

10  
2 ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**

*Facultad de Contaduría  
y Administración.*

LA ADECUADA RETRIBUCION COMO ELEMENTO  
IMPORTANTE EN LA PRODUCTIVIDAD  
DEL TRABAJADOR.

SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA

Que en opción al Grado de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
p r e s e n t a

**GEMA BEATRIZ HERNANDEZ MARTINEZ**

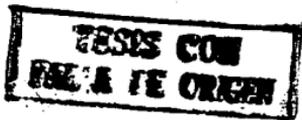
Director de Tesis:

L.A.E. y C.P. EUGENIO SISTO VELASCO



México, D. F.

1992





Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# INDICE

|   | PAG. |
|---|------|
| I. INTRODUCCION                             | 1    |
| II. GENERALIDADES                           | 4    |
| III. TERMINOLOGIA Y CONCEPTOS BASICOS       | 7    |
| 1. SALARIO                                  | 7    |
| <u>1.1 DIVERSAS ACEPCIONES</u>              | 7    |
| 1.1.1 JURIDICA                              | 7    |
| 1.1.2 SOCIAL                                | 7    |
| 1.1.3 ADMINISTRATIVA                        | 8    |
| 2. SUELDO                                   | 8    |
| 3. TRABAJADOR                               | 9    |
| 4. PUESTO                                   | 9    |
| 5. PRODUCTIVIDAD                            | 10   |
| IV. LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR         | 12   |
| 1. GENERALIDADES                            | 12   |
| 2. BASES DE LA PRODUCTIVIDAD                | 13   |
| <u>2.1 SENSIBILIZACION</u>                  | 13   |
| <u>2.2 MEDICION Y DIAGNOSTICO</u>           | 14   |
| <u>2.3 ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO</u> | 14   |
| 3. ELEMENTOS QUE LA INTEGRAN                | 15   |
| <u>3.1 INCENTIVOS</u>                       | 15   |
| 3.1.1 PREMIOS POR ASISTENCIA                | 15   |
| 3.1.2. PREMIOS POR PUNTUALIDAD              | 16   |
| 3.1.3 PREMIOS POR PRODUCTIVIDAD             | 16   |
| <u>3.2 CALIFICACION DE MERITOS</u>          | 16   |
| <u>3.3 PROMOCIONES Y ASCENSOS</u>           | 18   |
| <u>3.4 MOTIVACION</u>                       | 19   |
| <u>3.5 AMBIENTE ORGANIZACIONAL</u>          | 19   |
| 4. MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD             | 20   |
| <u>4.1 TENDENCIA A LA PRODUCTIVIDAD</u>     | 20   |

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| 4.2       | <u>REGLAS CONVENIDAS</u>                                       | 20 |
| 4.2.1     | CARGA DE TRABAJO   | 20 |
| 4.2.2     | ELEMENTOS ADICIONALES  | 22 |
| 4.2.3     | TIEMPO NO TRABAJADO DISPONIBLE                                 | 22 |
| 4.2.4     | EVALUACION DE LA EFICIENCIA                                    | 23 |
| 4.2.5     | COMISION DE CRONOMETRACION                                     | 23 |
| 5.        | <b>EJEMPLO DE IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE PRODUCTIVIDAD.</b> | 24 |
| 5.1       | <u>PROCESO DE IMPLANTACION</u>                                 | 24 |
| 5.1.1     | DIAGNOSTICO  | 24 |
| 5.1.1.1   | Factores tecnicos  | 25 |
| 5.1.1.2   | Factores de tipo laboral                                       | 25 |
| 5.1.2     | IMPLANTACION DE UN SISTEMA                                     | 25 |
| 5.1.2.1   | Concientización  | 26 |
| 5.1.2.2   | Dirección  | 26 |
| 5.1.2.3   | Selección, orientación y cap.                                  | 26 |
| 5.1.2.4   | Ejecución  | 26 |
| 5.1.3     | EVALUACION   | 26 |
| V.        | <b>EL TRABAJADOR COMO ELEMENTO INDISPENSABLE EN LA EMPRESA</b> |    |
| 1.        | GENERALIDADES  | 29 |
| 2.        | DIVERSAS TEORIAS   | 29 |
| 2.1       | <u>ORGANIZACIONES MILITARES</u>                                | 29 |
| 2.2       | <u>LOS CAMERALISTAS</u>  | 29 |
| 2.3       | <u>ESCUELA CLASICA</u>   | 29 |
| 2.3.1     | PRINCIPIOS DE ADMON DE F. TAYLOR                               | 30 |
| 2.3.2     | TEORIA DE HENRY FAYOL  | 31 |
| 2.3.2.1   | Principios de Admón.   | 32 |
| 2.4       | <u>ESCUELA NEOCLASICA</u>                                      | 33 |
| 2.4.1     | ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS                              | 34 |
| 2.4.1.1   | Mary Parcker Follet  | 34 |
| 2.4.1.2   | Elton Mayo   | 34 |
| 2.4.1.2.1 | Condiciones del nuevo experimento.                             | 35 |
| 2.4.1.2.2 | Conclusiones   | 30 |

|   |    |
|---|----|
| 2.4.2 ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO | 37 |
| 2.4.2.1 Abraham Maslow                  | 37 |
| 2.4.2.2 Douglas MacGregor               | 39 |

## VI. DETERMINACION DE LOS REQUISITOS Y NECESIDADES DE UN PUESTO

|  |    |
|--|----|
| 1. GENERALIDADES                       | 42 |
| 2. CONCEPTOS DE DESCRIPCION DE PUESTOS | 44 |
| <u>2.1 CARACTERISTICAS Y ELEMENTOS</u> | 44 |
| <u>2.2 METODOLOGIA</u>                 | 46 |
| 3. CONCEPTOS DE ANALISIS DE PUESTOS    | 48 |
| <u>3.1 GENERALIDADES</u>               | 48 |
| <u>3.2 CARACTERISTICAS Y ELEMENTOS</u> | 49 |
| <u>3.3 METODOLOGIA</u>                 | 50 |

## VII. DETERMINACION DEL VALOR ECONOMICO DE UN PUESTO

|  |    |
|--|----|
| 1. GENERALIDADES                         | 52 |
| 2. CONCEPTOS DE VALUACION DE PUESTOS     | 53 |
| <u>2.1 CARACTERISTICAS Y ELEMENTOS</u>   | 55 |
| <u>2.2 METODOLOGIA</u>                   | 58 |
| 2.2.1 METODO DE ALINEAMIENTO             | 58 |
| 2.2.2 METODO DE CLASIFICACION POR GRADOS | 59 |
| 2.2.3 METODO DE COMPARACION POR FACTORES | 60 |
| 2.2.4 METODO DE ASIGNACION POR PUNTOS    | 63 |
| 2.2.4.1 Ponderación de factores          | 64 |
| 2.2.4.2 Asignación de puntos             | 65 |

## VIII. CASO PRACTICO

REVISION TABULAR A UNA EMPRESA DEDICADA A LA  
COMERCIALIZACION Y ABASTO DE PRODUCTOS BASICOS.

|  |    |
|--|----|
| 1. INTRODUCCION                              | 68 |
| 2. OBJETIVO                                  | 70 |
| 3. BASES PARA EL ESTUDIO                     | 71 |
| 4. ESTRATEGIAS Y LINEAS DE ACCION            | 72 |
| 5. COMENTARIOS A LA PRESENTACION DEL ESTUDIO | 73 |

|   |     |
|---|-----|
| 8.2.3 VALUACION DE CADA UNO DE LOS PUESTOS<br>TIPO                            | 124 |
| 8.2.4 RESULTADOS DE LA VALUACION POR EL SIS-<br>TEMA DE ASIGNACION POR PUNTOS | 133 |
| 8.2.5 GRAFICA DE DISTRIBUCION SALARIAL  | 136 |
| IX. COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES SOBRE EL CASO PRACTICO                      | 139 |
| X. CONCLUSION   | 142 |
| XI. BIBLIOGRAFIA.   | 145 |

## I. INTRODUCCION

La Administración de Sueldos y Salarios es una función sensible a los cambios originados dentro de un entorno económico, político y social, por lo tanto el diseño de los objetivos, políticas, técnicas e instrumentos para el manejo de las retribuciones salariales de cualquier empresa u organismo, deberá estar sujeto a constantes y oportunas revisiones y adecuaciones, a fin de conservar o mejorar su marcha.

