. 166

(9) E. Lanham Op. cit. pag. 180

(10) Agustín R. Ponce, el Análisis de Puestos, 5a Ed. Edit. Limusa pág. 20.

2.3 Los Métodos de Evaluación de Puestos

En la actualidad se conocen cuatro métodos de evaluación, y éstos se dividen en dos grupos fundamentales que son:

- Métodos o Sistemas Cuantitativos; y
- Métodos o Sistemas No Cuantitativos.

Dentro de los métodos no cuantitativos encontramos a: 1/ El Método de Grados ó Clasificación; y 2/ El método de Gradación. - Estos métodos se denominan no cuantitativos porque en su proceso de evaluación y análisis no intervienen puntos, rangos o escalas de ninguna clase, es decir, no cuantifican al puesto, sino que - simplemente ordena los puestos, como en el caso del Método de Gradación, ó bien establece clases o grupos de puestos, como en el caso del Método de Clasificación.

Los métodos cuantitativos son: 1/ El método de comparación de factores; y 2/ El Método de puntuación. Estos métodos tienen la característica de que ya intervienen puntos, escalas, valoraciones, etc., los cuales sí cuantifican a los puestos estudiados en relación con los demás que existen dentro de la empresa.

Si bien cada uno de los métodos de evaluación de puestos tienen sus propias leyes, es notorio que existan una serie de elementos comunes para todos los sistemas. (11)

A.- Método de Gradación (Rankins Method)

1.- Definición.- Este fué el primer método que se utilizó - en la evaluación de puestos, pero ahora es el menos solicitado, debido principalmente a que sus ventajas son numerosas y a la aparición de nuevos métodos mejores.

A este método también se le conoce como Método de Jerarquización ó de Ordenamiento de Empleos, ya que consiste en una descripción sucinta de cada uno de los puestos de la empresa y sobre esa base, ordenan según el orden de importancia de cada uno.

En las grandes organizaciones comienzan primero por ordenar los puestos por servicio, para enseguida pasar a los niveles de la empresa, donde los diversos ordenamientos parciales se combinan y se comparan. Al mismo tiempo que se establece esta gradación, los miembros del comité de evaluación se guiarán por los informes proporcionados por el análisis de puestos, sobre todo - cuanto a: La dificultad y el volumen de trabajo, responsabilidades, conocimientos, habilidades y experiencias necesarias así co

(11) Chruden & Sherman, Op. cit. pág. 326.

no las condiciones de trabajo.

- 19 -

Dos métodos de gradación son posibles:

a.- Por medio de clasificación y numeración de tarjetas en las que existe un resumen del puesto; y

b.- Por comparación de pares

Una vez puestos mediante una jerarquización se dividen en grupos ó clases a los cuales se les atribuye un nivel mínimo y máximo de salario.

Esos niveles de salarios se definen teniendo en cuenta los resultados obtenidos de una encuesta de salarios locales de la industria.

La jerarquización de puestos debe hacerse sin tomar en cuenta los salarios que actualmente se paguen, la eficiencia de los trabajadores y el nivel tradicional del puesto en la organización.

2.- Ventajas y Desventajas.

- 1.- Por su sencillez es relativamente fácil de usar en cualquier momento;
- 2.- La gradación, jerarquización ú ordenamiento de los puestos es mucho más rápida, independientemente si se toma en cuenta o no la cantidad de puestos a evaluar;
- 3.- Respecto al costo puede decirse que es muy bajo;
- 4.- Para poder determinar una gradación correcta no se cuenta con las normas definidas concretas, lo cual origina que dicha gradación sea arbitraria y a juicio de los calificadores;
- 5.- Este ordenamiento tiene el inconveniente de que es demasiado superficial, ya que al no considerar los detalles que integran un puesto carece de la información necesaria al respecto de los factores fundamentales por los cuales está formado el puesto;
- 6.- En el caso de puestos similares puede haber una confusión, p.e., si se habla de un puesto determinado pero se está haciendo referencia a otro, no se logrará una perfecta descripción del puesto;
- 7.- Para poder llevar a cabo correctamente el ordenamiento se necesita que todos los calificadores conozcan a fondo todos los puestos y encontrar a calificadores con tales cualidades es bastante difícil.

- 8.- A medida que van aumentando tanto el número de puestos, como el número de complejidades de los mismos, se va haciendo más difícil de operar;
- 9.- El ordenamiento no indica el nivel de pago o remuneración para cada uno de los puestos; y
- 10.- Por otro lado, se puede dar el caso de que los calificadores no estén calificando al puesto, sino que podrían estar evaluando a las personas que ocupan dicho puesto.

Es de hacerse notar que éste método cuenta con más desventajas que beneficios, por lo cual en la actualidad, aunque es usado por algunas compañías, sobre todo pequeñas, es generalmente considerado como muy poco satisfactorio para el análisis de puestos.

3.- Procedimiento.

Técnicas para la evaluación de puestos.- Si se emplea este método para el análisis de puestos, lo más recomendable es la creación de un comité de evaluación, con el cual se obtiene que la responsabilidad de la evaluación recaiga en más de una persona, con el fin de evitar hasta donde sea posible todo tipo de malentendidos. Dicho comité estará formado por las siguientes personas:

- El jefe de personal;
- Los gerentes departamentales;
- Personas de reconocida importancia moral, con amplio conocimiento de la empresa;
- Representantes de la empresa; y
- Representantes del sindicato.

Ahora bien, una vez integrado el comité, el procedimiento de evaluación puede llevarse a cabo en tres diferentes maneras a saber:

1.- Por Comité Reunido.- Como su nombre lo indica, las personas integrantes del comité son citadas a una reunión, en la cual se les darán los puestos a evaluar, iniciando inmediatamente las discusiones para la determinación de los valores a asignar a los puestos.

2.- Por Comité No Reunido.- En este caso, a los integrantes se les entregarán las descripciones de los puestos, pero con la variación de que dichos integrantes no se encontrarán reunidos en un lugar determinado, sino que evaluarán las descripciones y

las entregarán al funcionario en jefe, el cual sacará un promedio general de cada puesto y después se citarán a reunión para que se den a conocer los resultados. En caso de objeción, se discutirá hasta llegar a un acuerdo.

3.- Por Comités y Subcomités.- Este procedimiento se utiliza cuando el número de puestos a evaluar es demasiado elevado.

Una técnica conocida con el nombre de global, consiste en tomar al puesto como un todo. El calificador recibe un juego de descripciones, una para cada puesto a calificar; las descripciones son estudiadas y analizadas y en base a éstos análisis se determinan las cualidades y requisitos mínimos del puesto y en este caso se van ordenando los puestos de acuerdo a sus requisitos con lo cual se obtendrá un ordenamiento en el cual el puesto que necesita más requisitos y posee mayores cualidades que los demás, se encontrará en la parte superior y se irá descendiendo hasta llegar al puesto con requisitos y cualidades mínimas.

Para una mejor evaluación, se deberán hacer hasta tres calificaciones de los mismos puestos y con los mismos calificadores, sólo que entre cada calificación se tendrá un intervalo de dos o tres semanas; al concluir con la tercera calificación se sumará a las anteriores y se obtendrá un promedio, el cual determinará la posición final del puesto en la escala general.

Una pequeña variante de la técnica anterior es el uso de tarjetas, en las cuales vienen los puestos y una breve descripción del mismo; el calificador ordenará las tarjetas de mayor a menor en base al orden de importancia de los puestos.

La comparación por pares es una técnica que puede decirse que es un derivado de la anterior, sólo que los puestos evaluados se comparan de dos en dos con todos los demás, para obtener un buen resultado se puede utilizar un cuadro como el que se muestra en la figura 2; y de acuerdo con las puntuaciones de la columna de la derecha, se deduce finalmente el orden de los puestos, siempre de mayor a menor.

Otis y Linkart, en su libro de Valuación de Puestos tienen un sistema semejante al anterior, sólo que en vez de utilizar un cuadro, listan los puestos comparándolos con todos los demás y según las diferencias de valor entre los puestos se van subrayando aquellos que sean superiores a su pareja, al finalizar se pondrá en primer lugar aquel puesto que haya obtenido más subrayadas en las listas de comparaciones y así sucesivamente hasta lie

FIGURA No. 2

PUESTOS	A	B	C	D	E	F	G	PUNTOS
A								
B								
C								
D								
E								
F								
G								

Cuadro para la comparación por pares

Fuente: Evaluación de Tareas y Administración de Remuneraciones; Jaime Maristany, Capítulo V, Pág. 72

gar al que haya obtenido más; como puede verse, los resultados finales de esta técnica y los de la anterior difieren en su ordenamiento, debido a que son exactamente opuestos, es decir que -- mientras el primero es de mayor a menor, el de Otis y Linkart es de menor a mayor y siempre listados de arriba hacia abajo.

En cualquiera de los procesos descritos anteriormente y en cualquiera de las técnicas utilizadas, siempre se hace necesaria la integración final de las calificaciones las cuales provendrán de los integrantes del Comité.

Para tal efecto se puede utilizar una forma como la mostrada en la figura 3, para lograr la integración de las calificaciones.

En dicho cuadro podemos observar que el coordinador general transcribe el ordenamiento de cada calificador con lo cual aplicando la fórmula simple de:

$$\frac{\text{Puntos Obtenidos}}{\text{Número de Evaluadores}} = \text{Promedio}$$

se obtendrá el promedio general de ordenamiento del Comité, el cual se someterá a discusión, y si no se tiene alguna discrepancia, se convertirá en ordenamiento definitivo.

El objetivo básico de la integración de las calificaciones, tanto individuales como departamentales es doble; porque permite: presentar sólo una lista con el orden de importancia de los puestos de toda la compañía, y establecer una base de equidad -- tanto vertical como horizontal entre los distintos departamentos.

Para llevar a efecto ambos objetivos, se emplea una hoja de trabajo en la cual se colocarán los puntos de cada departamento. Cuando se hayan analizado todas las clasificaciones funcionales y se hayan hecho todos los cambios pertinentes, se colocarán todos los puestos sin excepción, en una hoja de trabajo, con el objeto de hacer las comparaciones tanto verticales como horizontales. (Ver Figura 4)

Hoja de Ordenamientos									
PUESTO	Evaluadores							Total Puntos	Pro medio
	A	B	C	D	E	F	G		
A									
B									
C									
D									
E									
F									
G									
H									
I									
J									

Hoja de Integración de Calificaciones

FIGURA No. 4

Posicion	D e p a r t a m e n t o s		
	Contab.	Compras	Producción
1			
2			
3			
4			

Hoja de Trabajo para la Comparación de Gradaciones
Departamentales.

Fuente: Valuación de Puestos, E. Lanham, Capítulo 5
Pág. 88

B.- Método de Evaluación por Distribución de Puestos en Clases Predeterminadas (Classification Method).

1.- Definición. Al contrario del método anterior, los grupos o clases de puestos se determinan de antemano, así como los salarios de cada clase. Se define por escrito cada tipo de empleo que debe entrar en cada grupo o clase.

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

- a.- Establecer una serie de grados o categorías de ocupación;
- b.- Elaborar una definición para cada una de estas categorías; y
- c.- Clasificar y agrupar los puestos de acuerdo a los grados y definiciones anteriores.

Los sistemas de clasificaciones de puestos se inician con una perspectiva total de los puestos como una base para su identificación dentro de amplias clases de salarios. Se prepara una especificación general para cada clase, en la cual se indicará los tipos de trabajo y responsabilidad que se incluirán en ella.

Una de las primeras aplicaciones de este método fue realizada en la Westinghouse Electric Corporation. (12)

La descripción de cada una de las clases de puestos, constituye una escala contra la cual se comparan las especificaciones de los diferentes puestos. El número de clases de puestos que se establezcan dentro de un sistema de clasificación, dependerá de las políticas de la compañía y del número y tipo de puestos clasificados.

Generalizando, el principio básico sobre el cual se apoya éste método, considera que dentro de una categoría de puestos — existen diferencias en los niveles de responsabilidad, funciones y habilidades ejercidas en cada puesto. Una vez identificadas estas diferencias, se pueden expresar en términos de grados definidos, ordenados a partir de los requisitos mínimos dentro de la categoría hacia los requisitos máximos.

2.- Ventajas y Desventajas. Entre las más importantes se pueden mencionar las siguientes:

- a.- Por su sencillez es fácil de aplicar, ya que no requiere de una técnica depurada;

(12) Westinghouse Electric Corporation Inc., Relations Manual, Enero 10, Parte 1, Sección 1, Pág. 4

- b.- Así mismo, es fácil de entender dada su facilidad de -- aplicación y se puede asimilar con rapidez;
- c.- No presente problema alguno para llevarlo a cabo; y
- d.- Los resultados obtenidos con este procedimiento son aceptables.

Pero como toda ventaja trae como consecuencia ciertas des--ventajas, éste método presenta las que a continuación se mencionan:

- a.- Al no tomar en cuenta los componentes del puesto, se -- puede hacer una clasificación incorrecta;
- b.- No se lleva control sobre el valor exacto que se le ha asignado para poder determinar su posición;
- c.- Hay algunos puestos que pertenecen a dos o más clases, lo cual es un obstáculo para la perfecta clasificación;
- d.- No todos los clasificadores conocen todos los puestos a evaluar y por otro lado, es difícil encontrar personal capacitado para conocer todo tipo de puestos; y
- e.- Las descripciones son difíciles de hacer, puesto que se toma en cuenta al puesto en forma global y no se basan en sus partes componentes.

Este sistema basa su funcionamiento sobre un comité, aunque existen ciertas empresas que prefieren que la responsabilidad recaiga sobre una sola persona. En el caso de que sea responsabilidad de una sola persona, su revisión se encargará a un comité.

3.- Procedimiento.

La mecánica de este procedimiento es fácil. Después de la - designación del responsable, se procede a la descripción de los puestos de que se trate. Acto seguido, se discutirán lasubicaciones de cada uno de los puestos en la categoría que se suponga -- sea la más conveniente.

Para que las clases puedan llevar a efecto el objetivo para el cual fueron elaboradas, es necesario analizar ciertos facto--res y problemas pertinentes como son:

a.- El tipo de puestos que se van a incluir dentro de la valuación, debido a que en ciertas empresas pueden contar con puestos importantes, pero que no intervienen directamente en la operación de la empresa. Por ejemplo; los puestos de supervisión y de no supervisión, cual de los dos va a ser incluido.

b.- La categoría de los puestos debe determinarse dado que en algunas organizaciones, además de incluir los puestos de su--

pervisión y de no supervisión, incluyen los puestos de dirección;

La decisión que establece el tipo y categoría de los puestos que van a ser incluidos en la valuación puede ser tomada ya sea por el director del programa y su comité consultivo ó por el comité general.

El paso siguiente dentro de este procedimiento es decidir - el número de clases que se van a necesitar; por lo general habrá que preparar una escala para cada tipo principal, ya que las funciones, obligaciones y requisitos para cada puesto son muy variables de grupo a grupo, por lo cual no se podrá tener una escala que sirva para medir a todos los puestos.

Normalmente el número de clases necesarias aumenta conforme se incrementa la amplitud de la categoría de puestos por calificarse.

La práctica generalmente aceptada es aquella que limita al número de clasificaciones a un grado mucho mayor que el que se utilizó en los principios de la valuación de puestos. Entre las empresas que utilizan este sistema hay variación en la cantidad empleada de clases o categorías; pues oscilarán de cinco hasta treinta o más, lo cual complicará la diferenciación entre clase y clase, debido a que dichas diferencias, importantes para la clasificación, serán cada vez menores hasta desaparecer por completo, dando por resultado que se desvirtúen las clases.

Así mismo, la cantidad de categorías que se vayan a utilizar, dependerá principalmente del monto total de los puestos a evaluar, ya que puede decirse que existen categorías superiores, categorías inferiores y categorías inmediatas, lo que originará que se amplíe la cantidad de categorías a medida que el universo a evaluar se acrecente.

A continuación se muestran dos casos que son los más representativos para la determinación del número de categorías.

El primero es un ejemplo de cómo dividió la Westinghouse -- Electric Corporation a su personal: (13)

Categoría 1.- No Calificados (Manuales)

En este grupo se encuentran empleados de oficina en su mayor parte; requisitos: precisión y confianza, no es necesaria una gran experiencia

(13) Jaime Maristany, Depto de Gobierno de E.U.A., Centro Regional de Ayuda Técnica AIL, 1a. Edición, Ediciones Contabilidad Moderna, Argentina, Pág. 83

Categoría 2.- Calificados (Especializados)

Sigue en este grupo una gran mayoría de oficinistas, pero reúnen los requisitos de precisión, confianza y experiencia.

Categoría 3.- Interpretativas

En este grupo los puestos requieren de habilidad para poder clasificar el trabajo y además poner en práctica los procesos establecidos. La mayor parte de los puestos carecen de mando, pero los puestos superiores dentro de esta categoría implican vigilancia y jefatura, además del ejercicio de un trabajo similar al de sus subordinados que quedan bajo su mando inmediato.

