

24-94



# Universidad Nacional Autónoma de México

---

FACULTAD DE CONTADURIA  
Y ADMINISTRACION

LA VALUACION DE PUESTOS EN  
UNA COMPAÑIA DE SEGUROS  
EN EL D. F.

**T E S I S**

Que para Obtener el Título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A N :

ARMANDO RAMIREZ MEDINA  
JOSE ANTONIO GALLARDO LARA



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 está 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

INTRODUCCION.	PAGS.	1
ANTECEDENTES.		5
CAPITULO I.		
1. GENERALIDADES DEL ANALISIS Y VALUACION- DE PUESTOS.		9
1.1. CONCEPTO.		9
1.2. METODOS.		11
1.2.1. METODOS DE ALINEAMIENTO.		11
1.2.2. METODOS DE GRADACION.		13
1.2.3. METODOS DE COMPARACION DE FACTORES.		15
1.2.4. METODOS DE PUNTOS.		17
1.3. PROCEDIMIENTO.		20
1.4. DESCRIPCION DE PUESTOS.		25
1.4.1. DESCRIPCION GENERICA.		27
1.4.2. DESCRIPCION ESPECIFICA.		28
CAPITULO II.		
DESARROLLO DE LA PRACTICA.		
2. PLANEACION Y METODOLOGIA DE LA INVES- TIGACION.		29
2.1. OBJETIVO GENERAL.		29

2.2.	OBJETIVOS ESPECIFICOS.	29
2.3.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	30
2.4.	HIPOTESIS.	30
2.5.	INSTRUMENTOS.	30
2.6.	UNIVERSO.	48
2.7.	MUESTRA.	48
2.8.	TABULACION.	48
2.9.	LISTADO DE PUESTOS.	50
2.10.	IDENTIFICACION DE FACTORES Y SUBFACTORES, Y SU DEFINICION DE C/U DE ELLOS.	52
2.11.	ELABORACION DE LA ESCALA.	56
2.12.	COMPARACION PUESTO VS. ESCALA Y SU TABULACION.	79

### CAPITULO III.

3.	PRESENTACION DEL INFORME.	80
3.1.	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA COMPANIA.	80
3.2.	ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.	82
3.3.	RESULTADOS Y CONCLUSIONES.	113

### BIBLIOGRAFIA.

## INTRODUCCION

A continuación daremos una breve introducción de lo que significa un Seguro:

El Seguro nació en el momento en que alguien descubrió la conveniencia de compartir riesgos con otros individuos.

El culto en Roma, a las primeras asociaciones aseguradoras, las Collegia Tenuiorum garantizaba a sus miembros, mediante aportaciones, los gastos mortuorios y las negociaciones necesarias, para el pago de los mitos religiosos. Este tipo de aseguramiento dió origen al Seguro de Vida. El seguro es una práctica eminentemente democrática, enraizada con la antigua aspiración de justicia que ha dado pie a ideologías sociales y sentimientos de solidaridad humana.

A lo largo del tiempo se ha tratado de definir al seguro de muchas formas; a la fecha no hay definición generalizada, pero mencionaremos dos de las más aceptadas:

- El Seguro es el sistema que permite preveer las consecuencias económicas de los hechos futuros e inciertos, cuya realización preocupa al asegurado, anulando totalmente sus efectos o remediándolos en gran medida (J.J. Garrido y Comas).

Este estudio tiene como objetivo mejorar todos aquellos procedimientos que integran el plan actual de valuación; además de los elementos complementarios como: Reclutamiento, Selección, Incentivos etc, en una Compañía de Seguros a fin de lograr una sana y adecuada administración de los recursos humanos y así evitar la fuga de especialistas que cuesta más a la empresa, que la compensación adecuada a través de una política estructurada de valuación de los puestos, acordes a las necesidades del personal.

Al abarcar este tema se ha querido hacer incapié en el beneficio que brindan estas técnicas (análisis y valuación de puestos) de la administración en una Compañía de Seguros, la cual una Compañía como éstas es de suma importancia porque consideramos que una ciudad como la nuestra necesita de estas instituciones por la problemática diaria y cotidiana en la que vivimos en donde todos necesitamos de una protección, un respaldo en la que se pueda confiar, tal es el caso de los Seguros que nos protegen de los daños materiales y económicos que son muy importantes para nuestro bienestar social.

La participación directa que tiene el administrador de empresas en un análisis y evaluación de puestos es determinante, ya que es la persona idónea de acuerdo a todos sus conocimientos para llevar a cabo este tipo de estudios.

Se hace hincapié en que un estudio de esta naturaleza debe tener la suficiente flexibilidad para permitir, con el paso del tiempo, adecuarlo a las características dinámicas de la empresa, a fin de que esté en condiciones siempre adecuadas y útiles para las mismas, y que no se convierta en un sistema obsoleto no practicado, con un cúmulo de esfuerzos no realizados-completamente con la observancia del estudio.

"El Seguro es aquel recurso por medio del cual un gran número de existencias económicas, amenazadas por peligros eventuales y análogas, se organizan para atender a posibles necesidades tazables en dinero" (Alfredo Manes).

Principales ramos del Seguro y productos que los forman:

Ramo Vida: Grupo  
Individual.

Ramo Accidentes y Enfermedades: Abarca aquellos seguros que cubren gastos por conceptos de accidentes y enfermedades.

Ramo Daños: Incendio  
Automóviles  
Marítimo y Transportes Diversos.  
Responsabilidad Civil y Riesgos Profesionales  
Agrícola.



## ANTECEDENTES HISTORICOS

Al frente de un grupo de empresarios que tenían una gran visión en el campo del aseguramiento en México y al mismo tiempo mucha confianza en su crecimiento, Don Liberto Sendenes fundo ésta institución de Seguros el 4 de Mayo de 1936.

Durante el primer año de operaciones, sólo trabajó en -- los ramos de incendio marítimo y transportes. Al siguiente año en 1937 se inició en el ramo de Diversos y en --- 1943 en el ramo de Vida, con ésto cubrió los principales ramos del Seguro.

En 1973 ésta organización pasa a formar parte del grupo Chihuahua el cual está integrado por:

- Más de 60 empresas en el país y en el extranjero.
- Más de 25 mil millones de activos propios.
- Más de 10 mil empleados.

Por el año de 1979 crece ésta empresa un total de un 25% y se ubica en el primer lugar en el ramo de incendio, colocándose como una de las cinco compañías de Seguros más grandes en México.

### Organización:

La actual institución nació hace casi medio siglo y se -

ha consolidado por la continua reinversión de sus utilidades y a través de nuevos capitales, a tal grado que actualmente cuenta con varias empresas que están distribuidas en dos sectores:

## Industrial y Comercial:

En 1977 el Sector Industrial avanzó notablemente en el aprovechamiento integral del bosque al crear Paneles Ponderosa, que fabrica tableros aglomerados y Papeles Ponderosa que fabrica Cartoncillo duplex y papel. Ambas empresas en Asociación inversionistas extranjeros que aportaron además su liderazgo tecnológica.

Con la creación de la Holding Ponderosa Industrial, se consolidó la base administrativa y financiera del Sector Industrial, continuando su expansión y liderazgo en la fabricación para consumo nacional y exportación de celulosa, molduras triplay, tablero agomerado, productos químicos, papel y otros derivados del bosque.

## Sector Comercial:

Operar en el campo del Seguro, es una preocupación que data de 1940, ésta modesta empresa cubrió el ramo de daños en esa fecha; años más tarde con la adquisición de la mayoría, - accionista de empresas filiales; el grupo consolidó su participación en los Seguros de Daños y Vida a nivel Nacional

y en 1972 aumentó su penetración en el ramo de vida. En 1977 la división de Seguros amplió sus servicios en la ciudad de Chicago y posteriormente a Nueva York y San Antonio de los Estados Unidos de América, consecuencia de su participación creciente en los Seguros del Comercio -- Exterior.

Actualmente las actividades del Sector, cubren raíces, distribución de maquinaria pesada, arrendamientos y Seguros - internacionales.

## CAPITULO I.

### 1. GENERALIDADES DEL ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS.

Actualmente, dentro de nuestro contexto social, existen organizaciones con problemas muy variados que aquejan a éstas, de tal manera que adoptan sistemas y procedimientos de administración para resolverlos, uno de ellos es el análisis y valuación de puestos que es una técnica que organiza los trabajos con la mayor eficiencia posible; es por ello que se tiene que conocer con precisión lo que cada empleado o trabajador debe hacer con el objeto de tener bases homogéneas y objetivas para valorar las funciones de cada puesto.

Para el presente estudio el análisis de puestos se define como:

"El método de investigación a seguir para identificar los elementos que integran un puesto determinado de trabajo".

#### 1.1. CONCEPTO.

Aún cuando pueden encontrarse muchas definiciones existe un alto grado de similitud entre ellas.

Para fines de este estudio la definiremos como:

"Un método sistemático que permita definir la verdadera -

jerarquía que tiene cada puesto y adjudicarle un pago --  
justo y proporcional a su importancia en la empresa".  
La antigüedad oficial de los métodos de valuación de pue-  
tos o tareas, se cuenta a partir de la década de los ----  
treinta, aún y cuando realmente hay antecedentes desde --  
1921. Desde entonces se viene considerando a la técnica de  
valuación de puestos como la herramienta más eficaz para -  
llegar a establecer una razonable estructura de compensa--  
ción económica para los que trabajan en cualquier tipo de  
organización.

## 1.2. METODOS.

Para la determinación del valor relativo de puestos existen algunos métodos básicos que son:

Alineamiento, gradación, comparación de factores y el de puntos.

Los dos primeros son generalmente denominados "No analíticos o no cuantitativos, los restantes son llamados métodos analíticos o cuantitativos".

Aún cuando algunas empresas pueden combinar las características de dos o más métodos formando un método mixto, generalmente es aceptada la clasificación anterior.

### 1.2.1. METODO DE ALINEAMIENTO.

Según este método de calificación, los puestos son ordenados en forma decreciente, en términos de sus diferencias, en niveles de funciones, responsabilidades y requisitos; no se dividen en sus partes componentes sino que se les considera como un todo, comparándolos uno con otro para determinar su posición relativa en la gradación.

De esta forma el puesto que se realiza siguiendo el nivel más simple, más rutinario sería el puesto colocado en la-

parte más baja de la gradación.

Los puestos restantes serían colocados hacia arriba de la escala conforme sus funciones, responsabilidades y requisitos.

Algunas de las ventajas del método de alineamiento son:

1. Es relativamente fácil de emplear.
2. La gradación puede hacerse rápidamente.
3. Su instalación es relativamente poco costosa.

Entre las desventajas se pueden contar las siguientes:

1. No se tienen normas definidas o concretas contra las cuales determinar la gradación.
2. El ordenamiento puede ser superficial, puesto que no se consideran en detalle los factores fundamentales de los puestos.
3. Puede haber confusión en puestos de títulos similares.
4. Es difícil encontrar suficientes calificadores con un conocimiento adecuado de todos los puestos.
5. El sistema es más difícil de operar conforme aumenta el número de puestos y la complejidad de los mismos.
6. La determinación de la posición de un puesto en la gradación, puede estar sujeta a la influencia del salario existente.



7. Los calificadores pueden estar clasificando a las personas que ocupan los puestos y no a los puestos mismos.

#### 1.2.2. METODO DE GRADACION.

Este sistema proporciona un patrón para medir las diferencias entre los puestos. La escala esta formada de una serie de grados o clases que han sido definidas en términos de la clase de puestos que van a calificarse.

Las definiciones de los grados están escritas de tal manera que marcan las diferencias entre los distintos niveles de funciones, responsabilidades y requisitos. Una escala-típica se iniciaria con la definición del grado que describe las características generales de los puestos que -- exigen de la persona que lo ocupa, seguir procedimientos-simples y rutinarios bajo una supervisión relativamente - próxima y frecuente.

Las definiciones de los grados sucesivos se extienden del nivel indicado en el nivel más bajo, progresando hacia la definición requerida para describir las características - generales de los puestos en el nivel más alto de la clase que se califica.

La definición de cada grado se prepara para describir un nivel de trabajo básico. En esta forma se proporciona al calificador una escala de calificación compuesta de requisitos de puestos definidos, contra la cual puede medir los puestos y elegir el grado que puede identificar con más precisión las funciones, responsabilidades y requisitos de los puestos que califica.

Este sistema no analiza los puestos en sus partes componentes, se considera a los puestos como un todo sin asignar un valor separado a cada parte.

Un resumen de las ventajas de este método sería:

1. Es simple de usar.
2. Es fácil de entender.
3. Es relativamente fácil de llevar a efecto.
4. Los resultados son razonablemente satisfactorios.

Desventajas:

1. Puesto que no se hace un análisis detallado; el juicio general sobre todo el puesto, puede causar una clasificación incorrecta.
2. No se emplean hojas de calificación para indicar el valor exacto empleado por los calificadores para determinar la posición del puesto.