Es por la anterior que a través del presente estudio se realizará una investigación documental, que permitirá conocer ciertas técnicas que según los diferentes autores podrán desarrollar y mantener adecuadamente las estructuras salariales y ocupacionales de una empresa o institución. Concretamente se busca identificar cómo la retribución salarial de un trabajador al otorgarse con base en las funciones y responsabilidades que componen un puesto, contribuirá al logro de mejores rendimientos por parte de dicho trabajador.

En este sentido debe subrayarse la idea de que son diversos los elementos que promueven de manera integral el adecuado desempeño y productividad de un empleado, entre ellos encontramos, los incentivos, las promociones y ascensos, la calificación de méritos, los motivadores psicológicos, etc.. Sin embargo el enfoque de este estudio está relacionado con los aspectos de asignación de salarios, aunque no por ello, en su correspondiente capítulo, se hará una exposición más amplia de los elementos arriba citados.

Por tanto el desarrollo de esta investigación constará de once capítulos donde en el segundo de ellos se hablará en términos generales de los factores externos que influyen en el interior de las empresas y que por ende redundan en el comportamiento de la Administración de Sueldos y Salarios, en el tercer capítulo se definirán los términos y conceptos de los que nos ocuparemos a lo largo de todo el estudio y que por lo tanto será indispensable conocer su significado, en el cuarto capítulo, la productividad del empleado se definirán los elementos más importantes que intervienen en el adecuado y sobresaliente desempeño de éste, en el quinto capítulo se abordará la importancia que tiene el empleado en el desarrollo de cualquier empresa o institución, contemplando desde las primeras teorías al respecto, con el fin de dejar perfectamente claro que no es únicamente el elemento económico el que motivará al trabajador a realizar eficientemente sus actividades y tareas, sin embargo este será el sentido que le daremos al estudio que nos ocupa.

En los capítulos seis y siete se desarrollarán las técnicas que permitirán determinar respectivamente los requisitos y necesidades de un puesto, así como asignar el valor económico a dicho puesto.

Finalmente en los últimos capítulos se presentará un caso práctico enfocado a una Institución cuyo giro es la Comercialización y Abasto de Productos Básicos, en este sentido el trabajo práctico consistirá en aplicar algunas de las técnicas de Análisis y Valuación de Puestos planteadas en la investigación teórica con el propósito de determinar el estado que presenta la estructura salarial de la entidad y de esta manera hacer comentarios o en su caso plantear algunas recomendaciones que pudieran de alguna manera disminuir la problemática.

## II. GENERALIDADES

## II. GENERALIDADES

Para iniciar el desarrollo de este estudio, donde se abordarán puntos específicos acerca de la Admón. de Sueldos y Salarios, - debe comentarse que existen factores que afectan tanto el funcionamiento de la Admón. antes citada, como el de la Admón. de Recursos Humanos en su conjunto. Dichos factores se clasificarán como sigue:

Económicos. - Las circunstancias económicas afectan especialmente las decisiones que se refieren a la Admón. de Sueldos y Salarios, la inflación directamente tendrá una incidencia en los niveles de los aumentos y en la frecuencia de estos, por otra parte la economía tendrá un efecto poderoso y determinante en el nivel del empleo, por lo tanto en la oferta y la demanda de la mano de obra.

Según la publicación quincenal "SUELDOS INFORMACION" del mes de noviembre de 1990 "La economía modifica la motivación de las personas, sus intereses y su estado de ánimo. La inflación por ejemplo, es un estado económico deprimente, se vive al día y de prisa, en cambio una situación económica más estable refuerza la creatividad y los espacios de acción."

Sociales. - Lo social afecta a la Administración de Recursos - Humanos porque la organización se nutre de un entorno social específico en el que se obtienen sus recursos, es decir la sociedad provee a la empresa, de la gente que ésta necesita para funcionar eficazmente.

Políticos. -- Según la publicación arriba mencionada "Las relaciones de los grupos humanos entre sí y con el Estado, definen la política. Su participación en los asuntos del poder público, la forma en que el estado establece su organización, la forma en que ejerce el poder tiene un efecto directo en la empresa, porque la organización interna y las relaciones de poder de dicha empresa serán un reflejo de la sociedad y por tanto los individuos como tales, tendrán una conducta ante la autoridad de la empresa como una limitación o como una reacción a sus vivencias frente al Estado, no sólo imitarán sino tendrán que reaccionar en una forma contraria."

Laborales. - El modelo laboral externo es una consecuencia del modelo político, en este caso los sindicatos son organizaciones eminentemente políticas y reflejan el mundo en que el estado se organiza siendo fuerzas que tienen que ver directamente en el juego por el poder.

Lo anterior se definió con el propósito de identificar a aquellos elementos que se encuentran ajenos al control de la propia organización y que invariablemente afectarán su marcha, por otra parte deberá tenerse en cuenta que el planteamiento y manejo de los objetivos, políticas, técnicas, etc, deberá ser flexible y reemplazable, creando escenarios mucho más productivos y que proporcionen al organismo mayor eficacia y eficiencia en su funcionamiento.

### III. TERMINOLOGIA Y CONCEPTOS BASICOS

### III. TERMINOLOGIA Y CONCEPTOS BASICOS

Con el propósito de facilitar el manejo de la terminología básica, de la que se hablará a lo largo de este trabajo, se presentan las siguientes definiciones.

#### 1. SALARIO

Es la retribución que se hace a una persona que ha prestado un servicio físico.

##### 1.1. DIVERSAS ACEPCIONES

###### 1.1.1 JURIDICA

Se entiende por salario de acuerdo a la Legislación Laboral Mexicana (Ley Federal del Trabajo, en su artículo 82):

" A la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo"

El artículo 84 señala que el Salario se integrará por los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, las gratificaciones, las percepciones por alimentación, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por sus servicios.

Debe aclararse que el pago del salario puede darse cuando exista Contrato individual de trabajo en donde "una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado", sin embargo la misma ley señala que existiendo la relación de trabajo el patrón estará obligado al pago de un salario, es por lo anterior que se concluye que el concepto jurídico del salario está íntimamente ligado al concepto de subordinación en el servicio.

###### 1.1.2 SOCIAL

Dentro de nuestra legislación en particular existe un renglón muy especial en cuanto al salario, el cual busca dar un carácter de protección al trabajador, éste es el salario mínimo, el cual se encuentra definido en el artículo 90 de la Ley Federal del Trabajo, el salario mínimo que es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo.

El salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer de la educación obligatoria a los hijos

Se considera de utilidad social el establecimiento de instituciones y medidas que protejan la capacidad adquisitiva del salario y faciliten el acceso de los trabajadores para la obtención de satisfactores.

