

301802

i
207



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U. N. A. M.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**LAS TECNICAS DE ANALISIS Y VALUACION DE
PUESTOS, SU ADAPTACION Y APLICACION EN
UNA PEQUEÑA EMPRESA CUYO GIRO ES
FABRICACION Y VENTA DE
CANCELES DE ALUMINIO**

**Seminario de Investigación Administrativa
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
JOSE LUIS MORGADO PEREZ**

MEXICO, D. F.

1984



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.

I N D I C E

PAGINA

INTRODUCCION

CAPITULO I - ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

A. ANALISIS DE PUESTOS	1
1. DEFINICIONES DE ANALISIS DE PUESTOS	1
2. RADIO DE ACCION	2
2.1 Para una correcta selección y contratación del personal	3
2.2 Para un programa de ascensos, traslados, etc., de personal	3
2.3 Para establecer sistemas de capacitación y adiestramiento	4
2.4 Para programas de seguridad industrial	4
2.5 Para la solución de conflictos de trabajo	4
2.6 Para supervisión	4
2.7 Para un estudio de tiempos y movimientos	5
2.8 Como fundamento de un buen sistema de sueldos y salarios	5
2.9 Como base para un sistema de calificación de méritos	5
2.10 Para establecer manuales de organización general y por áreas específicas	6
2.11 Mejoramiento de las Relaciones Humanas.	6

2.12	Para proporcionar información confiable	6
2.13	Para mejora de métodos	6
2.14	Como instrumento para que el trabajador conozca bien el puesto	7
2.15	Utilidad del empleo del análisis	7
3.	ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL CONTENIDO	8
I.	Descripción del puesto	
A.	Encabezados	9
B.	Descripción Genérica	14
C.	Descripción Especifica	15
II.	Especificación del puesto	19
A.	Requerimientos o factores	20
B.	Factores físicos	24
4.	TECNICAS DE RECOPIACION	27
4.1	Método de Entrevista	27
4.2	Método de Cuestionario	32
4.3	Método Combinado de Entrevista con Cuestionario	37
5.	PROCEDIMIENTO	41
B.	VALUACION DE PUESTOS	56
1.	Definición de Valuación de Puestos	56
2.	Objetivos	58

	PAGINA
3. Método de Alineación o Rangos	59
3.1 Procedimiento	60
3.2 Ventajas y Desventajas	75
4. Método de Clasificación	76
4.1 Elaboración de la Escala	77
4.2 Ventajas y Desventajas	83
5. Método por Puntos	84
5.1 Selección y Definición de los Factores	87
5.2 Determinación y definición de los grados en cada factor	91
5.3 Determinación del valor relativo de los factores	92
5.4 Asignación de los valores en puntos por cada factor	94
5.5 Diseño del Manual de Valuación de Puestos	98
5.6 Ventajas y Desventajas	105
6. Método de Comparación de Factores	107
6.1 Procedimiento	109

CAPITULO II - ESQUEMA REAL O PRACTICO

A. ANTECEDENTES DE UNA PEQUEÑA EMPRESA CUYO GIRO ES LA FABRICACION Y VENTA DE CANCELERIA	124
B. ORGANIGRAMA	128
C. OPERACION ACTUAL	129
1. Asamblea de Accionistas	129
2. Consejo de Administración	129

3. Ventas	132
4. Compras	133
5. Taller	134
6. Contabilidad	134

CAPITULO III - APLICACION

A. CUESTIONARIO	136
I. Identificación del Puesto	136
II. Descripción	136
III. Especificación	137
IV. Responsabilidad	141
V. Condiciones de Trabajo	142
B. SELECCION DE LA TECNICA DE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS	145
C. APLICACION	146
1. Análisis y Valuación de Puestos	147
2. Comparación de los Puestos	169
3. Ordenamiento de los Puestos	172
4. Cálculo y determinación del crecimiento <u>rec</u> tilíneo de los salarios	175
5. Representación Gráfica	183
6. Hojas de Valuación	189
D. ELABORACION DEL INFORME	201
I. Metodología	201
II. Alcance y Limitaciones	203
III. Apreciación de los Salarios	204
IV. Otras Apreciaciones	205

	PAGINA
V. Recomendaciones	207
E. METODOLOGIA	209
CAPITULO IV - INTERPRETACION	
A. Ventajas y beneficios	216
B. Mantenimiento y Operación del Sistema	218
CONCLUSIONES	221
BIBLIOGRARIA	226

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

INTRODUCCION

Por medio del trabajo, el hombre recibe un sueldo o salario que le permite cubrir una serie de necesidades básicas para la existencia (necesidades fisiológicas) y una vez cubriendo éstas, sirve como punto de partida para cubrir las siguientes (pertenecer y ser amado, estimación, categoría y autorealización).

He aquí que la remuneración equitativa de los recursos humanos cobra importancia dentro de cualquier organización, ya que si la remuneración no es justa o el empleado considera que la cantidad de dinero que recibe es menor que la que merece, ocasiona problemas en cuanto a la productividad y la disponibilidad de realizar actividades extemporáneas fuera de las funciones de su puesto, ya que muchas veces la realización de dichas actividades, es crucial para la empresa.

La cantidad de sueldo o de salario que recibe el trabajador por la prestación de sus servicios, es importante para él, pues determina sus niveles de salud, comodidad, poder adquisitivo de compra, así como le proporciona una seguridad económica para él y su familia.

Con respecto a la comunidad, los niveles de sueldos y salarios son de suma importancia porque determinan la prosperidad y el estandar de vida; un ejemplo palpable son las zonas de auge económico como Tabasco, con el petróleo; los altos sueldos y salarios convirtieron a este estado en próspero y aumentó el nivel de vida de la comunidad.

En la empresa, una remuneración equitativa de los recursos humanos, le da una base para obtener relaciones armoniosas y cordiales entre la empresa y el trabajador.

En la pequeña empresa, debido a la crisis económica por la que atraviesa el país, es difícil adoptar un sistema de análisis y valuación de puestos que le proporcione una base objetiva para la remuneración equitativa de los recursos humanos; el objetivo de este Seminario de Investigación Administrativa, es proporcionar una serie de herramientas que le permitan a una pequeña empresa que se dedica a la fabricación y venta de cancelas de aluminio, obtener una base objetiva para la remuneración equitativa de su personal.

Así se tiene que el primer capítulo se refiere al análisis de puestos, en el que se darán sus definiciones,

radio de acción y las diversas técnicas que emplea el análisis de puestos para recopilar la información de la unidad de trabajo.

Posteriormente, se mencionará la definición de valuación de puestos, procedimientos, etapas básicas, ventajas y desventajas existentes entre los diversos métodos citados.

En el segundo capítulo se describe una serie de breves antecedentes de la empresa, desde su origen hasta la actualidad, así como un organigrama y su operación actual.

En el tercer capítulo se seleccionará una técnica de análisis y un método de valuación; ambos se aplicarán a la empresa y posteriormente se elaborará un informe.

En el cuarto capítulo se analizarán los resultados obtenidos, mencionando ventajas y beneficios, así como la operación y mantenimiento del sistema propuesto.

OBJETIVOS

El objetivo general es conocer, exponer y analizar las diversas técnicas y métodos de valuación, seleccionando una técnica y un método que se ajuste a las necesidades para su aplicación en esta pequeña empresa, proponiendo la adaptación de un sistema de análisis y valuación de puestos sujeto a los cambios necesarios en caso de expansión.

Objetivos Específicos:

- 1) Conocer las diversas técnicas de análisis y métodos de valuación de puestos.
- 2) Exponer cada una de las técnicas de análisis y métodos de evaluación de puestos.
- 3) Analizar cada una de las técnicas de análisis y métodos de valuación de puestos citados.
- 4) Seleccionar una técnica de análisis y un método de valuación de puestos que se ajuste a las necesidades de esta pequeña empresa.

5) Aplicar a una pequeña empresa que se dedica a la fabricación y venta de cancelas de aluminio, la técnica de análisis y el método de valuación seleccionados.

6) Proponer la adaptación de un sistema de análisis y valuación de puestos.

7) Dejar la posibilidad de que sirva de base, en caso de expansión de la empresa, para realizar un rediseño del análisis y valuación de puestos.

CAPITULO I
ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

CAPITULO I

ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

A. ANALISIS DE PUESTOS

1. DEFINICION DE ANALISIS DE PUESTOS

El análisis "consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas" (1) y entendemos por puesto "el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal" (2), entonces el análisis de puestos es "la técnica que permite desentrañar y describir las actividades y deberes que se realizan en una posición organizacional y las cualidades mínimas que deberá tener cualquier persona que aspira a desempeñar ese cargo" (3).

-
- (1) ARIAS GALICIA FERNANDO, "Administración de Recursos Humanos", Edit. Trillas, Décima tercera reimpresión. México, 1984, Pág. 177.
 - (2) REYES PONCE AGUSTIN, "El Análisis de Puestos", Edit. Limusa, Décima segunda reimpresión; México 1984. Pág. 16.
 - (3) MARTIN DEL CAMPO RAFAEL, "Valuación y Compensación Objetivos de Sueldos", Edit. Trillas, Primera edición, México 1984. Pág. 15.

Una de las definiciones más completa es la que ofrece U. S. Employment Service Occupational Analysis and Industrial Service Division, que define al análisis de puestos como "el proceso por el cual se determina la información pertinente, relativa a un trabajo específico mediante la observación y el estudio. Es la determinación de tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que se diferencian al trabajo de todos los demás" (4).

Concepto propio: Es el método por medio del cual se hace llegar información a los analistas, respecto a las actividades que realiza el puesto, el cómo los desempeña y por qué las hace, así como bajo qué condiciones las lleve a cabo.

2. RADIO DE ACCION

La información obtenida por el análisis de puestos, es útil y en ocasiones esencial para todas las funciones de "la administración de recursos humanos", que son las

(4) E. LANHAM, "Valuación de Puestos, Bases Objetivas para Fijar Escalas de Salarios", Edit. CECSA; Décima quinta impresión; México, 1981. Pág. 163.

siguientes:

2.1. Para una correcta selección y contratación del personal

Determina las exigencias que necesitan cumplir los candidatos a una tarea específica. La elaboración de hojas de solicitud y tests psicológicos, la seguridad de que se tocan todos los puntos en la entrevista de los candidatos, los elementos a examinar desde el punto de vista físico tienen más consistencia cuando se parte de las actividades que realiza el puesto y requisitos de las mismas.

2.2. Para un programa de ascensos, traslados, etc., de personal

Los traslados y promociones se realizan a través de líneas determinadas para los deberes, tareas, responsabilidades, requisitos y condiciones de trabajo de los puestos.

2.3. Para establecer sistemas de capacitación y adiestramiento

Los programas de capacitación y adiestramiento, buscan proporcionar el conocimiento y habilidad señalada por el análisis de puestos como necesarios para la ejecución eficaz, eficiente y efectiva (según sea el caso) del trabajo.

2.4. Para programas de seguridad industrial

El análisis de puestos indica las condiciones de alto riesgo en el trabajo, para poder establecer el equipo necesario para evitar accidentes.

2.5. Para la solución de conflictos de trabajo

El análisis de puestos es una herramienta útil para guiar las discusiones sobre los contratos de trabajo, ya sean colectivos o individuales.

2.6. Para supervisión

Facilita la labor de supervisión para que, al

contar con descripciones y especificaciones de los puestos, los jefes pueden controlar a sus subordinados dentro de las especificaciones concretas.

2.7. Para un estudio de tiempos y movimientos

Para obtener el mejoramiento de la productividad del trabajador a través de la simplificación del trabajo y de técnicas de mejoramiento basadas en el estudio del trabajo.

2.8. Como fundamento de un buen sistema de sueldos y salarios

La descripción y especificación de los puestos, es indispensable para proporcionar bases objetivas para la valuación de puestos y para que ésta determine el valor relativo del puesto.

2.9. Como base para un sistema de calificación de méritos

Para determinar los requisitos del trabajo en relación a los cuales se valoran los servicios prestados por el personal.

2.10. Para establecer manuales de organización generales y por áreas específicas

Es necesario conocer las actividades y responsabilidades de los puestos, para determinar el estado real de la organización.

2.11. Mejoramiento de las relaciones humanas

Al delimitar las actividades y responsabilidades de los diversos puestos de la organización, esto hace que se reduzcan o eliminen los roces y conflictos del personal.

2.12. Para proporcionar información confiable

Acerca de las actividades que realizan las diversas unidades de trabajo, a los diferentes niveles jerárquicos existentes en la organización, así como a los trabajadores y el sindicato si es que existe.

2.13. Para mejora de métodos

Determinar con exactitud el desarrollo de las operaciones actuales con la finalidad de analizar métodos

más adecuados para mejorar los actuales de operación, simplificándolos.

2.14. Como instrumento para que el trabajador conozca bien su puesto

Le hace conocer con exactitud lo que debe hacer, le señala con claridad su responsabilidad, impide que sus funciones invadan el campo de otros, etc.

2.15. Utilidad para la empresa

Es útil el empleo de análisis de puestos para la empresa, porque le indica las partes desconocidas de la organización y la duplicidad de funciones; facilita a la alta Gerencia debatir sobre altercados de trabajo, con objetividad.

Es necesario comentar que la aplicación para lo que se va a utilizar el análisis de puestos, en este Seminario de Investigación Administrativa, es dar información acerca del conjunto de actividades, deberes y exigencias del puesto para que los encargados de la valuación de puestos posean información unificada y precisa sobre las unida-

des de trabajo que va a valorar.

3. ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN EL CONTENIDO

El análisis de puestos básicamente se divide en dos partes, que son:

- I. Descripción del Puesto y
- II. Especificación del Puesto.

I. La descripción de puesto consiste en relatar, por escrito las actividades, exigencias y pasos necesarios para llevar a cabo una actividad, de las unidades de trabajo, dentro de la empresa.

Las finalidades de la descripción de puestos, son:

- Nos proporciona la identificación del puesto.
- Sirve para conocer, a grandes rasgos, lo que hace el puesto, es decir, la persona que lea, a primera vista se dará cuenta de lo que hace el puesto.

- Precisa todas y cada una de las actividades que componen el puesto.

A continuación se explicará con mayor amplitud, los puntos antes mencionados.

La descripción de puestos está formada por los siguientes incisos:

- A. Encabezados
- B. Descripción genérica
- C. Descripción específica

A. Encabezados

En esta sección se incluirán los datos que permitan identificar al puesto, tales como:

A.1. Denominación del área funcional a la que pertenece el puesto.

A.2. Denominación de la sección a la que pertenece el puesto.

Los puntos anteriores tienen dos utilidades, la primera es para ubicar el puesto dentro de la organización y la segunda ayuda a identificar el puesto en el proceso.

A.3. Ubicación física del puesto. Es útil porque si resulta indispensable, en un momento dado, se puede recurrir al lugar físico del puesto a fin de observarlo.

A.4. Título del puesto. Nombre sobre el cual se conoce comúnmente el puesto.

A.5. Ordenamiento del puesto. Es decir, el agrupamiento del puesto al que pertenece.

El Lic. Agustín Reyes Ponce, en su libro "El análisis de puestos", da una serie de recomendaciones para la estandarización de los nombres de los puestos:

- El utilizar nombres cortos permite un mejor uso y mayor exactitud.

- En la mayoría de los casos, hasta donde es posible, se deben utilizar títulos funcionales que permitan convertir al verbo o adjetivo, en sustantivo, con que se

nombra la función que se le atribuye al puesto.

- A las personas que tienen subordinados, se les tiene que nombrar "jefes".

- Para poder diferenciar los grados de autoridad entre los departamentos y secciones, cuando se trate de departamentos, se debe utilizar el nombre de "Jefe de Departamento" y pasar por alto el nombre de sección (cuando sea el caso), dejando por Ejemplo: Jefe de Nóminas.

- Cuando la organización es muy grande, para diferenciar a los altos jefes de los inferiores, es recomendable nombrar a los primeros, Gerentes.

- En el caso de que un Jefe cuente con la ayuda de otra persona, es incorrecto llamarle Ayudante o Asistente, ya que estas palabras, semánticamente significan: Ayudante: Es una persona que auxilia en las labores del Jefe pero, sin responsabilidad. Por lo que se le debe llamar Subjefe, ya que esta denominación sobreentiende una persona que está bajo el tramo de control de Jefe pero con responsabilidad compartida y, en caso de que este falte, el Subjefe puede fungir por él.

- En el supuesto de que un trabajador experimente un ascenso, es decir, aumente de nivel, pero sin subordinados, es preferible llamarlo Encargado.

- La denominación "Supervisor", es preferible usarla para nombrar a aquellas personas que revisen actividades y artículos, aunque no tengan un mando directo.

- En el caso de que no puedan contar con nombres funcionales, es preferible relatar los elementos importantes de la función, asignando la denominación general de "Oficinista" o "Auxiliar", cuando se trate de personas cuyo trabajo sea en la oficina y de "empleado", en los demás supuestos.

- Es preferible omitir las preposiciones para que sean más cortos.

- En el caso de que en un puesto existan diversas categorías, es recomendable utilizar letras.

Las recomendaciones anteriores sirven de ayuda para facilitar la estandarización de las denominaciones de los puestos, lo cual proporciona los diversos criterios

antagónicos acerca del nombre del puesto, desvaneciéndose con prontitud, así como también ayuda a formar grupos de puestos de una misma clase o tipo.

A.6. Relación o conexión con otros puestos. Este inciso es importante, ya que facilita la tarea de planeación de la movilidad interna del personal (ascensos, promociones y transferencias) ya que por medio de las relaciones que tiene un puesto con otros, se pueden visualizar las líneas de ascenso que tiene el puesto y los puestos intermedios que sirven como capacitación para la promoción a otros niveles jerárquicos más importantes.

A.7. Fecha de análisis. En él se estipula el día, mes y año en que se realizó el análisis de puestos. Este inciso es importante ya que el análisis es estático, es decir, contiene información del puesto en un momento dado y se debe considerar que el puesto está en constante movimiento. Este punto cobra importancia cuando se realizan nuevos análisis de puestos ya que sirve como parámetro entre el análisis efectuado con anterioridad y el actual para poder visualizar las desviaciones del puesto.

B. Descripción Genérica

"Consiste en una explicación del puesto, de un conjunto de actividades del puesto, considerado como un todo. Suele conocerse también con el nombre de definición, resumen o finalidades generales. Debe ser breve" (5).

En otras palabras, la descripción genérica es un relato resumido de las actividades del puesto, éste considerado como un universo.

El objeto de ésta, es que cualquier persona al leer la descripción genérica, tenga a simple vista una definición real y a grandes rasgos conozca el puesto.

En esta etapa se describirán todas las actividades que sean características del puesto, en una forma muy general. En otras palabras ¿Qué hace la unidad de trabajo?. Pero no basta con describir las actividades esenciales del puesto para tener una buena descripción genérica, sino también se tiene que saber el por qué lo hace; esta interrogante denota el objetivo del puesto, es decir: hacia donde

(5) REYES PONCE AGUSTIN, "El Análisis de Puestos", Edit. Limusa, Décima segunda reimpression, México 1984. Pág. 23.

van encaminadas las actividades del puesto. Desde luego que el objetivo debe ser general.

Para que quede completo el resumen del puesto, se deben considerar los medios importantes e indispensables para desarrollar las actividades, así como los requisitos del puesto. Ambos elementos, tanto los medios como los requisitos, deben ser relatados en forma breve.

C. Descripción Específica

"Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto" (6).

La descripción específica es un relato concreto de cada una de las actividades que realiza el puesto.

Es preferible, para realizar un adecuado relato analítico, seguir los siguientes pasos:

Primero. Se seccionan las actividades características o elementós; ésta se lleva a cabo relatando dichas

(6) Idem.

actividades y alinéandolas de acuerdo a como se presenten.

Segundo. Analizando dicha alineación de actividades o elementos, se procede a clasificarlos para que posteriormente se agrupen.

Tercero. Una vez agrupados, explica cada una de las actividades o elementos en forma corta, por medio de un encabezado.

Cuarto. Al tener ya el encabezado, se relata detalladamente el qué, cómo y por qué lo hace el puesto; esta descripción tan precisa, debe estar acompañada de los requisitos o factores o requerimientos necesarios para llevar a cabo las funciones.

Hay que tener en cuenta que si bien "la enumeración en orden cronológico", es sencilla llevarla a cabo "tratándose de trabajos manuales no siempre lo es en los de oficina, ni mucho menos en los de supervisión o dirección" (7).

(7) Idem.

Es aconsejable, según el Lic. Agustín Reyes Ponce, partir de un proceso inductivo, es decir, del conjunto de actividades particulares (funciones específicas).

También, dentro de la descripción específica, aunque en un renglón separado de las tareas, se incluyen los más importantes elementos multiplicadores de la supervisión, esta puede ser ejercida por el trabajador o, en caso contrario, puede ser dirigida hacia él.

La supervisión dirigida hacia el trabajador, se divide en tres puntos que son:

1. Supervisión Amplia: Este es el caso de que a un trabajador se le da una serie de órdenes, en las cuales se le dice qué características debe contener su producto terminado, pero no se le dice como hacerlo.

Ejemplo: A un albañil se le dice que cons-

truya una barda de dos metros de alto y ésta debe de circundar todo un terreno.

En el ejemplo anterior se le dice qué características debe tener la barda como producto terminado, pero no se le indica paso a paso, como debe hacerlo.

2.- Supervisión Precisa: En este tipo de supervisión, además de que se le indica lo que debe realizar, se señala paso a paso y con precisión, como debe hacerlo. Tomando el ejemplo citado anteriormente, en este supuesto una barda, se le explica que primero debe hacer la mezcla con las cantidades necesarias de arena, cemento y grava, para posteriormente hacer los cimientos y empezar a pegar los ladrillos; este ejemplo entra en el contenido de la supervisión Precisa.

3.- Supervisión Media: Es una fusión de los dos

elementos citados anteriormente, tanto de la supervisión amplia como precisa.

Ahora bien, tenemos que la supervisión ejercida por trabajador, es necesaria para que identifique, en forma precisa los insumos del puesto; por un lado para que se le pueda exigir que se cumpla la tarea correctamente y por otro lado como base real de la valuación del puesto.

Lo anterior sirve para medir la responsabilidad que debe tener el trabajador, al realizar su tarea.

Esta sección contiene el tipo de supervisión ejercida por el trabajador o dirigida hacia él, así como el número de personas supervisadas.

II. La especificación del puesto "consiste en consignar los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, los que si bien se refieren al trabajador, no están vinculados a una persona determinada, sino que deben exigirse a cualquiera que lo ocupe" (8).

(8) IBIDEM. Pág. 24

La especificación del puesto se refiere a todos aquellos insumos del puesto necesarios para llevar a cabo las funciones de la unidad de trabajo, ya sea eficaz, eficiente o efectivamente, dependiendo del nivel jerárquico en que se encuentre ubicado el puesto dentro de la organización.

Es obvio que el objetivo de esta parte del análisis de puestos, sea dar una serie de requerimientos o factores para la correcta valoración del puesto; estos factores deben ser considerados en cantidad como mínimos. La especificación del puesto contiene dos incisos que son:

A. Requerimientos o Factores

Los requerimientos o factores que más comunmente se usan, son los siguientes:

A.1 Habilidad: Este término significa "capacidad, inteligencia y disposición para una cosa" (9). Ahora

(9) SALVAT JUAN y Otros Colaboradores, "Diccionario Enciclopédico Salvat; Edit. Salvat, España 1976. Tomo XII. Pág. 337

bien, desde el punto de vista administrativo, contiene habilidades mentales y manuales, así como también las circunstancias o caracteres personales que la persona debe tener para ocupar el puesto.

Dentro de la habilidad (mental) se consideran los siguientes elementos:

A.1.1 Educación: Esta puede ser educación mínima (primaria), secundaria, preparatoria, estudios técnicos medios y estudios superiores, tomando en cuenta cursos de capacitación y entrenamiento técnico y especificando número y tipo de estudios.

A.1.2 Experiencia: Esta significa "trato directo, práctica; conocimiento adquirido de esta manera" (10). Con respecto a lo administrativo, la experiencia está expresada cuantitativamente, es decir, en años y meses, así como la clase de experiencia necesaria para llevar a cabo las actividades del puesto.

(10) IBIDEM. Tomo X. Pág. 492

A.1.3 Conocimientos específicos: En este renglón se precisan conocimientos muy especializados sobre determinados procesos, materiales, sistemas y productos que no se pudieran haber estipulado en los requerimientos de experiencia y conocimientos.

A.1.4 Agilidad Mental: Determinados tipos de puestos exigen la utilización de procesos mentales de una forma rápida y eficaz. En este renglón los tipos de procesos mentales, así como la periodicidad en que deben ser utilizados dichos procesos, pueden ser:

- Análisis de problemas. Desprender cada una de las variables que intervienen en el problema para poder conocer sus relaciones entre éstas y obtener una base objetiva para posteriormente tomar una decisión.

- Iniciativa. Henri Fayol lo concibe como "la exposición y ejecución de un Plan" (11).

