



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO



Facultad de Estudios Superiores  
CUAUTITLÁN

V N A M

FALLA EN URGENTE

OPTIMIZACION DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION  
DE SUELDOS EN UNA INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE

T E S I S  
Que para obtener el Título de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
p r e s e n t a n  
ANGELA BECERRIL BOY  
JUAN CARLOS ORDAZ MENDOZA

Director de Tesis:  
LIC. MARCELA ANGELES DAUAHARE

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx.

1991



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

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

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

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

## I N D I C E

|  | PAGINA |
|--|--------|
| INTRODUCCION   | 1      |
| 1. Administracion de Recursos Humanos  | 4      |
| 1.1. Importancia de la Administraci3n de Recursos Humanos.                     | 4      |
| 1.2. Funciones principales de la Administraci3n de Recursos Humanos.           | 7      |
| 1.2.1. Reclutamiento   |        |
| 1.2.2. Selecci3n de Personal   |        |
| 1.2.3. Contrataci3n  |        |
| 1.2.4. Inducci3n de Personal   |        |
| 1.2.5. Capacitaci3n  |        |
| 1.2.6. Otras funciones   |        |
| 2. Administracion de Sueldos y Salarios  | 20     |
| 2.1. Antecedentes.   | 20     |
| 2.2. Defini3n de Sueldos y Salarios.   | 24     |
| 2.3. Clasificaci3n de los Salarios.  | 25     |
| 2.4. Objetivos principales de la Administraci3n de Sueldos y Salarios.         | 29     |
| 2.5. Factores que intervienen en la determinaci3n de los Salarios.             | 30     |
| 2.6. Defini3n de Administraci3n de Sueldos y Salarios.                         | 36     |
| 3. Analisis de Puestos   | 37     |
| 3.1. Descripci3n de Puestos.   | 42     |
| 3.2. Recopilaci3n de la informaci3n.   | 58     |
| 3.3. Modelo de la Descripci3n de Puestos en una Instituci3n de Banca M3ltiple. | 61     |

|  |     |
|--|-----|
| 4. Valuación de Puestos  | 73  |
| 4.1. Concepto de la Valuación de Puestos.  | 73  |
| 4.2. Diferentes sistemas de Valuación de Puestos.  | 75  |
| 4.3. La mejor alternativa para los Bancos.   | 98  |
| 5. El Análisis y Valuación de Puestos en la Banca y su aplicación con los sistemas de cómputo. | 102 |
| 6. Sueldos y Compensaciones (Encuesta)   | 109 |
| 6.1. Conceptos e Importancia   | 109 |
| 6.2. Análisis de los Resultados  | 115 |
| Conclusiones y Recomendaciones   | 129 |
| Bibliografía   | 135 |

## INTRODUCCION

El desarrollo del presente trabajo tiene como proposito el dar a conocer desde diferentes opiniones, que es el Salario, los métodos que existen para el analisis y la valuación de puestos en cualquier organizacion y unificar los diferentes criterios para implantar un sistema adecuado de Administración de Sueldos en una Institución de Banca Multiple, que cada vez es más necesario por la época tan importante que estamos viviendo, en cuanto a los cambios que se están presentando por el Tratado de Libre Comercio con los países vecinos del norte de America, así como por la reprivatización de la Banca Mexicana.

A través del tiempo hemos observado que uno de los problemas en general dentro de una organización, es lo relacionado con la remuneración que recibe el personal por su trabajo, lo cual ha provocado que la Administración de sueldos y salarios, se modifique por medio de técnicas específicas, las cuales presentamos en este trabajo, con el fin de aplicarlas mediante un sistema rápido y efectivo,

que permita conseguir salarios más justos y equitativos que logren satisfacer las necesidades de los trabajadores y de la propia organización.

En el primer capítulo exponemos los conceptos fundamentales, funciones e importancia, que tiene la Administración de Recursos Humanos en toda empresa.

El capítulo segundo trata los conceptos básicos, que nos permitan definir, clasificar e identificar los Salarios y su Administración.

El capítulo tercero habla del Análisis y Descripción de Puestos, comprendiendo desde su obtención, análisis, desarrollo y diferentes aplicaciones.

El cuarto capítulo trata los diferentes conceptos de la Valuación de Puestos, finalidades, métodos y comparaciones, incluyendo una alternativa que consideramos puede ser utilizada por una Institución de Banca Múltiple.

En el capítulo quinto se presentan algunos avances tecnológicos en cuanto a sistemas de cómputo, que permitan agilizar y aplicar los métodos de Análisis y Valuación de Puestos.

Por último el sexto capítulo abarca el concepto e importancia de una Encuesta de Sueldos y Compensaciones, así como el análisis de los resultados obtenidos y su aportación para la toma de decisiones, del área responsable de la Administración de Sueldos.

Para el logro de este trabajo fue necesario tomar en cuenta nuestras experiencias, estudios teóricos y prácticos, procedimientos y técnicas en la Administración de Sueldos y Salarios.

## 1 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

### 1.1. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS:

El recurso más importante en la Empresa es el Recurso Humano, ya que sin este no podemos aprovechar al máximo ningún otro recurso. Debemos considerar que los Recursos Humanos deben ser administrados para su máximo aprovechamiento, por lo que podemos definir a la Administración de Recursos Humanos como: "El proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general" (1).

(1) Arias Galicia Fernando "Administración de Recursos Humanos" Edit. Trillas S.A. de C.V. México, D.F. 1982 pag. 27.

También es importante mencionar que el objetivo de la Administración de Recursos Humanos es: "Desarrollar y Administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, con el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad" (2).

Una de las funciones de la organización como fase principal del proceso administrativo, es la Planeación, por lo que en nuestros días es muy importante llevar a cabo una adecuada planeación de Recursos Humanos, misma que la definimos como "El proceso mediante el cual una organización se

(2) Arias Galicia Fernando "Administración de Recursos Humanos" Edit. Trillas S.A. de C.V. Mexico, D.F. 1982 pag. 160.

asegura de que tiene el número y el tipo correctos de personal, en los puestos correctos, en el momento adecuado y que hacen aquellas cosas para las cuales son más útiles económicamente" (3).

La Planeación de personal requiere tiempo, Recursos Financieros y Recursos Humanos que se dediquen a realizar dicha planeación. Mientras más grande sea la Organización, más necesaria es la planeación para alcanzar con mayor facilidad un nivel de eficiencia.

En la planeación ordenada brevemente podemos decir que se cumplen cuatro pasos importantes:

- Establecimiento de objetivos y metas.
- Determinación de políticas y procedimientos.
- Preparación de planes necesarios para alcanzar los objetivos y metas establecidas.
- Implantación de los planes.

(3) BYARS, LL. L., RUE, L.W., "Administración de Recursos Humanos Conceptos y Aplicaciones". Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V., México, D.F., 1983, pag. 42.

Gracias a los datos informativos de las fuentes de la planeación de Recursos Humanos, podremos obtener un pronóstico de los requerimientos de personal, es decir, que tipos de personas se necesitan o necesitarán en un futuro; que oferta de mano de obra existirá en el momento que se requiera personal; así como los planes para el desarrollo de los Recursos Humanos de la organización.

## 1.2. FUNCIONES PRINCIPALES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS:

### 1.2.1. RECLUTAMIENTO:

" Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización " (4). Por lo que podemos considerarlo como un

(4) Chiavenato Idalberto "Administración de Recursos Humanos". Editorial Mc. Graw Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V., México, D.F. 1988, pag. 173.

Sistema de Información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo.

Existen dos fuentes de Reclutamiento, Fuentes Internas y Externas.

- Fuentes Internas:

Son aquellas que encontramos dentro de la misma organización, es decir recomendaciones que el mismo personal hace de sus familiares, amistades, etc.

- Fuentes Externas:

Son aquellas que son totalmente independientes a la empresa, por ejemplo: Universidades, Bolsas de Trabajo, medios Publicitarios, Academias, etc.

Hay varios medios de reclutamiento, a continuación los enunciamos:

- Requisición al Sindicato

- Periódico, Radio y T.V.

- Bolsa de Trabajo

- Otros.

Los medios más comunes son:

- Anuncios en medios de comunicación

- Entre el mismo personal de la empresa
- En Escuelas y Universidades

### 1.2.2. SELECCION DE PERSONAL:

Como ya mencionamos la tarea del Reclutamiento es la de atraer y escoger candidatos que poseen los requisitos mínimos para ocupar el cargo que se encuentre vacante; mientras que la tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que han sido reclutados, aquel que tenga mayores posibilidades de ocupar el cargo vacante.

Es así como podemos observar que el objetivo fundamental del Reclutamiento, es el de abastecer al proceso selectivo de su materia prima básica, los candidatos.

Por lo anterior, la selección de personal se define como: "Un procedimiento para encontrar al

hombre adecuado que cubra el puesto adecuado" (5).

• Etapas de Selección

Las etapas más usuales son:

I.- Hoja de solicitud.- Es aquella donde la Empresa va a obtener los datos generales de los candidatos, tales como antecedentes de trabajo, datos personales, de estudios, etc.

II.- Entrevistas.- Se considera muy importante ya que se pretende " detectar " de manera intensa y en un mínimo de tiempo, los aspectos más relevantes que ostenta el candidato y su relación con los requerimientos para ocupar el puesto, así como sus pretensiones en cuanto al sueldo.

III.- Pruebas.- Estas se consideran necesarias ya que necesitamos verificar de algún modo, las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto al que lo destinamos.

(5) Feyes Ponce Agustín "Administración de Personal" Primera parte. Editorial Limusa Noriega México, D.F. 1990 pag. 86.

Existen diferentes tipos de pruebas:

- De Aptitudes
- De Capacidad
- Personalidad

IV.- Investigaciones.- Esto nos va a servir para comprobar la situación socioeconómica, antecedentes laborales y capacidades del trabajador, ya que si posee estas últimas, tuvo que haberlas revelado en sus trabajos anteriores, así mismo antecedentes penales, cartas de recomendación, etc.

V.- Examen Médico.- Puede tener como fines principales:

- 1.- Conocer si padece enfermedades contagiosas.
- 2.- Obtener indicios sobre antecedentes de alcoholismo o drogadicción.
- 3.- Verificar si tiene el uso normal y la agudeza de sus sentidos.
- 4.- Investigar su estado general de salud.

1.2.3. CONTRATACION:

Después de que un candidato aprueba con éxito las fases de selección, ha demostrado que es la persona adecuada para el puesto vacante, por lo que se realiza su contratación.

Se debe llevar a cabo la contratación para formalizar la relación laboral, así como para estipular con relación a la Ley, los derechos, deberes e intereses de trabajadores y representantes de las organizaciones.

En forma adicional es necesario complementar los datos del contratado, con el objeto de integrar su expediente de trabajo.

1.2.4. INDUCCION DE PERSONAL:

Para que el nuevo trabajador se adapte lo más rápido y eficientemente a su nuevo medio, es importante una buena inducción ya que puede influir en su actividad y desarrollo dentro de la

empresa, más si tomamos en cuenta que a veces los primeros recuerdos e imágenes son los que persisten.

Por parte del Area de personal sugerimos se le dé al nuevo trabajador información de la siguiente naturaleza:

- Idea de la Empresa donde va a prestar sus servicios ( Sus antecedentes, Giro y Organigramas).
- Políticas generales de personal.
- Reglas generales sobre disciplina.
- Beneficios de los que puede disfrutar.
- Visita general a las instalaciones.

• Introducción en el puesto:

- Presentación personal con el que va a ser su Jefe inmediato y este a su vez con sus compañeros de trabajo.
- Se le explica cual será su trabajo y se le entrega una copia de la descripción del puesto.
- Además se le muestran los sitios que requiere conocer para desarrollar sus actividades.

- Si es posible, se le debe señalar un auxiliar para que lo oriente.
- Por otra parte se puede apoyar la inducción con material técnico como son: folletos de bienvenida y audiovisuales.
- Así también pueden existir períodos de prueba con hojas de calificación.
- Entrevistas de ajuste con el empleado.

#### 1.2.5. CAPACITACION:

"Es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actividades del personal de todos los niveles, para que desempeñen mejor su trabajo" (6).

(6) Rodríguez Estrada Mauro "Administración de la Capacitación" Editorial Mc. Graw Hill/Inter. S.A de C.V. México, D.F., 1990, pag. 1.

"La Capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actividades del colaborador" (7).

Adiestramiento es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar los conocimientos y habilidades de cada trabajador, de acuerdo con las características del puesto de trabajo, con el fin de que lo desempeñe en forma más efectiva.

Arias Galicia define al adiestramiento como "proporcionar destreza en una habilidad adquirida mediante una práctica más o menos prolongada de carácter motriz".

(7) Siliceo Alfonso "Capacitación y Desarrollo de Personal". Editorial Limusa, Mexico, D.F., 1982, pag. 20.

De estas definiciones podemos concluir que existe una relación directa con el trabajo organizado y la productividad.

\* Los fines principales de la Capacitación son:

- Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño eficaz del puesto.
- Promover el desarrollo integral del personal.
- Aumentar la productividad por el efecto multiplicador que representa.

\* El proceso de la capacitación consiste en:

- Realizar una investigación para detectar las necesidades a corto, mediano y largo plazo.
- Fijación de objetivos y metas.
- Definición de contenidos de capacitación (materias o áreas a cubrir en los cursos).
- Establecimiento de métodos y formas de instrucción.
- Llevar a cabo una evaluación.
- Por último, realizar un seguimiento con efecto de retroalimentar y afinar el proceso.

Existen diversos tipos de capacitación, como lo es la que se dá en aulas establecidas a propósito y con instructores especializados conocida también como colectiva; la del trabajo donde el jefe debe ser el líder en materia de capacitación; la individual y la externa.

• Los métodos más comunes para la impartición de la capacitación son:

Clases, cursos breves, becas, conferencias, instrucción programada, métodos de casos, mesas redondas, publicaciones, medios audiovisuales, lecturas, visitas y viajes.