Categoría 4.- Creativos

Los puestos de este grupo poseen un mando medio dentro de un determinado campo de actividad, como por ejemplo: Ingeniero de Diseño, Vendedor, Jefe de Grupo, etc.

Categoría 5.- De Dirección

En un sentido estricto, se puede decir que las funciones -- que desempeñan dentro de esta categoría son las de dirección, -- que pueden ser por ejemplo: las del superintendente en jefe, jefe general de taller, jefe de ventas locales, etc.

Categoría 6.- Administrativos

Dentro de esta categoría de puestos, estos implican grandes responsabilidades tanto de dirección como de supervisión o de carácter general. En todas aquellas organizaciones de tipo funcional, comprenden puestos de dirección, de división, jefe de ventas del distrito, jefe de compras, jefe de mantenimiento industrial, etc.

Categoría 7.- Políticas de la Empresa

Como su nombre lo indica, los puestos de este grupo corresponden a los de los encargados por elección, de establecer las políticas generales de la empresa.

Otro ejemplo corresponde al utilizado por el Servicio Civil de E.U.A., implantado en 1949 a través de "La Acta de Clasificación" la cual derogaba una ley anterior a 1923.

Este manual es el más importante que existe; divide al personal civil en 18 categorías y les asigna una clave GS y un número correspondiente del 1 al 18 sucesivamente, estas categorías -- son las que a continuación se enumeran:

GS 1.- Agrupa puestos con poca o sin iniciativa, su trabajo se desempeña bajo control inmediato, contiene trabajos rutinarios, tareas técnicas elementales en cualquier aspecto; profesio

nal, técnico o científico.

GS 2.- Sigue agrupando tareas rutinarias, pero se requiere de cierta formación o experiencia; el trabajo puede constituir una actividad técnica subordinada y de un alcance limitado.

GS 3.- En este grupo se necesita entrenamiento o experiencia, interpretación de las políticas.

GS 4.- Tareas de control inmediato o general, existe cierta responsabilidad y dificultad, necesita iniciativa, instrucción y experiencia determinadas.

GS 5 y GS 6.- En estos dos grupos puede decirse que no existe división alguna, puesto que son bastante semejantes uno del otro; la tarea se ejecuta bajo control inmediato, ofrece pocas --oportunidades de aplicar iniciativas propias, trabajos sencillos y elementales, pero requiere formación profesional, científica ó técnica. Equivalente a graduados de Universidades o Colegios de prestigio.

GS 7.- El puesto requiere de trabajo considerable dificultad y responsabilidad, bastante experiencia, conocimientos de --procedimientos, práctica, etc., además, existe una considerable posibilidad de usar el propio juicio.

GS 8.- Puestos bajo supervisión general, trabajos difíciles y de gran responsabilidad, dentro de determinados campos técnicos.

GS 9.- Esta categoría tiene las mismas bases que la anterior, sólo que además de la dificultad y responsabilidad, necesita de una larga especialización, profundos conocimientos de una profesión práctica o teórica, bastante posibilidad de utilizar --el juicio propio.

GS 10.- En este grupo de puestos se necesita responsabilidad y conocimientos.

GS 11.- Se incluye el concepto de la supervisión general administrativa y se exige un profundo conocimiento del tema; una amplia experiencia y capacidad.

GS 12.- Basándose en la categoría anterior, incluye casos de mayor responsabilidad de ejercicio del propio juicio, trabajos --de muy alta dificultad y responsabilidad.

GS 13.- Admite puestos que suponen una responsabilidad y dificultad mayores que en la categoría anterior.

GS 14.- Requiere de una extraordinaria responsabilidad debi

do a la gran dificultad, mantiene los mismos requerimientos que en las categorías anteriores.

GS 15.- Supone puestos con una muy amplia posibilidad de uso del juicio.

GS 16.- En esta categoría el juicio interviene en una amplitud poco usual a nivel de planificación de trabajos de proyección nacional.

GS 17.- Las cabezas de despacho que son más importantes, en virtud de la profuncidad, influencia, conocimientos y experiencias adquiridas con el transcurso del tiempo.

GS 18.- En esta categoría se incluyen todo tipo de ocupaciones que reunan los siguientes deberes:

- a.- Actuación del jefe en un despacho de gran posición;
- b.- Planeación y ejecución de programas de caracter técnico, profesional o científico; administrativo o fiscal; y ambos con un grado superior de dificultad, importancia y responsabilidad, con requisitos de gran experiencia y pericia.

Como puede verse, esto resultaría un programa demasiado amplio para ser utilizado en una empresa, pero se advierte que es un programa bien estructurado. (14)

Ahora bien, sea cual fuere el sistema que se vaya a utilizar, una vez determinado el número de clases, categorías o grupos, se puede iniciar la escala de calificaciones.

Para la redacción de las escalas, existen dos alternativas, que son tomadas como base para la redacción de las definiciones de cada grupo:

La primera consiste en que todos los puestos de una sola categoría a analizar, se agrupen en pequeños conjuntos aproximados de acuerdo a sus funciones, responsabilidades y requisitos, ya que se encuentren agrupados; las características representadas en los puestos de cada grupo se deben identificar y enumerar, de manera que la estructuración de la escala sea continua para cada nivel, hasta que se seleccione la frase adecuada y definitiva -- que establezca las diferencias entre los diferentes grupos.

La segunda alternativa no toma en cuenta esta agrupación inicial, sino que estudia las descripciones de los puestos, igual

(14) John A. Patton, Job Evaluation, Text and Cases, 1a. Edición Madrid, Ediciones Rialp, Pág. 107.

que en la técnica mencionada anteriormente, estableciendo frases distintas, tomando en cuenta la categoría completa de los puestos. En la estructura resultante, se analizan y agrupan las frases que caracterizan el nivel más bajo de los puestos, inmediatamente las del nivel superior y así sucesivamente, con todos los puestos de la categoría.

La redacción de las descripciones de los grados, debe ser clara, concisa, sencilla y concreta, evitando todo tipo de frases superfluas y debiendo iniciar cada frase con el verbo funcional en presente.

Otra buena técnica para la aclaración del nivel representado en la descripción de cada grado, es mencionar como ejemplo los nombres de los puestos clave que se encuentren en el nivel analizado.

Normalmente, es deseable que la escala sea examinada y revisada por personas diferentes a quienes la redactaron. Aunque la escala esté en uso, un punto de vista nuevo puede mejorarla, al modificar aspectos que requieren mayor claridad. Esto originaría que se realicen cambios que facilitarían el entendimiento y la precisión en la calificación.

Merril R. Lott en 1926, fué el primero que diseñó un sistema de puntuación. Los planes actuales se derivan básicamente -- del sistema ideado por Lott. Aunque constantemente ha sido alterado, modificado y transformado, es el método más utilizado en los Estados Unidos de América.

1.- Definición.- Este método hace un estudio analítico del puesto y toma en cuenta sus partes componentes, con lo cual se obtiene una comparación, logrando con este una mejor comprensión del puesto.

La división de un puesto en sus partes componentes se hace posible con el uso de una escala, formando ésta con los factores comunes a todos los puestos.

La escala debe ser lo suficientemente elástica para poder prever los contratiempos que se pueden presentar, como por ejemplo: ciertos puestos en relación a otros, requerirán niveles diferentes de educación, cultura, etc., o sea que la cantidad específica de requisitos no es general para todos los puestos dentro de la clase, por lo tanto se hace necesario el uso de una medida para determinar el grado en que cada factor se encuentra en el puesto.

Para poder proporcionar esta medida, se establecen una serie de grados para cada factor con el objeto de poder establecer las diferencias y los requisitos de los puestos que se calificarán con la escala, y a cada uno de los grados de cada factor se le asignará un valor determinado en puntos.

En otras palabras, la escala de puntuación no solo proporciona un medio de analizar los puestos parte por parte, indicando el grado en que cada parte se encuentra, sino que además permite adicionar un valor específico a cada parte integrante del puesto.

La escala de puntuación es el primer medio satisfactorio para realizar un estudio analítico y detallado de los puestos, con lo cual se logra que el calificador mida un puesto en todas sus partes componentes contra la escala.

A cada factor que se aproxime más a la descripción de los requisitos del puesto, se le designará un valor en puntos correspondiente al grado seleccionado y sumando la totalidad de valores en puntos de cada factor y de cada grupo, se obtendrá

el valor final en puntos del puesto.

2.- Ventajas y Desventajas.

Las desventajas inherentes a este método son:

- a.- No tiene flexibilidad; aunque la simple comparación entre los puestos es tan flexible que puede decirse que no tiene límites; pero no se analizan los componentes del puesto, ya que este análisis supone el uso de parámetros establecidos, pero debido a la constante evolución de la tecnología, puede que estos parámetros sean insuficientes después de cierto tiempo;
- b.- Los factores se eligen de un modo arbitrario;
- c.- Requiere de tiempo y dinero, pero esto depende fundamentalmente de los procesos que se pretendan seguir para la obtención de resultados satisfactorios, ya que mientras más complejos sean estos procesos, más tiempo y dinero se invertirá en éstos; y
- d.- Requieren de analistas con experiencia.

Este método cuenta con las ventajas que se enumeran a continuación:

- a.- Exactitud, se ha demostrado en la práctica que este es el método más exacto debido a la utilización de puntos para cada factor integrante del puesto;
- b.- Se puede obtener una diferenciación entre la evaluación y la remuneración. Logrando con esto diferenciación y que ninguno de los dos influya en el otro, permitiendo además manejar la remuneración tomando en cuenta, para determinar niveles generales, las situaciones del mercado, de la empresa, etc., con una mayor fluidez;
- c.- Permite la determinación de categorías; esto ayuda no sólo al establecimiento de una administración de remuneraciones, sino que también sirve de base para una adecuada planeación; y
- d.- Es más objetivo. En algunas ocasiones se asegura que es un método científico.

La responsabilidad de la construcción de la escala siempre tendrá que recaer en alguien y ese alguien bien puede ser, un comité o una persona especializada, auxiliada por un comité. Pero lo esencial de todo, es que sea aceptada la escala, sea cual fuere el responsable de laborarla y que dicha escala se acepte

como un medio preciso para la calificación de puestos.

Existen autores que básicamente recomiendan la creación de un comité general, para que sea sobre éste en quien recaiga la responsabilidad, alegando como primer punto, que aunque un individuo pueda tener toda la información necesaria acerca del puesto no tendrá un conocimiento profundo acerca de la empresa y su funcionamiento.

Por el contrario, existen autores que no consideran necesaria la creación de un comité general para la elaboración de la escala, debido a que, toman al puesto globalmente y no toman en cuenta sus partes componentes. Por otro lado, consideran que -- los comités nunca llegan a conocer los puntajes de los puestos, además, de que quienes apoyan la constitución de un comité, no creen conveniente que los integrantes de éste conozcan los puntos que corresponden a cada grado, con el fin de que no se vea influido en la evaluación; pero con esta medida se está limitando en una gran proporción toda la acción del comité.

Ahora bien, cualquiera de los miembros del comité que sea bastante hábil en el manejo de las matemáticas, podrá deducir el valor de los grados y de los factotes, através de los resultados obtenidos con un grupo de puestos.

3.- Procedimiento.- Cualquiera que sea el camino a seguir, habrá quetomar en cuenta las anteriores observaciones.

Este sistema permite un manejo puramente profesional del problema, en vez del típico manejo por interés propio de la empresa, que es el resultado del trabajo de un comité.

El sistema de evaluación por puntos trabaja esencialmente sobre la base de un manual de evaluación.

Este manual puede ser desarrollado particularmente por cada empresa o puede ser tomado de otra empresa que ya lo haya -- utilizado con éxito.

Dicho manual deberá comprender una serie de factores junto con sus definiciones; a cada factor se le asignarán diferentes grados de importancia y cada grado contendrá su propia definición; también tendrá un valor en puntos cada uno de los diferentes factores y este valor en puntos, a su vez se desarrollará para cada uno de los grados componentes del factor en cuestión.

Como en el método anterior de evaluación, este sistema también tiene que tomar en cuenta para su consideración y estudio, los factores básicos para la evaluación de puestos y que son:

- a.- El tipo de puestos que se van a evaluar;
- b.- Clases de puestos que van a evaluar, es decir si en el proceso de calificación se van a incluir puestos, tanto de supervisión, de dirección, etc., o si simplemente se van a evaluar puestos en los cuales no interviene en ninguna forma la capacidad de mando o la autoridad; y
- c.- El número de escalas para medir tanto tipos como clases de puestos, debido a que por lo general, una escala medirá sólo tipos de puestos, aunque dentro de ---- ellos se pueda medir una clase bastante amplia que va desde los niveles inferiores de autoridad, hasta los - niveles superiores como son los puestos de supervisión.

Se facilitará la tarea, haciendo una selección de puestos denominados "Puestos Clave", los cuales serán representativos de cada uno de los niveles principales tanto de funciones como de responsabilidades. Con esto se logrará al construir una escala, trabajar con un número relativamente pequeño de puestos.

Para la selección de factores, primero se determina que es un "factor" dentro de la evaluación de puestos. El término "factor" tiene un significado muy particular, sirve para formar, -- componer o construir un todo, también se le puede denominar --- "característica" la cual viene a ser una cualidad o propiedad - que distingue a una determinada cosa o persona.

En el análisis de puestos, éste deberá ser una compilación de características o cualidades, que son las que determinan las definiciones y diferencias entre los puestos. Además deberá establecerse una clara distinción entre el puesto y la persona -- que lo ocupa, en virtud de que se va a analizar al puesto y no al individuo y dado que la evaluación de las personas y de puestos son dos procesos diferentes e independientes, no deberá influir uno en el otro.

Una vez que el comité ha determinado en un sentido uniforme y deseable el término factor, puede empezar a seleccionar -- los factores adecuados para el puesto a evaluar.

Ahora bien, para la elaboración del manual de valuación, existe una mayoría de empresas que pueden adoptar cualquiera de las siguientes actitudes:

- 1.- Adoptar un programa ya elaborado, evitándose con esto, la selección de factores, debido a que dicho programa

con estos detalles, pero tiene el inconveniente de que no suele garantizar los mismos resultados para todas las empresas que lo utilicen;

- 2.- Utilizar un programa ya elaborado pero con las innovaciones que se consideren pertinentes, para que dicho programa se ajuste a sus necesidades; y
- 3.- Elaborar su propio programa, con los pequeños contratiempos que origina la selección de factores y otros que surjan durante el funcionamiento del programa dentro de la organización.

En este último caso, que es el que nos interesa, los miembros del comité evaluador deberán sugerir los factores que consideren representativos de las partes componentes de los puestos; para lo cual no deberán tener ninguna limitación con respecto a la cantidad de factores a emplear para la determinación de los componentes del puesto; en virtud de que habrá algunos componentes que ciertos evaluadores tomen en cuenta, debido a que los consideren pertinentes y habrá evaluadores que no los tomen en cuenta.

Los evaluadores, al construir el manual de evaluación, tendrán que observar las siguientes etapas:

- a.- Estudiar las tareas que serán evaluadas y determinar los factores y cualidades que deben tomar en cuenta para analizar los puestos;
- b.- Determinar los grados o niveles necesarios para evaluar la presencia de cada factor en cada uno de los diferentes puestos; y
- c.- Asignar un valor de ponderación a los factores y grados en relación a su importancia para cada empresa.

En este método de evaluación de puestos, los factores, los grados y las valoraciones incluidas en el programa, constituyen el patrón o estándar para evaluar los puestos, por lo que se recomienda muy especialmente, tener mucho cuidado en la etapa de la elaboración del programa.

Al principio, este método utilizaba un número exagerado de factores. Posteriormente, Eugene J. Bengé empleó sólo cinco. --

Otros autores difieren en el número de factores, hasta que Lytle y otros, después de analizar el problema, concluyeron que sólo hay cuatro que son:

- 1.- **Habilidad.**- Es decir las aptitudes y conocimientos -- que debe aportar y desarrollar un trabajador cualquiera que sea el puesto;
- 2.- **Esfuerzo.**- El que realiza el trabajador, tanto físico como mental;
- 3.- **Responsabilidad.**- Las diversas obligaciones que recaen sobre la persona que ocupa el puesto; y
- 4.- **Las Condiciones de Trabajo.**- Incluye todas las circunstancias corporales y ambientales en que debe trabajar la persona que vaya a desempeñar el puesto analizado.

Estos cuatro factores generales, están incluidos en todas las tareas, aunque es necesario subdividirlos en sus elementos.

Como -- el primer paso, es la calificación de los factores en los cuatro grupos principales, se deberán examinar cuidadosamente, con el objeto de asegurarse que cada uno de los factores y sus elementos se evalúan de una manera enteramente diferente, evitando con esto la sobreposición del significado de los factores y al mismo tiempo que el puesto no sea calificado más de -- una vez.

