

EJ. 2

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE PSICOLOGIA



ELABORACION DE UN MANUAL DE ANALISIS  
Y EVALUACION DE PUESTOS

2057  
S. CALVA

ACUZA

PANCHO

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A N

MA. DEL CARMEN GARCIA CERVANTES  
MA. TERESA REYES CANCHOLA



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

2.5053.08

UNAM

1975

67

Ej. 2



M.-161648

tps. 302

A GRACIELA :

Por creer en mí, gracias.



A MI MADRE, BERTA y ESTELA :

Por su cariño y apoyo.

Y a la persona más importante  
de mi mundo : AKRAM

CARMEN

Ps. 1117

A BLANCA ESTELA y LETICIA :

Por su gran ayuda en la trans-  
cripcion de este trabajo.

Agradecemos a los representantes  
de las 31 empresas por su coope-  
ración que hizo posible realizar -  
la fase de investigación del pre--  
sente estudio.

Agradecemos especialmente al  
DR. RODOLFO E. GUTIERREZ M.  
Asesor de este trabajo por su  
Enseñanza en el campo  
de la investigación.

# INDICE

Página

## INTRODUCCION

- Aspectos Económicos de la Asignación de Sueldos y Salarios. 0.1
- Aspectos Psicológicos de la Asignación de Sueldos y Salarios 0.4
- Creación de un Manual de Análisis y Evaluación de Puestos. Objetivo de este Estudio. 0.7

## CAPITULO I

### ANALISIS DE PUESTOS

- Definición de Análisis de Puestos. 1.2
- Algunas implicaciones de los Métodos de Análisis de Puestos. 1.2
- Definiciones Operantes dentro del Contexto del Análisis y Evaluación de Puestos. 1.3
- Métodos de Análisis de Puestos. 1.4
- Guías importantes para conducir un Programa de Análisis de Puestos. 1.8
- Descripción de un Puesto. 1.9
- Especificación de un Puesto. 1.9

CAPITULO IIEVALUACION DE PUESTOS

- . Métodos más comunmente utilizados para la Evaluación de Puestos. 2.1
- . Método de Categorías. 2.2
- . Procedimiento para la Implantación de un Sistema de Evaluación por el Método de Categorías. 2.2
- . Procedimiento para la Evaluación de Puestos por el Método de Categorías. 2.3
- . Método de Comparación por pares para realizar la Categorización de los Puestos. 2.3
- . Ventajas del Método de Categorías. 2.6
- . Desventajas del Método de Categorías. 2.6

CAPITULO IIIMETODO DE CLASIFICACION

- . Procedimiento de Evaluación por el Método de Clasificación. 3.1
- . Procedimiento para la Implantación de un Sistema de Evaluación por el Método de Clasificación. 3.4
- . Ventajas del Método de Clasificación. 3.4
- . Desventajas del Método de Clasificación. 3.4



CAPITULO IV

METODO DE PUNTOS

- Características específicas que deben poseer los factores utilizados en la Evaluación por Puntos. 4.1
- Ejemplo de Factores utilizados para la Evaluación por el Método de Puntos. 4.2
- Procedimiento para la Evaluación de Puestos por el Método de Puntos. 4.4
- Ventajas del Método de Puntos. 4.7
- Desventajas del Método de Puntos. 4.9

CAPITULO V

METODO DE COMPARACION DE FACTORES

- Factores utilizados para la Evaluación por el Método de Comparación de Factores. 5.1
- Características Principales de los Puestos Clave. 5.2
- Procedimiento para la Evaluación de Puestos por medio del Método de Comparación de Factores. 5.3
- Ventajas del Método de Comparación de Factores. 5.5
- Desventajas del Método de Comparación de Factores. 5.6

CAPITULO VI

<u>METODO DE PERFIL GUIA DE HAY</u>	6.1
. Definiciones de los Factores considerados en el Método de Perfil-Guía de Hay.	6.2
. Evaluación de Puestos por medio de las Tablas-Guía de Hay.	6.2
. Tablas Guía utilizadas para el Factor Conocimiento.	6.4
. Tablas Guía utilizada para el Factor Resolución de Problemas.	6.5
. Tablas Guía para ser utilizado por el Factor Resultado.	6.6
. Ventajas del Método de Hay'	6.8
. Desventajas del Método de Hay.	6.9

CAPITULO VII

<u>RECOPIACION DEL ANALISIS DE LOS DATOS</u>	7.1
. Demostración de las necesidades del Análisis y Evaluación de Puestos.	7.1
. Implicaciones de la Implantación de un Sistema de Análisis y Evaluación de Puestos.	7.5
. Ventajas de la Implantación de un Sistema de Análisis y Evaluación de Puestos.	7.8
. Desventajas de la Implantación de un Sistema de Análisis y Evaluación de Puestos.	7.10
. Metodología del Estudio	7.12

• Planteamiento del Problema.	7.12
• Instrumento de Medición utilizado en el Estudio.	7.13
• Cuestionario utilizado para la Recopilación de los Datos del Estudio.	7.19
• Selección de la Muestra.	7.15
• Manejo Estadístico de los Datos.	7.16
• Análisis e Interpretación de los Datos	7.16
• Análisis de los Datos del Cuestionario. Datos Generales de la Muestra Cubierta por el Estudio.	7.17
• Análisis de cada una de las preguntas del Cuestionario.	7.19
• ¿ Qué Método de Análisis y Evaluación de puestos utilizan ?.	7.19
• Porcentaje de aplicación de los métodos en las empresas de la Muestra.	7.22
• Utilización de otros métodos de Análisis de Puestos.	7.23
• Método de Entrevista.	7.23
• Combinación de Varias Técnicas.	7.24
• 1.- Antecedentes Históricos. 2.- Descripción de Puestos establecidos en el Contrato Colectivo de Trabajo. 3.- Técnica de Entrevista y Profesiograma. 4.- La Técnica de Sombra.	7.25
• Método de Listas Checables Ponderadas.	7.27
• Método de Evaluación de Tiempos Máximos.	7.29

- ¿ En qué fecha se implantó el Análisis y Evaluación de Puestos en su Empresa ? 7.31
- ¿Cuál fué el costo de implantación del método actual ? 7.32
- ¿ Cómo se recopila la información de los Puestos : La Entrevista, La Descripción de Puesto, El Cuestionario, Metodo de Observación Directa, Otros Métodos. 7.34
- ¿Cuál es el procedimiento de Análisis y Evaluación de Puestos que se utiliza actualmente ? 7.38
- ¿ Para qué propósitos se utilizan los datos del Análisis de Puestos ? : Administración de Sueldos y Salarios, Promociones, Selección de Personal, Desarrollo y Capacitación de Personal, Análisis Organizacional. 7.39
- ¿ Cuando se crea un puesto nuevo en su empresa, qué procedimientos se siguen para su evaluación ? 7.42
- ¿ Sobre qué criterio se mantiene utilizado el sistema que utilizan ? 7.43
- ¿ Con qué frecuencia se revisa el Sistema de Análisis y Evaluación de Puestos ? 7.44
- ¿ Cómo se evalúan los resultados de los Puestos ? 7.45
- Criterios de validación del Sistema de Evaluación de Puestos: Encuestas de Sueldos y Salarios, Indices de Rotación, No frecuencia de quejas, Comparación del Sistema con otras Compañías, Prueba de Estadística de Chi-Cuadrada. 7.46

- ¿ Quién efectúa la evaluación de los Puestos ? 7.48
- ¿ Qué opinión tiene acerca del metodo utilizado en su compañía ? 7.50

## CAPITULO VIII

### A N E X O S 8.1

- Método de Categorías y Clasificación - Ventajas y Desventajas. 8.2
- Método de Puntos, Perfil Guía de Hay, Comparación de Factores - Ventajas. 8.3
- Método de Puntos, Perfil Guía de Hay, Comparación de Factores - Desventajas. 8.4
- Método de Análisis de Puestos: Entrevista, Conjunto de Técnicas de Recopilación de Información, Método de Listas Checables Ponderadas. - Ventajas. 8.5
- Método de Análisis de Puestos : Entrevista, Conjunto de Técnicas de Recopilación de Información, Método de Listas Checables Ponderadas. - Desventajas. 8.6
- Pasos para la implantación de un Sistema de Evaluación por el Método de Categorías. - Ejemplo - 8.7
- Pasos para la Implantación de un Sistema de Evaluación por el Método de Clasificación. - Ejemplo - 8.9

- Pasos para la Implantación de un Sistema de Evaluación por el Método de Puntos. - Ejemplo - 8.13
- Pasos para la Implantación de un Sistema de Evaluación por el Método de Comparación de Factores. 8.23
- Pasos para la Implantación de un Sistema de Evaluación por el Método Perfil Guía de Hay. - Ejemplo - 8.28
- Pasos para la implantación de un Sistema de Análisis y Evaluación de Puestos por el Método de Listas Checables Ponderadas. - Ejemplo - 8.35
- Conjunto de Técnicas para el Análisis de Puestos. 8.49
- Conclusiones. 8.52
- Bibliografía General.

## INTRODUCCION

El Análisis de Puestos constituye hoy en día, la forma más objetiva para delimitar las funciones correspondientes a cada puesto en la empresa. Representa el intento de equilibrar el conjunto de operaciones, funciones y responsabilidades inherentes a un puesto, con el conjunto de factores que intervienen para satisfacer el cumplimiento de estas funciones.

De este conjunto de factores se destacan: Los aspectos ECONOMICO y PSICOLOGICO, los cuales son motivo de preocupación y estudio de las personas que tienen a su cargo la implantación de Sistemas de Análisis de Puestos.

De aquí la importancia de limitar la forma en que influyen estos factores para la asignación de sueldos y salarios.

El factor económico nos lleva a la consideración de diferentes índices -- que determinan o modifican los niveles de sueldos y salarios. Alguno de estos índices son producto de la situación mundial y/o nacional, donde operan las empresas, otros se derivan de situaciones internas dentro de la misma empresa.

A continuación mencionaremos algunos de estos índices: (1) (2)

---

(1) (2) Ver Bibliografía al final del Capítulo.

A.- Los controles gubernamentales que determinan el establecimiento de sueldos y salarios por mandato o decreto. Por este medio, se fijan los niveles mínimos de salario, que cumplen con el propósito de proteger a los trabajadores y contrarrestar los efectos de la inflación a este nivel.

El control gubernamental para la asignación de sueldos y salarios, influye directamente en este punto, en las empresas privadas y civiles.

B.- La fijación de salarios como resultado de la ley de la oferta y la demanda. Esta ley se deriva de las necesidades reales de la empresa y de la situación nacional de cantidad de mano de obra. En el primer aspecto, la cantidad de mano de obra es escasa y los sueldos se incrementan, por otro lado, cuando la demanda de trabajo sobrepasa las necesidades de la empresa, los sueldos disminuyen.

La asignación de salarios por medio de esta ley provoca problemas cuando la cantidad de mano de obra varía, ya sea para la empresa o para el trabajador: para la empresa significa, mantener los sueldos altos ya establecidos y para el trabajador, una insatisfacción por la percepción de sueldos bajos.

C.- La competencia entre empresas de ramos similares de producto, es otro aspecto que influye en diversas ocasiones sobre la



determinación de niveles de salario. Así, una compañía X ofrece sueldos y prestaciones superiores al mercado para asegurar una cierta preferencia para trabajar en esta organización. Tal es el caso de Ford Motor Co. y Celanese Mexicana, cuyos sueldos y prestaciones son superiores a los de muchas empresas privadas.

Esta situación sólo se mantiene si el nivel de producción de la empresa es constante, para mantener los niveles de sueldos y salarios por arriba de la competencia.

D.- La sindicalización de los trabajadores, constituye en principio, el índice primordial en el establecimiento de salarios, por medio de contratos o convenios colectivos entre empresa y sindicato, donde se fijan los niveles de salario que satisfagan las necesidades de ambas partes.

E.- El incremento en el costo de la vida es otro índice que últimamente ha cobrado importancia para el establecimiento de los niveles de sueldos y salarios. Son cambios radicales en la economía nacional y mundial que exigen ajustes en los niveles de salario establecidos por las empresas.

F.- El costo de la producción también es otro índice que se ha utilizado para determinar cambios en los niveles de salario. Es

0.4

te índice se fundamenta en la situación misma de la empresa, - se limita o abre los niveles de salario al tiempo que estudia el costo de la producción.

Todos los índices anteriormente mencionados repercuten en la determinación de niveles de sueldos y salarios y se utilizan como guía para establecer cambios. Algunos toman en consideración las funciones - que constituyen el trabajo de una persona dentro de la empresa, o parcialmente miden la cantidad de tareas desarrolladas o la responsabilidad en los puestos evaluados, pero no sobre una base sistematizada y objetiva.

Por otro lado, el aspecto psicológico se considera principalmente en los programas de evaluación de empleados, de calificación por méritos o programas de compensación o incentivos, pero la tendencia actual supone que estos programas tendrán una aceptación mayor y cumplirán mejor los objetivos para los que fueron trazados si tienen como base la administración adecuada de los sistemas de Análisis y Evaluación de puestos.

Los factores psicológicos más comunmente considerados en las organizaciones y por autores psicólogos, preocupados en la integración del hombre a la empresa, son los siguientes:

A.- El ímán de un grupo atractivo.

- B.- Consideración de las actitudes, sentimientos, valores, y necesidades individuales.
- C.- El logro de metas.
- D.- La autorealización.
- E.- Procesos de Comunicación.
- F.- Respuestas a recompensas y castigos.
- G.- La presencia o ausencia de apatía, indiferencia, conflictos interdepartamentales y desconfianza.
- H.- El aspecto de Relaciones Humanas.
- I.- Los factores que desarrollan la auto-estima.
- J.- El desarrollo o consideración de la energía psicológica que necesita el individuo para trabajar.
- K.- La adaptación del individuo al medio laboral.
- L.- Las causas de éxito o fracaso.
- M.- La relación autoridad - dependencia.
- N.- Agresión.
- Ñ.- Análisis del Ambiente Socio-económico.

Este análisis parte de la diferenciación entre la organización formal: regida por normas, políticas o presupuestos, contra la organización informal que cubre " el área de relaciones interpersonales directas - de carácter voluntario" . (3)

La organización formal según expone Comte y Weber (4) puede llegar

a destruir la personalidad individual y someter a ésta a una "regimentación deshumanizada".

De aquí que la importancia de las relaciones humanas dentro de la organización formal son enfatizadas por factores como: "Espontaneidad" y "Satisfacción Humana", en contra del punto de vista de la organización formal. Se incluyen también los aspectos socio culturales como lo mencionan Harbison y Buegess "en que la cultura puede influir en la organización en términos de los valores inculcados dentro de las clases gerenciales." (5) Así, el desarrollo individual dentro de una organización se realiza entre estos patrones.

Para algunos autores, la personalidad puede influir dentro de la organización, ya que hay factores de personalidad que:

- A.- Ayudan "a la causa" o creatividad y mantenimiento de la organización.
- B.- Podrían operar en las restricciones de la organización.
- C.- Podrían destruir a la organización.

El estudio de estos factores ayudaría a entender las necesidades individuales, los niveles de aspiración y los de auto-conceptualización que -- aparecen influyendo en el sistema. (5)

Para Argyris, "si a la gente se le frustra en las organizaciones, ellos reaccionarán con absentismo, alta rotación de personal, dando énfasis

en las recompensas materiales, con apatía, indiferencia, estafas, alejamiento psicológico, así como también, creando sindicatos.

La importancia que se le da a estos factores psicológicos, los cuales integran al hombre a la organización, depende de la organización misma, de sus objetivos de progreso y expansión.

Concluyendo, podemos afirmar que tanto la consideración del aspecto económico y de los factores psicológicos que influyen en la integración del individuo a la organización, han llevado a que los métodos de Análisis y Evaluación de Puestos se hayan establecido tan rápidamente en las empresas como una de las respuestas más objetivas para la asignación de sueldos y salarios.

Ahora, ¿Qué significa Análisis de Puestos y en qué forma influye en el establecimiento de sueldos y salarios? Las técnicas para recopilar la información de los puestos serán presentadas en el siguiente capítulo. Enseguida presentamos el propósito de este trabajo de investigación.

El objetivo de este estudio es la creación de un MANUAL que comprenda la descripción de los Métodos de ANALISIS Y EVALUACION DE -- PUESTOS y de la aplicación de éstos en los diferentes medios laborales: ¿Quién los utiliza? ¿Cómo son utilizados? y ¿Qué tan variados son estos estudios? .

La investigación de estos datos se obtendrá a través de un estudio de campo en una muestra de empresas de la iniciativa privada, de empresas gubernamentales y descentralizadas que operan en el D.F.

Creemos que con esta información se observará la gran discrepancia que existe en la aplicación de dichos métodos en las empresas de diversos ramos industriales.

Dicha información simplificará la evaluación en conjunto de los métodos a aquellas personas interesadas en el conocimiento o aplicación de algunos de los Sistemas de Análisis y Evaluación de Puestos y resumirá los puntos principales en los que se fundamenta la utilidad de su aplicación.

También aportará datos reales acerca de la aplicación de estos Sistemas en las empresas mexicanas, las cuales son adaptados a sus necesidades y pueden comunicar con experiencia acerca de la validez de los Métodos.

Se presentarán los siguientes Métodos:

- I.- Métodos de Análisis de Puestos.
- II.- Métodos de Evaluación de Puestos:
  - a) Método de Categorías.
  - b) Método de Clasificación.
  - c) Método de Puntos.
  - d) Método de Comparación de Factores.
  - e) Método del Perfil-Guía de Ray.

### III. - Investigación de Campo:

- a) Demostración de las necesidades del Análisis y Evaluación de Puestos.
- b) Implicaciones de la Implantación del Análisis y Evaluación de Puestos.
- c) Ventajas de la Implantación de un Sistema de Análisis y Evaluación de Puestos.
- d) Desventajas de la Implantación de un Sistema de Análisis y Evaluación de Puestos.
- e) Metodología.
- f) Análisis de los Datos del Cuestionario.

### IV. - Anexos :

- a) Cuadro Comparativo de los Métodos de Categorías y Clasificación.
- b) Cuadro Comparativo de los Métodos : Comparación de Factores, Puntos y Hay.
- c) Cuadro Comparativo de los Métodos: Conjunto de Técnicas para el Análisis de Puestos y Listas Checables Ponderadas.
- d) Ejemplo de Evaluación de Puestos de acuerdo al procedimiento de los Métodos presentados:
  - 1. - Método de Categorías.
  - 2. - Método de Clasificación.

- 3.- Método de Puntos.
- 4.- Método de Comparación de Factores.
- 5.- Metodo del Perfil-Guía de Hay.
- 6.- Método de Listas Checables Ponderadas.
- 7.- Conjunto de Técnicas para el Análisis de Puestos.



BIBLIOGRAFIAINTRODUCCION

- 1.- " MANUAL DE RELACIONES INDUSTRIALES "  
Euquerio Guerrero,  
Edit. Asociaciones de Jefes de Relaciones Industriales ACC  
1965, Capitulo 12.
- 2.- " PSICOLOGIA INDUSTRIAL "  
J. Tiffin y Mc Cormick.  
Edit. Diana. Ediciones 1970 VII - 1959 Cap. XVII.
- 3.- " INTEGRATING THE INDIVIDUAL AND THE ORGANIZATION "  
Chris Argyris  
John Wiley and Sons. Inc. 1964 - Cap. I. Pág. 7.
- 4.- ORGANIZATIONAL ANAYSIS "  
Alvin W. Couldaer.  
Robert K. Merton, Leonard Broom and Leonard S. Cottrell.  
Eds. Sociology Today, Basic Books, New York 1959, Pág. 401.

x

5.- " MODERN MANAGEMENT IN WESTERN EUROPE "

Frederick Harbison & Eugene Burgess,  
American Journal of Sociology,  
Vol. 6 - No. 1, Julio 1954. Pág. 23.

ANALISIS DE PUESTOS.-

El término Análisis de Puestos, " se utiliza algunas veces, para designar un record escrito; también significa la investigación de funciones y actividades, o la descripción de posiciones que involucren deberes, calificaciones y atributos " (1). Algunas veces más, se relaciona el término Análisis de Puestos con la Administración de Sueldos y Salarios, donde significa el proceso de " determinar la importancia relativa de los puestos entre sí " (2), involucrando de esta forma la Evaluación de los Puestos analizados.

Por la gran variedad de usos de los métodos de Análisis de Puestos, es necesario delimitar que se utilizan como base para diferentes aplicaciones, las cuales van de acuerdo a los objetivos fijados por la empresa:

- A.- Si la organización pretende implantar nuevos sistemas de trabajo, al realizar el Análisis de Puestos será necesario destacar la secuencia de las labores de todos los puestos.
- B.- Si se utiliza para la Selección de Personal, entonces se procederá a la especificación de las labores individuales que son necesarias en cada puesto.

---

(1) (2) y subsecuentes : Ver bibliografía al final del Capítulo.

- C.- Si se planea la introducción de un Sistema de Adiestramiento, se detallará la forma en que se realiza el trabajo, y se buscará el grado de cualidades requeridas para desempeñar dicha función.
- D.- Finalmente, el uso más extenso se localiza en la Administración de Sueldos y Salarios donde se buscará establecer una regla o patrón que sirva de medio equitativo para comparar y evaluar los diferentes puestos de una empresa, para ello se obtendrá una información completa, detallada y específica que facilite la extrapolación y evaluación adecuada al puesto. Esta última aplicación, incluye el manejo de los sistemas de Evaluación de Puestos, los cuales serán explicados posteriormente.

#### DEFINICIONES:

El manejo de los Métodos de Análisis de Puestos requiere el establecimiento de definiciones operantes que hagan objetivo su propósito. Las siguientes definiciones están enmarcadas dentro del contexto de la técnica de Análisis de Puestos.

Así, PUESTO se define como "el conjunto de operaciones, funciones y responsabilidades que constituyen la labor de un sujeto indeterminado en una empresa " (2).

Por OPERACIONES, queremos indicar " la cantidad de tareas a

realizar dentro del puesto" (2). Estas pueden ser materiales , como en el caso de un tornero o de un cortador de lámina o intellectuales como en el caso de un médico.

Las FUNCIONES, son "las acciones y ejercicio de un empleo - que conducen hacia el buen logro de los objetivos fijados" (3) ; como por ejemplo: la función realizada por un Gerente de Personal, cuyo manejo de las técnicas de administración está dirigido a alcanzar los objetivos establecidos en las políticas de la empresa.

Por RESPONSABILIDADES se entiende "el compromiso contraído para cubrir determinado trabajo en cierto tiempo y con cierta calidad ". Va en función también del número de personas supervisadas o la cantidad de dinero manejado por el titular del puesto. Las responsabilidades se consideran horizontales cuando abarcan tareas de puestos de la misma categoría, y son verticales cuando incluyen tareas de personas a un nivel superior o inferior en el - organigrama.

Al hablar de un SUJETO INDETERMINADO dentro de una empresa enfatiza el deseo de hacer objetivo el Método, al separar la descripción y especificación del puesto de las características individuales de la persona que ocupa el puesto.

SUELDO "se refiere a la remuneración de los ejecutivos, supervisores, empleados y vendedores contratados no sobre la base de

horas de trabajo, sino sobre una remuneración mensual " (1) .

SALARIO significa " el pago por el desempeño de un trabajo o servicios rentados. También se refiere a las compensaciones pagadas a los trabajadores por hora, día, semana o por pieza terminada. " (1) En la mayoría de las empresas es el salario obtenido por trabajos de mano de obra o por el personal sindicalizado.

Finalmente, la relación de los términos Análisis de Puestos y - Evaluación de Puestos es expresada de esta forma:

EL ANALISIS DE PUESTOS es la técnica de recopilación de información acerca de las funciones, operaciones y responsabilidades de un puesto, que formarán en condiciones específicas la descripción del mismo. Y la EVALUACION DE PUESTOS es el tratamiento a través de diferentes métodos de la información de los - puestos para compararlos entre sí, evaluarlos y darles el nivel correspondiente de sueldo o salario.

Así, el éxito de los Métodos de EVALUACION DE PUESTOS dependerá de llevar a cabo un manejo adecuado de las Técnicas de ANALISIS DE PUESTOS.

Existen varias técnicas para la recopilación de información de los puestos, las cuales serán presentadas a continuación.

Los Métodos para recopilar información acerca del puesto son los siguientes : (1)

- I.- Entrevista y Observación Directa.
- II.- Cuestionario.
- III.- Obtener las Descripciones de los Puestos con la Información del Departamento de Tiempos y Movimientos.
- IV.- Establecer una Conferencia con el Supervisor y su empleado.
- V.- Utilizar una Combinación de Métodos Anteriores.

I.- La ENTREVISTA.- Este método consiste en el intercambio verbal de comunicación entre el Analista de Puestos y el ocupante del puesto, con el fin de recabar información acerca de las funciones y responsabilidades inherentes al puesto y obtener una descripción completa del mismo. Se recomienda realizarla en el lugar de trabajo de la persona que se va a entrevistar, para poder observar al mismo tiempo, el trabajo que realiza. Primero se solicita la ayuda del Supervisor inmediato para que introduzca al analista con su empleado y se logre una mayor cooperación en la entrevista.

La entrevista se lleva a cabo en un lenguaje que sea adecuado a la persona que se entrevista, recabando aquellos datos que sean necesarios para realizar la evaluación del puesto.

Finalmente se checan los datos aportados por el empleado con su Supervisor inmediato.

II.- EL CUESTIONARIO.- Se manda en formas separadas al empleado y al Supervisor. En algunas compañías se diseñan formas especiales para cada nivel (empleados y supervisores); en otros casos se utiliza el mismo cuestionario a todos los niveles.

El cuestionario puede ser de dos tipos:

1.- Un cuestionario de preguntas específicas donde el empleado solo debe de dar un dato concreto acerca de su puesto, eligiendo y marcando las alternativas que se le presentan.

2.- Un cuestionario abierto, donde el empleado es quien elabora su propia descripción de puesto. En este caso es importante hacerle notar al empleado que su reporte no será utilizado para evaluar su funcionamiento en el puesto, sino las funciones que realiza y cómo.