"El salario mínimo es una exigencia constitucional, definida en su contenido de intercambio por la misma ley, porque es necesario que el estado proteja al trabajador por lo menos en su ingreso de subsistencia. En una economía de mercado donde las leyes de la oferta y la demanda prevalecen ante todo independientemente de la Ley el salario es una consecuencia de este juego económico" (1)

"El Salario como contraprestación está regido por la justicia, entendiéndose a ésta como la voluntad perpetua de dar a cada quien su derecho" (2)

### 1.1.3 ADMINISTRATIVA

" Aunque el salario no es el único interés del trabajador, debe de estar presente para que actúen los factores motivadores" (3)

De esta manera el salario en muchos casos es utilizado por la empresa como un medio eficaz para obtener mayores rendimientos del trabajador.

## 2. SUELDO

Es la retribución a una persona que presta un servicio intelectual.

"Es la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a la periodicidad de pago, que es generalmente quincenal o decenal. La ley prohíbe que el plazo para el pago de un salario sea mayor de una semana en el caso de personas que desempeñen un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores" (4)

---

(1) Sueldos información.

Publicación quincenal. num 92 junio 15 de 1990.

(2) Técnicas Modernas de la Administración de Sueldos y Salarios Instituto de Especialización para Ejecutivos. México 1989.

(3) Idem. anterior

(4) Admón. de Recursos Humanos.

Arias Galicia Fernando . Editorial Trillas . México 1990

### 3. TRABAJADOR

Según el art. 8o de la Ley Federal del Trabajo se entiende por trabajador a la "persona física que presta a otra física o moral un trabajo personal subordinado, y para los efectos de esta disposición se entiende por trabajo a la actividad humana, intelectual o material independientemente del grado de proporción técnica requerida por cada profesión u oficio."

"Trabajador calificado.- Es aquél de quien se reconoce que tiene las aptitudes físicas necesarias, que posee la requerida inteligencia e instrucción y que ha adquirido destreza y conocimientos necesarios para efectuar el trabajo en curso según normas satisfactorias de seguridad, cantidad y calidad"(5)

"Trabajador representativo.- Aquél cuya competencia y desempeño corresponden a un promedio de un grupo de trabajadores"(6)

### 4. PUESTO

"Es un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad específica e impersonal "(7)

"Conjunto definido de tareas, deberes y responsabilidades en condiciones específicas de trabajo, constituye la labor ordinaria de una persona" (8)

En este sentido la misma fuente señala que la importancia, de los deberes y responsabilidades de cada puesto, explica la diferencia en el monto de los salarios y comenta que a trabajo igual corresponde salario igual.

"Representa la división mínima de trabajo dentro de las Unidades Administrativas de la Institución y constituye el conjunto de operaciones, funciones y responsabilidades de un sujeto determinado del organismo" (9)

(5) Introducción al Estudio del Trabajo. Organización Internacional del Trabajo. Editorial Limusa México 1987.

(6) Idem

(7) La Administración de Personal y su Aplicación Práctica en la Empresa Moderna.

Romero Betancourt Samuel. Editorial CECSA. México 1980.

(8) Técnicas Modernas de la Admón de Sueldos y Salarios. IIEE. México 1989.

(9) Glosario de Términos Administrativos Secretaría de la Presidencia. México 1987.

## 5. PRODUCTIVIDAD

Según el Instituto de Especialización para Ejecutivos a.c. la productividad se define como " la cantidad y calidad del trabajo predeterminado por estándares que se esperan de una persona que ocupa un puesto específico"

"La productividad es la relación entre producción e insumo"(10)

"La productividad debe entenderse como el proceso lógico de la forma en que la dirección de una empresa dispone la utilización de todos los recursos disponibles para producir un bien o servicio que tiende a satisfacer las necesidades del mercado, bajo la convicción de la necesidad de crecimiento y la adopción de estrategias que le permitan alcanzar mayor competitividad interna y externa".(11)

Por lo tanto puede decirse que la productividad mide la fecundidad del trabajo humano en distintas circunstancias , esto es, mide la eficiencia con que se emplean los recursos humanos, materiales y técnicos en su conjunto, en la producción de bienes o servicios de una empresa u organismo específico.

---

(10) Introducción al Estudio del Trabajo.  
Organización Internacional del Trabajo. México 1987.

(11) Información Dinámica de Consulta  
Sección Laboral. no. 102 .Junio 1990.

#### **IV. LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR**

## IV. LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJADOR

### 1. GENERALIDADES

Uno de los objetivos primordiales de esta investigación es el vincular la adecuada remuneración del trabajador con la productividad que pueda alcanzar en el desarrollo de su trabajo por lo anterior en este capítulo se expondrán los aspectos más relevantes que sobre el tema sustentan diferentes autores.

El término productividad en ocasiones es utilizado como slogan o como una simple justificación de los distintos niveles de ingreso. también se ha manejado como un sinónimo de explotación hacia el trabajador etc.. Sin embargo dentro de el presente trabajo se explicarán los elementos primordiales que la integran y la forma en que una empresa u organismo pudiera asimilarla.

El mejoramiento en el desempeño de las organizaciones enfrenta un gran número de dificultades , presentándose generalmente en dos planos el técnico por un lado y el actitudinal por el otro, siendo la combinación de ambos un problema muy serio de enfrentar, sin embargo el correspondiente al segundo plano es el más delicado en su tratamiento, debido a que pueden encontrarse en el interior de un empresa , intereses, valores o fuerzas en contra del mejoramiento y del incremento de dicha productividad, lo que implicaría la búsqueda de soluciones que darian a los integrantes del organismo la posibilidad de asimilar y adaptar los beneficios que traería consigo.

Una respuesta a lo anterior sería la elaboración de políticas de productividad, que partieran del convencimiento del empleado, ya que de no lograr esto, no se tendrían las mismas posibilidades de éxito. De esta manera el incremento de la productividad invariablemente deberá propiciar un cambio de actitudes en todos los miembros de la empresa incluyendo al personal dirigente y de mandos medios.

## 2. BASES DE LA PRODUCTIVIDAD

El esquema de actitudes a modificar no podrá basarse únicamente en razonamientos superficiales, por lo que será imprescindible desarrollar un verdadero programa de cambio, en este caso planteamos una opción que consta de tres fases:

- 2.1 SENSIBILIZACION
- 2.2 MEDICION Y DIAGNOSTICO
- 2.3 ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO

Por tanto se puede afirmar que cuando la productividad se encuentra en niveles no desarrollados dentro de una empresa, es porque los directivos no han comprendido la forma de iniciar el desarrollo de todas las etapas que conllevan al aumento de la productividad.

### 2.1 SENSIBILIZACION

Debido a que es muy importante el mejoramiento de la productividad organizacional encaminada a la solución o modificación de situaciones reales, es imprescindible llevar a cabo los cambios necesarios que cumplan con el objetivo primario, sin embargo dicho cambio es un proceso difícil tanto para los trabajadores como para la empresa, por lo que deberán coordinarse los intereses de ambas partes a efecto de llegar al cumplimiento de una misma meta.

En las empresas generalmente los sistemas de valor están muy arraigados por lo que existe enorme resistencia al cambio, pero uno de los métodos más efectivos es la transformación negociada de la cultura organizacional, ésta consiste en propiciar una situación en la que todos realicen una evaluación crítica de sí mismos, este enfoque considera el desarrollo individual y organizacional como una actividad recíproca pretendiendo satisfacer las necesidades a través de la concertación, lo anterior interrelaciona a los empleados de cada uno de los niveles jerárquicos que componen la empresa con los problemas reales, así como con la aceptación de su responsabilidad ante los mismos y la realización de trabajo en equipo en pro de soluciones inmediatas.