Por otro lado, al efectuar la revisión de la lista original de factores, se puede llegar a encontrar que uno o más factores están calificando a la persona, lo cual originará que se le elimine de la lista.

Finalmente, la eliminación sistemática de factores duplicados, sobrepuestos, personales y de menor importancia, dejará un grupo adecuado que serán los que se tomen en consideración en la escala de puntuación.

Una vez elegidos los factores más idóneos para estimar el valor relativo del puesto, se definirán los factores para aclarar el significado de los mismos.

Las definiciones deben consistir en una serie de frases -- comprensibles que signifiquen exactamente lo que se quiera expresar.

Deberán ser redactadas en un lenguaje simple, claro y conciso, no necesariamente que se ajusten con rigor al diccionario pero sí que tengan precisión semántica y que sirvan de criterio y orientación a los evaluadores. Las frases ambiguas ocasionan confusiones, lo cual producirá valuaciones imprecisas y poco -- equitativas.

Por otra parte, una buena interpretación de estas definiciones ayuda a resolver las reclamaciones, ya que reducen las controversias que crean los grados, por lo que se refiere al contenido de las tareas.

Existen compañías que definen al factor sin proporcionar más información y explicaciones al respecto; hay otras que además de la definición dan material explicativo para redondear la información que se tiene acerca del puesto. El objeto de este material explicativo, es el de aclarar y analizar aún más el significado de cada factor, para proporcionar al evaluador la interpretación del significado de cada uno de los puestos.

Para la selección de factores, se hizo hincapié que dichos factores tienen que ser importantes, así como también deben encontrarse en casi todos los puestos clave que servirán de base para la evaluación. Aunque puede decirse que todos los factores intervienen en los puestos en la misma magnitud, se puede dar el caso de que ciertos puestos sólo requieran dos o tres cualidades de la persona que los vaya a ocupar, mientras que otros requerirán de un nivel más alto, en lo que se refiere a una determinada característica. Este pequeño problema de determinación de la magnitud de la intervención de una cualidad dentro del puesto, se resuelve fácilmente al efectuarse gradaciones para cada factor de la escala.

El número de grados en cada factor, generalmente varía según los requerimientos tanto del evaluador, como del puesto y aún más, de la misma escala.

En la actualidad, se puede prever sólo el número de grados necesarios para medir o tratar de medir la intensidad o la cuantía con que se presenta cada factor dentro de una determinada tarea a evaluar, para que se pueda establecer un número adecuado de grados; ya sea para indicar el número mínimo o un número máximo de grados.

Otro aspecto importante que debe ser considerado para determinar el número de grados correcto, es aquel en el que se asegura que cada grupo comprenda al menos una tarea, con esto se eliminarían varios grados que no estén acordes con el aspecto antes mencionado; pongamos por ejemplo que el comité de evaluación al estar preparando los grados correspondientes al factor educación, deberá abarcar todos los puestos y para cada uno de

ellos deberá determinar el mínimo necesario; o sea que si se establece que el mínimo de educación es la impartida en la segunda enseñanza, a éste mínimo de educación le correspondería el grado número uno y conforme el nivel de educación fuera aumentando, se irá ampliando el número de grados necesarios para el efecto; y así se irá, progresivamente, analizando los puestos para cada factor estableciendo los grados para medir las clases de puestos. Un ejemplo visual es el que nos proporciona el programa de la National Electrical Manufacturers' Association, ver Figura No. 5.

Ahora bien, una vez que se ha determinado el número de grados, se deberán definir éstos más explícitamente. Esto tendrá por resultado, que los valuadores califiquen los puestos de una manera consistente y uniforme.

Estas definiciones deberán estar formadas por una serie de frases lo más claras y comprensibles posible, con el fin de que signifiquen exactamente lo que quieren expresar. Cuando estas definiciones son ambiguas, se ocasionarán considerables variaciones en la interpretación por parte de las personas que utilizan la escala.

Si estas definiciones están bien expresadas, todos los participantes del proceso de evaluación, coincidirán en su opinión con respecto al significado de cada grado, así como también al contenido de la tarea, con lo cual se evita al máximo todo tipo de discusiones y acelerando el proceso de evaluación de las tareas.

Por otra parte, el uso de una buena descripción contribuye a facilitar la resolución de posteriores reclamaciones, ya que reduce considerablemente las discrepancias que llegan a ocasionar los grados, por lo que se refiere al contenido de la tarea.

Se puede, asimismo, aunado a las observaciones anteriores, hacer uso de la excelente técnica empleada por la Sperry Gyroscope Company, la cual además de describir las definiciones de los grados, les adjunta ya sea un grabado o una fotografía y -- con esto facilita mucho más la comprensión del contenido de las tareas.

Mientras más se eliminen las palabras y frases ambiguas, -- que permiten variaciones en la interpretación del contenido de la tarea, se podrán obtener mejores calificaciones.

Figura # 5

Factores	1er Grado	2do Grado	3o Grado	4o Grado	5o Grado	Ponderación %
HABILIDAD						
Educación	14	28	42	56	70	14
Experiencia	22	44	66	88	110	22
Iniciativa	14	28	42	56	70	14
ESFUERZO						
Req. Físicos	10	20	30	40	50	10
Exigencias Ment. y Vis.	5	10	15	20	25	5
RESPONSABILIDAD						
Por el Equipo	5	10	15	20	25	5
" " Mater.	5	10	15	20	25	5
" " la Segur.	5	10	15	20	25	5
" " Trabajo	5	10	15	20	25	5
CONDICIONES DE TRABAJO						
Cond. de Trab	10	20	30	40	50	10
Riesgos	5	10	15	20	25	5

Factores, Asignación de puntos y ponderación.

Programa de la National Electrical Manufacturers' Association

Fuente: Valoración de Tareas; John A. Patton, C. L. Littlefield

¿Cual es el objeto de asignarles una ponderación o un valor relativo a los factores? Para resolver esta cuestión, habrá que ver los diferentes aspectos del por qué se han elegido determinados factores para la evaluación de la tarea.

Además con todas las personas que se encuentren relacionadas con el proceso de evaluación, estarán de acuerdo en que determinadas características son más importantes que otras para poder evaluar la responsabilidad y dificultad de las tareas.

Pongamos por caso el de un taller de fresadoras o de tornos, aquí se tomará mucha importancia a los factores relacionados con el factor habilidad, debido a que esta cualidad es necesaria para todo trabajo, en cambio en una fundición se dará más importancia a las condiciones tanto de ambiente como de trabajo.

Por otro lado, deberán ponderarse los factores en forma diferente para cada escala distinta, dentro de una misma compañía, dado que si se está preparando una escala determinada para la evaluación de los puestos de fábrica, se tendrá que elaborar otra escala para los puestos de oficina, ya que es muy probable que los valores relativos para cada escala sean diferentes.

Un aspecto que es importante para la construcción y ponderación de la escala de evaluación, es que cada empresa debe de ponderar sus propios factores y en caso de que se adopte una escala que ya haya sido probada por otra compañía y quiera utilizarla para sus propios puestos, tendrá por consiguiente que ajustarlo a sus propias necesidades, para que pueda surtir efecto la evaluación.

En la práctica no existe un procedimiento o una fórmula exacta la cual sirva para establecer una ponderación de factores. Esta ponderación se hará siempre confiando en el buen juicio de quienes toman una decisión para dicha ponderación, es decir, que hay que tomar mucho en cuenta el criterio de la mayoría y las experiencias pasadas, ya sean propias o de empresas ajenas y finalmente contar con el simple tanteo, hasta que se consigan ponderaciones justas y adecuadas.

Una buena práctica consiste en obtener información de los miembros del comité, acerca del factor a ponderar, ya que dichos integrantes tienen conocimientos de los puestos, lo bastante amplios y profundos, como para poder discernir acerca del valor relativo y tener como resultado una ponderación confiable aceptable.

En otras ocasiones que no se cuente con los elementos suficientes para la ponderación, la solución consistirá en promediar las estimaciones de los miembros del comité para obtener la cifra a emplear.

Por otra parte, se puede observar el siguiente procedimiento para la ponderación:

- a.- Ordenar los factores de acuerdo con el orden de importancia; éste se obtiene a través del ordenamiento independiente de cada miembro del comité, las bases de este ordenamiento son iguales a las observadas por el método de evaluación denominado de gradación;
- b.- Determinar el orden relativo de importancia, ya sea -- por medio de votos o por simple promedio; y
- c.- Por último, al tener el ordenamiento relativo, al comité le será posible asignar valores correspondientes.

A veces las ponderaciones se presentan como porcentajes -- máximos o mínimos de puntos establecidos en el programa. Normalmente se supone que el valor total es del 100%. Ahora el problema para el comité será la división de esos porcentajes entre todos los factores, considerando desde luego su importancia dentro de la escala. Por ejemplo, el factor considerado como más importante del grupo, recibirá mayor porcentaje que otros, y -- así sucesivamente. La determinación de qué cantidad se le asignará a cada factor, es bastante difícil, la ordenación que se -- recomendaba anteriormente ayuda a precisar cuales factores recibirán mayor porcentaje, pero no establece la diferencia de -- factor a factor.

Cuando se haya tenido una ponderación final de todos los -- valores relativos, es conveniente comprobarlos haciendo una comparación con otras escalas empleadas por las empresas de la misma rama, para saber si las ponderaciones son semejantes.

Para la determinación del valor de los grados de cada factor, se pueden seguir dos corrientes, que son las más aceptadas en la práctica:

- 1.- La primera consiste en determinar los valores a través de una progresión aritmética
- 2.- La segunda en utilizar una progresión geométrica.

En el primer caso, la diferencia entre grado y grado es -- siempre constante, en cambio en la geométrica las diferencias aumentan progresivamente.

Tanto una corriente como la otra tienen sus adeptos, ya que unas empresas utilizan el sistema de la progresión aritmética, mientras que otras prefieren emplear una progresión geométrica. Pero resumiendo y a fin de cuentas, ambas corrientes cumplen correctamente su cometido y no se puede establecer una regla general que indique que una es superior a la otra.

Para la determinación de los grados a través de una progresión aritmética, se podrá hacer uso de un modelo como el que se presenta en la Figura No. 6. Como se puede ver, consta de diez factores resumidos en los cuatro grupos principales, a los cuales se les asignó una ponderación, aunque no necesariamente tienen que ser los mismos factores que el modelo.

Como puntos a su favor, esta corriente cuenta con los siguientes: La progresión aritmética elimina un poco la subjetividad; facilita las explicaciones y aumenta el interés por el programa.

La determinación de valores a los grados a través de una progresión geométrica, se ilustra con la Figura No. 7, la cual nos muestra la determinación de grados utilizando una progresión geométrica. En este tipo de progresiones, el valor del primer grado se duplica para obtener el segundo, y éste a su vez se duplica para obtener el tercero y así sucesivamente para todos los grados restantes.

Además de estos dos métodos antes mencionados, se pueden encontrar más, los cuales pueden considerarse arbitrarios, pues obedecen solamente a las indicaciones que observen los constructores de la escala; por ejemplo el más común en este último caso, es el de determinar un porcentaje fijo de incremento a cada grado sobre el anterior y aplicándolo a todos los demás se obtendrán los valores a los grados. Se puede escoger el 10% de incremento; así el valor del primer grado es de 15, se sumará el 10% de 15 al valor del primer grado y así se obtiene el segundo; al valor del segundo se le adiciona el 10% y se obtendrá el tercero y así sucesivamente.

Cualquier empresa, cuando construya su escala, deberá estudiar y analizar todas las posibilidades antes mencionadas, antes de adoptar una forma de valorizar sus grados. Como ninguno es mejor que cualquiera de los demás, la empresa deberá analizarlos y experimentar con todos ellos, con el fin de seleccionar el mejor.

Figura Num. 6

Factor	Valor Relativo	Grados					
		1	2	3	4	5	6
Habilidad	50%						
Educación		16	32	48	64		
Experiencia		14	28	42	56		
Capacidad		20	40	60	80	100	120
Esfuerzo	15%						
Mental		9	18	27	36	45	
Físico		6	12	18	24		
Responsabilidad.	25%						
Materiales		8	16	24	32	40	
Equipo		7	14	21	28	35	
Supervisión		10	20	30	40	50	
Condiciones de Trabajo	10%						
Ambiente		4	8	12	16	20	
Riesgos		6	12	18	24		
	100 %						

Valores de los grados, asignados en progresión aritmética

Fuente: Valuación de Puestos; E. Lanham, Capítulo 6, Pag. 12¹

Figura Num. 7

Factor	Valor Relativo.	Grados					
		1	2	3	4	5	6
Habilidad	50%						
Educación		16	32	64	128		
Experiencia		14	28	56	112		
Capacidad		20	40	80	160	320	640
Esfuerzo	15%						
Mentál		9	18	36	72	144	
Físico		6	12	24	48		
Responsabilidades	25%						
Materiales		8	16	32	64		
Equipo		7	14	28	56		
Supervisión		10	20	40	80		
Condiciones de Trabajo	10%						
Ambiente		4	8	16	32	64	
Riesgos		6	12	24	48		
	100 %						

Valores de los grados, asignados en progresión geométrica.

Fuente: E. Lanham, Valuación de Puestos, Capítulo 6, Pag. 123

El Método de Evaluación por Comparación de Factores.

1.- Definición.- Este método fue aplicado por la Philadelphia Rapid Transit Company, bajo la supervisión de Thomas E. Mitten y desarrollado en 1941 por Eugene J. Bengt, Burie y Hey.

En la actualidad es el segundo método que se utiliza en organizaciones en E. U. A., el cual se ve superado únicamente por el método de puntuación.

Este método, como el de puntuación, es cuantitativo y analítico.

En cuanto al tratamiento de las calificaciones de los puestos, hace también una subdivisión del puesto en varias partes, hasta este punto son similares ambos métodos, en lo sucesivo seguirán procesos diferentes, debido a que, mientras que el método de puntuación califica los componentes de un puesto en una escala, el método de comparación de factores compara entre sí los componentes de un puesto y así poder determinar el orden relativo de importancia. Por lo tanto, en vez de empezar con un aspecto establecido de una escala de puntos, se deberá desarrollar una escala de comparación de factores, como parte del proceso de evaluación.

A grandes rasgos, el patrón o escala se construye de la siguiente manera:

- a.- Se seleccionan y definen factores de gran importancia pero con la condición de que se encuentren en la mayoría de los puestos;
- b.- Se ordenan las tareas o puestos clave en función de varios factores o características generales, los cuales representan a cada nivel importante de funciones, responsabilidades y habilidades dentro de una categoría de puestos que se van a calificar;
- c.- Una vez determinados estos puestos clave, se procede a compararlos con otros, siempre factor por factor; y
- d.- Por último se les asignará valores a cada uno de los distintos factores, repartiendo entre ellos el salario normal pagado al puesto.

Para determinar el valor relativo de cada puesto, se sumarán los valores asignados a cada parte y los puestos serán ordenados según su importancia dentro de la compañía, en base a los

valores totales obtenidos.

- 48 -

2.- Ventajas y Desventajas.

Entre las ventajas que cuenta este sistema, se enumeran las siguientes:

- a.- Los puestos pueden ser evaluados aunque sean diferentes entre sí;
- b.- Se puede acondicionar para cualquier empresa que lo -- pretenda utilizar;
- c.- El sistema puede ser aplicado a combinaciones de puestos de oficina, trabajos manuales y de supervisión;
- d.- No establece un límite mínimo o máximo al valor de pon deraciones que pueda ser asignado a un factor particular de un puesto;
- e.- La escala está elaborada en base al salario y no re--- quiere conversión alguna; y
- f.- No se imponen factores eternos de ponderación, sino -- que se derivan del análisis y de las prácticas estable cidas en la empresa.

Entre las desventajas figuran:

- a.- Su implantación es costosa;
- b.- Es el más complicado de los cuatro métodos, por lo que resulta difícil de explicarlo a los trabajadores, así como también resulta difícil administrarlo;
- c.- No se puede desarrollar en base a un comité inexperto, sino que se necesitan especialistas experimentados;
- d.- Como el sistema se basa en los salarios y debido a que éstos no permanecen estables, cualquier fluctuación oca siona un desbalanceo en el sistema, también una imprecisión en la descripción de la tarifa pagada a los puestos clave, origina un desajuste al sistema;
- e.- Un cambio en las funciones de los puestos clave mueve la escala; y
- f.- La instalación del sistema es lenta y se necesita de -- mucho trabajo de oficina.

3.- Procedimiento.

Para este tipo de evaluación de puestos es necesario la -- creación de un comité para poder efectuar todos y cada uno de -- los diferentes pasos que son necesarios para la instalación del sistema. Ya que su desarrollo requiere de una profundidad en -- los conocimientos tanto técnicos como prácticos. Un aspecto im-

portante de este método es el intercambio de opiniones, las cuales se obtienen a través de comités.