3. Algunos puestos pueden permanecer en parte a una clase y en parte a otra.
4. El sueldo o salario existente puede afectar la colocación de un puesto dentro de su clase.
5. Es posible que ningún calificador este familiarizado con todos los puestos.
6. El empleo del sistema se dificulta conforme aumenta el número de puestos y la complejidad de los mismos.
7. Es relativamente difícil la redacción de las descripciones de las clases o grados.

#### 1.2.3. METODO DE COMPARACION DE FACTORES.

En este sistema de valuación de puestos, son analizados- tomando en cuenta ciertos factores, usualmente cinco. Se eligen puestos clave que representan cada nivel principal de funciones, responsabilidades y habilidades comprendidos dentro de la clase de puestos que van a calificarse.

Se comparan estos uno con otro y factor por factor al hacer un ordenamiento de los puestos con referencias a su importancia relativa en cada factor.

Las ventajas atribuidas usualmente a este sistema son:

1. La comparación de trabajos contra trabajos asegura -

que los puestos son comparados en sus puntos comparables.

2. Se construye una escala para cada instalación, asegurando por lo tanto que el plan es hecho específicamente para la organización.
3. Es relativamente fácil de emplear la escala para calificar otros puestos una vez que ha sido preparada.
4. La escala es dispuesta en unidades monetarias y no requiere conversión alguna.

Las desventajas comunmente mencionadas en este sistema son:

1. Si existen desigualdades en los salarios de los puestos clave empleados para construir la escala, las desigualdades permanecerán, puesto que la escala es -- construida en base monetaria.
2. Puesto que los salarios no permanecen constantes, la base del sistema de calificación puede ser totalmente desbalanceada por fluctuaciones en los salarios.
3. Un cambio en las funciones de un puesto clave, empleado para establecer la escala, puede mover la escala -- de su debido alineamiento.

4. La construcción de la escala es complicada y difícil de explicar a los empleados.
5. La instalación del sistema es lenta.
6. Se requiere bastante trabajo de oficina.

#### 1.2.4. METODO DE PUNTOS.

Este método también proporciona una medida, un patrón para medir las diferencias entre los puestos. Sin embargo la escala empleada es muy diferente a la descrita para el método de clasificación o grados. Al diseñar una escala puntos, debe realizarse una serie de pasos como son los siguientes:

1. Se seleccionan y definen los factores comunes a todos los puestos por valorarse.
2. Se determina y define el número de grados que serán distribuidos dentro de cada factor.
3. Los factores son poderados.
4. Se asignan valores en puntos a cada grado de cada factor.

El puesto por calificarse es medido, factor por factor, contra la escala que se ha preparado.

Se elige el grado de la escala que con respecto al --

factor considerado mejor, describe la característica del puesto que se califica, asignando al puesto el valor en puntos que se había señalado para ese grado. Cuando se ha elegido el grado adecuado para cada factor del puesto y los valores en puntos correspondientes se han ordenado. Los valores son sumados; esta suma representa el valor final en puntos del puesto en consideración.

Este sistema, por lo tanto, analiza el puesto en términos de sus partes componentes.

Las ventajas que se obtienen en el empleo de este método son:

1. Se emplea una escala de tipo gráfico y descriptivo considerada por muchas autoridades como más confiable y válida que cualquier otro procedimiento.
2. Como las definiciones de los grados son redactadas en términos aplicables a los puestos calificados, su empleo es relativamente fácil.
3. Los valores en puntos de los puestos muestran las diferencias entre los puestos en valores numéricos.
4. Este sistema permite con facilidad la colocación de --

los puestos en clases.

5. El sistema es menos susceptible de manipulación que otros sistemas.
6. La consistencia y precisión del plan aumenta con el tiempo.
7. El plan puede ser comprendido fácilmente por supervisores y empleados.

Las desventajas que se pueden contar son:

1. Se requiere de un alto grado de habilidad para seleccionar los factores correctos y sus grados, así como para redactar definiciones claras y comprensibles de los mismos.
2. La distribución de los factores de ponderación para cada factor es relativamente difícil así como la asignación de puntos a cada grado.
3. La asignación de los valores en puntos es hecha en forma arbitraria.
4. La instalación del sistema es lenta.
5. Se requiere bastante trabajo de oficina.

### 1.3. PROCEDIMIENTO:

Para la implantación de un análisis de puestos por lo general, es el siguiente:

1. Determinación de la necesidad de llevar a cabo un -- análisis de puestos y convencimiento de los directivos sobre su aplicación. Antes de poder efectuar un análisis de puestos, es indispensable que se conozcan las causas de las necesidades y problemas perfectamente definidos que motivan su aplicación.

El conocimiento de ellos no es suficiente, también es esencial hacerlos saber al personal directivo y convencerlo de lo imprescindible que resulta su implantación para solucionar sus deficiencias. Algunas de las causas que motivan la implantación del análisis de -- puestos, son las siguientes:

- a) Diferencias en el funcionamiento de los sistemas operativos actuales.
- b) Duplicidad de funciones en diversos departamentos.
- c) Rotación excesiva de personal.
- d) Contratación de personal mejor capacitado.

Al realizarse el convencimiento del personal directivo, este decidirá los lineamientos básicos a seguir -



del análisis de puestos, que pueden ser:

- El momento apropiado de la implantación.
- Si la empresa abarca varias áreas o una en especial.
- El plazo o tiempo en que deberá ser realizado.

2. Determinación del personal encargado del análisis de puestos. Una vez que ha sido autorizado llevar a efecto el análisis de puestos, se debe determinar que personas van a ser responsables de efectuar el análisis.

Por lo general, el personal directivo decide si lo llevará a cabo, personal de la empresa, si se integran elementos externos para realizar esa actividad específica, o bien si se contrata una asesoría externa de especialistas que se encarguen del estudio.

3. Investigación de los nombres actuales de los puestos a analizar. Esto es muy necesario, ya que dará una idea aproximada del tiempo y dificultad con que se deberá realizar el análisis de base para la elaboración del plan y programa a seguir.

También es posible que se puedan detectar fallas de

denominación, como son aquellos puestos que poseen un mismo nombre y tienen funciones distintas o bien, un mismo puesto con nombres equivocados.

4. Determinación y elaboración del plan. El plan de análisis de puestos debe explicar en la forma más detallada y clara posible, lo referente a los siguientes puntos:
  - a) Objetivos de análisis de puestos.
  - b) Políticas.
  - c) Funciones y aplicaciones.
  - d) Areas o area de aplicación.
  - c) Beneficios del sistema.
5. Diseño de formas. Las formas tienen que estar de acuerdo con los objetivos y necesidades del plan establecido y a su vez, ser lo más funcionales posibles para obtener resultados satisfactorios.
6. Estudio y revisión del plan de análisis de puestos. - Cuando el plan ha sido determinado, se presenta al personal directivo para su revisión, mismo que llevará a cabo modificaciones que considere convenientes y en caso de dudas, hara las aclaraciones correspondientes con el analista.

- 7.. Impresión de formatos y cuestionarios. Para que las formas y cuestionarios sean impresos, es necesario calcular y conocer el número aproximado de puestos a analizar y a su vez, dejar un margen de amplitud suficiente para sustituir aquellas formas donde se cometan errores y que tengan que ser repetidas.
8. Divulgación del Plan. Ya que el plan ha sido aprobado y se va a proceder a su implantación, el paso a seguir consiste en la difusión adecuada para que el analista cuente con una amplia cooperación, no solo de los funcionarios de la empresa sino también del personal sindicalizado y de confianza.
9. Determinación del area a investigar. Después de que el plan ha sido completamente divulgado entre todo el personal de la empresa, se procede a determinar el area inicial que sera objeto de investigación. -- Este paso es realizado solo en caso de que dicho -- plan comprenda varias areas o a la empresa en general.
10. Elección del puesto y presentación con el jefe inmediato. Determinada el area que inicie el análisis de puestos se debe elegir el departamento y puestos a analizar, presentandose al analista con el super-

visor o jefe inmediato del puesto elegido, al cual, no obstante que haya sido notificado del análisis que se va a efectuar, se le proporcionará su cooperación para llevar a cabo el análisis correspondiente.

11. Entrevista con el ocupante del puesto. El analista deberá ser presentado al ocupante del puesto que ha sido elegido para la entrevista, esta puede iniciarse con la entrega de un cuestionario al entrevistado, en el cual se deberán anotar las funciones y características principales del puesto.
12. Entrevista con el jefe inmediato del puesto analizado. - Si el ocupante esta de acuerdo con lo manifestado en el cuestionario, se le solicita que lo firme para corroborar su conformidad y posteriormente se procederá a entrevistar al supervisor. La entrevista del supervisor puede comprender dos aspectos que son:
  - a) La revisión, rectificación y/o disensión de las funciones del puesto enunciado por el ocupante del mismo
  - b) La exposición detallada de las características y/o requisitos básicos del puesto, para que este sea desempeñado adecuadamente.
13. Revisión final. La revisión consiste en verificar que las funciones relacionadas se encuentren claras y precisas, -

así como que las respuestas contengan la secuencia necesaria para su comprensión.

14. Presentación de resultados. El último paso a ejecutar en el proceso del análisis de puestos lo constituye la formulación de un informe con los resultados obtenidos respecto a los problemas o deficiencias encontrados, así como las posibles soluciones que pueden aplicarse

#### 1.4. Descripción de puestos.

El análisis de los puestos se compone principalmente de la descripción de puestos y las especificaciones de los mismos.

La descripción de puestos se propone identificarlo, definirlo y describirlo con claridad, ofreciendo un cuadro suficientemente detallado de los deberes y responsabilidades.

Sirve para propiciar una plena comprensión del contenido y alcance del puesto, así como la presencia e intensidad de los factores por evaluar, mismos que son pormenorizados en la especificación con el objeto de que puedan ser fácilmente empleados e interpretados.

En las especificaciones del puesto se deben tomar en ---

cuenta que para el desempeño de las actividades inherentes a este son necesarios ciertos requisitos físicos y - habilidades por parte de quien lo ocupe, es por esto que el analista tiene que hacer un detallado estudio de las - habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades necesarias para la ejecución satisfactoria del trabajo.

El puesto no debe ser valuado satisfactoriamente a menos que estos factores sean presentados adecuadamente.

Las descripciones de puestos tienen ciertas características comunes aunque pueden confeccionarse de diferentes - maneras.

Una descripción de puestos es un documento conciso de información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto.

Bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ambito de ejecución.

La descripción se basa en la naturaleza del trabajo, y - no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.

Existen dos tipos de descripciones de puestos que son: Genérica y Específica.

#### 1.4.1. Descripción Genérica.

Las descripciones genéricas se redactan a grandes rasgos sin identificar tareas o competencia específicas. Proporcionan una visión general de una categoría de puestos mediante los denominadores comunes de todos los puestos que abarcan una categoría. Para redactar una descripción genérica deben analizarse una cantidad de puestos para hallar denominaciones comunes.

Las descripciones genéricas se utilizan generalmente para lo siguiente:

- a) Formulación de programas de capacitación.
- b) Designaciones.
- c) Planificación Organizacional.
- d) Planificación de la mano de obra.
- e) Estudio de salarios.

1.4.2. Descripción específica. Las descripciones de puestos -  
específicos estipulan los deberes y tareas de un puesto.  
Indican su relación con otros puestos específicos den--  
tro de las más pequeñas unidades organizacionales.  
Los objetivos de las descripciones de puestos especifi-  
cos son:

- a) Análisis precisos de puestos.
- b) Evaluación de puestos (para la gestión de sueldos y  
salarios).
- c) Organigrama.



## CAPITULO II.

### 2. PLANEACION Y METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

#### 2.1. OBJETIVO GENERAL.

Este estudio pretende mejorar los procedimientos actuales en la empresa de rotación, capacitación y administración de los recursos humanos, así como una comparación de sus métodos de calificación y valuación del personal.

#### 2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos.
- Ayudar a la Selección, colocación, ascenso, -- transferencia y capacitación del personal.
- Aclarar funciones, autoridad y responsabilidad lo que a su vez ayudará en la simplificación - del trabajo y eliminación de duplicidad de funciones.
- Reducir quejas por exceso de trabajo y rotación de personal y mejorando las relaciones entre - jefes y subalternos.

- Establecer niveles de responsabilidad y autoridad.
- Permitir a la administración medir y controlar con mayor precisión sus costos de personal.

### 2.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La necesidad de conocer un procedimiento para el desarrollo en un sistema de análisis y valuación de puestos es importante para lograr una adecuada jerarquización y delimitación de responsabilidades así como una máxima eficiencia en el trabajo, y un apoyo importante para la toma de decisiones.

### 2.4. HIPOTESIS.

Determinar cuál es el mejor método para la valuación de puestos.

### 2.5. INSTRUMENTOS.

La correcta selección del método a utilizar para efectuar el análisis de puestos influirá indudablemente en los resultados esperados o previstos. Cualquiera que sea el método que se elija, debe permitir la obtención de datos precisos y completos cuya veracidad tenga una estrecha relación --

con la realidad. A continuación se explican los cuatro métodos que el analista debe utilizar para reunir información y los pasos que deben registrarse.