Esto conlleva a un cambio de actitudes y valores lo cual deberá aprovecharse para inculcar la idea de efectuar las actividades cada vez mejor, este planteamiento implica un compromiso para la productividad, un movimiento de cambio en beneficio de la colectividad, lo que sentará las bases para llegar al óptimo aprovechamiento de los recursos y a la realización eficiente de las tareas.

## 2.2 MEDICION Y DIAGNOSTICO

Una vez que el organismo ha logrado sensibilizarse, los directivos deberán cuestionarse sobre el nivel actual de producción (de bienes o servicios) de la empresa, además de determinar los rangos de productividad a los que desean llegar, estas interrogantes conducen a la necesidad de medir la productividad, esto en realidad es una estrategia que dirá a los empresarios el grado de efectividad con que llevan su gestión administrativa, el tipo de maquinaria y la tecnología empleada, además de la calidad del recurso humano que tienen a su servicio.

En términos generales es responsabilidad del organismo, contar con un sistema de medición, que en periodos determinados refleje el comportamiento de la productividad de la empresa, y de esta forma planear su futuro.

Una vez cubierta esta etapa se puede definir la estrategia a seguir para el mejoramiento de la productividad.

## 2.3 ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO

No puede determinarse una solución específica para resolver los problemas que enfrenta cada empresa, por lo que dependiendo de las necesidades de cada una de ellas deberá elegirse la alternativa de solución más acertada, sin embargo debe hacerse hincapié en que cualquiera que ésta sea deberá contar con el apoyo total de los directivos de la empresa, de lo contrario todo estaría destinado al fracaso, empezando porque debe darse un cambio de mentalidad en cada uno de los miembros del organismo, de esta manera, se logrará mayor calidad en el producto o servicio que se trate.

La calidad no debe ser accidental para ello es necesario que las empresas como medida inmediata diseñen programas de ejecución que permitan que dicha calidad se incremente y no se deteriore.

Finalmente debe decirse que "la calidad es el primer paso de cualquier industrial o empresario que desee mejorar su organismo y sobre esta base propiciar los demás procesos para la productividad." (1)

---

(1) Información Dinámica de Consulta.  
Publicación quincenal. Sección Laboral. no. 89  
México 1989.

### 3. ELEMENTOS QUE LA INTEGRAN

#### 3.1 INCENTIVOS

El incentivo es la remuneración económica extraordinaria que representa el pago al esfuerzo adicional realizado durante la jornada normal de trabajo.

Según el autor Fernando Arias Galicia en su obra titulada "Admón de Recursos Humanos " el incentivo económico tiene cuenta la eficacia con la que el individuo trabaja, es decir la cantidad de piezas que produce por unidad de tiempo o el que emplea para hacer una determinada unidad de trabajo.

Es evidente que dentro de una política salarial los incentivos constituyen un elemento esencial debido a que su función obedece a motivar al trabajador para el logro de resultados.

"Si se destaca en estos momentos el fenómeno de la productividad como una necesidad apremiante de la empresa, no cabe duda que los incentivos o estímulos al personal no solo serían mejorados sino que seguramente adquirirían nuevas modalidades".(2)

Sobre el sistema de incentivos económicos o remuneración por rendimiento como también se conoce, se ha polemizado debido a que no siempre se considera favorable otorgar este pago ya que la gente menos hábil se encontraría en desventaja con respecto a aquéllos que sí lo son, por otra parte la variedad de técnicas que se han desarrollado al respecto, cuya clara finalidad es la de hacer partícipe al empleado en los resultados de productividad y en las ganancias que ésto supone, complican a la empresa la elección de alguna en particular, sin embargo cada organismo si así lo decide deberá elegir aquélla que vaya acorde con sus necesidades y deseos.

Dentro de los incentivos más usuales encontramos:

#### 3.1.1 PREMIOS POR ASISTENCIA

Cuya finalidad es abatir el ausentismo, sin embargo ciertos estudios han demostrado que a pesar de este pago, dicho ausentismo no se logra erradicar del todo debido a que está

(2) IDC, Publicación quincenal, no. 103  
México 1990.

relacionado directamente con aspectos educacionales. Cabe comentar que desde el punto de vista de integración salarial ésto no es un elemento que forme parte de dicha integración.

### 3.1.2 PREMIOS POR PUNTUALIDAD

Este tipo de incentivo alcanza un interés muy especial en el ambiente organizacional dado que puede ser un indicador para determinar el comportamiento diario de la empresa, ya que puede decirse que mientras más empleados lleguen a tiempo a sus labores, mayor aprovechamiento de la jornada laboral demuestran.

### 3.1.3. PREMIO POR PRODUCTIVIDAD

Tiene como objetivo otorgar un pago extraordinario al trabajador por contribuir directamente en la mejora de los índices de productividad de una empresa. Este tipo de incentivo requiere que la empresa posea sistemas periódicos de evaluación, de lo contrario sería muy difícil identificar un aumento o mejora en el desempeño de un empleado.

## 3.2 CALIFICACION DE MERITOS

Otro de los elementos importantes que se ha considerado tienen influencia directa sobre la productividad del empleado es la Calificación de Méritos por lo tanto a continuación se definirán algunos de los conceptos más completos:

" Es el reconocimiento al conjunto de conocimientos habilidades o actitudes que un trabajador demuestra poseer que pone en practica en el desarrollo de las actividades de su puesto de trabajo " (3)

" Forma para valuar la actuación individual del personal durante un lapso predeterminado, teniendo como puntos de referencia la naturaleza del puesto, los estándares y los objetivos" (4)

(3) Glosario de Términos Administrativos  
Presidencia de la República. Editado por CGEA. México 1982

(4) Técnicas Modernas de la Admón de Sueldos . Salarios y Prestaciones . IEE. México 1989.

" Es aquella entrevista que se realiza periodicamente entre el empleado y su jefe inmediato a fin de que el primero sea consciente de sus cualidades y defectos como trabajador " (5)

" La calificación de méritos realizada en una forma técnica constituye una valorización separada de cada una de las características o cualidades del trabajador, con lo que se elimina la apreciación conjunta y por lo mismo vaga e imprecisa que caracteriza la calificación empírica " (6)

De las definiciones anteriores pueden resumirse los siguientes aspectos de coincidencia:

1) Se valora el desempeño que un empleado tiene en el puesto que ocupa.

2) La calificación deberá incluir un periodo determinado.

3) Los elementos a considerar son: los conocimientos, las habilidades y cualidades que en términos del desarrollo del puesto el trabajador demuestra.

Por lo tanto el objetivo primordial de la citada calificación de méritos es identificar hasta que punto el desarrollo que ha tenido el empleado en su puesto es satisfactorio o no, lo anterior es algo que todas las empresas o instituciones debían realizar periodicamente, ya que del recurso humano que posean, depende el éxito o fracaso de la misma.

Para explicar la relación de la calificación de méritos con la productividad se debe entender que el primer concepto es el medio más justo y eficiente para realizar las promociones y ascensos del personal, lográndose de esta manera el desarrollo y desenvolvimiento del mismo, obteniendo así mayor cooperación y entrega hacia los objetivos institucionales, por lo anterior puede afirmarse que " Los beneficios que la implantación de esta técnica reporta a las empresas pueden traducirse en una mejor orientación de los jefes hacia la actuación y el desempeño de las labores de sus subordinados, así como un medio eficaz de perfeccionamiento en la actuación del trabajador, identificando si sus labores son deficientes o si se encuentran en un nivel normal "(7)

(5) Administración de Recursos Humanos

Arias Galicia Fernando. Editorial Trillas. México 1990.