Asimismo la completa aceptación de las calificaciones finales por parte tanto de los empleados como de los obreros y jefes, conduce al éxito en la aplicación de este sistema.

Como en los métodos anteriores, en este habrá que tomar en cuenta también, dos aspectos fundamentales para el desarrollo del plan de comparación de factores, es decir, determinar el tipo y la categoría de los puntos que van a ser evaluados.

El comité, como en los casos anteriores, decide qué puestos van a ser incluidos en el análisis o sea, puestos de producción de administración, de dirección, etc., o bien si el análisis tendrá limitaciones un tanto mayores.

Se deberá establecer además, una categoría para cada uno de los tipos de puestos.

Estos dos puntos son necesarios para la elaboración del plan de evaluación, así como para la selección tanto de factores como de los puestos clave. Ya que tal vez una serie de puestos contenga o necesite de requisitos especiales, que no aparezcan en otra serie de puestos.

Los puestos clave deberán contener a la generalidad de los puestos del grupo al cual pertenezcan y representen, para los distintos niveles de habilidad, responsabilidad y requisitos, para todas y cada una de las clasificaciones de la escala.

En virtud de que se van a comparar unos puestos con otros, es requisito indispensable, que los puestos clave representen fielmente a su grupo o series de puestos, para que pueda hacerse dicha comparación de elementos similares. Por ejemplo, los puestos de oficina, serán comparados únicamente con los puestos clave de oficina, los de producción con los puestos clave de producción, y así sucesivamente.

El comité se encarga de revisar los factores que se usan generalmente; deja establecido lo que se entiende por factor y aclara los conocimientos con respecto del tipo de factores necesarios para poder medir el valor relativo de los puestos.

Acto seguido, elabora una lista preliminar, la cual contiene todos los factores que sean representativos de los componentes de los puestos, que estén incluidos dentro de una clase o categoría de puestos. En esta lista se desecharán a todos aquellos factores que sean similares, también se eliminarán

aquellos que sean superficiales. Una vez efectuada esta "limpia" de factores, los restantes serán aquellos que sirvan para medir los puestos para los cuales fueron seleccionados.

El primer programa de valoración, que fué ideado por Bengé comprende cinco factores. Bengé los dividía de la manera siguiente: (15)

1.- Requisitos Mentales

Posición o aplicación de los siguientes aspectos:

- a.- Mentales (Inherentes) por ejemplo: inteligencia, memoria, razonamiento, etc.
- b.- Educación General (Adquiridos)
- c.- Conocimientos especiales (Adquiridos)

2.- Habilidad

- a.- Coordinación muscular (Adquiridos)
- b.- Conocimientos Especiales (Adquiridos)

3.- Requisitos Físicos

- a.- Esfuerzo Físico. Caminando, sentado, empujando, jalando, subiendo, etc. Hay que tener en cuenta tanto la cantidad de esfuerzo aplicado, como la continuidad del mismo
- b.- Estado Físico. Edad, altura, sexo, fuerza, vista, etc.

4.- Responsabilidades

- a.- Por las materias primas, materiales en proceso, herramientas, equipo, etc.
- b.- Por el dinero o garantías negociales
- c.- Por las pérdidas y ganancias, por los adelantos y métodos de mejores beneficios
- d.- Por el contacto con el público
- e.- Por los registros
- f.- Por la vigilancia

En este punto existen cuatro grados de vigilancia que son: Superior, Elevado, Menor e inferior.

5.- Condiciones de trabajo

- a.- influencia de las condiciones ambientales a saber: Luz, temperatura, atmósfera, sonido, etc.
- b.- Riesgos debido al lugar de trabajo
- c.- Horarios

Estos factores, empleados por E. J. Benge, son los básicos aunque se podrán adicionar algunos o simplemente se sustituirán unos con otros.

Estos mismos cinco factores se pueden agrupar en tres grupos que son:

- 1.- Complejidad o dificultad de los puestos;
- 2.- Importancia de los puestos; y
- 3.- Condiciones de trabajo.

En el primer grupo se puede hacer una división en la que encontramos tres aspectos que son: habilidad, requisitos mentales y esfuerzo físico.

El segundo corresponde a responsabilidades; y el tercero como su nombre lo indica, corresponde a condiciones de trabajo.

Excepcionalmente se podrán hacer subdivisiones pertinentes en el caso de que se requiera.

Una empresa tiene dos alternativas para la selección de factores:

- I.- Adoptar y elegir sus propios factores, sin tomar en cuenta los recomendados anteriormente; ó
- II.- Adoptar los cinco factores señalados y no tomarse la molestia de seleccionarlos.

El tomar fielmente los cinco factores, aunque se obtienen resultados favorables, es un poco falta de visión, ya que cada empresa tiene diferentes recursos para llevar a cabo la evaluación, así como diferentes necesidades que satisfacer.

Lo más adecuado para el caso, es que cada empresa desarrolle su propio plan de evaluación, así como la lista de factores que se ajuste a sus puestos en particular.

Con esto se obtiene que la empresa desarrolle sus propios factores de evaluación, que se ajustan específicamente a sus puestos, y se evita al mismo tiempo que se dependa de factores que tal vez no sean adecuados para evaluar los puestos que se han seleccionados.

Ya que se han determinado los factores, éstos se definirán claramente, con el objeto de que se puedan interpretar del mismo modo por los calificadores, con lo que se obtendrá que las evaluaciones sean interpretadas homogéneamente.

Estas definiciones estarán integradas por un conjunto de frases y oraciones claras y comprensibles, para que sea exacta-

mente el significado que quisieron expresar.

Por otro lado, si se cae en el error de utilizar palabras o frases de doble significado y sentido, ocasionarán serias complicaciones, originando a su vez variaciones en la interpretación de las personas que utilicen la escala. Mientras que si se evitan a toda costa este tipo de palabras y frases, se obtendrá que se eliminarán todos los malentendidos posibles y asimismo se lograrán mejores resultados que serán defendibles desde cualquier punto de vista.

Puestos Clave

Se define al puesto clave como aquél que ha identificado ^{se} plenamente con el grupo al cual representa, es decir, se identifica con sus funciones y obligaciones; por otro lado, sus remuneraciones no están sujetas a alteraciones notables; ahora bien si la tarea no está definida con claridad así como sus requisitos, habilidades y responsabilidades, no se puede considerar como puesto clave.

Los principales requisitos de los puestos clave, que se deben tomar en cuenta para su selección, se pueden resumir de la manera siguiente:

- 1.- Deben constituir un verdadero corte o sección de todos los puestos de oficina, fábrica, etc., representando el mayor número de departamentos o secciones posibles.
- 2.- Deben representar todos los niveles de retribución comprendidos en el programa, de inferior a superior.
- 3.- Las tarifas vigentes deben ser justas en comparación con las de otros puestos de las empresas y acordes con las tarifas empleadas en la localidad.
- 4.- Deber ser puestos estables y bien conocidos, cuyas definiciones se comprendan fácilmente. (16)

Al referirse al salario con que se remunerará el puesto clave, se refiere únicamente al salario base. Deberá tratarse de una remuneración equitativa. Este salario debe de estar en perfecta relación con los demás dentro de la compañía y también deberá ser aceptado tanto por la administración como por el personal.

Ampliando más aún, el salario de un puesto clave tendrá -- que estar dentro de la tendencia general de salarios de toda la comunidad.

(16) John A. Patton, Job Evaluation, Text and Cases, Ediciones Pidalp, Madrid, Págs. 116 y 117.

Resumiendo, el salario de un puesto clave es la parte, por así decirlo, crucial en la elaboración de un plan de comparación de factores y contendrá todas las normas anteriormente mencionadas.

La cantidad de puestos clave que se deban seleccionar varía según el tipo de comité que los elija y según la magnitud de la empresa de que se trate.

Los autores del plan recomiendan que los integrantes del comité seleccionen entre 1b y 2b puestos clave, ya que a través del proceso de elaboración y preparación de la escala, habrá algunos factores que serán eliminados, aunque hayan sido seleccionados tomando en cuenta las normas mencionadas en párrafos anteriores, ya que no soportan las pruebas a las que son sometidos, por lo que es recomendable tener algunos puestos clave de más para que al pasar por estas pruebas, el número de puestos clave que se evalúe, no se vea afectado por este inconveniente, ocasionado por la inconsistencia de algunos puestos clave.

Por otro lado, una empresa que tenga pocos puestos a evaluar, necesitará menos de 15 puestos clave, por el contrario, una empresa que tenga demasiados puestos necesitará por ende más de los 25 puestos señalados.

Una vez que se ha seleccionado el puesto clave y que se ha determinado el número de puestos, se está en posibilidad de elegir los puestos que deban utilizarse para la construcción del plan. Como los puestos clave son aquellos más conocidos, la selección no es de una dificultad extrema. Puede el comité iniciar la selección separando de la categoría de puestos, aquellos que, o bien son más conocidos o bien son comunes a la industria, éstos serán analizados para poder determinar si representan la categoría que va a ser calificada.

En algunos casos habrá más puestos que sobrarán en la construcción de la escala y en otros no se tendrán los suficientes como para cubrir una categoría, por lo que será necesario que se seleccionen más puestos.

Una vez que se tiene un número suficiente de puestos, se deben preparar las descripciones completas para cada uno de los puestos clave que se han seleccionado.

Antes de que se inicie el proceso de calificación de puestos, se debe de informar al comité sobre el procedimiento y herramientas a usar para la calificación.

Las herramientas básicas son tres:

- 1.- Descripción de los puestos clave;
- 2.- Descripción de los factores para la calificación;
- 3.- Descripciones de las formas para el registro de las calificaciones:

Para la primera herramienta, aún cuando los integrantes -- del comité es decir, los calificadores, hayan ya analizado los datos de los puestos para seleccionarlos como puestos clave, es recomendable dedicar un poco de tiempo en la familiarización de otros detalles de dichos puestos. Por ejemplo; cada una de las partes componentes de la descripción del puesto, que se consideren básicas pueden ser discutidas por el comité, para que se -- tenga tanto una comprensión como una calificación uniforme del puesto.

Para precisar aún más los factores de los puestos clave, -- se podrán usar formas llamadas hojas de datos para la calificación de puestos clave. La cual será elaborada por los integrantes de la valuación de puestos, como ejemplo de estas hojas se -- tienen las siguientes en las Figuras Nos. 8 y 9.

Como se puede ver, existen dos criterios para la elaboración de las hojas de datos, el primero ordena dentro de la hoja a los puestos según el orden que indica la columna de la izquierda; y el segundo criterio ordena las tareas en la columna de la izquierda y se van colocando los números que les hayan asignado los calificadores, conforme a los factores que se hayan tomado en cuenta, para el caso de que se haya seguido el segundo criterio, se tendrá que utilizar una hoja para cada uno de los factores y al final se vaciarán en otra forma, la cual contendrá todos los promedios de todos los factores, como lo indica en la Figura No. 10.

Ya que se han evaluado todos los puestos clave, es conveniente dejar que transcurra un lapso de dos o tres semanas y volver a calificar los mismos puestos bajo las mismas condiciones, con el fin de que se tengan resultados más confiables, dado que estas calificaciones posteriores se compararan con las iniciales y así se obtendrá una calificación media.

Una vez que se han determinado que formas se van a usar, -- será necesario hacer unas pequeñas observaciones a los calificadores, basándose en los principios de calificación.

Figura # 8

Título del Puesto Clave	C u l i f i c a d o r e s				Pro- medio
	Miembro del Sindicato	Miembro de Sindicato	Miembro de la Direc.	Miembro de la Direc.	

Calificador: _____ fecha: _____

Figura # 9

Orden	Requisitos			Responsabilidad	Condiciones de Trabajo
	Mentales	Habilidad	Físicos		

Calificafor: _____

Fecha: _____

Hoja de Calificación de Puestos Clave

Hoja de Concentración de Promedios de Los Factores

Nombre del Puesto Clave	Habili- dad	Requisi- tos Menta- les	Requisi- tos Físic- os	Responsa- bilidad	Condicio- nes de Trabajo
Presidente del Comité:					
Fecha:					

a.- Se calificará sólo al puesto y no a la persona que los ocupa, ya que si se desean resultados precisos se deberá ignorar a la persona que ocupa el puesto y se calificará a lo que en -- realidad el puesto necesita, respecto de sus factores;

b.- Evitar a toda costa el efecto de "aureola", éste error consiste en que el calificador supone que dado que un factor de un puesto ha tenido requisitos altos, todos los demás deberán - tener requisitos altos o viceversa;

c.- Se deberán tener calificaciones independientes. Con es- to se logran calificaciones por cada uno de los calificadores y no calificaciones que se han discutido en grupo. Ya que con ca- lificaciones diferentes se puede llegar a un promedio teniendo como resultado decisiones más justas; y

d.- Se deberá indicar a los calificadores que es preferible calificar todos los puestos del mismo factor, que calificar to- dos los factores de un puesto.

Una vez que el comité ha tomado en cuenta las herramientas que va a utilizar y las técnicas de calificación, está en la me- jor disposición de calificar los puestos clave.

Todos los miembros del comité deberán estudiar detenidamen- ta las descripciones de cada uno de los puestos clave; acto se- guido se procederá a ordenar a su criterio todos los puestos cla- ve en función de cada factor y en orden decreciente con respecto a la importancia de los requisitos de cada puesto.

El siguiente paso será analizar las distribuciones de esas ordenaciones individuales. Cualquier desviación que exista indi- ca que se deberá reunir el comité para discutir tales desviacio- nes que marcan una mala comprensión con respecto de las defini- ciones de los factores o de los requisitos del puesto.

Una vez terminada la calificación se deberán concentrarse y se discutirá los resultados obtenidos. Después de que la si- tuación ha sido discutida, se deberá determinar el orden relati- vo de importancia, tomando en cuenta el factor específico por - mayoría de votos.

Para llevar a cabo correctamente la distribución del sala- rio de la comparación de factores, es necesario contar con las formas adecuadas.

Al igual que el punto anterior, existen dos criterios para el uso de las formas, el primero nos indica que se prorratarán

Figura # 11

Título del Puesto Clave	Requisitos			Respon- sabili- dad	Condi- ciones de Trab.	Puntua- ción por hora actual
	Menta- les	Habili- dad	Físi- cos			
Calificador:				Fecha:		

Figura # 12

Valor Monetario \$	Habili- dad	Esfuerzo Mental	Esfuerzo Físico	responsa- bilidades	Condicio- nes de Trabajo
Calificador:			Fecha:		

las cantidades monetarias en relación con el número de puestos, ver Figura No. 11, los cuales se colocan en la columna de la izquierda. Ahora bien, la Figura No. 12 nos indica el segundo criterio de uso de las formas, en el cual el valor monetario se encuentra en la columna de la izquierda y los puestos clave se irán distribuyendo en la escala.

Una de las condiciones que deben cumplir los puestos clave es que su remuneración sea equitativa y esté de acuerdo con las otras remuneraciones de puestos similares.

Cada elemento del comité deberá determinar que parte del salario se les asignará a cada factor de cada puesto clave.

Uno de los enfoques posibles consiste en calcular que importancia tiene cada factor en el puesto y repartir la tarifa en consecuencia.

La cantidad pagada en promedio a un puesto clave puede que sea demasiado baja para poder mantener el adecuado orden en las distribuciones de dinero. Por ejemplo, puede darse el caso de que una vez que se ha distribuido horizontalmente, el puesto tiene un orden de importancia monetaria más bajo, que en su importancia vertical. Si se presenta el caso en uno o dos factores y si las diferencias son pequeñas, puede disminuirse de alguna suma de otro factor y sumársele a aquellos que tengan una cantidad pequeña. Pero para aquellos en que la cantidad es demasiado alta, este procedimiento no se puede llevar a cabo, en este caso se les marcará con una señal para determinar la anomalía. Ya que se han terminado todas las distribuciones de salarios, todos los salarios de todos los calificadores deberán ser promediados y asignándole un valor definitivo a cada puesto clave y a cada factor. Cuando se estén analizando los salarios, se deben eliminar aquellos puestos que hayan sido marcados.

3 Programa de Análisis de Puestos

- 3.1 Datos para su identificación
- 3.2 Trabajo desarrollado
- 3.3 Fuentes de trabajo
- 3.4 Requisitos de comportamiento
- 3.5 Requisitos físicos
- 3.6 Comentarios

El análisis de puestos es un instrumento valioso para la obtención de información relativa, tanto de las relaciones que existen entre los puestos, como de su medio ambiente, esta información es básica para la elaboración de programas diferentes entre sí, y que varía desde las actividades de tipo general dentro de una empresa, hasta los programas que delimitan los grados de autoridad.

Y en base a las características y naturaleza de esta información requerida, el tipo y el enfoque de las necesidades a cubrir por el programa, además por otro lado, se tomará esta información en una forma precisa, sin tener en cuenta el uso ritual que se le pretenda dar.