En ambos tipos de cuestionario, el Analista debe de analizar si los datos obtenidos están completos; en caso contrario, se encargará de volver a checarlos con el empleado y con su supervisor.

III.- OBTENER LA DESCRIPCION DE PUESTOS CON LA INFORMACION DEL DEPARTAMENTO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS. Este tipo de descripción se realiza con el propósito de conocer las --



operaciones y sub-operaciones del puesto para establecer estándares de tiempo y una "mejor forma" de realizar el trabajo. Casi siempre este tipo de información sirve para complementar la información de puestos especiales, donde también se han utilizado otras técnicas de recopilación de información.

IV.- ESTABLECER UNA CONFERENCIA CON EL SUPERVISOR Y SU EMPLEADO PARA RECABAR LOS DATOS ACERCA DEL PUESTO.- Este método principalmente puede utilizarse para aclarar y completar la información obtenida por los métodos anteriores. Tiene la característica especial de una confrontación de datos entre supervisor, empleado y analista.

V.- UTILIZAR UNA COMBINACION DE LOS METODOS ANTERIORES.- Para lograr que los datos del Análisis de Puestos sean lo más objetivo posibles, se recomienda utilizar dos o más métodos combinados de los descritos anteriormente.

ALGUNAS GUIAS IMPORTANTES PARA CONDUCIR ADECUADAMENTE EL ANALISIS DE PUESTOS:

- A.- Obtener el permiso del jefe del Departamento para llevar a cabo el estudio.
- B.- Cada puesto deberá ser analizado en forma consistente y siguiendo una secuencia lógica, desde el comienzo de cada tarea, acciones que realiza a través de ella y cómo la termina.
- C.- Los datos del puesto deben ser reportados tal como en la actualidad existen, no como existieron o como se planea que existan.
- D.- Es preferible que las notas acerca del puesto se tomen -- después de realizada la entrevista y no en el curso de ella.
- E.- El Análisis de Puesto debe ser realizado en un ambiente amistoso.
- F.- Al final debe checarsé la legibilidad, exactitud y que esté completo el reporte de Análisis de Puestos para elaborar la descripción y especificación del puesto correspondiente, en el caso de haberse realizado el Análisis para la Administración de Sueldos y Salarios.

A continuación se explicará qué es la descripción y la especificación de un puesto:

LA DESCRIPCION DE UN PUESTO.- " Es el conjunto de oraciones cortas que describen el contenido y requerimientos básicos de un puesto o posición " (1).

La Descripción de un Puesto contiene:

- . Título del Puesto.
- . Resúmen del Puesto.
- . Trabajo realizado en el puesto.
- . Relación con otros puestos.
- . Cualidades de especialización requeridas en el puesto
- . Información especial donde se incluyen:
  - Condiciones de Trabajo,
  - Herramientas utilizadas, etc.

LA ESPECIFICACION DEL PUESTO.- " Contiene la explicación de los requerimientos específicos del puesto, en un marco uniforme de factores de trabajo, tales como : habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo, que faciliten la evaluación del puesto "

(1). El contenido de la Especificación de Puesto depende básicamente del Método de Evaluación de Puestos que se va a utilizar. De esta forma, el formato de una Especificación de Puesto se diseñará:

- En la primera columna se representarán los factores que se quiere investigar y analizar, que son los considerados

por el método de Evaluación de Puestos que se utilizará.

- En las columnas subsiguientes se expresará el grado en que se utilizan cada factor en el puesto, presentado en puntos, porcentajes o grado de importancia del factor en el puesto que específicamente se está analizando.

Una vez completada la Descripción del Puesto se procederá a la evaluación del mismo por medio del o de los métodos de Evaluación que en los siguientes capítulos se presentarán.

BIBLIOGRAFIACAPITULO

## I

- 1.- " WAGE AND SALARY ADMINISTRATION "  
Herbert G. Zollitsch & Adolph Langsner.  
Edit. South-Western Publishing Co. 1970.  
Págs. 13, 272 y Capítulos 11 y 12.
  
- 2.- " MANUAL DE RELACIONES INDUSTRIALES "  
Euquerio Guerrero.  
Edit. Asociaciones de Jefes de Relaciones In-  
dustriales ACC. 1965.  
Capítulo 12.
  
- 3.- " ENCICLOPEDIA SALVAT "  
Salvat Editores S. A. 1971.  
Tomos VI y X.



EVALUACION DE PUESTOS. -

METODOS MAS COMUNMENTE UTILIZADOS PARA LA EVALUACION DE PUESTOS.

Los métodos que se utilizan con más frecuencia en las empresas mexicanas para la Evaluación de Puestos, son los siguientes:

- I.- Método de CATEGORIAS.
- II.- Método de CLASIFICACION.
- III.- Método de PUNTOS.
- IV.- Método de COMPARACION DE FACTORES.
- V.- Método del PERFIL-GUIA DE HAY.

Los dos primeros métodos de evaluación han sido clasificados como Métodos NO-CUANTITATIVOS por la sencillez en su procedimiento de evaluación.

Los métodos restantes se les clasifica como Métodos CUANTITATIVOS, porque se basan en factores y en relaciones cuantitativas para determinar el valor de un puesto determinado.

El método del Perfil - Guía de Hay es una combinación de los métodos de Puntos y de Comparación de Factores e inicialmente fué creado para la evaluación de puestos ejecutivos, pero su aceptación creciente en empresas mexicanas hace importante su presentación en este estudio.

EVALUACION DE PUESTOS POR EL  
METODO DE CATEGORIAS

El Método de Categorías también denominado Método de Rangos o de Alineación es el primer método creado y utilizado para determinar el valor de un puesto en una organización. Es también el sistema más simple de Evaluación de Puestos

Actualmente el Método de Categorías se utiliza en empresas pequeñas o para la evaluación en las grandes empresas, de grupos pequeños de puestos, a diferentes niveles organizacionales.

Por medio del Método de Categorías, " los puestos se comparan y -- evalúan de acuerdo a su importancia y valor dentro de la empresa "

(1). Para realizar esta categorización, generalmente no se toma ningún factor de referencia; sin embargo, es aconsejable que el evaluador considere factores tales como: la dificultad del puesto, o la responsabilidad involucrada en su desempeño.

La existencia de un contexto para la evaluación de puestos es importante para obtener una mayor aceptación de las evaluaciones y disminuir la subjetividad en los juicios de categorización.

El PROCEDIMIENTO que se sigue para la IMPLANTACION de un Sistema de Categorías es el siguiente:

- 1.- Planeación. - En esta etapa se programan los pasos a seguir para la implantación y mantenimiento del Sistema.
- 2.- Análisis de Puestos. - Se procede a recopilar información acerca de los puestos que van a ser evaluados.
- 3.- Categorización por Departamentos. - Para disminuir la subjetividad del método se recomienda categorizar los puestos de cada departamento en forma separada.
- 4.- Integración de las Categorizaciones Departamentales. - Se reúnen las evaluaciones realizadas en cada departamento para comparar las evaluaciones realizadas en puestos al mismo nivel organizacional.
- 5.- Construcción de una Estructura de Salarios. - En base a las categorías realizadas se asignan los sueldos correspondientes.

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION DE PUESTOS POR MEDIO DEL METODO DE CATEGORIAS:

- A.- Se reúne información acerca de los puestos que se van a evaluar por medio del Análisis de Puestos.
- B.- Un Comité evaluador junto con los Supervisores y Gerentes de Departamento llevan a cabo la Evaluación de los Puestos.
- C.- Para realizar la categorización de los puestos se utilizan



tarjetas con el título del puesto, con o sin una descripción abreviada acerca del contenido del puesto.

- D. - Se les piden que ordenen los puestos de acuerdo a la mayor o menor importancia y valor que tengan para la empresa. Esta categorización puede ser realizada por el Método de Comparación por pares, cuyo procedimiento es el siguiente : (5)

Método de Comparación por pares. - Por medio de este método el calificador examina cada pareja de puestos y basándose en las guías pre-establecidas para la comparación (educación, experiencia, habilidad, condiciones de trabajo, riesgos, etc.) determina cuál de los dos puestos es más difícil.

Cuando el calificador ha terminado su apreciación, cuenta el número de veces que consideró un puesto como de mayor valor, superior con los que ha sido comparado.

El puesto subrayado con mayor frecuencia es colocado en la parte superior de la gradación y el menos mencionado en la parte inferior, los puestos restantes son colocados en el orden de gradación correcto, determinado por el número de veces que fueron calificados como de requisito superior al puesto contra el cual se les comparó.

La ordenación de cada miembro del Comité Evaluador se compara con las de los demás miembros; si se localizan diferencias en la evaluación, se discuten hasta llegar a un acuerdo.

- E.- El número de rangos y categorías varía con el número de puestos evaluados y el tipo de actividad organizacional. Finalmente, de acuerdo a las categorías establecidas en la evaluación, se asignan los niveles de pago correspondientes que formarán la Estructura de Salarios de la Empresa.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MÉTODO DE CATEGORÍAS.- (1)  
y (2).

La implantación de un Sistema de Categorías implica la consideración de una serie de ventajas y desventajas, las cuales se presentarán a continuación:

VENTAJAS:

- 1.- La instalación de un Sistema de Evaluación por Categorías es exitosa en pequeños comercios u oficinas, donde existen pocos puestos para evaluar. Se pueden considerar de 25 a 30 puestos.
- 2.- El método es comprendido fácilmente por evaluadores y por el personal de la empresa.
- 3.- Su implantación es sencilla y de bajo costo, pues involucra el empleo de poco tiempo y material.
- 4.- Es considerado más exacto que el Método de Clasificación porque los puestos son colocados en orden jerárquico y no encasillados en bloques o grados.

DESVENTAJAS:

- 1.- La subjetividad del método, ya que no posee estándares consistentes que justifiquen la categorización, además se pierde mucho el tiempo en la explicación del por qué de -

estas categorías, ya que con frecuencia se basan en el desempeño del empleado más que en el puesto en sí.

- 2.- Es difícil utilizarlo para un número grande de puestos, - no es aconsejable para evaluar universos superiores a - treinta puestos, ya que para llevar a cabo la categorización, es necesario que el evaluador conozca suficientemente todos los puestos.
- 3.- Este método no indica la distancia que existe entre los -- puestos, es decir, qué tan diferentes son unos de otros.
- 4.- Su eficiencia disminuye a medida que aumenta el tamaño y complejidad y las funciones de la organización.



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

### C A P I T U L O

#### II

- 1.- "WAGE AND SALARY ADMINISTRATION "  
Zollistch and Langsner.  
South-Western Publishing Co. 1970 Pág. 169.
- 2.- " WAGE ADMINISTRATION PLANS, PRACTICES  
AND PRINCIPLES "  
Charles W. Brennan.  
Richard D. Irwin Inc. 1959 Pág. 94.
- 3.- Tesis "CONCEPTOS Y PROCEDIMIENTOS OBJETIVOS  
DE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS ".  
Guillermo Antonio Hernández L. UNAM 1972 Pág. 50.
- 4.- " EVALUACION DE TAREAS Y ADMINISTRACION DE  
REMUNERACIONES "  
Jaime Maristany.  
Ediciones de Contabilidad Moderna; Buenos Aires 1972  
Pág. 76..

## 5.- "VALUACION DE PUESTOS "

Elizabeth Lanhan.

C.E.C.S.A. 1962 Pág. 81.

## 6.- " ADMINISTRACION DE PERSONAL "

Chruder. y Sherman,

C.E.C.S.A. 1965 Págs. 626- 627.

EVALUACION DE PUESTOS POR EL  
METODO DE CLASIFICACION

El Método de Clasificación también conocido como Método de Grados data de 1920.

El trabajo inicial para el desarrollo de este sistema fué realizado - por el Bureau of Personnel Research del Carnegie Institute of Technology. El personal de esta oficina, desarrolló un sistema de clasificación de puestos que en 1922 fué utilizado por seis o siete organizaciones.

Posteriormente, el sistema fué establecido por el Gobierno de Estados Unidos de Norteamérica, con el nombre de "Classification Act", en 1923. Este método sufrió varias modificaciones hasta quedar finalmente el " Classification Act " de 1949. ( Esta oficina opera como la autoridad principal legal, para clasificar puestos dentro del Gobierno Federal de los Estados Unidos ).

El SISTEMA DE CLASIFICACION "considera que dentro de una categoría de puestos dada, existen diferencias entre los niveles de responsabilidades, funciones y habilidades ejercidos en cada puesto. Cuando estas diferencias son identificadas, pueden ser expresadas en términos de grados definidos, grupos predeterminados o clases, ordenados a partir de los requisitos mínimos dentro de la categoría que se clasifica y hacia los requisitos máximos.

3.2

No se intenta identificar los detalles específicos de los diferentes - elementos de los puestos, la definición de cada grado toma la forma de una descripción general de los niveles de requisitos que representan, en esta forma la escala para medir cierta categoría de puestos, contiene una variedad de funciones relativamente amplia ". (1)

Para establecer estas clases, los denominadores comunes más utilizados son: los niveles de responsabilidad, habilidad o destreza, conocimiento y deberes. Las clases o grados de puestos son arreglados por el orden total de importancia, de acuerdo a los denominadores comunes, por ejemplo:

El Gobierno Federal de los Estados Unidos de Norteamérica tiene un método de Clasificación de Puestos que cubre todos sus puestos y posiciones: Profesional, Científico, Oficina y Administrativo. (2) Es este método es conocido como el " General Schedule " y tiene 18 clases (GS-1 a GS-18). Estas clases se diferencian en el nivel de dificultad del puesto ( deberes, responsabilidades y requisitos de calificación profesional para el desempeño del trabajo ).

El número de grados, las amplias descripciones escritas de los grados y de los puestos y los rangos de tasa de paga de estos grados, - son determinados por el congreso de los Estados Unidos de Norteamérica. Así, al trabajo manual más rutinario y simple se le asigna la clase GS- 1 mientras que el puesto de mayor responsabilidad, dificultad e importancia se le asigna la clase GS-18.



Las descripciones de grados o clases contienen muchas de las siguientes áreas, las cuales se utilizaban como base para diferenciar los requisitos y funciones de los niveles de cada clase : (2) (3)

- 1.- DIFICULTAD DEL TRABAJO.- Simple, rutinario, variado, complejo.
- 2.- VOLUMEN DE TRABAJO.- Poco, promedio, alto.
- 3.- RESPONSABILIDAD.- Poca o grande en dinero, personas, etc.
- 4.- SUPERVISION DADA O RECIBIDA.- Ninguna, limitada, general cerrada.
- 5.- EXPERIENCIA REQUERIDA.- Ninguna, limitada, a 10 años o más.
- 6.- CONOCIMIENTO ESPECIAL NECESARIO.- Ninguno, alguno, normal, altamente técnico.
- 7.- JUICIO INVOLUCRADO.- Ninguno, limitado, compartido, independiente.

El peso de los factores varía según la clase considerada, además muchos factores pueden combinarse para el Análisis o subdividirse si es necesario.

EL PROCEDIMIENTO DEL METODO DE CLASIFICACION es relativamente simple y consiste en :

- 1.- Identificar las clases o grados de puestos que cubran a todos los puestos que se van a evaluar.
- 2.- Describir las clases o grados y sus características.
- 3.- Clasificar cada puesto dentro de una de las clases predeterminadas.
- 4.- Asignar valores monetarios a las clases y a sus puestos.
- 5.- Instalar un chequeo periódico del sistema, y del valor de los puestos.

A continuación presentamos las VENTAJAS y DESVENTAJAS que representa la implantación de un Sistema de Clasificación:

VENTAJAS: (2) (3)

- 1.- La facilidad de comprensión del método.
- 2.- La sencillez del procedimiento.
- 3.- Los resultados que se obtienen a través de este sistema, son satisfactorios, especialmente para pequeñas empresas ya que no es necesario ocupar mucho tiempo ni ayuda técnica.

DESVENTAJAS : (2)

- 1.- Subjetividad del Método, que puede provocar desconfianza entre los empleados principalmente por:

- a).- La forma de clasificar los puestos, posee factores poco concretos y consistentes para justificar la clasificación.
  - b).- Algunos puestos parecen caer en más de una clasificación.
  - c).- Las clasificaciones pueden ser influenciadas indudablemente por las clasificaciones ya establecidas de sueldos y salarios, y por las personas que tienen a su cargo estos puestos.
- 2.- El método es limitado cuando la empresa se expande porque las descripciones de las clases no son ya adecuadas y el formular nuevas se dificulta, debido a la complejidad creada por los puestos adicionales.



BIBLIOGRAFIA

CAPITULO

III

- I.- " LA VALUACION DE PUESTOS EN EMPRESAS  
MAQUILADORAS ".  
Romás Cedillo Cruz.  
Seminario de Investigación Administrativa.  
U.N.A.M. 1972.
- 2.- " WAGE AND SALARY ADMINISTRATION "  
Zollitsch and Langsner.  
South-Western Publishing Co. 1970. Pags. 172 a 178.
- 3.- " HANDBOOK OF WAGE AND SALARY ADMINISTRATION  
Milton L. Rock 1972,  
Págs. 2-14 a 2-16 y 2-64 a 2-68.
- 4.- " ADMINISTRACION DE PERSONAL "  
Chruden y Sherman.  
C.E.C.S.A. 1965 . Págs. 627-628.

## CAPITULO IV

### EVALUACION DE PUESTOS POR EL METODO DE PUNTOS

El Método de Puntos es el sistema de Evaluación de Puestos que más extensamente es utilizado por las organizaciones. (1)

Este método fué creado por Merric R. Lott; posteriormente la National Electrical Manufacturer's Association ( NEMA ) y la National Metal Trades Association (NMTA), introdujeron otros sistemas sobre las mismas bases teóricas, pero con un campo de aplicación mayor.

La evaluación de puestos por el Método de Puntos se realiza a partir de " la fijación de valores y la gradación de los mismos respecto a los factores más importantes que prevalecen como características de los puestos que van a ser analizados " (2).

En el Método de Puntos, el puesto se analiza por medio de factores que representan los requisitos base, responsabilidades, circunstancias y condiciones que determinan el contenido de los puestos evaluados. Así considerados, los factores deben de poseer una serie de cualidades - específicas para ser utilizados en el Análisis y Evaluación de Puestos, estas características son las siguientes:

- a).- Aceptabilidad del factor por las partes involucradas: Empresa y Sindicato.

- b).- Alta aplicabilidad del factor a los puestos que se van a evaluar.
- c).- Que el factor sea susceptible de categorizar, o sea, de darle diferentes grados.
- d).- Que representen un elemento separado del contenido del puesto y definido claramente.
- e).- El número de factores seleccionados no debe ser muy grande, de quince a veinte son adecuados.
- f).- Que haya facilidad y economía para su administración.

La selección de estos factores la realiza un comité destinado para la implantación del método, tomando en consideración investigaciones sobre el mercado de trabajo y la experiencia de otras empresas en el uso de estos factores para la evaluación de puestos. Un ejemplo de esta selección nos lo dá la siguiente lista, que representa los factores considerados por una empresa manufacturera mexicana para la evaluación de puestos.

### FACTORES

#### HABILIDAD

### SUBFACTORES

Instrucción

Experiencia

Iniciativa y Criterio

FACTORESSUBFACTORESRESPONSABILIDADES

Por pérdidas  
 Por relaciones humanas  
 Por asuntos confidenciales  
 Por equipo o proceso  
 Por materiales y productos  
 Por la seguridad de otros  
 Por el trabajo de otros  
 Por el tipo de supervisión  
 Por el alcance de la supervisión

ESFUERZO

Mental y/o visual  
 Físico

CONDICIONES DE TRABAJO

Ambiente y Contingencias  
 Riesgos

Cada factor tiene un peso diferente en referencia al contenido del puesto. Este peso o valor de puntos es determinado por su importancia relativa como determinante del contenido del puesto y este valor lo coloca a un nivel o a otro de una escala de factores que sirve de referencia para analizar el puesto en cuestión.

El sistema de Evaluación por Puntos posee tres características esenciales que son: (3)

- a).- La determinación de una tabla guía, adonde se establecen los diversos factores y subfactores de comparación que se piensan utilizar.
- b).- El valor expresado en porcentajes para los factores y subfactores dentro de un todo que es el puesto ( 100% ).
- c).- La expresión en puntos de los diversos grados de dificultad para cada uno de estos factores y subfactores designados.

Procedimiento para la Evaluación de Puestos por medio del Método de Puntos:

- 1.- Se elige el Comité Evaluador que estará encargado de la implantación del sistema en la organización.
- 2.- Este Comité elige los factores que se van a considerar en la evaluación de los puestos.
- 3.- El número de factores para cada nivel organizacional puede ser el mismo o variar según el contenido y semejanza de los puestos a evaluar.



- 4.- Se definen los factores y subfactores con el objeto de lograr un acuerdo entre los evaluadores y que ellos tengan una idea clara de lo que van a medir.
- 5.- El valor relativo de los factores se determina de acuerdo al orden de importancia de los mismos. Al señalar el valor relativo de los factores se supone que su valor total es 100%. Este valor u otro que elija la empresa (1,000 - 5,000 etc.) tiene que ser dividido entre los factores.  
 Por ejemplo: Utilizando los factores o subfactores presentados anteriormente se evaluarían de la siguiente forma:

Habilidad	50%
Responsabilidad	20%
Esfuerzo	15%
Condiciones de Trabajo	15%
	100%
Total:	100%

Estos porcentajes se distribuyen entre sus correspondientes subfactores; así el primer factor habilidad ( 50% ) distribuye este porcentaje entre los tres subfactores:

Instrucción	15%
Experiencia	20%
Iniciativa y Criterio	15%
	50%
Habilidad	50%

- 6.- A su vez cada subfactor se divide en cinco grados, asignándose a cada grado un valor relativo, que aumenta progresivamente de grado hasta grado. El valor que se le da a los grados es por medio de puntos. El punto es la unidad que nos sirve para medir con una mayor precisión la importancia relativa de los puestos.
- 7.- Los puntos no representan un valor real, tampoco monetario, es solo un valor relativo elegido arbitrariamente y que solo sirve para comparar los puestos entre sí como medida común.
- 8.- El número de puntos que se asigna a cada grado va aumentando proporcionalmente en cada grado, representando el porcentaje asignado al subfactor en relación con los otros subfactores, dentro de un respectivo grado.
- 9.- Una vez obtenido el número total de puntos del puesto, se procede a la determinación del nivel de acuerdo con el resultado de la evaluación.
- 10.- La determinación de los niveles se realiza por medio del método denominado DE DIVISION ARITMETICA, este método consiste en establecer intervalos de puntos que debe existir en cada nivel. El intervalo de puntos para cada nivel se determina conociendo la amplitud de variación, que es el resultado de restar a los puntos del puesto que haya obtenido más,

los puntos del puesto de menor calificación y se divide el resultado entre el número de niveles que se desea tener. Se considera que de diez a quince niveles es el número más adecuado.

- 11.- Para determinar el valor monetario que se le asigna a cada nivel, es necesario recurrir a la curva de salarios de la propia empresa; después por medio de encuestas de mercado conocer cuánto se le está pagando a estos mismos puestos en el mercado de trabajo y hacer una comparación con los sueldos actuales de la empresa.
- 12.- Finalmente se elabora la estructura de salarios.

A continuación se presentarán las VENTAJAS y DESVENTAJAS de la utilización del Análisis de Evaluación de Puestos por el Método de Puntos.

#### VENTAJAS : (1) (3 al 9)

- 1.- La evaluación del valor relativo de cada puesto se realiza tomando en cuenta más de un punto de vista, con ellos se amplía la exactitud y consistencia de la evaluación del puesto como un todo.
- 2.- Al establecer las relaciones en términos numéricos, las comparaciones directas entre los puestos se entienden y realizan fácilmente .

- 3.- Las evaluaciones equitativas en términos de puntos, son rápidamente traducidas a escalas de tipo equitativas y - posteriormente, pueden ser ajustadas de tiempo en tiempo, conservando estas mismas relaciones de pago. En consecuencia, el método de puntos presenta una gran ventaja desde el punto de vista de aplicabilidad a largo plazo.
- 4.- La evaluación en términos de puntos, hace posible acomodar la necesidad a:
  - a).- Distinciones finas entre puestos, estableciendo una tasa individual de pago por cada número total de puntos.
  - b).- Establecer el grado de pago en cualquier amplitud deseada, agrupando puestos dentro de rangos de puntos específicos.
- 5.- El definir apropiadamente los factores y las escalas de factores para el tipo de puestos involucrados y una adecuada - estructura de las evaluaciones de puestos representativos, minimizando el margen de error, inconsistencia, desviación, manipulación, diferencia de juicios y controversia.
- 6.- Con el uso del sistema se mejora la habilidad, exactitud y consistencia en la evaluación.
- 7.- Evaluadores experimentados y bien informados aprueban las evaluaciones y resuelven sus diferencias en la mayoría de -

los casos.

- 8.- Una apropiada instalación del sistema , una evaluación adecuada y un archivo sistemático y accesible de descripciones y evaluaciones de todos los puestos, asegura la continuidad íntegra del sistema a través del mantenimiento efectivo.
- 9.- La flexibilidad del sistema en la selección de factores, en la determinación y definición de las escalas de factores y en la selección de valuación de puestos representativos, facilita - la aceptación de Gerentes, Empleados y Sindicato.

DESVENTAJAS: (1) (3 al 9)

- 1.- El establecimiento de un método aceptable de evaluación por puntos, consume mucho tiempo y costo, además de que requiere de la guía de un experto.
- 2.- Lo complejo del proceso produce confusión entre las personas que desconocen la técnica y tiende a despertar suspicacias. Por lo tanto, es necesario emplear tiempo y perseverancia - para ganar entendimiento, lograr la aceptación del sistema y convencer sobre la validez de los resultados.
- 3.- Se consume tiempo y costo de especialistas para asegurar la validez, consistencia e imparcialidad de las evaluaciones.
- 4.- Se requiere considerable tiempo por parte del Gerente encaru

gado del sistema y de su personal en el establecimiento y mantenimiento del mismo.