#### 1.2.6. OTRAS FUNCIONES

Existen otras funciones no menos importantes, por lo que siendo temas muy amplios, en este trabajo solamente las tomamos en cuenta de manera enunciativa.

## RELACIONES LABORALES:

Esta Función es importante ya que va encaminada a regular todas aquellas actividades que se realizan, para el ajuste permanente de las relaciones jurídicas de trabajo como son:

- La Contratación de trabajo, colectiva e individual.
- La formulación y aplicación del Reglamento interior de trabajo.
- La Tramitación de las quejas.
- El ajuste Individual de las relaciones contractuales.

## HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL:

Esta función también es importante ya que busca el cuidado de la vida, la integridad y salud del trabajador. Aunque se destaca en el trabajo fabril, es indiscutible que dentro del mismo el riesgo es más alto, pero también pueden suceder accidentes en el trabajo administrativo o de oficina.

El accidente de trabajo o enfermedad profesional, es una causa de trastornos administrativos y de falta de prevención, que con una buena administración de personal puede evitarse.

#### SUELDOS Y SALARIOS:

Siendo la parte fundamental de nuestro trabajo le dedicamos el siguiente capítulo, a fin de profundizar en el tema.

## 2 ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

### 2.1 ANTECEDENTES

Para entender como se ha desarrollado la Administración de Sueldos y Salarios, es necesario conocer datos históricos, que nos permitan comprender las principales formas de vida del ser humano, así como la forma mediante la cual el trabajo ha sido retribuido a lo largo de la historia.

A través del tiempo el ser humano ha vivido diferentes etapas y por lo tanto la compensación que ha recibido como producto de su trabajo, se ha ido modificando significativamente al paso del tiempo, como a continuación se menciona:

#### ESCLAVO

El hombre no era libre, su vida le correspondía al amo, el cual podía comprarlo o venderlo según le convenía, la retribución por su trabajo era nula y la prestación de comida y habitación que le ofrecía el amo, se debía únicamente a que trataba

de conservar sus propiedades. Por lo anterior podríamos deducir que los problemas de compensación por el trabajo no existían, y que el castigo corporal directo era el medio más adecuado para obtener el máximo rendimiento.

#### FEUDALISMO Y SERVIDUMBRE

A diferencia del esclavo, los siervos estaban ligados a la tierra sin ser propiedad de nadie. Su función principal era la de trabajar en los campos del Sr. feudal a cambio de recibir una cantidad pequeña de tierra para su beneficio, así como comida y techo

#### ARTESANOS

Este sistema surgió en las ciudades medievales, originándose una clase de trabajadores independientes, constituido en base a la profesión y oficio, creándose los gremios. Posteriormente este tipo de trabajo se transforma en una industria de taller, apareciendo los conceptos de patron y trabajador. Su retribución ya se realizaba mediante el pago de un salario.

## REVOLUCION INDUSTRIAL

Esta es provocada por los adelantos técnicos e industriales como fue la máquina de vapor, los telares, propiciando el capitalismo o sistema de la libre empresa.

Uno de los principios fundamentales de las corrientes liberalistas e individualistas, es la no intervención estatal en las relaciones obrero-patronales. Si el estado interviniera en dichas relaciones sería como atentar a la libertad individual de la población.

Durante la primera mitad del siglo XIX, la condición de los trabajadores de la gran industria, es miserable, humillante y totalmente inhumana, existiendo jornadas de 12, 14 y hasta 16 horas, sin descanso semanal. Nace una etapa de "Libre Competencia" que ocasiona una guerra de astucia y fuerza entre los empresarios. El trabajador se convierte en una mercancía como cualquier otra sujeta a la Ley de la oferta y la demanda, en la que su trabajo es remunerado a través del salario como fuerza de trabajo libre.

Las características que predominaron durante esta etapa fueron:

- Débil capacidad de compra.
- El proletariado participa poco en la toma de decisiones, vive en la inseguridad, solo subsistiendo si encuentra trabajo.

Todo esto originó que existieran violentas reacciones por parte de los trabajadores, ya que no se obtenía la remuneración adecuada.

Intelectuales de la época, propusieron soluciones, reclamando mejores formas en las condiciones de trabajo y una mejor remuneración a los trabajadores, originando que las utilidades provenientes de la relación capital-trabajo correspondieran al trabajador, sin beneficiar al capitalista.

Actualmente, se han logrado adelantos en el régimen de los salarios, sin embargo existen serias incomprensiones que determinan pagos inadecuados de salarios.

Una de las preocupaciones fundamentales ha sido encontrar la fórmula más adecuada para fijar la remuneración a la prestación de servicios, como requisito ineludible para lograr un desarrollo económico y social, por esto la necesidad de utilizar técnicas adecuadas que faciliten el desarrollo de las relaciones, en las que tanto empleados como patrones logren sus objetivos.

## 2.2. DEFINICION DE SUELDOS Y SALARIOS:

"Es toda retribución que percibe el hombre, a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo" (8).

La diferencia entre sueldo y salario, es que el sueldo es pagado ordinariamente quincenal o mensual por trabajos intelectuales o de oficina; a

(8) Reyes Ponce Agustín "Administración de Personal" Segunda parte. Editorial Limusa, México, D.F., 1990, pag. 15.

diferencia del salario, que es pagado generalmente en forma diaria o semanal por trabajos manuales o mecánicos.

### 2.3. CLASIFICACION DE SUELDOS Y SALARIOS: (cuadro "A")

a) Por el medio que se utiliza para el pago:

- En efectivo : (moneda)
- En especie : Se paga con comida, habitación, productos, etc.
- Mixto : Se paga parte en moneda y parte en especie.

b) Por su capacidad adquisitiva:

- Nominal: Es el importe en nómina que por el pago de sus servicios tiene asignado el trabajador.
- Real: Es la cantidad de dinero o prestaciones que efectivamente llegan al patrimonio del trabajador. Se incluyen prestaciones y compensaciones; y se deducen impuesto, cuotas sindicales, etc.

cuadro "A"

## CLASIFICACION DE LOS SALARIOS

|  |   |
|--|---|
| a) Por el medio empleado para el pago                        | {<br>Salario en moneda<br>Salario en especie<br>Pago mixto            |
| b) Por su capacidad adquisitiva                              | {<br>Nominal<br>Real  |
| c) Por su capacidad satisfactoria                            | {<br>Individual<br>Familiar { Absoluto<br>Relativo                    |
| d) Por sus limites   | {<br>Mínimo { Legal { General<br>Profesional<br>Contractual<br>Máximo |
| e) Por razón de quien produce el trabajo o recibe el salario | {<br>Personal<br>Colectivo<br>De equipo                               |
| f) Por la forma de pago                                      | {<br>Por unidad de tiempo<br>Por unidad de obra                       |

c) Por su capacidad satisfactoria:

- Individual: Sólo satisface las necesidades del trabajador.

- Familiar: Es aquel que tiene el sustento de la familia del trabajador.

\*El Familiar se subdivide en Absoluto y Relativo, de acuerdo a si es suficiente para el sustento de una familia normal.

d) Por sus límites :

- Mínimo: Es la cantidad menor que debe recibir el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo.

Este a su vez se subdivide en:

\* Legal: Es el que fija un procedimiento que la Ley señala (comisión nacional de salarios mínimos). Este salario legal a su vez se clasifica en:

\* General: Es el que se paga a toda clase de labores, es decir, sin ninguna especialización.

\* Profesional: Se paga a trabajadores que desempeñan trabajos en forma calificada, es decir, a la aplicación de conocimientos específicos de un oficio o especialidad.

\* **Contractual:** Es la otra subdivisión del Salario Mínimo, y se fija por una contratación libre en determinada rama o empresa.

- **Máximo.**- Es el más alto que puede pagar una empresa teniendo una producción costeable.

e) Por razón de quien produce el trabajo:

- **Personal:** Lo produce el sostén de la familia.

- **Colectivo:** Se produce entre varios miembros de la familia.

- **De equipo:** Se paga al grupo de trabajo y entre los integrantes del equipo se distribuyen el salario en común acuerdo.

f) Por la forma de pago se divide en:

- **Salario por unidad de tiempo:** Como su nombre lo indica se paga de acuerdo a las unidades de tiempo trabajadas para el patrón. (horas, días, semanas, quincenas o meses)

- **Salario por unidad de obra:** Se paga de acuerdo al número de unidades producidas.

## 2.4. OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS:

a) El primero es que debe existir una equidad interna: Lo que significa, es que a todos los trabajadores que desempeñan funciones similares o idénticas a otro trabajador dentro de la misma empresa, su retribución debe ser igual, a pesar de que estén ubicados en áreas diferentes. Es importante como Area de Recursos Humanos tener los elementos que sean necesarios para justificar la diferencia de salarios, cuando algun trabajador se compara con otro.

Para tal justificación, no debemos de perder de vista cuatro puntos importantes:

- La actividad que se esta desempeñando.
- El mérito que se requiere en el puesto.
- El valor del puesto.
- El sueldo pagado en el mercado.

b) El otro objetivo es mantener una competitividad externa: Esto es que los sueldos y salarios de nuestros trabajadores, al ser comparados con otros

que desempeñan funciones similares en otras empresas, sean equivalentes, logrando atraer y retener al personal de la misma organización.

## 2.5. FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA DETERMINACION DE LOS SALARIOS: (cuadro "B")

- . El Puesto
- . La Eficiencia
- . Las Necesidades del trabajador y las posibilidades de la Empresa.
- . La Oferta y Demanda

### EL PUESTO

Esta constituido por la "Unidad de Trabajo específica e impersonal" Este no representa lo realizado correctamente por el personal sino el conjunto de funciones y de requisitos que debe llenar todo trabajador.

Es evidente que el sueldo debe ser en proporción directa con la importancia del puesto "a trabajo igual, salario igual".

CUADRO "B"

**FACTORES EN LA DETERMINACION DE LOS SALARIOS**

**FACTORES**

**TECNICAS APLICABLES EN RAZON DE CADA FACTOR**

|  |  |
|--|--|
| EL PUESTO  | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Análisis de puestos</li> <li>— Valuación de puestos</li> <li>— Gráficas y líneas de salarios</li> <li>— Encuestas de salarios</li> <li>— Clasificación de salarios</li> </ul>   |
| LA EFICIENCIA  | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Incentivos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— Directos</li> <li>— Indirectos</li> </ul> </li> <li>— Calificación de méritos</li> <li>— Normas de rendimiento</li> <li>— Ascensos y Promociones</li> <li>— Aumentos de salario</li> </ul>  |
| LAS NECESIDADES DEL TRABAJADOR Y LAS POSIBILIDADES DE LA EMPRESA | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Trabajador                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— Salarios mínimos                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>— Legales</li> <li>— Contractuales</li> </ul> </li> <li>— Revisión de los contratos</li> <li>— Escala móvil de salarios</li> <li>— Seguridad social</li> <li>— Subsidios familiares                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>— Directos</li> <li>— Indirectos</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>— Empresa                             <ul style="list-style-type: none"> <li>— Participación de utilidades</li> <li>— Prestaciones en dinero o en especie</li> </ul> </li> </ul> |

## LA EFICIENCIA

Así como tomamos en cuenta el puesto, es justo que se tome en cuenta "la forma" como el puesto se desempeña, ya que no todos los trabajadores lo hacen con los mismos resultados.

## LAS NECESIDADES DEL TRABAJADOR Y CASOS POSIBLES DE LA EMPRESA

Se debe tomar en cuenta las necesidades del trabajador y la posibilidad que tiene la Empresa para la fijación del salario. Aunque es cierto que las técnicas que se refieren a estos dos factores, no siempre pueden aplicarse fácilmente.

## TECNICAS APLICABLES EN RAZON A CADA FACTOR

- En razón del puesto:

a) Análisis del puesto.- Es la definición técnica de las obligaciones y responsabilidades que comprende el puesto.

b) Valuación de puestos.- Es necesario valorar de la forma más objetiva los factores que integran el puesto.

c) Gráficas y líneas de salarios.- Es la estructuración técnica de los salarios mediante líneas y gráficas que nos permitan el ajuste o corrección de los mismos, para que sean justos y guarden la debida relación unos con otros.

d) Encuestas de salarios.- Es la forma de ajustarse técnicamente a la estructura de sueldos de la región o de un mercado circunscrito.

e) Clasificación de salarios.- Con la estructura debidamente ajustada, hay que formar grupos o clases: dentro de las cuales podrán manejarse con mayor facilidad los salarios.

- En razón de la eficiencia:

a) Incentivos Directos e Indirectos.- Es la forma mas objetiva de remunerar la eficiencia de los trabajadores, fundados en la cantidad, calidad o ahorro que el empleado o trabajador logre en su trabajo.

b) Calificación de méritos.- Permite premiar los méritos que el trabajador logra por encima de lo mínimo normal exigible en el puesto.

c) Normas de rendimiento.- Es la función de comparar lo logrado en diversos aspectos, con las metas previamente fijadas y cuantificadas.

d) Ascensos y promociones.- Si están técnicamente bien estructurados, no sólo responden a una exigencia de justicia, sino que ayudan a resolver a quien se debe promover, e inclusive ayuda a demostrar el porque de la elección.

e) Aumentos de salario.- Se deben otorgar mediante ciertas políticas y de acuerdo a las técnicas aplicadas al puesto.

- En razón a las necesidades del trabajador:

a) Salarios mínimos: legales y contractuales.- Tienen como finalidad garantizar la subsistencia adecuada del trabajador y su familia.

b) Revisión de los contratos de trabajo.-  
Tienden a ajustar la estructura de salarios, a las situaciones cambiantes de la economía.

c) Escala móvil de salarios.- Es otra técnica tendiente a solucionar el problema de las necesidades del trabajador. Es difícil de aplicar.

d) Seguridad Social.- Las prestaciones de seguridad social colaboran a satisfacer las necesidades del trabajador y su familia.

e) Subsidios familiares.- Son directos e indirectos (en dinero o en especie), tratan de resolver al menos parcialmente, las dificultades surgidas por familias numerosas.