(6) La Admón de Personal y su Aplicación Práctica en la Empresa Moderna.

Romero Betancourt Samuel. Editorial C.E.C.S.A. México 1978.

(7) Idem anterior

Por otra parte algunos de los autores consultados subrayan la importancia de que la aplicación de esta técnica deberá realizarse con la mayor objetividad posible, concientizando a los calificadores de la relevancia del suceso y solicitando además que alejen cualquier juicio personal y subjetivo.

Para lograr la objetividad de la que se habló en el párrafo anterior resulta conveniente que cada calificación sea revisada, aspecto que exigirá más cuidado al formularla; Los medios más usuales para revisarlas son:

a) Comparar la calificación del trabajador con la de otro que se encuentre dentro de una misma categoría.

b) Comparar los resultados de un periodo de calificación anterior con los que se califica en el presente.

### 3.3 PROMOCIONES Y ASCENSOS

#### PROMOCION

Es el ascenso de categoría jerárquica de un empleado dentro de una organización o reubicación de un trabajador en un puesto de mayor nivel. (8)

Esta promoción puede entenderse simplemente como el cambio de una persona a un puesto jerárquicamente más importante, pero debida a un desempeño sobresaliente durante un periodo determinado.

#### ASCENSO

Es la promoción del trabajador hacia mejores condiciones de trabajo (9)

Es la promoción del trabajador tomando en consideración los requerimientos objetivos de los puestos y las condiciones personales de quienes deben ocuparlos. (10)

(8) Glosario de Términos Administrativos . Presidencia de la República. CGEA. México 1982.

(9) Idem anterior

(10) La Admón de Personal y su Aplicación Práctica en la Empresa Moderna.

Romero Betancourt Samuel . Editorial CECSA .

Los conceptos que se desarrollan en este apartado están directamente relacionados con la calificación de méritos, ya que el personal que hubiera destacado por su eficiencia o por su gran habilidad en la ejecución de las funciones especificadas en su puesto, podría tener como consecuencia entre otras cosas una promoción o incentivo, propiciando con ello nuevas perspectivas de desarrollo, de esta manera se estimularía a todo el personal a trabajar en forma análoga, debido a que estaría comprobando que existen compensaciones y premios reales al esfuerzo.

En este sentido cabe comentar que la empresa o institución que pretenda fundamentar sus promociones o ascensos sobre situaciones objetivas, deberá implantar un sistema periódico de calificación de méritos, que le proporcione una información eficaz sobre la actuación de sus empleados durante un periodo determinado lo que le ayudará a identificar quienes se encuentran preparados a ocupar puestos de mayor responsabilidad o en su caso quienes tienen necesidad de recibir capacitación o adiestramiento.

### 3.4 MOTIVACION

Está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo (11)

Es propiciar el desarrollo de las actividades individuales y de grupo en una empresa, comprende aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo o para lograr de las personas la colaboración debida. (12)

### 3.5 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Es aquélllo que rodea al empleado durante la realización de sus actividades cotidianas, pero para conseguir un clima adecuado en las relaciones laborales hay que partir de una situación justa. Para ésto debe analizarse la influencia que una serie de factores, ambientales, de participación, integración a la empresa y salariales tienen en dicho empleado, ya que por ejemplo al no existir una adecuada estructura salarial y de estímulos dentro de la empresa se llega a presentar un gran descontento entre el personal, por lo tanto puede afirmarse que para que la empresa posea un adecuado ambiente organizacional deberá contar con sistemas justos y atractivos de sueldos, prestaciones e incentivos, además otorgar a los empleados un trato humano y digno, es decir debe integrar en armonía todos sus componentes.

(11) Administración de Recursos Humanos.  
Arias Galicia Fernando. Edit. Trillas México 1990.

(12) Guía de Términos Administrativos.  
Presidencia de la República. México 1988.

#### 4. MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD

Para iniciar este tema se hará referencia al artículo aparecido en la publicación mensual INFORMACION DINAMICA DE CONSULTA (IDC) , de mayo de 1990, que plantea todo un esquema general de lo que es la medición de la productividad, el cual explicamos a continuación:

##### 4.1. TENDENCIA A LA PRODUCTIVIDAD

##### 4.2. REGLAS CONVENIDAS

- 4.2.1 CARGA DE TRABAJO
- 4.2.2 ELEMENTOS ADICIONALES
- 4.2.3 TIEMPO NO TRABAJADO DISPONIBLE
- 4.2.4 EVALUACION DE LA EFICIENCIA
- 4.2.5 COMISION DE CRONOMETRACION
- 4.2.6 PERSONAL DE CONFIANZA

##### 4.1. TENDENCIA A LA PRODUCTIVIDAD

La tendencia hacia la productividad como sistema evaluatorio de remuneración salarial, se incorporará tarde o temprano a la legislación laboral, obligado ello por las circunstancias económicas y de apertura comercial que en el caso de México se han presentado.

##### 4.2. REGLAS CONVENIDAS

##### 4.2.1. CARGA DE TRABAJO

Se entiende por carga de trabajo a la suma total del tiempo que dentro de la jornada diaria emplea cada trabajador en la realización de sus actividades, así como las funciones que se derivan de la atención a las máquinas o unidades de trabajo, a su cuidado u otras actividades dentro del propio establecimiento.

Como se desprende de la definición anterior son dos los elementos de la carga de trabajo que se deben considerar, como primer factor de evaluación en la productividad del trabajador.

- \* Tiempo para realizar sus labores
  - \* Funciones encomendadas en relación al puesto
- la medición del factor anterior se cumpliría considerando los siguientes puntos:

- Acuerdo entre patrón y trabajadores para la asignación de funciones y frecuencia con que deben repetirse.

- Asignación de función a cada trabajador correspondiente a su categoría salarial, las cuales deben corresponder a una especialidad definida con claridad.

Para cumplir con el esquema anterior, es necesario definir los términos de especialidad definida, categoría de puesto y de algunos tipos de funciones.

**Categoría de Puesto.**- Es la estimación de las funciones necesarias para que dicho puesto exista.

**Especialidad definida.**- Conjunto de actividades o funciones necesarias en cada una de las fases de la operación a que se somete cada uno de los procesos de producción en los diversos puestos de trabajo.

**Funciones auxiliares técnicas.**- Se califican así las que requieren de conocimientos técnicos elementales.

**Funciones técnicas de especialidad.**- Las que requieren de conocimientos más específicos para desarrollarias actividades propias de un puesto en particular.

**Funciones auxiliares.**- Aquéllas que requieren conocimientos similares a los tenidos por un oficial, pero que son desempeñados por ayudantes eventuales y sólo cuando requieran de más de una persona para su ejecución.

**Funciones rutinarias elementales.** - Aquéllas que requieren de un conocimiento simple para llevarse a cabo.

Las funciones anteriores pueden limitarse o ampliarse de acuerdo a las actividades de cada empresa u organismo, pero sin dejar de considerar que tal clasificación es un elemento importante para la aplicación de un sistema de productividad.

Es evidente que bajo los conceptos señalados la empresa u organismo podrá determinar en forma objetiva la categoría de trabajo o puesto que desempeña cada uno de sus trabajadores y en relación a esta clasificación establecer los parámetros necesarios.