1. Entrevistas. El supervisor le da al analista la definición del puesto y una primera idea sobre la ubicación del mismo dentro de la organización. El analista discute todos los detalles del trabajo con una o más personas que ocupen el puesto, además emplea una lista de control para conducir la discusión. Toma apuntes de las respuestas y luego les da cabida en las distintas secciones de la descripción de puesto. El analista no necesita entrevistar a todas las personas que ocupen un puesto, basta con una muestra representativa, por ejemplo, si en un tipo de puesto se emplean a diez personas, bastara con entrevistar a 2 o 3 de ellas. El supervisor puede ayudar a identificar a las dos o tres personas que representen a los miembros de mayor y menor capacitación o experiencia del grupo. El analista puede enton-

ces fijar las especificaciones mínimas y máximas del puesto.

**LA TECNICA DE ENTREVISTA OFRECE CIERTAS VENTAJAS:**

- a) Logra la participación libre y directa de los empleados.
- b) Proporciona al analista una mejor comprensión del puesto.
- c) Permite el examen y aclaración de sectores vagos o complejos de trabajo que no pueden ser comunicados con facilidad.

**EXISTEN ALGUNAS DESVENTAJAS EN LA ENTREVISTA PARA EL ANALISIS DE PUESTOS:**

- a) Algunos empleados pueden sentirse amenazados o incómodos para aportar la información adecuada.
- b) Las entrevistas, tal vez, se limiten a los elementos que tengan mayor vigencia y dejen a un lado los aspectos más generales del puesto.
- c) Existe la tendencia a que los empleados y supervisores se concentren en los requisi-

tos que describen a la persona que ocupa el puesto en la actualidad, y no al puesto mismo. Además el supervisor puede poner énfasis en lo que él desea que el empleado haga, en lugar de lo que en realidad hace.

2. Observación de puestos. Con arreglo a esta técnica, el analista simplemente observa a algunas personas que ocupan el puesto que examinan mientras desempeñan sus tareas. De vez en cuando hace preguntas sobre diversos elementos del trabajo. Durante esta observación toma cuidadosamente notas que luego emplea para la preparación de las descripciones de puestos.

ENTRE LAS VENTAJAS QUE BRINDA ESTA TÉCNICA, SE CUENTAN LAS SIGUIENTES:

- a) Mediante la observación, el analista se familiariza directamente con el trabajo.
- b) El analista puede observar condiciones importantes de trabajo que a menudo constituyen los aspectos distintivos

de ciertos puestos.

- c) El analista puede observar varios puestos al mismo tiempo, sin interferir en la corriente de trabajo.

EXISTEN TAMBIEN CIERTAS DESVENTAJAS:

- a) Algunos empleados pueden sentirse incómodos si se ven observados.
- b) Las dimensiones intangibles del trabajo como sus elementos creadores, requisitos mentales o la interacción personal, no se observan con facilidad.
- c) La observación adecuada de un puesto en que las actividades de rutina son la excepción, requiere mucho tiempo. Por ejemplo para observar cabalmente el puesto de un supervisor, el analista necesitaría acompañarlo varios días o quizás semanas para poder familiarizarse con todos los elementos del puesto.

- 3. Cuestionario sobre puestos. El método más empleado en el análisis de puestos es el cuestionario amplio. Se distribuye a todos los empleados de un departamento, lo llenan

y lo devuelven al supervisor o analista.

No todas las compañías que emplean estas técnicas piden que los empleados llenen el cuestionario. Los hacen también los supervisores o gerentes. Esto es común cuando la administración decide no dar participación a los empleados en confección de las descripciones de sus puestos.

ENTRE LAS VENTAJAS QUE OFRECE ESTE METODO ESTAN LAS SIGUIENTES:

- a) Los cuestionarios constituyen un método eficaz y rápido para reunir gran cantidad de información. Por supuesto, los cuestionarios deben estar bien preparados y presentados.
- b) Los cuestionarios son eficaces herramientas cuando los puestos por analizar están bien estructurados.
- c) Si los puestos están localizados en puntos geográficos dispersos, el analista puede reunir información sin necesidad de viajar.

d) Las respuestas escritas a los cuestionarios son una constancia permanente de todos los hechos relatados. Son expresión de los participantes y no apuntes informales del analista.

ALGUNAS DE LAS DESVENTAJAS DE LOS CUESTIONARIOS SON:

a) Eliminan el contacto y la discusión entre el analista y el empleado. Las respuestas escritas pueden dejar de lado algunas --- cuestiones esenciales.

b) Para que los cuestionarios sean eficaces, se necesita prepararlos muy cuidadosamente.

c) Llenarlos lleva tiempo.

d) Pueden surgir problemas de interpretación tanto para quien los llena como para el analista, que tiene que correlacionar las respuestas.

4. Parte de empleados. El cuarto método impone a cada empleado llevar una parte de sus actividades durante un período determinado. Este método es aceptable cuando el trabajo es de rutina y se repite a corto plazo, una se-



mana o en algunos casos un mes. Los puestos de producción, oficinistas, administración de oficinas o de servicio y mantenimiento, se prestan a la aplicación de partes. Este método no brinda al analista información adecuada cuando el trabajo varía mucho o cuando las tareas no se repiten a corto plazo. Se trata evidentemente del caso de los puestos de supervisión y administración, ventas y comercialización. Tareas de tipo profesional o creador.

**LAS VENTAJAS DE ESTE METODO SON LAS SIGUIENTES:**

- a) El analista ahorra tiempo cuando reúne -- gran información sobre muchos puestos.
- b) Los empleados pueden incluir en el, parte de toda la diversidad de sus tareas rutinarias sin tener que interpretar preguntas ambiguas.
- c) El método soslaya la renuncia de algunos empleados a participar en entrevistas.

EXISTEN ALGUNAS DESVENTAJAS:

- a) No hay contacto personal entre el analista y el empleado.
- b) El analista no puede observar los factores que afectan el desempeño del puesto.
- c) Los empleados, tal vez, sospechen que las partes se emplearon para hacer análisis de tiempos que permitan a la administración fijar normas de producción.
- d) El método se limita a puestos rutinarios y repetitivos.

PARA DETERMINAR LA MEJOR TECNICA DE ANALISIS-DEBEN CONSIDERARSE LOS SIGUIENTES FACTORES:

-Tipos de puestos.

Los puestos profesionales y de supervisión se presentan al análisis mediante entrevistas y cuestionarios. El trabajo de rutina puede ser estudiado mediante la observación y las partes.

-Acceso del analista al lugar de trabajo.

Se encara mejor el trabajo de ventas y atención a distancia, empleando cuestionarios y -

partes. La entrevista y la observación pueden ser más convenientes para los puestos de la casa matriz.

-Preparación previa por el analista.

La preparación de los cuestionarios exige el diseño y el ensayo.

-Aceptación por los empleados.

el método de entrevistas es menos amenazante, ya que permite al analista explicar y responder a cada persona. Los cuestionarios, las partes y la observación, pueden resultar contraproducentes si no les precede una comunicación eficaz a los empleados.

La mayoría de los analistas experimentados creen que el método de los cuestionarios es el más eficaz. El cuestionario puede robustecerse si lo siguen entrevistas complementarias selectivas. De este modo, el analista puede salvar las limitaciones de un método combinándolo con otro.

Para recabar información clara, precisa y eficaz decidimos -  
emplear el método del cuestionario y entrevista directa; así  
podimos interpretar con más facilidad la información obtenida.  
A continuación mostramos el cuestionario empleado en nuestra -  
investigación.

CUESTIONARIO PARA EL ANALISIS DE PUESTOS.

ESTE CUESTIONARIO TIENE COMO OBJETO CONOCER LAS FUNCIONES DE CADA PUESTO PARA LA ELABORACION DE UN MANUAL DE ORGANIZACION.

I.- IDENTIFICACION DEL PUESTO.

1. Nombre del puesto. \_\_\_\_\_
2. Departamento. \_\_\_\_\_
3. Jerarquía:
  - 3.1. Puesto inmediato superior: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
  - 3.2. Puestos inmediatos inferiores: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

II.- DESCRIPCION DE ACTIVIDADES.

1. Descripción genérica del puesto. Diga ud. en forma general cuál es su trabajo y para qué se realiza:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. Descripción específica del puesto. Mencione usted las actividades diarias, constantes y/o periódicas que desempeña: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



2.- Experiencia en: \_\_\_\_\_

y donde: \_\_\_\_\_

- a) Ninguna ( )
- b) De 1 a 3 meses. ( )
- c) De 3 a 6 meses. ( )
- d) De 1 año. ( )
- e) De 2 años. ( )
- f) De más de 3 años. ( )

#### IV.- RESPONSABILIDAD.

1.- Responsabilidad en toma de decisiones e iniciativa:

- a) Requiere únicamente interpretar las Órdenes - recibidas y ejecutarlas adecuadamente. ( )
- b) Requiere iniciativa para resolver problemas - sencillos que se presenten eventualmente en - el trabajo. ( )
- c) Requiere iniciativa para resolver problemas - sencillos que se presenten constantemente en el trabajo. ( )
- d) Requiere iniciativa para resolver problemas - difíciles que se presentan eventualmente dentro del trabajo, dentro de políticas definidas. ( )
- e) Requiere iniciativa para resolver problemas - difíciles que se presentan constantemente dentro de trabajo, dentro de políticas definidas. ( )

2.- Responsabilidad en manejo de información:

a) Maneja usted información y/o documentos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

b) Mencione cuáles. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.- Trámites.

a) Requiere tratar asuntos de trabajo con otros departamentos de la empresa en forma constante?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

b) Requiere tratar asuntos de trabajo con instituciones ajenas a la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Cuáles empresas. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- Supervisión de personal:

a) Número de empleados supervisados directamente: \_\_\_\_\_

b) Número de empleados supervisados indirectamente: \_\_\_\_\_

c) Total de empleados supervisados: \_\_\_\_\_

5.- Maneja equipo y/o transporte:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Especifique: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



V.- ESFUERZO.

1. Esfuerzo físico:

- a) El trabajo exige poco esfuerzo, dado que el desgaste físico es mínimo. ( )
- b) El trabajo exige esfuerzo muy intenso, dado que produce cansancio. ( )
- c) El trabajo exige esfuerzo muy intenso, dado que produce fatiga. ( )

2. Esfuerzo mental:

- a) Se requiere poca atención, ya que el trabajo es sencillo y rutinario. ( )
- b) Se requiere la atención normal en un trabajo rutinario. ( )
- c) Se requiere atención intensa en períodos regulares y prolongados, como por ejemplo verificar cantidades, etc. ( )
- d) Se requiere atención constante, intensa y sostenida existiendo el peligro de cometer errores de trascendencia. ( )

3.- Esfuerzo visual y/o auditivo:

- a) Requiere atención mínima, debido a que el trabajo es predominantemente automático. ( )
- b) Requiere atención intensa y frecuente por períodos debido a que el flujo de trabajo es intermitente. ( )

- c) Requiere atención muy intensa, sostenida y constante debido a que el trabajo implica detalle y minuciosidad.

VI.- CONDICIONES DE TRABAJO.

1.- Condiciones ambientales:

¿Qué condiciones predominan en el lugar en que se desarrolla el trabajo y qué porcentaje del tiempo se está expuesto a las mismas?

- a) Frío intenso. ( )  
b) Calor intenso. ( )  
c) Iluminación artificial. ( )  
d) Falta de ventilación. ( )  
e) Otros (especifique) : \_\_\_\_\_

2.- Posición de trabajo:

El trabajo se desarrolla diariamente en:

- | INTERIOR. ( )     | EXTERIOR. ( )    |
|-------------------|------------------|
| a) Escritorio ( ) | b) Máquina ( )   |
| c) Vehículo ( )   | d) De pie ( )    |
| e) Sentado ( )    | f) Caminando ( ) |
| g) Manejando ( )  | h) Viajando ( )  |

3.- Riesgos de trabajo:

¿A qué tipo de riesgos está expuesto mientras se desarrolla el trabajo?

- a) Heridas leves. ( )
- b) Caídas. ( )
- c) Atropellamientos y/o volcaduras. ( )
- d) Otros (especifique): \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

VII.- DATOS LABORALES.

1.- Horario de trabajo.

a) de: \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ Hrs.

de: \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ Hrs.

b) Total de horas semanales: \_\_\_\_\_

c) Horario especial si existe: \_\_\_\_\_

d) Tiempos extras: \_\_\_\_\_

2.- Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_

FECHA. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
 Vo.bo. JEFE RECURSOS HUMANOS.

\_\_\_\_\_  
 Vo.bo. ANALISTA.

\_\_\_\_\_  
 Vo.Bo. Titular del Puesto.

## 2.6. UNIVERSO.

Nuestro universo se divide en 5 direcciones que son - las que componen la estructura de la compañía de Seguros que es objeto de nuestra investigación; estas 5 - direcciones son:

Dirección de Planeación y Mercadotecnia, Dirección de Desarrollo Organizacional, Dirección de Administración y Finanzas, Dirección Vida y Dirección Daños.