- En razón de las posibilidades de la empresa:

a) Participación de utilidades.- Tiene como objetivo estimular la eficiencia de los trabajadores. Contribuye la empresa con parte de sus ganancias, así mismo es un requisito legal.

b) Prestaciones.- Pueden ser en dinero como gratificaciones, jubilaciones, etc., o en especie tales como: casa habitación, cafetería etc., se dan cuando las posibilidades de la empresa puede brindarlas, como algo adicional a los salarios.

- Es indiscutible que la oferta y la demanda del trabajo calificado es un factor muy importante que contribuye en la determinación de los salarios.

## 2.6. DEFINICION DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS:

"Es aquella parte de la Administracion de Personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa" (9).

(9) Reyes Ponce Agustin "Administración de Personal" Segunda parte. Editorial Limusa. Mexico, D.F., 1990, pag. 29.

### 3 ANALISIS DE PUESTOS

¿ Por que es importante el analisis de puestos?

Pensemos que todo elemento integrado en una organizacion requirio de ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado en función de su puesto. "Siendo este la unidad basica del trabajo a partir de su correcta definicion y estructuración, se estará iniciando la tecnificación de la administración de Recursos Humanos, dado que las tareas del trabajo a efectuar en una organización, se realizara por medio de las divisiones, departamentos o secciones que existan en la misma, pero siempre concretarán dichas labores a nivel de cada puesto"(10).

Dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir se requeriran de ciertas habilidades,

(10) Arias Galicia Fernando " Administración de Recursos Humanos" Editorial Trillas, Mexico D.F., 1980, pag. 174.

estudios, experiencias e iniciativa, ya que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, varían en cada caso.

Por ello es importante examinar el perfil de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlos con éxito; por estas razones nada mejor que realizar un análisis del mismo.

Ya que los puestos no existen aisladamente, es necesario estandarizar un procedimiento que una a todos y que a su vez nos permita comparar o diferenciarlos.

Esta técnica se refiere exclusivamente al puesto, sin importar quien lo ocupe o los méritos del titular.

Es conveniente el análisis de puestos ya que se satisfacen diferentes requisitos, algunos de los cuales se señalan a continuación:

#### NECESIDAD LEGAL

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 28, fracción III, establece que deberá tenerse por escrito "el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible". Así mismo, el art. 47, fracción XI, nos indica que el patron podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad al "desobedecer el trabajador al patron o a sus representantes sin causa justificada siempre que se trate del trabajo contratado". El art. 134 en su fracción IV marca como obligación de los trabajadores "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos".

#### NECESIDAD SOCIAL

El hombre moderno pasa gran parte de su tiempo integrado a su trabajo, "si a esto agregamos que las ocho horas diarias que destina a ello constituyen el 50% de la vida que pasa en estado de vigilia, se hara necesario reflexionar que durante ese tiempo no puede renunciar a su

personalidad, interés y sentimientos, etc., los cuales repercutirán en la realización de su potencial.

#### NECESIDAD DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

"La eficiencia en el trabajo y productividad son motivo de preocupación constante entre los administradores, es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, se buscan afanosamente. Sin embargo, para llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad, se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización.

#### TERMINOLOGIA BASICA:

Es necesario que exista un lenguaje técnico adecuado para cualquier profesional. La administración empieza a tener su propia terminología, a fin de utilizar denominaciones aceptadas que faciliten la comunicación.

- **Análisis.**- Método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así mismo las relaciones que existen entre si.

- **Descripción de Puestos.**- Forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto; esta se puede presentar en forma genérica y analítica.

- **Descripción Genérica.**- Breve descripción de la actividad más característica del puesto, que sirva para definirlo sin entrar en detalles innecesarios.

- **Descripción Analítica.**- Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto, su agrupación puede ser de acuerdo a importancia, frecuencia, etc.

- **Puesto.**- Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específica e impersonal.

- **Categoría.**- Jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles en la estructura de la organización.

- **Requerimientos.**- Requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto.

- **Denominación del Puesto.**- Término con el que se conoce el cargo. Se recomienda que sea de corta extensión si es posible una sola palabra que exprese la característica.

- **Clasificación de los Puestos.**- Es la agrupación ordenada que se hace de los puestos de acuerdo a diferentes criterios.

### 3.1. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

La descripción de un puesto es el documento que contiene la síntesis del análisis efectuado, cuyo propósito primordial es hacer entendible al puesto.

Los usos principales de la Descripción de Puesto son:

Valuación.- Con base en la descripción del puesto se puede determinar la valuación del mismo mediante diferentes métodos.

Evaluación del Desempeño.- Puede usarse también para evaluar el desempeño del empleado en un período de tiempo.

Capacitación.- Se puede desarrollar un programa de capacitación y adiestramiento de acuerdo a los conocimientos y habilidades que requiere un puesto.

Selección.- Nos ayuda de igual forma a seleccionar personal, ya que en la Descripción del Puesto tenemos el perfil que se requiere para llevar a cabo las funciones encomendadas.

Existen otros usos en los cuales se puede aprovechar la Descripción de Puesto, como se mencionan a continuación:

- Para efectos organizacionales.

- Para estructurar sistemas de higiene/seguridad.
- Para efectos de supervisión y definición de problemas laborales.
- En Auditorías Administrativas.

La Descripción de Puestos, la podemos dividir en tres partes:

A).- El encabezado.- Contiene los datos de identificación del puesto.- Estos se refieren a:

1.- Título del puesto.- Precisado por lo anteriormente dicho.

2.- Numero o clave que se asigne al puesto dentro del índice general que se forme para controlar el archivero correspondiente.

3.- Ubicación, se expresará la Gerencia, Departamento, Sección o Unidad en que se desarrolle el trabajo. Esto sirve para localizarlo y observarlo en caso necesario. Tratándose de empleados que desempeñan sus

funciones fuera de la oficina, se designará el lugar en que reportan y donde están sus supervisores, documentos, etc.

4.- Especificación de las máquinas o del equipo manejado, tanto para fijar su responsabilidad si están a su cargo, como principalmente para precisar mejor el tipo de trabajo que realiza.

5.- Jerarquía y contactos o relaciones.- Suele añadirse el título del funcionario a quien reporta, así mismo el título de los puestos a sus órdenes inmediatas y los contactos o relaciones permanentes que se tienen, dentro o fuera de la empresa.

6.- Puestos que conforme a los requisitos de la especificación y valuación, constituyen el inmediato superior e inferior dentro de una línea de funciones. Esto ayuda a establecer científicamente un escalafón por líneas o especialidades.

7.- Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades, para fines de sustituciones temporales.

8.- Número de plazas contenidas en el puesto.

9.- Nombre del analista y firma del titular y del supervisor inmediato.

10.- Fecha del análisis, para saber su antigüedad y validez.

B).- La descripción genérica.- Consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto, considerándolo como un todo.

Suele conocerse también con el nombre de finalidades generales y debe ser concreta y breve.

C).- La descripción específica.- Consiste en una exposición detallada de las operaciones que realiza cualquier empleado en un puesto determinado.

Debe procurarse la separación de las actividades continuas, de las periódicas o eventuales. Cuando el trabajo está constituido por un proceso largo, es útil dividirlo en sus partes o etapas principales.

Pueden así mismo formarse grupos y sub-grupos lógicos o funcionales de las operaciones realizadas.

Parece más aconsejable la enumeración en orden cronológico; pero si bien es relativamente fácil tratándose de trabajos manuales, no siempre lo es en los de oficina, ni mucho menos en los de supervisión o dirección. En estos últimos es preferible seguir un orden lógico, partiendo de las funciones más generales a las más concretas, comprendidas en ellas.

Conviene terminar la descripción con una fórmula de suficiente generalidad, para que quede comprendida cualquier actividad propia de ese puesto que pudiera escapar al analista.

Una descripción será de buena calidad, si cualquiera que la lea tiene una idea clara y completa del puesto.

#### LA ESPECIFICACION

En la especificación se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea suficientemente desempeñado, los que, si bien se refieren al trabajador, no están vinculados a una persona determinada, sino que deben exigirse a cualquiera que lo ocupe.

Dentro de las técnicas de administración de personal, estos requisitos se conocen ordinariamente con el nombre de "factores".

Todos los que se usan, caben dentro de las categorías de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

En el grupo correspondiente a "habilidad", suelen colocarse factores tales como : adaptabilidad a diversos puestos, aptitud analítica, conocimientos de equipo, don de mando, experiencia, exactitud de cálculo y precisión entre otros.

En la categoría de "esfuerzo", pueden enumerarse, entre otros factores: atención continua, esfuerzo físico, mental, analítico, visual y tensión nerviosa.

La responsabilidad puede referirse a: calidad, cantidad, datos confidenciales, dinero, costos, equipo, informes, proceso, seguridad de otros.

Las condiciones de trabajo comprenden factores como : ambiente circundante: (caliente, humedo, mal iluminado, con suspensión de polvos, con ruido, etc.) peligro de accidentes de trabajo, peligro de enfermedades profesionales, postura incómoda.

En algunos casos el factor "esfuerzo" se substituye por otro más amplio: "requisitos físicos y mentales", para considerar otros factores tales como sexo, edad mínima, y máxima, estatura, etc.

El número y la clase de los factores empleados depende de los objetivos a que se destine el análisis y la aptitud del personal analizado.

#### EL ANALISIS DE LOS PUESTOS DE ALTOS EJECUTIVOS

Sus dificultades.- No obstante, realizar el análisis de puestos de un alto ejecutivo, no es lo mismo que hacer un análisis de puesto de un empleado o trabajador cualquiera. Su elaboración presenta problemas específicos que trataremos de analizar aquí.

1°. La adaptación de hombre y puesto.

Es de sonra conocido, el importante principio administrativo que debe buscarse "el hombre adecuado para el puesto adecuado".

Este principio puede, a primera vista, parecer violado en el trabajo de un alto ejecutivo; en efecto, cuando se trata de sus funciones, un análisis puede aparecer como una camisa de fuerza que limita al jefe, la facilidad para actuar en forma eficiente.

Lo que realmente ocurre es que, tratándose del puesto de un alto ejecutivo, los mínimos normales que pueden y debe exigirse, fácilmente son superados o de hecho se desea o conviene que sean superados por quien ocupa el puesto.

Un Gerente que se conforma con hacer lo estrictamente necesario y normal es mucho menos valioso que otro que hace innovaciones, reforma, desarrolla y mejora el área que tiene encomendada. Un análisis hecho sin tomar en cuenta estas características, puede referirse solo a mínimos superables, que se desea como cosa normal sean superados y que de hecho se estén logrando.

En el caso de estas funciones de altos ejecutivos, en cierto sentido es válida la frase "el hombre es el que hace al puesto y no el puesto a la persona".

2o. problema: Conjunción de varios puestos en un sólo hombre.

Con demasiada frecuencia sobre todo en las empresas de pequeña o mediana magnitud, un mismo hombre ocupa varios puestos ejecutivos, por ejemplo: Un mismo Gerente puede asumir las funciones de finanzas, ventas, personal, investigación u otras similares.

Pueden también reunirse en un mismo análisis las diversas funciones, separándolas en la descripción según la naturaleza de cada una de ellas. Así por ejemplo, el Gerente de una pequeña empresa, lleva además de las funciones propiamente gerenciales, las de finanzas y relaciones públicas.

En este caso, se cuidará de hacer que en la especificación del puesto, se coloquen los requisitos mínimos que sean necesarios, ya no en

razón de una de las funciones, sino del conjunto de todas las que asumen. Ejemplificando, si una de esas funciones implica mayores conocimientos pero menor responsabilidad, y la otra por el contrario, mayor responsabilidad y menores conocimientos, es obvio que la especificación deba consignar los conocimientos y responsabilidades de grado superior.

3er. problema: Confusión de funciones y jerarquías.

Ocurre también en los análisis de los altos ejecutivos la dificultad que surge de la confusión entre la actividad que se realiza y el status o jerarquía que se tiene.

De tal modo, los puestos que tienen las mismas o muy parecidas actividades, difieren sólo en el nivel jerárquico. En la práctica, esto se refleja en la lucha por los títulos. No es raro encontrar que mientras la Gerencia General llama a un colaborador suyo "auxiliar de la gerencia", dicho colaborador trata de llamarse "subgerente".

La organización, así como la aplicación de las reglas de la administración general, sobre las funciones y jerarquías, ayudará a resolver este problema.

Que debe contener el análisis de puestos de un alto ejecutivo.

a) título del puesto:

El título del puesto de un alto ejecutivo, además del problema ya analizado anteriormente, en cuanto a la confusión de jerarquías y funciones, implica que este perfectamente determinado dentro del sistema de la organización de la empresa, el método para fijar los títulos.

b) Posición en la estructura de la empresa:

El alto ejecutivo es centro al que convergen todas las líneas superiores de autoridad y responsabilidad. Por ello tiene que fijarse cuidadosamente su posición y jerarquía.

c) Deberes generales:

En el análisis ordinario los deberes generales se incluyen en la descripción genérica, en cambio en el análisis de un alto ejecutivo suele conocerse más bien como "definición", "funciones básicas", etc.

Esta definición de "deberes generales" comprende en realidad todas aquellas actividades o funciones que son fundamento mismo del puesto.

Para formular esta definición, habrá que considerar algunos aspectos relevantes y que se deriven de los elementos de la administración:

- Previsión.- ¿Que le corresponde realizar respecto de lo que se puede hacer?
- Planeación.- ¿En qué grado interviene en la fijación de lo que se va hacer?
- Organización.- ¿Hasta que punto y en qué forma tiene a su cargo determinar el cómo se va hacer?
- Integración.- ¿En qué sentido interviene en la relación de las personas, etc., con quienes se va a hacer?