(11) LARIS CASILLAS FRANCISCO JAVIER, "Administración Integral", Edit. Cecsa, cuarta impresión. México 1983. Pág. 32.

- **Adaptabilidad.** Tener un bajo porcentaje o que sea nulo, de resistencia al cambio, es decir que pueda adaptarse en un período corto al cambio.

- **Versátil.** Tener muchas y variadas formas de actuar, para conseguir un objetivo de trabajo.

A.1.5 Conocimiento del Trabajo. Se refiere a los medios o herramientas que debe conocer la persona que va a ocupar el puesto para su realización.

Este medio o herramienta puede ser la aplicación y utilización de procesos, máquinas, sistemas y métodos.

A.1.6 Responsabilidad. En este renglón se tiene que estipular la clase de responsabilidad, ya que ésta puede ser, entre otras: por el trabajo de otros (hombres), por fondos (dinero), control de calidad (productos), mantenimiento (equipos) y educación (cursos de capacitación y adiestramiento). En fin, son muy diversas las clases de responsabilidad; he ahí la importancia de indicar la clase y también la posición en que se encuentran dentro de la organización.

Con respecto a la habilidad manual, presentaré la siguiente definición para saber cuáles son los requerimientos de tipo manual.

"Son aquellos que se requieren para realizar un trabajo dado a un grado requerido de precisión o cuidado. Los elementos, por considerarse aquí, son características tales como destreza, precisión, limpieza o maestría requerida en la manipulación, operación o proceso de materiales, herramientas, instrumentos, máquinas o escatillones empleados" (12).

B. Factores Físicos

Los factores físicos se pueden dividir en tres partes:

B.1 Esfuerzo Físico: Este se debe cuantificar. Una forma de poderlo hacer es agregando a cada actividad, unidades de medición, tales como pesos y presiones; esto

(12) E. LANHAM, "Valuación de Puestos, Objetivos para fijar Escalas de Salarios", Edit. Cecsa, Décima quinta impresión, México 1981. Pág. 246

ayuda como una medida de control para saber el esfuerzo que una persona puede hacer al realizar una actividad determinada.

Una forma de determinar los requerimientos o esfuerzos físicos, es ennumerando todas las actividades de una clase de unidades de trabajo y estas actividades pueden ser: caminar, correr, cargar y subir o bajar escaleras, etc.

Al analizar todas las actividades y la forma en que las lleva a cabo, se dejan ver los requisitos físicos.

B.2 Condiciones de trabajo: Este apartado se refiere al medio ambiente en el cual se realizan las actividades del puesto, ya sea dentro o fuera de la empresa; para determinar las condiciones de trabajo, se hace una lista de los elementos del medio ambiente en donde se encuentran los puestos, después se toma cada uno de los puestos de la descripción y de la lista de elementos, se van marcando los que se encuentran en cada uno de los puestos, relatando el número de veces y porcentaje en que se encuentran los puestos.

B.3 Riesgos: Si en el desempeño de las actividades que realiza el puesto, existen condiciones peligrosas, éstas se deben estipular en este renglón, así como si estos riesgos están contemplados dentro de un programa de seguridad industrial, en el cual ya han sido reducidas total o parcialmente, se debe indicar el equipo de seguridad empleado.

Este apartado es importante en la selección de personas para ocupar puestos con alto índice de peligrosidad, ya que indica qué características físicas y mentales deben tener las personas que vayan a ocupar este tipo de puestos.

El Sr. Lic. Agustín Reyes Ponce, da una serie de requisitos en su obra "Análisis de Puestos", para la redacción de las descripciones y especificaciones:

- Transferencia. Es decir, que no se deben utilizar términos que tengan varias interpretaciones.

- Sobriedad. No se deben utilizar palabras rebuscadas o complicadas; esto no quiere decir que se dejen de emplear palabras técnicas, pero éstas deben ser comunes,

para la mayoría de personas dentro de la organización.

- Exactitud. Reducir la cantidad de términos, hasta donde se pueda, porque esto facilita la transferencia.

- Real. Los verbos y la observación hacen que la descripción tenga realismo.

4. TECNICAS DE RECOPIACION

Estas técnicas se dividen en tres:

4.1 Método de Entrevista

4.2 Método de Cuestionario

4.3 Método Combinado de Entrevista con Cuestionario

4.1 Método de Entrevista: Consiste en las siguientes etapas:

A. El analista designado debe observar el desarrollo de las actividades del puesto, dentro de un intervalo entero de trabajo.

B. En segundo lugar, debe apuntar todo lo que observe paso a paso, señalando aquellos elementos incomprensibles total o parcialmente.

C. Una vez que el analista considera que ya tiene la información necesaria, proseguirá a examinarla y determinará las actividades que necesita aclarar o ampliar (El registro de datos se explica posteriormente).

D. Al realizar la entrevista con el trabajador, el analista debe considerar los puntos que necesita ampliar, previamente antes señalados; se sugiere que al efectuar la entrevista con el trabajador, esté presente el Jefe inmediato para que ratifique o rectifique la información.

El procedimiento antes mencionado puede sufrir una ligera desviación que consiste en la observación y entrevistas que se efectúan al mismo tiempo, es decir, mientras el analista observa las actividades del trabajador, el primero le hace una serie de preguntas al segundo, acerca de lo que ve y de las condiciones en que desempeña el trabajo y el analista lo registra.

E. Las ventajas que ofrece este método, son las siguientes:

E.1. Precisión en la información, ya que el analista corrobora los datos de lo que le dicen y desecha la información de lo que no es pertinente.

E.2. El trabajador evade la contestación del cuestionario que le quita tiempo en su trabajo y da a conocer lo que hace por escrito, ya que en algunos casos existen barreras por estar impreparado.

E.3. Simplificación del trabajo por parte del analista, ya que al captar los datos por parte de los trabajadores, el analista los estandariza.

E.4. Le da beneficios al trabajador, ya que este puede preguntar acerca de las cosas o requisitos que se van a valorar.

F. Las desventajas que presenta este método son las siguientes:

F.1. Tiene una alta duración en tiempo cuando

se tiene que analizar gran cantidad de puestos.

F.2. Costoso porque la entrevista efectuada al empleado se realiza en horas de trabajo y este deja de producir.

F.3. Este método impide que la mayoría de las personas tomen parte en el análisis, ya que resultaría muy costoso entrevistar a todos los trabajadores y jefes.

Dos elementos importantes para los analistas son, por un lado la utilización de una guía para las entrevistas y por otro, la hoja de datos para registrar la información proporcionada por los trabajadores.

Las guías para la entrevista tienen como misión facilitar la tarea al analista en la captación de la información exacta al darle una serie de puntos que debe reunir para que no se dé el caso de que omita alguno de los puntos a describir.

Con respecto a la hoja de datos, tiene como finalidad que todas las actividades observadas, así como la información resultante de la realización de la entrevista sea

registrada en un formato.

La delineación de las guías de entrevista y de la hoja de datos, dependerá de la serie de necesidades que tenga la organización a investigar, en otras palabras, las necesidades darán origen al tipo de información que se debe reunir y que se explicará posteriormente dentro del procedimiento.

Los formatos deben tener las siguientes características:

- No se deben omitir los puntos que se consideren indispensables.

- La hilación de los puntos debe obedecer a un ordenamiento lógico, clasificándolos en grupos con aspectos comunes.

- El número de renglones por cada punto a tratar, debe ser suficiente, tanto en los casos en que nada más se utiliza la forma narrativa, como en el caso en que se emplea la forma narrativa y la lista de comprobación.

- La forma debe ser de fácil empleo.

4.2. Método de cuestionario: La obtención de datos se realiza a través de la aplicación de un cuestionario a los trabajadores o jefes seleccionados en el análisis de puestos.

4.2.1. Procedimiento

A. Elaboración del cuestionario

Para esto se debe tomar en consideración los siguientes puntos:

- La clase o tipo de puestos que se va a analizar, ya que de esto depende la formulación de preguntas, es decir, el tipo de información que se requiere reunir, por medio de la contestación de las preguntas. Ejemplo: No se le puede preguntar lo mismo a un obrero que a un oficinista.

- Las preguntas deben incluir los siguientes puntos:

1. Identificación del puesto.
2. Relato de las actividades más relevantes que realiza el puesto, indicando su periodicidad y orden en que se presentan.
3. Precisar cada una de las actividades anteriores ("qué, cómo y por qué"), así como los insumos necesarios para el correcto desempeño y también la periodicidad y orden en que se presentan.
4. Mencionar los esfuerzos físicos, mentales, condiciones y riesgos que intervienen en la realización de las actividades que componen el puesto.

B. Elaboración de las instrucciones del cuestionario

Estas indican al trabajador o jefe, la forma en que deben contestar el cuestionario; la elaboración de las instrucciones dependerá del tipo de cuestionario que se utilice. Ejemplo: Si se emplea un cuestionario de preguntas abiertas, se le debe decir al empleado o trabajador qué términos debe emplear y qué tan completa o suficiente debe ser su respuesta, o bien, se puede dar el caso

en que el cuestionario sea diseñado para todos los puestos, por lo que se le debe indicar que solo conteste las preguntas referentes a su puesto y que señale el por qué algunas preguntas no están contenidas en su puesto.

Si se tratara de un cuestionario cerrado, el problema se reduce considerablemente, ya que nada más se le indica que marque una de las alternativas ofrecidas y que señale el porcentaje en que se acerque.

C. Aplicación del cuestionario

Se envía los cuestionarios a los trabajadores o empleados para su contestación.

D. Interpretación del cuestionario por parte del analista

Una vez contestados los cuestionarios, el analista procede a su interpretación.

Una forma de llevarlo a cabo es agrupar los cuestionarios por tipo de puestos y una vez agrupados debe corroborarlos, es decir, debe comparar la información contenida en cada uno de ellos (de la misma clase de puesto)

y estandarizar la información.

E. Valuación

Una vez interpretados los cuestionarios se debe mandar la información al Comité de Valuación, previamente establecido, para su ratificación o rectificación, para que posteriormente se realice la descripción de puestos.

4.2.2. Ventajas

- Agilidad en la recopilación de información. Este método se aplica cuando la empresa tiene necesidad de reunir datos en un corto tiempo; por lo general este método es utilizado por las pequeñas empresas ya que no es muy costoso.

- Todos o la mayoría de los trabajadores o supervisores, toman parte en la contestación del cuestionario, por lo tanto intervienen en el análisis de puestos.

- El trabajador se ve beneficiado al obtener un conocimiento entero de las actividades que realiza.

- Guía al trabajador sobre el orden y ciclo en que debe realizar las actividades.

4.2.3. Desventajas

- Es complicada la elaboración del cuestionario.

- Escasamente se da el caso de reunir datos suficientes.

- La falta de preparación de algunas personas, hace complicado contestar los cuestionarios.

- La diversidad de términos utilizados en la contestación de los cuestionarios, complica la explicación de los elementos contemplados en el cuestionario.

- La relación que se da entre las personas que dan los datos y quienes los piden, es menor que en el método anterior; esto viene en detrimento para el trabajador, al desconocer el programa de valuación.

4.2.4. Formatos Utilizados

Los formatos que se utilizan en el cuestionario, en el caso de que se trate de una misma clase de puesto, será sólo un cuestionario; si se refiere a dos clases de puestos distintos, se utilizarán dos cuestionarios diferentes.

Si se aplica un cuestionario dirigido a un trabajador y se pide que el jefe intervenga en dicha contestación, se deben elaborar dos cuestionarios distintos, ya que no se piden los mismos datos, aunque sea el mismo puesto. En algunos cuestionarios las instrucciones están integradas al mismo, es decir, por cada grupo de preguntas procede la instrucción de cómo debe llenarse, o bien, en otros cuestionarios las instrucciones están separadas del cuerpo de éste.

4.3. Método combinado de entrevista con cuestionario. Este método es una mixtura, por así decirlo, por que incluye algunas partes de cada uno de los métodos mencionados anteriormente y los pasos a seguir para llevarlo a cabo, son los siguientes:

A. Elaborar y distribuir cuestionario de la misma forma que la técnica anterior (cuestionarios), entre los trabajadores, jefes o los dos, con instrucciones para su contestación. Al efectuar la distribución se debe motivar a todos para que tomen parte.

B. Una vez contestados, se envían al Comité de Valuación, para verificar si la información es suficiente y exacta; en el caso de que se hayan cometido algunos errores o pasado por alto algunos aspectos sobre las preguntas o simplemente no estén claras, se deben indicar las fallas anteriores con el fin de ampliarlas o rectificar la reunión.

C. Efectuar la entrevista con los trabajadores o jefes, o los dos a la vez, para aclarar aquellos aspectos que hayan sido indicados, en el supuesto de que exista un alto número de personas a entrevistar. Se debe calcular una muestra significativa del universo y en base a ella realizar las entrevistas.

Las ventajas que se observan en este método son las siguientes:

1. La mayoría de los trabajadores y jefes, toman parte dentro del análisis, al poder contestar todos un cuestionario de cada puesto.

2. Al pedir la secuencia lógica de las actividades que realiza el puesto, se alista a las personas a las que se les va a aplicar la entrevista.

3. Cuando se llega a reunir datos suficientes y exactos de los cuestionarios, las entrevistas suelen ser más rápidas que en el primer método (entrevista), este permite una mejor agilización del análisis.

4. Las personas que intervienen en la contestación de los cuestionarios se ven beneficiadas al tener una visión del puesto y al saber las condiciones en que se realizan las actividades.

Las desventajas que se tienen al implantar este método, son las siguientes:

a. Se incrementa el supuesto de fiarse de la información reunida por el cuestionario; suele reducirse el porcentaje de las entrevistas en detrimento de la confia-

bilidad de la información.

b. Al agregar los costos de la elaboración y aplicación del cuestionario, al costo de la entrevista, se incrementa el costo total.

c. La elaboración así como la explicación de las respuestas, en una forma estandarizada, es complicada.

d. Las actitudes que pueden tomar los trabajadores en el momento de aplicarles el cuestionario y posteriormente al efectuarles la entrevista, pueden ser negativas.

Formas empleadas

Los medios por los cuales se recolectan los datos por este método, son:

1. Cuestionario
2. Hoja de análisis de trabajo
3. Elaboración de una guía de preguntas, antes de la entrevista

Empleo de los medios citados

Una vez estudiados los cuestionarios e identificados los aspectos que se necesita ampliar o verificar, en base a estos, el analista formula la guía de la entrevista. Esta puede presentarse en el cuestionario o por separado.

Al efectuar el analista la entrevista con el trabajador en base a la guía, el primero registra los datos proporcionados por el trabajador.

5. PROCEDIMIENTO

Para llevar a cabo el análisis de puestos, se deben realizar los siguientes pasos:

A. Consentimiento de la Gerencia: Antes de efectuar un análisis de puestos, es necesario convencer a la Gerencia de que el análisis es indispensable, señalando que sus beneficios son mayores a los costos de implantación, así como las necesidades que motivan su aplicación dentro de la organización; cabe comentar que sus beneficios y aplicaciones están mencionados en el inciso de radio de

acción.

B. Fijación del Objetivo: Debido a que el análisis de puestos tiene diversas aplicaciones, es indispensable determinar su finalidad, ya que de ésta dependen los aspectos que se tendrán en cuenta en la investigación.

El objetivo del análisis de puestos en este estudio en particular, es proporcionar una amplia información de lo que realiza el puesto y bajo qué condiciones realiza a la valuación de puestos para que ésta calcule el valor relativo del puesto.

C. Tipo de datos a investigar dentro del análisis. Los datos que se deben reunir para el análisis, son los siguientes:

- Identificación del trabajo
- ¿Qué actividades realiza el puesto?
- "¿Cómo lo hace?" (13)
- "¿Con qué fin lo hace?" (14)

(13) Op. Cit. Reyes Ponce, Pág. 21.

(14) Idem.

- "¿Cuándo lo hace?" (15)

- "¿Dónde lo hace?" (16)

D. Determinación del método para obtener los datos. Para decidirse por cualquiera de los tres métodos descritos anteriormente, debe estudiarse las ventajas y desventajas de cada uno, las necesidades de la organización, así como su costo de implantación.

La elaboración de formas se realiza de acuerdo con el método adoptado de recopilación.

E. Determinación del personal encargado del análisis de puesto. El Jefe de Valuación de puestos decide si se llevará a cabo, por los empleados de la organización o si se requiere de agentes externos, o bien, si se contrata a una firma especializada externa, para que efectúe el análisis.

En el caso de que se decida emplear al personal de la organización, se visualizarán las siguientes ventajas:

(15) Idem

(16) Idem.

- Conocer más o menos el funcionamiento de la organización.

- Cuentan con la aceptación de los empleados de la empresa, por ser una persona conocida.

Las desventajas que deberán tenerse presentes son:

- Desconocimiento de la técnica de análisis de puesto, así como también la falta de experiencia.

- Descuido de sus actividades diarias y en ocasiones se tiene que contratar a otra persona para que realice éstas.

- Convencimiento de los jefes o supervisores, renuentes a dejar participar a uno de sus empleados.

- No posee mente analítica, ya que su trabajo es reiterativo.

Si el propósito es conseguir personal para integrarlo a la organización para que lleve a cabo el análisis,

las desventajas son mayores que las ventajas, ya que el principal obstáculo es hacerse llegar el número indispensable de profesionistas, ni más ni menos, ya que dentro de la empresa se presentan tres variantes: en la etapa de despegue se incrementa (mayor número de personas es ocupado) y en las etapas intermedias y finales, disminuye significativamente el trabajo (menor número de personas es empleado). Otras desventajas son:

- No tiene conocimiento de la organización, así como puede tener o no experiencia.

- Es difícil hacerse llegar de este tipo de personas (reclutamiento dificultoso).

Sin embargo, las ventajas que se pueden obtener, son:

- Detectar las anomalías de la organización de una forma más objetiva que los miembros que integran la organización, ya que no se encuentra viciado de las actitudes (costumbres) prevalecientes en la empresa.

- No se incrementa el costo, ya que todo está

sujeto al sueldo que se le pueda pagar.

- Se cuenta con personal especializado en análisis de puestos.

Si se decide por contratar personal externo, pertenecientes a una firma, las ventajas y desventajas son las siguientes:

Ventajas:

- Tiene amplia experiencia en el análisis de puestos.

- Se puede contratar el número deseado de personas y el estudio se realiza en tiempo relativamente corto.

- La empresa no distrae a sus empleados de sus actividades normales.

- Poseen objetividad para detectar las anomalías de la empresa.

Desventajas:

- Desconocimiento del funcionamiento de la empresa.

- Su costo es elevado, tanto por los honorarios que se les tiene que pagar, como por el tiempo que les lleva para conocer la organización.

- Un sistema implantado en una empresa puede brindar buenos resultados y en otro puede no ser tan bueno

Una combinación del personal de la empresa y dos o tres personas de una firma, resulta ser lo más conveniente, ya que los analistas de la firma aportarían su experiencia y conocimiento técnico y, los de la empresa, información sobre ésta.

Características deseadas que deben poseer los analistas

Los analistas deben poseer una serie de características que les permita desempeñar su función adecuadamente aunque resultaría difícil que todos los analistas tuvieran o cumplieran todas las características, sin embargo, puede

servir de base u orientación para escoger a los analistas. Estas características son las siguientes:

- Su mente debe ser analítica, para que pueda examinar totalmente las funciones y características propias del puesto.

- Debe ser una persona altamente sociable que le permita entablar fácilmente relaciones con otras personas, porque probablemente el analista tenga contacto directo con el personal; esto depende del método o técnica de recopilación y por tanto, debe tener facilidad de expresión para poder comunicar y explicar a la persona que ocupa el puesto, los aspectos que desea saber el analista.

- Debe tener una excelente presentación personal, ya que posiblemente tenga contacto con el personal de la empresa y la primera impresión que tenga de él es importante para dar origen a una relación agradable.

- Debe ser paciente, ya que en algunos casos tiene que tratar con personas que no tienen muy bien ordenadas sus ideas y se les debe dar tiempo para que las ordenen.

- Debe contar con capacidad suficiente para reunir información de la manera más objetiva posible, sin necesidad de tener una supervisión precisa.

- Facilidad de emplear términos adecuados en la redacción de la descripción de funciones, responsabilidades y requisitos del puesto.

- Debe tener capacidad suficiente para llevar a cabo los planes previamente formulados.

Determinación de los recursos humanos que darán la información

Primeramente se deberá determinar que grupo de personas va a proporcionar la información. Existen diversos criterios al respecto, algunas organizaciones piensan que es mejor obtener la información tanto del grupo de trabajadores como de los jefes, ya que pueden comparar lo que dice uno y otro y reunir datos más completos. Algunos piensan que es preferible escoger a los trabajadores para que den la información y dejar a los jefes para que la amplíen. Ambos criterios admiten que todos tomen parte. No es muy aconsejable escoger un grupo solamente para que

dén la información, porque ésta puede resultar hasta cierto punto imprecisa.

Una vez que cualquiera de los dos criterios sea adoptado, el siguiente paso es efectuar la entrevista (si se ha escogido este método); resulta excesivamente laborioso efectuar la entrevista a todas las personas que desempeñan un trabajo igual (en el caso de que sea este supuesto), entonces se le pide al jefe inmediato de ese grupo de personas que elija a las mejores (dos o tres) y se realice la entrevista; los datos que son proporcionados por la persona entrevistada, son registrados por parte del analista en la hoja de datos y se pide a los demás que ocupen un mismo puesto, que den sus sugerencias y opiniones en base a la hoja de datos de la entrevista que previamente se les dió a conocer.

En el supuesto de que se utilicen los cuestionarios, se reparten estos entre todas las personas; una vez contestados se separan dichos cuestionarios para ver cuáles son sus diferencias y completarlos; posteriormente, se presenta un informe con los datos complementados y se da a conocer a los trabajadores para que sea discutido y aceptado.

Si el método implantado es el combinado (entrevista-cuestionario), se distribuyen los cuestionarios a todos los trabajadores y para la aplicación de la entrevista se escoge a dos o tres personas que sean las más eficientes; en el momento en que el analista considera que ya ha reunido datos suficientes, se les debe dar a conocer a todas las personas que intervinieron, el resultado.

Las personas que fueron escogidas para proporcionar los datos, deben recibir ciertas indicaciones para que cumplan adecuadamente la transferencia de información, no importa cualquier método que se implante en la obtención de datos, se les debe decir "las finalidades y la utilidad del análisis de puestos" (17).

A los empleados que han sido escogidos para aplicarles la entrevista se les debe explicar la metodología que se va a emplear en la entrevista, así como la fecha en que se va a llevar a cabo. Es recomendable, cuando se utilicen los cuestionarios, que previamente se realicen juntas para explicar las instrucciones a todos los empleados que van a proporcionar los datos de su trabajo por medio

(17) IBIDEM. Pág. 19

del llenado de cuestionarios.

F. Preparación de los analistas. Esta se divide en dos incisos, que son:

1. Información general: A los analistas se les debe instruir acerca del programa de valuación de puestos, las ventajas y desventajas que ofrece, así como los beneficios que se van a obtener. Además de los aspectos antes mencionados, también la información general debe cubrir los siguientes aspectos:

- Explicación del método de calificación empleado.

- Explicación de la importancia de reunir datos suficientes y precisos sobre los puestos o unidades de trabajo.

- Explicación sobre el manejo de la información obtenida.

El objetivo de darles a conocer la información general sobre el programa de valuación de puestos a los

analistas, es que estos ubiquen su trabajo y conozcan su campo de acción y así se les facilite la ejecución de su trabajo; en muchas ocasiones los analistas se enfrentan a problemas tales como resolver dudas de los trabajadores o jefes, acerca del porqué de su trabajo o simplemente aquellos puntos confusos de la valuación de puestos.

2. Metodología del Trabajo: En este punto se les explicará como deben llevar a cabo su trabajo, es decir, qué tipo de información y cómo deben reunirla, interpretación, orden y registro de la misma.

La metodología dependerá de las técnicas o métodos que han sido escogidos para reunir la información; si se elige el método de cuestionario debe explicarse paso a paso la forma del cuestionario con la finalidad de que este la comprenda; con respecto a las instrucciones, se debe reunir a los analistas para que las estudien y después expongan sus dudas para poderse las disipar; todo esto persigue la finalidad de que las estudien perfectamente y se las puedan explicar a otros.

Otro aspecto importante en la preparación del analista bajo el método de cuestionario, es la canalización

y recuperación de los cuestionarios, una forma de llevarlo a cabo es distribuir un analista por departamento o sección, dependiendo de la magnitud de la empresa; hay casos en que un analista cubre toda una empresa, siendo ésta pequeña. Se debe preparar al analista para que este elabore un programa en el que incluya visitas a los superiores y en las cuales explique los cuestionarios a los empleados para que discutan con el analista las instrucciones y queden completamente entendidas, así como también la fecha y hora en que va a efectuar al llenado de los cuestionarios y tiempo requerido para efectuarlo.