#### 4.2.2 ELEMENTOS ADICIONALES

Dentro de la medición de las cargas de trabajo existen aspectos que deberán tomarse en cuenta:

- Determinar las acciones.- Forma en que deben medirse las frecuencias sobre el elemento variable de una carga de trabajo, en este caso se plantea la posibilidad de realizarse a través de cálculos matemáticos que tendrán que ser métodos claros y entendibles para los trabajadores, de tal forma que los resultados se ajusten a lo que se observa en la práctica, para este mismo efecto existen otros elementos que deberán cuidarse durante el tiempo en el que se haga el estudio éstos son: la materia prima, las condiciones y ambiente de trabajo etc.

- Observación directa.- Procedimiento que permitirá ubicar con precisión las actividades necesarias para desempeñar una función. Como factor adicional en esta etapa se sugiere el establecimiento de vigilancia de cada labor por parte de los mismos trabajadores, formando esto parte de su tiempo útil, entendiendo éste como el 100% de la eficiencia del trabajador dentro de su jornada legal en la ejecución de las funciones asignadas.

Deberá suponerse que dichas labores de vigilancia tendrán que computarse como parte de la jornada del trabajador, además de que se recomienda utilizar un sistema de supervisión cruzado entre los trabajadores, con lo que se evitará la presencia de un supervisor que dependa directamente del jefe respectivo.

#### 4.2.3. TIEMPO NO TRABAJADO DISPONIBLE

Esto hace referencia al periodo sobrante en la jornada del trabajador que le permite realizar otras funciones similares a su especialidad y categoría.

Bajo este concepto se entiende que el trabajador está siempre a disposición del patrón durante el periodo disponible, a efecto de que cubra este periodo con otras funciones o frecuencias.

#### 4.2.4 EVALUACION DE LA EFICIENCIA

El concepto de eficiencia podría traducirse simplemente como la proporción de funciones y frecuencias ejecutadas con relación a lo que el jefe correspondiente señale para determinar las labores que deberán atenderse, en este sentido la eficiencia del trabajador será la que determine los parámetros a través de los cuales la empresa u organismo asignará de acuerdo a sus políticas de incentivos, los pagos que premien el buen desempeño de los trabajadores más sobresalientes.

#### 4.2.5 COMISION DE CRONOMETRACION

Para los efectos anteriores, empresa y sindicato (si es que lo hubiera), deberán convenir en la creación de una Comisión Mixta bipartita de cronometración, cuyas funciones principales deberán ser las siguientes:

1. Determinar funciones y tiempos de actividades no contempladas.
2. Resolver controversias en cuanto a determinación de tiempo y reglas generales.
3. Consignar a la Comisión de Vigilancia el cumplimiento del contrato ley o cualquier convenio violatorio de estas reglas.

## 5. EJEMPLO DE IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE PRODUCTIVIDAD

Todo sistema de productividad debe partir de un concepto de eficiencia , entendida como una acción que pretende el aprovechamiento óptimo de elementos como, cantidad, calidad, tiempo y lugar.

Debe entenderse como cantidad, al cumplimiento de la cuota de productos determinados previamente.

El concepto de calidad se refiere a la elaboración de un producto de excelencia.

Como tiempo debe ubicarse, al compromiso de terminación de un producto dentro de un lapso específico en el proceso de fabricación.

Por lugar debe entenderse al área determinada para la realización de la función anterior.

La suma de los elementos señalados cumpliendo con el compromiso de costos que no necesariamente deberá entenderse como el abatimiento de los mismos, nos dará la eficacia, que complementariamente conduce al objetivo final DE PRODUCTIVIDAD.

### 5.1 PROCESO DE IMPLANTACION

#### 5.1.1 DIAGNOSTICO

En esta etapa con la que se inicia el proceso , la función es determinar el estado actual de la empresa, ello mediante el análisis del punto de equilibrio sobre los índices de productividad, tales como: actividad productora, mano de obra, medios de producción, comercialización y relaciones financieras de uso común.

La determinación o diagnóstico permitirán definir también ,el desequilibrio operativo entre uno o más de sus componentes ,el nivel de deterioro de la eficiencia y la eficacia , partiendo del análisis de elementos como: mercado, calidad, ambiente etc., y los índices de productividad que son resultado del uso correcto y oportuno de los recursos al alcance de la empresa.

Dentro de este concepto deberán definirse dos tipos de factores:

### 5.1.1.1 Factores Técnicos

Medición del trabajo  
Efectuar observaciones  
Control total de calidad  
Cálculo de fluctuaciones

### 5.1.1.2 Factores de tipo laboral

- Si se trata de una producción por temporada, establecer las bases bajo las cuales se efectuará la contratación especial de personal.

- Si se trata de organizar el trabajo por grupos no solamente habrá que establecer las nuevas políticas y procedimientos para el pago de salarios e incentivos, sino que habrá que especificar con todo cuidado un sistema de evaluación permanente que mida la contribución del grupo a los objetivos de la organización, para que al relacionar las tasas de producción real con los salarios, se pague más al que más contribuya.

- Investigar cuando se hubiera implantado un nuevo método de trabajo si afecta a otros puestos similares dentro de la empresa, a efecto de prever posibles conflictos que pudieran afectar la buena marcha de la producción

- Investigar si el método perfeccionado produce un cambio en las condiciones de seguridad e higiene en el proceso de trabajo, con el objeto de tomar las medidas pertinentes antes de su implantación.

- Llevar a cabo las acciones necesarias para que se pague al trabajador puntualmente el salario acordado con motivo de la introducción del nuevo método.

- Intervenir en el diseño y organización de cualquier campaña que intente implantar la empresa para optimizar la productividad, del tipo de las llamadas de "cero defectos", "reducción de costos", etc., con el fin de asegurar una adecuada persuasión de los trabajadores y del sindicato.

### 5.1.2 IMPLANTACION DE UN SISTEMA

Con la implantación de un sistema de productividad se busca la optimización de la mano de obra, estableciendo y proponiendo la ejecución de prácticas que satisfagan las normas de rendimiento o estándares previamente establecidos, dicho sistema debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Descripción de puestos.- La función de cada empleado a realizar en cada uno de los puestos debe ser perfectamente determinada en atención a la labor a desempeñar.

- Gráfica descriptiva del proceso.- Todo resultado de un proceso debe registrarse en forma cualitativa y cuantitativa expresada en forma gráfica.

- Laboratorio de métodos.- El diseño de los métodos a seguir la instrumentación de un proceso en materia productiva debe realizarse en forma experimental y avalarse con pruebas de laboratorio.

Las fases que componen esta implantación son las siguientes:

#### 5.1.2.1 Concientización

Se hace necesario el tomar conciencia de la necesidad de la implantación del sistema de productividad, lo cual abarca los niveles gerenciales, mandos medios, y nivel operativo.

#### 5.1.2.2 Dirección

El sistema mencionado debe estar perfectamente definido y orientado con base en los parámetros determinados en la etapa de diagnóstico.

#### 5.1.2.3 Selección, orientación y capacitación

Es de suma importancia seleccionar, orientar y capacitar adecuadamente a los elementos designados para ocupar un puesto operativo y/o de mando.

#### 5.1.2.4 Ejecución

Una vez implementados los elementos anteriores se procede a la etapa ejecutiva de este sistema de productividad.

### 5.1.3. EVALUACION

La implantación de un sistema de evaluación resulta necesario para ejercer un control estratégico sobre las actividades de la empresa.

El modelo más utilizado para efectuar esta etapa es la auditoría operacional que para efectos de asegurar si la marcha del organismo es la más adecuada., esta revisión puede ejercerse en las siguientes formas:

Periódica.- Será anual, trimestral, mensual, o semanal, con el objeto de tener información sobre el desarrollo de todo el sistema.