- Dirección.- ¿ En que aspectos, y en qué sentido le corresponde ver que se haga? (esto suele ser lo más visible y aparente en un alto ejecutivo; de ahí precisamente que reciba este nombre.

- Control.- ¿ En que grado tiene encomendado revisar como se ha hecho?.

Los seis aspectos mencionados se verán con mayor claridad, proyectados sobre los campos principales que forman los elementos de la administración de cosas, o sea:

- Ventas
- Producción
- Finanzas
- Compras
- Registros, etc.

#### d) Funciones Básicas.

La parte principal de la Descripción de Puestos en este capítulo, equivale a la descripción genérica del análisis ordinario, por lo que reviste características muy especiales.

Desde luego como es natural, debe seguirse un orden funcional y no cronológico, ya que el gerente no puede normalmente atender los asuntos que se le presenten en un orden riguroso predeterminado.

En tal virtud, los seis elementos de la administración de cosas a que nos hemos referido en el inciso anterior, por supuesto con las subdivisiones correspondientes, son ejemplos básicos para determinar adecuadamente las funciones a efectuarse e indicarlas en la descripción de puestos correspondiente.

#### e) Descripción Específica.

Aunque la mayoría de los análisis de altos ejecutivos suele deducir la descripción de lo anterior, la experiencia ha demostrado que es útil añadir una enumeración de actividades muy general, en orden cronológico, semejante a la que se realiza en los análisis ordinarios. Sirve esto para responder a estas preguntas, muy frecuentes en un alto ejecutivo: ¿En qué se me va el día?, ¿cómo está distribuido mi tiempo?, ¿Estoy

dedicando mis energías a lo más importante de mi trabajo?, etc. Esto viene a ayudar al ejecutivo para dilucidar si la mayor parte de su tiempo realmente lo utiliza para obtener un mejor rendimiento.

#### f) Especificación del puesto

Esta especificación constituye lo más importante, pero a la vez lo más difícil y técnico, en el análisis de puestos de un alto ejecutivo.

Los factores desde luego, tendrán que ser distintos de los usados en el análisis ordinario.

### 3.2 RECDPILACION DE LA INFORMACION

Para obtener la información del contenido de un puesto, se puede proceder de dos maneras: entrevistar al titular del puesto, o bien entregarle un cuestionario.

#### A) El Cuestionario

Los cuestionarios pueden ser objetos útiles para la recopilación de información, si se usan bajo las circunstancias adecuadas. Son particularmente valiosos si el titular es capaz de verbalizar y escribir que es lo que hace. En las ocasiones cuando los puestos a describir, están ocupados por personas de bajo nivel, el cuestionario es de un valor dudoso en su contenido, ya que a muchos trabajadores de este tipo, les puede faltar un antecedente educacional que les permita verbalizar un puesto con una profundidad suficiente para el análisis, o carecen de experiencia para mencionar su puesto en una frase conveniente y concisa de su contenido.

Una hoja de instrucciones para el llenado del cuestionario, puede ser de gran ayuda para el titular del puesto, dado que en ésta se explicará cada uno de los puntos de la descripción de puesto.

## B) La Entrevista

Esta es la forma más usual y recomendable para levantar la información de un puesto. Para convertirse en un entrevistador efectivo, se debe recordar que una entrevista productiva depende de tres principios:

- Una preparación sólida.
- Un "escuchador" activo.
- Una técnica para interrogar habilmente.

La preparación sólida significa que el analista ha hecho un trabajo previo a la entrevista, es decir, deberá contar con antecedentes del puesto y del área en estudio.

Un escuchador activo, quiere decir que el entrevistador "piensa" con el entrevistado y escucha las "pistas" y ve las actitudes del empleado, o sea que debe ser desde el primer momento de la entrevista.

Las técnicas para interrogar hábilmente indican cuando se debe ser directo o cuando no se puede ser, como controlar la entrevista para recibir los sentimientos detrás de los hechos, sabiendo cuando ser enfático y cuando mantenerse callado.

Es oportuno mencionar el "report" que debe establecerse en la entrevista para crear un clima apropiado, indicándole que el estudio es de carácter técnico e impersonal.

### 3.3 MODELO DE LA DESCRIPCION DE PUESTOS EN UNA INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE

Es importante mencionar que de acuerdo a la naturaleza de cada empresa, a su rama productiva, sus objetivos y en general a lo que conforma toda su organización, se debe desarrollar y adaptar un modelo para las descripciones de sus puestos, que contemple toda su estructura.

El modelo que se presenta a continuación, puede ser adoptado por las Instituciones de Banca Múltiple, ya que va encaminado a las áreas de oficina de una empresa, siendo que partimos del supuesto que los Bancos, su esencia y el porcentaje más alto del total de sus puestos, lo reflejan las funciones administrativas, de promoción y de servicios.

## ENCABEZADO

NOMBRE DEL PUESTO:

AREA / GERENCIA / DEPARTAMENTO:

TITULAR:

REPORTA A:

ANALISTA:

FECHA:

APROBACION: (FIRMA DEL TITULAR Y JEFE INMEDIATO)

PROPOSITO GENERAL

¿ Cual es el propósito general del puesto?

PUESTOS Y NUMERO DE PLAZAS DEL PERSONAL A SU  
CARGO:

DATOS CUANTIFICABLES DEL PUESTO:

Se mencionan los datos cualitativos y cuantitativos más representativos de acuerdo a la naturaleza del puesto.

**FUNCIONES PROPIAS:**

Se deben describir cada una de las funciones que desarrolla el puesto, indicando el medio y la finalidad de cada función.

**RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:**

Son los contactos de trabajo que se tienen dentro y fuera de la Institución.

**FORMA Y FRECUENCIA DE COMO ES SUPERVISADO SU TRABAJO:**

**FORMA Y FRECUENCIA COMO SUPERVISA AL PERSONAL A SU CARGO:**

**RESPONSABILIDADES:**

Se detallan las responsabilidades que se tienen en el puesto tales como: LAS FACULTADES QUE LE HAN SIDO DELEGADAS AL PUESTO PARA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES, REQUERIMIENTOS DE VIAJE, PARTICIPACION EN REUNIONES O COMITES, etc.

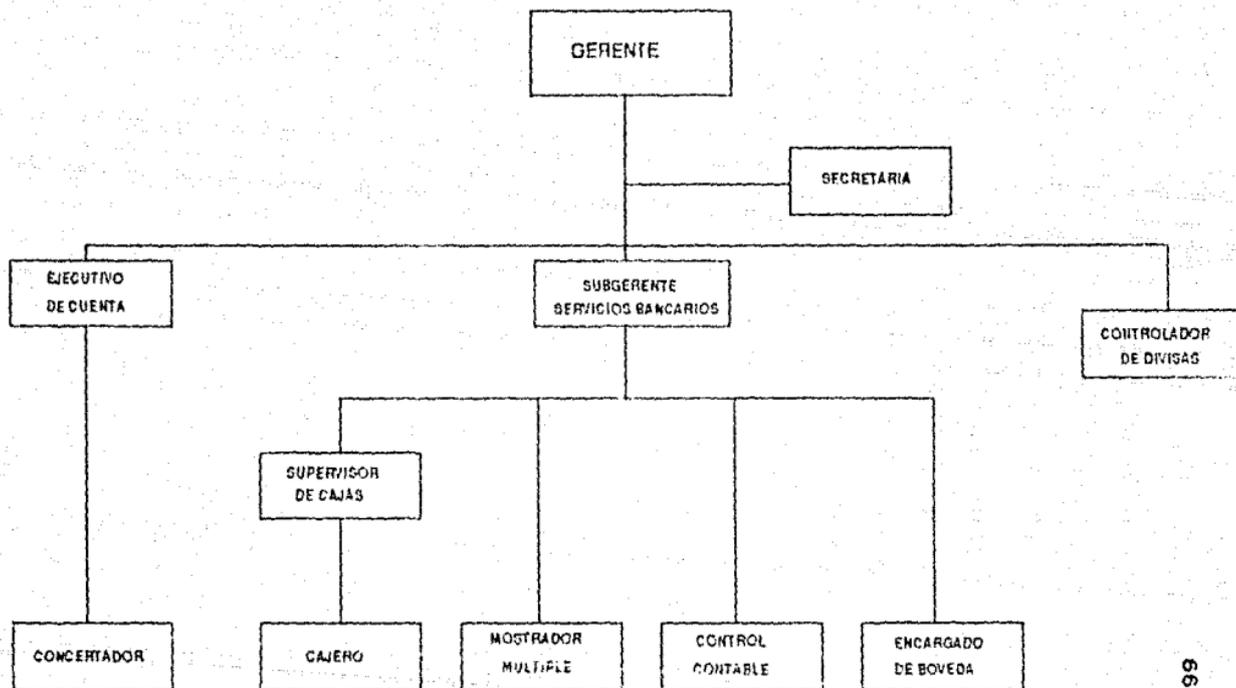
CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES REQUERIDOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO:

Como su nombre lo indica en este apartado se deben relacionar los conocimientos y/o habilidades que son necesarias para el desempeño adecuado del puesto (no mencionar los de la persona).

A manera de ejemplo se muestra una estructura organizacional sencilla de una sucursal tipo (cuadro "C"), y la descripción del puesto de Cajero de Sucursal, el cual es muy representativo de la Banca.

CUADRO "C"

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL  
SUCURSAL TIPO



## BANCO

## DESCRIPCION DE PUESTO

PUESTO: CAJERO SUCURSAL

SUBDIRECCION: AREA METROPOLITANA

SUCURSAL: PLAZA

TITULAR:

REPORTA A: SUPERVISOR DE CAJAS

ANALISTA:

FECHA: AGOSTO, 1991

## PROPOSITO GENERAL

Atender las operaciones de depósito, retiro, venta y pago de los diferentes servicios que otorga la Institución, solicitadas por la clientela que acude a la Sucursal, con el propósito de brindar un adecuado servicio por estos conceptos.

## NO TIENE PERSONAL A SU CARGO

DATOS CUANTIFICABLES: diario

|                        |     |
|------------------------|-----|
| Clientes atendidos     | 200 |
| Operaciones realizadas | 350 |
| Saldos proporcionados  | 50  |

## FUNCIONES PROPIAS:

Atender las operaciones solicitadas por la clientela que acude a la Sucursal como son: Depósitos, Retiros y Saldos de Cuentas de Cheques, Plazo Fijo, Tarjeta de Crédito, Débito, D.B.D., Ahorro y Pago de Servicios, así como las de venta y pago de divisas en efectivo y documento, oro, plata, órdenes de pago, remesas, cheques de caja y giros, entre otros, recontando el billete recibido por los depósitos y pago de servicios, así mismo verificando los diferentes documentos y títulos de crédito presentados para su cobro, con la finalidad de proporcionar un óptimo servicio en estos renglones. Transmitir en el Sistema las

transacciones antes mencionadas, digitando en las terminales del mismo, según el tipo de operación, número de cuenta, monto, valor, plazo, número de cheque, saldo, etc., así mismo verificando el importe de los cheques para pago en base a los límites de autorización establecidos, a efecto de registrarlos en sistema y se mantengan correctamente actualizados los saldos de los cuentahabientes. Revisar las firmas de los cheques presentados para su cobro y documentos expedidos por la Institución en ventanilla, en base al registro de microfichas respectivo, con el fin de comprobar la autenticidad de las mismas, evitando de esta forma fraudes y quebrantos a la clientela y al Banco. Actualizar las libretas de ahorro de los clientes que así lo requieran, abonando a través de la máquina impresora los intereses propios de la cuenta, inversiones y operaciones de traspaso, entre otros, a efecto de proporcionarles los saldos disponibles en las mismas. Elaborar el corte de caja correspondiente a las operaciones efectuadas durante el día, detallando las dotaciones y efectivo recibido, importe pagado y saldo total, con el objeto de que

se lleve un control sobre el dinero que se maneja en el Area de cajas. Mantener actualizado el catálogo de microfichas de las cuentas de cheques, productivas y maestras de los clientes de la Institución, substituyendo las del día anterior, con el propósito de contar con una fuente de respaldo para su consulta. Apoyar en la consolidación general, cortes de los pagos de servicios recibidos y Bóveda, tabulando las transacciones realizadas en las cajas de la sucursal, así mismo recontando el efectivo y morralla manejada, con la finalidad de que sean turnadas a las Areas correspondientes para su registro y custodia respectivamente.

#### RELACIONES INTERNAS:

Se relaciona internamente en forma diaria y directa con el Cajero Principal, a fin de solicitar y recibir dotación de efectivo, así como entregar concentraciones y lonchera; Concertadores y Operadores de Servicios Múltiples

para recibir diversa documentación que será operada y solicitar información y aclaraciones derivadas de la misma.

#### RELACIONES EXTERNAS:

Externamente se relaciona diariamente con clientes y público en general, a fin de atender los diferentes servicios bancarios que otorga la Institución.

#### COMO ES SUPERVISADO SU TRABAJO:

Es supervisado en forma diaria mediante la revisión y autorización de los cortes de caja y transacciones que efectúa, así mismo por la adecuada atención que brinda a la clientela.

#### RESPONSABILIDADES:

- No participa en comites
- No tiene facultades

**CONOCIMIENTOS Y/O HABILIDADES**

Requiere conocer las características generales de los diversos servicios que ofrece la Institución y de la documentación que de estos se genera, así como la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito en lo concerniente a la continuidad de endosos, plazos de presentación entre otros, para operar las transacciones que requiera la clientela y verificar dicha documentación. Manejo de la terminal y claves de operación correspondientes para transmitir los depósitos y retiros de las diferentes cuentas. Habilidad en el recuento de billete, para recontar las dotaciones recibidas y depósitos de la clientela, maquina sumadora y calculadora, por la elaboración de cortes de caja, tabular operaciones y verificar el cálculo de comisiones e intereses.