El siguiente paso en la preparación del analista, una vez ya contestados los cuestionarios, es rectificar que los datos sean suficientes y precisos; se les debe enseñar a los analistas los datos en función del qué, cómo, porqué y cuándo se efectúan las actividades del puesto, así como los insumos necesarios y condiciones en que se efectúa el trabajo; cabe hacer mención a que el analista se tiene que instruir en la separación de la información, es decir, tiene que distinguir y separar los datos elementales de los adicionales de las actividades del puesto.

Si se optó por el método de entrevista, primeramen-

te se debe preparar al analista para que éste exponga al entrevistado el tipo de información requerida, así como el motivo de la búsqueda de dicha información; los analistas también se deben capacitar para dar tiempo al entrevistado para que éste haga preguntas acerca del programa de evaluación o de la entrevista.

Una vez cubiertos los puntos anteriores en la preparación de los analistas, se les debe explicar la forma en que deben reunir los datos, diciéndoles que en sus preguntas deben incluir las actividades que realiza el puesto, la forma en que se llevan a cabo dichas actividades, así como su objetivo y los deberes e insumos necesarios para el desempeño del trabajo.

Al analista se le debe preparar para que éste visualice las actividades que se pasan por alto, así como aquellas actividades que el trabajador considere como relevantes y en verdad no lo son. Otro aspecto importante dentro de la preparación de los analistas, es entenderlos de la manera en que deben registrar las hojas de datos; estos registros los deben llevar a cabo en una forma discreta para que el entrevistado no se dé cuenta, evitando así que se distraiga al trabajador en el momento en que se

le esté efectuando la entrevista y también se le debe explicar la forma en que debe dividir los datos esenciales de los adicionales.

El siguiente paso es enseñarle como debe obtener luz verde de los jefes de las diferentes áreas que le fueron consignadas, reuniéndose con los jefes o supervisores para establecer un programa en el que se estipule la fecha y los nombres de los trabajadores escogidos para efectuarles la entrevista; dicha reunión también tiene como objetivo obtener una visión general acerca de las actividades que se realicen en el área.

Posteriormente, se debe preparar a los analistas para que los supervisores les presenten a los trabajadores escogidos.

B. VALUACION DE PUESTOS

1. Definiciones de Valuación de Puestos

Valuación 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 empresa,

con un análisis de los trabajos para obtener descripciones de puestos, incluyendo la relación de las descripciones por medio de algún sistema diseñado para determinar el valor relativo de los puestos, incluyendo la relación de las descripciones, por medio de algún sistema diseñado para determinar el valor relativo de los puestos o grupo de puestos. También incluyen el avalúo de estos valores, estableciendo los salarios máximo y mínimo para cada grupo de trabajos, con base en su valor relativo. La operación termina con la revisión final del sistema de salarios resultante". (18)

La valuación de puestos se refiere al conjunto de acciones necesarias para llevarla a cabo, empieza con un análisis de puestos cuyo producto es una descripción de la unidad de trabajo; una vez ejecutado el análisis de puestos, se realiza la valuación de ellos por un método implantado para dicha realización; existen cuatro métodos que son los siguientes:

(18) OP CIT. E. Lanham, Pág. 15

- Método de alineación o rangos
- Método de clasificación
- Método de comparación de factores
- Metodo de puntos

La elección de cualquiera de los métodos anteriores, dependerá de las necesidades de la empresa. La resultante de haber llevado a cabo por cualquiera de los métodos citados, es obtener el valor relativo del puesto.

El valor relativo de un puesto es la "relación insumo producto que debe ser consistente y equitativa", en otras palabras, son todos aquellos requerimientos o exigencias que necesita el puesto para ser desempeñado y el producto es la retribución ya sea sueldo o salario que recibe el trabajador; en base a los requerimientos se les da un valor determinado y de acuerdo a este valor se fija un sueldo o salario de una forma justa.

2. Objetivos

Dar información confiable acerca de los puestos para fijar el valor relativo de cada uno de los puestos valuados, lo cual redundará en una buena estructura de

sueldos y salarios que le permitirá a la empresa controlar, de una forma más eficiente, los costos de los recursos humanos; obtener bases objetivas para el establecimiento de políticas adecuadas y tener una base para resolver posibles conflictos de trabajo, que servirán como base de parámetro para el reclutamiento y selección de personal, así como para la movilidad interna del mismo.

Estos son algunos aspectos en los que se utiliza la valuación de puestos. Para efectos de este Seminario de Investigación Administrativa, se proporciona el valor relativo de cada puesto, es decir, se valora cada uno de los insumos necesarios para desempeñar el puesto y para proporcionarle una retribución justa.

Los objetivos, tanto del análisis de puestos como los de la valuación de puestos, se encuentran correlacionados, ya que este análisis es insumo indispensable para llevar a cabo la valuación de los mismos.

3. Método de Alineación o Rangos

Al decidirse por este método, las unidades de trabajo se deben cotejar con otras para poder ver si una

unidad de trabajo encaja en un nivel jerárquico determinado o también si en varios puestos se encuentra la misma categoría, o en su defecto, si se encuentran abajo o arriba de un puesto determinado.

Cabe mencionar que el puesto o puestos son considerados como un todo y no deben ser seccionados los puestos, es decir no deben ser separados los elementos que conforman al puesto. En este procedimiento no es necesario el análisis de puestos; no obstante, si queremos tecnificar nuestro procedimiento, el cual será siempre conveniente tener a la vista.

3.1 Procedimiento

3.1.1 Se deben elaborar guías precisas de calificación, en las que se debe incluir los factores o requerimientos o insumos de los puestos que se van a calificar; estos insumos deben ser característicos en todos los puestos, o sea, que deben estar contenidos en todos los puestos; los más comunes son los siguientes:

- Habilidad
- Educación
- Experiencia
- Conocimientos específicos
- Agilidad mental
- Conocimiento del trabajo
- Responsabilidad

Estos factores o requerimientos están explicados en el inciso de análisis de puestos, en su sección de especificación. Estas guías deben indicar que si bien se está calificando un grupo de puestos de la misma familia, entre dichos puestos están latentes diferencias, ya que unos requieren, en mayor porcentaje, un mismo requerimiento o insumo, que otro puesto de la misma categoría, por lo que es necesario considerar la diferencia ya que ésta proporciona el valor relativo de la unidad de trabajo y aquellos puestos que ocupan un mayor porcentaje de los requerimientos o insumos, deberán colocarse en la parte de arriba de la gradación y colocar a los puestos que ocupan un porcentaje menor de requerimientos, abajo del que ocupa el mayor.

Es necesario mencionar que estas guías tienen

por objetivo orientar a los calificadores sobre los factores de los puestos que van a valorar, ya que sin esta guía los calificadores se podrían perder acerca de los factores que van a calificar y habría discusiones en cuanto a juicio.

3.1.2 Una vez que ya han sido establecidas las guías de calificación de las unidades de trabajo, existen dos opciones que son las siguientes:

Utilización de descripciones de las unidades de trabajo.

A las personas encargadas de llevar a cabo la calificación de las unidades de trabajo, se les otorgará una serie de descripciones de estas unidades, asignadas a cada calificador, una por cada unidad.

Una vez que los calificadores tienen en su poder las descripciones, estos deben examinar cada una de las descripciones y palpar las desviaciones entre las descripciones de las unidades de trabajo, en función a las guías previamente elaboradas, teniendo en cuenta estas posibles desviaciones en el momento de la calificación. El siguiente paso es que el calificador debe observar las unidades de

trabajo que presente el menor porcentaje de los insumos o requerimientos previamente establecidos y ubique a este puesto en el lugar más bajo de la gradación y en seguida el calificador debe observar el puesto que tenga mayor porcentaje de los insumos o requerimientos y coloque a ese puesto en el lugar más alto de la gradación; a continuación se siguen observando los demás puestos y de acuerdo al porcentaje de insumos que presente cada uno, se le va ubicando en la gradación.

Es recomendable, en los casos en que sea posible, que además de los dos puntos de referencia al máximo y mínimo, es decir, del puesto que presente el mayor porcentaje de insumos o requerimientos y del que presente el menor porcentaje de insumos, se obtenga un tercer punto de referencia que representaría la parte media entre los dos anteriores para que el calificador tome los tres puntos y ubique a los puestos sobrantes en función a esos tres puntos; esto reduciría en gran parte el trabajo del calificador al contar con tres puntos de apoyo./

En el supuesto de que varios puestos coincidan en el lugar de un puesto determinado, se les ubica en el mismo lugar.

Una vez que ya se cuenta con la gradación se tiene que elaborar una lista con las denominaciones de los puestos considerados; esta lista debe estar ordenada de inferior hacia superior.

Antes de presentar la gradación final de los puestos, se sugiere que el calificador vuelva a llevar a cabo una segunda calificación, sin considerar la primera; al terminar la segunda calificación éste debe comparar las dos calificaciones visualizando las similitudes y diferencias entre ambas, para llegar a un acuerdo entre las dos y tomar una decisión acerca de la ubicación acertada del puesto o puestos considerados.

Para obtener una gradación final con mayor exactitud se puede realizar una tercera calificación sin que el calificador considere la segunda; al término de ésta, el calificador debe equiparar las tres calificaciones, también visualizando las similitudes y diferencias entre las tres calificaciones para llegar a un acuerdo de la ubicación del puesto o puestos considerados.

Existe otro medio para obtener la gradación final que consiste en sumar las tres calificaciones que se lleva-

ron a cabo y dividir esa cantidad resultante de la suma entre tres y elaborar una lista con las denominaciones de los puestos; ésta debe estar ordenada de inferior hacia superior, considerando los promedios obtenidos de los puestos.

Cuando se trata de varios calificadores, el cotejo de las unidades se lleva a cabo por dos vías, una de ellas es promediar las calificaciones de cada uno y obtener así la gradación final en base al resultado numérico que arroje el promedio de los puestos y la otra es reunir a los calificadores para que estos emitan un voto y para establecer la posición del puesto; el puesto que obtenga la mayoría de votos, acerca de una posición determinada, se ubica en esa posición.

Es necesario contemplar que en algunas empresas los pasos a seguir del procedimiento citado anteriormente sufre modificaciones tales como cuando el jefe de valuación verifica resultados de cada uno de los calificadores; ésta es una medida de control ya que arroja las posibles desviaciones entre las guías, calificación y la actuación del calificador, es decir, si el calificador consideró en forma adecuada las guías de calificación en el momento que llevó

a cabo la calificación, o bien si todos los calificadores están considerando un mismo juicio.

Una vez que el Jefe de Valuación, ha terminado de verificar cada una de las calificaciones, en el caso de que haya divergencias respecto a las calificaciones de un puesto entre los mismos calificadores o existan también divergencias entre el Jefe de Valuación, reúne a todos los calificadores para llegar a un acuerdo en cuanto a esas divergencias respecto de la o las calificaciones de los puestos.

Se pide a los calificadores que realicen su trabajo por segunda vez; al término de este, el Jefe de Valuación vuelve a verificar los resultados y convoca a todos los calificadores a reunirse para llegar a un acuerdo sobre la calificación de los puestos considerados.

Por tercera ocasión se pide a los calificadores que realicen su trabajo y una vez concluido, el Jefe de Valuación los reúne para que lleguen a un acuerdo y eliminen las diferencias. Esta reunión puede tener como base la última calificación o las dos primeras. Para obtener el resultado de la gradación existen dos caminos, uno de

ellos es promediar las últimas calificaciones de cada uno de los calificadores o primero promediar las calificaciones obtenidas en las tres etapas mencionadas de cada uno de los calificadores y el resultado obtenido del promedio individual, sumarlo con los otros promedios individuales y dividirlo entre el número de los calificadores y obtener así un promedio general de cada puesto, a fin de poder ubicarlos en la gradación; el otro es por votación, se reúnen todos los calificadores y cada uno de ellos emite un voto en el cual se expresa la posición que debe ocupar el puesto y al que reciba la mayoría de los votos, se le ubica en una posición determinada. Así se continúa con todos los puestos hasta que todos queden ubicados en la gradación.

- Método de comparación por pares

Este método es adecuado cuando el número de puestos a calificar, es grande, ya que en este método se cotejan los puestos de dos en dos.

Primeramente se tiene que elaborar una lista de puestos en la que estén colocados de dos en dos, es decir, por pares; estos puestos deben estar ubicados de tal forma

que no muestren un orden preestablecido o secuencial, deben estar salteados. Una vez que ya ha sido elaborada la lista de puestos pares, se pide al calificador que estudie cada uno de estos, considerando los requerimientos o factores previamente establecidos en las guías de calificación y que determine, en cada par de puestos, el que sea más complejo o el que represente un mayor porcentaje de requerimientos y los subraye. Este paso lo debe seguir con todos los pares contenidos en la lista y nada más subrayar un puesto del par.

Ejemplo:

LISTA DE PUESTOS

PUESTO X	<u>PUESTO Z</u>
PUESTO Z	<u>PUESTO C</u>
<u>PUESTO B</u>	PUESTO Y
<u>PUESTO A</u>	PUESTO X
<u>PUESTO B</u>	PUESTO Z
<u>PUESTO C</u>	PUESTO B
PUESTO X	PUESTO B
PUESTO Y	<u>PUESTO C</u>
PUESTO X	<u>PUESTO Y</u>
<u>PUESTO A</u>	PUESTO Y
PUESTO Z	<u>PUESTO A</u>
PUESTO A	<u>PUESTO B</u>
PUESTO Y	<u>PUESTO Z</u>
PUESTO C	PUESTO A
<u>PUESTO C</u>	PUESTO X

Este ejemplo fue tomado de la obra de E. Lanham, *Valuación de Puestos*, Editorial Cecsa, México; Edición Décimo Quinta Impresión, junio de 1981 y fue desarrollado por Otis y Leukart en 1954 en la empresa Prentice Hall, Inc., en Nueva York. Estos autores, en su ejemplo, tomaron como base seis nombres de puestos de una misma categoría, oficinistas, nada más que se cambiaron los nombres de los puestos a letras para visualizarlos con mayor rapidez y tratar de que se entienda mejor el ejemplo.

Se ve en este ejemplo que no hay un orden preestablecido, como anteriormente se comentó, esto hace que la persona encargada de llevar a cabo la calificación no considere la posición en que se encuentran ubicados los puestos y tenga que estudiar la descripción de las unidades de trabajo antes de decidirse por uno de los puestos. Una vez que el calificador se decide a subrayar uno de los dos puestos, esta acción la debe realizar en todos los demás pares.

El siguiente paso es contar el número de veces que ha sido cubrayado cada puesto y elaborar una lista con la denominación del puesto y el orden; este debe ser en función del número de veces que ha sido subrayado el

puesto y ubicando el que haya sido menos subrayado al principio de la lista y en segundo lugar el que haya sido más subrayado que el primero; así sucesivamente hasta que quede abajo de la lista el puesto que haya sido subrayado más veces. Siguiendo el ejemplo citado anteriormente, se ve que la gradación queda como sigue:

DONOMINACION	ORDEN
PUESTO X	1
PUESTO Y	2
PUESTO Z	3
PUESTO A	4
PUESTO B	5
PUESTO C	6

Como se acaba de comentar se ve que el puesto que menos ha sido subrayado es el X y se encuentra en el Orden 1, que es el puesto menos importante y, así sucesivamente hasta llegar al puesto C que ocupa el Orden 6, el más importante.

3.1.3 Proceso de Integración de los Resultados de los calificadores.

El momento de realizar el proceso de integración de los resultados de los calificadores dependerá del número de puestos considerados en la valuación; si este es reducido el proceso se realizará en el momento de concluir la calificación de los puestos; si el número de puestos es grande se necesita primero terminar la calificación de los puestos de cada departamento para que posteriormente se reúnan las calificaciones de cada departamento en un todo y así mismo se pueda disminuir el número de puestos a un número adecuado.

Para llevar a cabo este proceso primeramente se debe elaborar una hoja en la que se indique, en la primera columna de la izquierda la posición de los puestos y en las subsiguientes el nombre de los departamentos que conforman la empresa.

Una vez elaborada esta hoja se vacían las calificaciones enviadas por los calificadores y un Comité o un alto funcionario, dependiendo de la organización que se tenga para llevar a cabo la valuación, verifica si los puestos ubicados en la primera posición están contenidos dentro de una misma familia, grupo o categoría de puestos en función a los insumos considerados en las guías especifi-

cas de calificación; en el caso de que uno o varios puestos se encuentren ubicados en la primera posición, se detecta que sus requisitos sean mayores a los que se determine en esa posición y son reubicados a la siguientes, que es la segunda posición; en ésta se realiza también la verificación como en la primera y si varios puestos no cumplen o sus requisitos son mayores que los contemplados en esa posición, son reubicados ya sea la primera o tercera posición, según sea el caso; esta verificación se realiza con todas las posiciones y se hacen los cambios pertinentes.

El procedimiento anteriormente descrito para la integración, se puede llevar a cabo dos o tres veces hasta obtener un alto grado de exactitud, dejando pasar un lapso de tiempo cada vez que se repita; al final, los puestos pueden ya ser ubicados en so posición correcta en la hoja de gradación.

3.1.4 Antes de llevar a cabo este método, se tienen que realizar ciertas actividades preparatorias que son las siguientes:

¿Quién va a ser responsable de la gradación?

Existen dos opciones, una de ellas es que la realice un grupo; cada una de estas opciones tiene sus ventajas y desventajas. La primera opción, a pesar de que una persona puede llevarla a cabo en menor tiempo que un grupo de personas, puede ser menos objetiva que la del grupo, es decir, la persona que realiza la gradación emite hasta cierto punto su apreciación personal y puede ser que esta persona esté influenciada por determinadas circunstancias, en tanto que la segunda opción, a pesar de que se lleva más tiempo realizar la gradación, es más objetiva ya que, al emitir cada persona del grupo su juicio y al reunirse el grupo y discutir entre ellos, se llega a un acuerdo acerca de la gradación y, al tener diversos juicios se obtiene una visión amplia acerca de la misma; si una persona está influenciada por determinadas circunstancias o vicios, se puede dar cuenta por medio de la discusión ya que su juicio emitido, no se ajustará a la realidad.

Por lo tanto, en cuanto a la decisión de quién va a realizar la gradación, examinando las ventajas y desventajas de las dos opciones, se sugiere que sea un grupo o comité.

Se debe decidir también si se va a calificar las

unidades de trabajo por área funcional o todas las unidades de trabajo de la empresa, sin dividir las por áreas funcionales.

Al decidirse por la primera alternativa o por la segunda, dependerá del tamaño de la empresa; si ésta es pequeña, es mejor decidirse a calificar todas las unidades de trabajo y la reunión de los calificadores en la misma acción.

Por el contrario si se trata de una empresa mediana o grande, en donde el número de unidades de trabajo también es grande, es mejor optar por la segunda alternativa, ya que se facilitará el trabajo de los calificadores, al calificar los puestos por área funcional y después unir las calificaciones de las demás áreas funcionales de la empresa; además de que puede aminorar el número de las unidades de trabajo después de la primera calificación, haciéndose el trabajo de los calificadores menos laborioso al contar con un número de unidades de trabajo.

3.2 Ventajas y desventajas

3.2.1 Ventajas:

- Su simplicidad
- La impantación es poco costosa
- La gradación es rápida

3.2.2 Desventajas

- No proporcionar una medida muy refinada para el valor de cada puesto, debido a que las comparaciones se hacen sobre la base de los puestos considerados como un todo.
- Tiende a calificar a las personas y no al puesto
- "No se tienen normas definidas o concretas contra las cuales determinar la gradación" (19)
- "Es difícil encontrar suficientes calificadores con un conocimiento adecuado de todos los puestos". (20)

(19) IBIDEM. Pág. 63

(20) IDEM

- Cuando la empresa aumenta sus recursos humanos y se vuelven más sofisticados los puestos, se complica la aplicación de este método.
- "La determinación de la posición de un puesto en la gradación, puede estar sujeta a la influencia del sueldo o salario existente". (21)

4. Método de Clasificación

Este método está sustentado en que en una determinada categoría se encuentran distinciones entre las exigencias y funciones necesarias para llevar a cabo el puesto; una vez detectadas las distinciones entre éstas, se procede a traducirlas en grados concretos, comenzando por los requisitos mínimos de esa categoría hacia los requisitos máximos, considerada en el proceso de calificación; dicha definición del grado es una descripción global de las exigencias y actividades que representa .

En este método, al igual que en el método de alineación, el puesto es considerado como un todo y no por los elementos que lo conforman.

Una vez que ya se defina la escala de grados,

(21) Idem.

la persona encargada de la calificación, estudia cada una de las descripciones de los puestos asignados a ella; posteriormente determina a qué grado pertenecen las funciones del puesto considerado y de esta forma obtiene la ubicación del puesto.

Con respecto a la organización de este método, se pueden emplear las alternativas expuestas en el método anterior.

4.1 Elaboración de la escala:

A) Primeramente se debe elegir si una persona o grupo la deben elaborar; la elección estará dada en función a las ventajas y desventajas de las dos opciones. (Estas ya fueron comentadas en el método anterior dentro de las actividades preparatorias).

B) El siguiente paso es determinar el tipo de puestos en que se van a considerar en el proceso de valuación, ya que en función de ésta se van a elaborar las esca-

las adecuadas para el tipo de puestos, es decir, si son considerados varios tipos de puestos dentro de la valuación, es difícil que en una escala se puedan medir todos los tipos de puestos, ya que existe una diversidad en cuanto a su contenido.

C) El siguiente paso es establecer la categoría del puesto que se considera en los diversos tipos, es decir, hasta qué posición jerárquica, dentro de la organización, se tendrán en cuenta los puestos, dentro de la valuación.

El decidir con respecto al tipo de puestos y hasta que nivel de la organización se van a considerar los puestos, tiene una relevancia importante, ya que de la decisión que se tome, dependerá el éxito de la valuación.

D) Otro aspecto importante es determinar ¿cuántas escalas se van a establecer? La respuesta a esta pregunta, es establecer una escala para cada tipo de puestos ya que el conjunto de actividades que realiza el puesto así como los insumos del mismo, varían tanto de un tipo de puestos a otro, que no se pueden medir con una escala. Aunque se pueden incluir en una escala los puestos supervisados y no supervisados, modificando la escala de tal forma que

incluya las definiciones en los grados de ambos, en tal caso, se puede elaborar una escala para puestos administrativos de supervisión y no supervisados, para puestos de supervisión de planta y no supervisados.

E) El siguiente paso es decidir el número de grados que deberá contener la escala. Para tomar esta decisión, se deben tener en cuenta las siguientes variables:

- Se debe detectar a qué categoría pertenecen el conjunto de actividades que realizan los puestos, así como los insumos necesarios para llevar a cabo los puestos considerados en la valuación; la escala debe contener los grados necesarios para poder medir los puestos considerados, el número de grados es mayor cuando aumenta el tamaño de la categoría considerada en la calificación.

- Otro aspecto que influye en la determinación del número de grados que deberá contener la escala, es el número de niveles considerados en la valuación; si el número de niveles siempre considerados es el adecuado, no se tiene ningún problema y no tiene porque cambiarse, ya que se presentarían una serie de dificultades innecesarias y se tendría que tener tiempo para su ajuste; en el

caso de que el número de niveles no sea el adecuado, se tiene que determinar el número adecuado en otra escala, desechando la primera.

F) En el momento en que se decidió el número de grados que deberá contener la escala, el siguiente paso es la redacción de ésta, que no es más que fijar el contenido de cada grado; en otras palabras, al definir cada uno de los grados establecidos, se cuenta con dos caminos para definir los grados, el primero consiste en formar grupos de puestos en base a las actividades que se llevan a cabo e insumos necesarios para el desempeño de los puestos incluidos en la categoría considerada en la valuación por este método.

Detectadas las características de cada grupo se procede a comparar las características de los puestos del grupo para obtener las que sean más representativas, es decir, las similares del grupo y se les debe dar un número a cada una. (Para llevar a cabo este procedimiento para la descripción de los grados, se hace necesario contar con los análisis de los puestos considerados en la valuación).

Por ejemplo, en el primer grado en donde son incluidos los puestos de infimo nivel, la definición de este grado puede ser la siguiente:

1. Se utiliza una secuencia de pasos previamente establecida.
2. Las actividades son simples y reiterativas.
3. El procedimiento que lleva a cabo el puesto, es escogido por un superior de los procedimientos más utilizados comunmente por la empresa.
4. Necesitan conocer procedimientos muy comunes.
5. Los puestos necesitan una supervisión precisa y constante.

El segundo camino consiste en que el Comité o bien la persona asignada para llevarla a cabo, dependiendo de la organización que se adopte, estudie las descripciones de los puestos incluidos en la categoría y una vez estudiados se procede de la misma forma que en el procedimiento anterior, identificando las características de los puestos y formando frases a diferencia del otro procedimiento, en el que primero se forman grupos en función a sus actividades e insumos. En este se considera la categoría completa, sin divisiones, teniendo en cuenta mínimos y máximo

de requisitos.