## 2.7. MUESTRA.

Dentro de la Compañía determinamos que las encuestas - aplicadas en esta se manifiestan a un solo nivel y que por lo tanto hemos tomado en cuenta a la totalidad de las direcciones, reflejando un 78% en suma, para el objeto de nuestra muestra; se entiende que es un solo nivel porque no hay diferencia en la valuación de los -- Puestos de una Dirección a otra; ejemplo:

Un jefe de la Dirección de Desarrollo Organizacional - esta al mismo nivel que el Jefe de la Dirección de Administración y Finanzas y así sucesivamente sucede con los demás puestos.

## 2.8. TABULACION.

La tabulación de los Puestos se determino mediante la -

división de sus factores y los subfactores de los mismos (habilidad, responsabilidad, esfuerzo etc.) mismos que se mencionan posteriormente, entiendase como tabulación la representación numérica de los Puestos.

## 2.9. LISTADO DE PUESTOS.

A medida que depuramos los puestos existentes en la -  
compañía de Seguros; determinamos una totalidad de 21  
Puestos Tipo los cuales nos sirvieron como base para  
nuestra investigación; estos Puestos son los siguien-  
tes:

1. Director General.
2. Subdirector General.
3. Abogado.
4. Subdirector de Area.
5. Asistente Staff.
6. Consultor.
7. Gerente.
8. Coordinador.
9. Especialista.
10. Ajustador.
11. Jefe.
12. Analista.
13. Diseñador Gráfico
14. Productor.
15. Operador.
16. Auxiliar.
17. Secretaria.
18. Dibujante.

19. Mecanografa.

20. Almacenista.

21. Mensajero.

2.10. IDENTIFICACION DE FACTORES Y SUBFACTORES Y SU DEFINICION DE C/U DE ELLOS.

Definiremos primordialmente el término factor para efectos de valuación de puestos. Por factor se entiende como una parte componente de un todo, en este caso el todo es el puesto.

Para valorar los puestos nos encontramos ante el problema de identificar los factores que concurren en cada trabajo, pero el número de factores elegido deberá ser unicamente necesario para precisar con exactitud el puesto.

El comite de valuación de la empresa aprobó y formulo una lista de todos aquellos factores necesarios para calificar sus puestos. Esta lista fue elaborada tomando en cuenta los factores empleados por otras valuaciones hechas anteriormente en la calificación de sus puestos. Estos factores fueron analizados y discutidos ampliamente por los integrantes del comite, pensando siempre en los puestos que se van a calificar y sugiriendo los factores que consideraban parte componente de los puestos.

Hay que tomar en cuenta que cuando se utiliza un número muy limitado de factores, la calificación resulta-



tan amplia que dificulta la diferenciación adecuada - de los puestos; para atacar este problema se dividieron los factores en subfactores.

El siguiente paso fue examinar y definir a los factores seleccionados para lograr un entendimiento uniforme de los mismos.

Los factores que se tomaron en cuenta en la empresa -  
Seguros fueron los siguientes:

Habilidad.- Lo que debe poseer el trabajador además - de lo que debe adquirir.

Esfuerzo.- Lo que el trabajador debe estar capacitado para realizar.

Responsabilidad.- Lo que el trabajador puede asumir.

- Condiciones de Trabajo.- Lo que el trabajador debe enfrentar y soportar.



Para determinar el valor de los factores, se graduaron de acuerdo a su importancia, representando en conjunto un valor de 100 por ciento.

Las personas idóneas para determinar el valor de los factores son los integrantes del comité de valuación. Estas personas colocan en orden de importancia relativa los factores seleccionados.

Una vez hecho esto los integrantes del comite en forma particular y asignaran a cada factor, recordando la importancia relativa en que se colocaron el porcentaje que le corresponda. Estas personas se reunen para analizar y discutir el valor -- asignado a cada factor, determinan el valor final promediando los valores asignados por cada uno de ellos.

Después de la ponderación de los factores y su valorización porcentual, cada valor de un factor fue distribuido entre sus sub-factores de tal manera que la suma nos diera el valor del facto.

#### 2.11. Elaboración de la escala.

A continuación mostramos cual fue la ponderación de -- los factores y subfactores en la empresa de Seguros:

Factores.	Porcentajes.
Habilidad.	35
Responsabilidad.	40
Esfuerzo	15
Condiciones de Trabajo.	<u>10</u> 100%
Habilidad:	
Escolaridad	20
Experiencia	<u>15</u> 35

Responsabilidad:	Recursos	18
	Relaciones H.	12
	Supervisión	<u>10</u>
		40
Esfuerzo:	Mental.	9
	Físico.	<u>6</u>
		15
Condiciones de Trabajo:	Viajes.	6
	Medio Ambiente.	<u>4</u>
		10

En el método de puntos que es el que consideramos conveniente junto con el de grados es muy importante definir los subfactores y fijar los grados por escrito en forma precisa, clara y ordenada, a fin de facilitar su comprensión. Según la importancia de la empresa y la magnitud de los puestos que se van a evaluar, se establecieron los grados. El establecimiento de grados es variable de subfactor a subfactor, por lo que esto sirve para diferenciar los diversos niveles en que un mismo factor puede presentarse en los distintos puestos.

Se debe de tomar en cuenta en la fijación de los grados, la ponderación obtenida para el grado anterior, debe corresponder al puesto de menos importancia que se pretenda valorar y en consecuencia, el grado superior debe considerar el puesto-

de mayor importancia entre los valuados.

Se establecieron los grados de la siguiente manera:

Subfactores de Habilidad:      Escolaridad      7 Grados

Experiencia      5 Grados

Subfactores de Responsabilidad:      Recursos      5 Grados

R. Humanas      5 Grados

Supervisión      6 Grados

Subfactores de Esfuerzo:      Mental      5 Grados

Físico      4 Grados

Condiciones de Trabajo:      5 Grados

La asignación de puntos a cada grado de subfactores se hizo con la finalidad de dar una mayor amplitud y flexibilidad a la valuación de puestos.

Existen 3 sistemas de progresión para la fijación de puntos a cada grado de los subfactores, los cuales son:

1. Aritmética:

Esta se obtiene sumando a un número una misma cantidad sucesivamente por ejemplo al subfactor escolaridad se le asigna un valor de 5 puntos en el primer grado, el segundo grado recibe 10 puntos, el tercero 15 y el cuarto 20 y así sucesivamente con los demás grados restantes.

2. Geométrica:

El valor de cada subfactor es el valor en puntos para el primer grado de este subfactor, para el segundo grado se duplica el valor del primero y así sucesivamente. Por ejemplo para el subfactor escolaridad el que tiene un valor de 5, este viene a ser el valor en puntos del primer grado de subfactor escolaridad, el segundo grado obtiene el valor de 10 puntos, al tercero le corresponden 20 puntos, al cuarto 40 y así sucesivamente con cada uno de los grados siguientes.

### 3. Arbitraria o Irregular:

Este sistema determina en forma clara las diferencias que existen entre los grados, pero el problema que presenta - es el de dejar mayor amplitud al criterio subjetivo para valorar los puestos.

Como ejemplo se mencionan los pasos que se pueden seguir al aplicar este sistema; la cantidad en puntos que se le asigne al primer grado de cada subfactor puede ser igual a la cifra del porcentaje que represente dicho subfactor. La puntuación del grado máximo puede ser igual al porcentaje que le corresponda a cada subfactor multiplicado por 10.



La puntuación que se asigne entre el grado mínimo y máximo, -  
serán fijadas por el comité de valuación tomando en cuenta --  
las definiciones de los grados y la correlación entre ellos.  
La empresa de Seguros eligió el sistema de progresión geomé-  
trica ya que este resuelve los problemas particulares en me-  
jor forma.

A continuación se anexa el manual de valuación con los grados  
y puntos asignados a cada factor.

1. Escolaridad.

Conocimientos básicos necesarios para desempeñar bien - el trabajo, resultantes de una enseñanza académica formal o su equivalente.

<u>Grados.</u>	<u>Puntos.</u>
1. Enseñanza Primaria.	20
2. Enseñanza Secundaria y/o Taquigrafía y/o Mecanografía y/o Archivo - y/o Dibujo Etc.	29
3. Enseñanza preparatoria y/o Contador privado y/o Secretaria ejecutiva.	43
4. Enseñanza de 1 a 3 años en escuela- Profesional en cualquiera de sus <u>ca</u> rreras.	63
5. Enseñanza de 4 a 5 años en escuela <u>Profe</u> 93 sional en cualquiera de sus carreras --- (nivel pasante).	
6. Enseñanza Profesional con Titulo. - Considerese el nivel de conocimientos, personalidad, prestigio y re-- presentación que requiere el puesto, no solo de requisitos legales de -- firma de documentos.	136
7. Enseñanza Profesional con Titulo y- orientación especializada, obtenida a través de cursos de Postgrado o - cursos de especialización con dura- ción mayor de 6 meses de estudio -- continuo.	200

Notas: Del Factor Escolaridad:

1. Cuando el puesto por su escolaridad corresponde a

uno de los grados 2 a 6, y además requiere dominar un idioma extranjero extranjero (hablarlo, escribirlo y leerlo con soltura), aumentarsele un grado.

2. Experiencia.

Conocimientos y/o aptitudes adquiridos, durante cierto-tiempo de práctica, que son necesarios para realizar satisfactoriamente las tareas.

Considerese tanto la experiencia previa como el período de adaptación.

<u>Grados.</u>	<u>Puntos.</u>
1. Hasta 6 meses.	15
2. Más de 6 meses y hasta 1 año.	27
3. Más de 1 año y hasta 2 años.	47
4. Más de 2 años y hasta 4 años.	84
5. Más de 4 años.	150

Notas al Factor Experiencia:

1. Este factor se debe calificar teniendo en cuenta la escolaridad asignada al puesto.

2. Se entiende como experiencia previa para efectos de este manual:

El tiempo que se debe haber trabajado (dentro y/o fuera - del grupo) en el área funcional o de especialización a -- que pertenece el puesto, para adquirir la práctica necesaria.

3. Se entiende como período de adaptación para efectos de este manual.

El tiempo que se debe ocupar el puesto para conocerlo, -  
aprenderlo y dominarlo.

4. Para calificar el factor, sume la experiencia previa y -  
el período de adaptación.

3. Responsabilidad por Recursos.

Cuidado y atención requeridos sobre diversos recursos e intereses de la empresa, a fin de evitar perjuicios por causa de:

Decisiones o actos erróneos, y/o negligencia, -  
y/o falta de protección (vease nota 1).

Aplicable a:

Dinero en efectivo.

Valores negociables.

Otros activos fijos y circulantes (vease nota 2).

Otros recursos.

Propiedades y/o intereses de la empresa.

Considerese el acceso y manejo normal del puesto sobre tales recursos; el tipo y nivel de la responsabilidad asignada; el tiempo mínimo para detectar el error; el monto del daño probable; y el costo de remediar sus efectos.

Grados.

Puntos.

1. Daño con un costo estimado hasta \$ 10,000.00	18
2. Daño con un costo estimado de más de \$ 10,000.00 y hasta \$ 50,000.00	32
3. Daño con un costo estimado de más de \$ 50,000.00 y hasta \$ 200,000.00	57
4. Daño con un costo estimado de más de \$ 200,000.00 y hasta \$ 750,000.00	0

Notas al Factor Responsabilidad por Recursos:

1. La falta de protección tiene dos aspectos:

En cuanto a equipo, materiales o herramientas: falta de Seguros, falta de revisión y/o mantenimiento oportuno, - falta de Vigilancia para evitar robos, etc.

En cuanto a dinero o valores negociables: La falta de - medidas de seguridad para prevenir perdidas y robos etc.

2. Por otros "Activos fijos y circulantes", debe entenderse: Materiales, herramientas, equipo de oficina, maquinaria y equipo y enseres en general.

4. Responsabilidad por Relaciones Humanas.

Necesidad de relacionarse o trabajar con otras personas - dentro y fuera de la empresa y del grupo. En este factor- no se consideran las relaciones con superiores directos - ni con subordinados. Considerese la importancia y frecuen- cia de lo tratado y sus posibles efectos.

Grados.

Puntos.

- |   |     |
|---|-----|
| 1. Contactos primarios dentro de la empre-<br>sa y esporadicamente dentro del grupo.  | 12  |
| 2. Contactos dentro y fuera del grupo pa-<br>ra entregar y recoger documentos, y --<br>por o recibir, según se le ordene, in-<br>formación sobre asuntos rutinarios que<br>no requieren explicación adicional.  | 21  |
| 3. Contactos que además de lo anterior, -<br>son frecuentes, se ajustan a ordenes -<br>generales o procedimientos específicos<br>establecidos y además requieren espe--<br>especial precisión para no afectar re-<br>sultados y tacto para evitar malenten-<br>didos. | 38  |
| 4. Contactos dentro y/o fuera del grupo, con<br>funcionarios de nivel jefe departamental-<br>o superior, que se efectuan conforme a --<br>instrucciones específicas, y requieren ex-<br>plicación o discusión adicional, aunque -<br>sin tomar decisiones.            | 67  |
| 5. Contactos fuera del grupo y/o en el ex-<br>tranjero para negociaciones complejas, -<br>que requieren mucho tacto al discutir, -<br>y en las que se toman acuerdos en prin-<br>cipio.   | 120 |



5. Responsabilidad por Supervisión.

Dirección requerida sobre otras personas para encausar, - coordinar y controlar el trabajo de estas, incluso la ne cesidad de formular, ensayar e implementar políticas, -- procedimientos y otras medidas normativas sobre activida des únicas o repetitivas, bajo su jurisdicción o autori- dad.