- 5.- Se requiere considerable tiempo y costo de personal de oficina en el proceso continuo que involucra la administración del programa.



BIBLIOGRAFIA

CAPITULO

IV

- 1.- " HANDBOOK OF WAGE AND SALARY ADMINISTRATION "
 

Milton L. Rock.

1a. edición 1972. Págs. 2-16, 2-17 y Cap. 9, 2-31 a 2-41.
- 2.- "MANUAL DE ANALISIS DE PUESTOS"
 

de General Electric de México, Págs. 15 a 20.
- 3.- " ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LAS ESTRUCTURAS DE SUELDOS EN LAS EMPRESAS".
 

Tesis Alfredo Manuel Higuera Hernández . UNAM 1971.
- 4.- " WAGE AND SALARY ADMINISTRATION "
 

Zollistch and Langsner.

South-Western Publishing Co. 1971
- 5.- " ADMINISTRACION DE PERSONAL "
 

Chruden y Sherman

C.E.C.S.A. 1965 Págs. 628 a 654.
- 6.- " WAGE ADMINISTRATION, PLANS, PRACTICES AND PRINCIPLES"
 

Charles W. Brennan.

Richard D. Irwin Inc. 1959 Págs. 129.

X

## 7.- " JOB EVALUATION "

Forrest Hayden Johnson, Robert W. Buise and  
Dudley Pratt.

John Wiley J. & Sons Inc. 1949. U.S.A.

## 8.- "HANDBOOK OF MODERN PERSONNEL ADMINISTRATION "

José PH. J. Famularo,

Mc Graw-Hill Book Company. 1972 . Sección 28-7.

## 9.- " PERSONNEL HANDBOOK "

John F. Mee,

New York, The Ronald Press Co. 1951.



CAPITULO V

EVALUACION DE PUESTOS POR EL

METODO DE COMPARACION DE FACTORES

El Método de comparación de Factores fué desarrollado en 1926 por Eugene J. Benge. Este sistema posee algunas características del Método de Categorías y otras del Método de Clasificación, pero difiere considerablemente de ambos, en estructura y aplicación.

Según expone E. Lanhan (1), el método de Comparación de Factores " los puestos no se juzgan mediante una escala descriptiva, como ocurre en el Método de Puntos, por el contrario, se les compara uno con otro con el objeto de determinar su orden relativo de importancia. Sin embargo, no se comparan los puestos entre sí como un todo ".

El fundamento del Método de Comparación de Factores es que todos los puestos pueden ser analizados y comparados a partir de cinco factores críticos que son:

- 1.- Habilidad
- 2.- Responsabilidades,
- 3.- Esfuerzo físico,
- 4.- Esfuerzo mental,
- 5.- Condiciones de Trabajo.

Además, cada puesto puede ser evaluado independientemente sobre cada uno de estos factores. O sea, en qué orden requieren de cada uno

de los factores considerados, categorizando de mayor a menor la cantidad establecida.

A las categorizaciones separadas de los cinco factores se les asignan valores monetarios. De este modo, al terminar la evaluación de todos los puestos, se tiene estructurado al mismo tiempo el valor económico de los mismos.

La selección y evaluación de los puestos clave, es el punto inicial en el Método de Comparación de Factores. Los puestos claves son -- aquellos puestos ya sean de un Departamento o Sección de la Empresa que están bien definidos ( por ejemplo: Mecánico, Tornero, etc.) los cuales a través del tiempo, llegan a ser estándares de comparación porque no sufren gran modificación.

Las características principales de los puestos clave son las siguientes: (2)

- 1.- Representar el trabajo de la mayoría de los Departamentos.
- 2.- Representar todos los niveles de pago dentro de la Empresa.
- 3.- Que sus salarios actuales sean considerados adecuados comparándolos con otros puestos dentro de la Empresa, y de acuerdo con las Encuestas de Mercado.
- 4.- Que sean puestos estables, bien conocidos, cuyas definiciones faciliten su comprensión.

Cuando un grupo de estos puestos clave es evaluado, de acuerdo al Método de Comparación de Factores, posteriormente se instalan como guías o claves para la evaluación de los demás puestos de la Empresa, economizando con ello tiempo y logrando mejores resultados.

### Procedimiento para la Evaluación de Puestos por medio del Método de Comparación de Factores:

- 1.- Selección de Puestos Clave.- Se seleccionan de 10 a 20 puestos que representan todos los puestos de un Departamento o Sección de la Empresa. Luego de ser elegidos se categorizan por sueldos del más bajo al más alto. La selección la realiza un Comité encargado del establecimiento del método. Cada uno de los miembros del Comité deberán estar de acuerdo acerca de la terminología usada en las descripciones, definiciones y tasas de compensación.
- 2.- Análisis de los Puestos y Comparación de Factores.- Las descripciones de los puestos clave son analizadas por cada miembro del Comité. Si la descripción del puesto no es clara, el puesto debe ser observado primero, tratando de que el operador intervenga en la descripción. Una vez que el análisis de puesto se completa, los miembros del Comité estudian a fondo las definiciones de los cinco factores. El

acuerdo sobre las definiciones de factores es necesario - para comenzar la evaluación.

- 3.- Ordenamiento de los Puestos Clave seleccionados de acuerdo a los factores.- Los puestos clave son ordenados de acuerdo a los factores, factor por factor, en base a su importancia relativa.
- 4.- Aplicación de valores monetarios a los factores.- Después de que el comité ha establecido el promedio de tasas de sueldos y salarios base para todos los puestos clave ordenados, el valor monetario de cada puesto es dividido entre los cinco factores de acuerdo a la importancia del factor en el -- puesto.
- 5.- Comparación de los Puestos Clave ordenados con las escalas de pago.- Cuando el Comité llega a un acuerdo acerca - de la distribución de pago a los factores evaluados, se establece una tabla de categorías y valores monetarios, la cual presenta en la primera columna los puestos evaluados; en la segunda la tasa total del salario base por hora y en las - columnas subsiguientes, los cinco factores evaluados, presentando para cada factor el número de rango asignado y el correspondiente valor monetario de ese rango. Una vez establecida esta tabla, con el acuerdo de todo el comité, se procede a:

- 6.- Evaluación de todos los demás puestos. - Habiendo establecido una referencia de medición para categorizar los puestos y evaluar los factores en términos monetarios, el comité está listo para completar lá evaluación de todos -- los puestos, que pueden ser comparados con los puestos -- clave, solo que ahora, las categorizaciones y evaluaciones monetarias pueden realizarse utilizando la tabla guía para asignar las compensaciones.

A continuación se presentarán las VENTAJAS Y DESVENTAJAS del Método de Comparación de Factores.

VENTAJAS : (1) (3) (4) (5)

- 1.- Este método provee a cada compañía de un plan propio de evaluación, que se adecúa a sus necesidades particulares.
- 2.- Una vez que las escalas de evaluación están terminadas, es relativamente fácil evaluar otros puestos, sin utilizar necesariamente especialistas altamente entrenados.
- 3.- Se evita el problema de semántica encontrado en la construcción de escalas de factores, ya que los varios grados no tienen que ser definidos. Sin embargo, por esta falta de definición, los resultados de las evaluaciones en este método son más difíciles de explicar a los empleados y su supervisores, los cuales cuestionan las clasificaciones.

- 4.- La limitación de los factores a 5 o menos. (5).
- 5.- En la "mayoría de los comunes métodos de puntos, la pre ci s i ó n de las escalas es ilusoria, y el método sufre por la multiplicidad de los factores y subfactores. El Método de Comparación de Factores, basado en factores de puestos amplios y en el riguroso uso del criterio normalmente aceptado, ofrece un alto grado de exactitud y acuerdo entre puestos. Este método puede ser aplicado a un amplio grado de puestos diversos." (4)

#### DESVENTAJAS :

- 1.- La selección de puestos clave adecuado representa un pro ble ma, principalmente cuando las relaciones entre Empre sa y S i n d i c a t o no son óptimas.
- 2.- Cualquier pequeño cambio en los puestos clave ( deberes, casas de producción, condiciones de trabajo, etc. ), que se tomen en cuenta sin ser notados, provoca que las escalas no sean exactas.
- 3.- La dificultad para esclarecer y explicar los fundamentos racionales en los que se basan las escalas de grados.
- 4.- La gran cantidad de tiempo y de trabajo de oficina necesario para la instalación y administración del sistema.
- 5.- En el caso de que existan diferencias entre las remuneraciones de los puestos clave, éstas se perpetúan. (6)

- 6.- El pago por hora no es una constante, fluctuará en los períodos de inflación y depresión. (7)
- 7.- El uso de factores universales. (5)
- 8.- Las tarifas de salarios de los puestos clave, en los cuales se basa el sistema, se les considera como correctas, sin tener una base real para demostrarla. (8)

BIBLIOGRAFIACAPITULO

## V

- 1.- " VALUACION DE PUESTOS "  
Elizabeth Lanhan  
CECSA Job Evaluation 1965.
- 2.- "JOB EVALUATION: TEXT AND CASES "  
John A. Patton and Cili Littelefield.  
Richard Irwin Inc. 1949, Chap. VII Pág. 96.
- 3.- " WAGES AND SALARIES : A HANDBOOK FOR LINE  
MANAGERS"  
Robert E. Sibson  
American Management Association Inc. 1967 Pág. 40.
- 4.- " THE AMA HANDBOOK OF WAGE SALARY ADMINISTRATION"  
M. Joseph Dooher and Viviene Marques Ed.  
Ed. American Management Association 1950.  
Edwar N. Hay.
- 5.- "WAGE AND SALARY ADMINISTRATION "  
David W. Belcher.  
Prentice Hall Inc. 1962.
- 6.- " EVALUACION DE TAREAS Y ADMINISTRACION DE  
REMUNERACIONES "  
Jaime Maristany.  
Ediciones de Contabilidad Moderna. 1972. Pág. 90.



X

- 7.- "HANDBOOK OF BUSINESS ADMINISTRATION"  
M. B. Maynard. Mc Graw Hill Book Co. 1967.
- 8.- "CONCEPTOS Y PROCEDIMIENTOS OBJETIVOS DEL ANA\_ \_  
LISIS Y VALUACION DE PUESTOS "  
Tesis de Guillermo Antonio Hernández López. 1972.

## CAPITULO VI

### EVALUACION DE PUESTOS POR EL

#### MÉTODO DEL PERFIL-GUIA DE HAY

Edward N. Hay y Asociados en 1951, desarrollaron un método de evaluación denominado Método del Perfil de Evaluación. Posteriormente, en 1954 elaboraron las tablas guías por medio de las cuales explicaban la asignación de puntos de evaluación. A partir de entonces se le conoce como el Método del Perfil-Guía de Hay.

El Sistema Hay contiene elementos del método de comparación de factores y algunos aspectos del método de puntos, pero posee características especiales que lo diferencian de estas bases. (1)

Originalmente, el Método de Hay fué diseñado para evaluar puestos de oficina y gerencial a bajo nivel, pero actualmente se utiliza con mayor frecuencia en la evaluación de puestos gerenciales a nivel medio y alto y en algunas empresas cubre la evaluación de todos los niveles. Se aplica igualmente para la Administración de Sueldos y Salarios, la Evaluación de Empleados y para la Elaboración de Programas de Compensación.

Este Método parte de dos premisas básicas :

- A.- El conocimiento total del puesto que será evaluado.
- B.- La comparación directa de un puesto con otro puesto para determinar su valor relativo.

Como es difícil medir y comparar un puesto contra otro, la comparación se realiza entre aspectos del contenido del puesto. Estos aspectos o factores se presentan en diferentes grados formando el contenido del puesto y la suma total de éstos representa el valor del puesto.

Los factores considerados en el Sistema Hay son los siguientes:

- 1.- CONOCIMIENTO.- Que representa la suma total de todo el conocimiento y habilidades adquiridas, las cuales son necesarias para el desempeño satisfactorio del puesto.
- 2.- RESOLUCION DE PROBLEMAS.- Es la cantidad de originalidad, de pensamiento propio requerido por el puesto -- para: analizar, evaluar, crear, razonar y llegar a una -- conclusión.
- 3.- RESULTADOS.- Es la respuesta a las acciones y para -- las consecuencias de estas acciones. Son los resultados -- que pueden ser esperados.

Al medir puestos en fábricas, es apropiado algunas veces considerar -- aspectos adicionales del puesto como son: Condiciones de Trabajo y -- Esfuerzo Físico. Esto dependerá de la naturaleza de los puestos a -- evaluar.

La Evaluación de Los Puestos se puede realizar en dos formas:

- A. \_ Por medio de las Tablas Guía.
- B. \_ Por medio del Perfil del puesto.

A.- En las TABLAS-GUIA están representados los tres factores que se miden en cada puesto. Existe una tabla en forma de rejilla por cada factor. Cada factor está dividido en niveles de importancia ascendente y a cada nivel se le asigna una celdilla de la Tabla ( Ver Tablas 6-I, 6-II, y 6-III), donde se coloca el valor o "peso" correspondiente a cada nivel.

Las TABLAS-GUIA se diseñan a partir de las necesidades de la organización; así como también los valores asignados a cada factor del puesto.

Las TABLAS-GUIA también se formularon con la idea de establecer una representación visual del resultado de evaluar un puesto. Las rejillas por sí mismas representan medidas semánticas y un importante resultado de su desarrollo fué incrementado internamente a través de definir más claramente el significado y las medidas correspondientes a cada nivel de conocimiento, resolución de problemas y resultados.

El PROCEDIMIENTO para evaluar por medio de las TABLAS-GUIA es el siguiente:

- Tener una completa comprensión del contenido del puesto a través del Análisis de Puesto.
- Colocar los puestos en cada rejilla.
- Seleccionar un valor apropiado en cada celda de la rejilla.

# CONOCIMIENTOS

	I.- LIMITADO Actuación personal o superv. de una función particular dentro una mayor.			II.-RELACIONADO Actuación personal o superv. de una 6 varias func. con integración int. & ext. campos relacionados			III.-DIVERSIFICADO Integración y coordinación de act. en unidad operativa & función amplia en la Cfa			IV.-COMPLEJO Alcance & Integración de act. complejas y grales. de Alta Gerencia.		
	1.-	2.-	3.-	1.-	2.-	3.-	1.-	2.-	3.-	1.-	2.-	3.-
<b>A.- Primarios.</b> Preparación elemental y experiencia inicial para el trabajo.	50 51 52	53 54 55	57 58 59	60 61 62	64 65 66	68 69 70	72 71 72	75 76 77	79 80 81	80 81 82	86 87 88	90 91 92
<b>B.- Básicos.</b> Preparación y experiencia para el trabajo de rutina (y/o) uso de máquinas-- sencillas.	53 54 55	56 57 58	60 61 62	63 64 65	67 68 69	71 72 73	73 74 75	78 79 80	82 83 84	83 84 85	89 90 91	93 94 95
<b>C.- Avanzado.</b> Métodos y procedimientos avanzados, pue de incluir uso de equipo especializado.	56 57 58	59 60 61	63 64 65	66 67 68	70 71 72	74 75 76	76 77 78	81 82 83	85 86 87	86 87 88	92 93 94	96 97 98
<b>D.- Especializado.</b> Alguna habilidad especial. Requiere conocimiento profundo de una función única.	59 60 61	62 63 64	66 67 68	69 70 71	73 74 75	77 78 79	79 80 81	84 85 86	88 89 90	89 90 91	95 96 97	99 100 101
<b>E.- Técnica Avanzada.</b> Suficiencia en técnica lograda a través de la experiencia (y/o) de la preparación teórica.	62 63 64	65 66 67	69 70 71	72 73 74	76 77 78	80 81 82	82 83 84	87 88 89	91 92 93	92 93 94	98 99 100	102 103 104
<b>F.- Madurez técnica Especializada.</b> Pericia adquirida con base en amplia exp. en campo especializado o técnico.	65 66 67	68 69 70	72 73 74	75 76 77	79 80 81	83 84 85	85 86 87	90 91 92	94 95 96	95 96 97	101 102 103	105 106 107
<b>G.- Maestría Técnica Avanzada.</b> Definitivamente maestro en técnicas, prácticas y teorías ganadas a través de amplia experiencia o desarrollo especial.	68 69 70	71 72 73	75 76 77	78 79 80	82 83 84	86 87 88	88 89 90	93 94 95	97 98 99	98 99 100	104 105 106	108 109 110
<b>H.- Maestría Profesional.</b> Competencia excepcional y maestría singular en disciplinas científicas u otras que requieran máxima preparación profesional.	71 72 73	74 75 76	78 79 80	81 82 83	85 86 87	89 90 91	91 92 93	96 97 98	100 101 102	101 102 103	107 108 109	111 112 113

- 1.- Básico - Buen trato y efectividad aceptable para trabajar con los demás.
- 2.- Importante - Comprensión, colaboración e influencia hacia los demás.
- 3.- Decisivo - Habilidad especial para conocer, entender, motivar y desarrollar gente.



X

## RESOLUCION DE PROBLEMAS

	1- REPETITIVO Situaciones idénticas requieren solución por simple elección de cosas aprendidas.	2- PATRON Situaciones semejantes, solución por selección o diferenciación de cosas aprendidas.	3-INTERPOLATIVO Situaciones diferentes investigar soluciones dentro área de cosas aprendidas.	4-ADAPTATIVO Situaciones variables. Análisis, interpretación, evaluación (y/o) pensamiento constructivo.	5- CREATIVO Nuevas situaciones sin camino definido. Requieren desarrollo nuevos conceptos e imaginación.
A.- Rutina Estricta. Reglas sencillas e instrucciones detalladas.	10 %	15 %	20 %	25 %	30 %
B.- Rutina. Rutinas establecidas e instrucciones fijas.	12 %	18 %	24 %	30 %	40 %
C.- Semi-rutina. Procedimientos algo diversificados y antecedentes.	14 %	21 %	28 %	36 %	50 %
D.- Estandarizado. Substancialmente procedimientos diversificados y "standars" especializados.	16 %	24 %	33 %	44 %	60 %
E.- Claramente Definido. Políticas y principios claramente definidos.	18 %	28 %	38 %	52 %	70 %
F.- Ampliamente Definido. Políticas amplias y objetivos específicos.	21 %	32 %	44 %	60 %	80 %
G.- Generalmente Definido. Políticas generales y últimas metas.	24 %	36 %	50 %	70 %	90 %
H.- Abstractamente Definido. Leyes generales de la naturaleza o de la ciencia, para lograr construcción de trabajo con normas culturales o filosofía de negocios.	27 %	40 %	56 %	80 %	100 %

RESULTADOS

	1- MUY PEQUEÑO O INDETERMINADO.				2- PEQUEÑO (Dolares)				3- MEDIO (Dolares)				4- GRANDE (Dolares)			
	Dinámico -\$50 M. Estático -\$1.5MM.				\$50 M. -\$500 M. \$1.5MM. -\$15 MM.				\$500 M. - \$5 MM. \$15 MM. - \$150MM.				\$5 MM. - \$50 MM. \$150MM. - \$1,5MM.			
	leja no	Con- trib	com- part	pri- mar	Leja no	con- trib	com- part	pri- ma	leja no	con- trib	com- part	pri- mar	leja no	con- trib	com- part	pri- mar
A.- Prescrito. Instrucciones directas y detalladas. Estrecha Supervisión.	10	15	20	25	14	19	22	29	20	27	33	44	25	38	52	66
B.- Controlado. Instrucciones y rutinas de trabajo prees- tablecidas. Estrecha Supervisión.	15	20	25	30	22	33	44	55	30	40	50	66	50	68	77	99
C.- Estandarizado. Prácticas y procedimientos estandarizados. Instrucciones Generales de trabajo. Supervisión revisada.	22	33	44	55	30	44	66	88	40	55	75	100	75	90	110	140
D.- Generalmente Regulado. Prácticas y procedimientos regidos por pre- cedentes ó políticas bien definidas. Supervisión de resultados.	40	50	66	80	40	66	90	120	60	88	130	190	100	120	145	220
E.- Dirigido. Amplias prácticas y procedimientos respal- dados por precedentes y políticas funciona- les. Logros circunscritos a actividad ope- racional. Dirección Gerencial.	50	70	100	130	66	99	133	200	100	125	200	300	150	180	230	330
F.- Dirección Orientada. Políticas y metas funcionales. Dirección - por Gerencia Divisional o por políticas.	80	120	160	200	110	144	200	300	150	185	300	400	210	260	360	440
G.- Guiado por Gerencia Máxima. Sujeto solamente a amplias políticas y --- guía de la máxima gerencia.	130	170	220	300	160	200	300	400	220	330	440	550	310	420	540	700

- Lejano = Proporciona información, registros e incidentalmente servicios para uso de otros en relación - ; con algo importante ó para que se obtengan resultados.
- Contribuye = Interpreta, aconseja o proporciona servicios para uso de otros y para que actúen.
- Comparte = Participa con otros(excepto subordinados o superiores) dentro o fuera Cia, en la acción.
- Primario = Controla el impacto de los resultados finales, donde la responsabilidad compartida de otros es subordinada.

Ultimamente esta determinación descansa en comparaciones directas entre el puesto bajo consideración y los puestos que ya han sido medidos previamente.

- Los valores en puntos del puesto para conocimientos, resolución de problemas y resultados se suman para obtener los puntos de la evaluación total.
- Después de que un número de puestos ha sido evaluado, los resultados del grupo entero se revisan para hallar inconsistencias en las evaluaciones. Cuando es necesario, se realizan las debidas correcciones.

Con el total de puntos disponible para una variedad de puestos, se establece una estructura de salarios colocándolos en una gráfica de dispersión donde se encuentre en el eje "Y" los salarios existentes y en el eje de las "X", los valores de los puntos. Una de las características sobresalientes del Método de Hay, es la facilidad con que se pueden comparar las estructuras salariales de cualquier compañía con los programas externos de pago.

B.- El PERFIL del Puesto se obtiene de la siguiente forma:

- El PERFIL del puesto es la proporción de conocimiento, resolución de problemas y resultados, los cuales estructuran el puesto completo.



- Así, se podría decir que un puesto dado consiste un X porcentaje de conocimiento; Y porcentaje de Resolución de Problemas y Z Porcentaje de Resultados. La suma total es 100 por ciento. Con ello se forma un perfil de juicio perceptivo y útil. El perfil no involucra comparaciones externas con otros puestos.
- Con el Perfil del Puesto se obtiene un chequeo independiente a la evaluación por medio de las Tablas-Guía.

A continuación presentamos las VENTAJAS y DESVENTAJAS del uso del Sistema PERFIL-GUIA DE HAY:

VENTAJAS : (2)

- 1.- Está basado en conceptos y principios de negocios simples, los cuales son definidos y utilizados facilmente.
- 2.- Reduce al mínimo la opinión y se basa en juicios agudos, tomando en consideración más de un punto de vista.
- 3.- El establecer un contexto sobre el cual realizar las decisiones de evaluación, reduce las interminables discusiones del comité evaluador.
- 4.- La forma de valuación forma un pensamiento disciplinado y ordenado acerca del contenido de los puestos.
- 5.- Provee una base clara y comprensible para interrelacionar toda clase de puestos, de todos los niveles y también toma

en consideración la amplia variedad de condiciones en las cuales la gente trabaja.

6.- El Método de Hay tiene una amplia aplicación en programas de compensación, así como en otras importantes -- áreas gerenciales como son:

- a) Análisis Organizacional.
- b) Planeación Organizacional.
- c) Evaluación, Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.
- d) Reclutamiento y Selección de Personal.
- e) Programas de Motivación del Personal.
- f) Comunicaciones Corporativas.

#### DESVENTAJAS :

- 1.- En México, H. Hay y Asociados tiene derecho exclusivo para la implantación y mantenimiento del método.
- 2.- Alto costo de implantación y mantenimiento.
- 3.- Empleo de tiempo considerable para el entrenamiento de los evaluadores.

X

BIBLIOGRAFIA

CAPITULO

VI

1.- " WAGE AND SALARY ADMINISTRATION "

Zollistch and Langsner

South-Western Publishing Co.

1970 - Págs. 699 a 705.

2.- " HANDBOOK OF WAGE AND SALARY ADMINISTRATION "

Milton L. Rock

Mc Graw-Hill Book Company.

1972 - Págs. 2 - 86 a 2 - 97.

## CAPITULO VII

### RECOPIACION DEL ANALISIS DE LOS DATOS .-

#### 1.- DEMOSTRACION DE LAS NECESIDADES DEL ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS.-

El desarrollo de cualquier organización genera la búsqueda de métodos más objetivos para la evaluación de su personal. Y una respuesta eficaz puede ser la implantación de un sistema de Análisis y Evaluación de Puestos que se adapte a sus objetivos de crecimiento.

Así, los Métodos de Análisis y Evaluación de Puestos han sido creados para:

- 1.- Saber evaluar a los candidatos para un puesto determinado.
- 2.- Analizar y evaluar las funciones y responsabilidades del mismo puesto.
- 3.- Establecer diferencias con los demás puestos en la organización, debido a que hay variaciones específicas en las funciones realizadas en cada nivel y área organizacional.
- 4.- Además, la necesidad de contar con un programa de medición objetivo y confiable de la ejecución en cada puesto.

Las técnicas de Análisis y Evaluación de puestos abarcan dos aspectos indispensables de medir en cualquier puesto:

- A.- UN FACTOR CUANTITATIVO.- Número de tareas reali-

zadas, intervalos entre ellas y tiempo que se tarda en com  
pletarlas.

B.- UN FACTOR CUALITATIVO.- Que involucra aspectos de  
creación, planeación y toma de decisiones.

Principalmente son estos factores en diferentes proporciones, según el  
puesto que se trate, los que forman la sencillez o complejidad en el -  
Análisis y Evaluación de Puestos.