Una vez que ya se tienen las frases que representan las características, el siguiente paso es agrupar primero las que pertenecen al primer nivel que es el más bajo y así sucesivamente hasta el último nivel que representa el lugar más alto hasta que se halla considerado toda la categoría; al término de este paso, ya se tienen definidos todos los grados considerados en la escala, para proceder a comparar los puestos con la escala como al principio se comentó.

Para obtener éxito en la valuación de puestos por este método, la redacción de las definiciones de cada uno de los grados, deben ser precisas y claras, pasando por alto aquellas palabras que se consideren no necesarias o que tengan dos o más significados, las frases deben empezar con un verbo funcional en presente, en los casos donde sea posible dar un ejemplo para su mejor entendimiento del significado de las palabras empleadas en la definición de cada grado.

4.2 Ventajas y Desventajas

4.2.1 Ventajas:

- Es simple, por lo cual la mayoría de las personas lo entiende sin problemas y por lo mismo lo aceptan sin ninguna objeción.
- Su implantación no es muy costosa, ya que cualquier persona que estudie este método y que esté familiarizado con la empresa, lo puede llevar a cabo.
- Simplificar la valuación de puestos en empresas que cuenten con personal reducido y bien definido.

4.2.2 Desventajas:

- Debido a que no se realiza un análisis preciso, la decisión emitida acerca de la ubicación del puesto en el grado, puede ser incorrecta.
- Suele darse el caso de que un puesto quede en dos grados, es decir, que una parte de ese puesto esté contenida en un grado y la otra en otro.

- La ubicación del puesto en un grado determinado puede verse influida por el sueldo o salario del puesto.
- No es sencillo contar con personas que tengan un conocimiento de todos los puestos de la empresa.
- En un momento en que aumenten los puestos en la empresa y la sofisticación de los mismos, su aplicación se volverá más complicada.
- Las personas encargadas de llevar a cabo la calificación, pueden dirigir su calificación a las personas y no a los puestos.

5. Método por Puntos

Este método surgió debido a la necesidad de obtener un análisis más preciso al seccionar las partes componentes que conforman el puesto; esto se hace realidad con la utilización de una escala en la cual se incluyen los factores más representativos o comunes de los puestos pertenecientes a una clase determinada. Este método considera que si bien los factores escogidos son comunes para todos los puestos de una clase, los porcentajes en que se encuentra cada factor, en cada puesto, son diferentes y por este

motivo se determinan varios grados para un factor determinado, con el objeto de encontrar y medir las diferencias en el que el factor se encuentra representado en cada puesto. Ejemplo: En ocasiones el factor escolaridad se encuentra en la mayoría de los puestos, pero no en todos en la misma magnitud, en algunos puestos solamente necesitan primaria y otros tal vez preparatoria, dependiendo del puesto de que se trate pero, ambos puestos están considerados en una misma clase; en el ejemplo anterior se ve que los puestos necesitan escolaridad. Por este método se determina qué nivel de estudios necesitan los puestos.

Además de saber en qué grado se encuentra cada factor en un puesto, también se puede saber el valor para cada parte.

Una vez que ya se tiene elaborada la escala de puntos, la o las personas encargadas de llevar a cabo la calificación toman un puesto y escogen un grado para cada uno de los factores incluidos. Al más cercano se agrega el valor en puntos asignado a cada uno de los grados que escogieron para el puesto y al sumar estos puntos se obtiene el valor del puesto.

Antes de entrar a las etapas de construcción, se tienen que considerar dos aspectos, que son:

- Primeramente se debe determinar quién debe elaborar la escala de puntos, si una persona o un grupo de personas denominado Comité; al decidirse por una u otra alternativa se estará en función a las ventajas y desventajas que presenten las dos alternativas (éstas ya fueron comentadas en el método de alineación, en su sección de actividades preparatorias, en la que se inclina por el Comité).

- El segundo aspecto que debe considerarse es el tipo, así como la categoría de los puestos que se van a tomar en cuenta en el proceso de valuación y además el número de escalas necesarias para medir todos los tipos de puestos (estos tres puntos ya fueron explicados en el método de clasificación en los incisos B, D y E).

Otro elemento importante incluido en este segundo aspecto, una vez que se hallan determinado los tres elementos anteriores, es escoger los puestos tipo o clave; el Lic. Agustín Reyes Ponce, en su libro "Administración de Personal", Segunda Parte, da una serie de requisitos para

seleccionar los puestos tipo, que son los siguientes:

1. "Qué su contenido no esté fácilmente sujeto a discusiones".
2. "Que los puestos no sufran cambios frecuencias, ni en obligaciones, ni en salario".
3. "Que sean de los más sobresalientes y caracterizados en la empresa y en la rama industrial".

Los puestos que se escojan como puestos tipo deben ser de los más representativo de los diferentes niveles que se consideren en la valuación; el emplear puestos tipo o clave facilita la selección de factores y grados.

5.1 Selección y Definición de los Factores

Primeramente, antes de iniciar la selección de los factores, se debe definir qué es un factor. Su definición es la siguiente:

"Por factor o característica se entienden los elementos como las partes componentes o cualidades que sirven para distinguir algo". (22)

La selección la debe realizar un Comité que esté dirigido por un Jefe de Valuación, mismo que deberá explicar qué es un factor, así como proponer y aceptar todos aquellos factores que le propongan las personas que integren el Comité para que decidan ambos los factores que intervendrán en los puestos considerados en la valuación y desechando aquellos que consideren inútiles. Los factores que se acepten pueden ser muy numerosos pero después de un análisis de los mismos, se pueden reducir a un número manejable.

Según Lytle, existen solo cuatro factores en los puestos:

- 1) Habilidad
- 2) Esfuerzo
- 3) Responsabilidad
- 4) Condiciones de trabajo (23)

Pero debido a que esa clasificación es muy grande se presta a que no sea posible una diferenciación adecuada.

(23) IDEM

Considerando lo anterior, la mayoría de las empresas, para la valuación, crean subfactores de los cuatro factores anteriormente mencionados. Estos subfactores pueden ser:

	Experiencia
"Habilidad	Educación
	Capacidad Analítica
	Mental
Esfuerzo	Físico
	Visual
	Costos
Responsabilidad	Material
	Equipo
Condiciones	Riesgos
de trabajo	Condiciones Ambientales" (24)

La selección final de los factores, se logra mediante la calificación de los cuatro factores mencionados,

(24) IBIDEM. Pág. 107

si realmente estos factores se encuentran en los puestos considerados, después se tienen que estudiar los factores de cada grupo para saber si en realidad se distinguen los diversos elementos de los puestos y por último se debe saber si los factores considerados pueden o no medir los distintos elementos que poseen el mayor número de puestos que se van a calificar con la escala.

Una vez elaborada la lista de factores seleccionados, el siguiente paso es definirlos y al hacerlo se tienen que considerar los siguientes aspectos:

- Transferencia
- Sobriedad
- Exactitud
- Real

Los aspectos anteriormente mencionados ya se explicaron al final de la especificación del puesto en el inciso A del Análisis del Puesto. Al cumplir con los aspectos ya señalados, se agiliza el proceso de calificación al no haber confusión de los términos empleados en la definición de cada grado por parte del calificador.

3.2 Determinación y definición de los grados de cada factor

Esta determinación se realiza con el objeto de diferenciar los puestos en función de sus requisitos variables y para llegar a determinar el número de grados necesarios para medir una clase de puestos, primeramente deben estudiarse los puestos que se van a calificar en función a cada factor para detectar la cantidad mínima que necesita cada puesto, considerando todos los factores de la lista que abarca una clase de puestos.

Una vez que ya se ha determinado el número de grados necesario para poder medir una clase de puestos completa, el siguiente paso es definir cada uno de los grados ya determinados en forma precisa, sin utilizar palabras complicadas, para que en el momento en que los calificadores lleven a cabo la calificación, ésta sea uniforme, es decir, que no existan desviaciones significativas en cuanto a interpretaciones de los factores a calificar en cada uno de los puestos. Cada vez que sea posible, en la definición de los grados, es recomendable que se acompañen de un ejemplo para el mejor entendimiento de la persona que va a calificar. Otro aspecto importante, dentro de la definición de los grados, es utilizar palabras que indi-

quen sentido de precisión, por ejemplo, en la definición de un grado indicar que se requiere un conocimiento amplio; esta palabra tiene un sentido amplio, es decir, conocer todo o bien hasta que punto, las palabras empleadas como se dice anteriormente, deben ser precisas, o sea conocer un sistema detalladamente.

5.3 Determinación del valor relativo de los factores.

Partiendo de que los factores escogidos se encuentran en cada uno de los puestos considerados, pero no en la misma magnitud, se les debe asignar un valor distinto. La valoración de factores es la acción por medio de la cual se obtiene el valor relativo de cada uno de los factores considerados de una clase de puestos.

La determinación del valor relativo de los factores, varía en cada empresa de acuerdo a sus necesidades y aún en una misma empresa dentro de distintos puestos no se puede asignar el mismo valor a los mismos factores que se encuentran en esos puestos. Ejemplo:

En una misma empresa se va a valuar puestos de oficina y de la planta. Entre tantos factores considerados

se tiene el factor condiciones de trabajo; a este factor no se le asignará un valor alto para los puestos de oficina, ya que las condiciones en que se realiza el trabajo, son favorables; en cambio las condiciones en las que se efectúan el trabajo de la planta, son desfavorables debido, entre otras razones, al exceso de ruido, por lo que se deberá asignar un valor más alto.

Para la determinación del valor relativo de los factores escogidos, se deberá graduar con respecto al orden de su importancia.

Dicha gradación, cada miembro del Comité de Valuación, deberá realizarla por separado; una vez que todos los miembros del Comité lo han terminado, se reunirán para su discusión y análisis y en grupo determinarán el valor relativo, ya sea por mayoría de votos o por promedio de valores asignados.

En el momento en que se ha concluido la ordenación de los factores en función a su importancia, el siguiente paso es darle a cada factor un porcentaje en función al lugar que ocupen en la gradación, considerando el conjunto de factores como el 100%; el mejor camino para asignarlo

es pedirle a cada uno de los integrantes que asigne un porcentaje a cada uno de los factores en base al lugar que ocupa cada factor en la lista de gradación previamente establecida y posteriormente reunir al Comité para analizar las diferencias y obtener un resultado final, ya sea por medio de mayoría de votos o bien por promedio de las calificaciones individuales de los integrantes del Comité y así determinar el resultado final, es decir el porcentaje de cada uno de los factores considerados.

Una vez que se ha concluido con el paso anterior, se tienen ya los porcentajes de cada uno de los factores en base al lugar que ocupan (importancia relativa), siendo posible comparar la gradación con las gradaciones de otras empresas de la misma rama o bien que tengan puestos parecidos; esta comparación no es indicador del grado de perfección de la gradación, pero en caso de que sean similares, puede indicar que los resultados obtenidos en la gradación son confiables.

3.4 Asignación de los valores en puntos por cada factor.

"Se entiende por punto una unidad sin valor absolu-

to y arbitrariamente elegida, que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa a los puestos".(25)

Existen tres métodos para la determinación de los valores en puntos de los grados de cada factor que son:

A. Progresión Aritmética. Esta progresión se obtiene sumando a un número, sucesivamente, una misma cantidad.

A.1 Aplicación de la progresión Aritmética para la conversión del porcentaje del factor a puntos. El porcentaje asignado al factor es el valor en puntos para el primer grado; con respecto al segundo, se tiene que multiplicar por dos el valor en puntos del primer grado y para el tercero se tiene que multiplicar el valor en puntos del primer grado por tres y así repetir esta acción con todos los demás grados existentes. Ejemplo:

Teniendo los factores clasificados en los cuatro

(25) REYES PONCE AGUSTIN. "Administración de Personal", Segunda Parte, Edit. Limusa, Décima segunda impresión. México, 1982. Pág. 65.

grupos que describe Lytle y, además ponderados estos, se procede a repartir el porcentaje de ponderación entre los subfactores, para que el total de valor numérico asignado a cada subfactor venga a ser el valor numérico asignado al factor principal.

FACTOR	VALOR RELATIVO	GRADOS					
		1	2	3	4	5	6
HABILIDAD:	50%						
EDUCACION	16%	16	32	48	64		
EXPERIENCIA	14%	14	28	42	56		
CAP. ANALITICA	20%	20	40	60	80	100	120

B. Progresión Geométrica. Este sistema difiere del de progresión aritmética, o sea se duplica el valor del primer grado para obtener el del segundo, este se duplica para obtener el tercero y así sucesivamente.

Ejemplo:

FACTOR	VALOR RELATIVO	GRADOS					
		1	2	3	4	5	6
HABILIDAD:	50%	1	2	3	4	5	6
EDUCACION	16%	16	32	64	128		
EXPERIENCIA	14%	14	28	56	112		
CAP. ANALITICA	20%	20	40	80	160	320	640

Los dos ejemplos anteriores fueron tomados del texto de E. Lanham, "Valuación de Puestos", Cecsa, México, 1981.

C. Además de los sistemas anteriores existe otro que consiste en determinar un porcentaje en el que se va a elevar cada grado. En los dos sistemas anteriores el valor ponderado previamente en el factor es el valor en puntos para el primer grado, pero en este sistema para obtener el segundo grado, suponiendo que el porcentaje de elevación es del 20% se saca este porcentaje al valor del primer grado y se suma; para obtener el valor del tercer grado se obtiene el 20% del valor del segundo grado y se

suma, el resultado obtenido es el valor del tercer grado y así sucesivamente hasta haber obtenido el valor de todos los grados considerados.

5.5 Diseño del Manual de Valuación de Puestos.

El Manual de Valuación de Puestos es un registro escrito de lo que es el programa de valuación de puestos, porqué fue desarrollado, cómo fue construido y cómo debe ser usado.

Para el diseño del Manual de Valuación de Puestos, se deberá incluir lo siguiente:

a) Información sobre la calificación dentro de esta sección, con los siguientes puntos:

1. Definición de valuación de puestos.
2. Objetivos de un plan de valuación de puestos.
3. Razones para implantar el programa.
4. Métodos usados o que deben emplearse para implantarse el plan.
5. Tipo y rango de puestos incluidos.
6. Sistema de calificación, seleccionado, con

una explicación del plan.

7. Instrucciones para utilizar el sistema de calificación.

b) Descripción de Puestos. Esta sección debe contener las descripciones de los puestos considerados en la valuación con la adopción de un plan de organización, con el objeto de saber su ubicación y facilitar su localización cuando sea necesario.

c) Area Final. Esta sección cubre asuntos tales como:

- Clasificación de puestos
- Categorías
- Estructura de sueldos de la empresa
- Políticas de incrementos de sueldos
- Procedimientos para cambios de sueldos
- Indicaciones sobre la creación de nuevos puestos, de valuación de puestos y cambios de puestos.

Este método de valuación de puestos se realiza cotejando los factores contenidos en las especificaciones

de puestos contra los grados contenidos en la escala de puntuación o bien en el manual de valuación; por medio de esta acción se decide en cuál de los grados de la escala se encuentra identificado el puesto.

Una vez identificados los grados en que se encuentra cada factor de los considerados en el puesto, el siguiente paso, es obtener el valor del puesto en puntos, de la siguiente forma:

Se suma el valor en puntos de cada grado en que se encuentra cada factor de los considerados en el puesto y la suma total es el valor en puntos de los puestos.

Ya ordenados los puestos en función a su importancia relativa (en puntos), el siguiente paso es realizar las modificaciones necesarias en cuanto a salario; esto se hace mediante un cotejo del ordenamiento contra los salarios que se pagan; mediante este cotejo se pueden visualizar las anomalías en cuanto a salario, o sea, si un puesto percibe un salario alto que no corresponde al nivel en que se encuentra, se debe modificar subiendo al nivel correcto. En caso de que no sea posible, ya se tiene detectada la anomalía para que en el momento en que las

circunstancias sean favorables se efectúe la corrección necesaria.

Cabe hacer mención a que en ningún momento se está determinando la tarifa del salario, ya que la valuación de puestos solo obtiene la base para la determinación del salario o sueldo, según sea el caso.

Para realizar el cotejo antes mencionado, se tienen que vaciar los datos obtenidos según su importancia relativa y salarios, en una gráfica, es decir, todos los puntos correspondientes a cada uno de los puestos en el eje de las yes y los salarios en el eje de las equis, de tal forma que en la intersección del número de puntos de cada puesto y el salario que percibe, muestre la ubicación en la gráfica de cada puesto.

Una vez que ya está representado cada puesto en la gráfica, el siguiente paso es trazar una línea que nos indique la posición en que deberían estar ubicados; para obtener ésta se tienen que calcular los puntos X_2 y Y_2 , cuya intersección nos muestra el punto medio y los puntos X_1 y Y_1 , cuya intersección nos indica la inclinación de

la recta; la unión de estos puntos A (X_2 Y_2) y B (X_1 Y_1), por medio de una recta llamada recta ideal, que indica el deber ser de los salarios, es decir, muestra una progresión ideal en los salarios.

La recta anteriormente mencionada se obtiene resolviendo las siguientes fórmulas:

- Obtención del punto medio:

$$X_2 = \frac{X}{N} \quad \text{En donde } X = \text{total de salarios}$$

$$Y_2 = \frac{Y}{N} \quad \text{En donde } Y = \text{total de puntos}$$

En ambos casos N = al número de puestos valuados

- Obtención del punto de inclinación:

$$Y = Y_2 - C (X_2 - X)$$

Antes de llevar a cabo esta fórmula, primero se tendrá que determinar el valor de C y X, de la siguiente forma:

X. Se determina arbitrariamente, es decir, se se escoge cualquier número, pero este debe ser menor que X_2 .

La letra C representa el aumento constante de salarios y su valor se determina llevando a cabo la siguiente fórmula:

$$Y = Y_2 - C (X_2 - X)$$

Como lo que se persigue con el trazo de la recta anterior, es una situación que nunca se da (una situación ideal en la ubicación de los salarios), se deben trazar dos líneas, una arriba de la recta mencionada con anterioridad y la otra abajo de dicha recta (ideal), para que ambas tengan una proporción, de tal forma que permitan flexibilidad en los salarios dentro de un margen aceptable, tanto de la línea de arriba de la recta ideal, como por abajo de dicha línea.

Para obtener la escala final de valuación se tienen que considerar los siguientes aspectos:

- Calcular el tamaño de los intervalos en puntos.

Para obtenerlo, se tiene que restar el número máximo de puntos con el mínimo de puntos, es decir, el puesto que se le ha asignado al número menor de puntos con el que se le ha asignado al mayor y el resultado que arroje, dividirlo entre el número de grados considerados.

- Calcular el tamaño de los intervalos de salarios de cada clase, para lo cual se tiene que restar la cantidad máxima de salario con la cantidad mínima y el resultado que arroje esta resta, dividirlo entre el número de grados, para así obtener el tamaño de los intervalos.

- Decidir si los intervalos se van a utilizar sobre puestos o no. Cada una de las alternativas mencionadas para este aspecto en particular, ofrece ventajas y desventajas; si se elabora una escala sin que ésta esté sobrepuesta, los empleados pertenecientes a un grupo determinado, reciben diferente paga de los pertenecientes a otros grupos cercanos; sin embargo, cuando existe una escala con sobre posición, las personas que se encuentran en el límite superior del intervalo, perciben mayor sueldo que las personas que se encuentran en el límite inferior del intervalo inmediato superior; esto trae como consecuencia una serie de dificultades entre el grupo que recibe menos

dinero con un rango más alto que el que se encuentra en uno más bajo. Lo anterior se puede subsanar explicándoles a esos trabajadores, en particular, que a pesar de que reciben menos dinero perteneciendo a un rango más alto que los que pertenecen a uno más bajo, éstos ya alcanzaron su punto máximo y no van a obtener mayor sueldo hasta que sean promovidos, o bien, hasta que haya un aumento general en todo el país.

Las escalas sin sobre-posición, tienen las siguientes desventajas:

- No hay flexibilidad en los salarios.
- Existen problemas de transferencia de trabajadores a un nivel más alto que el que tienen.

5.6 Ventajas y Desventajas

Entre las ventajas que se pueden tener, tenemos las siguientes:

- Se puede emplear un gran número de requerimientos, lo cual ayuda a tener una valuación precisa de los puestos.

- Disminuye la subjetividad por parte de los calificadores y por lo tanto es menos manipulable.

- Incluye diversas opiniones en forma breve, en definiciones sigilosamente formadas.

- Los puntos determinan las distinciones entre los diversos grados y además se obtiene el valor de cada uno de los puestos en puntos.

- Se pueden colocar los puestos en una clase con cierta sencillez.

Ahora bien, también podemos tener desventajas, entre las que mencionamos las siguientes:

- La persona o el Comité encargado de escoger los factores, así como de decidir el número de grado necesarios y elaborar las definiciones de ellos, tiene que poseer un alto porcentaje de habilidad.

- El decidir el porcentaje asignado al factor entre los subfactores, no es tarea sencilla.

El número de grados empleados es arbitrario, ya que cada empresa puede decidir el número de grados y distribuirlos como lo desee.

- Su implantación se lleva mucho tiempo y exceso de trabajo.

6. Método de Comparación de Factores

A diferencia del método por puntos que emplea una escala por medio de la cual se cotejan los puestos, en este método se coteja un puesto con otro dentro de la categoría considerada y así, de esta manera, se obtiene su importancia relativa.

Primeramente se determinan los factores que se encuentran en la mayor parte de los puestos; posteriormente se fijan los puestos tipo, es decir aquellos que son representativos en cada nivel dentro de la categoría considerada; una vez ya determinados los puestos clave o tipo, el siguiente paso es cotejar cada uno de los factores de los puestos uno con otro y obtener como resultado, una lista en la cual se encuentren los puestos ubicados en función a su importancia relativa. A continuación se les da un

valor a cada uno de los factores considerados en la calificación; esto se realiza dividiendo el salario normal que se le paga al puesto.

El siguiente paso es calificar los demás puestos, es decir, aquellos que no son puestos tipo o clave; esto se hace cotejando factor por factor con los puestos tipo y la suma de los valores de los factores (que previamente fue establecida), es el valor del puesto; posteriormente se ordenan los puestos en función a los valores totales obtenidos por cada uno de los puestos.

Los pasos anteriores se explicarán más ampliamente en el procedimiento; antes de iniciar este método, es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Se debe determinar qué tipo de organización se va a adoptar en la implantación de este método, para lo cual existen dos alternativas: una de ellas es que la realice una sola persona y la otra es que la haga un grupo de personas, denominado Comité; las ventajas y desventajas que ofrecen ambas alternativas ya fueron comentadas en los métodos anteriores. En este caso la formación de un Comité es lo más adecuado para su buen funcionamiento,

debido a que se necesitan amplios conocimientos de los puestos y un Comité que permita la afluencia de conocimientos sobre los diversos puestos en los distintos departamentos que conforman la empresa. Así mismo, permite una mayor participación de personas, lo cual también brinda una mayor aceptación.

- Determinación del tipo y categorías de puestos, considerados en el proceso de valuación.

Estos dos aspectos son muy importantes ya que son el punto de partida para escoger los factores y determinar los puestos tipo. (estos dos puntos ya fueron ampliamente comentados en el método por Puntos).

6.1 Procedimiento

6.1.1 Determinación de factores.

Para escoger los factores, se emplea el mismo procedimiento que en el Método por Puntos.

Aunque Eugene J. Benge, desarrolló este método, recomienda cinco factores:

- "Requisitos mentales
- Habilidad
- Físicos
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo" (26)

Los factores anteriormente mencionados, medirán la mayor parte de los puestos, según nos dice Eugene J. Benge, por estudios que él mismo ha realizado.

Ahora bien, se pueden emplear los cuatro factores establecidos por Lytle, que son:

- 1) Habilidad
- 2) Esfuerzo
- 3) Responsabilidad
- 4) Condiciones de trabajo

Dividiendo el factor esfuerzo, en esfuerzo mental y físico, para obtener un total de cinco factores, el Lic. Agustín Reyes Ponce en su obra "Administración de Personal",

recomienda emplear cinco factores, ya que sin el número aumenta más de seis factores, lo que haría muy difícil llevar a cabo este método.

El decidirse por cualquiera de los dos grupos propuestos anteriormente, puede arrojar resultados exitosos, pero el mejor camino es realizar el procedimiento para escoger los factores mencionados en el método por puntos, que es el mismo para este método y, una vez ya seleccionados los factores, se pueden cotejar con cualquiera de los grupos de factores propuestos anteriormente. Esto da cavida a que la empresa encuentre sus propios factores ya que en algunas ocasiones los grupos propuestos, pueden no medir un grupo de puestos.

Con respecto a la definición de los factores, se consideran los mismos aspectos que dentro del método por puntos.