Para calificar este factor se dan los siguientes pasos:

- a) Contar el número de supervisados que tiene el puesto bajo sus ordenes directas en cada "nivel".
- b) Sumar las unidades por cada puesto o personas supervi sadas de acuerdo al nivel.
- c) Identificar con el grado correspondiente.

Nota:

Considerese unicamente al personal supervisado directa mente por el puesto que se esta valuando.

No se tome en cuenta la supervisión ocasional.

TABLA

NIVEL.	UNIDAD POR CADA SUBORDINADO.
1. Trabajo que requiere supervisar individuos que ejecutan tareas de tipo rutinario simple, en las que pocas decisiones son necesarias: mozo, mensajero, secretaria, mecanografa.	1
2. Supervisar auxiliares que trabajan en tareas rutinarias: Auxiliar de contabilidad, personal, empleado de almacen, dibujante, operador.	2
3. Supervisa empleados de tareas variadas: Jefe de Sección, Subjefe de Departamento, Jefe de Compras de Almacen.	4
4. Supervisa personal que realiza trabajos de tipo profesional: Jefe de Departamento de Personal, - Jefe de Departamento de Contabilidad etc.	8

Calculo en Puntos y Grados.

<u>Grados.</u>	<u>Puntos.</u>
1. De 0 a 3 unidades.	10
2. De 4 a 6 unidades.	16
3. De 7 a 13 unidades.	25
4. De 14 a 24 unidades.	40
5. De 25 a 39 unidades.	63
6. De 40 unidades o más.	100

6. Esfuerzo Mental.

Atención mental requerida sobre detalles muy minuciosos-  
o gran número de detalles. Requiere creatividad para rea-  
lizar tareas y resolver problemas de creciente compleji-  
dad e importancia.

<u>Grados.</u>	<u>Puntos.</u>
1. Tareas rutinarias, repetitivas o no, pero elementales en su ejecución.	9
2. Tareas variadas, cuenta con normas, - instructivos y precedentes que no ad- miten dudas ni discusión.	16
3. Trabajo habitual de redacción, análi- sis de información y/o trabajo matemá- tico corriente, con obligación de con- sultar al superior inmediato en caso - de duda para recibir ordenes especifi- cas.	28
4. Se le encarga investigar y fundamentar ciertas y determinadas alternativas de un problema, debiendo para ello hacer- una búsqueda y elaboración sistemática de datos en base a fuentes conocidas.	51
5. Se le encarga de plantear la forma de atacar y resolver problemas extensos - y/o muy complejos. Requiere estar fa- miliarizado con la más reciente litera- tura y experiencia en uno o varios cam- pos profesionales especializados.	90

7. Esfuerzo Físico.

Resistencia y destreza, del cuerpo y de los sentidos, necesarios para realizar las tareas.

Se considera la intensidad, frecuencia y continuidad del esfuerzo, así como la postura del trabajo.

Grado.

Puntos.

- |  |    |
|--|----|
| 1. Trabajo ligero en el que se realiza esfuerzo físico mínimo, considerado como fatigoso.<br>Estar sentado, cambiando de posición o bien permanece de pie y camina intermitentemente.  | 6  |
| 2. Requiere de agudeza visual y/o auditiva, en combinación con destreza manual, en forma intermitente.<br><br>-Permanece constantemente sentado.<br><br>-Levanta o carga objetos pocas veces.<br><br>-Ocasionalmente trabaja en posiciones diferentes o incómodas. | 13 |
| 3. Requiere de agudez visual y/o auditiva en combinación con destreza manual en forma constante.<br><br>-Permanece de Pie y/o camina constantemente.<br><br>-Frecuentemente trabaja en posiciones difíciles e incómodas.   | 28 |
| 4. Camina constantemente largas distancias en terminos difíciles y/o trabaja constantemente en posturas difíciles e incómodas.   | 60 |

8. Condiciones de Trabajo.

Lugar en donde se desarrolla el curso normal de trabajo a condiciones molestas, desagradables o riesgosas se considera la adversidad de las condiciones adversas, la posibilidad de enfermedades y la posible gravedad de estas.

Para calificar el factor es necesario:

- a) Seleccionar en "ambiente" y en "viajes" la condición que mejor describa la situación del puesto, por cada uno de esos conceptos.
- b) Sumar las "unidades" de las dos condiciones seleccionadas.
- c) Identificar la suma con el grado correspondiente en la -  
tabla.

TABLA

AMBIENTE.

	<u>UNIDAD.</u>
- Trabajo en condiciones normales de oficina.	1
- Trabajo a la interperie pero con seguridad.	2
- Trabajo en zonas de riesgo, se esta expuesto a accidentes de trabajo -- y/o enfermedades que no provoquen lesiones permanentes.	3
- Trabajo en zonas de alto riesgo, se está expuesto a accidentes y/o enfermedades que provocan lesiones -- graves o permanentes.	4

VIAJES.

	<u>UNIDAD.</u>
- No se requiere viajar.	1
- Viaja hasta un 10% del tiempo dentro de la localidad del lugar habitual de trabajo.	2
- Viaja más del 10% hasta el 30% del tiempo.	3
- Viaja más del 30% hasta el 50% del tiempo.	4
- Viaja más del 50% hasta el 70% del tiempo o traslado a zonas urbanas o cercanas de estas.	5
- Viaja más del 70% o fuera del País.	6

Grado.

Puntos.

1.	2 unidades.	10
2.	De 3 a 5 unidades.	18
3.	De 6 a 8 unidades.	32
4.	De 9 unidades.	56
5.	De 10 unidades.	100

### 2.11.1. Elaboración de la Escala.

La escala fue determinada por el total de puntos mediante la tabla de la figura (1-1), tomando como base el manual de valuación anterior:

A continuación se muestra la Tabla:



PONDERACION DE GRADOS CON BASE A UNA PROGRESION GEOMETRICA.

<u>NOMBRE DEL FACTOR.</u>	<u>FACTOR GEOM.</u>	<u>GRADO. I</u>	<u>GRADO. II</u>	<u>GRADO. III</u>	<u>GRADO. IV</u>	<u>GRADO. V</u>	<u>GRADO. VI</u>	<u>GRADO. VII</u>	<u>FACTOR GENÉRICO.</u>
<u>HABILIDAD.</u>	35								350
<u>ESCOLARIDAD.</u>		20	29	43	63	93	136	200	
<u>EXPERIENCIA.</u>		15	27	47	84	150			
<u>RESPONSABILIDAD POR.</u>	40								400
<u>RECURSOS.</u>		18	32	57	101	180			
<u>RELACIONES H.</u>		12	21	38	67	120			
<u>SUPERVISION.</u>		10	16	25	40	63	100		
<u>ESFUERZO.</u>	15								150
<u>MENTAL.</u>		9	16	28	51	90			
<u>FISICO.</u>		6	13	28	60				
<u>CONDICIONES DE TRABAJO.</u>	10	10	18	32	56	100			100

-77-

(FIG. 1-1)

-82-

PUESTOS:	GRADOS Y PUNTOS	HABILIDAD		RESPONSABILIDAD			MENTAL		C. T. DE TRABAJO	TOTAL PUNTOS
		ESCOLARIDAD	EXPERIENCIA	RECURSOS	RELACIONES HUMANAS.	SUPERVISION	MENTAL	FISICO		
DIRECTOR	GRADOS	8	5	5	5	6	5	1	3	X
GENERAL.	PUNTOS	200	150	180	120	100	90	6	32	878
SUBDIRECTOR.	GRADOS	7	5	4	4	6	5	1	3	X
GENERAL.	PUNTOS	200	150	101	67	100	90	6	32	746
SUBDIRECTOR.	GRADOS	6	4	3	4	5	4	1	3	X
AREA	PUNTOS	136	84	57	67	63	51	6	32	406
GERENTE	GRADOS	5	3	2	3	1	4	1	3	X
	PUNTOS	93	47	32	38	10	51	6	32	238
JEFE.	GRADOS	4	2	1	3	4	3	1	2	X
	PUNTOS	63	27	18	38	40	28	6	18	560
ABOGADO.	GRADOS	6	3	5	5	1	4	1	1	X
	PUNTOS	136	47	180	120	10	51	6	10	359
CONSULTOR.	GRADOS	6	4	1	4	1	3	1	1	X
	PUNTOS	136	84	18	67	10	28	6	10	482
ASISTENTE	GRADOS	6	4	1	5	1	5	1	2	X
STAFF	PUNTOS	136	84	18	120	10	90	6	8	308
CORDINADOR	GRADOS	6	3	1	3	3	3	1	1	X
	PUNTOS	136	47	18	38	25	28	6	10	293
ESPECIALIS-	GRADOS	6	3	1	3	1	3	1	1	X
TA.	PUNTOS	136	47	18	38	10	28	6	10	188
ANALISTA.	GRADOS	4	2	1	3	1	2	1	1	X
	PUNTOS	63	27	18	38	10	16	6	10	144
SECRETARIA.	GRADOS	3	2	1	2	1	1	1	1	X
	PUNTOS	43	27	18	21	10	9	6	10	242
AJUSTADOR.	GRADOS	2	3	3	3	1	2	4	3	X
	PUNTOS	29	27	57	38	10	16	60	5	164
PRODUCTOR.	GRADOS	4	3	1	2	1	1	1	1	X
	PUNTOS	63	27	18	21	10	9	6	10	185

(FIG. 2.2.)

PUESTOS:	GRADOS Y PUNTOS								
DISEÑADOR	GRADOS 4	32	2	2	1	2	1	1	X
GRAFICO.	PUNTOS 63	27	32	21	10	16	6	10	130
DIBUJANTE	GRADOS 2	2	1	2	1	1	1	1	X
	PUNTOS 29	27	18	21	10	9	6	10	150
OPERADOR	GRADOS 2	3	1	2	1	1	1	1	X
	PUNTOS 29	47	18	21	10	9	6	10	130
MECANOGRA- FA.	GRADOS 2	2	1	2	1	1	1	1	X
	PUNTOS 29	27	18	21	10	9	6	10	130
AUXILIAR.	GRADOS 3	2	1	2	1	1	1	1	X
	PUNTOS 43	28	18	21	10	9	6	10	144
ALMACENISTA	GRADOS 1	1	1	1	1	3	3	1	X
	PUNTOS 20	15	12	10	9	28	28	10	125
MENSAJERO	GRADOS 1	1	1	1	1	2	2	1	X
	PUNTOS 20	18	12	10	9	13	13	10	107

2.12. Comparación puesto Vs. escala y su tabulación.

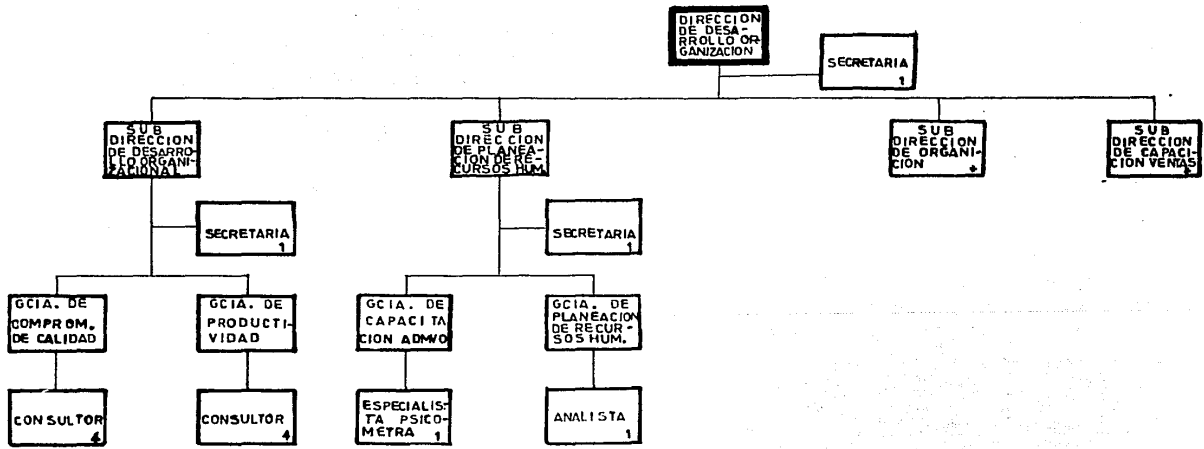
Nuestra tabulación esta enfocada mediante el manual - que elaboramos conjuntamente con el comite de valua-- ción que se formo de la compañía y que determinamos - mediante la comparación de puestos y escalas por el mé todo de grados y puntos (ver figura 2-2).