Se dividen en cuatro las categorías de información que se deben obtener a fin de cubrir las necesidades de un programa de análisis de puestos y son los siguientes:

- ¿Que hace el trabajador?
- ¿Porque lo hace?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Que habilidades tiene para ello?

Las tres primeras categorías miden la naturaleza y amplitud de los trabajos, mientras que la última mide solamente el grado de dificultad de las labores. (17)

Los puestos deberán ser examinados y estudiados de tal manera que sean analizados tal y como se encuentren. Cada programa debe describir el puesto como existe dentro de la organización que se haya escogido para tal efecto.

(17) U. S. Department of Labor, Op. Cit. pág. 16

3.1 Datos para su identificación

Se hace necesaria una identificación para poder hacer una referencia rápida y eficaz. Se inicia este aspecto con el nombre del puesto, el cual será aquel con el cual se haya designado, tanto por el patrón como por los trabajadores, es decir el nombre más común para designar al puesto en cuestión. En caso de que el nombre no sea el apropiado, el analista no deberá --- cambiarlo en ningún momento ya que estaría desvirtuando el puesto original, únicamente le podrá adicionar una palabra o frase corta que sirva de complemento a ese nombre.

El programa deberá estar compuesto de formas ya elaboradas es decir, machotes o esqueletos, los cuales necesariamente deberán ir numerados para evitar confusiones. Por ejemplo supongamos que el número se compone de cuatro cifras, las dos primeras corresponden a la clave que servirá de identificación, ya sea a la empresa en general, al departamento, a la sección, a la función, etc., y los dos números restantes corresponderán a la forma de que se trate, por ejemplo: forma F 1234, antecedentes del trabajador; forma # 1235 requisitos físicos, etc. Se tomará nota debidamente del número de personas que ocupaban el puesto, - cuando se someta a análisis; si se trata de un caso en que el - número de personas varíe considerablemente, se anota la variación y se escribirá dentro de un paréntesis. Si se trata de un análisis a una empresa y a sus sucursales, deberá designarsele a cada una su número para su exacta identificación. Una guía de suma importancia es la fecha en que se erectúe el análisis, ya que así se podrá ver si existen variaciones notables en un lapso de tiempo o permanece en un estado ascendente normal.

Las hojas que componen el programa, se numerarán de la siguiente manera: Hoja 1/18, 2/18, 3/18, etc.

Puede suceder que a un mismo puesto se le den nombre completamente diferentes, pero con el mismo significado, éstos se anotarán indicando que son sinónimos del título principal con -- que se inicia esta serie de datos del puesto.

Por otro lado, existen tres renglones muy importantes con los que también se pueden hacer anotaciones relativas a la designación o denominación del puesto.

El primero consiste en registrar el título o denominación con que generalmente se designa al puesto dentro de la industria

en general; el segundo registrar la denominación del puesto, pero ya dentro de una rama de la industria; y el tercero registrar el nombre del puesto dentro de un departamento.

3.2 Trabajo Desarrollado

La amplitud de un puesto queda limitada por la totalidad de los trabajos que se pueden ejecutar en él y por la naturaleza y características de dichas labores. Para poder definir claramente esta amplitud del trabajo, el concepto Trabajo Desarrollado debe describir con detalle: ¿Qué es lo que hace el trabajador?, ¿Cómo lo hace? y ¿Porqué lo hace? o sea que esta parte del programa intenta proporcionar toda la información necesaria. Debe presentarse el trabajo desarrollado en una forma precisa y completa. Así mismo deberá proporcionar una imagen adecuada y correcta de la identidad, contenido y requisitos de cada puesto, pero sin llegar al extremo de realizar un estudio de tiempos y movimientos. Este concepto del puesto estará expresado en dos partes, la primera será una fase introductoria, que identificará totalmente al puesto, proporcionando al lector un concepto global del propósito, magnitud y naturaleza de las labores desarrolladas, mostrando las diferencias del puesto con otros puestos; la segunda parte estará integrada por una serie de expresiones que describan paso a paso al puesto, generalmente de una manera cronológica y funcional.

Lo que se considera como fundamental para poder proporcionar un concepto claro del trabajo desarrollado es el estilo que el analista utilice en su presentación.

Al preparar la estructura del trabajo desarrollado, para obtener una presentación de lo más clara posible, se deberá dividir al puesto en sus tareas primordiales, asignándole a cada una su explicación pertinente.

El estilo que debe adoptar siempre el analista para poder redactar esta sección, debe ajustarse a cuatro reglas que se consideran básicas para la mayoría de los programas de análisis de puestos:

- 1.- Utilizar siempre un estilo breve y claro;
- 2.- Todas las frases se iniciarán con un verbo;
- 3.- Se utilizará siempre el tiempo presente; y
- 4.- Se omitirán palabras superfluas

El trabajo desarrollado deberá incluir todas las tareas,

tanto las que se ejecutan eventualmente, como las del ciclo normal del trabajo, al registrarse éstas, se mencionarán asimismo todas las herramientas y equipo que utilice el trabajador para llevarlas a cabo.

3.3 Fuentes de Trabajo

Esta parte del programa tiene como fin indicar los lugares en donde se puede reclutar y seleccionar a los obreros adecuados para el trabajo, así como señalar la experiencia y entrenamientos que son necesarios para satisfacer los requerimientos del puesto.

Experiencia.- Se tomará nota de cualquier experiencia que se haya tenido en trabajos anteriores, antes de poder ejecutar o desarrollar satisfactoriamente el trabajo del puesto en cuestión, En caso de que no se necesite experiencia alguna, se harán las indicaciones que se consideren pertinentes.

El analista, tomando como base el conocimiento del trabajo o las experiencias, está en condiciones de quedar familiarizado con aquellas ocupaciones que él considere que se puedan relacionar con el puesto analizado.

Esta parte del programa exige mucha capacidad por parte del analista para entrevistar a las personas.

El analista se podrá dirigir a las personas calificadas para poder obtener una información suficiente, hará preguntas que requieren de una contestación amplia y concreta, evitando las preguntas que se puedan contestar con monosílabos.

Adiestramiento.- La intención de este concepto es el de presentar una información completa con respecto al adiestramiento que sea necesario para poder preparar trabajadores que ocuparán los puestos que se están analizando.

Los informes y datos de este concepto se obtienen por medio de entrevistas con los trabajadores experimentados, con el supervisor, etc.

El subconcepto "tiempo mínimo de adiestramiento" indicará el tiempo que se considera necesario para adiestrar a los trabajadores.

El adiestramiento se divide en cinco consideraciones generales que son las siguientes:

- a.- Adiestramiento en la planta, que es el que corre por cuenta de la empresa;

- b.- Adiestramiento vocacional, que es el impartido por escuelas particulares;
- c.- Adiestramiento técnico, es aquel que se otorga en escuelas a nivel superior;
- d.- Educación general, en este aspecto entra todo tipo de educación impartida por escuelas públicas o privadas, elementales o superiores, etc.; y
- e.- Actividades ó pasatiempos, son aquellas actividades recreativas, en que se adquiere cierta habilidad mental y manual.

3.4 Requisitos de Comportamiento

Esta sección del programa tiene como propósito principal - el de ayudar al analista a complementar la imagen total del --- puesto, con indicaciones del nivel de dificultad que tienen las labores integrantes del puesto.

Se toma también como un estudio detallado y una interpretación de las aptitudes mínimas básicas, conocimientos, capacidades, responsabilidades que se requieren del trabajador para un comportamiento adecuado en el puesto.

Las secciones de trabajo desarrollado y requisitos de comportamiento deben estar íntimamente relacionadas y apoyarse entre sí, pero esta última se considera como el conjunto de dispositivos que evalúan al trabajo desarrollado midiendo su grado de dificultad.

Todos los factores en un puesto deben relacionarse con el trabajo desarrollado; el analista puede hacer una referencia a éste para encontrar las frases exactas de un trabajo, así el analista verá en donde se encuentran todas las aptitudes y capacidades necesarias para poder llevar a efecto cualquier labor que se mencione en el trabajo desarrollado.

Existen cuatro factores específicos que se tienen que considerar en cualquier análisis de puestos:

- 1.- La responsabilidad; los grados de responsabilidad existentes en un puesto generalmente son simples para que el analista los determine e interprete en términos cuantitativos, en base a las consecuencias que pueda ocasionar el comportamiento de un trabajador; en términos del número de trabajadores supervisados, etc., asimismo, se deberá considerar las limitaciones que son impuestas a la responsabilidad del trabajador. Estas limita

ciones son por ejemplo, el tipo de supervisión ejercida y recibida, número de medidas fijadas para detectar errores, etc. -- Pongamos por caso el ejemplo de un trabajador que desarrolla -- sus labores bajo una supervisión muy estrecha, tiene como consecuencia mayor responsabilidad en cuanto a cantidad y calidad de la producción que otro trabajador el cual no recibe la misma -- supervisión.

2.- El conocimiento del puesto, este factor se refiere al conocimiento práctico del equipo, materiales, procesos y técnicas para el desempeño satisfactorio de un puesto.

3.- El esfuerzo mental, este factor se refiere al ejercicio y mantenimiento de los procesos mentales que se necesitan para llevar a cabo adecuadamente las labores de un puesto. Los aspectos que afectan a este factor son los siguientes:

a.- La iniciativa, encara/resuelve problemas nuevos, esto requiere de una capacidad analítica y toma de decisiones;

b.- La adaptabilidad, que se refiere a la capacidad del trabajador para que se maneje adecuadamente durante las diferentes labores que componen un puesto;

c.- El criterio, que son las decisiones que se toman independientemente al desempeñar un puesto, sin consultar a la supervisión, tales decisiones serán tomadas en -- cuenta en base a los resultados que se obtengan, ya -- sean positivos o negativos; y

d.- La agilidad mental, que es el grado y continuidad del pensamiento, planificaciones que se deben ejercitar para hacer una operación eficientemente. Incluye además la concentración mental requerida por la diversidad -- del trabajo ó por la variedad de los productos.

4.- La destreza y precisión.- Aquí se hace referencia a la capacidad manual necesaria para la ejecución de un determinado trabajo.

Se puede definir a la destreza como la rapidez y aptitud requeridas o como la coordinación de los sentidos y los músculos y la precisión como el grado de exactitud de trabajo en el manejo de los productos y herramientas para el ajuste y manipulación del equipo y materiales hasta el grado en que se requiera.

3.5 Requisitos Físicos

Este factor se presenta por sí mismo como, decisivo, para emplear a los trabajadores; el análisis de estos requisitos auxilia a la colocación de todos los trabajadores, especialmente a los impedidos físicamente, a los menores, a las mujeres y a personas de cierta edad. En ocasiones un estudio de los requisitos físicos descubre a veces ciertos requisitos que son inaccesibles a determinados trabajadores para un determinado puesto.

Este factor viene a ser un complemento del factor de requisitos de comportamiento, además de que viene a redondear la imágen del puesto a través de su relación con la dificultad de ejecución del trabajo en un puesto.

Las actividades físicas proporcionan al analista una lista de verificación mediante la cual se puede indicar la presencia ó ausencia de actividades físicas requeridas por el puesto.

Cuando se señalan por escrito los detalles de actividades manuales, se debe precisar la asociación y flujo de éstas, con el fin de proporcionar una imagen completa de los requisitos físicos del trabajo.

Se entiende por frecuencia el tiempo que se emplea para llevar a cabo una actividad.

Se describe en términos específicos las condiciones de trabajo a las que está expuesto el trabajador, como son: temperatura, altura, lugar, humedad, ruido, etc.

El analista no debe intentar expresar el grado de posibles lesiones o el tiempo durante el cual el trabajador pudiera sufrir una lesión en base a las condiciones del medio ambiente.

3.6 Comentarios

Esta última parte del programa proporciona al analista toda la información adicional necesaria sobre el puesto. La sección de comentarios generales debe ser utilizada para anotaciones al pie de todas las otras partes integrantes del programa. Los comentarios generales, aunque son importantes se deben anotar claramente como "observación" o "nota secundaria"; los comentarios que no se relacionen con secciones específicas, deben llevar el encabezado de Generales; también debe de hacerse la referencia apropiada.

Es necesario enfatizar sobre la importancia de esta sección. Se crearán situaciones confusas cuando el analista no aporte la

la suficiente información en esta sección, ya que aquí se puede registrar información que no se puede registrar en otra parte del programa. Incluyendo información colateral o complementaria en cantidad suficiente, para que los usuarios del programa tengan el mayor conocimiento posible del puesto y su relación con el proceso o servicios para el cual fué creado.

En comentarios generales se deberá escribir: el concepto, que es el título o denominación de la lista de raya; la información que pueda aparecer en otras secciones se anotará allí precisamente, pues la sección de comentarios debe reservarse para observaciones secundarias.

Ahora bien, si se tiene una opinión que se oponga a los hechos, deberá anotarse como tal en esta sección.

4 Limitaciones y Problemas de la Evaluación de Puestos.

En el año de 1947, la Universidad Princeton publicó que el 30% de 65 diferentes planes de análisis de puestos no obtuvieron el éxito deseado, y para lograr un objetivo preciso se notó que le hacía falta un aspecto importante para su obtención. ¿A qué se debieron estas fallas en el programa? tal vez no tomaron en cuenta las condiciones internas y externas necesarias para que un programa de análisis de puestos sea eficaz.

Condiciones Internas

Ausencia del personal capacitado.- Esto obedece a que el analista de puestos, en cuanto a instrumento de la investigación de salarios, está todavía en desarrollo y por lo menos hasta en la época de la segunda Guerra Mundial, no había el suficiente personal capacitado. En la actualidad no tiene sentido crear, desarrollar e implantar un programa de análisis si no se cuenta con el personal adecuado para el caso.

Una solución viable sería recurrir a un asesor, aunque es un remedio temporal, ya que no va a estar en ninguna empresa con carácter permanente; este asesor tendría la función de jefe del programa y además estaría entrenando personal para que pueda ser suplido para cuando se termine el programa para el cual fué contratado, en consecuencia, sería el personal entrenado el responsable del mantenimiento del programa.

Falta de Cooperación por parte de la Gerencia.- Esto sucede cuando el programa no ha convencido a la gerencia de que se adopte éste en forma definitiva, debido a que no le conceden el tiempo suficiente al análisis de puestos. Aún mas, si la naturaleza del programa es de carácter repetitivo, menos interés demostrarán. Por lo que habrá necesidad de convencerlos de que el análisis de puestos constituye en sí un proceso continuo.

La rotación del personal considerado como clave, contribuye a la continuidad del programa, ya que dicho programa si se apoya en la totalidad del personal clave, al finalizar el estudio tendrá nuevo personal. La rotación del personal debe indicar a la gerencia de que se estaría en la mejor disposición de aleccionar al nuevo personal a través de un plan, el cual consistiría de un manual en el que se incluya la explicación del programa, sus normas, prácticas y procedimientos a seguir.

Otro problema que se tiene que resolver al implantar un --

programa de análisis, es el de las tarifas marginales. Estas ta
rifas deben crear conciencia en los trabajadores de que en el -
análisis de puestos no se irán a rebajar los salarios, sino que
se hará un estudio de ellos, así se evitará la presión de los -
trabajadores para elevar las tarifas por encima del máximo que
es requerido por el puesto.

Es decir, que al efectuarse un análisis de puestos se esta-
rá en la mejor disposición de hacer un ajuste a los salarios, -
pero no con el fin de perjudicar al personal, sino de que esten
suficientemente seguros de que las remuneraciones que reciben
por su trabajo son las adecuadas.

Existen ciertos convenios obrero-patronales que establecen
medidas en que los trabajadores bajo el régimen de salarios por
tarifas marginales, no podrán participar en ningún aumento de
salarios de carácter general, pero estas medidas no son fácilmen-
te aceptadas, debido al constante incremento del costo de vida.

Estos problemas de tarifas marginales, se pueden resolver
con sólo informar al personal y a la gerencia de los principios
básicos del análisis.

Todo programa de evaluación supone cambios constantes debi-
do a desarrollos tecnológicos; para mantener el mismo sistema,
es necesario que las descripciones de los puestos queden al ma-
gen de toda modificación en el contenido de los puestos.

Por otro lado, cualquier cambio en los métodos implica ne-
cesariamente una reevaluación de los puestos que han sido afecta-
dos por los cambios. Si se quiere adoptar un correcto criterio
de análisis, se debe evitar todo tipo de discusiones respecto
de las puntuaciones contenidas por la evaluación o de las orde-
naciones y grados.

La gran mayoría de las inconsistencias dentro del análisis
se debe en parte a la apreciación de la capacidad del individuo
o al hecho de considerar erróneamente los datos obtenidos al es-
tudir el contenido de una tarea o puesto; es decir, que al eva
luar un puesto se deberá hacerlo en función del propio conteni-
do del puesto, el cual se encuentra indicado en la descripción
y no deberá hacerse en función a la actuación pretérita o poten-
cial del empleado. (18)

Otro aspecto decisivo es la personalidad de los encargados
de la evaluación. Este personal deberá tener una mentalidad ---

(18) John A. Patton, Op. Cit., Pág. 268.

flexible para evitar ser influenciado por la empresa, los empleados o por el puesto que se está evaluando.