6.1.2. Fijación de puestos tipo

El Lic. Agustín Reyes Ponce, en su libro "Administración de Personal", Segunda Parte, ya señalado en el punto anterior, da una serie de requisitos que ya se expli-

caron en el método por puntos y que son aplicables en este método; con respecto al número de puestos clave que se eligirá, este es variable. Algunos autores como Eugene J. Benge, sugieren entre quince y veinticinco puestos clave, lo que permite un puesto clave en cada grupo importante de trabajo, así como que se cuente con una reserva de puestos clave, para que en el momento de realizar los preparativos de la escala de comparación, se desechen aquellos puestos que no sean convenientes aunque fuesen seleccionados en función a los requisitos mencionados anteriormente, pero en sí la decisión del número de puestos clave, estará dada en base a la magnitud de la empresa, es decir, si una empresa es pequeña, el número de puestos claves que se elija, será menor; en contra posición, si una empresa es muy grande, el número de puestos será mayor.

Una vez que ha quedado claro lo que es un puesto clave y establecidos los requisitos, el siguiente paso es escogerlo. Se empieza haciendo a un lado la categoría considerada de aquellos puestos que sean los más conocidos, o bien que existan dentro de la misma rama comercial o industrial a la que pertenezca la empresa en cuestión; una vez separados dichos puestos, se tienen que estudiar para ver si cumplen con los requisitos de selección previa-

mente establecidos y también decidir si son significativos de la categoría en cuestión. Si no cumplen con los dos aspectos antes mencionados, se deben desechar. Esta acción debe ser reiterativa hasta obtener un número suficiente de puestos claves; una vez que ya se cuente con el número suficiente, se deberá contar con descripciones completas de cada uno de los puestos clave seleccionados.

6.1.3 Calificación de los puestos clave. Antes de entrar en sí a la calificación de los puestos tipo, o clave, se tienen que considerar los siguientes aspectos.

- Descripción de los puestos: Aunque, en el momento de escoger los puestos clave o tipo, ya se hayan estudiado las descripciones, es necesario volverlas a revisar, para llegar por parte de las personas encargadas de la calificación, a un mayor entendimiento de dichas descripciones con el fin de obtener interpretaciones estandarizadas. Lo anterior se puede lograr mediante la reunión de los integrantes del Comité en la cual el Jefe de Valuación, indicará la nomenclatura empleada en las descripciones y la forma adecuada de leerlas.

- Descripción de los factores: A pesar de que

ya han sido definidos los factores, siempre es recomendable revisarlos nuevamente con el objeto de llegar a un entendimiento total, para que en el momento de las calificaciones, éstas sean semejantes o estandarizadas.

- Hojas de datos para calificación: Estas deben ser elaboradas por el Departamento de Valuación y deberán contener, en el extremo izquierdo una columna en donde se indique el orden y, las subsiguientes columnas los factores considerados. En la parte baja, en el extremo derecho, deberá tener un renglón para anotar el nombre del calificador y la fecha en que se calificó.

Cada calificador recibe una hoja de datos para la calificación, en la cual antes de registrar la calificación, deberá efectuar un estudio de un determinado factor, en todos los puestos considerados en una categoría y determinar así, en qué magnitud interviene ese factor en cada uno de los puestos determinados. Los registra en la hoja de datos, anotando el nombre del puesto que ocupe el mínimo de ese factor en el primer lugar y en el segundo, anota el nombre de otro puesto que ocupe un mayor porcentaje que el anterior; así sucesivamente, hasta abarcar todos los puestos considerados y todos los factores.

Estando ya aclarados los aspectos anteriores, se explicará a los calificadores las normas a seguir para dicha calificación, tales como:

Considerar al puesto y no al empleado.

Realizar la calificación de los puestos, factor por factor, porque de lo contrario, se puede caer en el supuesto de que todos los factores tienen requisitos altos, lo cual es un error.

Cada calificador debe emitir su calificación, sin intervención de terceros.

Se debe considerar la calificación de un factor determinado para todos los puestos en cuestión.

Una vez ya determinadas las reglas para la calificación, se calificarán los puestos clave, de la siguiente manera:

Cada calificador leerá las descripciones de los puestos tipo o clave.

- Ya revisadas dichas descripciones, se deberá tomar el primer factor considerado (usualmente) son cinco factores los que se emplean: habilidad, esfuerzo físico, esfuerzo mental, responsabilidad y condiciones de trabajo); de ese primer factor, se deberá leer su respectiva definición con el propósito de conocer, con exactitud, lo que se entiende por ese factor.

- A continuación se ordenarán los puestos, en base a ese primer factor, en forma decreciente, es decir el puesto que ocupa menos cantidad de ese factor se plasma en el primer lugar y el puesto que ocupa mayor cantidad que el primero, se ubica en el segundo; así sucesivamente hasta abarcar todos los puestos considerados.

El procedimiento anterior se repite con todos los factores considerados y los resultados se vacían en la hoja de datos, previamente descrita.

Los resultados obtenidos por cada uno de los calificadores (ya plasmados en la hoja de datos), son llevados al Jefe del Comité de Valuación para su discusión y aprobación.

Otro camino para llegar al resultado final, puede ser el de señalar la ubicación definitiva de los puestos en función de cada factor y pedir a los calificadores que realicen tres calificaciones de un mismo puesto pero, en un lapso distinto de tiempo entre ellas; al término de la tercera calificación se promediarán las mismas y el resultado es la posición final de ese puesto. En el caso de que no exista acuerdo, se puede llegar a él, por medio de votación.

6.1.4 Distribución del salario de los puestos tipo

Existe una forma para llevar a cabo la distribución de los salarios de los puestos tipo; que es elaborada con el fin de dividir el salario entre los cinco factores considerados; en esta forma, en la primera columna, se anota el nombre de los puestos clave, en orden alfabético. En las subsiguientes columnas, en la parte de arriba se anotan los factores considerados y en la última columna, los sueldos o salarios, según sea el caso. Para obtener dichos sueldos o salarios se tienen que sumar los sueldos que se pagan a las personas que desarrollan esos puestos y

dividirlos entre el número de personas. Este camino se emplea cuando la dispersión de los salarios es pequeña, en caso contrario, es mejor emplear el cálculo de la mediana que evita que los salarios sean extremos.

La hoja de registro de datos para la calificación, es importante en el momento de la calificación, ya que ésta indica la relación vertical entre los puestos, la cual tiene que ser guardada en el momento de dividir el salario de cada puesto.

Posteriormente, cada uno de los integrantes del Comité, deberá repartir el salario pagado promedio del puesto entre los cinco factores; para esto, cada integrante, debe considerar la porción de cada factor (orden horizontal) previamente establecido en la hoja de datos, así como las verticales del puesto en cuestión, en función a los demás puestos.

La acción anterior debe repetirse en cada uno de los puestos clave hasta abarcar todos los puestos clave de la hoja de valuación.

Concluido lo anterior, cada calificador, deberá

estudiar las cantidades dadas a cada factor en forma vertical, con el objeto de saber si se han tenido en cuenta las relaciones verticales, realizándolo mediante un cotejo entre la hoja de calificación de los puestos clave y la hoja de valuación de los mismos; en caso de error se harán las correcciones que sean posibles y de no poderse corregir, deberán señalarse.

Es recomendable que cada calificador haga tres veces las distribuciones, con lapsos de tiempo de dos semanas. Los resultados serán enviados al Jefe del Comité, para su estudio y promedio. Este desechará los datos señalados y promediará las tres distribuciones utilizando el mismo procedimiento que el descrito en la gradación de los puestos clave o tipo; también el Jefe del Comité con los integrantes del mismo, deberá cotejar el resultado de los salarios con la ubicación final de los puestos clave, en función a su importancia, a fin de determinar si se ha considerado adecuadamente la relación vertical.

6.1.5 Calificación de los otros puestos tipo o clave.

Antes de entrar en la calificación de los otros

puestos tipo, se deberá elaborar una escala de comparación de factores con los puestos tipo o clave ya existentes, para lo cual se empleará una forma en cuya columna izquierda se anotarán los valores en moneda, de los factores considerados y abajo de estos, el título de cada puesto que le corresponda a ese factor y, como se mencionó anteriormente, en la columna de la extrema izquierda, el valor es moneda que le corresponda a ese factor. Ahora bien, suele suceder que no todos los valores monetarios se encuentran cubiertos o representados por un puesto, es en este momento cuando se deben escoger otros puestos tipo o clave y también al agregar otros puestos tipo, se tiene una mayor seguridad en la valuación inicial, al ratificar por medio de un cotejo entre los puestos tipo o clave, con otros puestos iguales (o sea puestos agregados).

Al escoger los otros puestos tipo, estos se deberán ajustar a las mismas reglas de los de puestos tipo o clave iniciales, pero con mayor flexibilidad que con los puestos tipo iniciales; la única regla a que se tienen que sujetar, estrictamente, es que no exista discusión acerca de la cantidad de sueldo o salario que deba recibir el puesto; así pues, se deberá escoger el doble de los puestos tipo iniciales, con el objeto de cubrir todos los lugares vacíos

dentro de la escala de comparación de factores.

Las personas encargadas de llevar a cabo calificación de los puestos clave inicial, seguirán las mismas normas establecidas para la calificación de los puestos iniciales; éstas las realizarán mediante la medición de los otros puestos tipo, con respecto a los puestos clave iniciales, anotando su calificación y enviándola al Jefe de Valuación. Dentro de las consideraciones del Comité, se tendrá que tomar en cuenta si la calificación tiene una desviación que sea del 10% con respecto a la calificación mas baja. Esta situación deberá ser analizada por el Comité para llegar a un acuerdo, por lo que su calificación tendrá que ser rectificada antes de ser promediada. Si este porcentaje fuera arriba del 10%, se tendrá que realizar también la acción anterior.

Simultáneamente, al llevar a cabo la calificación de los otros puestos clave, se deberá rectificar la valuación de los puestos tipo iniciales.

En el momento en que se hayan concluido las calificaciones de los otros puestos tipo, estos se deberá agregar a la escala de comparación de factores; posteriormente

se podrán valorar los puestos restantes, comparando factor por factor, contra los puestos considerados en la escala de valuación.

6.1.6 Ventajas y Desventajas

Primeramente veremos las ventajas:

- Cotejar los puestos, unos con otros, permite tener la certeza de que estos son cotejados en los elementos en los que se pueda.

- Una vez elaborada la escala de comparación de factores, es sencillo utilizarla para valorar los demás puestos.

- Debido a que en la escala de comparación de factores, se utilizan valores monetarios, no hay necesidad de conversión.

- El puesto es dividido en sus partes componentes, por lo que "trata de tomar en cuenta lo que vale el esfuerzo

humano, que hay que pagar" (26)

Y también, tendremos desventajas, que pueden ser:

- es complicado para el entendimiento de los trabajadores.

- En el momento en que se den cambios en los salarios se tiene que elaborar otra escala.

- Un cambio de actividades de un puesto considerado como clave, afecta la ubicación de los demás.

- La elaboración de la escala es compleja y la implantación del sistema, lleva mucho tiempo.

(26) Arias Galicia Fernando, "Administración de Recursos Humanos", Edit. Trillas. Décima tercera reimpresión. México, 1986. Pág. 26.

CAPITULO II
ESQUEMA REAL O PRACTICO

CAPITULO II
ESQUEMA REAL O PRACTICO

**A. ANTECEDENTES DE UNA PEQUEÑA EMPRESA CUYO GIRO ES LA
FABRICACION Y VENTA DE CANCELERIA**

Esta empresa inició sus operaciones en febrero de 1982 bajo el régimen de Sociedad Anónima de Capital Variable, con un capital social de \$ 1'688,800., lo cual se tradujo de la siguiente forma.

Acondicionamiento del local	\$ 125,000
Mobiliario	40,000
Papelería	10,000
Equipo y Herramientas	728,800
Equipo de Transporte	400,000
Materia Prima (perfiles de aluminio, chapas y tornillería)	300,000
Renta del local	15,000
Disponibles en Caja	<u>30,000</u>
Gastos de arranque	<u>40,000</u>
	\$ 1'688,800

Sus actividades iniciales estuvieron encaminadas a obtener clientes por medio de las relaciones del principal accionista de la empresa; éste asistía a comidas del ramo de la construcción y ofrecía sus servicios, de esta manera se obtenían pequeños contratos, debido a que la capacidad inicial de la empresa y el capital con que contaba, era reducido, lo que no le permitía estar en condiciones para enfrentarse a contratos fuertes; pero el principal objetivo era darse a conocer en el mercado e ir creciendo conforme a la demanda de sus productos, cumpliendo siempre con sus compromisos.

Las funciones administrativas estaban a cargo del accionista mayoritario, quien realizaba las funciones de venta, compra de materia prima, cobranza Jefe de Taller y administración general de la empresa.

Por lo anterior, fué posible tener un stock amplio de materia prima en el almacén, que permitía ofrecer una mejoría en los precios, es decir, se adquiría cierta competitividad.

En 1983 se pudieron realizar mejores contratos; esto trajo como consecuencias la contratación eventual de

tres alumineros que, al terminar el trabajo encomendado, terminaban la relación de trabajo. La obtención de un crédito permitió la adquisición de equipo y herramienta adicional, tales como otra sierra giratoria, dos taladros más y herramienta, en general, propia del ramo, que si bien representaba cierta carga económica para la empresa, era necesaria para agilizar su fabricación de esta manera cumplir con los contratos.

En 1984, debido a que las operaciones se incrementaron, a mediados del año surgió la necesidad de integrar personal administrativo, por lo que se crearon los siguientes puestos:

- Compras
- Contabilidad
- Almacén
- Taller
- Ventas

Al distribuir las cargas de trabajo que al principio, las realizaba solamente el Gerente, éste dispuso de más tiempo para planear mejor las actividades de la empresa, continuando con la labor de ventas, por ser una función

importantísima en este tipo de negocio.

A pesar de que esta empresa es pequeña, tiene planes de crecer y, entre estos planes están considerados los siguientes puntos:

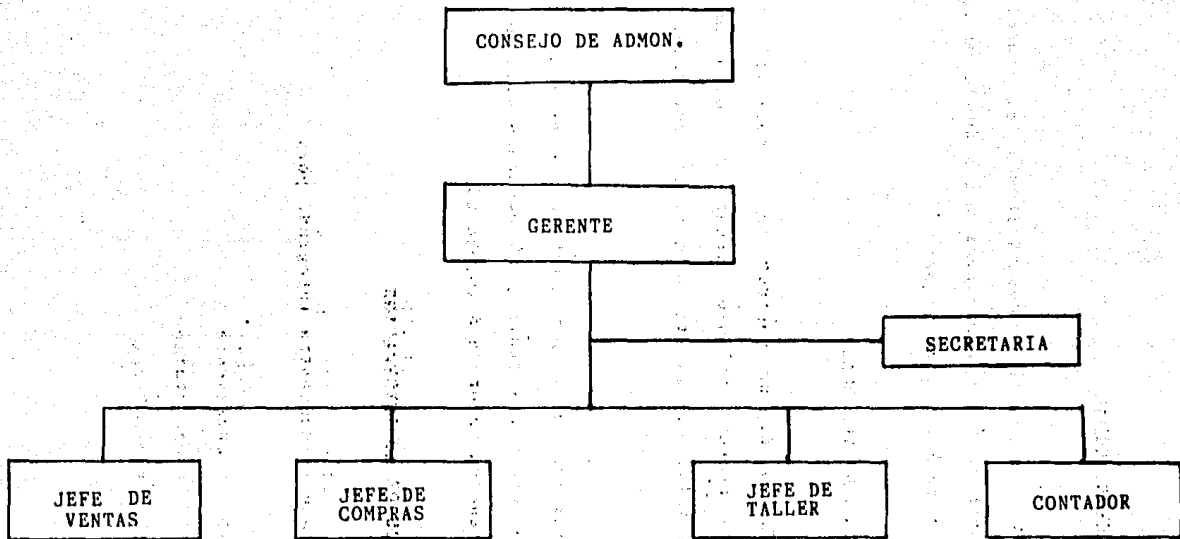
Corto Plazo (2 años)

1. Afianzamiento de sus productos

Mediano Plazo (4 años)

2. Diversificación de sus operaciones, que incluyen venta de plafones y muros falsos para casa habitación y oficinas.

B. ORGANIGRAMA



C. OPERACION ACTUAL

A continuación describiremos el funcionamiento de las diversas áreas organizacionales de la empresa, cuya operación actual, es como sigue:

1. ASAMBLEA DE ACCIONES

Es el órgano supremo de la sociedad, que tiene por objeto tratar cualquier asunto de los enumerados en el Artículo 181, de la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Existen cinco accionistas, uno de ellos posee 800 acciones y los otros cuatro, 50 acciones cada uno y, cada acción, tiene un valor de \$ 16,888.00.

2. CONSEJO DE ADMINISTRACION

Este se encuentra integrado por:

- a) Un Presidente
- b) Un Secretario
- c) Primer Vocal

d) Segundo Vocal.

e) Un Tesorero

Las facultades del Presidente del Consejo de Administración, están señaladas en el Artículo 2408 del Código Civil vigente, en el Estado de México y son las siguientes:

- Ejecutar los actos de riguroso dominio, tales como vender, hipotecar o, de cualquier otra forma, enajenar, gravar, arrendar o pignorar los bienes de la sociedad.

- Tomar dinero en préstamos, dar fianzas a plazos y efectuar operaciones de crédito sin limitaciones.

- Ejercer la dirección, manejo y control general de los negocios de la sociedad y la administración de sus propiedades, vigilando el cumplimiento de toda clase de contratos o convenios que tengan por objeto llenar los fines de la sociedad.

- Preparar, aprobar y someter al Comisario y a los Accionistas, las cuentas, informes y Balance Anual,

en la forma requerida en las resoluciones que el Consejo juzgue pertinente, con relación a los ingresos, utilidades y pérdidas.

- Sugerir los planes que deban seguir los accionistas en los negocios de la sociedad, tales como compra, fabricación de todo tipo de cancelería y colocación, producción y colocación de muros falsos y plafones, hipoteca y traspaso de toda clase de bienes muebles o inmuebles, así como de todos los demás actos administrativos y cuestiones de dirección general.

- Nombrar y remover libremente a los Apoderados Generales y demás funcionarios y empleados; modificar sus facultades, fijar sus emolumentos y determinar la garantía personal que deban otorgar para el fiel cumplimiento de sus cargos.

- Establecer sucursales y agencias de la sociedad o suprimirlas.

- Delegar todo, o en parte, sus facultades, a cualquier otra persona.

3. VENTAS

El punto más importante, es conseguir clientes; para lograrlo, existen cuatro vías:

1º Visitar personalmente a los clientes considerados en la Cartera de clientes.

2º Buscar nuevos clientes, recurriendo al Departamento de Licencias para la Construcción del D.F. y Area Metropolitana e indagar quien está construyendo, para realizar una visita y ofrecerles los productos.

3º Los clientes llegan al establecimiento, solicitando los productos en cuestión.

4º Relaciones Sociales del Gerente.

Ahora bien, las labores a desarrollar por este Departamento, son:

Determinar las necesidades del cliente, por medio de una entrevista, obteniendo las características que debe tener el producto, tales como forma, medidas y

tipo de aluminio que se va a emplear.

- Elaborar un diseño con las características antes mencionadas y proceder a su cotización; para tal efecto, considerar la importancia del cliente, si dicho cliente es significativo para la empresa, mejorar el precio, cotizando en función a un stock especial de materias primas; en caso contrario, proceder a cotizar con los proveedores (compras), así como calcular las horas hombre y gastos de administración que se integran a la cotización.

- Presentar al cliente el diseño y la cotización, para su negociación.

4. COMPRAS

Este Departamento adquiere las materias primas o insumos necesarios para llevar a cabo la fabricación de el o los productos, en cuestión, solicitando cotizaciones de materias primas a los proveedores, para posteriormente seleccionar lo que más convenga a la empresa, en función a las facilidades de pago, precio y calidad de los insumos.

5. TALLER

Esta sección se contrata a los alumineros necesarios, dependiendo de la magnitud de los contratos que se tengan (en algunas ocasiones no será necesario debido a que se tiene de planta a un aluminero).

Se distribuye el trabajo entre ellos, así como la materia prima y herramientas que se requieran y se les da instrucciones, por escrito, tales como características del producto, medidas, acabado y tiempo de proceso.

Una vez terminado el o los productos en cuestión, se procede a la colocación, para lo cual los trabajadores alumineros ocurren al lugar determinado por el cliente.

6. CONTABILIDAD

Contabilidad lleva los controles de las operaciones que efectúa la empresa y los registra en los libros correspondientes.

Realiza estudios de costos, en función a los dise-

ños, determinando el margen de utilidad que se requiere en cada caso.

CAPITULO III
A P L I C A C I O N

CAPITULO III

APLICACION

A. CUESTIONARIO

El objetivo de este cuestionario es obtener información acerca de las funciones y responsabilidades de cada puesto. Esta información es necesaria para el éxito del programa de valuación y consiste en:

I. Identificación del Puesto

1. Nombre del Puesto
2. ¿Con qué otro(s) nombre(s) se conoce el puesto?
3. Departamento
4. ¿A quién reporta?
5. ¿Qué personal está a sus órdenes?

II. Descripción

A. Mencione y explique qué actividades realiza en el desempeño de su trabajo, considerando el siguiente orden para desarrollar su explicación:

1. ¿Qué es lo que hace?
2. ¿Cómo lo hace? (explique detalladamente la actividad enunciada).
3. ¿Para qué lo hace? (objeto de la actividad).
4. Mencione el tiempo que le lleva realizar dicha actividad.

B. Actividades que realiza diariamente (tiempo aproximado).

C. Actividades que realiza en períodos regulares (tiempo aproximado, cada cuando).

D. Actividades que realiza en forma eventual (tiempo aproximado, cada cuando).

III. Especificación

1. ¿Qué grado de escolaridad es necesario para llevar a cabo las funciones del puesto?
2. Enuncie los conocimientos o técnicas que es indispensable dominar para desempeñar las actividades del puesto.

3. Considera que para poder desempeñar el puesto, ¿necesita experiencia previa?

Si () ¿Cuánto Tiempo? _____

¿En qué puestos? _____

No () ¿Porqué? _____

4. Marque con una X la posición en que se encuentra su trabajo (Marque una sola opción).

_____ Necesita habilidad solamente para entender órdenes recibidas y llevarlas al pie de la letra.

_____ Necesita habilidad para hacer frente a problemas sencillos que se presentan de vez en cuando.

_____ Necesita habilidad para hacer frente a problemas sencillos que se presentan constantemente.

_____ Necesita habilidad para hacer frente a problemas difíciles que se presentan de vez en cuando.

_____ Necesita habilidad necesaria para hacer frente a problemas complejos y significati-

vos para la empresa.

5. De acuerdo con la pregunta anterior, mencione los problemas a los que se enfrenta este puesto y si normalmente consulta con su superior o no.

6. Marque con una X el esfuerzo físico que requiere el puesto; la frecuencia con que lo efectúa y mencione la actividad que requiere dicho esfuerzo.

Esfuerzo

- _____ Ninguno
- _____ Poco
- _____ Intenso en periodos cortos de tiempo
- _____ Intenso en periodos regulares de tiempo
- _____ Intenso sostenido.

Frecuencia

- _____ Muy frecuente (todos los días)
- _____ Frecuentemente (casi todos los días)
- _____ Poco frecuente (algunas veces al mes)
- _____ Eventualmente (casi nunca)

Actividad: _____

7. Indique el número de personas subordinadas, ya sea directa o indirectamente y las actividades que dirige y/o supervisa, así como también marque con una X el tipo de Dirección y/o Supervisión que se ejerza.

Personas subordinadas: _____

Directa _____ Indirecta _____

Actividades: _____

Supervisión y/o Dirección: _____

_____ Muy frecuente (todos los días)

_____ Frecuentemente (casi todos los días)

_____ Poco frecuente (algunas veces al mes)

_____ Eventualmente (casi nunca)

8. Marque con una X el esfuerzo mental y/o visual que requiere el puesto y mencione la actividad.

_____ Requiere atención normal en todas las actividades.

_____ Requiere atención-intensa en períodos cortos de tiempo.

_____ Requiere atención en períodos regulares de tiempo.

_____ Requiere atención constante todo el tiempo.

Actividad: _____

9. Mencione los valores (dinero o inversiones), maquinaria o equipo, de los cuales, en caso de pérdida o daño irreparable, es decir, que no sean aprovechables en ningún aspecto, así como el importe de la misma, en dinero.

IV. Responsabilidad

10. En caso de que tenga trato con el público, mencione las consecuencias y/o efectos que ocasionaría a la empresa, pérdidas pequeñas (menos de \$ 50,000); importantes (menos de \$ 400,000); significativas (más de \$ 400,000). Así mismo, la frecuencia con que se tiene trato con el público.

Pérdidas pequeñas: _____

Importantes: _____

Significativas: _____

Frecuencia:

- _____ Eventualmente (remotamente)
- _____ Poco frecuente (algunas veces al mes)
- _____ Frecuentemente (casi todos los días)
- _____ Muy frecuente (todos los días)

11. Mencione las posibles pérdidas que puede sufrir la empresa si, al realizar algún trámite o proceso, se comete alguna falla.