## CAPITULO III.

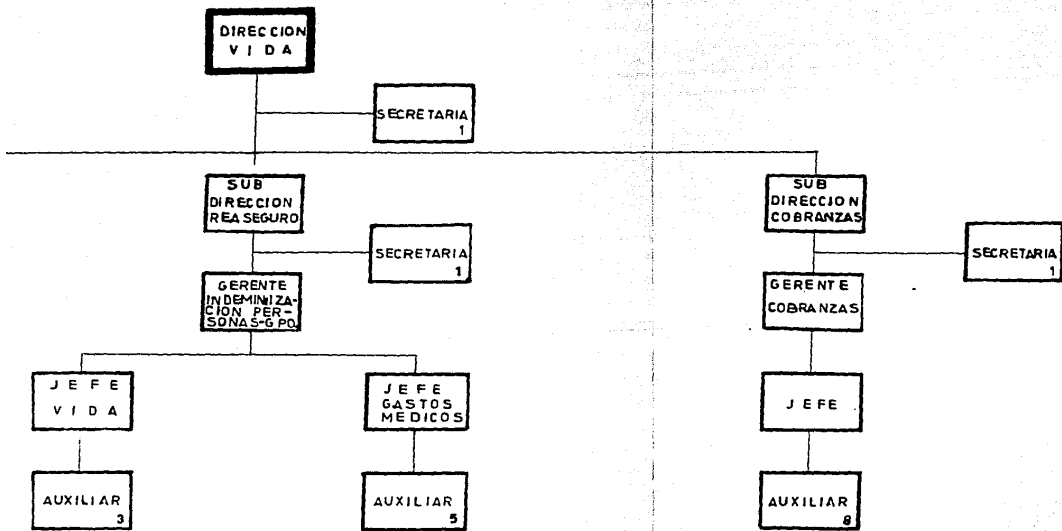
### 3. PRESENTACION DEL INFORME.

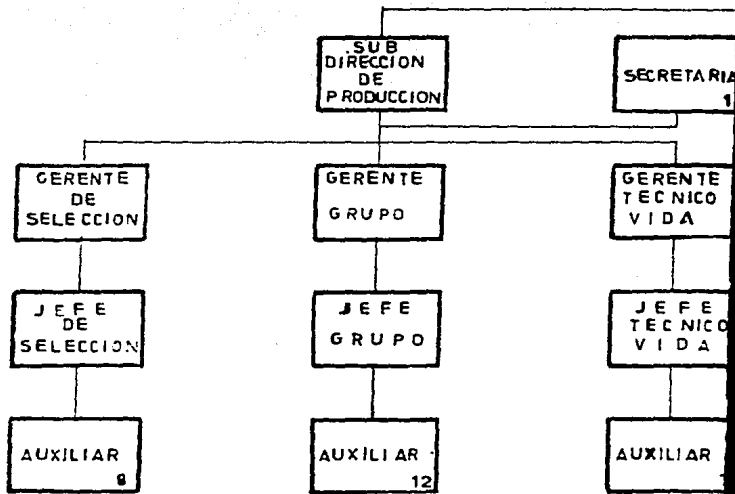
#### 3.1. Estructura Administrativa de la Compañía.

Según las encuestas aplicadas y los resultados obtenidos, llegamos a establecer su estructura administrativa de la siguiente manera:



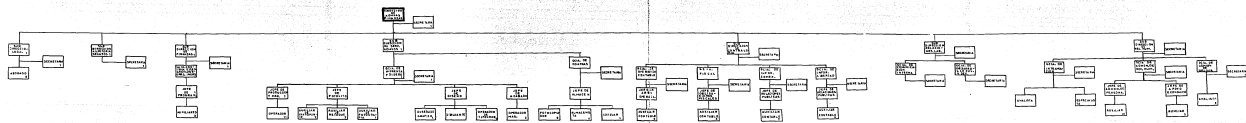
© NUEVA CREACION

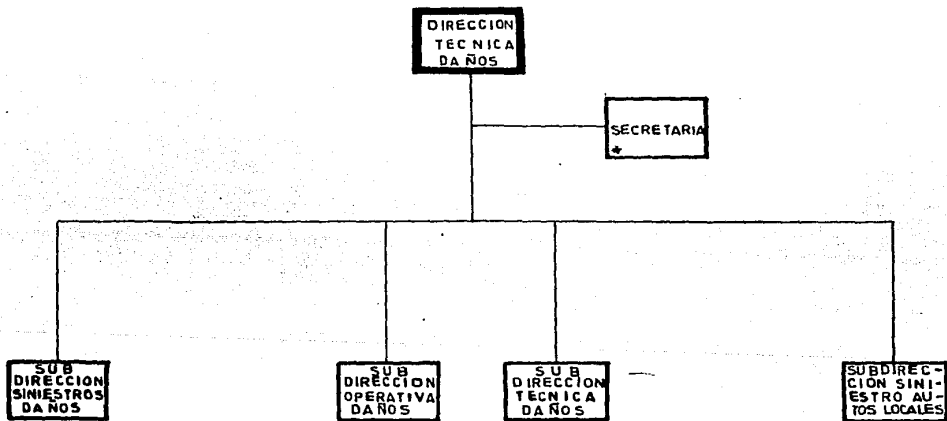




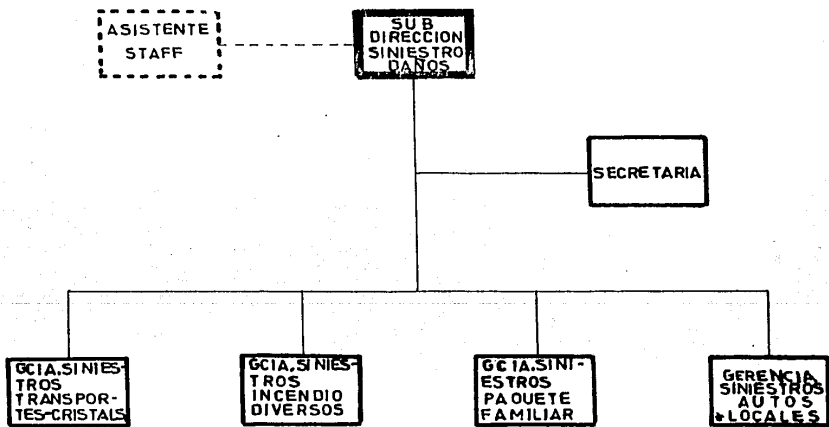




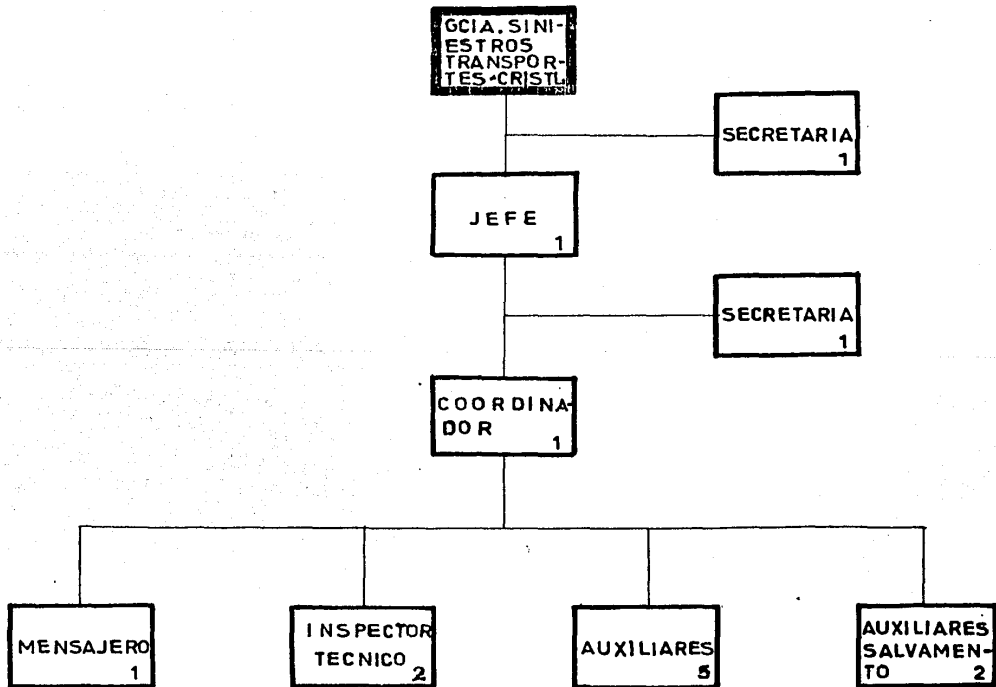


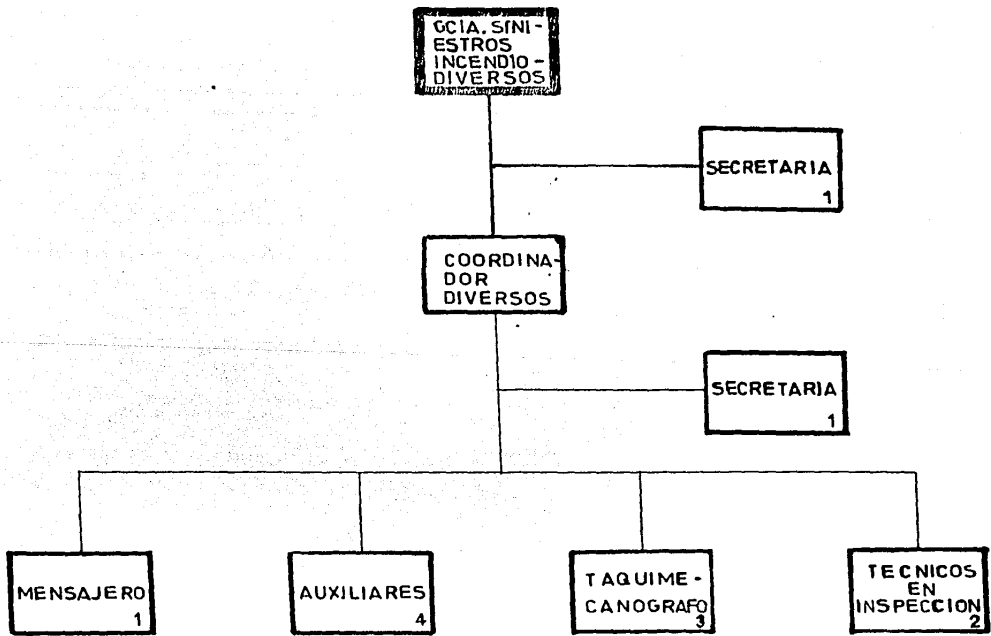


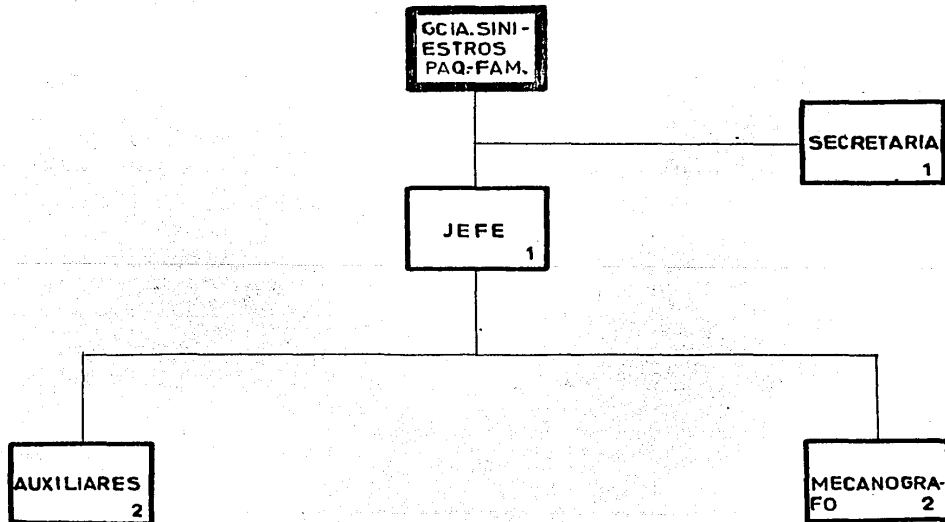
\* NUEVA CREACION



\*GCIA. NUEVA CREACION

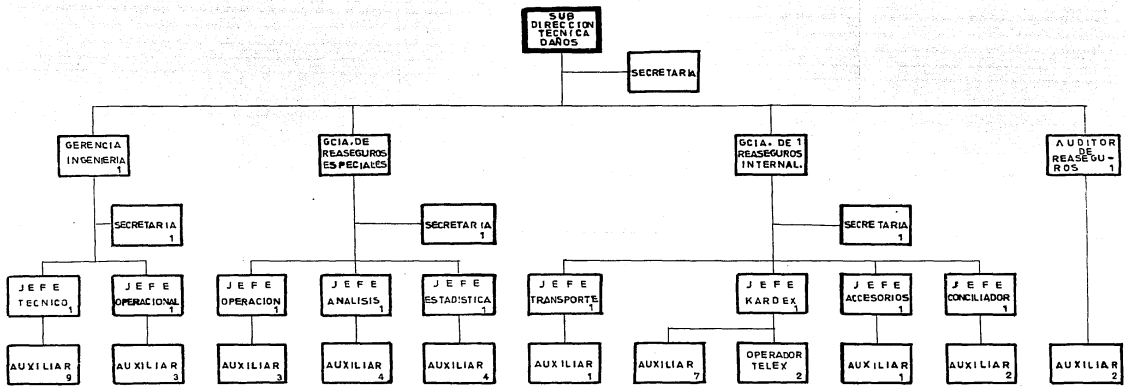


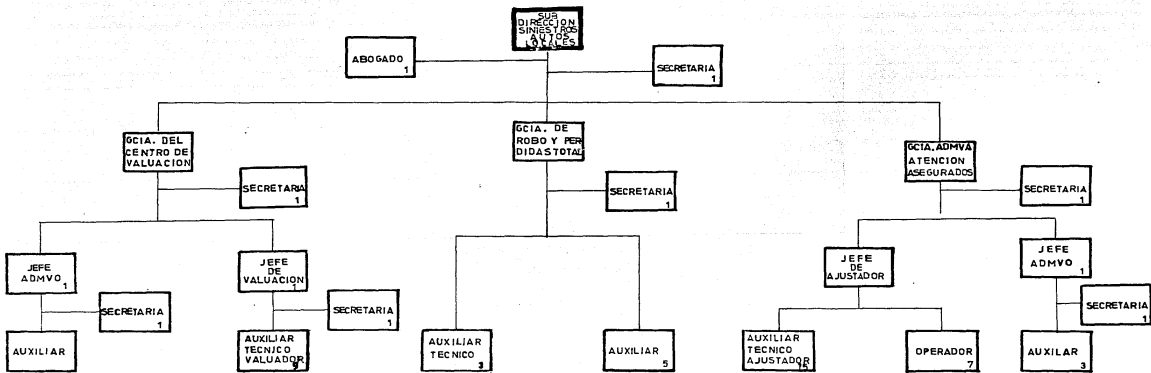












### 3.2. Administración de los Recursos Humanos.

Puede mejorarse el funcionamiento de toda unidad de organización empleando las descripciones de puestos para --- asignar responsabilidades, delegar autoridad, e identificar los deberes individuales y colectivos.

Las descripciones de puestos tienen sus limitaciones e imperfecciones. Su utilidad puede medirse siempre teniendo en cuenta el propósito para el cual fueron preparados. Entre las medidas que deben tomarse antes de comenzar un extenso programa de preparación y redacción de descripciones de puestos figuran:

- Determinar las necesidades de la organización.
- Asegurar la cooperación de la administración.
- Elegir a una persona idónea (Administrador).

#### DETERMINAR LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.

Hay varias razones que suelen llevar a la administración a pensar en instituir un programa de descripción de puestos:

1. Los empleados se quejan de que no saben que tareas específicas se les requiere cumplir; con frecuencia se-

producen conflictos y malentendidos.

2. La competencia y la autoridad de los supervisores se superponen; lo que provoca duplicidad de esfuerzos y conflictos ocasionales.
3. La contratación y selección son ineficaces, se asigna a empleados tareas para las cuales no tienen las condiciones necesarias.
4. Los recursos humanos no están adecuadamente capacitados.
5. La eficiencia general de la organización no resulta aceptable para la administración.
6. La corriente de trabajo no es uniforme; padece retrasos y es incompleta.

Las descripciones de puestos no proporcionan la única solución para los problemas de la organización. Pueden ser resultado de prácticas de supervisión incorrecta, condiciones de trabajo indeseables u otras causas. Antes de comprometer la gran cantidad de recursos humanos que requiere un amplio programa de descripción de puestos, la administración debe determinar

si el programa curara adecuadamente, los síntomas o -  
problemas que aquejan a la organización.

ASEGURAR LA COOPERACION DE LA ADMINISTRACION.

Para asegurar el éxito de un programa de descripción -  
de puestos, es necesario que resulte visible el apoyo  
de la administración superior. Los altos ejecutivos de  
ben comunicar sus deseos acerca del programa, así como  
lo que esperan de los jefes subalternos y supervisores.  
Cuanta más amplia sea la participación de administrado  
res y supervisores en la preparación del programa, más  
importante sera esta comunicación.

El Director de la compañía u otro alto ejecutivo a car  
go de las descripciones de puestos debe hacer un anun-  
cio oficial, una declaración normativa a los que ha---  
bran de verse afectados.

Es crítico crear un clima de cooperación y participa--  
ción positiva entre todas las personas interesadas, an  
tes de empezar deberán disiparse el desinterés y los -  
recelos.

ALGUNOS METODOS PARA OBTENER LA MAXIMA COOPERACION SON  
LOS SIGUIENTES:

- Delegar en un ejecutivo la responsabilidad de comunicar los detalles del programa a los gerentes operativos.
- Empezar un programa experimental con una unidad organizacional pequeña, para descubrir y rectificar --- cualquier deficiencia. Esta debe llevarse a cabo después de hecha la declaración normativa.
- Mantener reuniones preliminares con gerentes y supervisores para responder a preguntas, descubrir conflictos, acelerar las metas y evaluar las sugerencias de los participantes.
- Elegir a la persona idónea (Administrador) y a los integrantes que harán la valoración de puestos.

El administrador del programa instituye procedimientos, confecciona modelos, dirige la reunión de datos, verifica la marcha y se asegura del cumplimiento del calendario de ejecución. Sus funciones más importantes consisten en eliminar superposiciones en las descripciones, asegurar que estas estén redactadas en -- un estilo uniforme, dirigir los métodos de revisión,

corrección y aprobación y cerciorarse de que los pro  
yectos de descripciones lleguen a ser definitivos.

Por esto, quien sea nombrado administrador del pro--  
grama, debe estar familiarizado con la compañía, sus  
unidades de trabajo y divisiones funcionales.

Debe ser respetado por todos, desde los administrado  
res superiores hasta los supervisores de línea. El -  
administrador del programa y los supervisores de li-  
nea deben tener una meta común y confianza mutua.

Es muy importante seleccionar al personal que va a -  
recoger y ordenar los datos de los puestos, estas --  
personas reciben el nombre de analistas. El éxito del  
trabajo depende de las formas que se diseñen para re-  
coger la información y del método de operación de los  
analistas capacitados y entrenados, ya que esto es lo  
que forma un buen análisis de puestos.

Dada la complejidad del sistema de análisis y evalua-  
ción, se requiere de personal especializado y con am-  
plia experiencia en la estructuración e implantación  
de este sistema.

Los analistas de puestos deben poseer algunas características tanto personales como mentales, necesarias, - para desarrollar un trabajo, algunas de estas características son las siguientes:

1. CARACTERISTICAS PERSONALES:

- a) Capacidad de mantener buenas relaciones con -- otras personas.
- b) Capacidad para presentarse y facilidad para -- hablar con otras personas (Personalidad abierta y llena de recursos).
- c) Presentación personal agradable.
- d) Capacidad para recoger información objetiva.
- e) Actitud comprensiva y paciente.

2. CARACTERISTICAS MENTALES:

- a) Capacidad de analizar e interpretar en forma - adecuada todas las funciones en orden técnico y administrativo.
- b) Capacidad para ejecutar planes y operaciones.
- c) Capacidad para entender y emplear las palabras en forma efectiva.



- d) Capacidad para transcribir la información con claridad y precisión.
- e) Capacidad de trabajar por si mismo, sin necesidad de vigilancia inmediata.
- f) Capacidad para proporcionar realmente la información que requiere el programa para cumplir con los objetivos perseguidos con los análisis.

Una vez seleccionado al personal que va a actuar como analista de puestos, el objetivo sera su preparación para realizar el análisis de puestos.

LOS METODOS MAS IMPORTANTES QUE SE UTILIZAN EN LA CAPACITACION DE ANALISTAS SON:

1. Estudio de literatura referente a análisis y -valuación de puestos.
2. Conferencias sobre detalles de lo que se va a realizar. Cuales son los objetivos y como se -llevaran a cabo.
3. Capacitar a los analistas en los métodos de en -trevista y la manera de cómo se maneja la in- -formación obtenida sobre los puestos.

4. Capacitar a los analistas para que tengan -- una visión más completa de los objetivos y - actividades que se realicen en los diferen-- tes sectores de la empresa que se va a anali zar.
5. Llevar a cabo prácticas sobre entrevistas, - cuestionarios y observaciones.
6. Instruirlos en aspectos relativos a la organi zación del sector, número de puestos y emplea dos y formas de obtener la información. Debe- recordarse no investiga trabajadores sino pues tos.

Después de todo lo anterior los analistas ten- dran la capacidad de obtener información lo -- más completa y eficaz que sea posible, de ---- acuerdo a los objetivos del análisis de pues- tos.

A continuación daremos la descripción de actividades que deben desarrollar cada uno de los Puestos:

SUBDIRECTOR (AREA).

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES:

- Elaborar el plan a largo plazo de la compañía, en coordinación con la dirección general y la dirección de administración y finanzas.
- Analizar el mercado (tendencias) enfocado a los objetivos fijados en la empresa.
- Explotar del Banco de información para la toma de decisiones.
- Coordinar las juntas de dirección, para crear y desarrollar planes y proyectos para el logro de los objetivos de la empresa.
- Elaborar reportes o informaciones especiales solicitados expresamente por los directores, principalmente por la dirección general.
- Elaborar pronósticos y estadísticas para mejorar los planes y proyectos de la empresa, (Estudios de productividad, investigación de mercado, potencial de mercado) etc.
- Formular planes y programas de cada área a su cargo.

- Planear, implementar y controlar los objetivos que se designen a su área, optimizando los recursos humanos, materiales y técnicos para la consecución de los objetivos de la compañía.
- Desarrollar y perfeccionar los sistemas, procedimientos y métodos con miras a incrementar y uniformizar la eficiencia administrativa.
- Tomar decisiones sobre situaciones de trabajo que se le presentan.
- Controlar todas las actividades de índole administrativa del área a su cargo.
- Desarrollar planes de trabajo a corto, mediano y largo plazo y valorar las actividades en términos de objetivos.
- Atender y orientar a la fuerza de ventas y/o asegurados sobre asuntos de diversa índole.
- Elaborar el presupuesto de gastos del área.

GERENTE.

FUNCION.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES:

- Coordinar supervisar, dirigir y controlar las actividades que desarrollen los subordinados (Jefes de Dpto), a su -- cargo, proporcionar información a la dirección (área) y - dar seguimiento a los planes de desarrollo y de desempeño de los ejecutivos y de la organización.
- Detectar las necesidades de su personal y atender la solu- ción de estas.
- Coordinar, supervisar la capacitación y adiestramiento de su personal.
- Evaluar el desempeño y desarrollo de su personal.
- Tomar decisiones a nivel gerencial.
- Participar activamente en análisis y solución de proble- mas.
- Analizar, diseñar y mejorar proyectos para el mejoramien- to del trabajo y de las necesidades existentes dentro de la compañía.

- Consultar a directores y subdirectores.
- Participar en proyectos especiales de la dirección.
- Facilitar grupos, sesiones para brindar consultoria en --  
cuanto planteamiento de objetivos, análisis, evaluación y  
solución de problemas.
- Optimizar, sistemas, métodos y procedimientos de la orga-  
nización para el aprovechamiento de sus recursos humanos,  
técnicos y materiales.

ASISTENTE STAFF.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES:

- Asesorar y participar activamente en análisis y solución de problemas, conjuntamente con la dirección.
- Desarrollar análisis, diseño y tiempo estimado que deba cubrir un proyecto.
- Administrar los proyectos.
- Elaborar estudios y trabajos especiales asignados a la - dirección.
- Verificar conjuntamente con la dirección la actualización de gráficas e informes sobre la consecución de pronósti--cos y demás objetivos fijados por la dirección.



COORDINADOR.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES:

- Supervisar organizar y controlar las actividades que realice el personal de su área y optimizar estas para su buen funcionamiento.
- Elaborar programas, métodos y procedimientos que permitan agilizar la información que se necesita y esta se entregue oportunamente y así lograr que se tome una decisión adecuada y oportuna.
- Elaborar programas de capacitación adecuados para su personal para elevar la eficiencia de trabajo y así lograr mejores resultados y un mejor nivel para sus subordinados dentro de la empresa.
- Elaborar reportes para las diferentes áreas que lo soliciten, así como planes de trabajo para su área, y vigilar que se cumplan las normas y procedimientos.
- Supervisar proyectos que se destinan a su área y hacer que estos se cumplan con la mayor eficiencia posible, haciendo observaciones de estos a la gerencia.

- Solucionar oportunamente los problemas que se presenten-- análisis de la información requerida y toma de decisio-- nes.
- Proporcionar información especial a la gerencia.
- Formular reportes del estado en que se encuentra su área.