Otro punto por el cual se originan inconsistencias en el análisis de puestos es la insuficiencia de grados, esto da lugar a:

- Grados Intermedios;
- Grados Excesivamente altos; y
- Grados Excesivamente bajos.

Estos dos últimos tienen el inconveniente de que si se llegaran a utilizar en un programa, crearía la probabilidad de que nunca se van a usar ambos en el análisis, ya que si las puntuaciones son elevadas, los niveles inferiores no se aplicarían y a la inversa, si se utilizan puntuaciones bajas, las altas no tendrías oportunidad de participar. Es decir que si se utilizan grados en un número inferior a 250, por ejemplo, los grados inferiores a 50 no se utilizarían ya que las puntuaciones son elevadas y no habrá posibilidad alguna de que participen en el programa.

Todas las organizaciones sindicales, por costumbre desconfía de cualquier idea o proyecto que provenga de la gerencia de la empresa, por lo tanto es preciso que se busquen los medios adecuados para eliminar estas desconfianzas. Esto podría solucionarse por medio de entrevistas, en las cuales se exponerán las ventajas y desventajas del análisis de puestos.

La participación del sindicato dentro del programa de evaluación sería otro aspecto favorable para evitar todas las actitudes negativas de éste hacia el análisis, ya que se estudiarían los beneficios y desventajas, condiciones y obligaciones, etc. referentes a los puestos que se analizarán y así se propondrán bilateralmente, grados, puntuaciones y rangos de salarios lo suficientemente adecuados para la integración del programa, ya que el sindicato cuenta con los métodos necesarios para convertir el análisis en un adecuado sistema de evaluación.

Cuando existe cierto recelo con respecto al programa de reajuste ó a un determinado plan en particular, el sindicato a través de los empleados, tiene la capacidad de desvirtuar el sistema y exagerar las inconsistencias y deficiencias de éste.

Por otro lado, en circunstancias de colaboración mutua, la participación del sindicato tiende a ejercer una influencia benéfica para la buena marcha del programa de análisis de ---

puestos.

Condiciones Externas

Las condiciones del mercado de trabajo.- Con el fin de poder determinar de una manera sistemática qué diferencias de las tarifas de sueldos y salarios serán las adecuadas, el análisis de puestos trata de medir las diferencias existentes en el contenido de la tarea.

En la actualidad no se cuenta con un método, sistema o procedimiento por medio del cual se pueda medir la oferta y la demanda de los requisitos necesarios para la tarea. Aunque algunos factores y ciertas ponderaciones proporcionan una aproximación estimada, ninguna parte del programa posee flexibilidad necesaria para reflejar las fluctuaciones del mercado de trabajo.

Como se puede ver, son más las condiciones internas que influyen en la obtención de los resultados deseados.

5 Estudio y Estructura de Salarios

5.1 Necesidad de un estudio de salarios

5.2 Comparación de salarios

5.3 Determinación de la curva final de salarios

5.4 Intervalo y amplitud de salarios

La compensación a los empleados es un factor importante y para poder implantar una política adecuada y relacionada con la remuneración a los trabajadores, es necesario hacer uso de diferentes programas, todos estos programas constituyen la función administrativa que generalmente se le conoce con el nombre de administración de sueldos y salarios.

Un programa adecuado de sueldos y salarios es tan importante para los directivos, como para los empleados, ayuda a resolver los conflictos obrero-patronales en materia de remuneraciones y equilibra los intereses de cada grupo.

Una vez que la empresa ha terminado de clasificar a los puestos integrantes de sus diferentes departamentos, ya puede pensar en la forma en que éstos deberán ser remunerados adecuadamente. A pesar de que cualquiera de los métodos de evaluación de puestos, mencionados con anterioridad, proporcionan un aspecto determinado del valor relativo de los puestos dentro de una compañía, el método no proporciona directamente la tarifa de remuneración que a cada uno de los puestos debe de corresponder.

La calificación de los puestos los ha colocado en un orden de acuerdo a su importancia pero no establece un valor monetario; este valor monetario se podrá obtener convirtiendo el valor de cada puesto a valor moneda, en base al método de evaluación que se haya utilizado y este podrá ser en base a horas, días, semanas, meses, etc. Para hacerlo de una manera más congruente es necesario saber cuánto vale el puesto fuera de la empresa y cuánto se va a pagar a dicho puesto dentro de la empresa.

Las evaluaciones de los puestos también ayudan a proporcionar una base sobre la cual se puede apoyar la gerencia para determinar los límites en los aumentos de sueldos y salarios.

Lo importante es que cualquier estructura de salarios se apoye en un sistema equitativo y coherente.

5.1 Necesidad de un estudio de salarios

Un problema latente en todas las empresas es el de sueldos; este problema está originado por el simple hecho de que los empleados generalmente están comparando sus ingresos con sus compañeros, si no están convencidos de que su trabajo está pagado equitativamente, pensarán que existen ciertos favoritismos por parte de los directivos.

Se han orientado una serie de técnicas y procedimientos para orientar las decisiones de los ejecutivos sobre sueldos dentro de un estudio formal de sueldos y salarios.

Se puede apreciar esta serie de técnicas y procedimientos en la Figura No. 13.

La identificación realista de las necesidades es el primer paso del enfoque de la administración de sueldos y salarios.

Los jefes o especialistas de personal deben tener en cuenta la experiencia necesaria y suficiente como para identificar los "síntomas" de un problema de origen remunerativo.

Cabe tomar nota de que resulta beneficioso e importante hacer un análisis cualitativo de las necesidades para después traducir éstas en objetivos específicos. Es necesario considerar las técnicas y procedimientos para alcanzarlos. Al iniciar un estudio de esta naturaleza se necesita de un responsable.

Los integrantes del grupo dedicado al estudio, deberán tener una gran familiaridad con los puestos de la empresa, ya que antes de que se le dé un significado real al salario cubierto en tal o cual puesto, deberá probarse que se requiere del mismo tipo de funciones y niveles de dificultad de otro puesto similar en otra compañía.

Ahora bien, habrá que incluir dentro de dicho estudio de sueldos y salarios, diferentes compañías para su mayor confiabilidad. Al relacionar las empresas, deberá tenerse en cuenta algunos factores como son:

- 1.- Dentro de la misma rama de la industria, varias compañías poseen puestos similares y requerirán por tanto de cierto mercado de mano de obra, ocasionando con esto que exista una competencia por la mano de obra especializada para tales puestos, por lo que es necesario tomar en cuenta los salarios pagados por las diferentes empresas de una localidad para un puesto similar y así poder competir en dichos mercados para estar en posibilidad de poder construir un salario adecuado.

Elemento de un Estudio formal de Sueldos y Salarios

T e c n i c a	O b j e t i v o
Análisis de Puestos	Determinación de los hechos del puesto, como un paso necesario para su evaluación (Así como para la contratación, el desarrollo de la administración, los estudios de la organización, y la supervisión en general).
Descripción de Puestos	Registra las actividades del Puesto
Valuación de Puestos	Determina el Valor Relativo del Puesto
Clasificación de Puestos	Administra efectivamente las escalas de salarios
Preciación de Puestos	Traduce el valor relativo de cada puesto en su valor monetario
Planes de Incentivos o de Méritos	Recompensa a los empleados por una mayor producción o un rendimiento más eficiente.
Beneficios Adicionales	Proporciona seguridad económica y "compensación extra" y corregir, controlar o compensar a los empleados por las condiciones de trabajo indeseable.
Comunicación	Brindar a los supervisores la información requerida a fin de llevar a cabo el programa y obtener la aceptación de él
Procedimientos y Prácticas Administrativas	Resolver los problemas individuales, mantener el estudio actualizado y operando eficientemente, proporcionar orientación general a los directivos
Participación del Sindicato	Cubrir los requisitos del contrato colectivo de trabajo que se negoció con el sindicato.
Contratos	Asegurar la aplicación razonablemente, consistente y correcta del Estudio de Sueldos y Salarios, y mantener el control de los costos que se originen.

Figura # 13

Fuente: Administración de Sueldos y Salarios, Robert E. Sibson, Editora Técnica, Primera Edición 1968, Capítulo I, Pagina 19.

2.- Este factor es originado por el anterior ya que al haber puestos similares en diferentes compañías dentro de otras ramas de la industria, se tomará en cuenta los salarios de competidores para el mismo tipo de trabajadores.

3.- Como consecuencia, hay empresas que ocupan un número - apreciable de trabajadores para que su competencia de mano de obra sea tomada en cuenta; es decir que si emplea uno o dos trabajadores en un puesto, no tendrá efecto alguno en el mercado de Mano de Obra, puede ser que el salario pagado sea de interés, - pero como tiene poco personal recibiendo tales sueldos, no presenta importancia alguna para el estudio.

4.- Tomar en cuenta el mercado local de mano de obra, ya que puede ser el mismo para diferentes industrias.

Un pequeño obstáculo que se presenta en las compañías para efectuar el estudio de sueldos y salarios, es la poca cooperación de las empresas; esto se puede resolver a través de la información recíproca.

Generalmente se utilizan dos procedimientos para definir el problema de sueldos y son:

1.- El primero se basa únicamente en los salarios que se están pagando a los puestos dentro de la compañía y no requiere de un análisis de los salarios en otras empresas similares. Este procedimiento supone que los salarios pagados en la actualidad son adecuados y que se pueden comparar con otros salarios de empresas similares. El inconveniente de este procedimiento es que, tal vez dicha suposición sea errónea.

Aunque la empresa considere una escala de salarios justa y equitativa para con sus empleados, esta escala pueda presentar dos defectos radicalmente opuestos que son:

- a.- Que se pague por encima del mercado; y
- b.- Que se pague por debajo del nivel del mercado.

Para que se pueda atraer más mano de obra y conservar a -- los empleados existente, la escala deberá estar al mismo nivel de salarios de la comunidad.

Algunas veces las empresas se establecen en comunidades en donde supera a las demás, tanto en tamaño como por la cantidad de empleados que están operando en ella, lo cual origina que no sea posible hacer una comparación con los salarios existentes en dichas empresas.

Por otra parte, se puede dar el caso de que la empresa tenga puestos que se consideren como nuevos, en virtud de que no existe otra empresa semejante y por lo tanto la organización es quien tiende a determinar los niveles de sueldos y salarios de la comunidad.

Una empresa que se encuentra en el caso anterior y que intenta establecer una determinada estructura de salarios, puede solicitar información a las asociaciones profesionales, a las Cámaras de Comercio a nivel nacional, etc., con lo cual se obtendrán excelentes informes para poder establecer una adecuada estructura de sueldos y salarios.

Para una empresa que quiere establecer una estructura de salarios y no pueda efectuar un estudio, se utilizan los salarios existentes como básicos y el procedimiento a seguir es el siguiente:

- 1.- Se asigna al puesto un salario que está en relación -- con la valuación máxima;
- 2.- El salario máximo lógicamente será asignado a aquel -- puesto que tenga mayor valuación; y
- 3.- La diferencia entre estos dos salarios será distribuida a los puestos intermedios de acuerdo a su orden de importancia.

Ahora bien, para hacer una distribución de salarios, habrá necesidad de hacer una comparación con otros salarios pagados a puestos similares, logrando con esto que la ubicación, tanto de los puestos como de salarios sea equitativa y en relación a los salarios existentes en la localidad en que se encuentra situada la empresa.

11.- El segundo procedimiento es el que lleva a efecto un estudio de salarios, para así poder determinar la cantidad que empresas similares están pagando a un puesto en particular. Esta comparación servirá de guía para el establecimiento de una estructura de salarios.

Para llevar a cabo un estudio de salarios, es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- 1.- La responsabilidad de la investigación deberá estar a cargo de una persona capacitada;
- 2.- Las empresas que intervengan en la investigación, deberán de intercambiar datos e información necesaria;
- 3.- El estudio deberá comprender de 6 a 10 empresas; y

4.- Los puestos serán seleccionados para que la comparación sea general.

Para obtener toda la información necesaria para el estudio de salarios, es conveniente que un representante de la compañía visite a todas las demás organizaciones, recopilando datos a través de entrevistas personales. En el caso de que se considere que es un poco costoso este procedimiento, se puede enviar a las empresas las formas de estudio, resúmenes de los puestos, - hojas de instrucciones etc., y registrarlos en las formas de estudio.

Los datos una vez terminado el estudio, deberán concentrarse asignándole a cada empresa una letra o número particular para que sean fácilmente identificadas.

Los resultados que arroje el estudio se anotarán en una hoja llamada informe el cual contendrá:

Un resumen de los datos de cada puesto;

Un resumen general; y

Un resumen general de todos los puesto.

Toda la información y datos adicionales, se podrán utilizar mejor si se emplean las siguientes formas:

FORMA No. 1

Clave de la Empresa	No. de Empleados c/ el puesto	Salario Mínimo	Salario Máximo	Salario Promedio	Salario promedio mas incentivos

FORMA No. 2

Comparación Estadística	Salario Mínimo	Salario Máximo	Salario Promedio	Salario Prom. mas incentivos

FORMA No. 3

Hoja de Trabajo

Salario Mínimo	Salario Máximo	Salario Promedio	Salario Promedio mas incentivos

Número del Puesto	Título del Puesto	Número de Empresas	Número de Empleados cubiertos	Sueldos o Salarios en pesos por mes		
				Mínimo Prom. Med.	Máximo Prom. Med.	Promedio Prom. Med.

FORMA No. 4 Resumen de Datos de Salarios

5.2 Comparaciones de Salarios

Cuando una empresa ya ha determinado la necesidad de un estudio de salarios y se encuentra en el proceso de la estructura de salarios, está en posibilidad de hacer comparaciones de sus salarios que considera como base, con los de otras empresas similares.

Para seleccionar los salarios base, los puede hacer fácilmente a través de las nóminas o listas de raya; así como también a través de la clasificación de puestos; por ejemplo, el salario base de un empleado de un puesto de la clase 1a. se obtiene de la nómina y se coloca en una lista en la cual los salarios se han arreglado en un orden ascendente y así se seguirá para los demás salarios y para cada una de las clases de puesto por lo que si existen 10 clases de puestos, habrá 10 listas de salarios base.

Para hacer las comparaciones de los salarios base con los de otras compañías de la localidad, se deberá seguir el siguiente procedimiento:

a.- Se determinará a través de métodos estadísticos (mediana o promedio aritmético) la tendencia general de los salarios base de cada puesto de la compañía;

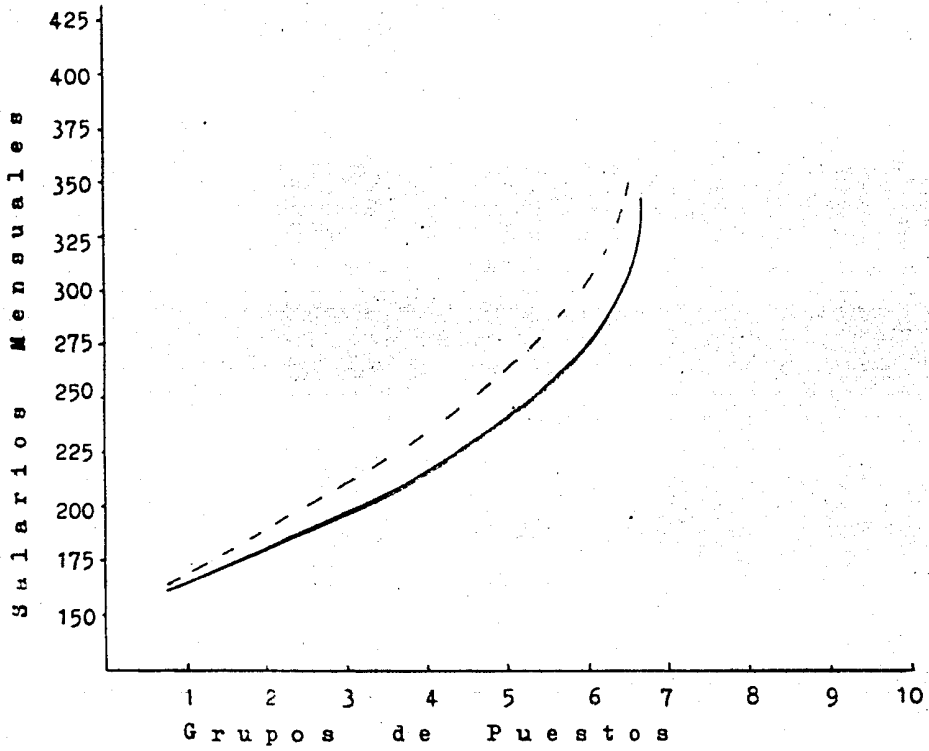
b.- Se determinará de la misma manera la tendencia de los salarios base de las empresas de la localidad, teniendo como base dos juegos de cifras comparables; y

c.- Se graficarán los resultados obtenidos, poniendo en el eje de las abscisas los grupos de puestos y los salarios en el eje de las ordenadas, utilizando siempre para ambos casos el mismo tipo de gráfica, con el objeto de que puedan trazarse líneas de salarios comparables. Ver Figura No. 14.