Total.- La evaluación debe cubrir todas las operaciones.

Sistemática.- Incluirá medidas de diagnóstico que cubrirán el medio ambiente de la organización y de todos los elementos que conforman el sistema.

Independiente.- Llevada a cabo a través de algún despacho externo experimentado, con el propósito de lograr la objetividad necesaria.

Por otra parte todos deberán evaluar el desarrollo de sus actividades, con el objeto de medir las metas fijadas para el sistema en su conjunto.

Finalmente debe señalarse que para lograr el éxito en la implantación de un sistema de productividad deberá inculcarse la idea de la enorme conveniencia de instrumentar nuevos métodos de trabajo, que redunden no sólo en la ejecución de las tareas sino en el desarrollo y mejoramiento integral de la empresa y del propio individuo.

**V. EL TRABAJADOR COMO ELEMENTO  
INDISPENSABLE EN LA EMPRESA**

## Y. EL TRABAJADOR COMO ELEMENTO INDISPENSABLE EN LA EMPRESA

### 1. GENERALIDADES

Dentro de este capítulo se hablará a cerca de las diferentes teorías administrativas que se relacionan con la inclusión del elemento humano como parte primordial del funcionamiento de la empresa, éstas se presentarán a manera de cronología histórica a efecto de tener una ubicación en el tiempo de cómo fueron apareciendo, iniciando con comentarios muy generales sobre aquellas escuelas que antecedieron a las que nos ocupan:

### 2. DIVERSAS TEORIAS

#### 2.1 ORGANIZACIONES MILITARES

Las principales tendencias administrativas actuales están basadas en las organizaciones militares entre cuyos principios más importantes encontramos el Estado Mayor, el cual debe atribuirse a los ejércitos prusianos del siglo XIX, este grupo organizado bajo la autoridad del Jefe de Estado proporcionaba asesoría especializada e información, situación que en la actualidad es una de las características plenamente identificables de las empresas modernas.

#### 2.2 LOS CAMERALISTAS

Grupos de intelectuales y administradores públicos de Alemania y Austria que creían en la universalidad de las técnicas de la administración, poniendo énfasis en la especialización de la función y en la simplificación de los procedimientos administrativos.

#### 2.3. ESCUELA CLASICA

Ubicada a finales del siglo pasado está integrada entre otros autores por Frederick Taylor, Henry Fayol, y Max Weber.

La escuela clásica del pensamiento administrativo vista como un todo ha dado a la teoría de la administración importantes contribuciones, pues muchos de sus planteamientos no solamente tienen una vigencia indiscutible en nuestros días, sino que constituyen el punto de partida para la gran mayoría de las escuelas modernas, basta con recordar las contribuciones de Taylor en materia de procedimientos, análisis y medición del trabajo; las de los esposos Gilbreth en cuanto a tiempos y movimientos; los principios universales y el criterio de proceso administrativo de Fayol; o el concepto formal de la organización de Weber, así como el punto de vista de la corriente Europea, por mencionar sólo algunos de los rasgos distintivos de cada uno de los representantes de esta etapa, que conforman sólidas aportaciones a la estructura de la Ciencia de la Administración. (1)

### 2.3.1 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE F. TAYLOR

El gran auge que la industria fabril tuvo, además de la instalación de nueva maquinaria, trajo a aquella sociedad la necesidad de encontrar la mejor manera de dirigir y encausar esos momentos, es entonces que sobresale Frederick Taylor quien plantea una teoría administrativa basada en la productividad y en la eficiencia de los trabajadores a través del estudio minucioso de tiempos y movimientos.

En el desarrollo de su teoría Taylor marcó una tendencia hacia el especial cuidado de aspectos como: la supervisión, el aumento de responsabilidad por la planificación y la adecuada ejecución del conocimiento técnico sobre el manejo de maquinaria y equipo. Por lo tanto las conclusiones a las que llegó el autor fueron que las empresas tendrían que modificar las siguientes circunstancias:

1. Reemplazo de los métodos empíricos por la determinación científica de cada elemento del trabajo de un hombre. (2)
2. Selección y entrenamiento científico de los trabajadores.
3. Cooperación de la administración y de los trabajadores para cumplir su labor de acuerdo a métodos científicos.

(1) Metodología y Admón.

Carrillo Castro Alejandro . Editorial LIMUSA . Mexico 1982

(2) Curso de Administración Moderna

Koontz y O'donell . Editorial Mc Graw Hill México 1970.

4. División más equitativa de la responsabilidad entre ejecutivos y trabajadores asumiendo los primeros, la planificación y organización del trabajo.

Lo anterior constituye la base principal de la teoría de Frederick Taylor. sobre esto Alejandro Carrillo comenta:

El criterio fundamental de esta corriente determina que mayor producción al menor costo mediante una creciente racionalidad en la operación de la empresa constituiría el aumento directo de la productividad, además señala el autor que las principales causas de ineficiencia se encuentran en su concepto de "Organización Funcional" , basada en la división del trabajo la cual fué llevada a su máxima expresión y donde las tareas de los puestos jerárquicamente inferiores debían basarse en un mínimo de acciones, además recalcó la necesidad de separar el trabajo físico del mental con lo que limitó al empleado a la ejecución única de tareas manuales y rutinarias reduciendo así las posibilidades de aportación intelectual, finalmente consideró como único incentivo para los trabajadores el aspecto económico.

Sobre los trabajos de Taylor otro autor concluye " En la obra de Taylor es de llamar la atención el pobre concepto que tenía del hombre ; para él los trabajadores no eran sino engranes de la maquinaria y no les atribuía más interés que los propios de un ser irracional, o sea el buscar la satisfacción única y exclusivamente de las necesidades primarias " (3)

Otra de las limitaciones que en el libro de Koont'z y O'donnell se marcan, es el hecho de haber presentado esta teoría a nivel de talleres unicamente, lo que significó una visión muy parcial, sin embargo sus teorías despertaron gran auge por esos tiempos. Por otra parte Henry Fayol que sin conocer propiamente la obra de Taylor la complementó acertadamente.

#### 2.3.2 TEORIA DE HENRY FAYOL

Basó su teoría en la división de la empresa de acuerdo a sus principios y funciones por lo que consideró seis grupos:

(3) Orígenes y Perspectivas de la Administración  
Ríos Szalay Adalberto. Editorial Trillas . México 1980.

1. Técnico (Producción )
2. Comercial (compra venta e intercambio)
3. Financiero (búsqueda del capital y óptimo uso de éste)
4. De Seguridad (protección de las personas y de la propiedad)
5. Contable (Incluyendo estadísticas)
6. Administrativo ( planificación , organización, mando, coordinación y control )

Además determinó que los ejecutivos o directivos debían poseer cualidades específicas para llevar eficientemente el rumbo de la empresa, por lo que planteó los requerimientos administrativos y de entrenamiento a dichos directivos: físicas , mentales , morales, educacionales,técnicas y experiencias.

Finalmente lo que culminó el planteamiento de Henry Fayol fue la definición de 14 principios de administración a través de los cuales cualquier empresa podría lograr mejoras generales en su funcionamiento, pero con la característica de ser flexibles, no absolutos y con la posibilidad de ser usados a pesar de cambios o situaciones especiales.

### 2.3.2.1 Principios de Administración

1. División del trabajo .- Implica la especialización de las funciones a través de lo cual pueda producirse más y mejor.

2. Autoridad y Responsabilidad.- La primera relacionada con el derecho a dar órdenes y exigir que se cumplan y la segunda constituye el deber irrenunciable de cumplir con la acción encomendada.