También es necesaria la implantación de un sistema de ANALISIS Y --  
EVALUACION DE PUESTOS que sirva para establecer factores tales  
como:

- PROGRAMAS DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y  
SALARIOS.
- REQUERIMIENTOS PARA LA SELECCION DE PERSONAL.
- SOLUCION DE CONFLICTOS LABORALES.
- EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.
- ESTUDIOS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS.
- EL ESTABLECIMIENTO DE PROMOCIONES, AUMENTOS,  
TRANSFERENCIAS Y PROGRAMAS DE INCENTIVOS.
- PROGRAMAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.
- LA ADECUADA COMUNICACION INTEREMPRESAS PRO-  
MEDIO DE ENCUESTAS DE SUELDOS Y SALARIOS.
- LA SUPERVISION DE PERSONAL.
- AUDITORIAS.

- ESTABLECER BASES EN LAS NEGOCIACIONES CON EL SINDICATO.
- FINES CONTABLES Y PRESUPUESTALES.
- DETERMINAR MONTOS DE FIANZAS Y SEGUROS.

Existe igualmente la necesidad de la empresa para lograr personal capacitado y mantenerlo satisfecho en los aspectos económicos y psicológicos.

El factor ECONOMICO es considerado a través de la adecuada evaluación de las funciones del puesto y en la asignación de pago equitativo, en base a los estudios de mercado realizados.

El aspecto PSICOLOGICO incluye el desarrollo de mejor comunicación por medio del Sistema de Análisis de Puestos, aumentando la participación en el procedimiento de Análisis y Evaluación de Puestos, ya que éste es realizado por empleados de la compañía o con la intervención indirecta de éstos. Se cumple con el aspecto de valorar las funciones desempeñadas, también se hace partícipe al empleado de los objetivos trazados a través de su puesto para su desarrollo futuro. Además que sirven de base para la formación de programas de compensación y de Calificación de Méritos.

Concluyendo, la buena administración de un Programa de Análisis y Evaluación de Puestos, proporciona a la empresa, el medio de satisfacer las necesidades de su personal y las propias de crecimiento y

expansión.

A partir de las necesidades creadas en la empresa para la implantación de un Sistema de Análisis y Evaluación de Puestos, podemos deducir una serie de implicaciones prácticas, económicas y sociales para:

- 1.- EL EMPLEADO.
- 2.- LA EMPRESA.
- 3.- EL MEDIO LABORAL.
- 4.- LA SOCIEDAD EN GENERAL.

Las cuales serán presentadas a continuación.

II.- IMPLICACIONES DE LA IMPLANTACION DEL ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS.-

Las implicaciones más importantes PARA LOS EMPLEADOS son las siguientes:

- 1.- El conocimiento más objetivo de sus funciones y responsabilidades en base a la descripción de su puesto.
- 2.- La posibilidad de conocer la posición que guarda su puesto con otros puestos similares.
- 3.- La posibilidad de discutir cambios de nivel y una mejor -- evaluación del puesto de cada empleado, al localizar diferencias entre lo que se estipula en la descripción de puesto y las funciones que realmente lleva a cabo.
- 4.- Conocer las posibilidades de promoción y desarrollo económico de acuerdo al nivel que está clasificado su puesto.
- 5.- Conocer las posibilidades que tienen para especializarse o capacitarse para un nivel superior.

Las implicaciones prácticas y económicas de la implantación de un Sistema de Análisis y Evaluación de Puestos EN LA EMPRESA son las siguientes:

- 1.- La creación a través del Análisis y Evaluación de Puestos, de un marco de referencia con el cual comparar los diferentes puestos de trabajo que forman una organización.



- 2.- Conocer a fondo cada una de las actividades y responsabilidades de todos los puestos de trabajo en la empresa.
- 3.- La posibilidad de discutir la promoción de los cambios de nivel y asignación de nuevas responsabilidades, en base a los datos aportados por el Análisis y Evaluación de Puestos.
- 4.- La Planeación de desarrollo de la empresa o la creación de puestos nuevos sobre una base sistemática, dada por el sistema de Análisis y Evaluación de Puestos.
- 5.- Conocer e investigar detalladamente las variaciones económicas del Mercado Laboral y de alza del costo de la vida para mantener activo un Programa de Sueldos y Salarios.
- 6.- La posibilidad de competir en el Mercado Laboral para obtener mano de obra, técnicos y profesionales más capacitados.
- 7.- La posibilidad de crear una mejor comunicación interempresa, al contar con parámetros similares en los programas de Análisis y Evaluación de Puestos.
- 8.- Mantener actualizadas las descripciones de puestos de trabajo, las evaluaciones y niveles de acuerdo a encuestas a nivel regional.
- 9.- La formación de un departamento especializado para el -- Análisis y Evaluación de Puestos que facilite la adminis--tración y mantenimiento de los puntos anteriores.

Finalmente, la implantación de un Sistema de Análisis y Evaluación de Puestos tiene implicaciones económicas y psicológicas PARA LA SOCIEDAD EN GENERAL:

- 1.- La satisfacción de necesidades de autorealización y desarrollo en base a los intereses personales, que son características en cualquier ser humano.
- 2.- Para equilibrar los aspectos de inconformismo por injusticias y abusos de las empresas hacia los miembros de la sociedad.
- 3.- Para estructurar una sociedad avanzada que se rige por técnicas y métodos más objetivos y científicos.

Para una adecuada implantación de los sistemas de Análisis y Evaluación de Puestos, es necesario conocer las VENTAJAS y DESVENTAJAS que puede traer consigo el contar con un sistema de este tipo.

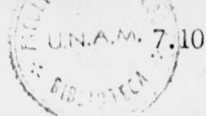
### III.- VENTAJAS DE LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS.- (1,2)

Cuando el Sistema es apropiadamente establecido:

- 1.- El sistema muestra los valores relativos de los puestos de trabajo dentro de una organización.
- 2.- Las comparaciones pueden ser hechas con puestos en otras plantas que utilizan un sistema similar de Evaluación de Puestos.
- 3.- Comparaciones a través de encuestas con otras empresas del Mercado de Trabajo, pueden ser útiles en la determinación de una paga igual por un trabajo igual.
- 4.- Para descubrir y eliminar desigualdades en el pago de los empleados; al identificar y corregir los sueldos que están fuera del programa de evaluación. Para convencer a los empleados de que no existen favoritismos, lo que elimina diferencias entre empleados y supervisores. El sistema no sólo ayuda a identificar los errores, sino también a prevenirlos.
- 5.- El sistema no sólo muestra diferencias entre puestos, sino igualmente revela similitudes. Una contribución igualmente importante.

- 6.- Provee de un Sistema de Evaluación para puestos nuevos, que son creados a causa de los avances tecnológicos. Así la evaluación de puestos da el punto de referencia que será lo bastante flexible para acomodarse a los cambios constantes del trabajo industrial.
- 7.- Provee de un Fundamento para la Evaluación de Empleados. Los datos del Análisis de Puestos, proporcionaran la base para colocar los estándares del funcionamiento del puesto, así como los programas de incentivos y los programas de Calificación de Méritos.
- 8.- Asistir en otras funciones del Departamento de Personal, - en áreas tales como : la determinación de las calificaciones de los empleados, en la Selección de Personal, en Contratación, en Entrenamiento, en Transferencias, Promociones y Consejo.
- 9.- Asistir a la Empresa en otras funciones fuera del Departamento de Personal. Un sistema de Evaluación de Puestos proporciona bases para la medición del trabajo, para la -- simplificación del trabajo, para la Estimación de Costos, para el desarrollo de Medidas de Seguridad Industrial y es tandarización de la terminología de los puestos.

Esta información está confirmada a través del Análisis de nuestro estudio.



Después de enumerar las ventajas de una adecuada implantación de los Sistemas de Análisis y Evaluación de Puestos, mencionaremos los aspectos negativos que se presentan como limitaciones, que cualquier -- sistema aplicado tiene, sobre todo cuando involucra la actividad y la - evaluación humana.....

#### IV.- DESVENTAJAS DE LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS.- (1,2)



Limitaciones de la Evaluación de Puestos y de su Uso:

- 1.- El proceso de determinar el valor relativo de un puesto en la empresa es subjetivo y resulta de una medida cualitativa, que se basa en juicios cualitativos. Esto quiere decir, que el procedimiento no es científico y sólo puede pedirse - que sea razonablemente exacto. La evaluación de puestos es tan exacta como lo son las estimaciones y los juicios so bre los que se basan.
- 2.- Para que el sistema tenga una alta aceptación por los empleados y la empresa, los evaluadores deben ser personas responsables, objetivas y respetadas dentro de la empresa; -- también técnicamente competentes, conocedoras de los pues tos de trabajo y de la empresa. Deben igualmente estar interesadas en el beneficio de los empleados, de la empresa y de la comunidad.

- 3.- La evaluación de los puestos nos da un sistema de clasificación, no nos dice por sí mismo qué salarios específicos deberían de ser dados a un puesto determinado. Las tasas son usualmente asignadas sobre la base de las tasas de -- sueldos en la localidad considerada.
- 4.- La Evaluación de Puestos es esencialmente una herramienta para ayudar en la Toma de Decisiones y juicios sobre una base sistemática, no es una respuesta final.
- 5.- A menos que la evaluación de puestos sea llevada a cabo con exactitud y cuidado, puede traer más perjuicios que beneficios.
- 6.- Una vez que se establece un sistema de evaluación de puestos, debe mantenerse actualizado. El Programa nunca termina. El mantenimiento del sistema está formado de ciclos de actividad repetitivos en relación a: Revisión de descripciones de puesto, Integración y Evaluación de puestos nuevos, Revisión de Salarios y Cambios de Niveles a donde se ampliaron nuevas funciones. Es decir, el analista no debe descuidar ningún paso del procedimiento de Análisis y Evaluación de Puestos de acuerdo al desarrollo y crecimiento de la organización.

La necesidad de comparar los datos teóricos con la aplicación de los sistemas de Análisis y Evaluación de Puestos, nos condujo a iniciar una investigación de Campo en un grupo de empresas mexicanas del ramo industrial, comercial y de servicios . (#)

Esta investigación tuvo como propósito fundamental, la recopilación de datos que conduzcan a una mejor comprensión de la aplicación real de estos métodos en las empresas del país; y presentarlos en la forma de un Manual de Análisis y Evaluación de Puestos.

#### V.- METODOLOGIA.

Planteamiento del Problema . De acuerdo a la información bibliográfica de Análisis y Evaluación de Puestos, encontramos que en la actualidad no existe un Manual de Análisis y Evaluación de Puestos adaptado y aplicado a las necesidades de las empresas mexicana. La información que hay sobre la materia está basada en estudios realizados en otros países. Hay escasos datos de la implantación de los sistemas en México, lo que limita el visualizar la utilidad y aplicabilidad de dichos sistemas en nuestro medio.

Nuestro estudio ~~fué diseñado para crear un MANUAL DE ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS~~ en base a la información recopilada por medio de una investigación de campo en una muestra de empresas mexicanas.

---

(#) Ver selección de la Muestra. Pág. 7.

Instrumento de Medición.- Para recopilar los datos acerca de la aplicación de los sistemas de Análisis y Evaluación de Puestos, se eligió el CUESTIONARIO como instrumento de medición, ya que lo -- consideramos el más adecuado y efectivo para nuestros fines.

La forma utilizada de CUESTIONARIO es la siguiente: ( Pág. 7.13(a) a 7.13(e). )



Este CUESTIONARIO fué elaborado de la siguiente manera:

- a).- Se recopilaron datos teóricos acerca de los procedimientos de Análisis de Puestos, implantación de cada método, forma de evaluación y obtención de resultados.
- b).- En base a esta información se crearon los items del cuestionario que incluyen: método utilizado, criterio de selección del o de los métodos, a qué niveles se aplican, fecha de implantación, procedimiento de evaluación, métodos de recopilación de información, criterios de validez del sistema y resultados obtenidos de la aplicación de los métodos de Análisis y Evaluación de Puestos.
- c).- El cuestionario quedó constituido finalmente por cinco preguntas de datos generales acerca de la empresa: nombre, dirección, giro o actividad de la empresa, nombre y puesto de quien proporcionó la información y también se investigó el número de personal para poder clasificar a las empresas de acuerdo a este dato.
- d).- La segunda parte del cuestionario la formaron 15 preguntas acerca de los métodos utilizados. Once de los items fueron de respuesta abierta y cuatro de elección múltiple con más de una posibilidad de respuesta. (Ver copia del cuestionario).
- e).- Este cuestionario fué aprobado bajo el siguiente criterio: - Las preguntas del cuestionario cubren en forma objetiva -

los aspectos sobre la planeación, la implantación y el mantenimiento de los sistemas de Análisis y Evaluación de Puestos. Así, esta información permite elaborar un Manual sobre la base de las necesidades reales de un grupo de empresas mexicanas.

- f).- El cuestionario se aplicó por medio de una entrevista personal a las empresas incluídas en el estudio.
- g).- El nivel organizacional de las personas que contestaron el cuestionario varió: de Ayudante de Análisis de Puestos hasta Gerente de Personal ó de Administración de Sueldos y Salarios.

Selección de la Muestra. - Las empresas <sup>(-)</sup> que formaron la muestra se seleccionaron entre empresas que contaban con más de 100 empleados. El tipo de empresas que se incluyeron en este estudio fueron:

- 1.- Empresas Industriales: "son aquellas que se dedican a la fabricación de bienes o servicios intermedios; o sea, aquellas que se utilizan en la producción o transformación de otro producto ". (3)
- 2.- Empresas Comerciales: "son aquellas que facilitan el paso de las mercancías, desde el estado de materias primas brutas a través de los múltiples estudios de tratamiento y fabricación, hasta los consumidores finales. Una de sus funciones es la compra y venta de artículos.

---

(-) Se omitieron los nombres de las empresas con el fin de asegurar la confidencialidad que solicitaron algunas de ellas.

- 3.- Empresas de Servicios: "grupo de industrias en una situación de monopolio que suministran bienes y servicios "esenciales", sujetas a regulación pública, con el fin de que operen en el interés público." (3)

La muestra utilizada fué circunstancial, que es aquella muestra en la cual las circunstancias delimitan el número y condiciones de la muestra. En este caso, de las 50 empresas consideradas, 31 aceptaron participar en esta investigación. La muestra incluía empresas gubernamentales, descentralizadas y de la Industria Privada.

Manejo estadístico de los datos: Se efectuó el vaciado de datos de acuerdo al orden de las preguntas que forman el cuestionario, agrupando las respuestas por orden de frecuencias y formando categorías. Las categorías se establecieron conforme a las principales aplicaciones mencionadas anteriormente (Pág. 7. ) y por el orden de frecuencias que se presentaron en las respuestas del cuestionario.

Análisis e Interpretación de los datos: Se analizaron cada una de las preguntas del cuestionario en base a la frecuencia de respuestas traducidas en porcentajes, utilizando la siguiente fórmula:

$$= \frac{f ( 100 )}{n}$$

donde P = porcentaje de respuesta ; f = a la frecuencia con que se presenta una respuesta determinada; n = al número total de empresas. A excepción de la información presentada en la primera parte de la pregun

ta 1.- (Cuadro I. Pág. 7.20), donde n = al número total de frecuencia de utilización de los métodos reportados por las empresas investigadas.

La interpretación de los datos se realizó con la comparación de los -- datos teóricos y prácticos del estudio; y partir del Análisis de las fre-- cuencias de respuesta. Cuando se reportaron datos acerca de nuevos métodos, se investigó la fuente bibliográfica para indicar el procedi-- miento así como ventajas y desventajas de su uso.

Por medio de la investigación pudimos observar que existen diferen-- cias en la aplicación de los métodos.

### ANÁLISIS DE LOS DATOS DEL CUESTIONARIO



#### DATOS GENERALES.-

A partir del Análisis de la primera sección del cuestionario, presentamos los siguientes datos generales acerca de la muestra cubierta por el estudio. Se encuestaron 31 empresas, lo que forma el 100% de la -- muestra; constituyéndose un 67.7 % de empresas privadas y 32.3 % de empresas gubernamentales o descentralizadas.

#### A.- ACTIVIDADES DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

	<u>GIRO</u>	<u>FRECUENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
I.-	INDUSTRIAL	19	61.3 %
II.-	COMERCIAL	3	9.7 %
III.-	SERVICIOS	9	29.0 %
	TOTAL:	31	100.0 %

El 100% de la muestra fué constituída por empresas que contaban con más de 100 empleados. La clasificación por número de empleados es la siguiente:

B. NUMERO DE EMPLEADOS DE LAS EMPRESAS

ENTREVISTADAS. -

<u>NUMERO DE EMPLEADOS</u>	<u>FRECUENCIAS</u>
De 500 a 1000 . . . . .	2
De 1001 a 2000 . . . . .	12
De 2001 a 3000 . . . . .	5
De 3001 a 4000 . . . . .	2
De 4001 a 5000 . . . . .	4
De 5001 a 7000 . . . . .	4
De 7001 a 8000 . . . . .	1
De 168,000 . . . . .	1
	<hr/>
Total:	31
	=====

Del número total de empresas entrevistadas, un 87% tiene personal sindicalizado. El 100% tiene personal de confianza.

## ANÁLISIS DE CADA PREGUNTA DEL CUESTIONARIO

Análisis de la Primera Pregunta del Cuestionario:

" 1.- QUE METODO DE ANALISIS Y EVALUACION DE  
PUESTOS UTILIZAN ? "

El Método de Puntos es el método utilizado con mayor frecuencia en las empresas privadas, gubernamentales y descentralizadas. ( Ver Cuadro I, Pág. 7. 20).

El segundo método en frecuencia de aplicación es el Método Perfil Guía Hay, el cual es manejado por 11 empresas privadas y una empresa gubernamental.

El método de Clasificación es utilizado en mayor proporción en empresas privadas que en las empresas gubernamentales o descentralizadas.

El Método de Categorías, es igualmente utilizado en mayor proporción en empresas de la iniciativa privada que en empresas descentralizadas.

El Método de Comparación de Factores es utilizado sólo en empresas de la iniciativa privada.

En el Cuadro II (Pág. 7-21) se presentan los porcentajes con que las empresas utilizan los métodos; ya sea: uno solo para evaluar a todo

X

CUESTIONARIO

ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS

INFORMACION GENERALNOMBRE DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ACTIVIDADES DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_DIRECCION Y TELEFONO \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_NOMBRE Y PUESTO DE QUIEN PROPORCIONA LA INFORMACION  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

NO. DE TRABAJADORES EN LA EMPRESA

SINDICALIZADOS \_\_\_\_\_

CONFIANZA \_\_\_\_\_

CONFIDENCIALES \_\_\_\_\_

TOTAL \_\_\_\_\_



M E T O D O L O G I A

1. QUE METODO DE ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS UTILIZAN:

METODO DE CATEGORIAS (RANGOS) \_\_\_\_\_  
 METODO DE CLASIFICACION \_\_\_\_\_  
 METODO DE PUNTOS \_\_\_\_\_  
 METODO DE COMPARACION DE \_\_\_\_\_  
 FACTORES \_\_\_\_\_  
 METODO DE PERFIL GUIA DE HAY \_\_\_\_\_  
 NINGUNO \_\_\_\_\_  
 OTROS \_\_\_\_\_

2. EN QUE FECHA SE IMPLANTO EL ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS EN SU EMPRESA \_\_\_\_\_

3. CUALES FUERON LAS BASES QUE MOTIVARON LA ELECCION DEL MET \_\_\_\_\_
- 
- \_\_\_\_\_
- 
- \_\_\_\_\_
- 
- \_\_\_\_\_

3. CUAL FUE EL COSTO DE IMPLANTACION DEL METODO ACTUAL?
- 
- \_\_\_\_\_
- 
- \_\_\_\_\_

4. ES APLICABLE A TODOS LOS NIVELES DE SU ORGANIZACION?

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

POR QUE? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## 5. COMO SE RECOPILA A LA INFORMACION DE LOS PUESTOS?

1. ENTREVISTA \_\_\_\_\_
2. OBSERVACION DIRECTA \_\_\_\_\_
3. CUESTIONARIO \_\_\_\_\_
4. DESCRIPCION DE PUESTO \_\_\_\_\_
5. EXPERIENCIA EN PUESTO \_\_\_\_\_  
SIMILAR \_\_\_\_\_
6. OTROS \_\_\_\_\_

## 6. CUAL ES EL PROCEDIMIENTO DE ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS QUE SE UTILIZAN ACTUALMENTE?

---

---

---

---

---

---

---

---

## 7. PARA QUE PROPOSITOS SE UTILIZAN LOS DATOS DEL ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS?

1. ASIGNACION DE SUELDOS Y SALARIOS \_\_\_\_\_
2. SELECCION DE PERSONAL \_\_\_\_\_
3. PROMOCIONES \_\_\_\_\_
4. AUMENTOS \_\_\_\_\_
5. OTROS \_\_\_\_\_

## 8. CUANDO SE CREA UN PUESTO NUEVO EN SU EMPRESA QUE PROCEDIMIENTO SE SIGUE PARA SU EVALUACION?

---

---

---

---

---

9. SOBRE QUE CRITERIOS SE MANTIENE ACTUALIZADO EL SISTEMA QUE UTILIZAN?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. CON QUE FRECUENCIA SE REvisa EL SISTEMA DE ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11. COMO SE EVALUAN LOS RESULTADOS DE LOS PUESTOS?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

12. QUIEN EFECTUA LA EVALUACION DE LOS PUESTOS?

PUESTO                      Y                      PROFESION

\_\_\_\_\_

13. QUE OPINION TIENE USTED ACERCA DEL METODO UTILIZADO EN SU COMPANIA

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_  
T. C. T.C. C.T.

C U A D R O I

























APLICACION DE LOS METODOS EN LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

<u>M E T O D O S</u>	<u>F R E C U E N C I A S</u>			<u>P O R C E N T A J E S</u>			
	<u>P R I V A D A S</u>	<u>G U B E R N A .</u>	<u>T O T A L</u>	<u>P R I V A D A S</u>	<u>G U B E R N A . .</u>	<u>D E S C E N T R A .</u>	<u>T O T A L</u>
METODO DE CATEGORIAS	4	1	5	8.33 %	2.09 %	0.0	10.42 %
METODO DE CLASIFICACION	5	2	7	10.41 %	2.09 %	2.09 %	14.59 %
METODO DE PUNTOS	10	8	18	20.83 %	8.33 %	8.33 %	37.49 %
METODO DE COMPARACION DE FACTORES	3	0	3	6.25 %	0.0 %	0.0 %	6.25 %
METODO PERFIL GUIA-HAY	11	1	12	22.91 %	2.09 %	0.0 %	25.00 %
OTROS METODOS	0	3	3	0.0 %	4.16 %	2.09 %	6.25 %
TOTALES	33	15	48	68.73 %	18.76 %	12.51 %	100.00 %

7.20  
+

+

GUADRO II  
PORCENTAJES DE UTILIZACION  
DE LOS METODOS

<u>M E T O D O S</u>	<u>PORCENTAJES</u>	<u>TIPO DE PERSONAL QUE EVALUAN:</u>		
		<u>indic.</u>	<u>confianza</u>	<u>confiden</u>
CATEGORIAS	3.2 %	 40.00%	 80.00%	 80.00 %
CLASIFICACION	3.2 %	 50.17%	 57.14%	 28.57 %
PUNTOS	35.5 %	 72.2 %	 94.4 %	 51.1 %
COMPARACION DE FACTORES	-----	 66.6 %	 100.00 %	 33.3 %
PERFIL GUIA - HAY	19.3 %	 33.3 %	 66.6 %	 91.6 %
OTROS METODOS	6.5 %	 100.00 %	 100.00 %	 100 %
VARIOS METODOS de 2 a 4 para evaluar diferentes niveles	22.6 %	 100.00 %	 100.00 %	 100 %
VARIOS METODOS de 2 a 4 integrados en uno para evaluar todo el personal	9.7 %	 100.00 %	 100.00 %	 100 %

NOTA: la parte sombreada de los dibujos representan, el porcentaje con que son utilizados los métodos a cada uno de los niveles organizacionales.

personal; varios métodos para la evaluación de los diferentes niveles; varios métodos combinados en uno solo adaptado a las necesidades de la empresa u otros métodos.

también se presentan en el mismo cuadro, los porcentajes con que se utilizan los métodos a cada nivel organizacional.

Los datos de este cuadro son los siguientes:

De las 31 empresas entrevistadas se observó que:

El 35.5 % utiliza exclusivamente el Método de Puntos.

El 19.3 % utiliza exclusivamente el Método del Perfil Guía Hay.

El 6.5 % utiliza exclusivamente otros Métodos.

El 3.2 % utiliza exclusivamente el Método de Categorías.

El 22.6 % utiliza varios métodos, de 2 a 4 métodos para la evaluación del personal a diferentes niveles.

El 9.7 % utiliza varios métodos de 2 a 4 métodos integrados en un solo método, adaptándolo a las necesidades de la empresa para la evaluación del personal a todos los niveles.

Como puede observarse, el Método de Puntos es el que cubre a todos los niveles, cuando es utilizado en forma exclusiva por la empresa; El Método Hay se utiliza con mayor frecuencia para la evaluación de puestos ejecutivos, aunque su aplicación a todos los niveles va en aumento.

El Método de Categorías es utilizado con mayor frecuencia para la evaluación de grupos pequeños a nivel de confianza o a nivel ejecutivo. El



El Método de Clasificación es utilizado en un porcentaje mayor para evaluar personal sindicalizado y de confianza.

Finalmente el Método de Comparación de Factores no es utilizado exclusivamente por ninguna de las empresas entrevistadas. Se utiliza en combinación con otros métodos o para evaluar principalmente --- puestos a nivel de confianza. Este método ha sido desplazado por el Método de Hay y por el de Puntos.

Bajo la denominación de " Otros Métodos " se incluyen: Dos Métodos de Análisis de Puestos encaminados no a la asignación de sueldos y salarios, sino a otras funciones organizacionales.

También presentamos dos Métodos de Análisis y Evaluación de Puestos: Método de Listas Checables Ponderadas y el Método de Evaluación de Tiempos Máximos.

Estos Métodos serán brevemente descritos a continuación, tal y como fueron reportados por las empresas que los utilizan:

El primer método dentro de "Otros Métodos" para el Análisis de Puestos es el

#### 1. - METODO DE ENTREVISTA.-

Este Método de Análisis de Puestos se lleva a cabo por medio de una entrevista, la cual está dirigida a investigar aspectos laborales, socioeconómicos, culturales y familiares del candidato a un puesto determinado.