#### 4. VALUACION DE PUESTOS

##### 4.1. CONCEPTO

La valuación de puestos es un "Sistema Técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal" (11).

La jerarquía de los puestos requiere la determinación precisa de la importancia de cada trabajo, que debe reflejarse en el monto del salario que por el se paga, objetivos esenciales en la valuación de puestos.

La valuación de puestos indica si lo que se le paga al trabajador guarda la debida relación con lo que reciben los demás empleados, también

(11) Reyes Ponce Agustín, "Administración de Personal" Segunda parte. Editorial Limusa S.A. México. D.F., 1990, pag. 40.

permite afrontar, sobre bases objetivas, las circunstancias que puedan sobrevenir y resolver los problemas relativos, con un criterio técnico preestablecido, determinando lo que vale el puesto.

Un sistema de valuación de puestos bien administrado, permite hacer ajustes de salarios cada vez que se requiera, evitando injusticias y descontentos que rompen con la armonía empresarial.

Los métodos fundamentales para llevar a cabo la valuación del trabajo en una empresa son:

1. \* Método de gradación previa o clasificación.
2. \* Método de alineamiento o de valuación por series.
3. \* Método de comparación de factores.
4. \* Método de valuación por puntos.

Estos métodos suelen combinarse en la práctica, dando como resultado algunos otros como son: El de perfiles y escalas que se enfoca a puestos

ejecutivos y el método de guías, que se realiza mediante una combinación de valuación de puestos y desarrollo de encuestas de sueldos, combinándolas con los diferentes métodos de valuación que existen.

#### 4.2 DIFERENTES SISTEMAS DE VALUACION DE PUESTOS

##### METODO DE GRADACION PREVIA

Su característica principal consiste en clasificar los puestos en niveles, clases o grados de trabajo, previamente establecidos.

Sus etapas son:

- Fijación previa de grados de trabajo.- Tomando en consideración las características de las labores que se desarrollan en la empresa, se fijan determinando grados o niveles de trabajo, ordinariamente de cinco a ocho, en los que puedan quedar clasificados todos los puestos de la negociación.

Se lleva a cabo una definición de cada grado y se asigna una numeración ordinal, de tal modo que se comprendan los puestos inferiores y superiores en categoría.

En este método se considera al puesto como un todo, comparándolo uno con otro, para determinar su posición relativa en la gradación.

#### VENTAJAS:

- a) Es sencillo y rápido.
- b) Es fácilmente comprendido por los trabajadores.
- c) Es aceptado por éstos, con relativa facilidad.
- d) Requiere un costo muy pequeño para su instauración y mantenimiento.
- e) Se presta para hacer valuaciones en empresas cuyo personal forme grupos claramente definidos.

#### DESVENTAJAS:

- a) Constituye un juicio superficial sobre el valor de los puestos.
- b) Aprecia al puesto como un todo, sin distinguir los elementos o factores que lo integran.

c) No establece jerarquía entre los puestos clasificados en el mismo grado.

d) En terminos generales es subjetivo.

#### EL METODO DE ALINEAMIENTO

Su característica principal.- Es que ordena los puestos de una empresa, valiéndose de la promediación de las series de orden, formadas por cada uno de los miembros de un comité de valuación, respecto a los puestos básicos.

#### ETAPAS:

1) Se debe crear un Comité de valuación con cinco o seis miembros que tengan amplio conocimiento en el campo.

En segundo lugar se deben de determinar los puestos tipo, que son aquellos que no sufren cambios trascendentales en su salario, obligaciones y actividades; su contenido no esta sujeto a facil discusión; y deben ser característicos de una empresa o rama industrial.

Después de llevar a cabo las etapas mencionadas, se desarrolla la combinación y promediación de las series de orden, registrando los datos en un formato especial, de acuerdo al orden propuesto por cada valuator y se obtiene el promedio de los números ordinales de cada puesto tipo, calculando el total de estos y dividiéndolo entre el número de integrantes del Comité.

Finalmente los puestos que hacen falta por valorar, se comparan como un todo con los puestos tipo, con el objeto de definir su posición relativa dentro de la relación original de puestos.

#### VENTAJAS:

- a) Se facilita su aplicación en empresas de pocos empleados.
- b) Es comprendido con facilidad y de rápida aplicación.
- c) Refleja la realidad, ya que parte de un promedio de apreciaciones.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

#### DESVENTAJAS:

- a) Toma en cuenta al puesto como un todo, no llevando a cabo el análisis del mismo.
- b) En algunos casos determina totales distancias entre puestos, no permitiendo las diferencias reales que deben existir.
- c) Al no ser un sistema altamente técnico, se recae en subjetividades.

#### METODO DE COMPARACION DE FACTORES

Como primer paso se deben determinar los factores comunes, en los cuales se pueden ubicar todos los puestos que se van a valorar.

Los factores más utilizados son: habilidad, responsabilidad, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones de trabajo.

#### PROCEDIMIENTO:

- 1) Se integra un Comité el cual va a llevar a cabo la valuación de los puestos tipo.
- 2) Se determinan los puestos tipo, siendo los más representativos de la empresa y del mercado salarial que la circunscribe.

3) La determinación de los factores es muy importante y tal determinación debe de hacerse tomando en cuenta los intereses de la empresa, su rama industrial, entre otros factores.

4) Los miembros del Comité deben de unificar su criterio con respecto a los factores mencionados.

5) Se desarrolla la distribución de los sueldos para cada factor en los diferentes puestos tipo.

6) Cada integrante del Comité indica el sueldo que le corresponde a cada puesto de acuerdo a cada factor. (Habilidad, responsabilidad, esfuerzo físico y mental, etc.).

7) Se realiza la promediación de los resultados de los salarios, que los integrantes del Comité asignaron a cada factor, haciendo una escala de sueldos por factor.

8) Se forman series en función de cada factor, para después promediar dichas series y dar un resultado final.

#### VENEDAS:

a) Los puestos se comparan de acuerdo al trabajo desarrollado.

- b) Se tiene la facilidad de desarrollar un sistema para la empresa de acuerdo a los factores de mayor peso para la misma.
- c) Es relativamente fácil cuando el sistema ya está debidamente instalado.
- d) Al tomar una escala monetaria no necesita conversiones.

#### DESVENTAJAS:

- a) Si durante el desarrollo del sistema se crean desigualdades entre los puestos tipo (base del sistema), tales desigualdades permanecen por ser la escala monetaria.
- b) Cuando los salarios no permanecen constantes, la base del sistema se desbalancea por las fluctuaciones de los sueldos.
- c) La determinación de la escala es complicada y por lo tanto no es fácil de explicar a los empleados.
- d) Al cambiar las funciones de un puesto tipo, puede modificarse la escala.
- e) La instalación es lenta y considerable el trabajo de oficina.

## METODO DE VALUACION POR PUNTOS

Es el metodo que ha logrado mayor aceptacion hasta la fecha, debido a su caracter tecnico y sencillez, el cual nos permite facilmente adaptarlo a cambios accidentales. Lo podemos definir diciendo que "Consiste en ordenar los puestos de una empresa, asignando cierto numero de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores que lo forman".

Arias Galicia recomienda el siguiente procedimiento:

- a) Integración de un Comité de Valuación.
- b) Determinación de los puestos "Tipo".
- c) Fijación de los factores.
- d) Elección de los subfactores.
- e) Ponderación de los mismos.
- f) Establecimiento de grados en cada subfactor.
- g) Definición de dichos grados.
- h) Asignación de "puntos" a cada grado de cada subfactor.
- i) Producción de un "Manual de Valuación".
- j) Interpretación del Análisis de Puestos.

- k) Concentración de los Datos.
- l) Clasificación de Datos.
- m) Fijación del Valor "en puntos" a cada puesto.
- n) Comparación directa de los salarios y los Valores en "puntos".
- o) Ajustes necesarios.
- p) Gráfica de dispersión de los salarios.
- q) Determinación de la tendencia rectilínea de crecimiento en la gráfica.
- r) Trazo de la recta ideal.
- s) Margenes de amplitud.
- t) Determinación de las escalas de valuación.

A continuación se presenta una breve explicación de cada uno de los puntos antes citados:

a - b).- La integración y la elección de los puestos tipo, ya se ha comentado anteriormente en los otros métodos.

c) La fijación de factores se basa en cuatro genéricos, que son: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo, los cuales son esenciales en este método.

d) Así mismo, los subfactores incluidos en el grupo habilidad, pueden definirse como aptitudes y conocimientos que debe aportar y desarrollar un trabajador.

Los subfactores relativos al esfuerzo miden la energía mental, visual y física que requiere la ejecución de las tareas.

Los subfactores de la responsabilidad son las diversas obligaciones que recaen sobre la persona que ocupa el puesto.

Las condiciones de trabajo incluyen circunstancias corporales y ambientales en que va a trabajar la persona.

Se recomienda no utilizar un número mayor de doce ni menor a ocho subfactores, pues se podrían llegar a duplicar las características que tratamos de medir.

e) Esta consiste en señalar a cada factor un "valor o peso" en función de 100 en base a importancia. Este peso debe ser de acuerdo a opiniones del Comité de Valuación.

f) Los grados se establecerán en base a la magnitud del trabajo a desarrollar y con la importancia de la organización cuyos puestos se pretendan valorar.

De cuatro a seis grados se considera una amplitud óptima.

g) La definición de los factores y sus grados, deben ser por escrito en forma clara, concisa y ordenada.

h) La fijación de "puntos" se hace por lo general en forma aritmética.

i) Es necesario con lo anterior elaborar el manual de valuación para uso del Comité.

j) Empieza la fase dinámica del análisis de puestos o sea valuación por puntos donde los miembros del Comité interpretarán la índole precisa de cada uno de los puestos a valorar, con todas sus características, claridad y precisión.

k) Después de analizar la clave de cada puesto, se interpretarán los datos y traducirán a los términos de los factores y sus grados en el manual.

l) Se calificará cada factor con el número de puntos que corresponda.

m) Se sumarán los puntos asignados a cada subfactor, obteniendo así puntos que nos ayudarán para jerarquizar nuestros puestos por orden de importancia.

n) Podemos hacer una comparación directa que nos señalará las discrepancias que existan en los salarios.

o) Se efectúan ajustes en los salarios que lo ameriten, continuando con la valuación por comparación de factores.

p) Es muy importante marcar en una gráfica los datos obtenidos, de manera que en la línea horizontal (eje de las abscisas), se registren los

valores en puntos de cada puesto valuado y en la línea vertical (eje de las coordenadas) los salarios que se estén pagando en cada puesto, es decir, marcar los puntos donde se interceptan ambos datos.

q) Para determinar esta, se fijará el punto medio que se encontrará en la intersección de  $X_2$  con  $Y_2$  y otro punto determinado que decida la inclinación de una recta ideal que pase en medio y equidistante de todos los puntos dispersos, es decir:

$Y$  = Total de sueldos pagados.

$X$  = Total de puntos concedidos.

$N$  = Número de puestos valuados y consignados en la gráfica.

$C$  = Incremento constante en el importe de los salarios que se fijen.

$Y$

Es decir:  $\frac{Y}{X} = C$

$X$

$$X2 = \frac{\sum x}{n}$$

$$Y2 = \frac{\sum y}{n}$$

$$X1 < X2$$

$$Y1 = Y2 - C (X2 - X1)$$

r) El trazo de recta "ideal" lo hacemos con solo unir mediante línea recta, los puntos A y B, mismos que corresponden a la intersección de los valores Y1 con X1 y Y2 con X2.

s) Los márgenes de amplitud son necesarios ya que la línea solo nos indica una progresión ideal en los salarios, casi imposible de observar en la práctica, por lo que es necesario establecer una zona de amplitud prudente, donde podamos mover nuestros salarios dentro de un rango de tolerancia.

t) Estas escalas se establecerán mediante el sencillo sistema de restar a los valores máximos de puntos y salarios comprendidos, el importe mínimo de los mismos, asignados a los puestos de mayor a menor importancia, y dividiendo el residuo obtenido entre el número de grados o grupos de salarios.

#### VENTAJAS:

- 1) Es confiable por su escala de tipo gráfico y descriptivo.
- 2) Los resultados originados en puntos de cada puesto, demuestra las diferencias existentes entre los puestos en valores numéricos.
- 3) Su empleo puede ser relativamente fácil, si las definiciones de los factores y grados son redactados con base a los puestos calificados.
- 4) El sistema es concreto, preciso y disminuye la manipulación en comparación con otros sistemas.

#### DESVENTAJAS:

- 1) Requiere un alto grado de habilidad al seleccionar y redactar las definiciones de los factores y grados.

- 2) Es relativamente difícil la ponderación de cada factor.
- 3) La asignación de valores es arbitraria.
- 4) La instalación del sistema es lenta y considerable el trabajo de oficina.

#### SISTEMA DE PERFILES Y ESCALAS ( HAY )

Uno de los sistemas más utilizados en la actualidad, es el sistema de perfiles y escalas que ha desarrollado la empresa GRUPO HAY y ASOCIADOS, S.A. de C.V.

El Grupo HAY se inició en Filadelfia, USA., en el año de 1944 por el Ing. Edward N. Hay. En México desde 1968 en la consultoría de Administración de Recursos Humanos.

Cuenta con 86 oficinas en 30 países y 9000 clientes a nivel internacional. En la República Mexicana con 150 clientes activos.

Los principales fines en la aplicación del método HAY, son los que se detallan a continuación:

1) Planeación de la organización.- Nos permite conocer la estructura y niveles de cada puesto de la Institución, así como las funciones y responsabilidades, entre otros elementos que integran al puesto.

2) Desarrollo de encuestas de sueldos y compensaciones.- Este facilita la elaboración de encuestas que permiten la comparación de puestos entre diversas empresas ya sea en puntos, sueldos o compensación total.