JEFE DE OFICINA.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES:

- Supervisar y controlar las actividades de los productores y demás puestos a su cargo.
- Reportar a la gerencia las actividades diarias de su personal y del departamento en general, a su cargo (codificación, captura de pólizas y endoso, control de calidad, solicitudes de daños, pólizas de daños y siniestros de daños).
- Organizar y controlar los planes y programas que se desarrollen en su departamento, así como verificar su buen funcionamiento.
- Detectar anomalías dentro de su área de trabajo y tomar decisiones para que estas desaparezcan e informar a la gerencia del desarrollo del trabajo de su personal.
- Reportar a la gerencia la asistencia del personal a su cargo, aplicación de pagos, reportes de siniestros, auxiliar al personal en los problemas que se presentan por diversa circunstancias, reporte diario de las áreas a su cargo y de las áreas que lo soliciten.

- Revisar el trabajo de su personal subordinado, distribución equitativa de este, checar documentación emitida.
- Proporcionar equipo y material necesario a su personal, para desarrollar eficazmente su trabajo.
- Objetar a la gerencia sobre cursos de capacitación que se deban impartir a sus subordinados y posibles promociones que estime adecuadas.

ESPECIALISTA.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES:

- Reclutar personal directamente y seleccionar al personal idoneo de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Controlar el archivo de solicitudes, entrevistas de solicitantes, evaluaciones Psicométricas y técnicas a nivel-secretarial.
- Elaborar reporte de actividades mensuales.
- Participar en el reclutamiento con otras empresas.
- Dar servicio para mejorar la eficiencia a agentes y corredores en cuanto a información y capacitación.
- Elaborar pruebas psicométricas e industriales.
- Analizar las evaluaciones hechas y dar la pauta para que se lleven a cabo.
- Proveer a los ejecutivos de evaluaciones de desarrollo y -desempeño.
- Interpretar la información de las evaluaciones en cuanto a medición del desempeño y planes de desarrollo.

CONSULTOR:

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES:

- Asistir a juntas gerenciales.
- Impartir cursos de capacitación y adiestramiento a nivel gerencial.
- Realizar diagnósticos organizacionales de las diferentes areas.
- Reportar mensualmente las actividades de los grupos a su cargo.
- Hacer consultoria con el director de área que coordina y subdirectores.
- Controlar la papelería y material didáctico que utiliza para sus programas y planes de trabajo.
- Hacer conocer periodicamente material de difusión.
- Participar en proyectos especiales.
- Viajar mensualmente a una ciudad dentro de la República Mexicana con el objeto de intercambiar información con -- otras empresas.

- Facilitar a Grupos de Compromiso de Calidad.

ANALISTA.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES:

- Registrar transferencias y promociones de personal.
- Elaborar reportes sobre índice de rotación, bajas, altas de personal, transferencias y puestos vacantes.
- Elaborar análisis de primas, pólizas, documentos y aplicación correcta de presupuestos y gastos.
- Analizar costos de personal (servicios, mantenimiento, -viáticos).
- Proporcionar información confiable oportuna y objetiva a clientes externos e internos.
- Elaborar y controlar los registros de las operaciones -- diarias, contables y administrativas, y reportar las -- anomalías para darles una mejor solución.



PRODUCTOR.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES:

- Recibir documentación (pólizas, primas etc.) y separación de esta, por ramo u origen.
- Verificar que la documentación este completa y correcta - para su procesamiento.
- Codificar la documentación, capturarla en pantalla y se - checa la captura contra la expedición, se distribuye y se envía a los clientes.
- Elaborar reporte de personal y se archiva.

AUXILIAR ADMINISTRATIVO.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES:

- Recibir documentación y verificar que los datos esten completos y correctos.
- Dollicitar expedientes para verificar los siniestros y clientes asegurados.
- Elaborar pólizas y documentos de seguros y verificar el estado de cobranza de los mismos.
- Elaborar un informe mensual de autos indemnizados.
- Controlar y registrar operaciones diarias contables y administrativas de la compañía.
- Informar sobre la documentación de seguros a las personas que la requieran. (cheques, recordatorios cartas. Edos. de cuenta, flujos de efectivo etc.).

DISEÑADOR GRAFICO.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES:

- Diseñar documentos en general que se manejan interna y -  
externamente dentro de la compañía (publicaciones).
- Elaborar diseños originales para su impresión como son:  
Logotipos, folletos, revistas, periódicos y formas de traba  
bajo etc.
- Supervisar, dirigir y controlar toda la documentación re  
ferente a propaganda de la compañía.

DIBUJANTE.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES:

- Diseñar formatos y logotipos para hacer revistas, y publicaciones que sirven de propaganda a la compañía.
- Elaborar graficamente planos y programas de estudios para las diferentes áreas de la compañía.
- Elaborar graficamente manuales y todo tipo de información que se requiera en la compañía.

OPERADOR.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES:

- Supervisar, manejar y controlar maquinaria y equipo de transporte a su cargo, así como verificar su buen funcionamiento.
- Reparar la maquinaria y equipo de transporte cuando estas sufren averías.
- Elaborar un reporte semanal de las actividades que desempeña en cuanto a producción y servicio.

ALMACENISTA.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES:

- Verificar y controlar que todo el equipo de material di-  
dático (proyectors, artículos de oficina y videocase--  
tes etc.) y papelería en general satisfagan las necesidad  
des de la empresa.
- Transportar material suficiente a c/u de las áreas de la  
empresa que lo necesita mediante una requisición previa.
- Hacer recuento de material y elaborar un reporte semanal.
- Elaborar requisiciones de compra de material al área de -  
compras en forma mensual.

**MECANOGRAFA.**

**DESCRIPCION DE ACTIVIDADES:**

- Elaborar en máquina: memorándums, cartas, oficios, pólizas, solicitudes y toda la información que se requiera del departamento a que pertenece.
  
- Archivar documentación del departamento y mantenerla en orden para dar información precisa y oportuna.

SECRETARIA.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES:

- Proporcionar información necesaria a sus jefes inmediatos cuanto esta se requiera (documentación, informes especiales que archiva y ordena etc.).
- Elaborar reportes a máquina, memorándums y toda la documentación que este a su cargo como son la elaboración de estados financieros, conciliaciones bancarias, cartas, oficios, y dictados etc.).
- Reclasificar la información que llega a su jefe inmediato y administrarla para darle contestación oportuna cuando esta la requiera.



MENSAJERO.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES:

- Mantener que toda la información que se requiera dentro - de la empresa llegue a su destino, a los diferentes departamentos.
  
- Facilitar que las necesidades que se presenten se satisfagan con mayor rapidez posible en cuanto a información que se requiera interdepartamentalmente o cualquier otro tipo de necesidad.

### 3.3. RESULTADOS Y CONCLUSIONES.

Por todo lo anteriormente expuesto nos conducimos a las siguientes conclusiones:

En nuestra investigación se hizo notar una excesiva rotación de puestos en un mismo nivel por lo que se tiende a compensar con aumentos de sueldos la falta de ascensos, dicho de otro modo revelaría una tendencia a retener a los empleados en una misma categoría o puesto como si no se quisiera o no se pudiera promoverlos hacia mayores niveles de dificultad.

En la estructura administrativa de la compañía los puestos que se encuentran en esta no están bien definidos y existen duplicidad de funciones en estos: Los puestos son tan parecidos que se confunden tanto en el nombre como en sus funciones en general.

En cuanto la problemática que existe en el método que se emplea actualmente para la valuación de puestos en la compañía de seguros que es el sistema, ofrece desventajas sobre la misma; puesto que este método califica a los puestos sobre bases ya establecidas por niveles superiores mediante un plan analítico de funciones que el puesto debe reunir y no por las que realmente está reuniendo; además que cada método debe ajustarse a la empresa y no la empresa al método, tal es el caso de la compañía - - - -

de seguros objeto de nuestra investigación.

Las personas que manejan el método para la valuación de los - puestos no tienen suficiente conocimiento sobre el mismo lo - que provoca que las calificaciones que se realizan, se califi- quen con un criterio y no con una base razonable y que pueda- tener resultados satisfactorios.

Se observo satisfactoriamente que la compañía de Seguros creo recientemente una dirección dentro de su estructura adminis-- trativa; llamada de Desarrollo Organizacional; y podemos de- cir que esta dirección tiene un papel muy importante dentro - de la compañía, puesto que se encarga de detectar las necesi- dades existentes dentro de las otras direcciones, actua como- agente de cambio para el buen funcionamiento de la empresa -- tanto en el aspecto laboral, como psicológico, etc., es decir estudia las necesidades de los empleados ya detectadas y las- satisface; actua como intermediario entre los empleados y los jefes, hace planes y programas de trabajo para que los emplea- dos rindan lo optimo; esto se reduce a que la empresa tenga - una proyección futura traducida a mejores elementos de traba- jo en cuanto a recursos humanos más capacitados y con más in- centivos, hacen que el empleado forme y se sienta una pieza - importante dentro de la empresa lo que se traduce a una mejor eficiencia y productividad de la empresa.

En cuanto el método que empleamos para la valuación que fue el de puntos, decidimos que es el más apegado a las necesidades de la empresa por ser más analítico que otros y los resultados se pueden reflejar fácilmente.

Recomendamos que se analicen más a fondo las funciones de cada puesto y se de una definición más precisa de c/u de ellos. En cuanto a las personas que realizan la valuación proporcionarles mayor información sobre el método que se decida llevar a cabo ya sea uno u otro, y poder estar mejor capacitadas para el estudio.

En cuanto los resultados obtenidos recomendamos que los niveles máximos sean objeto de cuidadoso estudio en relación al exterior sobre todo en el caso de los puestos profesionales en cuyas especialidades y para los niveles más altos de experiencia, se haga importante la comparación. Algunos de estos puestos pueden resultar en la práctica "Puestos Definitivos", para sus ocupantes, sin perjuicio de la pericia de estos en su especialidad.

En tal caso se hace especialmente delicada la cuestión de retenerlos, o sea de evitar diferencias cuantiosas con las ofertas existentes en el mercado.

Recomendamos que el progreso de cada empleado en su puesto - sea determinado primordialmente con base en el desempeño mostrado en su puesto, y que se desarrolle y aplique un sistema de valoración del desempeño, cuidadosamente concebido, para precisar la posición que debe darse al empleado en la estructura de la compañía.

Aconsejamos adoptar la política de no conceder aumentos que rebasen las máximas puntuaciones, ni aumentos a quienes ya - se encuentran por encima de ellas, sin una decisión expresa de alta dirección del grupo.

Se debe considerar prioridad especial a los empleados que se hayan situado por debajo de la posición existente estructura da y a los que rebasen o efectuen un desempeño satisfactorio en la elaboración de su trabajo.

Las decisiones sobre qué comunicar, en qué medida y a quien y en cual momento, son difíciles de tomar, y dependen del tipo de personal objeto de la comunicación, así como de las políticas que tácita o implícitamente hayan existido en la generalidad de las empresas, bastante inclinadas a la reserva. No obstante, recomendamos que se tenga en cuenta la necesidad o conveniencia de comunicar al empleado lo siguiente:

1. El hecho de que se haya realizado un estudio formal y de tallado de los puestos con objeto de poner un mayor orden y poder detectar o remediar en lo posible los errores que hayan conducido a inquietudes, situaciones absurdas y practicas inconsistentes.
2. Algunos detalles del estudio; cómo se hizo, en cuanto -- tiempo, abarcado cuales puestos, por quienes con cuales - resultados.
3. El contenido de su propio puesto y los de sus subordinados con su correspondiente clasificación.
4. Los puestos a los que podrá conducirle un buen desempeño en su puesto actual.

Logicamente, cuanto mayor sea el nivel jerarquico del empleado y su involucración o participación en la implantación y manejo del sistema de valuación, tanto más abundante y detallada tendra que ser la información que se le facilite.

Para que se posibilite la implantación efectiva del sistema, es indispensable que exista una comprensión y aceptación homogenea del sistema y de las politicas al respecto.

Las funciones y objetivos de la administración han de ser en último termino por el consejo de administración de la compañía de seguros.

## BIBLIOGRAFIA

- Metodología de la investigación de Areas Sociales  
C.L.A.M.                      Gómez Ceja                      1978
- Valuación de Puestos.  
E. Lan Ham  
Cfa. Edit. Continental, S.A.
- Valuación de tareas y estructuras de salarios  
Lucas Ortueta  
Edit. Limusa                      Edición 1980
- Administración de sueldos y salarios  
Roberto E. Sibson  
Edit. Técnica, S.A.              Edición 1979
- El análisis de Puestos  
Agustín Reyes Ponce  
Edit. Limusa-Wiley, S.A. 1980
- Administración de personal  
A. Reyes Ponce  
Edit. Limusa-Wiley, S.A. 1980
- Administración de Recursos Humanos  
Fernando Arias Galicia  
Editorial Trillas, Ed, 1980.
- El Proceso Administrativo  
Fernando Arena, José Antonio  
Edit. 1973, Ed. 1973.