No sólo se pueden comparar los salarios base, sino que también se pueden hacer comparaciones y gráficas de: ingresos marginales, bonos, pensiones, vacaciones pagadas, prestaciones varias, seguro de vida, seguro contra accidentes, etc., salarios mínimos y máximos. Las curvas resultantes de estas comparaciones, son de gran utilidad, ya que muestran los niveles inferiores y superiores de cada clase de trabajo. Ver Figura No. 15.

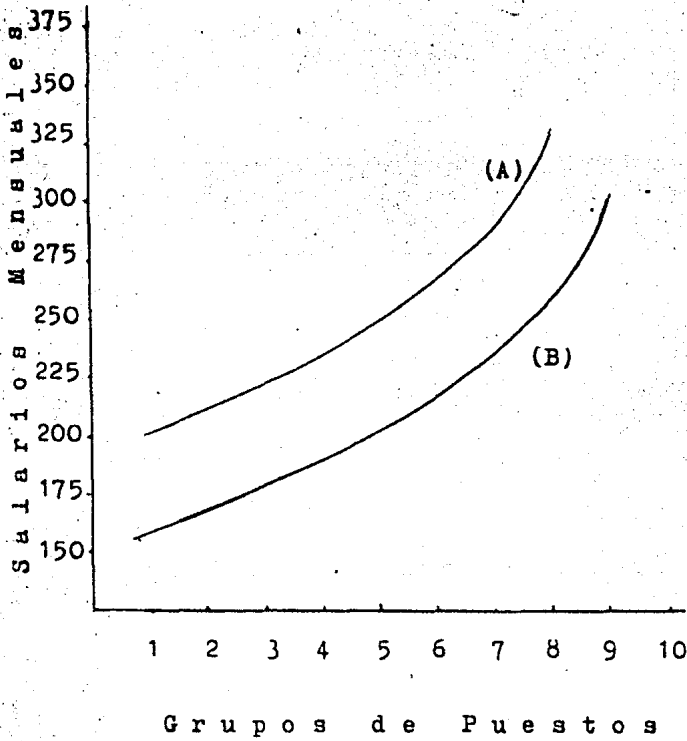
Una vez reunida la información de la compañía y de las empresas de la localidad, la organización está preparada para estudiar las distintas líneas de tendencia de los salarios.

Figura 14 Comparación de los Salarios de Estudio y los de la Compañía



———— Salarios Base de la Compañía
- - - - Salarios Base del Estudio

Figura # 15 Salarios Mínimos y Salarios Máximos



(A) Curva de Salarios Máximos

(B) Curva de Salarios Mínimos

Cuando se han establecido las relaciones actuales entre -- los salarios base de la compañía y los salarios base de la localidad, se encuentra la empresa en posibilidad de considerar las políticas más adecuadas para poder desarrollar una estructura de salarios suficientemente sólida. Aunque no se pueden establecer reglas definidas de aplicación simple a cada empresa, se recomiendan las políticas siguientes:

- 1.- Los salarios base mínimos y máximos y los ingresos complementarios, serán aproximados o iguales a los que se estén pagando en la actualidad en la industria y en la localidad;
- 2.- A trabajo igual salario igual; y
- 3.- Se debe establecer grupos de puestos con intervalos de salarios.

5.1 Determinación de la Curva Final de Salarios

Las comparaciones de tendencias con otras compañías, trae como consecuencia que la organización se encuentre en una o más de las posiciones siguientes:

- 1.- Todas las líneas de tendencia son aproximadas a las del área, en este caso, las escalas de salarios no se modifican ya que son similares y las estructuras de salarios que se tienen son correctas;
- 2.- Todas las líneas de tendencia son superiores, por lo -- que la empresa tampoco mueve sus escalas de salarios, debido a que se encuentra en un nivel de salarios más alto que la localidad;
- 3.- Todas las líneas de tendencia son inferiores, en este caso es conveniente ajustar la escala de salarios y habrá necesidad de otorgar un aumento de salarios para estar en las mismas condiciones que las demás empresas de la localidad; y
- 4.- Algunas líneas son inferiores y otras superiores y viceversa, ocasionando con esto que se haga necesaria una homogenización de salarios y tendencias.

Si la política que se adopta es la de cubrir los salarios generales, no se afecta la curva de salarios y no se efectúa -- cambio alguno en la primera situación; en las situaciones restantes, las curvas deberán ser aumentadas o disminuidas en parte o toda, en base a la relación que tenga con las líneas de --

tendencia.

Cuando se haya determinado la curva final de salarios base se elabora una gráfica, como la descrita en la Figura No. 16, y se trazarán líneas verticales que tendrán origen en las abscisas hasta tocar la curva y luego de la intersección de estas líneas se trazarán líneas horizontales hasta tocar el eje de las ordenadas, determinando así el salario base para cada clase de puesto.

Los salarios establecidos según el proceso anterior muestran dos cosas:

- a.- Si la empresa adoptó la política de salario sencillo para cada clase de puesto, estos salarios forman la estructura final y la gráfica muestra el monto que se debe pagar a cada empleado en cada clase; y
- b.- Si se utilizaron intervalos de salarios, el salario base señala los puntos en los cuales se determinarán los salarios mínimos y máximos.

2.4 Intervalo y Amplitud de Salarios

Para fijar los intervalos de salarios, el primer paso es determinar su amplitud y el segundo paso es definir las diferencias entre máximos y mínimos de las clases respectivas.

En la determinación de la amplitud se deberán tomar en cuenta tres factores importantes que son: el tipo de aumentos que se concederán, la cantidad de aumentos por conceder y la frecuencia de estos aumentos.

Los tipos de aumentos comunes a la mayoría de las empresas son: por méritos, antigüedad y ascenso. Existen compañías que emplean con mayor frecuencia los dos últimos; otras solamente prefieren méritos, etc. La mejor política para determinar el plan más adecuado de aumentos, es en base a los tres tipos y en determinado grado de intervención de ellos.

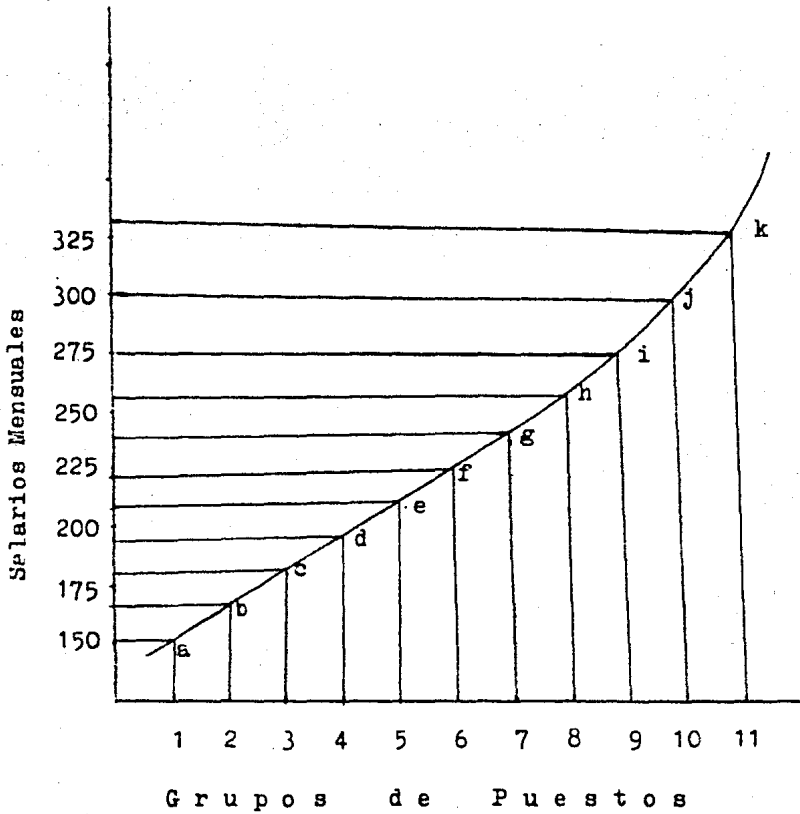
La cantidad de aumentos está en base a la cantidad de dinero que se concede para cada tipo de éstos.

La frecuencia de los aumentos se basa en la capacidad de la empresa para poder soportarlos.

La amplitud del intervalo se puede obtener a través de diferentes procedimientos como son:

La amplitud constante. Esta puede ser constante en cantidad de dinero y constante en porcentaje general

Figura # 16 Determinación de los valores monetarios de la curva de salarios base.



Posición	Valor Monetario
a	\$ 151.00
b	168.00
c	175.00
d	190.00
e	210.00
f	220.00
g	235.00
h	268.00
i	275.00
j	300.00
k	330.00

La amplitud constante en dinero puede ser injusta, porque para los empleados de las clases inferiores esta cantidad puede representar un 20% mientras que para las clases superiores tal vez represente sólo el 9%. Por lo que generalmente se utiliza el procedimiento de porcentaje constante.

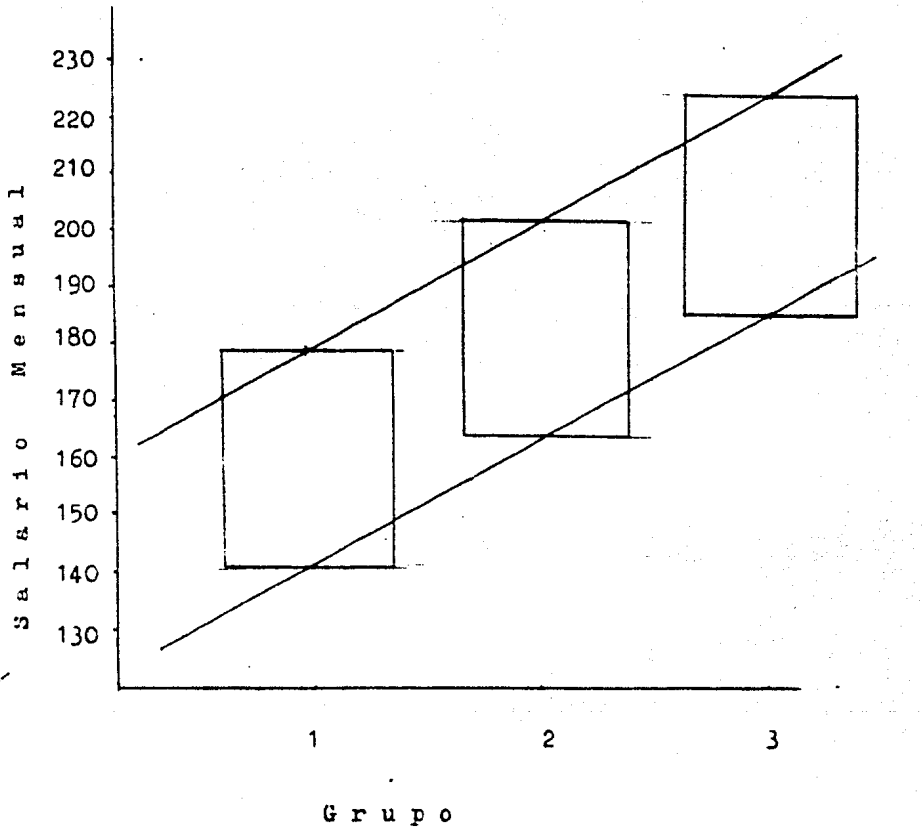
La amplitud Variable. A similitud con el anterior, este procedimiento concede aumentos en base a porcentajes, sólo que a medida que se van elevando las clases, también se va elevando el porcentaje. Por ejemplo 20% para la clase I; 25% para la clase II; 30% para la clase III; etc.

Como ejemplos de intervalos y amplitudes véase las Figuras Nos. 17, 18, 19 y 20 en las siguientes páginas.

Una empresa debe preparar estas escalas en base al tipo, cuantía y frecuencia de los aumentos que se puedan soportar.

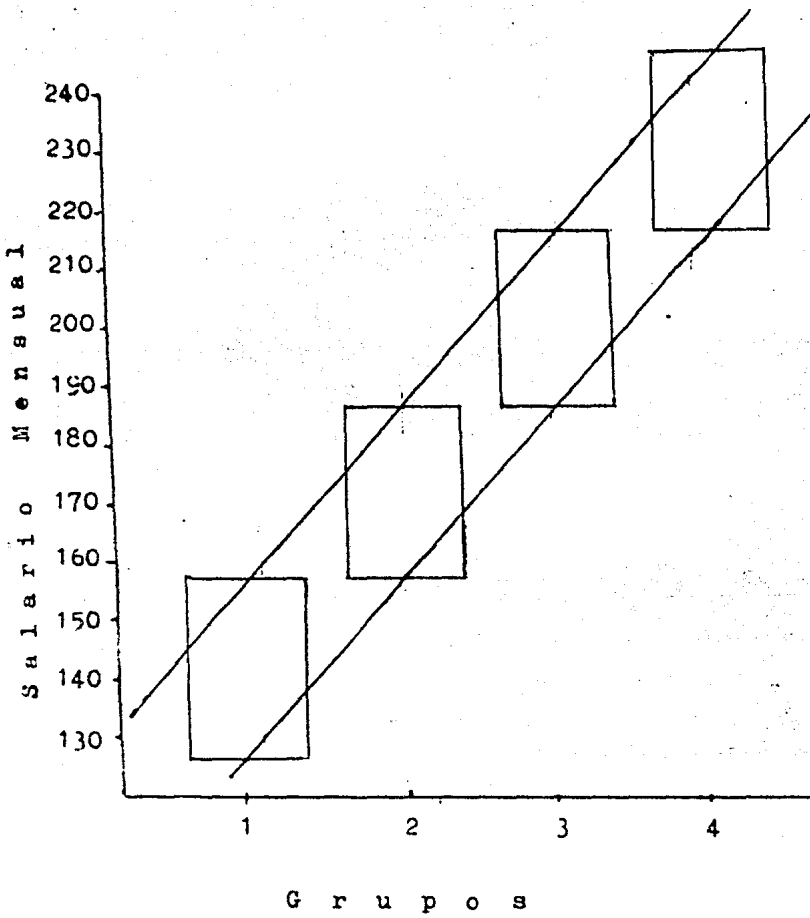
Cuando se han diseñado las escalas tentativas de salarios y se ha estimado el costo de la operación en cada uno, la empresa tiene una cifra confiable sobre la cual basar su selección. Con estos datos y la información obtenida en el estudio de sueldos y salarios, una compañía tiene la base para seleccionar una estructura de salarios adecuada.