Estas entrevistas se realizan también para conocer las características necesarias para cubrir cualquier puesto dentro de la empresa, utilizándolo como base para la Selección del Personal.

VENTAJAS DEL METODO: Facilidad en su aplicación y bajo costo.

DESVENTAJAS DEL METODO: La subjetividad del Método y su limitada aplicación, solo para la Selección del Personal. ( Ver cuadro comparativo C ).

## 2. - COMBINACION DE VARIAS TECNICAS PARA ANALISIS DE PUESTOS:

- La empresa que utiliza este método tiene un gran número de empleados y diversidad de funciones organizaciones.
- Es una empresa donde los sueldos de cada puesto tienen ya establecido una categoría, la cual fué hecha tomando como base rudimentarias descripciones de puesto.
- Por lo tanto, este conjunto de técnicas fué adaptado y establecido no para la asignación de sueldos y salarios, sino para objetivizar estas categorías de puestos, en base a descripciones de puesto más completas que ser



virán para el Adiestramiento, Orientación y Selección y -  
Capacitación de Personal.

El Método de Análisis de Puestos está integrado por va--  
rias fuentes de información, como son:

- a) Antecedentes Históricos.
- b) Descripción de Puesto, establecida en el  
Contrato Colectivo de Trabajo.
- c) Entrevista y Profesiograma.
- d) Técnica de Sombra.

A.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS. - Es la recopila--  
ción de datos acerca del puesto, dado por las des--  
cripciones del puesto que se hayan formulado hasta  
entonces.

B.- DESCRIPCION DE PUESTO, ESTABLECIDA EN EL  
CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO. -  
Se analizan cuáles son las especificaciones, funcio--  
nes y responsabilidades que se tomaron como base  
para la clasificación de las categorías de los puestos.

C.- TECNICA DE ENTREVISTA Y PROFESIOGRAMA. -  
Por medio de esta técnica se recoge información --  
acerca de las tareas que se realizan en un puesto -  
determinado. Se investiga cómo se lleva a cabo la  
tarea, con qué se realiza y para qué, así como tam

bién qué aptitud física o intelectual que exige cada tarea. También se incluye la aplicación de una ficha profesiográfica, la que formará el profesiograma del puesto.

- Un Profesiograma (\*) es una descripción acerca del puesto que "tiende a describir primordialmente el conjunto de habilidades y rasgos psíquicos que debe poseer una persona a fin de encauzarse con éxito en la profesión elegida" (-).

D.- LA TECNICA DE SOMBRA.- Consiste en un registro conductal de las tareas realizadas por el ocupante del puesto. Es un registro continuo a lo largo de toda una jornada de trabajo, por un tiempo variable de registro, que puede va- entre una semana y un mes. Puede aplicarse primero la técnica de Som bra y comparar los datos del registro con el informe obtenido por medio de la entrevista y el profesiograma o se comenzá primero con la entrevista y estos datos se checan a la hora de realizar la técnica de sombra.

No son técnicas o información aislada. Constituyen una combina ción de datos para obtener una descripción de puestos lo más -- completa y objetiva posible.

---

(\*) Una forma de descripción de tareas utilizada en la entrevista y un ejemplo de ficha profesiográfica se incluyen en el Apéndice VI al fi nal de este Capítulo.

(-) Ver No. 5 en la Sección de Bibliografía al final de este Capítulo.

Según lo expresado por la empresa que lo utiliza, este Método - sirve para minimizar la subjetividad al realizar el Análisis de Puestos porque en una empresa tan grande, la entrevista puede realizarse con el ocupante del puesto X en la localidad A, y la Técnica de Sombra ser el resultado de la observación del trabajo del ocupante del puesto X en la localidad Y. Es una Técnica que permite esta flexibilidad y que cubre adecuadamente el propósito para el que fué creada.

Las ventajas y desventajas de este método se presentan en el cuadro comparativo, Pág. 8-5 del Capítulo VIII.

### 3.- METODO DE LISTAS CHECABLES PONDERADAS.-

Este Método se utiliza para el Análisis de Puestos y también para la Evaluación de Puestos. Consiste en desmenuzar cada puesto - dentro de la empresa de la siguiente manera:

- Se forma una lista con oraciones relativas a cierta actividad o funcionamiento en el puesto.
- Las oraciones describen o piden referencia, acerca de las actividades que tiene determinada persona desde el momento que llega a su lugar de trabajo, hasta la hora de salida.
- Esta lista puede abarcar de 200 a 400 funciones, dependiendo del puesto que se analiza.
- Cada oración tiene varias posibles respuestas o simplemente se contesta "SI" o "NO".

Cada respuesta tiene un valor en la evaluación y la suma total de estos valores da el nivel del puesto y una calificación de la persona.

Se aplican dos listas: la primera al ocupante del puesto y la segunda al jefe inmediato al puesto que se analiza, lo que permite la discusión cuando se localizan diferencias entre las respuestas reportadas en ambos casos.

El Método de Listas Checables Ponderadas fué inicialmente creado para la Evaluación de Empleados (2).

La Empresa que reportó utiliza este sistema, expresó estar en las primeras fases de implantación del sistema. Utilizan también para la Evaluación de Puestos el Método de Categorías y el Método de Puntos.

Las Ventajas y Desventajas de este Método se presentan en el -- Cuadro Comparativo, Pág. 8-6 del Capítulo VIII.

#### 4.- METODO DE EVALUACION DE TIEMPOS MAXIMOS.-

El Método de Evaluación de Tiempos Máximos (TIME-SPAN) fué creado por Elliot Jacques para la Evaluación de Puestos y la Asignación de Sueldos y Salarios.

De acuerdo a nuestra investigación, este método no es conocido o aplicado en empresas mexicanas; por ello, creemos interesante presentar las bases de este sistema de evaluación, el cual ha sido el desconocimiento del método lo que limita su aplicación en las organizaciones interesadas en la implantación de un sistema efectivo de Evaluación de Puestos.

El concepto de Time-Span (Dimensión máxima de tiempo empleada para realizar una tarea o trabajo), fué desarrollado por el Dr. Elliot Jacques cuando realizaba su trabajo en el Glacier Project. Jacques buscaba una relación entre varios factores de trabajo y la tasa de pago. Llegando a la conclusión de que existe una relación entre el Tiempo que se asignaba el Supervisor o Gerente a la realización del trabajo de un subordinado y el nivel de pago -- que era considerado adecuado por el ocupante del puesto para las funciones que desempeñaba.

Esta relación fué estudiada y confirmada en otras empresas por la investigación a través de 15 años de Jacques y otros investiga-

dores, cuya evidencia sustenta base para esta relación entre tiem  
pos de tarea y pago equitativo.

La medición exacta del Time-Span es fundamental si el concepto va a ser aplicado. El Time-Span se mide examinando cada pues  
to en detalle, inicialmente con el Supervisor inmediato al puesto - estudiado, después con el ocupante del puesto y finalmente con el Gerente del área.

Cada puesto es revisado tres veces, cubriéndose el trabajo general del puesto, rutina, tareas repetitivas y no repetitivas y el proyecto de desarrollo en el puesto.

Se evalúa también el tiempo empleado para la inducción y el entrenamiento del subordinado.

El TIME-SPAN del Puesto se considera al tiempo más largo empleado para cualquier asignación simple dentro del puesto.

Cuando el puesto está formado de una serie de asignaciones individuales, llevadas a cabo por separado, la medición es levemente di  
ferente, tomándose el período más largo de realización de una tarea como el punto de base donde los resultados son revisados.

La influencia de un solo factor: "TIEMPO" más largo para realizar una tarea, aunque es solo una pequeña parte del tiempo total, determina el " TIME-SPAN".

Lo simple del procedimiento crea escepticismo acerca de la validez del método en la Evaluación de Puestos, sobre todo a personas conocedoras de técnicas más complejas, pero según la evidencia de Jacques y sus seguidores, el método es efectivo.

Análisis de la Segunda pregunta del Cuestionario :

" 2.- ¿ EN QUE FECHA SE IMPLANTO EL ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS EN SU EMPRESA ? "

---

El promedio de implantación de los Métodos de Análisis y Evaluación de Puestos en empresas privadas es de 7 años, contra el promedio de implantación en empresas gubernamentales y descentralizadas de sólo 1 año, 6 meses. Amplía esta diferencia el hecho de que en la mitad de las empresas descentralizadas y gubernamentales, los sistemas de Evaluación no están totalmente establecidos y los resultados de su aplicación no están validados por resultados.

Análisis de la Tercera Pregunta del Cuestionario :

" 3.- ¿ CUAL FUE EL COSTO DE IMPLANTACION DEL METODO ACTUAL ? "

---

Basándose en las pocas empresas que dieron este dato, podemos establecer que el Método más costoso para su implantación y mantenimiento es el Método del Perfil-Guía de Hay; por las siguientes razones:

- El Método Hay es exclusivamente manejado por N. Hay y -- Asociados, lo que exige la contratación de las empresas de esta asesoría externa.
- El costo del método, estudio de adaptación a la empresa que lo solicita y asesoramiento técnico es alto.
- El costo de mantenimiento, asesoría y encuestas de mercado realizadas por N. Hay y Asociados también es alto.
- En las demás empresas, los métodos han sido implantados por el propio personal de la compañía, lo que reduce considerablemente los costos.



Análisis de la Cuarta Pregunta del Cuestionario :

" 4.- ¿ ES APLICABLE A TODOS LOS NIVELES DE SU ORGANIZACIÓN ? SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ¿ POR QUE ? "

Después de analizar las respuestas, encontramos los siguientes datos:

El 74.2 % de las empresas entrevistadas aplican los sistemas de Evaluación de Puestos a todos los niveles.

El 25.8 % restante excluye al siguiente tipo de personal :

- . Un 19.3% no incluye la evaluación del personal sindicalizado, cuya evaluación y sueldos se rigen por Tabuladores y Contratos Colectivos de Trabajo.
- . El 6.5% restante no incluye el personal anivel ejecutivo Gerencial, argumentando que las funciones que realiza este tipo de personal son complejas y por tanto difíciles para evaluar objetivamente o -- como es el caso de empresas gubernamentales -- los sueldos se designan por el gobierno del país.

Análisis de la Quinta pregunta del Cuestionario :

" 5.- ¿ COMO SE RECOPILA LA INFORMACION DE LOS PUESTOS ? "

---

La Entrevista, el Cuestionario y la Observación Directa fueron catalogados como los métodos más comunmente utilizados para realizar el Análisis de los Puestos. Se utilizan siempre en combinación, obteniéndose la Descripción de Puesto con los datos recabados por estos métodos.

- LA ENTREVISTA - Este método es utilizado por el 74.2 % de las empresas. se realiza una entrevista con el ocupante del puesto que se analiza, y con el supervisor inmediato superior al puesto con el fin de recabar las funciones y responsabilidades del puesto. En algunos casos el Gerente del área y/o el Gerente General de la empresa revisan y aprueban la descripción final del puesto. (Ver Cuadro III, Pág. 7.37 ).

- LA DESCRIPCION DE PUESTO - Es utilizada para la recolección de información por un 67.7% de las empresas estudiadas. Algunas aclararon el punto que la Descripción del Puesto no es un método, sino el resultado de la recolección de información por medio de otros métodos. Como técnica de recopilación de información, la descripción de puesto consiste en una guía de entrevista para cubrir aspectos tales como: Objetivo del puesto, descripción y especificación del puesto.

- EL CUESTIONARIO - Es utilizado para la obtención de datos del puesto por un 48.4 % de las empresas entrevistadas. Se aplica al ocupante del puesto analizado y posteriormente es revisado y aprobado por el Jefe inmediato al puesto.

- METODO DE OBSERVACION DIRECTA - Este método es utilizado por un 41.9 % de las empresas entrevistadas. Se realiza la observación de las funciones y responsabilidades de cada puesto, principalmente en aquellos puestos donde las tareas realizadas -- son repetitivas; lo que generalmente abarca puestos a nivel de mano de obra o de oficina.

- OTROS METODOS - Un 25.8% de las empresas expresaron utilizar otros métodos para realizar el Análisis de Puestos. Estos métodos son:

- Formación de la Descripción de puesto en base a encuestas. El Analista de Puestos reúne varias encuestas de sueldos y salarios de otras empresas del ramo, selecciona descripciones de puesto existentes en la Compañía y -- acepta la descripción que mejor se adapte a las necesidades de la empresa; o combina los elementos de varias descripciones a fin de lograr una que integre el contenido del puesto estudiado.
- Investigación Documental. El Análisis de Puestos se rea-

liza mediante el estudio de todos los datos escritos que puedan aportar información sobre el puesto: reglamentos, manuales, instructivos, circulares, etc.

• Descripción de Puesto creada por el jefe del puesto que se analiza. El jefe del puesto analizado es el que proporciona la información del puesto, aún en el caso de puestos ya existentes en la compañía.

• Completación o Modificación de la Descripción del Puesto por los datos aportados en la Calificación de Méritos del empleado o empleados que ocupan un determinado puesto.

- EXPERIENCIA EN UN PUESTO SIMILAR - Un 9.7% de las empresas realiza la Descripción de Puesto nuevo sobre el conocimiento de puestos similares en la empresa.

CUADRO III

MÉTODOS MÁS UTILIZADOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS REPORTADOS

POR EL ESTUDIO

<u>M E T O D O</u>	<u>P O R C E N T A J E</u>
Entrevista . . . . .	74.2 %
Descripción del Puesto . . . . .	67.7 % (-)
Cuestionario . . . . .	48.14 %
Observación Directa . . . . .	41.9 %
Experiencia de Puesto Similar . . . . .	9.7 %
Otros Métodos . . . . .	25.8 %

a) Formación de Descripciones a base de Encuestas

b) Investigación Documental

c) Descripción del puesto en base a la calificación de méritos

(-) Se marco como un método de recolección de información.

Aunque en realidad es el resultado final de los datos del puesto.

El número total de Empresas Encuestadas ... 31=100 %

Análisis de la Sexta Pregunta del Cuestionario :

" 6.- ¿ CUAL ES EL PROCEDIMIENTO DE ANALISIS Y  
EVALUACION DE PUESTOS QUE SE UTILIZA ACTUALMENTE ? "

Los métodos utilizados son diferentes, así como el número de -  
 puestos que se evalúan por medio de estos métodos; sin embargo,  
 el procedimiento que describieron las empresas es fundamental-  
 mente el siguiente:

- El Análisis de Puesto se realiza utilizando los métodos ya descri-  
 tos.
- La descripción del Puesto se realiza con el ocupante del puesto  
 y con la revisión y aprobación del jefe inmediato al puesto.
- Revisión y aprobación del jefe del área correspondiente y la inter-  
 vención de los Analistas de Puestos para establecer la forma fi-  
 nal de la descripción de puesto que será utilizada en la evaluación.
- Las descripciones de puesto son evaluadas por un comité, forma-  
 do por personas conocedoras de los puestos que se van a evaluar  
 y que conocen las políticas de la empresa. Estas personas están  
 ya entrenadas en el procedimiento de evaluación.
- Una vez hecha la evaluación y obtenidos los niveles, grupos o ran-  
 gos correspondientes se procede a
- La formación de una Estructura de Sueldos y Salarios basada en  
 encuestas de mercado.

Análisis de la Séptima Pregunta del Cuestionario :

" 7.- ¿ PARA QUE PROPOSITOS SE UTILIZAN LOS DATOS DEL ANALISIS DE PUESTOS ? "

---

La principal aplicación de los datos del Análisis de Puestos es para la asignación de Sueldos y Salarios. Después se aplican para la Selección de Personal, para el Desarrollo de Recursos Humanos y para otras funciones del Departamento de Personal, aunque éstas últimas aplicaciones no tienen pláticas o normas organizacionales que las integren como es el caso de la asignación de sueldos y salarios. Es decir, se utilizan los datos del Análisis de Puestos para cubrir sólo determinados puestos y para la programación de algún programa de Capacitación. ( Ver Cuadro IV. Pág. 7.41 ) . Existe el conocimiento de las aplicaciones y beneficios que puede traer un sistemático control de los datos del Análisis de Puestos pero no se aprovechan.

Los porcentajes de aplicación son los siguientes:

• El 90.3% de las empresas utiliza los datos del Análisis para la Administración de Sueldos y Salarios.

• El 77.4 % usa los requerimientos del Análisis de Puestos para la Selección de Personal.

• Con 74.1 % se basa en el Análisis de Puestos para las Requisiciones de su personal.

Un 61.2% los utiliza para la programación de Aumentos del personal.

Un 70.9 % de las empresas aplica los datos del Análisis de Puestos en otras funciones organizacionales, como son :

- |  |        |
|--|--------|
| - Desarrollo y Capacitación de Personal<br>( programas de inducción, cursos, seminarios,<br>programas audiovisuales, etc. ). | 35.5 % |
| - Análisis Organizacional y Elaboración de Manuales<br>de Organización.  | 19.9 % |
| - Elaboración de Normas de Desempeño y Control de<br>Actividades.  | 12.8 % |
| - Políticas de Sueldos y Salarios.<br>(encuestas, revisión de estructuras ).   | 9.7 %  |
| - Supervisión de Personal y Auditorías.  | 6.4 %  |
| - Establecimiento de Sistemas de Destajo y Salario<br>Incentivo.   | 3.2 %  |
| - Higiene y Seguridad Industrial   | 3.2 %  |



C U A D R O   I V

x

PORCENTAJES DE LAS APLICACIONES DEL ANALISIS Y EVALUACION  
DE PUESTOS EN LAS EMPRESAS MEXICANAS

A P L I C A C I O N E S	P O R C E N T A J E S
ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS . . . . .	90.3 %
SELECCION DE PERSONAL . . . . .	77.4 %
PROMOCION DE PERSONAL . . . . .	74.1 %
AUMENTOS . . . . .	61.2 %
OTRAS APLICACIONES (*) . . . . .	70.9 %

(\*) En otras aplicaciones se incluye: Desarrollo y Capacitación de Personal, Análisis Organizacional y Elaboración de Manuales de Organización, Elaboración de Normas de Desempeño, Control de Actividades, Políticas de Sueldos y Salarios, Supervisión de Personal, Auditorias, Establecimiento de Sistemas de Destajo y Salarios Incentivos, Higiene y Seguridad Industrial.

Análisis de la Octava pregunta del Cuestionario :

" 8.- ¿ CUANDO SE CREA UN PUESTO NUEVO EN SU EMPRESA,  
QUE PROCEDIMIENTO SE SIGUE PARA SU EVALUACION ? "

Para evaluar un puesto nuevo encontramos que la única variación al procedimiento descrito en la Pregunta 6. - ( Pág. 7.38), se localiza en la fuente de donde se obtienen los datos del Análisis de Puestos; en lugar de formular la descripción del puesto con el titular del mismo, ésta es realizada por el jefe inmediato al puesto o por el jefe de la Sección donde se creó el puesto. Se realiza en base a las necesidades de su área, sobre los planes para mejorar el funcionamiento interno a través de una mejor distribución de trabajo o para ampliar su departamento por el crecimiento de la empresa.

Una vez aprobada la descripción por el Gerente del área correspondiente y/o por el Gerente General de la Compañía, pasa a ser -- analizada y evaluada en el Departamento de Administración de -- Sueldos y Salarios o al Comité de Evaluación correspondiente.

## Análisis de la Novena Pregunta del Cuestionario :

" 9.- ¿ SOBRE QUE CRITERIOS SE MANTIENE ACTUALIZADO  
EL SISTEMA QUE UTILIZAN ? "

---

Las empresas incluídas en nuestro estudio expresaron que básicamente el sistema de Análisis y Evaluación de Puestos no cambia. O sea, las bases metodológicas, factores, y peso asignado a los mismos permanecen igual; sólo se realizan ajustes que están encaminados, la mayoría, a mejorar económicamente los niveles de salario, de acuerdo a los estándares de vida del promedio de la población y a situaciones de competencia con empresas del mismo ramo.

Las medidas para mantener funcionando un sistema de acuerdo a los cambios de la empresa y de la comunidad son los siguientes:

- |  |        |
|--|--------|
| • Estudio de factores económicos                                     | 38.6 % |
| • Revisiones periódicas de las descripciones de los puestos .        | 29.0 % |
| • El comité encargado de la evaluación revisa el sistema anualmente. | 16.1 % |
| • Intercambio de información con otras compañías.                    | 3.2 %  |
| • Revisión del Valor de los puntos.                                  | 3.2 %  |

## Análisis de la Décima Pregunta del Cuestionario :

### " 10.- ¿ CON QUE FRECUENCIA SE REvisa EL SISTEMA DE ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS ? "

---

La frecuencia con la que se revisa el sistema está dada principalmente por cambios en la organización de la compañía. La ampliación de las funciones de un puesto, la fusión de las responsabilidades de dos puestos para una sola persona, la creación de puestos nuevos y en algunos casos, la actividad de una persona productiva y con iniciativa que añade funciones aún más complejas al puesto que venía desempeñando. Estos cambios repercuten directamente en las descripciones de los puestos y en el sistema de evaluación en general.

Los cambios en el mercado, costo de la vida y otras situaciones de la comunidad donde está localizada la empresa, también exigen la revisión del sistema, en relación al monto económico asignado a cada nivel o puesto.

Las compañías entrevistadas reportaron revisar su sistema con la siguiente frecuencia:

- Revisión permanente	32.2 %
- Revisión anual	32.2 %
- Revisión semestral	16.1 %
- No hay revisiones del sistema	16.1 %
- No ha sido necesaria	3.2 %

### Análisis de la Décima Primera Pregunta del Cuestionario :

#### " II. - ¿ COMO SE EVALUAN LOS RESULTADOS DE LOS PUESTOS ? "

---

Para medir la efectividad de un sistema de Análisis y Evaluación de Puestos en una empresa determinada o en un grupo de empresas, será necesario presentar primero, cuál o cuáles son los objetivos propuestos por cada una de estas empresas al decidirse la implan tación de un sistema objetivo de Análisis y Evaluación de Puestos.

Las empresas incluidas en nuestra muestra expusieron los siguientes fundamentos para el establecimiento del Sistema de Análisis y Evaluación de Puestos:

- Garantizar el buen funcionamiento organizacional a través de contar con un método de evaluación que reduzca la subjetividad en la evaluación y permita comparar sobre parámetros reales.
- Por las necesidades de la empresa en la planeación de aumentos, colocar a las personas en los puestos adecuados y satisfacer las necesidades económicas de los empleados de la empresa.
- Dada la importancia de comprobar con datos ciertos porque los puestos y sueldos asignados se distribuyeron de esa forma.
- Permitir comunicaciones interempresas y facilitar la comunicación entre empleado, gerente y supervisor acerca de posibles cambios y acerca de planeación por medio de una Admi-

nistración por objetivos.

Al buscar bases objetivas que sustenten la funcionalidad de un sistema dado, se encontraron los siguientes criterios de validación del sistema:

- Encuestas de Sueldos y Salarios. - El primer criterio de Validación lo forman la aplicación de encuestas de Sueldos y Salarios, acreadas por la propia empresa o proporcionadas por otras compañías. Los analistas comparan si las descripciones de los puestos y los niveles de sueldo asignados están dentro del promedio en el Mercado de Trabajo. Los porcentajes de aplicación de estos criterios están representados en el Cuadro V ( Pág. 7-47A )
- Indices de Rotación. - La validación del sistema por medio del establecimiento en las entrevistas de salida, si los indices de Rotación se deben a inconformidades acerca de las evaluaciones de los puestos o del sueldo asignado a los mismos.
- No frecuencia de Quejas. - La no frecuencia significativa de quejas, ya sea del personal evaluado , o de los jefes inmediatos al puesto, acerca de la valoración establecida.
- Comparaciones del Sistema con otras Compañías. - Se realizan comparaciones con otras compañías que utilizan el mismo sistema de evaluación.

Prueba Estadística Chi-Cuadrada. - Utilizando la prueba de medición estadística Chi-Cuadrada para checar la validez de la Evaluación de los puestos.

No existen Criterios de Evaluación. - No hay establecidos criterios de Validación de los sistemas en el 9.7% de las empresas encuestadas.

La efectividad de cada uno de los métodos no se debe al método por sí mismo, sino a la adecuada administración desde su implantación. Cada método al ser implantado fué adaptado a las necesidades de la empresa por las mismas personas que conocen la empresa o por especialistas --como sucede en el Método de Hay-- produciendo resultados satisfactorios para el personal evaluado y para la misma empresa. Así la elección del Método o Métodos utilizados en cada empresa tuvo una o varias de las siguientes bases :

- a) La comparación entre varios métodos.
- b) La experiencia previa de las filiales en otros países que recomiendan determinado método con los cambios necesarios para adaptarlo a las necesidades nacionales o regionales.
- c) Al estudiar los costos de implantación de varios métodos.
- d) Basados en la información acerca de la aplicación del método en empresas del mismo ramo industrial.



C U A D R O VCRITERIOS DE VALIDACION DE LOS METODOS DE EVALUACIONDE PUESTOS REPORTADOS POR EL ESTUDIO (\*)

	P O R C E N T A J E S
Encuestas de Sueldos y Salarios . . . . .	24.1 %
Indices de Rotación . . . . .	22.8 %
No frecuencia de quejas . . . . .	16.1 %
Comparaciones con otras empresas . . . . .	12.7 %
Prueba Estadística de Chi-Cuadrada . . . . .	3.2 %
No existen criterios de validación . . . . .	9.7 %
(*) Número de empresas encuestadas . . . . .	31





## Análisis de la Décima Segunda Pregunta del Cuestionario:

" 12.- ¿ QUIEN EFECTUA LA EVALUACION DE LOS PUESTOS ? "

En la totalidad de las empresas investigadas, la evaluación de los puestos está a cargo de un Comité de Evaluación o de un grupo de Analistas de P<sub>U</sub> esto.

Ninguna empresa deja esta responsabilidad en manos de una sola persona, principalmente por el gran número de puestos a evaluar y la diversidad de funciones existentes en las organizaciones incluidas en nuestra muestra.