3) Estructura interna de sueldos.- Nos ayuda a determinar la estructura interna de sueldos de la compañía, en base al mercado y a la posición que se desea manejar, definiendo la línea media de la estructura de sueldos, y determinando el sueldo mínimo y máximo de cada puesto.

4) Desempeño y desarrollo del recurso humano.- Nos permite medir el desempeño del personal en relación a lo esperado en el puesto.

Los factores en los cuales se basa el sistema Hay de perfiles y escalas son:

a) Conocimientos y habilidades (Know-how):

Es el conjunto de conocimientos y habilidades que son requeridos para el desempeño aceptable de un puesto, sin importar donde se hayan adquirido. Otros factores que se miden en este concepto son la amplitud de habilidad de gerencia, la habilidad en relaciones humanas y la profundidad de especialización que se requiere en el puesto.

b) Resolución de problemas (Problem - solving):

Brevemente podríamos decir que con este factor, se puede medir la complejidad para resolver problemas, de acuerdo a una mayor o menor amplitud de criterio o de pensamiento para analizar, evaluar, crear, tomar decisiones y tener libertad de actuar ante las situaciones que se presenten en el trabajo.

c) Responsabilidad en los resultados:

En esta responsabilidad se mide el tipo de actuación y el tipo de impacto del puesto, en los resultados de una área o de la empresa.

La forma de medir en "puntos Hay" los factores mencionados, nos dá como resultado la escala Hay, misma que se traduce en tablas numéricas de valuación de puestos.

Es de vital importancia para este sistema, contar con una descripción de puestos bastante completa, que nos permita precisar la valuación del puesto, de acuerdo a su habilidad (Escala 1), solución de problemas (Escala 2) y responsabilidad por resultados (Escala 3).

En la escala del factor habilidad, se deben establecer los grados de la habilidad especializada, técnica o práctica para el desempeño del puesto, pudiendo tener de seis a ocho grados, partiendo desde un grado primario hasta un experto profesional.

Asimismo en esta escala se mide la habilidad en la amplitud gerencial, siendo desde una mínima hasta la principal, que consiste en la coordinación de

grupos o compañías subsidiarias, además de incluir en este factor tres niveles de relaciones humanas. Su resultado se da en puntos.

La segunda escala de solución de problemas podría tomar de seis a ocho grados, midiendo desde una rutina estricta, hasta el razonamiento dentro de la filosofía de los negocios; así también con cinco subgrados que miden la complejidad del proceso mental. Su resultado se refleja como porcentaje que se debe aplicar al primer dato obtenido de la habilidad.

La tercera escala o matriz representa la responsabilidad por resultados, se sugieren de ocho a diez grados que van en función a la libertad para actuar y los subgrados para medir la responsabilidad económica del área o puesto a cargo.

De acuerdo al impacto del puesto en los resultados puede ser:

Remoto.- Servicios de información o registro para ser usados por otros.

**Contributorio.-** Servicios de interpretación para ser utilizados por otros al actuar.

**Compartido.-** Compartida la toma de decisiones con otros puestos o áreas.

**Primario.-** Impacto directo en los resultados.

Su resultado se interrelaciona con los de las primeras escalas.

Es requisito indispensable para el buen funcionamiento del sistema Hav, el establecimiento de un comité de valuación.

Finalmente el resultado se produce en común acuerdo de los integrantes del comité, con los resultados que originen la suma de la aplicación de los tres factores mencionados.

#### METODO DE GUIAS

Como ya lo mencionamos, este sistema es una combinación de los sistemas de valuación y una encuesta de salarios.

La base del método es fijar grados de salario de acuerdo a la encuesta de sueldos, con puntos mínimo, medio y máximo. Después se comparan los sueldos de la empresa y con el promedio que nos muestra la encuesta en los puestos tipo o similares, se fijan los nuevos sueldos entre los dos promedios señalados en dicha escala.

#### ETAPAS:

- Realización de una encuesta de salarios.- Debe ser amplia, objetiva y con una muestra muy representativa.
- Se determina el promedio aritmético por cada puesto tipo de la encuesta, a fin de obtener el sueldo más típico del mercado, siendo éste el valor en el cual se basa nuestra guía de salarios.

Para que sea representativa la muestra debe reunir las características siguientes:

- Incluir puestos desde la mínima hasta la máxima categoría.

- La muestra de puestos debe estar repartida en toda la gama de salarios, evitando la concentración en la parte inferior, media o superior.
- En función a la base de los promedios de los sueldos que se pagan a los puestos tipo, se construye una escala de medición, con tres puntos, mínimo, medio y máximo.
- La comparación debe de hacerse sobre un análisis de los puestos representados en la encuesta y los que la empresa haya elegido.

**VENTAJAS:**

- Es objetivo ya que se basa en sueldos reportados en una encuesta.
- Es rápido y sencillo de aplicar.

**DESVENTAJAS:**

- La fijación de los grados es empírica.
- El costo es alto, ya que se compara con otros sistemas de valuación.

En los siguientes capítulos hablaremos más ampliamente de las encuestas de sueldos y compensaciones.

#### 4.3 LA MEJOR ALTERNATIVA PARA LOS BANCOS

Uno de los métodos más utilizados en la actualidad por su gran profundidad, es el sistema "HAY" de Perfiles y Escalas, que ofrece múltiples ventajas. Si consideramos las clases de puestos, características, necesidades y estructura organizacional, podemos observar que este método es el idóneo aplicable a una Institución de Banca Múltiple.

Esta determinación esta basada en los factores que componen el sistema HAY, que están relacionados y definidos cuidadosa y adecuadamente, a través de poner en cada grado o subgrado una serie muy amplia de posibilidades.

Cabe mencionar que para obtener mejores resultados con el sistema HAY, sería conveniente complementarlo con el método de Guías. Es decir una combinación de Valuación de Puestos con una Encuesta de salarios, obteniendo una equidad interna y una competitividad externa en el mercado.

En el cuadro "D" que se presenta a continuación, se muestran los resultados de una investigación que llevamos a cabo, con once de los principales bancos del país, en cuanto al método de Valuación de Puestos que actualmente están utilizando, tal información nos fue proporcionada por un funcionario del área responsable de esta función en cada banco.

Los resultados que arroja son muy interesantes, ya que como se podrá apreciar, no todos los bancos presentan un sistema de valuación de puestos lo suficientemente técnico y adecuado a las necesidades de la Banca Múltiple, ya que uno de los encuestados no cuenta con un sistema bien definido para sus puestos administrativos y

operativos: un número considerable utiliza la valuación por alineamiento y otros además de utilizar un buen método, lo tienen automatizado.

Resultados del cuadro "D".

| SISTEMA                 | NUMERO DE BANCOS | PORCENTAJE<br>DE LA MUESTRA |
|-------------------------|------------------|-----------------------------|
| NO DEFINIDO             | 1                | 9 %                         |
| ALINEAMIENTO            | 4                | 37 %                        |
| POR PUNTOS              | 2                | 18 %                        |
| HAY                     | 1                | 9 %                         |
| HAY AUTOMATIZADO        | 2                | 18 %                        |
| POR PUNTOS AUTOMATIZADO | 1                | 9 %                         |
| EN PROCESO DE AUTOMAT.  | 2                | 18 %                        |
| IMPLANTANDO UN SISTEMA  | 2                | 18 %                        |

CUADRO \*D\*

COMPARATIVO DE BANCOS  
SISTEMAS DE VALUACION DE PUESTOS

(DATOS A SEPTIEMBRE DE 1991)

BANCO

SISTEMA

- |   |   |
|---|---|
| A | HAY DE PERFILES Y ESCALAS AUTOMATIZADO  |
| B | VALUACION POR PUNTOS (AUTOMATIZADO POR T.P.F. & C.)                             |
| C | ALINEAMIENTO CON MERCADO (IMPLANTANDO HAY)                                      |
| D | HAY AUTOMATIZADO POR T.P.F. & C.  |
| E | ALINEAMIENTO (EN PROCESO DE IMPLANTAR SISTEMA DE PUNTOS AUTOMATIZADO)           |
| F | VALUACION POR ALINEAMIENTO  |
| G | ALINEAMIENTO (EN PROCESO DE IMPLANTAR OTRO SISTEMA)                             |
| H | HAY (EN ETAPA DE AUTOMATIZARLO CON T.P.F. & C.)                                 |
| I | HAY PARA PUESTOS DE SUBDIRECCION Y PARA ADMTVOS. Y OPTVOS. NO TIENEN UN SISTEMA |
| J | VALUACION POR PUNTOS (GRUPO ALPE)   |
| K | ALINEAMIENTO COMBINADO CON SISTEMA DE PUNTOS (ALEX OLHOVICH)                    |

## 5. EL ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS EN LA BANCA Y SU APLICACION CON LOS SISTEMAS DE COMPUTO.

Como ya mencionamos en el capítulo anterior, uno de los sistemas mas recomendables para las Instituciones de Banca Múltiple, es el Sistema HAY de Perfiles y Escalas, por lo que a continuación presentaremos algunas aplicaciones de los sistemas de cómputo, con el método de referencia, los cuales en la actualidad se pueden encontrar en el mercado y han tenido una mayor utilización entre los principales bancos de cobertura nacional.

La empresa de consultoría GRUPO HAY y ASOCIADOS S.A de C.V. ha desarrollado un sistema para ser utilizado en la microcomputadora, el cual le llama HAYXPRT, siendo sus principales usos los siguientes:

- La documentación de Puestos. (Descripción de Puestos).
- La Valuación de los Puestos.
- La elaboración de Organigramas.
- Las competencias de los Puestos (Mercado salarial).

Este sistema está diseñado mediante módulos integrados en una sola base de datos, lo cual agiliza su manejo y puede ser adaptado a las necesidades de cada Institución, ya que se pueden implementar nuevos módulos y se le pueden incorporar otros usos en microcomputadora con paqueterías comerciales (lotus 123, dbase, etc.). así mismo mediante un sistema Mainframe el manejo de nómina.

HAYXPRT esta basado en la tabla HAY de Perfiles y Escalas.

SUS PRINCIPALES MODULOS SON:

1) COMPETENCIAS

Es el software para microcomputadora que apoya la evaluación del ajuste entre los empleados y los requisitos del puesto y en la identificación de las necesidades de desarrollo.

## 2) QED CHART

- Este módulo permite tener un archivo automatizado de las Descripciones y Valuaciones de los puestos.
- También agiliza comparaciones de valuaciones.
- Y permite realizar reportes de sumarios de valuaciones y organigramas.

## 3) QED COMPARISON

- Con este módulo se pueden realizar comparaciones de puestos por factor.
- Se utilizan factores y definiciones hechas a la medida.
- Facilita la alineación de puestos con un análisis de comparación.

## 4) UNIVERSAL

## 5) FAMILIAS

Con los módulos Universal y Familias, permite tener un sistema adecuado para documentar y valorar puestos, con un cuestionario para todos los puestos (de 25 a 30 preguntas - Universal y de 8 a 13 preguntas - por Familias).

Así también permite redefinir valores organizacionales, manejar información de administración del desempeño, del desarrollo del empleado y planes de sucesión.

Otro de los sistemas que se han desarrollado en fecha reciente, ha sido el de "Administración Dinámica de la Compensación" de la empresa TOWERS FERRIN FOSTER & CROSBY DE MEXICO S.A. de C.V. (TPF&C DE MEXICO)

El objetivo principal de este sistema, es el de crear la base de datos mediante la cual se valuaran los puestos de una organización y se administraran los sueldos.

Se divide en:

- \* Sistema A D C.
- \* Reportes del A D C.
- \* Utilerías del A D C.

Es importante destacar que este sistema se adapta o modifica al método de valuación vigente en cada Organización.

## 1) SISTEMA A D C

### a) Subsistema Valuación de Puestos

Este subsistema tiene como fin el crear la base de datos de la totalidad de los puestos sujetos a valuación. Contiene archivos que permiten la formación de catálogos de puestos, para posteriormente valuarlos de acuerdo a las matrices desarrolladas para cada organización.

### b) Subsistema Administración de Sueldos

En este punto el usuario puede mantener actualizada la estructura de sueldos de la empresa, así como realizar propuestas de tabuladores de sueldos presupuestales.

## 2) Reportes del A D C

Permite producir reportes hacia una impresora, pantalla o archivo electrónico de datos de la información que se tiene, tales como:

- Puntajes
- Puestos
- Tabuladores
- Catálogos

### 3) Utilerías del A D C

Esta opción del sistema permite realizar operaciones de mantenimiento de sus sistemas y algunas rutinas especiales, se subdivide en cinco subsistemas:

- Catálogos de respuestas.
- Estadísticas.
- Consistencia de los datos.
- Rutinas de Graficación.
- Utilerías.

Las ventajas de contar con un sistema automatizado, como los presentados con anterioridad son:

- Se adaptan al sistema de valuación establecido o elegido por cada empresa.
- Permiten un mayor manejo de información.
- Incrementan la Productividad del área responsable de la función.
- Facilitan la comparación de puestos en cuanto a funciones, valuaciones, sueldos, factores de valuación, etc.
- Simplifican la Valuación de los Puestos.

- Requieren de un menor esfuerzo gerencial y de Recursos Humanos.
- Proveen recomendaciones y herramientas para facilitar el análisis.
- Se integran con otras aplicaciones en Recursos Humanos y paquetes de microcomputadora (Lotus 123, Dbase, etc.).
- Y ayudan a involucrar al empleado mediante el cuestionario.

De acuerdo a comentarios expresados por los responsables de las áreas de sueldos de algunos bancos y por los despachos consultores ya mencionados, estos son los sistemas de mayor avance tecnológico y que día con día adquieren mayor fuerza entre un número importante de bancos y empresas mexicanas de diferentes ramas productivas.

## 6. SUELDOS Y COMPENSACIONES (ENCUESTA)

### 6.1 CONCEPTOS E IMPORTANCIA

De manera general podemos definir a la Encuesta de Sueldos y Compensaciones, como un conjunto de técnicas destinadas a recabar, procesar y analizar información, relacionada a sueldos, prestaciones y beneficios que se otorgan al personal de una empresa, en relación con otras organizaciones del mismo giro o que puedan ser comparables.