Figura N°17 Intervalos sobrepuestos en un 50%



Grupos de Puestos	Intervalo de Salario
1	\$ 140.00 - 180.00
2	160.00 200.00
3	185.00 225.00

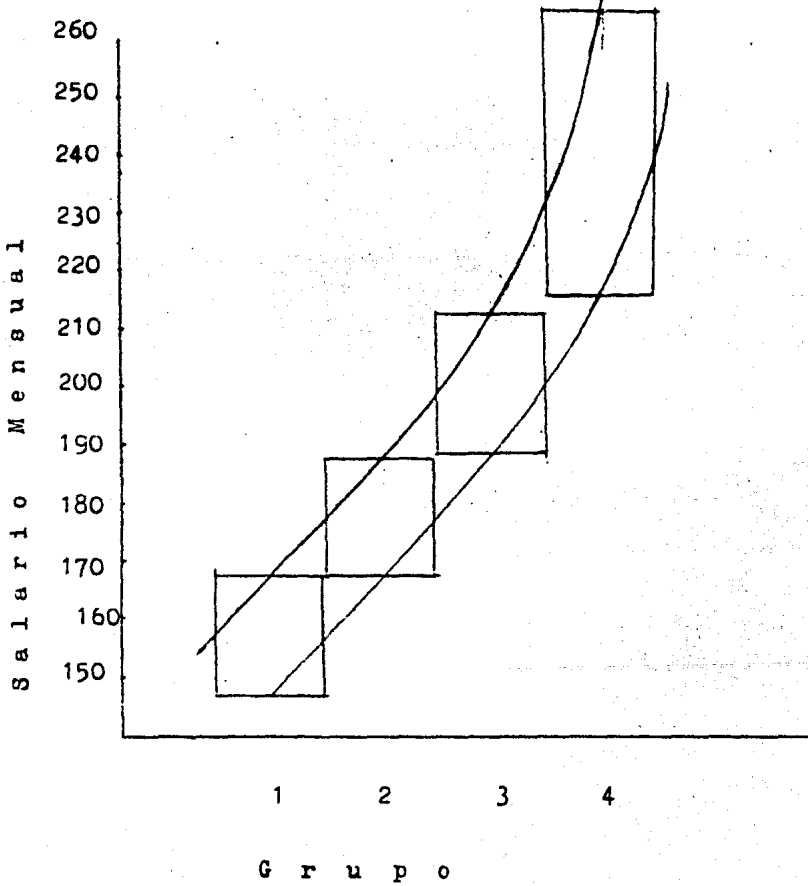
Figura # 18 Intervalos no sobrepuestos



Grupos de Puestos	Intervalo de Salarios
1	\$ 120.00 - 155.00
2	155.00 - 185.00
3	185.00 - 215.00
4	215.00 - 245.00

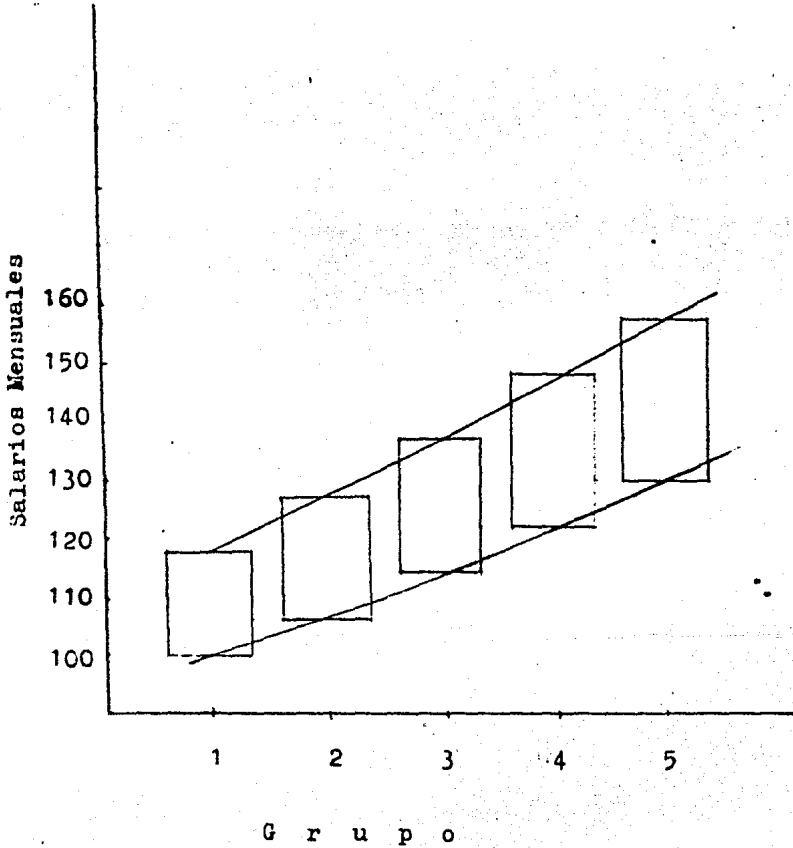
+

Figura # 19 Intervalos de Salarios no Sobre-
puestos, con una dispersión de 30%
entre mínimo y máximo



Grupo de Puestos	Intervalo de Salarios
1	140.00 - 168.00
2	168.00 - 189.00
3	189.00 - 214.00
4	214.00 - 265.00

Figura # 20 Intervalos de Incrementos en Porcentajes Variables



Grupos de Puestos	Intervalo de Salarios
1	\$ 100.00 - 118.00
2	105.00 - 125.00
3	112.00 - 135.00
4	122.00 - 148.00
5	130.00 - 160.00

6 Clases de Puestos

- 6.1 Determinación del número de grupos de puestos
- 6.2 Métodos para la agrupación de puestos
- 6.3 control de las asignaciones a los grupos de puestos
- 6.4 Registro de las asignaciones a los grupos

Cuando los puestos han sido calificados, verificados e --- igualados, la empresa dispone de una lista que muestra la secuencia de sus puestos. Se ha definido a las clases de puestos como: "La agrupación conveniente de los puestos que tienen aproximadamente la misma dificultad, asignando un salario o una gama de salarios a todos los puestos en el grupo particular de salarios. Los puestos de este grupo o clase de salarios pueden ser de naturaleza diferente. Lo único que debe de tener en común es que, pueden ser considerados aproximados del mismo valor en su salario". (19)

La agrupación de los puestos en clases, eliminan las diferencias demasiado pequeñas de los salarios, los problemas administrativos disminuyen los costos de oficina y no existe demasiados niveles de puestos.

6.1 Determinación del número de grupos de puestos

Esta determinación se deberá seguir a través de un procedimiento y en base a los siguientes factores:

- 1.- Políticas con respecto a los incrementos de sueldos y salarios;
- 2.- Los puestos que se van a agrupar;
- 3.- Tradiciones dentro de la empresa; y
- 4.- Prácticas locales y de la industria.

Las bases principales sobre las cuales se conceden los aumentos son: por méritos que son los que se conceden por la eficiencia superior; por antigüedad, que son los concedidos por la eficiencia satisfactoria a través del tiempo; por ascensos, que es cuando se mueve a un empleado a una categoría superior. Para los dos primeros casos, la empresa deberá contar con un adecuado sistema de sueldos y salarios, y en el tercer caso, la empresa deberá precisar el número de escalones de ascensos necesarios para llevar a cabo su plan.

En ocasiones es necesario tomar en cuenta a los puestos que se van a agrupar para determinar el número de clases que se tendrá que emplear. El número correcto de grupos para una empre

presa en particular, es el número que es claramente distingui-
ble y que no abusa de la confianza del personal con respecto a
la precisión de la calificación.

Las experiencias anteriores de la empresa pueden determinar
un patrón adicional con respecto al número aproximado de clases
de puestos, los empleados en consecuencia están acostumbrados -
al patrón original y puede evitarse un gran número de explica-
ciones en algunos casos innecesarias.

Por otro lado, la costumbre establecida en una localidad,
informa al patrón respecto al número de grupos. Los empleados y
la administración comparan niveles de los puestos y sus sala-
rios con otras organizaciones de la misma localidad y de la mis-
ma industria.

6.2 Métodos para la agrupación de puestos.

Los métodos para la agrupación de puestos está básicamente
influida por el tipo de método de evaluación que se haya elegi-
do para la calificación de los puestos.

Bajo el método de gradación no se tienen puntos o valores
en monetario. La lista de los puestos es la base principal para
la calificación ya que ésta se analizará minuciosamente por los
calificadores, los cuales buscarán puntos de división naturales
entre los distintos niveles de dificultad que se encuentran in-
herentes en el puesto. Al encontrar una división, se trazará --
una línea para señalar la separación de los dos niveles. Para -
comprobar si ésta división es bastante precisa, se deben redac-
tar descripciones definitivas del nivel general de los puestos
en cada grupo. Una vez que se han determinado las divisiones y
que los puestos en cada división han sido comprobados para que
tengan el mismo nivel relativo, se procede a numerar las divi-
siones, que se transformarán en los grupos respectivos.

Bajo el método de agrupación en clases predeterminadas, el
mismo método se ha encargado de agruparlos y colocarlos en nive-
les relativos. El número de grupos se determina al diseñar la
escala; es decir que a través de este método no es necesario ---
otro paso para colocar los puestos en grupos específicos.

Bajo el sistema de puntuación, se enlistarán los puestos
sólo en base a la puntuación obtenida a través de la califica-
ción, se estudiarán los puestos y se indicarán las divisiones

causadas principalmente por las diferencias marcadas de puntuaciones entre uno y otro puesto. Una vez determinadas las divisiones, se prepararán las descripciones definitivas del nivel de dificultad de cada grupo, corroborando que los puestos se ajustan a las definiciones para asegurarse que han sido clasificados adecuadamente.

Bajo el método de comparación de factores, en vez de utilizar puntos, se usan valores monetarios para determinar en forma ascendente los puestos que van a ser agrupados, buscando siempre los puntos de división naturales, preparando las descripciones que se ajustarán a la mayoría de los puestos en determinado nivel.

6.3 Control de las asignaciones a los grupos de puestos

Cuando se han elegido ya las escalas más apropiadas, la mayor parte de los puestos serán considerados en una clase en particular. Aunque existirán puestos que estén demasiado cerca de los límites de su clase, que pueden ocasionar que se presenten discusiones acerca de su localización. Por ejemplo, el máximo para cada grupo de puestos es de 799 y el mínimo de clase es de 800. Un puesto ha sido calificado con 795, con lo cual está colocado en el grupo de 799 como máximo y en este caso 795 sólo está a 5 puntos del grupo inmediato superior, cuyo mínimo es de 800; con frecuencia, los empleados del puesto presionan a los analistas para que le aumenten la cantidad necesaria para que suba a la clase inmediata superior. En virtud de que la diferencia es pequeña, la empresa no puede darse el lujo de que el programa sea manipulado, con lo cual le estaría restando validez y confiabilidad. Estas asignaciones no deben ser manipuladas y no debe hacerse cambios, a menos que existan razones que se justifican.

6.4 Registro de las asignaciones a los grupos.

Se deben preparar los registros sobre los cuales se mostrarán las clasificaciones de los puestos. Estos registros son indispensables no sólo para el cuerpo de supervisores, sino que son para todas las áreas de la compañía, como el departamento de personal, división de nóminas; departamento de ejecutivos y otros más.

El primer tipo de registro es aquel que contiene todos los

puestos para toda la organización en sus respectivas clases. Véase la Figura No. 21

El segundo registro necesario, es una lista separada para cada departamento en todos sus puestos integrantes, acomodados por grupos. Véase la Figura No. 22.

Estas formas de registro, proporcionan la guía de los registros que requiere una organización en su trabajo administrativo. Además proporciona la estructura para la clasificación de empleados, indispensable para el manejo de sueldos y salarios, promociones, transferencias, ascensos, etc.

Para terminar, estos registros deberán ser compilados en un manual para todo tipo de consulta necesaria.

Figura # 21

Grupos de Puestos de la Compañía XYZ

Grupo 1

Título del Puesto	No. del Puesto	Localización
-------------------	----------------	--------------

Grupo 2

Título del Puesto	No. del Puesto	Localización
-------------------	----------------	--------------

Grupo 3

Título del Puesto	No. del Puesto	Localización
-------------------	----------------	--------------

Figura # 22 Clasificación Departamental de Puesto

Departamento de Contabilidad

Grupo 1

Título del Puesto Número del Puesto

Grupo 2

Título del Puesto Número del Puesto

Departamento de Personal

Grupo 1

Título del Puesto Número del Puesto

Grupo 2

Título del Puesto Número del Puesto

Departamento de Producción

Grupo 1

Título del Puesto Número del Puesto

Grupo 2

Título del Puesto Número del Puesto

Departamento de Ventas

CONCLUSIONES

Tal vez el problema actual, más acentuado para casi todas las empresas, es el fijar los salarios adecuados a sus empleados y obreros, basándose únicamente en la costumbre, pero se origina la incertidumbre de si está bien o no dicha retribución.

En estas situaciones, se ha recurrido siempre a las disposiciones legales, pero éstas son muy variadas, demasiado abstractas y oscuras, las cuales no proporcionan satisfactoriamente una solución adecuada al problema.

En la actualidad, la administración del personal dispone de suficientes técnicas específicas para resolver esta cuestión como pueden ser:

Análisis - Valuación de Puestos

Encuesta Regional de Salarios

Calificación de méritos

Sistemas de Simplificación de Labores

Estudios de Tiempos y Movimientos

Estandarización de métodos y Sistemas

Incentivos

Prestaciones Extra-Contractuales, etc.

quienes integran un sistema verdadero para llegar a pagar salarios justos y remuneradores que satisfacen totalmente las exigencias de la justicia social.

Por otro lado, existen infinidad de personas que no creen que los problemas inherentes a un programa de Sueldos y Salarios así como de Valuación de Puestos, pueden ser resueltos a través de la aplicación de planes y técnicas de la administración dinámica actual. La valuación de puestos no es una "caja de sorpresas" que sirve para corregir todas las enfermedades de que adolece una empresa, ya que no es una ciencia exacta que puede proporcionar resultados exactos; debio principalmente a que el sistema sólo proporciona un método ordenado y sistemático para poder determinar el valor relativo de los puestos, pero si puede reducir el número y minimizar los efectos de los errores.

No todos los planes de evaluación de puestos obtienen el

mismo éxito, sino que se obtienen ventajas que hacen valiosos a estos planes, éstas ventajas son:

- 1.- Justicia en Sueldos y Salarios
- 2.- Uso de base en los hechos para determinar el valor de los puestos
- 3.- Consistencia en la operación de la empresa
- 4.- Mejores políticas de promoción, transferencia y asignación
- 5.- Normalización de Sueldos y Salarios
- 6.- Mejor moral de los empleados
- 7.- Mejor control sobre los costos de sueldos y salarios
- 8.- Mejor organización
- 9.- Reducción de la rotación de personal
- 10.- Disminución de las quejas de los empleados
- 11.- Mejor administración del personal y
- 12.- Mejor utilidad en la inversión de salarios.

Pero no todo es un camino fácil, existen ciertas dificultades que se presentan en el momento menos esperado a lo largo de la implantación de un programa o que puede ocasionar que el éxito del mismo disminuya o se nulifique, estas dificultades más frecuentes son:

- a.- Las fallas en el mantenimiento de los planes actualizados y de los ajustes necesarios a los cambios, ocasionado generalmente cuando el puesto cambia de contenido o cuando el personal asignado a ellos es transferido
- b.- Los registros incompletos o incorrectos; tales registros deben establecerse con precisión al principio y deben ser corregidos cuando se efectúen cambios
- c.- Las medidas de sobrecontrol inadecuado, generado por la falta de revisiones constantes a los ajustes necesarios
- d.- La oposición del sindicato
- e.- Los métodos y procedimientos inseguros para instalar valuaciones de puestos. La inexactitud de los planes principalmente se debe a errores de criterio y la ejecución inapropiada de los diferentes pasos del programa; y
- f.- La pérdida de confianza de los grupos de la organización. Mantener constante el interés en un proceso es

necesario para obtener la confianza y apoyo que son útiles al programa.

Si bien ninguno de los sistemas de evaluación de puestos puede eliminar por completo las injusticias en los salarios, si permite que éstas sean detectadas y rectificadas con mayor facilidad que cuando no se tiene un sistema formal de valuación.

Al ser explicado con detalle, estos sistemas ayudan a que los empleados sientan la seguridad y confianza de que sus salarios son adecuados para cada trabajo. Y así ellos mismos juzgarán si están o no recibiendo un trato justo por parte de la empresa.

Para el caso de empresas pequeñas que no cuentan con los medios suficientes como para elaborar un complejo método de valuación de puestos, es posible que desarrollen cierto sistema formal y objetivo para poder relacionar los salarios de cada puesto con sus demandas. Tal sistema se pagará por sí mismo en términos de mejor moral y eficiencia de los empleados.

Solamente a través de la existencia de un programa de salarios objetivo y un programa bien estructurado de valuación de puestos, podrá la empresa prever un tratamiento justo y una base para un entendimiento adecuado entre los puestos y los salarios pagados.

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

Chruden, Herbert J. y Sherman, Arthur W.

Adminstración de Personal

1a. Edición Noviembre de 1965

6a. Impresión Diciembre de 1971

Editorial C. E. C. S. A.

Hay, E. P.

The Characteristics of Salary Grades

Personnel

1a. Edición Noviembre de 1946

Hernández, Rafael J.

Análisis y Valuación de Puestos

5a. Edición Junio de 1972

Obra sin editorial

Lanham, Elizabeth

Valuación de Puestos

1a. Edición 1962

8a. Reimpresión Marzo de 1974

Editorial C. E. C. S. A.

Lott, Merrill R.

Wage Scales and Job Evaluation

Ronald Press Co.

New York 1926

1a. Edición

Maristany, Jaime

Departamento del Gobierno de los E. U. A.

Centro Regional de Ayuda Técnica, Agencia
para el Desarrollo Internacional (AID)

1a. Edición 1972

Ediciones Contabilidad Moderna

Megginson, Leon C.

Personnel, a Behavioral Approach to Administration.

2a. Edición 1972.

Patton, John A.

Job Evaluation; Text and Cases
(Valoración de Tareas)

1a. Edición

Ediciones Rialp

Madrid 1961

Reyes Ponce, Agustín

El análisis de Puestos

Quinta Edición

7a. Reimpresión 1973

Editorial Limusa

Sibson, Robert E.

Administración de Sueldos y Salarios

1a. Edición 1967

American Management Association

Scott, Walter D.

Personnel Management

1a. Edición

U. S. Department Of Labor

Manual de Adiestramiento y Consulta para el
análisis de Puestos

1a. Edición Marzo de 1973

Editorial Trillas

Yoder, Dale

Manejo de Personal y Relaciones Industriales

2a. Edición Febrero de 1960

2a. Impresión Abril de 1971

Editorial C. E. C. S. A.