Las personas encargadas de llevar a cabo la evaluación de puestos son:

• Analistas de Sueldos y Salarios.	35.5 %
• Un Comité formado por personas de diferentes áreas de la empresa, en coordinación con el Depto. de Relaciones Inds.	25.8 %
• El Departamento de Sueldos y Salarios.	16.2 %
• Dos Comités formados por personas de diferentes áreas de la organización.	6.5 %
• Ocho Comités encargados de la evaluación a diferentes niveles de la empresa.	3.2 %
• El Departamento de Sueldos y Salarios en coordinación con el jefe inmediato al puesto.	6.4 %

- . Gerentes de Personal de cada planta en coordinación con el Gerente de Compensaciones. 3.2 %
- . Una computadora encargada de la evaluación. 3.2 %

Las profesiones y actividades de las personas encargadas de la Evaluación de Puestos varía de la siguiente forma:

- 51.6 % son Lic. en Administración de Empresas y/o Lic. en Relaciones Comerciales.
- 38.7 % son representantes de las diferentes áreas de la compañía y de diferentes niveles organizacionales.
- 6.5 % son Lic. en Psicología.
- 3.2 % son Ingenieros Industriales.

Análisis de la Décima Tercera Pregunta del Cuestionario:

" 13.- ¿ QUE OPINION TIENE USTED ACERCA DEL METODO UTILIZADO EN SU COMPAÑIA ? "

---

En general, las compañías que formaron parte de nuestro estudio afirmaron la eficacia de los métodos que utilizan, diciendo que satisfacen las necesidades para las que fueron implantados. Exponemos a continuación algunas consideraciones que a criterio de los evaluadores hace eficaces a los métodos empleados:

- Debe ser adaptado a las necesidades propias de la Compañía.
- Para mantener su validez, debe mantenerse al día por medio de Encuestas y Estudios Económicos.
- Debe ser práctico y flexible.
- La evaluación debe ser completa, abarcando todos los aspectos del puesto para asegurar la objetividad del método.
- Debe ser implantado y administrado por profesionales o personas conocedoras de la compañía, del método y de los puestos.

En las empresas donde apenas se está instalando los sistemas de Análisis y Evaluación de Puestos, externaron la opinión que aunque rudimentaria, la aplicación de los métodos cumplía satisfactoriamente con los objetivos propuestos.

Concluimos finalmente, que al llevar a la práctica los Métodos de -  
Análisis y Evaluación de Puestos se ayuda a las empresas a realizar  
una mejor administración de sus Recursos Humanos y Económicos.

Este éxito de los Sistemas de Análisis y Evaluación de Puestos, no --  
depende de la utilización de "X" o "Y" sistema, sino de la adecuada  
administración de los mismos; y porque permiten una comunicación -  
más objetiva entre empresa y empleado y entre empresa y el merca-  
do laboral.

BIBLIOGRAFIACAPITULO

## VII

- 1.- " PERSONNEL HANDBOOK "  
John F. Mee New York  
The Ronald Press Co. Págs. 159, Edición 1951.
- 2.- " WAGE AND SALARY ADMINISTRATION "  
H. Zollisch and A. Langsner.  
South Western Publishing Co. Ed. 1970 Págs. 159 y 151.
- 3.- " INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION "  
José A. Hernández Arena.  
U.N.A.M. 1971. Pág 35.
- 4.- " ORGANIZACION Y DIRECCION INDUSTRIAL "  
Bethol Alwater, Smith Stackman.  
Fondo de Cultura Económica. 1972 Págs. 1 y 2.
- 5.- " DICCIONARIO DE ECONOMIA "  
Arthur Seldon, F. G. Pennance.  
Colección de Libros de Economía Oikos Tau - Editorial.  
1968. Pág. 235.
- 6.- " ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS "  
Fernando Arias Galicia.  
Editorial Trillas 1973 Pág. 188.

## CAPITULO VIII

### ANEXOS.-

Después de analizar detalladamente cada aspecto de la información del Análisis y Evaluación de Puestos, queremos concluir éste estudio presentando un ejemplo de como realizar una evaluación, siguiendo el procedimiento de cada método analizado anteriormente.

Primero presentamos Cuadros Comparativos:

En el primer cuadro se muestran las Ventajas y Desventajas de los Métodos de Categorías y Clasificación.

En el segundo cuadro se muestran las Ventajas y Desventajas de los Métodos de Puntos, Perfil Gufa-Hay y el de Comparación de Factores.

El tercer cuadro muestra las Ventajas y Desventajas de los Métodos de Entrevista, Conjunto de Métodos para el Análisis de Puestos y el Método de Listas Checables Ponderadas.

Estas comparaciones son el resultado que obtuvimos del Análisis de Información del Cuestionario.

A continuación presentamos los pasos para la implantación de cualquier sistema de Análisis y Evaluación de Puestos y el ejemplo correspondiente. Anexamos varias de las formas para el Análisis y Evaluación de Puestos que nos facilitaron algunas de las empresas investigadas.

METODO DE CATEGORIAS Y METODO DE CLASIFICACION

VENTAJAS Y DESVENTAJAS

VENTAJAS

FACTORES	METODO DE CATEGORIAS	METODO DE CLASIFICACION
A. CUMPRENSION DEL METODO	Fácil comprensión para los evaluadores y evaluados.	Fácil comprensión para los evaluadores y evaluados.
B. COSTO	Bajo costo de implantación	Bajo costo de implantación
C. FACILIDAD DE MANEJO DEL METODO	El procedimiento es simple	El procedimiento es simple
D. APLICACION OPTIMA	Empresas pequeñas o grupos menores de 30 puestos.	Empresas pequeñas o grupos menores de 30 puestos.
E. TIEMPO DE IMPLANTACION	Mínimo	Mínimo
F. NIVELES DE PUESTOS EVALUADOS	En empresas pequeñas a todos los niveles. En empresas grandes a pequeños grupos. vrg: nivel gerencial o secretarial.	En empresas pequeñas a todos los niveles. En empresas grandes se evalúa personal -- sindicalizado, de labores manuales o de oficina.
DESVENTAJAS		
G. CONFIABILIDAD DE LA EVALUACION DE LOS PUESTOS	Existe subjetividad debido a: No hay estandares consistentes de evaluación que justifiquen la categorización.	Existe subjetividad debido a: I: no posee factores concretos y consistentes que justifiquen su clasificación. II: algunos puestos parecen caer en 2 ó mas clasificaciones. III: hay mayor probabilidad de influencias externas en la evaluación.
H. APLICABILIDAD A GRUPOS MAYORES	No es aconsejable utilizarlo a grupos mayores de 30 puestos.	No es aconsejable utilizarlo a grupos mayores de 30 puestos.
I. APLICABILIDAD DEL METODO	Se complica la evaluación y aumenta la subjetividad a medida que aumenta el número de puestos a evaluar.	Se complica la evaluación y aumenta la subjetividad a medida que aumenta el número de puestos a evaluar.

X

V E N T A J A S

FACTORES	METODO DE PUNTOS	METODO DE GUIA - HAY	METODO DE COMPARACION DE FACTORES
A. AMPLITUD DE EVALUACION PROCEDIMIENTO	Se utilizan: a) factores, números variables. b) subfactores c) puntos o grados	Se utilizan: a) 3 factores b) subgrado de los 3 factores c) extensión de la aplicación de los factores	Se utilizan: a) factores (no mas de 5 factores) b) categorización para cada factor de cada uno de los puestos
B. APLICABILIDAD	Empresa mediana y grande.	Empresa mediana y grande.	Empresa mediana y grande.
C. COMPRESION	Es necesario un entrenamiento especial.	Es necesario un entrenamiento especial.	Es necesario un entrenamiento especial.
D. APLICABILIDAD	El método cambia al ritmo que cambian las necesidades de la empresa.	El método cambia al ritmo que cambian las necesidades de la empresa.	El método cambia al ritmo que cambian las necesidades de la empresa.
E. MANTENIMIENTO	El mantenimiento es sencillo. Se basa en la adecuada implantación.	El mantenimiento es sencillo. Se basa en la adecuada implantación.	El mantenimiento es sencillo. Se basa en la adecuada implantación.
F. NIVELES DE LOS PUESTOS EVALUADOS	En empresas medianas y grandes a todos los niveles organizacionales.	En empresas medianas y grandes a todos los niveles, con un porcentaje mayor a nivel ejecutivo.	En empresas medianas y grandes a todos los niveles, con mayor porcentaje a nivel medio organizacional.
G. COSTO DE MANTENIMIENTO	Mínimo, solo revisiones de las descripciones de los puestos o puestos mas nuevos.	D E S V E N T A J A S	Mínimo, revisiones periódicas que pueden realizar personas no altamente entrenadas.



DESVENTAJAS

FACTORES	METODO DE PUNTOS	METODO PERFIL GUIA - HAY	METODO DE COMPARACIONES DE FACT.
G. COSTO DE MANTENIMIENTO.		Alto, por los estudios de actualización del Método, realizados por N. Hay y Asociados.	
H. QUIEN REALIZA LA EVALUACION	Un comité, entrenado en el sistema, que conocen los puestos y la empresa.	Un comité entrenado por Hay y -- Asociados en el procedimiento de Evaluación Hay, que conocen los puestos y la empresa.	Un comité, entrenado en el sistema, que conocen los puestos y la empresa.
I. COSTO DE IMPLANTACION	Es alto por materiales y tiempo de los evaluadores.	Es alto, principalmente por la exclusividad de N. Hay y Asociados.	Su costo es alto, en material y tiempo de los evaluadores.
J. ACCESIBLE COMPRENSION DEL SISTEMA	Lo complejo del proceso y de los pasos a seguir produce confusión en personas que desconocen la técnica y tiende a despertar suspiros.		La dificultad para establecer y explicar los fundamentos racionales que soportan las escalas de grados.
APLICACIONES			
K. PRINCIPALES APLICACIONES	Administración de Sueldos y Salarios. Reclutamiento y Selección de Personal. Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos. Análisis Organizacional.	Administración de Sueldos y Salarios. Reclutamiento y Selección de Personal. Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos. Análisis Organizacional. Programas de Comprensión.	Administración de Sueldos y Salarios. Reclutamiento y Selección de Personal. Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos.

126

METODO DE ANALISIS DE PUESTOS. METODO DE LISTAS CHECABLES PUNDERADAS.

V E N T A J A S

FACTORES	METODO DE ANALISIS DE PUESTOS ENTREVISTA CONJUNTO DE TECNICAS DE RECOPIACION DE INFORMACION (*)	METODO DE LISTAS CHECABLES PUNDERADAS
A. COMPRENSION - DEL METODO	Fácil comprensión para los evaluadores y evaluados.	Fácil comprensión para los evaluadores y evaluados.
B. COSTO	Bajo costo de implantación.	Bajo costo de implantación.
C. FACILIDAD DE MANEJO DEL METODO	La elaboración de la técnica es simple.	La elaboración de la técnica es simple.
D. APLICACION OP TIMA	Empresas grandes o grupos menores de 30 puestos.	Empresas grandes o grupos menores de 30 puestos.
E. TIEMPO DE IM- PLANTACION	Mínimo.	Mínimo.
F. NIVELES DE -- PUESTOS EVA--	En empresas grandes a todos los niveles, o en grupos pequeños. Ejemplo; a nivel gerencial o secretarial.	En empresas grandes a todos los niveles, se evalúa el personal sindicalizado de labores manuales o de oficina.
G. PRINCIPALES APLICACIONES	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Selección de Personal.</li> <li>2) Adiestramiento de Personal.</li> <li>3) Capacitación de Personal.</li> <li>4) Transferencia.</li> <li>5) Promociones y Consejo.</li> <li>6) Programa de Incentivo.</li> <li>7) Calificación de Empleados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Evaluación de Puestos.</li> <li>2) Selección de Personal.</li> <li>3) Adiestramiento de Personal.</li> <li>4) Capacitación de Personal.</li> <li>5) Transferencia.</li> <li>6) Promociones y Consejo.</li> <li>7) Calificación de Empleados.</li> </ol>

- (\*) a) ANTECEDENTES HISTORICOS.  
 b) DESCRIPCION DE PUESTOS DE CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.  
 c) ENTREVISTA Y PROFESIOGRAMA.  
 d) TECNICA DE SOMBRA.



DESVENTAJAS

FACTORES	METODO DE ANALISIS DE PUESTOS ENTREVISTA CONJUNTO DE TECNICAS DE RECOPIACION DE INFORMACION (*)	METODO DE LISTAS CHECABLES PONDERADAS
H. CONFIABILIDAD DE LA EVALUACION DE PUESTOS.	Existe subjetividad debido a: 1) no hay estandares de análisis que justifiquen la categorización. 2) subjetividad de los evaluadores, en sus juicios.	Existe subjetividad debido a: 1) no hay estandares de análisis que justifiquen la categorización. 2) subjetividad en los evaluadores, en sus juicios.
I. APLICABILIDAD DEL METODO	Se complica el Análisis y aumenta la subjetividad a medida que aumenta el número de puestos a analizar.	Se complica el Análisis y la Evaluación debido a que: a) la subjetividad de cada evaluador , b) y el aumento del número de puestos a evaluar.
J. COSTO DE IMPLANTACION	Es alto en materiales y tiempo de los evaluadores.	Es alto en materiales y tiempo de los analistas y evaluadores.
K. QUIEN REALIZA LA EVALUACION	Personas entrenadas en el sistema, que conocen los puestos y la empresa.	Personas entrenadas en el sistema, que conocen los puestos y la empresa.
L. ACCESIBLE COMPRENSION DEL SISTEMA.	Lo laborioso del proceso y de los pasos a seguir, conduce a los analistas a subjetivizar.	Lo laborioso del proceso y de los pasos a seguir conduce a los evaluadores, a subjetivizar.

- (\*)
- a) ANTECEDENTES HISTORICOS
  - b) DESCRIPCION DE PUESTOS DE CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO
  - c) ENTREVISTA Y PROFESIOGRAMA
  - d) TECNICA DE SOMBRA



I. - PASOS PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE  
EVALUACION POR EL METODO DE CATEGORIAS (1)

1. - Planeación
2. - Asignación de Responsabilidades en el Programa
3. - Análisis de Puestos
4. - Categorización de los puestos por Departamentos
5. - Integración de las Categorizaciones Departamentales
6. - Construcción de la Estructura de Sueldos y Salarios

Ejemplo de una Evaluación de Puestos por medio del Méto-  
do de Categorías.

En una determinada empresa se evalúan los puestos del Departamento de Contabilidad, utilizando el Método de Pares Comparados para la Categorización de los Puestos.

El Comité evaluador está formado por el Gerente de Relaciones, el Gerente de Contabilidad y el Técnico de Sueldos y Salarios.

Los puestos a evaluar son los siguientes:

Secretaria en Español, Contador, Auxiliar de Contabilidad, Supervisor de Cuentas por pagar, y Kardista.

Los puestos son presentados de la siguiente forma:

Secretaria en Español . . . . .	S.E
Contador . . . . .	C
Auxiliar de Contabilidad . . . . .	A. de C

Supervisor de Cuentas por Pagar . . . . . S. C. x P.  
 Kardista . . . . . K

PUESTOS	S. C. x P.	A. de C.	C.	S. E.	K.	TOTAL MARCAS	CATEGORIAS
S. C. x P.		/	/	/	/	4	1a
A. de C.			/		/	1	4a
C.		/		/	/	3	2a
S. E.		/				2	3a
K.						0	5a

INSTRUCCIONES: (2)

Compare el primer puesto de la la. columna con cada puesto en la columna horizontal. Cada vez que el puesto de la la. columna sea considerado por usted, tener mas valor para la empresa que el puesto de la columna horizontal, márquele de la siguiente forma:

( x ) en el cuadro debajo del puesto de la columna horizontal. Repita el proceso hasta que todos los puestos hayan sido comparados. Sume las marcas para obtener las categorías de los puestos.

Los resultados de la categorización y el acuerdo de los evaluadores están representados en el cuadro de comparación ya presentado. Así, la ordenación de puestos en el Area de Contabilidad,

quedaría de esta forma:

<u>CATEGORIA</u>	<u>CONTABILIDAD TITULO DEL PUESTO</u>	<u>SALARIO MENSUAL</u>
1	S. C. x P	\$ 6000.00
2	C.	\$ 5000.00
3	S. E.	\$ 3500.00
4	A. de C.	\$ 2750.00
5	K.	\$ 2250.00

## II. PASOS PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE EVALUACION POR EL METODO DE CLASIFICACION ( 1 )

1. - Planeación
2. - Asignación de Responsabilidades en el Programa
3. - Selección de un Comité Evaluador
4. - Clasificación Preliminar
5. - Análisis de Puestos
6. - Selección y Definición de las Descripciones de los grados
7. - Clasificación de Puestos
8. - Construcción de la Estructura de Sueldos y Salarios

EJEMPLO de Evaluación por el Método de Clasificación.

Tomamos como base los mismos puestos evaluados por el método anterior, los que son descritos de la siguiente forma para su evaluación:

Kardista : Trabajo de oficina simple y rutinario, manejo

y actualización de datos del archivo. Debe poseer una buena percepción visual y habilidad motora.

Secretaría en Español : Trabajo secretarial, mecanografía y taquigrafía; Conocimientos básicos de Contabilidad. Carrera secretarial completa; mínimo 3 años de experiencia puesto similar. Posee capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales.

Auxiliar de Contabilidad : Trabajo de oficina, conocimientos y experiencia básicos sobre costos, cálculos simples. Manejo de sumadora y calculadora. Habilidad y precisión numérica.

Contador : Supervisa a 2 personas para efectuar labores administrativas y contables. Tiene responsabilidad ante el Supervisor de Cuentas por Pagar. Contador Público Titulado, con 2 años de experiencia en el área de Finanzas.

Supervisor de Cuentas por Pagar : Supervisa a 1 Contador, 1 Secretaría en Español, a un Auxiliar de Contabilidad y a un Kardista. Es responsable ante el Gerente de Finanzas.

Contador Público Titulado o administrador de Empresas con experiencia en Contabilidad y experiencia de 2 años como Supervisor. Debe manejar adecuadamente el aspecto de Relaciones humanas.

Las Clases existentes en el Departamento de Contabilidad, son descritas de la siguiente forma:

Clase 1. - Trabajo de Oficina rutinario, bajo supervisión estrecha, siguiendo reglas definidas; necesidad de alguna u ninguna experiencia para realizar el puesto. Ejemplo: mecanógrafa, kardista, ayudante de oficina, etc.

Clase 2. - Trabajo de Oficina y contable. Bajo supervisión, manejo de cálculos contables simples. Bajo responsabilidad. Conocimientos básicos de contabilidad y experiencia mínima de 1 año.

Clase 3. - Trabajo de Oficina Secretarial y avanzado. Manejo de máquinas de escribir y de sumar. Responsabilidad moderada. Experiencia de 3 años mínimo. Grado académico técnico.

Clase 4. - Supervisión de 2 o más personas que efectúen trabajos C 1 y C 2. Conocimientos considerables de cierto campo especializado, tal como contabilidad.

Clase 5. - Supervisión de 3 o más personas que efectúen trabajos tipo C 3 y C 4. Conocimiento considerable de cierto campo especializado, tal como Contabilidad y Cálculos complicados.

Alta responsabilidad ante el Gerente del Area.



El trabajo de los Evaluadores consiste en determinar en base a las descripciones generales de las clases, la colocación más adecuada de los puestos a evaluar tomando su descripción como referencia en la clasificación.

Así la Clasificación de los puestos anteriormente descritos queda como sigue:

CLASE	NOMBRE PUESTO	NIVEL DE SUELDO
C 1	Kardista	\$ 1750 a 2250
C 2	Aux. de Contabilidad	\$ 2250 a 3000
C 3	Secretaria en Español	\$ 3000 a 4000
C 4	Contador	\$ 4500 a 6000
C 5	Sup. Cuentas por Pagar	\$ 6000 a 7500

III. - PASOS PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE  
EVALUACION POR EL METODO DE PUNTOS ( 1 )

1. - Planeación
2. - Asignación de Responsabilidades del Programa
3. - Selección de un Comité Evaluador
- 4.- Determinación de los Puestos que van a ser cubiertos por el Programa
5. - Análisis de Puestos
6. - Selección de los Puestos Clave
7. - Selección de los Factores
8. - Definición de los Factores y Sub-Factores
- 9.- Determinación de los grados de los factores
10. - Evaluación de los Puestos Clave
11. - Diseño de la Estructura de Sueldos
12. - Elaboración del Manual de Puestos
13. - Evaluación de los Puestos Restantes

EJEMPLO DE EVALUACION DE PUESTOS POR MEDIO DEL  
METODO DE PUNTOS.

Se evaluarán los puestos de Auxiliar de Contabilidad y Contador que se describieron ya anteriormente.

Los factores, subfactores, grados y puntos que se utilizarán para la evaluación están representados en la Tabla A. La elección de estos factores está basada en la naturaleza de los puestos que se van a evaluar, se descartaron factores tales como riesgos y esfuerzo físico por considerarles menos importantes en la evaluación de puestos de oficina.

Se consideran 4 factores :

Habilidad, Responsabilidad, Esfuerzo y Condiciones de Trabajo. Los subfactores se definen de la siguiente manera :

Instrucción : se evalúan los conocimientos que se requieren para comprender y ejecutar adecuadamente un trabajo, los cuales se adquieren mediante educación e experiencia.

Experiencia : tiempo empleado en trabajos similares y en el trabajo mismo para conocerlo y poder desempeñarlo. Debe excluirse el tiempo empleado en adquirir la teoría, ya que esta se evalúa en Instrucción.

Iniciativa y Criterio : se evalúa la cantidad de acción independiente, la planeación necesaria y tipo de decisiones que deben tomarse, así como la frecuencia de estas.

Responsabilidad por Discreción en Asuntos Confidenciales:

se cuenta la obligación de no divulgar información confidencial, y la clase de información a que se tiene acceso, así como el trastorno que originaría su divulgación para la empresa.

Responsabilidad por el Trabajo de Otros : se evalúan los requisitos del puesto en lo que respecta a la instrucción y dirección que debe darse a otras personas para que puedan desarrollar sus labores en forma eficiente.

Responsabilidad por Relaciones Humanas: se evalúa hasta que punto es necesario en el puesto, el tratar con personas de la empresa, fuera de ella, gubernamentales, etc., y para qué: Dar y obtener información, instrucciones, ejercer tacto en discusiones, efectuar labor de convencimiento, etc. Debe considerarse el propósito que se persigue y el motivo por el cual son necesarias.

Responsabilidad por el Tipo de Supervisión : En este subfactor se evalúa el grado de supervisión que implica el puesto, tomando en cuenta el nivel de importancia de éste dentro de la organización completa y el grado en que pueden estimarse los resultados de su función en términos de responsabilidad por costos, métodos y personal.

Esfuerzo Mental y/o Visual : Se considera el grado de Fatiga mental y/o visual causada por el trabajo, tomando en cuenta el tiempo y la intensidad de su aplicación.

Esfuerzo Físico : Se miden los requisitos del trabajo tocante a esfuerzo físico material que causa fatiga y el cansancio inherente a la postura en que se ejecutó el trabajo.

Ambiente de Trabajo : Para los puestos de oficina y supervisión se consideran las incomodidades, molestias y peligros para la salud o de accidente, inherentes a la ejecución del trabajo.

Los grados en que se divide cada subfactor están definidos en la Tabla A.

El total de puntos es 1 000, divididos en cada grado según la importancia del subfactor en la evaluación. Esta importancia está determinada por los objetivos de la empresa que implanta un Sistema de Puntos.