V. Condiciones de Trabajo

12. Marque con una X el aspecto ambiental existente, al realizar el trabajo.

ASPECTO	MUY			
<u>AMBIENTAL</u>	<u>BUENA</u>	<u>BUENA</u>	<u>REGULAR</u>	<u>MALA</u>
Iluminación	()	()	()	()
Olores	()	()	()	()
Humedad	()	()	()	()
Resequedad	()	()	()	()
Corriente	()	()	()	()
Ventilación	()	()	()	()

Frio	()	()	()	()
Calor	()	()	()	()
Otros				
_____	()	()	()	()
_____	()	()	()	()

13. Indique el lugar en el que realiza sus actividades y el tiempo (en horas) que le ocupa cada una de ellas, considerando que la jornada de trabajo es de ocho horas diarias.

_____ Interior	Tiempo _____
_____ Exterior	Tiempo _____
_____ Escritorio	Tiempo _____
_____ Restirador	Tiempo _____
_____ Automóvil	Tiempo _____
_____ Camioneta	Tiempo _____
_____ De pié	Tiempo _____
_____ Sentado	Tiempo _____
_____ Caminando	Tiempo _____
_____ Cargando	Tiempo _____

14. Marque con una X la frecuencia con que realiza las actividades señaladas en el punto anterior.

_____ Eventualmente (remotamente)
 _____ Poco frecuente (algunas veces en el mes)
 _____ Frecuentemente (casi todos los días)
 _____ Muy frecuente (todos los días)

15. Mencione los riesgos que puede sufrir en su trabajo, tales como cortaduras de manos, dedos, brazos, caídas, torceduras, golpes, etc.; y mencione el tiempo que le llevaría recuperarse. Así mismo indique con que frecuencia.

Riesgos: _____

Tiempo de recuperación: _____

Frecuencia:

_____ Eventualmente (casi nunca)
 _____ Poco frecuente (algunas veces en el mes)
 _____ Frecuentemente (casi todos los días)
 _____ Muy frecuente (todos los días)

B. SELECCION DE LA TECNICA DE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

La técnica de análisis de puestos que se emplea, es la del cuestionario, a pesar de que son más las desventajas que ofrece que las ventajas, pero en este caso en particular, debido a que se trata de una pequeña empresa, en donde el personal es reducido y las cargas de trabajo son altas para cada uno de los integrantes, no se dispone de tiempo para aplicar las otras dos técnicas consideradas en el marco teórico. Ahora bien, tampoco se aplicará la técnica de entrevista, ni el método combinado (entrevista con cuestionario), ya que se emplearía mayor tiempo y el costo se incrementaría, situación que esta empresa no está en condiciones de sostener.

Con respecto al método de valuación que se eligió, este es el método por punto, porque es el que ofrece mayores ventajas que desventajas de las consideradas en el marco teórico.

Cabe hacer mención a que la ventaja que tuvo mayor peso, para la selección, fué que el método maneja puntos y debido a la situación económica por la que atraviesa

el país, es el que se adapta mejor, ya que si los salarios aumentan, únicamente se cambia o ajusta el valor monetario del punto.

C. APLICACION

Los puestos que se valoraron fueron los siguientes:

1. Gerente
2. Secretaria
3. Jefe de Ventas
4. Jefe de Compras
5. Almacenista
6. Chofer
7. Jefe de Taller
8. Aluminero
9. Contador
10. Auxiliar Contable
11. Cajera

Se aplicó la primera parte del cuestionario de recopilación de información y posteriormente se aplicó la segunda parte del cuestionario.

Antes de la aplicación se mencionó la finalidad de este y se dieron las instrucciones generales de la forma adecuada para contestarlo, además de que, en el propio cuestionario, se mencionaron.

Contestados los cuestionario, se procedió a revisar los con el Jefe inmediato superior, para rectificar o ratificar los datos recopilados.

1. Análisis y Valuación de Puestos

Los factores y subfactores incluidos dentro del análisis y valuación de puestos, son los siguientes:

F A C T O R E S

SUBFACTORES

I. Habilidad

1. Requisitos Educativos
2. Experiencia
3. Iniciativa

II. Esfuerzo

1. Esfuerzo Físico
2. Esfuerzo Mental y/o Visual

- | | |
|-----------------------------|------------------------------|
| | 1. Dirección y/o Supervisión |
| III. Responsabilidad | 2. Trato con el público |
| | 3. Valores y Equipo |
| | 4. Trámites y Procesos |
| IV. Condiciones Ambientales | 1. Aspectos ambientales |
| | 2. Riesgos |

A continuación veremos la definición de los factores y subfactores empleados en la valuación de puestos.

I. Habilidad

1. Requisitos Educativos:

Este Subfactor mide el grado de capacitación previa, en años, antes de ingresar a la población económicamente activa, no la cantidad de educación reconocida por el Gobierno, aunque la medición de este subfactor, en términos de educación formal, facilite la medición.

= Grado 5º

Requiere conocimientos generales y en algunos casos particulares, de administración, economía, contabilidad y finanzas, que son equivalentes a una carrera de Licenciatura en Administración o Contaduría, de cuatro años y medio.

Tiempo de capacitación: 6 años de primaria
 3 años de secundaria
 3 años de preparatoria
 4 años y medio de capacitación
 profesional

2. Experiencia

Este subfactor mide la experiencia mínima que se requiere para llevar a cabo las actividades del puesto, eficaz, eficiente o efectivamente, dependiendo del puesto. Experiencia expresada en tiempo (no considera los conocimientos que debe poseer la persona).

= Grado 1º

Requiere de un mes de experiencia, lo que dura un curso de entrenamiento en la operación del vehículo.

= Grado 2º

Requiere experiencia de seis meses en puestos similares en otras empresas.

= Grado 3º

Requiere experiencia de doce meses en puestos similares o de auxiliares en otras empresas.

= Grado 4º

Requiere experiencia de treinta y seis meses en puestos similares en otras empresas, o bien, a nivel supervisión.

= Grado 5º

Requiere experiencia de 36 meses en el funciona-

miento de la empresa, principalmente en el área de ventas y compras como Jefe de Departamento, o bien, en puestos de Gerencia en empresas del ramo.

3. Iniciativa

Este subfactor mide hasta qué punto el puesto puede actuar en forma independiente, así como también el juicio para enfrentarse a diversos problemas y su frecuencia.

= Grado 1º

Requiere de la habilidad necesaria para entender órdenes recibidas y llevarlas al pie de la letra.

= Grado 2º

Requiere de la habilidad necesaria para hacer frente a problemas sencillos que se presenten de vez en cuando. Normalmente no consulta al Jefe inmediato.

= Grado 3°

Requiere de la habilidad necesaria para hacer frente a problemas sencillos que se presenten constantemente en el trabajo. Normalmente se consulta al Gerente.

= Grado 4°

Requiere de la habilidad necesaria para hacer frente a problemas difíciles que se presentan de vez en cuando. Se consulta al Gerente.

= Grado 5°

Requiere de la habilidad necesaria para hacer frente a problemas complejos y significativos para la empresa. No se consulta a nadie.

II. Esfuerzo

1. Esfuerzo Físico

Este subfactor mide la intensidad y frecuencia del esfuerzo que se requiere para llevar a cabo determinada

actividad.

= Grado 1º

No requiere de esfuerzo alguno o remotamente de alguno, como manejar automóvil, debido a que el esfuerzo se realiza esporádicamente.

= Grado 2º

Muy frecuentemente requiere de poco esfuerzo en periodos cortos, tales como escribir a maquina, oprimir las teclas de la sumadora, manejar automóvil, etc.

= Grado 3º

Requiere muy frecuentemente de poco esfuerzo, en periodos regulares, tales como permanecer de pié al supervisar actividades.

= Grado 4º

Requiere muy frecuentemente de esfuerzo físico intenso, en periodos cortos de tiempo, tales como manejar

camión de carga.

= Grado 5º

Requiere de esfuerzo constante todo el tiempo.

2. Esfuerzo Mental y/o Visual

Este subfactor mide la intensidad y frecuencia que se requiere para llevar a cabo las actividades del puesto.

= Grado 1º

Requiere frecuentemente de atención intensa en períodos cortos de tiempo.

= Grado 2º

Requiere muy frecuentemente de atención intensa en períodos cortos de tiempo.

= Grado 3º

Requiere con poca frecuencia de atención intensa en lapsos regulares de tiempo.

= Grado 4º

Requiere muy frecuentemente de atención intensa en períodos regulares de tiempo.

= Grado 5º

Requiere de atención intensa y sostenida de tiempo en actividades tales como planeación.

III. Responsabilidad

1. Supervisión y/o Dirección:

Este subfactor mide el grado de responsabilidad de Supervisión y/o Dirección, que tiene el puesto. La calificación estará dada en función a la responsabilidad directa o indirecta, cantidad y tipo de Supervisión y/o

Dirección y al número de subordinados a los cuales se ejerza.

= Grado 1º

No es responsable de supervisar y/o dirigir personal.

= Grado 2º

Es responsable directo de la supervisión y/o dirección muy frecuente de un subordinado, en cuanto a resultados.

= Grado 3º

Es responsable directo o indirecto, de dos subordinados. Esta puede ser amplia o detallada, muy frecuentemente, en cuanto a resultados, o bien, en cuanto al procedimiento o ambas.

= Grado 4º

Es responsable directo de la supervisión y/o direc-

ción amplia, muy frecuentemente, de cinco subordinados operarios del taller, en cuanto a los procedimientos de trabajo y los resultados.

= Grado 5º

Es responsable directo de la supervisión y/o dirección amplia y muy frecuente de cinco subordinados a nivel Jefatura de Departamento, así como también a la supervisión detallada de la Secretaria.

2. Trato con el Público

Este subfactor mide las consecuencias en perjuicios para la empresa, tales como: pequeños resentimientos, pérdidas pequeñas, importantes significativas, que acarrea un mal trato al público, ya sea consciente o inconscientemente.

= Grado 1º

No requiere trato con el público.

= Grado 2º

Muy frecuentemente, frecuente o poco frecuente, requiere de atención al público (choferes, estibadores, cobradores, recepcionista, cajeros y público en general).

= Grado 3º

Eventualmente, en ausencia del superior inmediato, requiere de atención al público y, un deterioro en el trato, trae como consecuencia importantes pérdidas.

= Grado 4º

Muy frecuentemente requiere de atención al público y un deterioro en el trato, trae como consecuencia, importantes pérdidas.

= Grado 5º

Poco frecuente requiere de atención al público y un deterioro en el trato, trae como consecuencia, significativas pérdidas.

3. Valores y Equipo:

Este subfactor mide los perjuicios en dinero por la pérdida irreparable, es decir, que no sean aprovechables en ningún aspecto, sobre los valores (dinero, inversiones, documentos y equipo; maquinaria, herramienta, equipo de dibujo, materiales y artículos de oficina, etc.) que es responsable.

= Grado 1º

No tiene responsabilidad en valores y equipo.

= Grado 2º

Los daños o pérdidas no son mayores a \$ 5,000

= Grado 3º

Los daños o pérdidas irreparables, no son mayores a \$ 50,000.

= Grado 4º

Los daños o pérdidas irreparables no son mayores a \$ 150,000.

= Grado 5º

Los daños o pérdidas no son mayores a \$ 400,000.

4. Trámites y Procesos:

Este subfactor mide las consecuencias o efectos, en dinero, de los posibles errores o fallas del puesto. La calificación estará dada en función a la frecuencia y monto del error.

= Grado 1º

Errores poco frecuentes, cuyas consecuencias son pequeñas (Menos de \$ 5,000).

= Grado 2º

Errores poco frecuentes, cuyas consecuencias son

medias (Menos de \$ 100,000).

= Grado 3º

Errores eventuales, cuyas consecuencias son importantes o graves (Menos de \$ 400,000).

= Grado 4º

Errores poco frecuentes, cuyas consecuencias son importantes (Menos de \$ 400,000).

= Grado 5º

Errores poco frecuentes, cuyas consecuencias son significativas para la empresa (Menos de \$ 400,000).

IV. Condiciones de Trabajo

1. Aspectos Ambientales:

Este subfactor mide las condiciones ambientales en que se desarrolla el trabajo.

= Grado 1º

Desarrollo el 100% de su trabajo en interiores, con condiciones muy buenas de ventilación e iluminación y temperatura media.

= Grado 2º

Desarrollo el 100% de su trabajo en interiores, con condiciones buenas de ventilación, iluminación y temperatura media.

= Grado 3º

Desarrolla el 80% de su trabajo en condiciones buenas de ventilación, iluminación y temperatura media, pero el 20% lo efectúa con ruido, polvo y humedad regulares.

= Grado 4º

Desarrolla el 80% de su trabajo en interiores con humedad, ventilación e iluminación regular.

= Grado 5º

El 60% o más de su trabajo, lo desarrolla en el exterior, por lo tanto se enfrenta a condiciones climatológicas muy variables, pero son regulares diariamente.

2. Riesgos:

Este subfactor mide los riesgos, su frecuencia y su recuperación, que pueden sufrir los puestos al llevar a cabo sus actividades.

= Grado 1º

No sufre ningún riesgo.

= Grado 2º

Remotamente puede sufrir asaltos que le provoquen lesiones físicas.

= Grado 3º

Puede sufrir accidentes de tránsito, frecuentemente, al trasladarse al domicilio de los clientes.

= Grado 4º

Puede sufrir accidentes de tránsito, frecuentemente, ya que casi todo el día se encuentra manejando el vehículo.

= Grado 5º

Puede sufrir eventualmente, cortaduras de dedos, cuyo período de recuperación es de dos semanas.

Ponderación y asignación de puntos de cada factor y subfactor.

Al realizar la ponderación de los factores y subfactores, se consideran los siguientes aspectos:

- A. Transcendencia de los factores y subfactores en los puestos.
- B. Importancia de dichos factores y subfactores para la empresa.

Cabe hacer mención que el inciso "B", se realizó

mediante la unificación de los criterios de la empresa y del estudio.

Con respecto a la asignación de puntos, a cada subfactor, se empleó la progresión aritmética.

A continuación se mostrará un cuadro en donde se incluyen la ponderación y asignación, en puntos de cada factor y subfactor, considerados en la valuación del puesto; los puntos representan el valor de cada uno de los grados considerados en los subfactores.

TABLA DE FACTORES DE LA VALUACION

FACTORES	SUBFACTORES	GRADOS				
		1º	2º	3º	4º	5º
I HABILIDAD	REQUISITOS DE EDUCACION	5	10	15	20	25
	EXPERIENCIA	20	40	60	80	100
	INICIATIVA	15	30	45	60	75
II ESFUERZO	F I S I C O	4	8	12	16	20
	MENTAL Y/O VISUAL	6	12	18	24	30
III RESPONSABILIDAD	DIRECCION Y/O SUPERVISION	15	30	45	60	75
	TRATO CON EL PUBLICO	12	24	36	48	60
	VALORES Y EQUIPO	8	16	24	32	40
	TRAMITE Y PROCESOS	10	20	30	40	50
IV CONDICIONES DE TRABAJO	ASPECTOS AMBIENTALES	3	6	9	12	15
	RIESGOS	2	4	6	8	10
100%	T O T A L E S	100	200	300	400	500

2. Comparación de los puestos, con la escala diseñada, ordenamiento de los puestos y obtención del valor.

2.1. Comparación de los puestos con la escala diseñada

Se compararon las especificaciones de cada uno de los puestos con la escala, es decir, de acuerdo con la información de la especificación de los puestos subfactor por subfactor, se identificó con las definiciones de los puestos, ubicándolos en un grado determinado, o sea que concuerde la información de cada uno de los subfactores contenidos en la especificación del puesto con las definiciones de los grados de la escala.

Posteriormente, una vez identificado cada uno de los subfactores del puesto, en el grado que le corresponde, se procedió a sumar el valor en puntos de cada uno de los grados y así obtener el valor en puntos de puesto: siguiendo el procedimiento antes descrito se procedió con los demás puestos restantes.

2.2. Obtención del valor monetario de los puestos

Una vez obtenido el valor en puntos de cada uno

de los puestos, se calculó el valor monetario de todos los puestos considerados en la valuación, la cual se realizó de la siguiente forma:

Se consideró el puesto que obtuvo el mayor porcentaje de la valuación, el salario que percibía y el total de puntos considerados en la escala. Se procedió con los datos anteriores a realizar una regla de tres, para obtener el valor monetario propuesto. Ejemplo:

PUESTO	PUNTOS ACUMULADOS EN LA VALUACION	SALARIO ACTUAL	TOTAL DE PUNTOS
Gerente	432	100,000	1,500

Regla de tres:

1,500 P ---- \$ 100,000

432 P ---- X

$$X = \frac{(432)(100,000)}{1,500} = 28,800$$

El valor monetario del puesto de Gerente es de \$ 28,800.

Como se puede observar en el ejemplo anterior, al obtener el valor monetario del Gerente, en función al total de puntos incluidos en la escala, el salario que percibía en ese momento y el número de puntos obtenidos en la valuación de puestos, la resultante del valor momentáneo del puesto de Gerente que es de \$ 28,800, no corresponde a la realidad, ya que su salario actual es de \$ 100,000. por lo que se procedió a realizar el ajuste requerido, de la siguiente forma:

- Los 1,500 puntos incluidos en la escala de valuación, ya no se consideraron, solo 432 puntos, ya que este es el valor más alto obtenido en la valuación.

- Se procedió a realizar una regla de tres con los siguientes datos:

- . 432 puntos (valor más alto en puntos)
- . \$ 100,000. (sueldo más alto que se percibe)
- . 328 puntos (valor en puntos del Jefe de Ventas)

Regla de tres:

432 P' --- \$ 100,000

328 P' --- X

$$X = \frac{(328)(100,000)}{432} = 75,925.92$$

La resultante de la regla de tres, realizada anteriormente, corresponde al valor monetario propuesto del puesto de Jefe de Ventas, que es de \$ 75,925.92. Este resultado se ajusta más a la realidad, ya que su salario actual es de \$ 70,000. De esta forma se procedió a obtener el valor monetario de los demás puntos, tomando como referencia el valor más alto en puntos así como el salario más alto que percibe. Ambos corresponden al puesto de Gerente.

3. ORDENAMIENTO DE LOS PUESTOS

A continuación veremos los dos ordenamientos de puestos que se realizaron, el A y el B.

3.1. Ordenamiento A:

Se efectuó en función de los salarios que se perciben actualmente, es decir, se ordenaron los puestos en forma descendente de arriba hacia abajo; en otras palabras, el puesto que percibe el salario más alto, se ubicó en la parte superior de la lista e inmediatamente abajo el puesto que percibe un salario menor que el primero, pero mayor que los demás y así sucesivamente hasta considerar todos los puestos de la empresa.

<u>P U E S T O</u>	<u>S A L A R I O</u>	<u>PUNTOS OBTENIDOS</u>
Gerente	\$ 100,000.00	432
Contador	75,000.00	356
Jefe de Ventas	70,000.00	328
Jefe de Compras	65,000.00	212
Jefe de Taller	60,000.00	213
Almacenista	50,000.00	235
Aluminero	50,000.00	221
Auxiliar	45,000.00	177
Cajera	45,000.00	203
Secretaria	40,000.00	203
Chofer	30,000.00	160

3.2. Ordenamiento B:

Se realizó en función de los puntos obtenidos por cada uno de los puestos, es decir, el puesto que obtuvo mayor número de puntos, dentro de la valuación, se colocó en la parte superior de la lista e inmediatamente abajo el puesto que obtuvo un número menor de puntos, pero mayor que los demás; así sucesivamente hasta incluir en la lista todos los puestos de la empresa.

<u>P U E S T O</u>	<u>S A L A R I O</u>	<u>PUNTOS OBTENIDOS</u>
Gerente	\$ 100,000.00	432
Contador	82,407.04	356
Jefe de Ventas	75,925.92	328
Jefe de Compras	72,453.70	313
Jefe de Taller	72,222.22	312
Almacenista	54,398.14	235
Aluminero	51,157.40	221
Secretaria	46,990.74	203
Cajera	46,990.74	203
Auxiliar	40,972.22	177
Chofer	37,037.03	160

4. CALCULO Y DETERMINACION DEL CRECIMIENTO RECTILINEO DE LOS SALARIOS

Para el cálculo de las dos rectas correspondientes, una al Ordenamiento A y la otra para el Ordenamiento B, se empleó el modelo de regresión lineal de la forma $Y = a + bx$: obteniendo los estimadores a y b , por medio e los mínimos cuadrados.

4.1. La simbología empleada, fue la siguiente:

- X = Puntos obtenidos por cada uno de los puestos
 Y = Salarios que perciben actualmente cada uno de los puestos o salarios propuestos.
 N = Número total de puestos considerados.
 P^2 = Coeficiente de determinación.

4.2. El sistema de ecuaciones que se empleó fué el siguiente:

$$Y = n a + b x$$

$$XY = a x + b x^2$$

4.3. El procedimiento que se utilizó fue el siguiente:

- Se obtuvieron los elementos necesarios para desarrollar el sistema de ecuaciones anteriormente indicado, para lo cual se elaboró una tabla en la que, en la parte superior, se indicaron los elementos necesarios que consideró el sistema de ecuaciones.

Una vez obtenidos los elementos requeridos, se vaciaron en el sistema de ecuaciones, lo que dió como resultante los valores numéricos de la forma de la regresión lineal; posteriormente se eligieron arbitrariamente los valores de x y x^2 , con la única condición de que x^2 sea mayor que x . Se substituyeron en la ecuación obtenida, es decir, en la forma de la regresión lineal con valores numéricos y se obtuvo el valor de Y y Y_2 ; con estos puntos se trazó la recta, para lo cual, anteriormente, los datos considerados en los Ordenamientos A y B, ya se habían vaciado en dos gráficas, una para cada ordenamiento.

Posteriormente se calculó el coeficiente de determinación que indicó la bondad de ajuste de la regresión con respecto a la nube de puntos, es decir la medida en que los puntos se ajustan a la recta, dicho dato fué impor-

tante ya que sirvió de indicativo para un posible o posible ajuste, dependiendo del resultado.