Objetivo.- Tiene como propósito fundamental conocer el posicionamiento que tiene una empresa en materia de Sueldos y Compensaciones, con respecto a la práctica de pago del mercado de trabajo general y específico que circunscribe a la misma.

Su importancia radica en que toda organización debe conocer el comportamiento de los sueldos, prestaciones y beneficios que se pagan en el mercado competitivo, con el objeto de establecer

las estrategias y acciones necesarias, que le permitan localizarse en una situación favorable para atraer, retener y motivar a su personal.

#### METODOLOGIA DE UNA ENCUESTA

Los puntos más importantes que deben de considerar los patrocinadores o coordinadores de una Encuesta de Sueldos y Compensaciones son:

- a) Definir los puestos tipo.
- b) Diseñar el cuestionario a utilizar.
- c) Seleccionar las empresas participantes.
- d) Elaborar las descripciones genéricas de los puestos tipo.
- e) Analizar y valorar los puestos de cada empresa participante.
- f) Definir y llevar a cabo el análisis de los datos.
- g) Diseñar un reporte de resultados.
- h) Preparar gráficas.
- i) Presentar los resultados a los participantes.

a) Como primer paso se requiere definir los puestos tipo que se van a considerar dentro de la Encuesta, de acuerdo a las necesidades y objetivos de la Empresa coordinadora.

b) Para recabar la información de las compañías participantes, se debe diseñar un cuestionario que incluya toda la información necesaria, que nos permita llevar a cabo la encuesta y se puede requisitar mediante una entrevista con los responsables de la función en cada Institución.

A continuación se presenta un modelo con los datos que debe contener un cuestionario, que nos permita recabar la información para una Encuesta de Sueldos y Retribuciones, dentro del Sector Financiero:

#### CUESTIONARIO

- 1.- NOMBRE DE LA EMPRESA Y RAMA INDUSTRIAL
- 2.- DOMICILIO DE SU OFICINA PRINCIPAL
- 3.- FUNCIONARIO QUE PROPORCIONA LA INFORMACION
- 4.- PUESTO Y LOCALIZACION
- 5.- TOTAL DE VENTAS O INGRESOS AÑO ANTERIOR

- 6.- NUMERO DE PERSONAL
- 7.- NUMERO DE SUCURSALES
- 8.- ROTACION DE PERSONAL AÑO ANTERIOR
- 9.- INDICE DE ANTIGUEDAD PROMEDIO DEL PERSONAL
- 10.- COSTO TOTAL DEL PERSONAL AÑO ANTERIOR (SUELDO BASE MAS PRESTACIONES, MAS COSTO DE SEGUROS Y EROGACIONES LEGALES, IMSS, INFONAVIT, ETC.)
- 11.- LAS PRESTACIONES ECONOMICAS QUE SE OTORGAN AL PERSONAL (MONTOS, CARACTERISTICAS Y POLITICAS DE OTORGAMIENTO, ASI MISMO SI SON GRAVABLES)
  - AGUINALDO
  - PRIMA VACACIONAL
  - FONDO DE AHORRO
  - BONOS DE DESEMPEÑO
  - PAGOS POR INCENTIVOS
- 12.- ESPECIFICACION DE LOS PRESTAMOS (CARACTERISTICAS Y POLITICAS DE OTORGAMIENTO)
  - HIPOTECARIO
  - BIENES DE CONSUMO DURADERO
  - AUTOMOVIL
  - A CORTO PLAZO
  - PRESTAMOS ESPECIALES U OPCIONALES

13.- PRESTACIONES ADICIONALES EN ESPECIE  
(CARACTERISTICAS, POLITICAS Y NIVELES DE  
OTORGAMIENTO)

- SUBSIDIO DE COMIDAS
- ASIGNACION DE AUTOMOVIL
- CLUB CAMPESTRE/DEPORTIVO

14.- PLANES DE PREVISION SOCIAL

- GASTOS CULTURALES, EDUCACIONALES, DEPORTIVOS  
Y ANALOGOS

15.- DESPENSA

- PERSONAL INCLUIDO
- PORCENTAJE SOBRE SUELDO MENSUAL

16.- EXAMEN MEDICO A EJECUTIVOS

- NIVELES APLICABLES Y FRECUENCIA

17.- SEGUROS

- SEGURO DE VIDA
- SEGURO DE GASTOS MEDICOS MAYORES  
(PERSONAL INCLUIDO / SUMA ASEGURADA)

18.- PLAN DE JUBILACION

19.- INCLUIR TABULADOR Y ORGANIGRAMAS DE LA  
EMPRESA.

20.- SE DEBE ANEXAR UNA RELACION DE PUESTOS, EN LA  
CUAL SE PUEDAN ANOTAR LOS SUELDOS DE CADA  
ORGANIZACION PARTICIPANTE.

c) Para la selección de las empresas participantes, se debe considerar el alcance y objetivo de la encuesta a realizar,

- Del mismo giro
- De la misma zona
- Del mismo tamaño
- Nacionales
- Transnacionales
- Que compitan por algo
- Una combinación de las anteriores.

d) Se desarrolla una descripción genérica de los puestos a encuestar, con el propósito de que cada organización participante, pueda efectuar comparaciones contra las funciones de sus puestos.

Los incisos siguientes son responsabilidad de la empresa coordinadora:

e) Se analizan y valúan los puestos de cada empresa participante, normalmente con base en un sistema de alineamiento, con el fin de establecer los niveles de cada organización.

f) Se define y lleva a cabo el análisis de los datos, mediante formulas estadísticas, mínimos cuadrados y curvas de normalización.

g) y h) Se diseña un reporte de resultados por empresa, mencionando la posición de cada compañía contra el mercado, así como sus gráficas correspondientes.

i) Finalmente se realiza una sesión para presentar los resultados a los participantes, darles a conocer la metodología utilizada y se dan comentarios de la situación que guardan por sectores o ramas productivas.

## 6.2 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Con el fin de ilustrar la forma de llevar a cabo un análisis de los resultados de una encuesta de sueldos y compensaciones, se presenta a continuación un caso práctico a manera de ejemplo, el cual contiene una muestra de cinco puestos Ejecutivos, del área Financiera Corporativa.

### PUESTOS ENCUESTADOS:

- DIRECTOR
- DIRECTOR ADJUNTO

- SUBDIRECTOR
- EJECUTIVO DE CUENTA "A"
- EJECUTIVO DE CUENTA "B"

ORGANIZACIONES PARTICIPANTES:

- 3 BANCOS NACIONALES
- 3 BANCOS EXTRANJEROS
- 4 CASAS DE BOLSA

Esta muestra fue determinada por los Bancos Extranjeros que patrocinaron el evento.

METODOLOGIA:

1) La compensación total anual, esta integrada por el sueldo mensual  $\times$  12, y por aquellas prestaciones de impacto directo en efectivo, tales como:

- ASUINALDO
- PRIMA VACACIONAL
- FONDO DE AHORRO
- PLANES DE PREVISION SOCIAL
- PAGO DE CUOTAS A CLUB'S
- CUOTA IMSS
- BONOS E INCENTIVOS

En todos los casos son cantidades brutas (antes de impuesto).

2) En el caso de existir mas de una plaza en un puesto, el sueldo refleja al promedio del número de ocupantes.

3) Para la determinación del mercado de los puestos tipo, se obtuvo el dato máximo, el tercer cuartil, la media, el primer cuartil y el mínimo como sigue:

|        |  |
|--------|--|
| MAXIMO | Dato mas alto.   |
| Q3     | Representa el percentil 75, por lo que el 25% de los datos se encuentra arriba del tercer cuartil. |
| MEDIA  | Es el promedio aritmetico de los datos.  |
| Q1     | Refleja el percentil 25, por lo que el 25% de los datos se encuentran abajo del primer cuartil.    |
| MINIMO | Es el dato mas bajo.   |

4) A continuación en las siguientes paginas, se presentan los cuadros que contienen los datos reportados por cada Organización en miles de pesos:

PUESTO: DIRECTOR

|         | SUELDO     | COMPENSACION |            |
|---------|------------|--------------|------------|
| EMPRESA | MENSUALX12 | TOTAL BRUTA  | TOTAL NETA |

---

|          |         |           |         |
|----------|---------|-----------|---------|
| C.B. 1   | 140,088 | 1,140,288 | 745,358 |
| C.B. 2   | 470,580 | 781,790   | 512,335 |
| C.B. 3   | 210,600 | 753,286   | 493,807 |
| B.E. 1   | 182,928 | 676,901   | 444,157 |
| B.E. 2   | 184,332 | 670,089   | 439,729 |
| B.E. 3   | 225,000 | 450,000   | 296,671 |
| BANCO B  | 358,856 | 415,219   | 274,064 |
| BANCO A  | 109,428 | 288,242   | 191,529 |
| MAXIMO   | 470,580 | 1,140,288 | 745,358 |
| Q3       | 291,928 | 767,539   | 503,071 |
| PROMEDIO | 235,227 | 646,977   | 424,706 |
| MEDIANA  | 197,466 | 673,495   | 441,943 |
| Q1       | 161,508 | 432,610   | 285,368 |
| MINIMO   | 109,428 | 288,242   | 191,529 |

C.B. = CASA DE BOLSA

B.E. = BANCO EXTRANJERO

BANCO = BANCO NACIONAL

PUESTO: DIRECTOR ADJUNTO

| EMPRESA  | SUELDO     |         | COMPENSACION |            |
|----------|------------|---------|--------------|------------|
|          | MENSUALX12 | TOTAL   | BRUTA        | TOTAL NETA |
| B.E. 1   | 402,204    | 671,628 | 440,730      |            |
| C.B. 1   | 123,372    | 435,129 | 287,005      |            |
| C.B. 4   | 80,748     | 433,726 | 286,093      |            |
| B.E. 2   | 154,560    | 378,070 | 249,917      |            |
| C.B. 3   | 89,580     | 360,575 | 238,545      |            |
| B.E. 3   | 291,356    | 338,156 | 223,973      |            |
| C.B. 2   | 87,480     | 335,568 | 222,290      |            |
| BANCO B  | 192,000    | 320,000 | 212,171      |            |
| BANCO A  | 107,712    | 284,090 | 188,830      |            |
| BANCO C  | 84,000     | 233,799 | 156,141      |            |
| MAXIMO   | 402,204    | 671,629 | 440,730      |            |
| Q3       | 157,686    | 434,428 | 286,549      |            |
| PROMEDIO | 145,887    | 384,315 | 250,570      |            |
| MEDIANA  | 98,646     | 348,072 | 231,259      |            |
| Q1       | 85,740     | 302,045 | 200,501      |            |
| MINIMO   | 80,748     | 233,800 | 156,141      |            |

PUESTO: SUBDIRECTOR

|         | SUELDO     | COMPENSACION |            |
|---------|------------|--------------|------------|
| EMPRESA | MENSUALX12 | TOTAL BRUTA  | TOTAL NETA |

---

|          |         |         |         |
|----------|---------|---------|---------|
| B.E. 1   | 344,208 | 578,190 | 379,995 |
| C.B. 1   | 63,204  | 312,969 | 207,601 |
| C.B. 3   | 54,192  | 292,837 | 194,515 |
| C.B. 2   | 51,600  | 252,907 | 168,561 |
| B.E. 2   | 66,600  | 248,700 | 165,826 |
| B.E. 3   | 208,856 | 243,970 | 162,752 |
| BANCO A  | 87,648  | 230,483 | 153,985 |
| BANCO B  | 172,500 | 230,000 | 153,671 |
| BANCO C  | 46,572  | 158,400 | 107,131 |
| MAXIMO   | 344,208 | 578,191 | 379,995 |
| Q3       | 190,678 | 302,903 | 201,058 |
| PROMEDIO | 121,709 | 283,162 | 188,226 |
| MEDIANA  | 66,600  | 248,700 | 165,826 |
| Q1       | 52,896  | 230,242 | 153,828 |
| MINIMO   | 46,572  | 158,400 | 107,131 |

PUESTO: EJECUTIVO DE CUENTA "A"

| EMPRESA  | SUELDO     | COMPENSACION |            |
|----------|------------|--------------|------------|
|          | MENSUALX12 | TOTAL BRUTA  | TOTAL NETA |
| B.E. 2   | 179,820    | 313,343      | 207,844    |
| BANCO A  | 57,684     | 158,004      | 106,874    |
| BANCO B  | 50,616     | 156,506      | 105,900    |
| C.B. 1   | 28,800     | 150,760      | 102,165    |
| B.E. 1   | 126,357    | 145,167      | 98,530     |
| C.B. 3   | 39,540     | 139,242      | 94,679     |
| C.B. 2   | 39,684     | 132,083      | 90,025     |
| B.E. 3   | 110,500    | 130,000      | 88,671     |
| BANCO C  | 42,180     | 91,364       | 63,558     |
| MAXIMO   | 179,820    | 313,343      | 207,844    |
| Q3       | 118,429    | 157,500      | 106,387    |
| PROMEDIO | 75,020     | 157,386      | 106,472    |
| MEDIANA  | 50,616     | 145,167      | 98,422     |
| Q1       | 39,612     | 131,042      | 89,348     |
| MINIMO   | 28,800     | 91,364       | 63,558     |

## PUESTO: EJECUTIVO DE CUENTA "B"

| EMPRESA  | SUELDO     | COMPENSACION |            |
|----------|------------|--------------|------------|
|          | MENSUALX12 | TOTAL BRUTA  | TOTAL NETA |
| B.E. 1   | 154,284    | 190,441      | 127,958    |
| B.E. 2   | 108,356    | 124,617      | 85,173     |
| BANCO A  | 40,392     | 116,177      | 79,687     |
| BANCO B  | 34,848     | 112,174      | 77,084     |
| C.B. 3   | 95,000     | 95,000       | 65,921     |
| C.B. 2   | 25,008     | 77,621       | 54,625     |
| C.B. 1   | 25,656     | 75,283       | 53,105     |
| B.E. 3   | 31,392     | 71,300       | 50,516     |
| MAXIMO   | 154,284    | 190,441      | 127,958    |
| Q3       | 101,678    | 120,398      | 82,430     |
| PROMEDIO | 64,367     | 107,827      | 74,259     |
| MEDIANA  | 37,620     | 103,587      | 71,503     |
| Q1       | 28,524     | 76,452       | 53,865     |
| MINIMO   | 25,008     | 71,300       | 50,516     |

Los datos están basados en la Encuesta de Puestos Ejecutivos del Sector Financiero Corporativo, del Despacho en Consultoría e Investigación Organizacional del Lic. Alex Olhovich, además de algunos supuestos que tuvimos que utilizar, por el tipo de confidencialidad de esta información.