<u>FACTORES</u>	<u>SUBFACTORES</u>	<u>GRADOS</u>	<u>PUNTOS</u>	
HABILIDAD	Instrucción:	a) Estudios de Primaria, Sepa leer y escribir.	70	
		b) Primaria, secundaria, prevocacional o equivalente.	50	
		c) Primaria, secundaria, técnica - media o preparatoria o vocacional.	80	
		d) Primaria, secundaria y técnica avanzada o profesional.	110	
		e) Primaria, secundaria, preparatoria, profesional y maestría o especialidad en un área definida.	150	
	Experiencia:	a) 0 a 6 semanas, No requiere apenas experiencia previa.	40	
		b) 7 semanas a 11 meses. Requiere conocer principios elementales de la tarea.	80	
		c) 1 a 2 años. Requiere ciertos conocimientos especiales que sirvan de base para el desempeño del puesto.	120	
		d) Entre 2 y 5 años. Requiere conocimientos prácticos sólidos en trabajos similares o relacionados.	160	
		e) Más de 5 años. Requiere un elevado grado de conocimientos.	200	
	Iniciativa:	a) Escasa o ninguna. Recibe instrucciones precisas acerca de sus funciones y tareas.	50	
		b) Poca. Debe ocuparse de ciertas desviaciones de la rutina habitual.	100	
		c) Considerable. Requiere un grado elevado de imaginación.	150	
	RESPONSABILIDAD:	Por el Trabajo de los demás:	a) Ninguna Responsabilidad sobre tareas distintas a las que realiza el propio empleado.	30
			b) Responsabilidad por el trabajo de los ayudantes. A pleno empleo; Instruye, adiestra y asiste a los trabajadores que realizan operaciones iguales o relacionadas.	60
			c) Responsable de instruir, dirigir y coordinar el trabajo de un gpo. de empleados y de mantener un flujo o proceso de trabajo.	100



FACTORES	SUBFACTORES	GRADOS	PUNTOS
RESPONSABILIDAD:	Por Discreción en Asuntos Confidenciales:	a) Comprende escasa o ninguna <u>in</u> formación confidencial.	10
		b) Aunque trabaja con <u>da</u> tos o <u>ma</u> teriales confidenciales, su <u>re</u> revelación no suele tener <u>con</u> secuencias manifiestas para <u>la</u> empresa.	20
		c) Trabaja a menudo con material confidencial cuya revelación puede tener consecuencias <u>con</u> siderables para la empresa.	30
		d) Trabaja normalmente con datos confidenciales, cuya <u>re</u> vela-- ción puede perjudicar <u>inter</u> eses de la empresa.	40
		e) Acceso a todo el material <u>con</u> fidencial, del que depende el <u>pro</u> greso y futuro de la <u>emp</u> re-- sa.	50
Por Relaciones - Humanas:	a) Trata única y <u>ex</u> clusivamente con los mandos <u>med</u> ios.	10	
	b) Siempre en contacto con los <u>com</u> pañeros de trabajo, <u>int</u> ro-- duce cambios de poca <u>imp</u> ortan-- cia.	20	
	c) Mantiene normalmente <u>rela</u> cio-- nes con otros departamentos.	30	
	d) Mantiene cierta relación con individuos fuera de la <u>emp</u> re-- sa.	40	
	e) Contactos <u>inter</u> e <u>intra</u> instan-- ciones, que requieren un <u>gra</u> do elevado de tacto y <u>di</u> ploma-- cia.	50	
Por el Tipo de Supervisión:	a) Mando muy escaso o nulo por <u>com</u> pleteo.	20	
	b) Mando sobre varios empleados que ejecutan ocupaciones muy relacionadas o idénticas <u>la</u> <u>ma</u> yor parte del tiempo.	40	
	c) Mando sobre un grupo de <u>emp</u> lea-- dos. La mayor parte del tiempo se dedica a <u>as</u> ignar las tareas <u>re</u> visarlas y eliminar las <u>di</u> ficultades más frecuentes, <u>den</u> tro de un proceso normalizado.	60	
	d) Mando sobre toda una sección o grupo numeroso de trabajadores. <u>Org</u> aniza y <u>co</u> ordina en <u>con</u> e-- xión con el nivel de <u>re</u> sponsabilidad <u>in</u> mediato.	80	

T A B L A - A ( Continuación )

<u>FACTORES</u>	<u>SUBFACTORES</u>	<u>GRADOS</u>	<u>PUNTOS</u>
		e) Mando sobre un Departamento. Supone rendir cuentas de los resultados obtenidos en lo que se refiere al valor minero, los métodos y el personal.	100
<b>ESFUERZO:</b>	Mental y/o Visual:	a) Escasa o ninguna atención - conciente.	20
		b) Alguna atención mental, aun que la tarea es en gran parte habitual.	40
		c) Una apreciable atención mental es requerida para la -- realización del trabajo.	60
		d) Requiere atención mental -- considerable para la ejecución de la tarea.	
		e) Requiere un elevado grado - do de concentración mental.	100
	Físico:	a) Trabajo ligero, en la actitud de observación o sentado.	10
		b) Ejercicio de carácter ligero, de pie, a nivel operativo o de control.	20
		c) Trabajo con materiales de peso medio, a mano o con herramientas, que requiere doblarse, andar o subir escaleras.	30
		d) El trabajo requiere desplegar ciertas energías, pero sin llegar al agotamiento.	40
		e) Trabajo con materiales pesados que requieren un gran esfuerzo.	50
<b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b>		a) Ambiente limpio. Existe alguna suciedad o ruido que no afecta al desempeño del trabajo.	12
		b) Cierta suciedad y ruido que crea una situación desagradable cierta parte del tiempo.	25
		c) Suciedad, ruido u otro factor desagradable permanente, aunque no en grado extremo.	38
		d) Existe un elemento desagradable en extremo.	50

(4) Las definiciones de los grados se extrajeron del libro (4) en la Bibliografía al final del Capítulo.



De acuerdo a los valores establecidos en la Tabla - A para cada factor, los puntos correspondientes al puesto de Kardista serían los siguientes :

Habilidad : Instrucción; grado c = 80

Experiencia; grado b = 80

Iniciativa; grado a = 50

Total de puntos 210

Responsabilidad :

Por el trabajo de los demás g.a = 30

Por Asuntos Confidenciales g.b = 20

Por Relaciones Humanas g.a = 10

Por el tipo de Supervision g.a = 20

Total de puntos 80

Esfuerzo :

Mental y/o Visual g.b = 20

Físico g.a = 20

Total de puntos 40

Condiciones de Trabajo :

Ambiente de trabajo g.a = 12

Total de Puntos del Puesto 342

La evaluación del puesto de Contador se realiza de la siguiente forma :

Habilidad : Instrucción; grado d	=	110
Experiencia; grado d	=	160
Iniciativa; grado b	=	<u>100</u>
Total de Puntos		370

## Responsabilidad :

Por el Trabajo de los demas	g. b =	60
Por Asuntos Confidenciales	g. c =	30
Por Relaciones Humanas	g. b =	20
Por el Tipo de Supervisión	g. b =	<u>40</u>
Total de Puntos	=	150

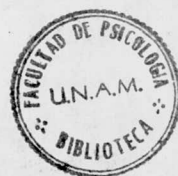
## Esfuerzo :

Mental y/o Visual	g. c =	60
Fisico	g. a =	<u>10</u>
Total de Puntos		70

## Condiciones de Trabajo :

Ambiente de Trabajo	g. a =	12
Total de Puntos del Puesto		<u>602</u>

Para obtener el nivel de pago correspondiente a cada puesto se busca el puntaje en la tabla de puntos y niveles elaborado por la empresa :



NIVELES	PUNTAJES			SUELDOS MINIMOS	MEDIO	MAXIMO
1	1	a	100	\$ 1,600.00	\$ 1,850.00	\$2,050.00
2	101	a	175	2,050	2,250	2,450
3	176	a	250	2,450	2,650	2,850
4	251	a	325	2,850	3,050	3,250
5	326	a	400	3,250	3,450	3,650
6	401	a	475	3,650	3,900	4,150
7	476	a	550	4,150	4,400	4,650
8	551	a	625	4,650	4,950	5,250
9	626	a	700	5,250	5,700	6,150
10	701	a	775	6,150	6,700	7,150
11	776	a	850	7,150	7,900	8,650
12	851	a	925	8,650	9,550	10,450
13	926	a	1000	10,450	11,450	12,450

Así los sueldos y niveles correspondientes a cada puesto evaluado son los siguientes :

Auxiliar de Contabilidad Nivel 5 Sueldo 3,250  
 Contador Nivel 8 Sueldo 4,650

IV. PASOS PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS POR EL METODO DE COMPARACION DE FACTORES ( 1 )

1. - Planeación
2. - Selección del Coordinador del Programa.
3. - Selección de un Comité Evaluador.
4. - Análisis de Puestos.
5. - Selección de los Puestos Clave.
6. - Selección de los Factores.
7. - Definición de los Factores.
8. - Categorización de los puestos Clave por Factores.
9. - Distribución de las tasas de Sueldos por Factores.
10. - Preparación de las escalas de Sueldos.
11. - Preparación de un Manual de Evaluación de Puestos.
12. - Evaluación de los Puestos restantes.
13. - Construcción de la Estructura de Sueldos.

Los puestos a evaluar son los siguientes:

Secretaria en Español, Contador, Auxiliar de Contabilidad, Supervisor de Cuentas por Pagar, y Kardista.

INSTRUCCIONES :

- a) Se harán juegos de tarjetas (tantos como miembros tenga el Comité) en las que se anotarán simplemente los puestos que se van a evaluar.

de cada factor, Requisitos Mentales, Habilidad, Requisitos Físicos, Responsabilidad y Condiciones de Trabajo, los cuales son definidos de la siguiente forma:

#### A. - REQUISITOS MENTALES

- a) Inherentes: inteligencia, memoria, razonamiento, fluidez verbal, imaginación.
- b) Adquiridos: Educación general, gramática, conocimientos generales, química, ingeniería, etc.

#### B. - HABILIDAD

- a) Inherentes: Coordinación muscular, para manipular máquina, movimientos repetitivos, operaciones de destreza, habilidad visual.
- b) Adquiridos: Manejo de equipo de oficina, manejo de calderas. Se trata de un adiestramiento para la interpretación de las impresiones sensoriales.

#### C. - REQUISITOS FISICOS

- a) Resistencia en el trabajo continuo, limpieza, trepando, sentado, paseando, empujando.
- b) Estado físico, edad, altura, peso, sexo, fuerza y vista.

#### D. - RESPONSABILIDADES

- a) Por las materias primas, materiales en proceso, herramientas, equipo y propiedad.
- b) Por el dinero o garantías negociables.
- c) Por el contacto al público.
- d) Por los registros.

e) Por la vigilancia. ( ' )

( ' ) Por la coordinación, dirección, instrucción, control y asentamiento.

E. - CONDICIONES DE TRABAJO

a) Influencia de las condiciones ambientales, a saber: atmósfera, ventilación, iluminación, ruido, congestión, compañeros de trabajo, etc.

b) Horarios, riesgos: debido al trabajo, o al lugar del trabajo.

(210)3) Se deben de seleccionar y describir las tareas tipo, de manera tal, que no haya ningún punto de discrepancia para una mejor evaluación, lo que ayudará al comité seleccionado por el Gerente de Sueldos y Salarios.

en otras si. 4) Deben de constituir un verdadero análisis de todas las tareas de oficina o de taller, representando el mayor número posibles de departamentos posibles. Deben representar todos los niveles de retribución comprendidos en el programa de inferior a superior los sueldos vigentes deben ser iguales en comparación con las de otras tareas de la empresa, y acordes con las tarifas empleadas en otras compañías, finalmente, deben ser trabajos estables y bien definidos, cuyas definiciones se comprendan fácilmente.

5) Deben de analizarse cada factor: REQUISITOS MENTALES, HABILIDAD, REQUISITOS FISICOS, RESPONSABILIDADES, CONDICIONES DE TRABAJO, dándoles un valor numérico

de menor a mayor, cada miembro del comité, esto se efectúa haciendo una tabla para cada factor; finalmente se saca el promedio, para poder evaluar el puesto. (Ver la Tabla siguiente:)

FACTOR HABILIDAD

TITULO DEL PUESTO	Importancia otorgada por los miembros del Comité					PROMEDIO	SERIE FINAL
	1	2	3	4	5		
SUPERVISOR de Cuentas Por Pagar	1	1	1	1	1	1.0	5
CONTADOR	2	3	2	4	3	2.6	4
SECRETARIA en E.	4	5	3	2	4	3.6	3
AUXILIAR de Contabilidad	3	2	4	3	3	3.0	2
KARDISTA	5	4	5	5	5	4.8	1

RESUMEN GENERAL DE LAS SERIES FINALES RESPECTO A CADA FACTOR.

TITULO DEL PUESTO	REQ. MENTAL	HABILIDAD	REQ. FIS.	RESPON.	COND. TRAB.
Supervisor de Cuentas por Pagar.	1	1	4	1	5
Contador	1	1	4	2	4
Secretaria en Español	3	2	5	4	3
Auxiliar de Contabilidad	3	2	4	3	2
Kardista	4	4	2	4	1

Posteriormente se les asignarán los sueldos por factores conforme a la siguiente tabla:

DISTRIBUCION DE LOS SALARIOS ENTRE LOS FACTORES REALI-  
ZADO POR UN COMITE

Titulo del Puesto	Salario Mensual(')	Requisito Mental	Habilidad	Requisito Físico	Res-ponsabi-lidad	Condicio. de Traba,
S. C. x P	\$6600.00	\$2100.00	\$1400.00	\$700.00	\$1900.00	\$500.00
C.	5000.00	1800.00	1500.00	410.00	1450.00	390.00
S. E.	3500.00	900.00	820.00	400.00	700.00	680.00
A. d. C.	2600.00	675.00	810.00	365.00	450.00	300.00
K.	2100.00	560.00	700.00	260.00	390.00	240.00

(') Normalmente el salario es mensual, para los empleados, y semanalmente para los empleados sindicalizados (obreros).

En algunas ocasiones no se consideran los números de orden, en otras sí.

Las discrepancias entre los miembros del comité generalmente indican, que el puesto está sobre o subpagado, será necesario entonces; hacer los reajustes correspondientes, y si es necesario, repetir las evaluaciones correspondientes a los salarios.



V. - PASOS PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE EVALUACION POR EL METODO PERFIL-GUIA DE HAY

1. - Planeación
2. - Selección del Coordinador del Programa
3. - Selección de un Comité Evaluador
4. - Selección de Puestos Clave
5. - Selección y Definición de los Factores
6. - Construcción de las Tablas Guía
7. - Ponderación de cada uno de los Factores con las tablas
8. - Evaluación de los Puestos por Factores
9. - Clasificación Jerárquica de los Puestos Clave
10. - Evaluación de los Puestos restantes
11. - Construcción de la Estructura de Sueldos.

EJEMPLO DE EVALUACION DE PUESTOS POR MEDIO DEL METODO  
DEL PERFIL-GUIA DE HAY

Se evaluarán los puestos de Kardista y Supervisor de Cuentas por Pagar, los cuales ya fueron descritos anteriormente.

Presentaremos al mismo tiempo, la evaluación de ambos puestos para facilitar la percepción del manejo del procedimiento a diferentes niveles.

Se utilizará el Sistema de Evaluación Hay por medio de las "Tablas Guía" (&)

Factor CONOCIMIENTO (Tabla I)

Se mide en esta etapa tanto la cantidad de conocimientos necesarios para desempeñar el puesto, como la extensión de conocimiento directivo y la habilidad para establecer y manejar las relaciones interpersonales que el puesto requiere.

De acuerdo a las Descripciones de Puesto :

Kardista : Trabajo de oficina simple y rutinario. Manejo y actualización de los datos del archivo.

Supervisor de Cuentas por Pagar : Supervisa a 4 o más personas. Contador Público Titulado con experiencia en Contabilidad en el área específica de Costos. Debe manejar adecuadamente el aspecto de Relaciones Humanas.

Así, la posición de éstos puestos en la Tabla I sería :

Kardista. - B II , que indica B Conocimientos básicos "preparación y experiencia para trabajos de rutina"; I Actividad directiva limitada y I manejo de Relaciones Humanas básico.

Esta posición nos da un total de puntos de 53

El puesto de Supervisor de Cuentas por Pagar queda clasificado en la posición :

E II 3 : dado que es necesario un conocimiento de Técnica Avanzada E, para desarrollar el puesto : supervisa a varias personas de un área específica II Diversificado y es necesaria una habilidad Decisiva 3 para establecer relaciones humanas y motivar a su personal.

C O N O C I M I E N T O S

	I.- LIMITADO Actuación personal o superv. de una función particular dentro una mayor.			II.-RELACIONADO Actuación personal o superv. de una ó varias func.con integración int.ó ext. campos relacionados			III.-DIVERSIFICADO Integración y coordinación de act.en unidad operativa ó l función amplia en la Cía.			IV.-COMPLEJO Alcance d Integra- gración de act.com plejas y grales.de Alta Gerencia.		
	1.-	2.-	3.-	1.-	2.-	3.-	1.-	2.-	3.-	1.-	2.-	3.-
A.- Primarios. Preparación elemental y experiencia inicial para el trabajo.	50	53	57	60	64	68	72	75	79	80	86	90
	51	54	58	61	65	69	71	76	80	81	87	91
	52	55	59	62	66	70	72	77	81	82	88	92
B.- Básicos. Preparación y experiencia para el trabajo de rutina. (y/o) uso de máquinas-- sencillas.	53	56	60	63	67	71	73	78	82	83	89	93
	54	57	61	64	68	72	74	79	83	84	90	94
	55	58	62	65	69	73	75	80	84	85	91	95
C.- Avanzado. Métodos y procedimientos avanzados, pue de incluir uso de equipo especializado.	56	59	63	66	70	74	76	81	85	86	92	96
	57	60	64	67	71	75	77	82	86	87	93	97
	58	61	65	68	72	76	78	83	87	88	94	98
D.- Especializado. Alguna habilidad especial. Requiere co nocimiento profundo de una función única.	59	62	66	69	73	77	79	84	88	89	95	99
	60	63	67	70	74	78	80	85	89	90	96	100
	61	64	68	71	75	79	81	86	90	91	97	101
E.- Técnica Avanzada. Suficiencia en técnica lograda a través de la experiencia(y/o) de la preparación teórica.	62	65	69	72	76	80	82	87	91	92	98	102
	63	66	70	73	77	81	83	88	92	93	99	103
	64	67	71	74	78	82	84	89	93	94	100	104
F.- Madurez técnica Especializada. Pericia adquirida con base en amplia exp. en campo especializado o técnico.	65	68	72	75	79	83	85	90	94	95	101	105
	66	69	73	76	80	84	86	91	95	96	102	106
	67	70	74	77	81	85	87	92	96	97	103	107
G.- Maestría Técnica Avanzada. Definitivamente maestro en técnicas, prác ticas y teorías ganadas a través de amplia experiencia o desarrollo especial.	68	71	75	78	82	86	88	93	97	98	104	108
	69	72	76	79	83	87	89	94	98	99	105	109
	70	73	77	80	84	88	90	95	99	100	106	110
H.- Maestría Profesional. Competencia excepcional y maestría singu lar en disciplinas científicas u otras - que requieran máxima preparación profes- ional.	71	74	78	81	85	89	91	96	100	101	107	111
	72	75	79	82	86	90	92	97	101	102	108	112
	73	76	80	83	87	91	93	98	102	103	109	113

- 1.- Básico - Buen trato y efectividad aceptable para trabajar con los demás.  
 2.- Importante - Comprensión, colaboración e influencia hacia los demás.  
 3.- Decisivo - Habilidad especial para conocer, entender, motivar y desarro- llar gente.

## RESOLUCION DE PROBLEMAS

	I- REPETITIVO	2- PATRON	3-INTERPOLATI- VO	4-ADAPTATIVO	5- CREATIVO
	Situaciones idénticas requieren solución por simple elección de cosas aprendidas.	Situaciones semejantes, solución por selección o diferenciación de cosas aprendidas.	Situaciones diferentes dentro de área de cosas aprendidas.	Situaciones variables. Análisis, interpretación, evaluación (y/o) pensamiento constructivo.	Nuevas situaciones sin camino definido. Requieren desarrollo de nuevos conceptos e imaginación.
A.- Rutina Estricta. Reglas sencillas e instrucciones detalladas.	10 %	15 %	20 %	25 %	30 %
B.- Rutina. Rutinas establecidas e instrucciones fijas.	12 %	18 %	24 %	30 %	40 %
C.- Semi-rutina. Procedimientos algo diversificados y antecedentes.	14 %	21 %	28 %	36 %	50 %
D.- Estandarizado. Substancialmente procedimientos diversificados y "standars" especializados.	16 %	24 %	33 %	44 %	60 %
E.- Claramente Definido. Políticas y principios claramente definidos.	18 %	28 %	38 %	52 %	70 %
F.- Ampliamente Definido. Políticas amplias y objetivos específicos.	21 %	32 %	44 %	60 %	80 %
G.- Generalmente Definido. Políticas generales y últimas metas.	24 %	36 %	50 %	70 %	90 %
H.- Abstractamente Definido. Leyes generales de la naturaleza o de la ciencia, para lograr construcción de trabajo con normas culturales o filosofía de negocios.	27 %	40 %	56 %	80 %	100 %

# RESULTADOS

	INDETERMINADO.															
	Dinámico -\$50 M.				50 M. -\$500 M.				(Dolares)				(Dolares)			
	Estático -\$1.5MM.				\$1.5MM. -\$15 MM.				\$500 M. - \$5 MM.				\$5 MM. - \$50 MM.			
	Leja	Con-	com-	pri-	Leja	con-	com-	pri-	Leja	con-	com-	pri-	Leja	con-	com-	pri-
	no	trib	part	mar.	no	trib	part	ma.	no	trib	part	mar.	no	trib	part	mar.
<b>A.- Prescrito.</b> Instrucciones directas y detalladas. Estrecha Supervisión.	10	15	20	25	14	19	22	29	20	27	33	44	25	38	52	66
<b>B.- Controlado.</b> Instrucciones y rutinas de trabajo pree- tablecidas. Estrecha Supervisión.	15	20	25	30	22	33	44	55	30	40	50	66	50	68	77	99
<b>C.- Estandarizado.</b> Prácticas y procedimientos estandarizados. Instrucciones Generales de trabajo. Supervisión revisada.	22	33	44	55	30	44	66	88	40	55	75	100	75	90	110	140
<b>D.- Generalmente Regulado.</b> Prácticas y procedimientos regidos por pre- cedentes ó políticas bien definidas. Supervisión de resultados.	40	50	66	80	40	66	90	120	60	88	130	190	100	120	145	220
<b>E.- Dirigido.</b> Amplias prácticas y procedimientos respal- dados por precedentes y políticas funciona- les. Logros circunscritos a actividad ope- racional. Dirección Gerencial.	50	70	100	130	66	99	133	200	100	125	200	300	150	180	230	330
<b>F.- Dirección Orientada.</b> Políticas y metas funcionales. Dirección - por Gerencia Divisional o por políticas.	80	120	160	200	110	144	200	300	150	185	300	400	210	260	360	440
<b>G.- Guiado por Gerencia Máxima.</b> Sujeto solamente a amplias políticas y --- guía de la máxima gerencia.	130	170	220	300	160	200	300	400	220	330	440	550	310	420	540	700

- Lejano = Proporciona información, registros e incidentalmente servicios para uso de otros en relación -; con algo importante ó para que se obtengan resultados.
- Contribuye = Interpreta, aconseja o proporciona servicios para uso de otros y para que actúen.
- Comparte = Participa con otros(excepto subordinados o superiores) dentro o fuera Cía, en la acción.
- Primario = Controla el impacto de los resultados finales, donde la responsabilidad compartida de otros es subordinada.

13014  
X

El total de puntos es de 30

Factor SOLUCION DE PROBLEMAS (Tabla II)

Por medio de éste factor se miden "la naturaleza y control que un individuo debe tener sobre su trabajo y sus decisiones, así como las condiciones en que debe de tomarlas".

La Tabla de Solución de Problemas muestra el porcentaje de Conocimiento que es necesario para la Solución de Problemas"(2 ). Así, el porcentaje obtenido por cada puesto en esta tabla, es el porcentaje de los puntos ya establecidos en cada puesto para el aspecto de Conocimientos.

De ésta forma, el puesto de Kardista obtiene la posición

$$B1 = \underline{12\% \text{ ( de 53 ) } = 6 \text{ puntos.}}$$

Donde se establece : B maneja un tipo de pensamiento rutina en situaciones repetitivas. ( 1 )

El puesto de Supervisor de Cuentas por Pagar :

$$D2 = \underline{24\% \text{ ( de 80 ) } = 19 \text{ puntos}}$$

Porque maneja "substancialmente procedimientos diversificados y "standars" especializados "D, en una situación patrón 2. ya que está a cargo de una sola área : Cuentas por Pagar.

Factor RESULTADOS (Tabla III)

"Este factor mide las acciones que deben ser tomadas para obtener resultados" (2)

Se mide igualmente la responsabilidad a través del grado de libertad que el individuo tiene para actuar y la magnitud de esta acción

así como el impacto de la acción tomada.

La evaluación de los puestos en este factor es la siguiente:

Kardista : Posición B 1 1 que nos da un total de 10 puntos.

B significa que este puesto necesita estrecha supervisión en rutinas de trabajo preestablecidas; 1 maneja una magnitud de acción muy pequeña o indeterminada y 1 su contribución al impacto de la acción tomada es lejana.

Supervisor de Cuentas por Pagar : Posición D31 = 60 puntos; porque D su actividad está Generalmente Regulada y se le supervisa por los resultados que obtiene; Su manejo de responsabilidad en cuanto a cantidad de dinero es pequeña 3 ; y su forma de contribución es lejana 1, por la limitación del área específica que maneja.

Una vez evaluados los puestos, por la s tablas guía, los puntos se suman para obtener el valor total del puesto y asignarle su nivel de sueldo correspondiente.

PUESTO	CONOCIMIENTO Posición	PUNTOS	RESOLUCION DE PROBLEMAS	RESULTADOS Ponc. Puntos	TOTAL PUNTOS
KARDISTA	B 1 1	53	B1 (12%) 6	B 1 1 10	69
SUP. Cuentas por Pagar	E 1 1	80	D2(24%) 19	D 3 1 60	159

Los Sueldos están clasificados de acuerdo a una escala de puntos.

X

<u>PUNTOS</u>	<u>MINIMO</u>	<u>MEDIO</u>	<u>MAXIMO</u>
160	\$6,000	\$6,700	\$7,500
159	5,600	6,250	7,000
158	5,350	6,000	6,650
.	.	.	.
..	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.
72	2,200	2,600	3,000
71	2,000	2,400	2,800
70	1,900	2,300	2,600
69	1,800	2,200	2,500
68	1,700	2,000	2,300
.	.	.	.
.	.	.	.

Los sueldos correspondientes a los puestos evaluados serían los siguientes:

Karlita                    1,800.00  
-----  
Supervisor                5,600.00  
-----  
como sueldo inicial.



## VI. METODO DE LISTAS CHECABLES PONDERADAS PARA EL

### ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS.

Pasos del Procedimiento del Metodo :

1. - Planeación
2. - Elaboración del cuestionario
3. - Aplicación del Cuestionario al jefe inmediato
4. - Aplicación del cuestionario al ocupante del puesto
5. - Revisión del cuestionario del jefe del departamento  
donde se evalúa el puesto
6. - Se modifican las respuestas obtenidas, con las tablas  
de valores.
7. - Se obtiene el valor del puesto.
8. - Se hacen revisiones subsecuentes de la evaluación del  
puesto.