4.4 Tabla de Valores Obtenidos del Ordenamiento A

X	Y	XY	X ²
432	100,000	43'200,000	186,624
356	75,000	26'700,000	126,736
328	70,000	22'960,000	107,584
312	65,000	20'280,000	97,344
313	60,000	18'780,000	97,969
235	50,000	11'750,000	55,225
221	50,000	11'050,000	48,841
177	45,000	7'965,000	31,329
203	45,000	9'135,000	41,209
203	40,000	8'120,000	41,209
160	35,000	5'600,000	25,600
2940	635,000	185'540,000	859,670

4.5 Tabla de Valores Obtenidos para el Ordenamiento B

X	Y	XY	X^2
432	100,000	43'200,000	186,624
356	82,407.4	29'337,034.4	126,736
328	75,925.92	24'903,701.76	107,584
313	72,433.70	22'678,008.1	97,969
312	72,222.22	22'533,332.6	97,344
235	54,398.14	12'783,562.9	55,225
221	51,157.40	11'305,785.4	48,841
203	46,990.74	9'539,120.22	41,209
203	46,990.74	9'539,120.22	41,209
177	49,972.22	7'252,082.94	31,329
130	37,037.03	5'925,924.8	25,600
2940	680,555.55	198'997,637.4	859,670

4.6. Operaciones efectuadas con las cuales se obtuvieron las rectas correspondientes a los Ordenamientos A y B.

- Operaciones efectuadas para obtener la recta correspondiente al Ordenamiento A:

$$(1) \quad 635,000 = 11 a + 2,940 b$$

$$185,590,000 = 2,940 a + 859,670 b$$

$$(2) \quad -169,718,355 = -2940 a - 785,785.62 b$$

$$\underline{185,540,000 = 2940 a + 859,670 b}$$

$$15,821,645 = 0 + 73,887.38 b$$

$$b = \frac{15,821,645}{73,887.38} = 214.132$$

$$b = 214.132$$

$$(3) \quad 635,000 = 11 a + 2,940 b$$

$$635,000 - 2,940 b = 11 a$$

$$635,000 - 2,940 b = a$$

$$a = \underline{635,000 - 2,940 (214.132)} = 495,656$$

$$(4) \quad Y = 495,656 + 214.132 X$$

- (5) Siendo $x = 200$; se obtuvo el valor y substituyendo este valor en la ecuación anterior de la siguiente forma:

$$Y = 495,656 + 214.132 (200) = 43,322.056$$

- (6) Siendo $X^2 = 267.27$, se obtuvo el valor de Y^2 , substituyendo este valor en la ecuación mencionada en el número 4, de la siguiente forma:

$$Y^2 = 495.656 + 214.132 (267.27) = 57.726.7156$$

- (7) Puntos obtenidos de la recta:

$$\begin{array}{ll} X_1 = 200 & Y_1 = 43,322.056 \\ X_2 = 267.27 & Y_2 = 57,726.7156 \end{array}$$

- (8) Coeficiente de determinación, se obtuvo con la siguiente fórmula:

$$Y^2 = b^2 \frac{X_i^2}{4.2}$$

Para lo cual se substituyó la formula anterior con las siguientes datos:

$$b = 214.132$$

$$X_i^2 = 859.670$$

$$Y_i^2 = 40,225,000.000$$

$$r^2 = (214.132)^2 \frac{(859.670)}{(40,225,000.000)} = 97993$$

- Operaciones efectuadas para obtener la recta correspondiente al Ordenamiento B:

$$(1) \quad 680,555.51 = 11 a + 2940 b$$

$$198,997,673.4 = 2940 a + 859.670 b$$

$$(2) \quad - 181,892,071.2 = 2940 a - 785,773.8 b$$

$$+ 198,997,673.4 = 2940 a + 859,670 b$$

$$17,105.602.2 = 73,896.2 b$$

$$b = \frac{17,105.602.2}{73.896} = 231.482$$

$$(3) \quad 680,555.51 = 11 a + 2940 b$$

$$680,555.51 - 2940 b = 11 a$$

$$\underline{680,555.51 - 2940 b = a}$$

11

$$a = \frac{680,555.51 - 2940 (231.482)}{11} = 0.14272$$

11

$$(4) Y = - 0.14272 + 231.482 X$$

- (5) Siendo $X = 200$; se obtuvo el valor Y , substituyendo este valor en la ecuación obtenida en el inciso 4 de la siguiente forma:

$$\begin{aligned} Y &= 0.14272 + 231.482 (200) \\ &= 46296.257 \end{aligned}$$

- (6) Siendo $X^2 = 267.27$; se obtuvo el valor de Y^2 , substituyendo este valor en la ecuación mencionada en el inciso 4, de la siguiente forma:

$$\begin{aligned} Y^2 &= 0.14272 + 231.482 (267.27) \\ &= 61,868.051 \end{aligned}$$

- (7) Puntos obtenidos de la recta:

$$\begin{array}{ll} X = 200 & Y = 46,296.257 \\ X^2 = 267.27 & Y^2 = 61,868.051 \end{array}$$

- (8) Coeficiente de determinación se obtuvo de la siguiente forma:

$$r^2 = b^2 \frac{(X_i^2)}{Y_i}$$

Para lo cual se substituyó la fórmula anterior con los siguientes datos:

$$b = 231,482$$

$$X^2 = 859,670$$

$$Y^2 = 46,064,273,000$$

$$P^2 = (231,482)^2 \frac{(859,670)}{(46,064,273,000)}$$

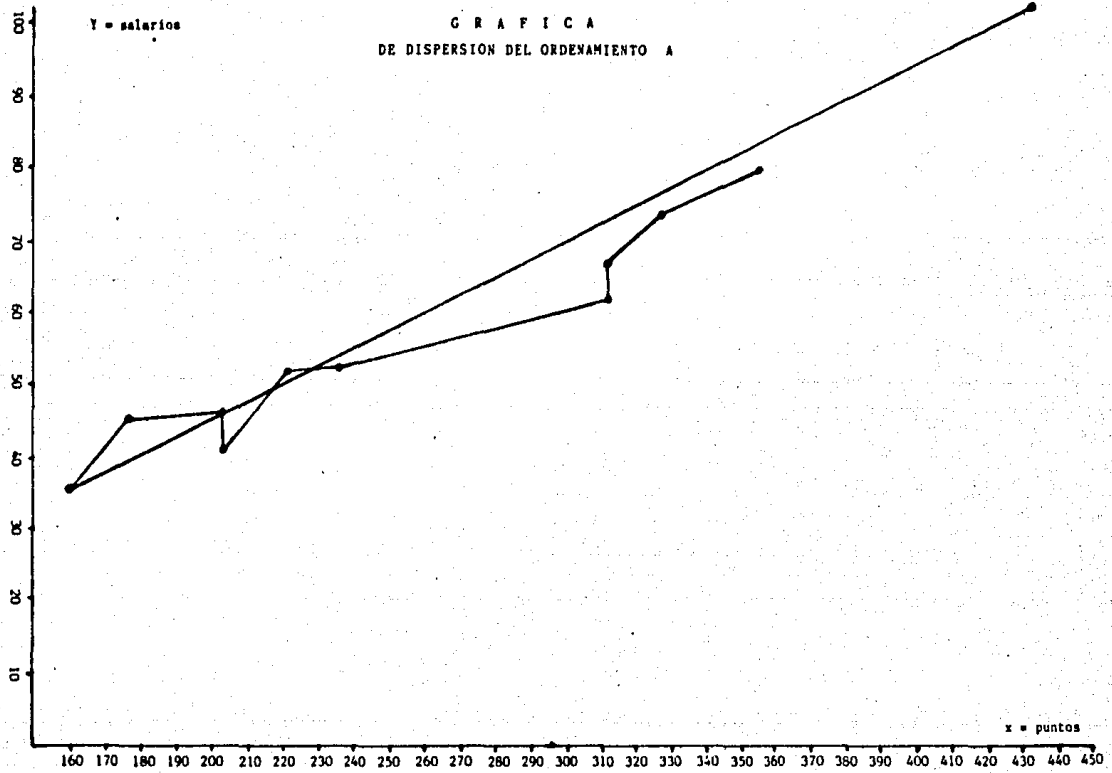
$$= 1$$

5. REPRESENTACION GRAFICA

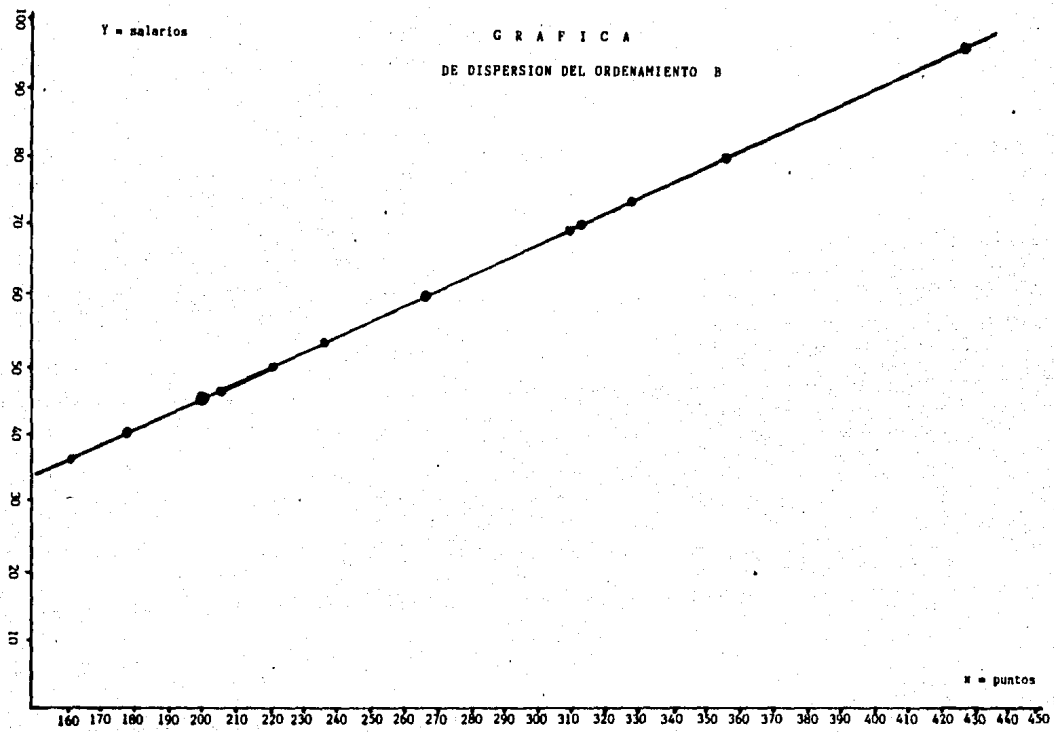
Primeramente se mostraron las gráficas A y B, correspondientes a los Ordenamientos A y B, a continuación, en base a la representación gráfica, se efectuó el análisis de cada una de las gráficas; posteriormente se hizo una comparación entre ambas, señalando las diferencias existentes entre ellas.

Y = salarios

GRAFICA DE DISPERSION DEL ORDENAMIENTO A



x = puntos



5.1. Análisis de la Gráfica A

En la gráfica se observó que la forma de la relación entre los puntos, es recta, lo cual sirvió como indicativo para emplear como modelo de regresión $Y = a + bx$.

La ubicación de todos en la mayoría de los casos, se encuentra arriba de la recta, exceptuando los puntos correspondientes al Gerente y al Chofer, es decir que la variable Y (sueldos), con respecto a la variable X (puntos que representan el lugar que ocupa el puesto dentro de la valuación), no se encuentran en su totalidad correlacionados, como lo demostró el cálculo del coeficiente de correlación que es de 97, en otras palabras, al no coincidir los puntos en la línea de regresión, dichos sueldos no son los proporcionales y equitativos.

5.2. Análisis de la Gráfica B

En la gráfica se observó que la forma de la relación entre los puntos, es recta, lo cual sirvió como indicativo para emplear como modelo de regresión $Y = a + bx$.

La ubicación de todos los puntos coincidieron

con la recta de regresión, es decir que, la variable Y (sueldos) respecto a la variable X (puntos que ocupa el puesto dentro de la valuación), se encuentran en su totalidad correlacionados, como lo demostró en el cálculo del coeficiente de correlación que es 1; en otras palabras, al coincidir los puntos en la línea de regresión, dichos sueldos son proporcionales y equitativos.

5.3. Comparación de las gráficas A y B

Al compararse las dos gráficas, se observa que en la gráfica A, existe dispersión, es decir, que la mayoría de puntos no se ajustaron a la línea de regresión, como lo indicó el coeficiente de determinación que es de .97 y que midió la bondad de ajuste entre los puntos y la recta, o sea, que el porcentaje antes mencionado, es la distancia que existe entre las dos variables X y Y, demostrando que hay cierto grado de asociación, como lo señaló el coeficiente, para que exista una proporción y equitatividad entre los sueldos.

Con respecto a la gráfica B, se encontró que todos los puntos coincidían en la recta de regresión, es decir, no existió dispersión como en la gráfica A, por lo tanto,

dichos sueldos no son proporcionales ni equitativos.

6. HOJAS DE VALUACION

Una vez concluidas las calificaciones de los puestos, éstas se registraron en hojas de valuación, las que a continuación se muestran, una por cada puesto:

190
HOJA DE VALUACION

TITULO DEL PUESTO: GERENTE		VALUACION DEL PUESTO:	
EMPRESA:		FECHA DE ANALISIS:	
DEPARTAMENTO: GERENCIA		FECHA DE VALUACION: 4 de enero de 1985	
ANALISTA: JOSE LUIS MORGADO PEREZ		Vo. Vo.	
<p>Descripción Genérica:</p> <p>Es responsable de los resultados de la empresa ante el Consejo de Administración, para lo cual planea, organiza, dirige y controla las actividades de la empresa, ayudándose de los Jefes de Departamento y del Contador. Selecciona y contrata a los empleados de la empresa, interviene en negociaciones con proveedores y clientes importantes para la empresa.</p>			
FACTORES	SUBFACTORES	GRADOS	PUNTOS
I HABILIDAD	REQUISITOS EDUCACIONALES	5º	25
	EXPERIENCIA	5º	100
	INICIATIVA	5º	75
II ESFUERZO	ESFUERZO FISICO	1º	4
	ESFUERZO MENTAL	5º	30
III RESPONSABILIDAD	DIRECCION Y/O SUPERVISION	5º	75
	TRATO CON EL PUBLICO	5º	60
	VALORES Y EQUIPO	1º	8
	TRAMITES Y PROCESOS	5º	50
IV CONDICIONES DE TRABAJO	ASPECTOS AMBIENTALES	1º	3
	RIESGOS	1º	2
PUNTUACION FINAL			432
SALARIO ACTUAL: \$ 100,000,00		SALARIO PROPUESTO: 100,000,00	
VALUADO POR:			
REVISADO POR: LIC. ALEJANDRO MARTINEZ Y LOPEZ			

191
HOJA DE VALUACION

TITULO DEL PUESTO: CONTADOR	VALUACION DEL PUESTO:		
EMPRESA:	FECHA DE ANALISIS:		
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD	FECHA DE VALUACION: 4 de enero de 195		
ANALISTA: JOSE LUIZ MORGADO PEREZ	Vo. No.		
<p>Descripción Genérica:</p> <p>Supervisa al Auxiliar de Contabilidad en la elaboración de pólizas, facturas y nóminas, así como también a la Caja, en los reportes diarios del movimiento de Caja.</p> <p>Elabora la hoja de trabajo y los Estados Financieros, así como las Declaraciones de los diversos impuestos, cuando los fije la Ley.</p>			
FACTORES	SUBFACTORES	GRADOS	PUNTOS
I HABILIDAD	REQUISITOS EDUCACIONALES	5º	25
	EXPERIENCIA	4º	40
	INICIATIVA	4º	60
II ESFUERZO	ESFUERZO FISICO	1º	4
	ESFUERZO MENTAL	3º	18
III RESPONSABILIDAD	DIRECCION Y/O SUPERVISION	3º	45
	TRATO CON EL PUBLICO	3º	36
	VALORES Y EQUIPO	5º	40
	TRAMITES Y PROCESOS	4º	40
IV CONDICIONES DE TRABAJO	ASPECTOS AMBIENTALES	2º	6
	RIESGOS	1º	2
PUNTUACION FINAL			356
SALARIO ACTUAL: \$ 75,000.00		SALARIO PROPUUESTO: \$ 82,407.04	
VALUADO POR:			
REVISADO POR: LIC. ALEJANDRO MARTINEZ Y LOPEZ			

192
HOJA DE VALUACION

TITULO DEL PUESTO: JEFE O ENCARGADO DE VENTAS		VALUACION DEL PUESTO:	
EMPRESA:		FECHA DE ANALISIS:	
DEPARTAMENTO: VENTAS		FECHA DE VALUACION: 4 de enero de 1985	
ANALISTA: JOSE LUIS MORGADO PEREZ		Vo. Ho.	
<p>Descripción Genérica:</p> <p>Efectúa las ventas de los productos que fabrica la empresa, para lo cual realiza visitas personales a clientes, determina sus necesidades, elabora diseños de cancelas, integra cotizaciones y calcula el porcentaje de utilidad para obtener el precio de venta.</p> <p>Elabora el contrato para formalizar el pacto con el cliente y verifica el avance de las órdenes de trabajo.</p>			
FACTORES	SUBFACTORES	GRADOS	PUNTOS
I HABILIDAD	REQUISITOS EDUCACIONALES	4º	20
	EXPERIENCIA	4º	60
	INICIATIVA	4º	60
II ESFUERZO	ESFUERZO FISICO	2º	8
	ESFUERZO MENTAL	2º	12
III RESPONSABILIDAD	DIRECCION Y/O supervisión	1º	15
	TRATO CON EL PUBLICO	4º	48
	VALORES Y EQUIPO	3º	24
	TRAMITES Y PROCESOS	4º	40
IV CONDICIONES DE TRABAJO	ASPECTOS AMBIENTALES	5º	15
	RISGOS	3º	6
PUNTUACION FINAL			328
SALARIO ACTUAL: \$ 70,000.00		SALARIO PROPIUESTO: \$ 75,925.92	
VALUADO POR:			
REVISADO POR: LIC. ALEJANDRO MARTINEZ Y LOPEZ			

193
HOJA DE VALUACION

TITULO DEL PUESTO: JEFE DE COMPRAS	VALUACION DEL PUESTO:
EMPRESA:	FECHA DE ANALISIS:
DEPARTAMENTO: COMPRAS	FECHA DE VALUACION: 4 de enero de 1985
ANALISTA: JOSE LUIS MORGADO PEREZ	Vo. Bo.

Descripción Genérica:

Efectúa las compras de materia prima y artículos diversos de la empresa, en base a las órdenes recibidas, las que separa por orden de importancia; realiza las cotizaciones de las diversas órdenes de compra en cuestión, consultando las listas de precio, confirma las cotizaciones por teléfono, elabora el concentrado para comprar y elegir al proveedor; finca el período.

También realiza cotizaciones preliminares para que ventas las integre en el precio de venta.

FACTORES	SUBFACTORES	GRADOS	PUNTOS
I HABILIDAD	REQUISITOS EDUCACIONALES	4º	20
	EXPERIENCIA	4º	40
	INICIATIVA	3º	45
II ESFUERZO	ESFUERZO FISICO	1º	4
	ESFUERZO MENTAL	1º	6
III RESPONSABILIDAD	DIRECCION Y/O SUPERVISION	3º	45
	TRATO CON EL PUBLICO	4º	40
	VALORES Y FINITO	2º	16
	TRAMITES Y PROCESOS	4º	40
IV CONDICIONES DE TRABAJO	ASPECTOS AMBIENTALES	2º	6
	RIESGOS	1º	2
PUNTUACION FINAL			312
SALARIO ACTUAL: \$ 65,000.00		SALARIO PROPUESTO: \$ 72,453.70	
VALUADO POR:			
REVISADO POR: LIC. ALEJANDRO MARTINEZ Y LOPEZ			

194
HOJA DE VALUACION

TITULO DEL PUESTO: JEFE DEL TALLER		VALUACION DEL PUESTO:	
EMPRESA:		FECHA DE ANALISIS:	
DEPARTAMENTO: TALLER		FECHA DE VALUACION: 4 de enero de 1985	
ANALISTA: JOSE LUIS MORGADO PEREZ		Vo. Bo.	
<p>Descripción Genérica:</p> <p>Se encarga de que las órdenes de trabajo se lleven a cabo de acuerdo a lo programado y con los requisitos de calidad y diseño requeridos, programando las órdenes de trabajo, realiza los despieces del diseño y distribuye las cargas diarias de trabajo y contata a los alumineros.</p> <p>Ejemplara instrucciones de trabajo diarias, supervisa las labores y revisa el avance de las órdenes de trabajo.</p> <p>Da instrucciones para que los alumineros entreguen la mercancía terminada al almacenista y la coloquen.</p>			
FACTORES	SUBFACTORES	GRADOS	PUNTOS
I HABILIDAD	REQUISITOS EDUCACIONALES	3º	15
	EXPERIENCIA	4º	60
	INICIATIVA	3º	45
II ESFUERZO	ESFUERZO FISICO	3º	12
	ESFUERZO MENTAL	1º	6
III RESPONSABILIDAD	DIRECCION Y/O SUPERVISION	4º	60
	TRATO CON EL PUBLICO	1º	12
	VALORES Y EQUIPO	4º	32
	TRAMITES Y PROCESOS	4º	40
IV CONDICIONES DE TRABAJO	ASPECTOS AMBIENTALES	3º	9
	RIESGOS	1º	2
PUNTUACION FINAL			313
SALARIO ACTUAL: \$ 60,000.00		SALARIO PROPUESTO: \$ 72,222.22	
VALIADO POR:			
REVISADO POR: LIC. ALEJANDRO MARTINEZ Y LOPEZ.			

195
HOJA DE VALUACION

TITULO DEL PUESTO: ALMACENISTA	VALUACION DEL PUESTO:		
EMPRESA:	FECHA DE ANALISIS:		
DEPARTAMENTO: COMPRAS	FECHA DE VALUACION: 4 de enero de 1985		
ANALISTA: JOSE LUIS MORGADO PEREZ	Vo. No.		
<p>Descripción Genérica:</p> <p>Recibe la mercancía, confrontando la revisión del proveedor con la orden de compra; lleva control de entregas parciales, verifica la cantidad de materia prima recibida, inspecciona la calidad y mide los perfiles de aluminio; mecanografía las notas de entrada y vacía en el kardex. Determina la colocación del material y da instrucciones al estibador para que coloque la mercancía, así como también recibe el producto terminado para su embarque.</p> <p>Entrega la mercancía solicitada, recibiendo vales o solicitudes, los separa y obtiene del kardex información sobre la existencia de la mercancía estipulada.</p>			
FACTORES	SUBFACTORES	GRADOS	PUNTOS
I HABILIDAD	REQUISITOS EDUCACIONALES	2º	10
	EXPERIENCIA	3º	60
	INICIATIVA	2º	30
II ESFUERZO	ESFUERZO FISICO	1º	4
	ESFUERZO MENTAL	2º	12
III RESPONSABILIDAD	DIRECCION Y/O SUPERVISION	2º	30
	TRATO CON EL PUBLICO	2º	24
	VALORES Y EQUIPO	3º	24
	TRAMITES Y PROCESOS	3º	30
IV CONDICIONES DE TRABAJO	ASPECTOS AMBIENTALES	3º	9
	RISGOS	1º	2
PUNTUACION FINAL			235'
SALARIO ACTUAL: \$ 50,000.00		SALARIO PROPUESTO: \$ 54,398.14	
VALUADO POR:			
REVISADO POR: LIC. ALEJANDRO MARTINEZ Y LOPEZ			

196
HOJA DE VALUACION

TITULO DEL PUESTO: ALUMINERO		VALUACION DEL PUESTO:		
EMPRESA:		FECHA DE ANALISIS:		
DEPARTAMENTO: TALLER		FECHA DE VALUACION: 4 de enero de 1985		
ANALISTA: JOSE LUIS MORGADO PEREZ		Vo. Ró.		
<p>Descripción Genérica:</p> <p>Bajo las órdenes del Jefe de Taller lleva a cabo los órdenes de trabajo, midiendo y cortando los perfiles de aluminio, perfora en los lugares marcados y coloca los herrajes.</p> <p>Entrega la mercancía al almacenista, carga y descarga la mercancía terminada, de la camioneta y verifica y coloca los cancelos en los lugares indicados, posteriormente aplica sellador en la parte externa.</p>				
FUNCIONES		SUBFACTORES	GRADOS	PUNTOS
I HABILIDAD	REQUISITOS EDUCACIONALES	1º	5	
	EXPERIENCIA	1º	60	
	INICIATIVA	1º	15	
II ESFUERZO	ESFUERZO FISICO	5º	20	
	ESFUERZO MENTAL	4º	24	
III RESPONSABILIDAD	DIRECCION Y/O SUPERVISION	1º	15	
	TRATO CON EL PUBLICO	2º	24	
	VALORES Y EQUIPO	2º	16	
	TRAMITES Y PROCESOS	2º	20	
IV CONDICIONES DE TRABAJO	ASPECTOS AMBIENTALES	4º	12	
	RIESGOS	5º	10	
PONTUACION FINAL			221	
SALARIO ACTUAL: \$ 50,000.00		SALARIO PROPUESTO: \$ 51,157.40		
VALUADO POR:				
REVISADO POR: LIC. ALEJANDRO MARTINEZ Y LOPEZ				

197
HOJA DE VALUACION

TITULO DEL PUESTO: AUXILIAR DE CONTABILIDAD		VALUACION DEL PUESTO:	
EMPRESA:		FECHA DE ANALISIS:	
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD		FECHA DE VALUACION: 4 de enero de 1985	
ANALISTA: JOSE LUIS MORGADO PEREZ		Vo. Ro.	
<p>Descripción Genérica:</p> <p>Bajo las órdenes del Contador, elabora y mecanografía pólizas, reportes de situación bancaria, facturas, nóminas, registra pólizas en el Libro Diario, efectúa paseos del Libro Diario al Libro Mayor, separa pólizas y lleva el archivo de las mismas.</p>			
FACTORES	SURFACTORES	GRADOS	PUNTOS
I HABILIDAD	REQUISITOS EDUCACIONALES	2º	10
	EXPERIENCIA	1º	60
	INICIATIVA	2º	30
II ESFUERZO	ESFUERZO FISICO	1º	4
	ESFUERZO MENTAL	2º	12
III RESPONSABILIDAD	DIRECCION Y/O SUPERVISION	1º	15
	TRATO CON EL PUBLICO	1º	12
	VALORES Y EQUIPO	2º	16
	TRAMITES Y PROCESOS	1º	10
IV CONDICIONES DE TRABAJO	ASPECTOS AMBIENTALES	2º	6
	RIESGOS	1º	2
PUNTAJACION FINAL			117
SALARIO ACTUAL: \$ 45,000.00		SALARIO PROPUESTO: \$ 40,972.22	
VALUADO POR:			
REVISADO POR: LIC. ALEJANDRO MARTINEZ Y LOPEZ			

198
HOJA DE VALUACION

TITULO DEL PUESTO: CAJERA		VALUACION DEL PUESTO:	
EMPRESA:		FECHA DE ANÁLISIS:	
DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD		FECHA DE VALUACION: 4 de enero de 1985	
ANALISTA: JOSE LUIS MORGADO PEREZ		Vo. Bo.	
<p>Descripción Genérica:</p> <p>Efectúa pago a proveedores y nómina, elabora y mecanografía los cheques correspondientes, junto con los respectivos recibos, para entregarlos a las personas que muestren su contrarecibo o bien a los trabajadores y empleados de la empresa. Elabora las fichas de depósito y retiro bancarios, rescata valores de gastos, lleva el control de comprobantes pagados y cobrados. Recibe facturas a revisión, determina multas bancarias, elabora y mecanografía reportes diarios de situación bancaria, comprobantes recibidos y saldos de caja chica.</p>			
FACTORES	SUBFACTORES	GRADOS	PUNTOS
I HABILIDAD	REQUISITOS EDUCACIONALES	2º	10
	EXPERIENCIA	2º	40
	INICIATIVA	2º	30
II ESFUERZO	ESFUERZO FISICO	2º	8
	ESFUERZO MENTAL	2º	12
III RESPONSABILIDAD	DIRECCION Y/O SUPERVISION	1º	15
	TRATO CON EL PUBLICO	2º	24
	VALORES Y EQUIPO	3º	24
	TRAMITES Y PROCESOS	3º	24
IV CONDICIONES DE TRABAJO	ASPECTOS AMBIENTALES	2º	6
	RIESGOS	2º	4
PUNTUACION FINAL			203
SALARIO ACTUAL: \$ 45,000.00		SALARIO PROPUUESTO: \$ 46,990.74	
VALUADO POR:			
REVISADO POR: LIC. ALEJANDRO MARTINEZ Y LOPEZ			