El Banco "A", es el que utilizamos para llevar a cabo las comparaciones contra el mercado.

ANALISIS DE LA POSICION DE LOS PUESTOS DEL  
BANCO "A"

| UBICACION DE<br>LOS PUESTOS | SUELDO<br>MENSUAL X 12 % | COMPENSACION<br>TOTAL BRUTA % |
|-----------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| ARRIBA DEL<br>MERCADO       | ---                      | 2 PUESTOS 40%                 |
| EN MERCADO                  | ---                      | ---                           |
| ABAJO DEL<br>MERCADO        | 5 PUESTOS 100%           | 3 PUESTOS 60%                 |

Los puestos que se encuentran abajo del promedio del mercado en compensación total bruta son:

- DIRECTOR
- DIRECTOR ADJUNTO
- SUBDIRECTOR

Así mismo los que están arriba del promedio del mercado en compensación total bruta son:

- EJECUTIVO DE CUENTA A
- EJECUTIVO DE CUENTA B

Y como se podrá apreciar en el sueldo mensual x 12, los 5 puestos se encuentran abajo del promedio del mercado.

#### DATOS DEL BANCO "A"

| P U E S T O<br>T I P O               | COMPENSACION TOTAL            |
|--------------------------------------|-------------------------------|
|                                      | BRUTA ANUAL<br>miles de pesos |
| 1 DIRECTOR BANCA CORPORATIVA         | 288,242,                      |
| 2 DIRECTOR ADJUNTO BANCA CORPORATIVA | 284,090,                      |
| 3 SUBDIRECTOR DIVISIONAL             | 230,483,                      |
| 4 EJECUTIVO DE CUENTA A              | 158,004,                      |
| 5 EJECUTIVO DE CUENTA B              | 116,177,                      |

MERCADO DATOS REALES

(TABULADO POR RANGOS ESTADISTICOS EN MILES DE PESOS)

COMPENSACION TOTAL BRUTA ANUAL

| PTO. | MAXIMO    | Q3      | MEDIA   | Q1      | MINIMO  |
|------|-----------|---------|---------|---------|---------|
| 1    | 1,140,288 | 767,539 | 646,977 | 432,610 | 288,242 |
| 2    | 671,629   | 434,428 | 384,315 | 302,045 | 233,800 |
| 3    | 578,191   | 302,903 | 283,162 | 230,242 | 159,400 |
| 4    | 313,343   | 157,500 | 157,388 | 131,042 | 91,364  |
| 5    | 190,441   | 120,398 | 107,827 | 76,452  | 71,300  |

Finalmente tomando en consideracion los resultados de la encuesta presentada, se prepara un informe para la Direccion de la Empresa, el cual debe contener los comparativos contra cada Institucion participante, asi mismo los riesgos que se tienen en caso de no tomar medidas correctivas o posibles soluciones, ademas se llevan a cabo el desarrollo de propuestas, de acuerdo a la politica de posicionamiento de cada Organizacion (en este caso el Banco "A"), ya sea de un tabulador de sueldos para toda la empresa o de

incrementos de sueldos individuales, para los puestos que se encuentran en posición no favorable dentro del mercado analizado.

PROPUESTAS DEL BANCO "A"

POLITICA DE POSICIONAMIENTO: MEDIA DEL MERCADO.

| PUESTO      | COMPENSACION TOTAL BRUTA |           | % DE INCREMENTO |
|-------------|--------------------------|-----------|-----------------|
|             | ACTUAL                   | PROPUESTA |                 |
|             | (miles de pesos)         |           |                 |
| DIRECTOR    | 298,242                  | 646,577   | 124 %           |
| DIR. ADJ.   | 384,090                  | 384,315   | 35 %            |
| SUBDIRECTOR | 230,483                  | 283,162   | 22 %            |
| EJEC.CTA A  | 158,004                  | 158,004   | --              |
| EJEC.CTA B  | 116,177                  | 116,177   | --              |

El incremento de sueldo detallado, se tendría que otorgar en forma gradual, principalmente para el puesto de Director, por ser un porcentaje muy alto.

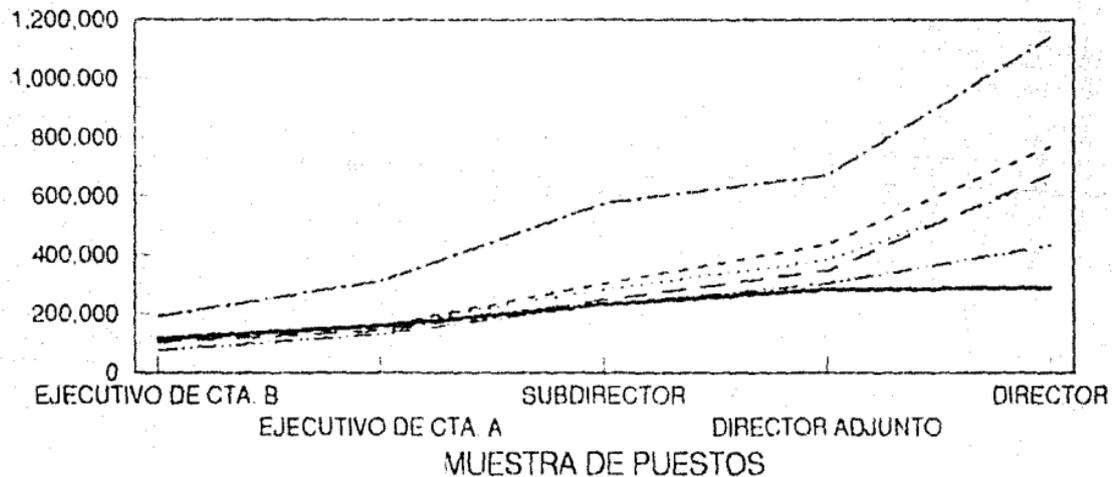
En la grafica numero 1, se presenta el comportamiento del mercado de sueldos analizado, comparandolo contra el Banco "A".

gráfica 1

# COMPARACION DE MERCADO

## COMPENSACION TOTAL BRUTA

MILES DE DÓLARES (en mil)



MAXIMO Q-3 MEDIA Q-1 MINIMO BANCO A

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El panorama que se aprecia en el primer semestre de 1991 en la economía del país y la compensación al personal, difiere en gran medida con las características y tendencias de la década pasada, por lo cual es necesario considerar otros aspectos en cuanto a la economía y la compensación en México.

El salario mínimo se incremento el 18 % a finales del año 1990, siendo este el aumento real para el año de 1991, conservando un rezago frente a la inflación acumulada y la enorme pérdida del valor real que ha sufrido en la última década, sin embargo en algunas empresas se han otorgado aumentos superiores al 25 % en el transcurso del presente año.

En complemento a lo anterior, presentamos un cuadro que muestra el histórico de la inflación desde 1980, y su comparativo con el porcentaje de incremento al salario mínimo general, en la República Mexicana:

MEDICION PORCENTUAL DE LA INFLACION E INCREMENTOS  
AL SALARIO MINIMO GENERAL POR EL PERIODO 1980-1992

| ANO                 | % INFLACION<br>*    | % AUMENTO<br>AL S.M.G.<br>** |
|---------------------|---------------------|------------------------------|
| 1980                | 29.8                | 20.08                        |
| 1981                | 28.7                | 23.48                        |
| 1982                | 93.8                | 75.33                        |
| 1983                | 80.8                | 45.68                        |
| 1984                | 59.2                | 56.45                        |
| 1985                | 63.7                | 52.75                        |
| 1986                | 105.7               | 98.40                        |
| 1987                | 159.2               | 160.88                       |
| 1988                | 51.7                | 23.97                        |
| 1989                | 19.7                | 26.0                         |
| 1990                | 29.9 (en noviembre) | 18.0                         |
| 1991 (3 septiembre) | 11.9 (en noviembre) | 12.0                         |

\* Datos del Banco de Mexico.

\*\* Información historica de la Comisión Nacional  
de Salarios Minimos.

Así también la paridad cambiaria se ha convertido actualmente en un elemento fundamental de la política económica del Gobierno; el desliz actual, ha sido clave para devolver la confianza en el país tanto interna como externamente, al ocasionar el retorno de capitales.

Nuestro país se ha ido desarrollando, por lo que ha sido necesario ir modificando o reemplazando los diferentes sistemas de remuneración al trabajo, razón por la cual debemos de considerar que es necesario en todas las organizaciones, que exista un análisis y estudio de todas sus condiciones de trabajo, con el fin de otorgar pagos justos y equitativos.

En el marco teórico es muy importante que:

" A TRABAJO IGUAL, DESEMPEÑADO EN PUESTO, JORNADA Y CONDICIONES DE EFICIENCIA IGUALES, CORRESPONDE SALARIO IGUAL "

Es decir, que toda retribución de trabajo debe ser de acuerdo a la importancia de su puesto, a su eficiencia y necesidades.

Es necesario que exista un análisis y descripción de puestos, ya que por medio de estos, podremos obtener información clara y precisa, sobre las funciones, responsabilidades, obligaciones y finalidades que contienen los puestos, así mismo nos ayuda a determinar otros elementos necesarios como habilidades, conocimientos, autoridad, entre otros aspectos, con el propósito de facilitarnos la colocación de las personas adecuadas al puesto adecuado, logrando con esto no tener duplicidad de funciones, de autoridad, etc.

Así mismo, para poder lograr la mejor elección de un sistema de valuación de puestos, es conveniente que consideremos primordialmente las necesidades que existe en cada organización, con el objeto de que el sistema implantado nos permita una adecuada estructura de sueldos, complementándolo con un programa de evaluación del desempeño acorde a los objetivos institucionales.

Por otra parte, es necesario que toda empresa tome en cuenta las experiencias de otras organizaciones, sin olvidar que no existe una igual a otra, aun siendo del mismo giro o rama productiva, ya que cada una tiene diferentes políticas, estructura, funcionamiento, posibilidades económicas, personal diferente, esto con el fin de mantenerse dentro del mercado de sueldos que le corresponde.

En resumen, optimizando el Sistema de Administración de Sueldos, tendremos como resultado el evitar altos porcentajes de rotación de personal, mayor facilidad para retener, atraer y motivar a los recursos humanos más capacitados, mejorando la equidad interna y el ambiente de trabajo, obteniendo así un incremento en la productividad de la organización.

Con este trabajo, pretendemos brindar un apoyo a las Instituciones de Crédito, para reforzar la importancia que tiene en la actualidad la Administración de Sueldos y Retribuciones, con la

reprivatización de la Banca Mexicana, ya que se está presentando nuevamente una apertura a la competencia en materia de Sueldos entre los Bancos Nacionales, por la eliminación de las restricciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Y finalmente con la llegada de los Bancos Extranjeros, por la firma del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos de Norteamérica y Canadá, se va a presentar otro tipo de competencia, por los Recursos Humanos de mayor calidad, debido a la gran potencialidad de la Banca Extranjera de referencia.

## BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia Fernando "Administración de Recursos Humanos" Edit. Trillas S.A. de C.V. México, D.F. 1982.

Byars, LL.L., RUE, L.W., "Administración de Recursos Humanos Conceptos y Aplicaciones". Nueva Editorial Interamericana. S.A. de C.V., México, D.F., 1983.

Chiavenato Idalberto "Administración de Recursos Humanos". Editorial Mc. Graw Hill/Interamericana de Mexico, S.A. de C.V., Mexico. D.F. 1988.

Reyes Ponce Agustín "Administración de Personal" Primera parte. Editorial Limusa Noriega Mexico, D.F. 1990.

Rodriguez Estrada Mauro "Administración de la Capacitación" Editorial Mc. Graw Hill/Inter. S.A de C.V. México, D.F., 1990.

Siliceo Alfonso "Capacitación y Desarrollo de Personal". Editorial Limusa, Mexico, D.F., 1980.

Reyes Fonce Agustín "Administración de Personal" Segunda parte. Editorial Limusa, Mexico, D.F., 1990.

Reyes Fonce Agustín "El Análisis de Puestos". Editorial Limusa, Mexico, D.F.

Marquez Iaffova Carlos "Comentarios y Aplicaciones al Sistema HAY de Escalas y Perfiles. Mexico, D.F. 1976.

Chruden, Herbert J., Arthur W. Sherman "Administración de Personal". Editorial Continental S.A. Mexico, D.F. 1982.

Lanham Elizabeth "Valuación de Puestos". Editorial CECSA. Mexico, D.F. 1967.

Sibson Robert E. "Administración de Sueldos y Salarios" Editorial Técnica S.A.

Despacho en Consultoría e Investigación Organizacional. Lic. Alex Olovich "Encuesta Especial de Puestos del Área Financiera Corporativa", Mexico D.F. 1991.

Comentarios y Aplicaciones al sistema HAYXPERT. Despacho HAY y Asociados S.A. México D.F. 1991.

Comentarios y Aplicaciones al sistema ADC. Despacho TFF&C de Mexico S.A. Mexico D.F. 1991.