### DESCRIPCION DE LA OPERACION DE LAS LISTAS:

Con el propósito de hacer clara la intención de las listas, se debe elaborar una descripción detallada, por ejemplo para la evaluación del puesto de secretaria :

GRUPO DE SECRETARIAS :

CARACTERISTICAS :

1. - DESTREZA MECANOGRAFICA
2. - TOMA DE DICTADO
3. - PERSONALIDAD
4. - EFICIENCIA



## 5. - COMUNICACION (Rel. Publicas )

## 6. - INICIATIVA

## 7. - TRABAJO EN GRUPO

## 8. - CAPACIDAD EN DESARROLLO

1. - DESTREZA MEC. ANOGRAFICA

1.1 Velocidad

1.2 Ortografía

1.3 Dominio de Diferentes usos y tipos de máquinas de escribir.

2. - TOMA DE DICTADO

2.1 Fidelidad en la transcripción

2.2 Velocidad

3. - PERSONALIDAD

3.1 Discreción

3.2 Reacción ante situaciones nuevas

3.3 Puntualidad

3.4 Reponsabilidad en el orden

3.5 Pulcritud

4. - EFICIENCIA

4.1 Calidad en el trabajo

4.2 Necesidad de orientación o guía

4.3 Confiabilidad en la entrega de trabajos

4.4 Cantidad en el trabajo

## 5. - COMUNICACION

- 5.1 Calidad de la expresión
- 5.2 Trato con personas de cualquier categoría y número
- 5.3 Confianza en sí misma
- 5.4 Capacidad de convencimiento

## 6. - INICIATIVA

- 6.1 Modificación de instrucciones cuando detecte en éstas sus deficiencias
- 6.2 Proposición de innovaciones

## 7. - TRABAJO EN GRUPO

- 7.1 Cooperación
- 7.2 Conciencia de grupo

## 8. - CAPACIDAD DE DESARROLLO

- 8.1 Aptitud para trabajos difíciles o desconocidos
- 8.2 Percepción
- 8.3 Perseverancia

## FRASES POR CARACTERISTICA Y POR FACTOR

- 1.1 VELOCIDAD
  - 1.1.1. Su velocidad en la máquina es máxima
  - 1.1.2. Su velocidad en la máquina es regular
  - 1.1.3. Su velocidad es lenta

## 1.2 ORTOGRAFIA :

1.2.2 Nunca comete errores ortográficos

1.2.3 Ocasionalmente comete faltas de ortografía

1.2.4 Su ortografía es mala

## 1.3 Dominio de los Diferentes Usos y Tipos de Máquina De Escribir :

.1.3.1. Maneja con destreza cualquier máquina de escribir en la elaboración de cualquier trabajo.

.1.3.2. su dominio de la máquina de escribir es limitado en la elaboración de trabajos complejos.

.1.3.3. Desconoce la utilización correcta de la máquina de escribir;

## 2.2 VELOCIDAD :

.2.2.1. Su velocidad en la toma de dictado es excelente.

.2.2.2. Lenta para tomar dictado.

.2.2.3. No toma dictado.

## 2.1 FIDELIDAD EN LA TRANSCRIPCIÓN :

.2.1.1. Su transcripción invariablemente es fiel.

.2.1.2. Pocos errores comete en la transcripción de dictados.

.2.1.3. Su transcripción de dictados está llena de errores.

## 3.1 DISCRECIÓN :

.3.1.1. Nunca comenta situaciones confidenciales o

privadas.

.3.1.2. Hace comentarios con personas de su confianza.

.3.1.3. indiscriminadamente comenta la información que conoce.

x

3.2. REACCION ANTE SITUACIONES NUEVAS :

.3.2.1. Se enfrenta con propiedad y rapidez a cada situación.

.3.2.2. Normalmente se detiene antes de abordar situaciones nuevas.

.3.2.3. Se desconcierta ante nuevas situaciones.

3.3. PUNTUALIDAD :

.3.3.1. Exagera en su puntualidad.

.3.3.2. Cumple con el horario establecido.

.3.3.3. Frecuentemente llega tarde.

3.4. RESPONSABILIDAD EN EL ORDEN :

.3.4.1. Cuida y ordena muy bien su trabajo.

.3.4.2. Procura mantener todo en orden.

.3.4.3. A menudo no sabe donde están las cosas.

3.5. PULCRITUD :

.3.5.1. Es una persona muy pulcra.

.3.5.2. Su arreglo personal es correcto.

.3.5.3. Descuida su arreglo personal.

4.1. CALIDAD EN EL TRABAJO :

.4.1.1. Nunca se le encuentran errores en su trabajo.

. 4.1.2. Se le hacen correcciones mínimas a su trabajo.

. 4.1.3. A menudo se le tiene que corregir su trabajo.

#### 4.2. NECESIDAD DE ORIENTACION Y GUIA :

. 4.2.1. Sólo requiere de normas para elaborar cualquier trabajo.

. 4.2.2. Pregunta e investiga los lineamientos de algunos trabajos.

. 4.2.3. Le cuesta trabajo seguir la secuencia en cada tarea.

#### 4.3. CONFIABILIDAD EN LA ENTREGA DE TRABAJOS :

. 4.3.1. Se anticipa al momento establecido para la entrega de trabajos.

. 4.3.2. Cumple con el plazo fijado su trabajo.

. 4.3.3. Sistemáticamente se retrasa en la entrega de trabajo.

#### 4.4 CANTIDAD EN EL TRABAJO :

. 4.4.1. Supera en la entrega de trabajo a la mayoría.

. 4.4.2. Cumple con lo requerido en cuanto a trabajo.

. 4.4.3. Termina su trabajo tardíamente y con dificultad.

#### 5.1 CALIDAD DE LA EXPRESION :

. 5.1.1. Facilidad y propiedad para expresarse verbalmente y por escrito.

- .5.1.2. Procura expresarse bien.
- .5.1.3. Mucho se le dificulta expresarse.

5.2. TRATO CON PERSONAS DE CUALQUIER CATEGORIA  
Y NUMERO:

- 5.2.1. Sumamente hábil para tratar con personas de cualquier categoría sin importar el número.
- 5.2.2. Procura tratar con habilidad a todas las personas.

5.3. CONFIANZA EN SI MISMA :

- .5.3.1. Siempre demuestra confianza en sus conceptos y aptitudes.
- .5.3.2. Por lo regular confía en sí misma.
- .5.3.3. Insegura y titubeante.

5.4. CAPACIDAD DE CONVENCIMIENTO :

- .5.4.1. Persistente hasta lograr convencer.
- .5.4.2. Intenta lograr el convencimiento.
- .5.4.3. Indiferente al convencimiento.

6.1. MODIFICACION DE INSTRUCCIONES CUANDO DETECTA DEFICIENCIAS :

- .6.1.1. Alerta para modificar instrucciones si así cumplen mejor su objetivo.
- .6.1.2. En ocasiones modifica las instrucciones para que cumplan mayor su objetivo.
- .6.1.3. Simplemente cumple instrucciones.

6.2. PROPOSICION DE INNOVACIONES :

- .6.2.1. Busca mejores sistemas de trabajo.
- .6.2.2. Algunas veces sugiere innovaciones para el trabajo.
- .6.2.3. No se preocupa por proponer innovaciones.

7.1. COOPERACION :

- .7.1.1. Siempre busca la manera de cooperar.
- .7.1.2. Ocasionalmente presta su cooperación.
- .7.1.3. Nunca colabora.

7.2. CONCIENCIA DE GRUPO :

- .7.2.1. Cuida el prestigio e intereses de su área de trabajo y de la Empresa.
- .7.2.2. Le interesa poco el prestigio de su trabajo.
- .7.2.3. Sus intereses son ajenos a su área de trabajo.

8.1. APTITUD PARA TRABAJOS DIFICILES O DESCONOCIDOS :

- .8.1.1. Aún los trabajos novedosos los aborda con eficiencia.
- .8.1.2. Los trabajos novedosos los ejecuta con cierta facilidad.
- .8.1.3. Repele los trabajos desconocidos.

8.2. PERCEPCION :

- .8.2.1. Comprende rápidamente cualquier concepto.



.8.2.2. A menudo requiere explicación adicional para comprender algún concepto.

.8.2.3. Encuentra dificultad para captar conceptos.

8.3. PERSEVERANCIA :

.8.3.1. Lucha abiertamente para lograr el objetivo.

.8.3.2. Cumple con lo que se encomienda.

.8.3.3. Fácilmente se rinde.

A continuación se presentan los puntos asignados a cada una de las características y frases.

1.3.2.	Su dominio de la máquina de escribir es limitado en la elaboración de trabajos complejos	<u>20</u>
2.1.1.	Su transcripción invariablemente es fiel	<u>80</u>
4.2.3.	Le cuesta trabajo seguir la secuencia en cada tarea	<u>8</u>
4.4.1.	Supera en la entrega de trabajo a la mayoría	<u>24</u>
6.1.2.	En ocasiones modifica las instrucciones para que cumplan mayor su objetivo	<u>20</u>
7.2.3.	Sus intereses son ajenos a su área de trabajo	<u>4</u>
8.3.2.	Cumple con lo que se le encomiende	<u>12</u>
8.1.1.	Aún los trabajos novedosos los aborda con eficiencia	<u>32</u>
7.1.2.	Ocasionalmente presta su cooperación	<u>12</u>
6.2.3.	No se preocupa por proponer innovaciones	<u>10</u>

5.3.2.	Por lo regular confia en si misma	<u>12</u>
5.4.1.	Persiste hasta lograr convencer	<u>24</u>
4.3.3.	Sistemáticamente se retrasa en la entrega de trabajo	<u>8</u>
4.4.3.	Termina su trabajo tardíamente y con dificultad	<u>6</u>
3.1.1.	Nunca comenta situaciones confidenciales o privadas	<u>32</u>
3.4.2.	Procura mantener todo en orden	<u>8</u>
2.2.2.	Lenta para tomar dictado	<u>20</u>
1.1.1.	Su velocidad en la máquina es máxima	<u>40</u>
1.2.2.	Ocasionalmente comete faltas de ortografía	<u>20</u>
3.5.1.	Es una persona muy pulcra	<u>16</u>
3.3.2.	Cumple con el horario establecido	<u>12</u>
5.1.3.	Mucho se le dificulta expresarse	<u>10</u>
5.2.1.	Sumamente hábil para tratar con personas de cualquier categoría sin importar el número.	<u>32</u>
3.4.1.	Cuida y ordena muy bien su trabajo	<u>16</u>
4.2.2.	Pregunta e investiga los lineamientos de algunos trabajos.	<u>16</u>
5.3.3.	Insegura y titubeante	<u>6</u>
7.1.1.	Siempre busca la manera de cooperar	<u>24</u>
8.1.2.	Los trabajos novedosos los ejecuta con cierta facilidad.	<u>10</u>
1.3.3.	Desconoce la utilización correcta de la máquina de escribir	<u>8</u>
3.5.2.	Su arreglo personal es correcto	<u>8</u>
3.1.3.	Indiscriminadamente comenta la información que conoce.	<u>8</u>
4.4.2.	Cumple con lo requerido en cuanto a trabajo	<u>12</u>
5.1.2.	Procura expresarse bien	<u>20</u>

X

5.3.1.	Siempre demuestra confianza en sus conceptos y aptitudes.	<u>24</u>
8.1.3.	Repele los trabajos desconocidos	<u>8</u>
1.1.2.	Su velocidad en la máquina es regular	<u>20</u>
1.2.1.	Nunca comete errores ortográficos	<u>40</u>
3.3.3.	Frecuentemente llega tarde	<u>6</u>
3.2.1.	Se enfrenta con propiedad y rapidez a cada situación	<u>32</u>
3.4.3.	A menudo no sabe donde están las cosas	<u>4</u>
4.3.2.	Cumple con el plazo fijado a su trabajo	<u>16</u>
5.2.3.	No sabe tratar a las personas	<u>8</u>
8.2.1.	Comprende rápidamente cualquier concepto	<u>24</u>
1.1.3.	Su mecanografía es lenta	<u>10</u>
2.1.2.	Pocos errores comete en la transcripción de dictados	<u>40</u>
3.3.1.	Exagera en su puntualidad	<u>24</u>
3.2.3.	Se desconcierta ante nuevas situaciones	<u>8</u>
4.1.2.	Se le hacen correcciones mínimas a su trabajo	<u>16</u>
7.2.1.	Cuida el prestigio e intereses de su área de trabajo y de la empresa	<u>16</u>
8.2.3.	Encuentra dificultad para captar conceptos	<u>6</u>
6.1.1.	Alerta para modificar instrucciones si así cumplen mejor su objetivo	<u>40</u>
4.1.1.	Nunca se le encuentran errores a su trabajo	<u>32</u>
2.2.3.	No toma dictado	<u>10</u>
1.3.1.	Maneja con destreza cualquier máquina de escribir en la elaboración de cualquier trabajo.	<u>40</u>



	8.46
3.2.2. Normalmente se detiene antes de abordar situaciones nuevas	<u>16</u>
3.1.2. Hace comentarios con personas de su confianza	<u>16</u>
5.1.1. Facilidad y propiedad para expresarse verbalmente y por escrito.	<u>40</u>
7.1.1. Siempre busca la manera de cooperar	<u>24</u>
2.1.3. Su transcripción de dictados está llena de errores	<u>20</u>
4.1.3. A menudo se le tiene que corregir su trabajo	<u>8</u>
4.3.1. Se anticipa al momento establecido para la entrega de trabajo.	<u>32</u>
6.2.1. Busca mejorar sistemas de trabajo	<u>40</u>
8.3.3. Fácilmente se rinde	<u>6</u>
8.2.2. A menudo requiere explicación adicional para comprender	<u>12</u>
7.1.3. Nunca colabora	<u>6</u>
6.1.3. Simplemente cumple instrucciones	<u>10</u>
5.2.2. Procura tratar con habilidad a todas las personas	<u>16</u>
5.4.3. Indiferente al convencimiento	<u>6</u>
4.2.1. Sólo requiere de normas para elaborar cualquier trabajo.	<u>32</u>
3.5.3. Descuida su arreglo personal	<u>4</u>
2.2.1. Su velocidad en la toma de dictado es excelente	<u>40</u>
1.2.3. Su ortografía es mala	<u>10</u>

X

5.4.2.	Intenta lograr el convencimiento	<u>12</u>
6.2.2.	Algunas veces sugiere innovaciones para el trabajo	<u>20</u>
7.2.2.	Poco le interesa el prestigio de su trabajo	<u>8</u>
8.3.1.	Lucha abiertamente para lograr el objetivo	<u>24</u>

Finalmente la tabla de valores nos da la asignación de puntos correspondientes a cada característica.

X

CARACTERISTICAS	FACTORES	P E S O	GRADOS			
			1o.	2o.	3o.	
Destreza Mecanográfica	1.1.	5%	40	20	10	
	1.2.	5%	40	20	10	
	1.3.	5%	40	20	10	
Toma de Dictado	2.1.	10%	80	40	20	
	2.2.	5%	40	20	10	
Personalidad	3.1.	4%	32	16	8	
	3.2.	4%	32	16	8	
	3.3.	3%	24	12	6	
	3.4.	2%	16	8	4	
	3.5.	2%	16	8	4	
Eficiencia	4.1.	4%	32	16	8	
	4.2.	4%	32	16	8	
	4.3.	4%	32	16	8	
	4.4.	3%	24	12	6	
Comunicación	5.1.	5%	40	20	10	
	5.2.	4%	32	16	8	
	5.3.	3%	24	12	6	
	5.4.	3%	24	12	6	
Iniciativa	6.1.	5%	40	20	10	
	6.2.	5%	40	20	10	
Trabajo en Grupo	7.1.	3%	24	12	6	
	7.2.	2%	16	8	4	
Capacidad de Desarrollo	8.1.	4%	24	16	8	
	8.2.	3%	24	12	6	
	8.3.	3%	24	12	6	
			100%	800	400	200

## CONJUNTO DE TECNICAS PARA EL ANALISIS DE PUESTOS

### Pasos del Procedimiento de Análisis de Puestos :

1. - Planeación
2. - Selección de los Analistas de Puestos
3. - Entrenamiento de los Analistas
4. - Selección de los Puestos que se va a Analizar
5. - Selección de las Descripciones de Puesto formuladas antes del procedimiento, sin importar la fuente de donde procedan.
6. - Se analiza la Descripción de Puesto establecida en el Contrato Colectivo de Trabajo.
7. - Se entrevista a personas que actualmente ocupan los puestos analizados.
8. - Se aplican las Fichas Profesiográficas a los ocupantes de los puestos.
9. - Los Analistas realizan la observación directa del Puesto por medio de la Técnica de Sombra
10. - Se reúnen las entrevistas y resultados de la observación del puesto de varios analistas para integrar una sola.
11. - Se obtiene la Descripción Final del Puesto
12. - Periodicamente se checan los datos de la descripción.

A continuación presentaremos unas formas tipo utilizadas para la recopilación de la información del puesto en la entrevista y un ejemplo de Ficha Profesiográfica.

PUESTO.....		SECCION.....			
DESGLOSE Y DESCRIPCION DE LAS TAREAS					
CICLO	DENOMINACION	DESCRIPCION	OBJETO	REQUISITO	TIEMPO
No.	¿Qué hace?	¿Cómo y con qué se hace?	¿Para qué se hace?	¿Qué aptitud exige?	%



## FICHA PROFESIOGRAFICA

PUESTO

GPJ.

ASPECTOS A CONSIDERAR

Puntos  
1 2 3 4

GPJ.

ASPECTOS A CONSIDERAR

Puntos  
1 2 3

APTITUDES PERCEPTIVO-MOTORA

VISUALES

Rapidez.....  
Amplitud.....  
Discriminación de detalles.....  
Percepción de distancias.....  
Percepción de velocidades.....  
.....  
.....

TACTILES

Sensibilidad.....

MOTORA

Agilidad manual (rapidez).....  
Destreza manual (precisión).....  
Rapidez de movimientos.....  
.....

COORDINACION

Visomanual.....  
Tacto manual.....  
Bimanual.....  
.....

APTITUDES PSICOFISICAS GENERALES

ESFUERZO FISICO

Momentáneo.....  
Continuado.....  
Rápido.....  
Lento.....

POSICIONES

Sentado.....  
De pie.....  
Caminando.....  
Otros.....

RESISTENCIA

A la fatiga.....  
A la monotonía.....  
.....

ADAPTACION A SITUACION

Invariable.....  
Cambiante.....  
Ritmica.....

INTELIGENCIA

Atención concentrada.....  
Atención distribuida.....  
Inteligencia general.....  
Originalidad inventiva.....  
Madurez de juicio (sensatez)  
Memoria.....  
Aptitud verbal.....  
- Numérica.....  
- Espacial.....  
.....

RASGOS GENERALES

Rapidez de la decisión.....  
Flexibilidad.....  
Serenidad en situaciones  
difíciles.....  
Tipo de responsabilidad.....  
Autoridad personal.....  
Sentido pedagógico.....  
.....

PERSONALIDAD

ACTITUD SOCIAL

Gusto por la compañía de  
los demás.....  
Gusto por trabajar aislado.....  
Tacto y habilidad social.....

INTERESES

Por trabajar con personas.....  
Por trabajar con cosas y  
máquinas.....  
Por trabajar con ideas abs-  
tractas.....

PREFERENCIAS

Por mando y decisión pro-  
pia.....  
Por seguridad y rutina.....  
Por aventura, excitación,  
cambio.....  
.....

ESCALA DE  
VALORACION

PUNTOS

1-- Muy bajo  
2-- Bajo  
3-- Promedio o normal  
4-- Alto o bueno  
5-- Muy bueno

FECHA

ANALISTA

OBSERVACIONES

## CONCLUSIONES

Este estudio de Análisis y Evaluación de Puestos se realizó en el empresas gubernamentales, descentralizadas y de la industria privada, con la finalidad de obtener un panorama general de lo que hay acerca del Análisis y Evaluación de Puestos; los datos nos reportaron la pobre e incompleta información que hay al respecto en la mayoría de los medios en donde se utilizan los sistemas de Análisis y Evaluación de Puestos o solamente el Análisis de Puestos.

Este trabajo incluye la recopilación de los métodos, su aplicación y enfoque práctico, qué personas lo realizan, bajo qué condiciones, para qué propósitos organizacionales y finalmente la validez de los resultados obtenidos. De acuerdo con nuestro estudio, la aplicación de los sistemas de Análisis y Evaluación de Puestos no aseguran en un 100 % la buena administración de los recursos humanos.

Debido a que influyen factores o situaciones propios de cada empresa; que en ocasiones alteran la validez y confiabilidad de estas técnicas. Pero es un hecho, que las personas encargadas de llevar a cabo estos estudios tratan de dirigirse al perfeccionamiento y a lograr una mayor objetividad de éstas o de nuevas técnicas que se creen con el mismo propósito.

Nos enfocamos a presentar de una forma objetiva y extensa lo que actualmente hay al respecto de Análisis y Evaluación de Puestos, en un intento de comunicar la importancia que se le debe de dar como un primer paso hacia la adecuada administración de Recursos Humanos.

BIBLIOGRAFIA GENERAL



" A "

- ARGYRIS CHRIS. " Integrating the Individual and the Organization ".  
John Wiley & Sons, Inc. 1964.
- " Management and Organizational Development. The path from xa to yb "  
Mc Graw Hill Book Co. 1971

ARIAS GALICIA, FERNANDO.

- " Administración de Recursos Humanos "  
Edit. Trillas 1973.

" B "

- BARBOUR A. W. " Principles of Salary & Wage Administration "  
National Foreman's Institute Inc. 1949.
- BELCHER W. DAVID. " The AMA Handbook of Wage and Salary Administration "  
Prentice Hall Inc. 1972.
- BRENNAN W. CHARLES. " Wage Administration Plans, Practices & Principles "  
Richard D. Irwin Inc. 1959.

" C "

- COULDEER W. ALVIN, MERTON K. ROBERT, BROOM LEONARD & COTTRELL S. LEONARD. " Organizational Analysis "  
Eds. Sociology Today. Basic Books. N.Y. 1959.
- CHRUDEN Y SHERMAN. " Administración de Personal "  
C.E.C.S.A. 1965.

" D "

- DOCHER JOSEPH AND MARQUIS VIVIENNE. " The AMA Handbook of Wage and Salary Administration "  
McGraw Hill Book Co. 1972.

X

MARISTANY JAIME. " Evaluación de Tareas y Administración de Remuneraciones " Edic. de Contabilidad Moderna. 1972.

MEE A. JOHN. " Personnel Handbook " The Ronald Press Co. N.Y. 1951

MICHAEL B. LIONEL. " Wage and Salary. Fundamentals & Procedures Industrial Organization and Management Series " McGraw Hill Book Co. Inc. 1950.

" N "

NORMAN R. F. MAIER " La Psychologie L' Industrie " Tomo 2, Edit. Marabout Servide de la Serie "Economie Moderna " 1970

" O "

OTIS L. JAY & LEUKART H. RICHARD. " Job Evaluation. A basis for sound wage Administration " Prentice Hall Inc. N.Y. 1948.

" P "

PATTON A. JOHN & LITTERFIELD C. L. " Job Evaluation, Text and Cases " Richard D. Irwin Inc. 1949.

PERECO LUIGI & RICCARDI RICARDO. " La Valoración del Personal " Edit. Hispano Europea, Barcelona España. 1959.

PUY HERNANDEZ F. " Análisis de Tareas " Edit. Limusa Wiley, S.A. 1971.

MARISTANY JAIME.

" Evaluación de Tareas y Administración  
de Remuneraciones "  
Edic. de Contabilidad Moderna. 1972.

MEE A. JOHN.

" Personnel Handbook "  
The Ronald Press Co. N.Y. 1951

MICHAEL B. LIONEL.

" Wage and Salary. Fundamentals & Pro-  
cedures Industrial Organization and Man-  
agement Series "  
McGraw Hill Book Co. Inc. 1950.

" N "

NORMAN R. F. MAIER

" La Psychologie L' Industrie "  
Tomo 2, Edit. Marabout Servide de la  
Serie "Economie Moderna " 1970

" O "

OTIS L. JAY & LEUKART H. RICHARD.

" Job Evaluation. A basis for sound wage  
Administration "  
Prentice Hall Inc. N.Y. 1948.

" P "

PATTON A. JOHN & LITTERFIELD C. L.

" Job Evaluation, Text and Cases "  
Richard D. Irwin Inc. 1949.

PERECO LUIGI & RICCARDI RICARDO.

" La Valoración del Personal "  
Edit. Hispano Europea, Barcelona España.  
1959.

PUY HERNANDEZ F.

" Análisis de Tareas "  
Edit. Limusa Wiley, S.A. 1971.

TESIS CONSULTADAS



CALDERON P. GUEL., LUGO D., MARTINEZ G., PAREDES M.,  
VEGA S. y VELAZQUEZ O.

" El Análisis de Puestos como punto de  
Partida para la organización de una -  
Empresa comunitaria en el mercado  
rural "  
U.N.A.M. 1974.

CEDILLO CRUZ ROMAN. " La valoración de puestos en Empresas  
Maquiladoras "  
U.N.A.M. 1972.

DELGADILLO BERMEJO SERGIO.  
" La Especificación de Factores como -  
Elemento de la Valuación de Puestos ".  
U.N.A.M. 1970.

GARDUÑO GARCIA AARON.  
" Análisis de Puestos como un elemento  
de la Administración de Sueldos y Sala-  
rios "  
U.N.A.M. 1970.

GONZALEZ ORTIZ MOISES ROMAN.  
" Análisis y Valuación de Puestos por el  
Sistema de Puntos "  
U.N.A.M. 1974.

HERNANDEZ LOPEZ GUILLERMO ANTONIO .  
" Conceptos y Procedimientos Objetivos  
del Análisis y Evaluación de Puestos ".  
U.N.A.M. 1972.

HIGUERA HERNANDEZ ALFREDO MANUEL.  
" Algunas consideraciones sobre las estruc-  
turas de Sueldos en las Empresas "  
U.N.A.M. 1971.

WATANABE M., AGUIRRE R., GUTIERREZ J., LOAIZA M.  
" Desarrollo de Ejecutivos en el Sector -  
Privado y su Manual de Valuación de -  
Puestos "  
U. N. A. M. 1973.

X



BIBLIOTECAS CONSULTADAS

BIBLIOTECA DEL TECNOLOGICO DE MONTERREY  
de la Ciudad de Monterrey, N.L.

BIBLIOTECA DE LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA.

BIBLIOTECA DEL CENTRO NACIONAL DE LA PRODUCTIVIDAD.

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS.  
U. N. A. M.

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE PSICOLOGIA.  
U. N. A. M.

BIBLIOTECA DE LA FACULTAD DE COMERCIO Y  
ADMINISTRACION.  
U. N. A. M.

BIBLIOTECA BENJAMIN FRANKLIN.