TITULO DEL PUESTO: SECRETARIA		VALUACION DEL PUESTO:	
EMPRESA:		FECHA DE ANALISIS:	
DEPARTAMENTO: GERENCIA		FECHA DE VALUACION: 4 de enero de 1985	
ANALISTA: JOSE LUIS MORGADO PEREZ		Vo. Bo.	
<p>Descripción Genérica:</p> <p>Se encarga de ayudar en el trabajo del Gerente, recogiendo la correspondencia del buzón para entregarla al Gerente, a los departamentos destinatarios; la correspondencia revisada la entrega para su contestación; toma dictado en taquígrafía, realiza las transcripciones mecanográficas de cartas, memorándums y circulares; da indicación al chofer para que deposite la correspondencia y controla el archivo.</p> <p>Concierta citas para su Jefe, proporciona a este y al público, la información requerida, atiende las visitas, canalizándolas al Departamento correspondiente.</p>			
FACTORES	SUBFACTORES	GRADOS	PUNTOS
I HABILIDAD	REQUISITOS EDUCACIONALES	2º	10
	EXPERIENCIA	2º	40
	INICIATIVA	2º	30
II ESFUERZO	ESFUERZO FISICO	2º	8
	ESFUERZO MENTAL	2º	12
III RESPONSABILIDAD	DIRECCION Y/O SUPERVISION	1º	15
	TRATO CON EL PUBLICO	2º	24
	VALORES Y EQUIPO	3º	24
	TRAMITES Y PROCESOS	3º	30
IV CONDICIONES DE TRABAJO	ASPECTOS AMBIENTALES	2º	6
	RIESGOS	2º	4
PUNTUACION FINAL			203
SALARIO ACTUAL: \$ 40,000.00		SALARIO PROPUESTO: \$ 46,990.74	
VALUADO POR:			
REVISADO POR: LIC. ALEJANDRO MARTINEZ Y LOPEZ			

TITULO DEL PUESTO: CHOFER		VALUACION DEL PUESTO:	
EMPRESA:		FECHA DE ANALISIS:	
DEPARTAMENTO: COMPRAS		FECHA DE VALUACION: 4 de enero de 1985	
ANALISTA: JOSE LUIS MORGADO PEREZ		Vo. Bo.	
<p>Descripción Genérica:</p> <p>Transporta el producto terminado, personal, correo y mensajes a su lugar de destino, verificando niveles de líquidos de la camioneta, así como las cuerdas para realizar los amarres necesarios y sujetar la mercancía. Elabora vales de gasolina, aceite y mantenimiento, los que canjea por dinero en efectivo.</p> <p>Verifica si las relaciones de mercancía o valores que le entregan para su destino final, están correctas. Cuida y lleva físicamente la camioneta para que le hagan el mantenimiento correspondiente.</p>			
FACTORES	SUBFACTORES	GRADOS	PUNTOS
I HABILIDAD	REQUISITOS EDUCACIONALES	1º	5
	EXPERIENCIA	1º	20
	INICIATIVA	1º	15
II ESFUERZO	ESFUERZO FISICO	4º	16
	ESFUERZO MENTAL	4º	24
III RESPONSABILIDAD	DIRECCION Y/O SUPERVISION	1º	15
	TRATO CON EL PUBLICO	2º	24
	VALORES Y EQUIPO	1º	8
	TRAMITES Y PROCESOS	1º	10
IV CONDICIONES DE TRABAJO	ASPECTOS AMBIENTALES	5º	15
	RIESGOS	4º	8
PUNTUACION FINAL.			160
SALARIO ACTUAL: \$ 35,000.00		SALARIO PROPUUESTO: 37,037.03	
VALUADO POR:			
REVISADO POR: LIC. ALEJANDRO MARTINEZ Y LOPEZ.			

D. LA ELABORACION DEL INFORME

A continuación veremos los pasos a seguir para la elaboración del Informe.

1. Metodología

Se optó por el cuestionario, como la técnica de recopilación de información de análisis del puesto y el método por puntos, porque ambos se ajustaron a las necesidades de la empresa, como ya se comentó en el Inciso B de este capítulo.

Primeramente se diseñó el cuestionario para la recopilación de la información, en función al qué, cómo y para qué, se realizan las actividades del puesto, así como también los insumos o factores que cubren todos los puntos. Así pues, se unificó el criterio de la empresa con el estudio y se aplicó el cuestionario a los empleados en forma descendente, es decir, del puesto más alto jerárquicamente, al puesto más bajo; al finalizar su llenado, se rectificó o ratificó la información obtenida, con el jefe inmediato superior y se procedió, en algunos casos, a finalizar las modificaciones pertinentes.

Una vez recopilada la información de los cuestionarios, se procedió a realizar las descripciones y especificaciones correspondientes a cada uno de los puestos.

Se estudiaron las especificaciones de cada uno de los puestos para determinar la medida de cada Factor de cada puesto, se encuentra y así, de esta forma, se determinó el número de grados necesarios para definir los puestos por cada subfactor, definiéndose posteriormente.

La ponderación del valor relativo de los factores y subfactores, considerados en la valoración, se realizó unificando criterios de la empresa con el del estudio, para después asignar los puntos a cada subfactor, por medio de una progresión aritmética.

Se compararon subfactor por subfactor de cada uno de los puestos, con la escala de calificación diseñada a fin de identificar a cada grado correspondiente a cada subfactor y registrarlo en una hoja de calificación; se sumaron los puntos asignados a cada grado de cada subfactor y de esta forma se adquirió el valor en puntos de cada puesto.

A continuación se calculó el valor monetario de

los puestos considerando como diferencia el número mayor de puntos obtenidos por el puesto, el salario que percibía y el número de puntos obtenidos por los demás puestos, aplicando una regla de tres. Se hicieron dos ordenamientos de puestos, uno en función a los sueldos percibidos en ese momento y el otro en función a los puntos obtenidos en la valuación; con cada uno de los ordenamientos se calculó la tendencia rectilínea de los salarios, para lo que se obtuvo una recta por el método de los mínimos cuadrados que pasó equidistante entre los diversos puntos que representaron la ubicación de los salarios; se calculó la correlación en ambos ordenamientos, se graficaron estos ordenamientos, trazando dos rectas, una para cada ordenamiento y ambas pasaron equidistantes entre los diversos puntos.

II. Alcance y Limitaciones

Para poder valorar cada uno de los puestos, con una escala adecuada, se analizaron los siguientes aspectos:

- I. Habilidad
- Requisitos Educativos
- Experiencia
- Iniciativa

II. Esfuerzo	Esfuerzo Físico
	Esfuerzo Mental
III. Responsabilidad	Dirección y/o
	Supervisión
	Trato con el Público
	Valores y Equipo
	Trámites y Procesos
IV. Condiciones de Trabajo	Aspectos Ambientales Riesgos

Se realizaron descripciones y valorizaciones de cada uno de los puestos que integran los recursos humanos de la empresa.

La principal limitación fué el juicio subjetivo en la contestación de las preguntas del cuestionario, la que se subsanó al rectificar o ratificar la información con el Jefe inmediato superior.

III. **Apreciación de los Salarios**

Al analizar la gráfica de los sueldos que se per-

cibían en la empresa, se observó que los puntos de ubicación de los salarios se encontraban arriba y abajo de la recta, por lo que dichos sueldos no son proporcionales ni equitativos.

Con respecto a los sueldos propuestos se observó que los puntos que muestran la ubicación, se encontraron en línea recta, ya que su coeficiente de determinación es uno, por lo tanto mantienen una proporcionalidad y equitatividad.

Al compararse ambos ordenamientos se observó que todos los sueldos no tienen una remuneración equitativa en función a la exigencia y deberes del puesto, ya que existen diferencias en valores monetarios entre el salario vigente y el propuesto, existe dispersión en la gráfica del Ordenamiento A, cuya correlación es de .97 y en la gráfica B es de correlación 1, que es la propuesta ideal de los salarios.

IV. Otras Apreciaciones

Al realizar las descripciones de los puestos, se observaron los siguientes aspectos:

- En la mayoría de los puestos existe una mala distribución de las cargas de trabajo, ya que hay una sobre carga de trabajo en períodos regulares de tiempo, cada 15 días o cada 6 meses.

- El Gerente recibe diariamente información de todas las áreas de la empresa, por medio de reportes, los cuales contienen exceso de información por contener más datos de los solicitados.

- A nivel Jefatura, existen actividades no inherentes al puesto, tales como transcripciones mecanográficas, llevar archivo y realizar llamadas telefónicas; estas actividades restan tiempo a las labores normales inherentes al puesto.

Al realizar las especificaciones de los puestos, se detectaron los siguientes aspectos:

. Las políticas de la empresa no están actualizadas y no contemplan la mayoría de las situaciones o circunstancias con que se enfrentan los puestos que integran todos los niveles.

. A pesar de que los Jefes se encuentran en el mismo nivel, su capacidad para resolver diversos asuntos, sin la intervención de la Gerencia, es diversa.

. La responsabilidad de Dirección y/o Supervisión del Jefe de Taller, no se encuentra bien definida, ya que el personal que tiene bajo sus órdenes, es eventual; con respecto a los demás puestos, tienen bajo su responsabilidad el dirigir y supervisar personal, existiendo una frecuencia muy alta en esta actividad.

. La responsabilidad en valores y equipo, en algunos puestos tales como el de Chofer, Cajera y Secretaria, no contemplan determinadas circunstancias, por ejemplo, la cajera elabora las fichas bancarias de retiro de fondos en efectivo y se las entrega al chofer para que éste retire el dinero. En este caso no se define quién es el responsable del dinero.

V. Recomendaciones

- Realizar el ajuste requerido en el puesto auxiliar del Contador, ya que de acuerdo a la valuación de puestos efectuada, este debería percibir una cantidad menor

de sueldo que la que actualmente percibe; dicho ajuste se puede realizar cuando la empresa decida incrementar el sueldo o salario del personal, reduciendo gradual y proporcionalmente el porcentaje de incremento en relación con el porcentaje incrementado de los demás puestos, hasta que se obtenga el nivel deseado.

- Realizar un estudio de actualización de políticas para que cubran la mayoría de las situaciones o circunstancias con que se enfrentan los puestos que integran la empresa a todos los niveles.

- Revisar las políticas cada seis meses o bien cada año, como mínimo.

- Realizar un estudio sobre planeación de la distribución de cargas de trabajo que traiga consigo una mejor distribución de éstas.

- Efectuar un rediseño de las formas empleadas en la comunicación formal, para que éstas solamente contemplan la información requerida.

E) METODOLOGIA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la pequeña empresa, debido a la crisis económica por la que atravieza el país, le es difícil adoptar un sistema de análisis y valuación de puestos que le proporcione una base objetiva para la remuneración equitativa de los recursos humanos.

Normalmente en estas organizaciones las funciones de la administración de recursos humanos las desempeñan los contadores debido a su conocimiento acerca de elaboración de nóminas, impuestos, IMSS e Infonavit, ya que no pueden contratar un especialista para desarrollar dicha función, debido a la escases de recursos por lo que atraviezan dicha empresa; este es el problema en el que se encuentra enmarcado esta pequeña empresa cuyo giro es la fabricación y venta de cancelas de aluminio, objeto del presente estudio.

2. HIPOTESIS

- El empleo de métodos no sistematizados para

determinar la importancia relativa de los puestos traen como consecuencia que puestos con el mismo nivel de dificultad de desempeño, responsabilidad y condiciones no sean retribuidas con los mismos salarios (quiebres decedentes o acedentes)

- La selección de un método de análisis y valuación de puestos estara dada en función a las necesidades internas de esta pequeña empresa y al medio ambiente externo.

- El método de cuestionario para la recopilación de información para el análisis de puestos en el más viable para su aplicación en esta pequeña empresa.

- El método de valuación de puestos por puntos es el más viable para su aplicación en esta pequeña empresa.

- Por medio de las descripciones de puestos ademas de mostrar las actividades que desempeñan los puestos y sus requerimientos, se pueden detectar anomalias organizacionales (encadenamiento de funciones, políticas obsoletas, exceso de cargas de trabajo etc).

3. PLANEACION DE LA INVESTIGACION

- Determinación de los requerimientos de información.

- Determinación de las fuentes de información

- Determinación de los recursos necesarios para la investigación.

- Programa de actividades

4. RECOPIACION DE DATOS

- Marco teórico

. Este se construyo recopilando la información que responde a las preguntas ¿qué?, ¿cómo? y ¿para qué?; consideradas dentro del elemento de planeación del proceso administrativo.

¿Qué?

El objetivo del seminario, es proporcionar una serie de herramientas que le permitan a una pequeña empresa que se dedica a la fabricación y venta de cancelas de aluminio obtener una base objetiva para la remuneración equitativa de su personal.

¿Cómo?

A través de conocer, exponer, analizar las técnicas de análisis y métodos de valuación de puesto.

¿Para qué?

Proporcionar una base objetiva para la administración de sueldos y salarios.

- Caso práctico o aplicación.

. Universo.-

Son todos los puestos que integran la organización

de esta pequeña empresa cuyo giro es la fabricación y venta de cancelas de aluminio.

. Muestra.-

Debido a que el universo es pequeño, este es considerado como muestra representativa.

- Análisis de las ventajas y desventajas que presentan los métodos de análisis y valuación de puestos y a las necesidades de esta pequeña empresa.

. Diseño de las formas empleadas, para la recopilación de la información, descripción de puestos.

. Aplicación del cuestionario a todos los puestos de la empresa.

. Interpretación del cuestionario.

. Elaboración de la descripción de puestos de la empresa.

(valuación de puestos)

- . Construcción de la escala.
- Definición de los factores
- Determinación y definición de los grados de cada factor.
- Determinación del valor relativo de los factores
- Asignación de los valores en puntos por cada factor.
- . Calificación.

5. PROCESAMIENTO DE DATOS

- . Fichas bibliograficas
- . Hojas de valuación.

6. EXPLICACION E INTERPRETACION

- . Representación gráfica.
- . Elaboración del informe.

7. COMUNICACION Y SOLUCION

- . Ventajas y beneficios.
- . Operación y mantenimiento del sistema propuesto.
- . Conclusiones

CAPITULO IV
INTERPRETACION

CAPITULO IV

INTERPRETACION

A. VENTAJAS Y BENEFICIOS

1. Ventajas

1.1 Proporciona información acerca de las actividades que realiza, cómo las lleva a cabo y para qué las desempeña al puesto.

1.2 Determina los insumos o requerimientos necesarios para ejecutar el puesto.

1.3 Proporciona el valor relativo de cada uno de los puestos.

2. Beneficios

2.1 Una mejor selección, al proporcionarle las características o insumos de cada uno de los puestos que deben poseer los candidatos.

2.2 Una mejor capacitación de los trabajadores

y empleados, al especificarse los conocimientos y habilidades que requiere el puesto.

2.3 Disminución de los conflictos entre los empleados, al delimitar las actividades y responsabilidades de cada uno de los puestos.

2.4 Mejores programas de seguridad al proporcionarle información suficiente acerca de los riesgos que puede sufrir el trabajador al desarrollar el trabajo.

2.5 Mejor supervisión al proporcionarle descripciones y especificaciones de los puestos que se encuentran bajo su mando, facilitándole la supervisión.

2.6 Una mejor administración de sueldos y salarios al proporcionarle el valor relativo de cada uno de los puestos de la organización.

2.7 Una mejor calificación de méritos al proporcionarle un marco de referencia en la medición, es decir, un punto de referencia que es el deber ser con lo que se está haciendo en el puesto.

2.8 Sirve de base esencial para el establecimiento de un manual de organización al proporcionarle la información necesaria.

2.9 Mejores métodos al proporcionarle, con precisión, el desarrollo de las operaciones actuales, con el objeto de analizar métodos más adecuados para simplificar los actuales.

B. OPERACION Y MANTENIMIENTO DEL SISTEMA

1. Diagnóstico
2. Consentimiento de la alta gerencia
3. Determinación del tipo de organización
4. Determinación de los departamentos o áreas de organización a los cuales se van a incluir en la valuación de puestos.
5. Determinación del tipo y categoría de los puestos
6. Determinación de los puestos tipo
7. Determinación de la información que requiere el sistema
8. Análisis de las ventajas y desventajas que presentan cada uno de los métodos de análisis

y valuación de puestos

9. Selección del método de análisis y valuación de puestos
10. Diseño de las formas empleadas para la recopilación de información, descripción de puestos y valuación de puestos
11. Determinación del personal encargado del análisis y valuación de puestos
12. Determinación de los recursos que daran la información
13. Preparación de los analistas
14. Aplicación del cuestionario
15. Interpretación del cuestionario por parte del analista
16. Elaboración de la descripción de puestos (Valuación de puestos)
17. Determinación del número de escala
18. Construcción de la escala
 - 18.1 Definición de los factores
 - 18.2 Determinación y definición de los grados de cada factor
 - 18.3 Determinación del valor relativo de los factores

- 18.4 Asignación de los valores en puntos por cada factor
- 18.5 Diseño del manual de valuación de puestos
- 19. Calificación de los puestos
 - 19.1 Cotejo de los factores contenidos en la especificación de puestos contra los grados contenidos en la escala de puntuación o bien en el manual de valuación
 - 19.2 Obtención del valor en puntos de los puestos
- 20. Cálculo del valor monetario de los puestos
- 21. Gráfica de dispersión
- 22. Cálculo de la recta (crecimiento rectilíneo)
- 23. Ajustes
- 24. Análisis de las gráficas
- 25. Estudio comparativo de los sueldos que se pagan y los propuestos
- 26. Mantenimiento del sistema.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

El análisis y valuación de puestos es una herramienta útil para obtener una mayor objetividad en la determinación del valor relativo del puesto ya que al emplear métodos sistemáticos como los mencionados anteriormente, se reduce en un gran porcentaje la subjetividad al determinar la importancia relativa de cada uno de los puestos incluidos en la valuación, por lo tanto, aumenta la eficacia en la administración de sueldos y salarios de la empresa.

Este análisis y valuación de puestos, como método formal, además de cumplir con su objetivo, previamente fijado, que es el de proporcionar el valor relativo de cada uno de los puestos, sirve como indicativo para detectar una serie de anomalías de la organización, tales como el encadenamiento de funciones, mala distribución de las cargas de trabajo, falta de políticas claras y precisas, falta de delimitación de funciones, exigencias y deberes del puesto, etc., que son motivo para realizar otro tipo de estudios, posteriormente, dentro de la organización.

El análisis y valuación de puestos son correlativos, es decir, si no existe previamente el análisis de

puestos de la organización, no se puede llevar a cabo la valuación de puestos, ya que el producto resultante del análisis de puestos (la descripción de puestos) es insumo esencial para la valuación de puestos ya que provee a ésta los elementos suficientes de información (qué, cómo, y para que se realizan las actividades en el puesto, así como también los requisitos mínimos que deberá cubrir cualquier persona que cubra el puesto) para efectuar la valuación de puestos.

La adopción de un plan organizacional (Comité), dentro del programa de análisis y valuación de puestos, permite reducir hasta donde sea posible la subjetividad de los juicios emitidos, ya que si bien cada integrante del Comité emite un juicio, aunque trate de ser objetivo, no deja de ser su opinión personal, pero la discusión de los demás miembros integrantes incrementa considerablemente la objetividad del juicio final de la posición del puesto, en relación con los otros, dentro de la organización.

La información proporcionada por el análisis de puestos es esencial para el proceso de valuación de puestos, por tanto, independientemente del empleo de cualquier técnica de recopilación de datos, cada organización deberá

seleccionar su propia información (factores y subfactores) aunque existen ya factores (habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo) que se considera que cubren la mayoría de puestos, casi en cualquier organización de cualquier rama, pero cada empresa es diferente a pesar de que pertenezcan al mismo giro o rama industrial o comercial.

La selección del método de valuación de puestos estará dada, además, en función de las necesidades particulares de la empresa en cuestión, del medio ambiente con el cual interactúa, debido a que si no obedece a tal factor aumentaría la frecuencia en el rediseño de la escala de valuación de puestos.

Debido a que el puesto es dinámico, es decir que durante un periodo de tiempo, la naturaleza de sus funciones podrá cambiar o bien agregar nuevas funciones a las anteriores; el sistema de análisis y valuación de puestos, deberá prever el acceso a dichos cambios por medio de un mecanismo (retroalimentación) que le permita integrarlos.

El método de comparación de factores y el método,

por puntos, son los más viables para su implantación en cualquier organización, ya que arrojan resultados más precisos y objetivos, debido a que ambos, al descomponer el puesto en sus partes componentes, permiten obtener una clara diferenciación en relación con los demás puestos dentro de una organización.

La validación de la información recopilada es un factor determinante dentro del proceso de valoración, ya que si no se ratifica o rectifica la información, los resultados arrojados (el valor relativo de los puestos) en la gradación de puestos, representarán una situación ficticia dentro de la estructura de sueldos y salarios.

La difusión del programa de análisis y valuación de puestos, en las diversas áreas funcionales que integran la empresa, generará cooperación de los trabajadores de la misma en la fase de recopilación de datos para el proceso de valuación de puestos.

Es esencial la preparación previa de los recursos humanos que efectuarán el análisis y valuación de puestos, primeramente en los aspectos generales del programa de valuación de puestos, tales como ventajas y desventajas

que ofrece, así como también beneficios que se obtendrán y en segundo lugar en la metodología de trabajo, ya que por un lado pueden surgir por parte de los trabajadores una serie de dudas relacionadas con la valuación de puestos y al no poder disiparlas, generaría cierta incertidumbre que se obstaculizaría hasta cierto punto la investigación de campo y por el otro lado al contar con dicha preparación, permitirá obtener con mayor facilidad la consecución del objetivo previamente fijado.

Las innovaciones que se han desarrollado en cada uno de los métodos, se han derivado desde el primer método que es el de alineación, en el cual se comparan los puestos con otros para poder determinar si una unidad de trabajo se encuentra dentro de una misma categoría o bien, abajo o arriba de un determinado puesto; ahora tenemos que en el método de clasificación, al igual que el anterior, considera al puesto como un todo con la variación de que los puestos se comparan contra una escala de grados previamente fijada; en el método por puntos ya no se considera al puesto como un todo, si no lo secciona en sus partes componentes, es decir, todos aquellos insumos o factores que conforman un puesto. En este método se consideran varios factores los cuales son representativos para un tipo de

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA**AMARO GUZMAN RAYMUNDO**Administración de Personal,
Edit. Limusa; Primera edición.
México 1981.**ARIAS GALICIA FERNANDO**Administración de Recursos
Humanos; Edit. Trillas; Décima
Tercera Reimpresión; México
1984.**CHRÜDEN Y SHERMAN**Administración de Personal;
Editorial Cecsca; Octava Impre-
sión.**DE LUCAS ORTUETA RAMON**

Valoración de Tareas y Estructura de Salarios; Editorial Limusa; Tercera Impresión. México 1982.

FERNANDEZ ARENA JOSE ALa Auditoría Administrativa;
Editorial Diana; Novena Impre-
sión. México 1982.**LANHAM E**Valuación de Puestos, Bases
Objetivas para fijar Escala
de Salarios; Editorial Cecsca;
Décima Quinta Impresión México
1981.

LARIS CASILLAS FCO. JAVIER

Administración Integral: Editorial Cecca; Cuarta Impresión; México 1983

MARTIN DEL CAMPO RAFAEL

Valuación y Compensación, Objetivos de Sueldos. Guía Práctica para operar un Sistema de Salarios; Editorial Trillas; Primera Edición, México 1984.

PUY HERNANDEZ F.

Análisis de Tareas; Editorial Limusa; Tercera Reimpresión; México 1982.

REYES PONCE AGUSTIN

Administración de Personal; Segunda Parte; Sueldos y Salarios; Editorial Limusa, Décima Segunda Impresión; México 1982.

REYES PONCE AGUSTIN

El Análisis de Puestos; Editorial Limusa, Décima Segunda Reimpresión; México 1984.

SHAOP STEPHEN

Estadística para Economistas y Administradores de Empresas; Editorial Herrero Hermanos; Décima Tercera Edición, México 1980.

SIN AUTORES

Perfiles del Puesto; Mex-
Par; México 1983.