3. Disciplina.- Relacionada con el respeto a la reglas y normas establecidas por el organismo para que sean cumplidas por el personal.

4. Unidad de Mando .- Un subordinado debe recibir órdenes de un sólo jefe.

5. Unidad de Dirección .- Las actividades con el mismo objetivo deben asignarse a un solo jefe.

6. Subordinación del interés particular al interés general.  
Los intereses personales no deben prevalecer sobre los de la institución.

7. Remuneración del personal.-El pago al personal debe ser justo y equilibrado.

8. Centralización .- Consiste en concentrar los elementos en un solo punto, desde donde se maneje todo el sistema.

9. Jerarquía.- Línea de autoridad que va de los niveles superiores hasta los inferiores.

10. Orden.- "Un lugar en cada cosa y cada cosa en su lugar"

11. Equidad.- Trato justo a cada empleado de la institución.

12. Estabilidad del personal.- Tratar de mantener al trabajador el tiempo necesario para que logre un grado de eficiencia en la realización de sus labores.

13. Iniciativa.- Dar libertad al personal para proponer y ejecutar acciones.

14. Espíritu de grupo.- Propiciar armonía y trabajo de grupo.

#### 2.4 ESCUELA NEOCLASICA

Las teorías anteriores son claro ejemplo de los planteamientos de la Administración Clásica donde básicamente se resaltaron aspectos como: aumento en la productividad y la eficiencia del empleado, ésto a través de la extremada división del trabajo y de la especialización ; sin embargo se pasaron por alto asuntos relacionados con la conducta humana dentro de la empresa . En términos generales dichas teorías contribuyeron grandemente a enriquecer la administración de su época, pero el tiempo y las mismas necesidades históricas provocaron que en un corto periodo y como resultado de considerar al individuo como una pieza del proceso productivo, se iniciaran los estudios e investigaciones sobre tópicos menos técnicos y más humanos con lo que se da origen a la Escuela Neoclásica que involucra a las Escuelas de las Relaciones Humanas y del Comportamiento Humano.

#### 2.4.1 ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS

El propósito fundamental de esta escuela es el de saber cuales son la causas que provocaron el aislamiento del trabajador, el tipo de necesidades sociales, culturales y espirituales que posee y la forma en que podría conciliar sus aspiraciones de independencia, desarrollo y realización personal con la rigidez que la estructura organizacional le imponía

Dado que las teorías clásicas siempre buscaron el logro eficiente de los resultados a costa del trabajo en muchas ocasiones inhumano del empleado, lo que se pretendía en esta época era brindar no sólo resultados palpables para el patrón, sino llevarlos a cabo a través de un recurso humano revalorado y teniendo siempre en cuenta sus aspectos sensibles.

##### 2.4.1.1. Mary Parcker Follet

Como precursora de esta corriente debe citarse a Mary Parcker Follet (1868-1933) , quien critica severamente a Taylor por inclinarse únicamente por el ángulo de la productividad; La importancia de sus investigaciones radicó en la aplicación del método científico sobre aspectos psicológicos del ser humano , involucrandose especialmente en criterios , de coordinación, poder y autoridad, sobre lo que concluyó que para cada tiempo, lugar y circunstancia la aplicación de los conceptos anteriores sería distinta.

##### 2.4.1.2 Elton Mayo

Para 1924 la empresa estadounidense Western Electric Co. presentaba graves problemas de productividad, descontento de sus trabajadores e incluso hostilidad entre ellos, a pesar de que prevalecían sueldos y prestaciones por arriba del mercado, por lo que se solicitó la intervención del " Consejo Nacional de Investigaciones de la Unión Americana", en respuesta esta institución enfocó sus estudios hacia factores físicos y ambientales, (se hicieron variar elementos como luz, ruido, humedad, etc., con lo que se esperaba una mejora en las condiciones prevalecientes) pero estos experimentos no llevaron a una

conclusión positiva , por lo que para 1927 se involucra formalmente al psicólogo australiano Elton Mayo para que se pusiera al frente y continuara con los estudios ya iniciados.

#### 2.4.1.2.1. Condiciones del nuevo experimento

Se llevó a cabo el experimento modificando las mismas variables, pero la diferencia consistió en :

- Se les informó a los trabajadores que iban a participar en un estudio sobre el desempeño que presentaban en sus lugares de trabajo bajo condiciones ambientales específicas.

- A los trabajadores se les ubicó en lugares especiales desde donde se les pudo observar.

- Se tomó muy en cuenta su salud física y se realizaron pequeñas investigaciones personales sobre cada trabajador.

- Se les modificó la jornada de trabajo y los horarios en los que se desempeñarían, finalmente se les proporcionó alimentación dentro de la empresa.

Después de un tiempo el resultado fué un aumento considerable de la productividad. Lo que se concluyó de este experimento es que el simple hecho de involucrar al trabajador, de hacerlo participe , lo llevó a aumentar su buen desempeño.

A lo largo de un periodo de diferentes experimentos y hallazgos Elton Mayo puso de manifiesto criterios como motivación, comunicación y liderazgo informal entre otros, que hasta el momento habían pasado desapercibidos y que él comprobó que eran variables muy importantes para el aumento de la productividad.

**Motivación.-** Sobre este elemento descubrió que el hecho de que el empleado se sienta involucrado e identificado con los objetivos de la empresa, daría como resultado un mejor desempeño en sus tareas..

**Comunicación.-** Identificó la importancia de la comunicación informal , es decir aquella que no fluye linealmente y que sin embargo es de gran trascendencia en el funcionamiento del organismo.

Liderazgo informal.- Relacionado con la formación de grupos informales donde sobresale aquel individuo que por sus características naturales de dirección puede encausar las voluntades de aquellos individuos afines, que no necesariamente se reúnen de acuerdo a lo que marca la estructura orgánica formal.

#### 2.4.1.2.2 Conclusiones

Según Carrillo Castro en su obra de Metodología y Admón. las conclusiones de Elton Mayo se basan en :

1. Un adecuado manejo de las relaciones humanas como criterio fundamental para resolver los problemas que se presentan en las organizaciones.

2. La necesidad de conocer al ser humano, sus actitudes y aspiraciones en torno a la organización de la que forma parte activa.

3. El análisis de los desajustes e incongruencias que surgen en la operación se deben planear principalmente a través de las relaciones interpersonales y los vínculos que surgen entre los individuos que constituyen una empresa.

4. El estudio, determinación y compatibilidad de los factores formales e informales del organismo como elemento sustancial en toda investigación de tipo administrativo.

5. Los criterios de motivación en el trabajo, no solo establecidos por medio de incentivos de carácter material, sino complementados con estímulos de tipo psicológico y social que en muchos casos tienen mayor importancia que los económicos.

6. La administración de los grupos informales y el tratamiento que se les debe dar, tomando en cuenta el papel relevante que desempeña en toda estructura administrativa.

7. El reconocimiento del líder informal, el papel que desempeña, sus características y el grado de control que asume sobre el grupo, a fin de procurar los elementos para canalizar su actuación en concordancia con los objetivos institucionales.

8. Un nuevo enfoque para el ejercicio de la autoridad que no debe ser coercitiva sino basarse en la confianza y la comprensión entre los elementos participantes.

9. Una noción de control de actividades en la que está implícito el reconocimiento de la facultades y responsabilidades que cada individuo tiene asignadas, con lo cual el papel del supervisor se transforma en el de un coordinador del grupo a su cargo.

10. La toma de decisiones concebida como un proceso que se diluye en los distintos elementos de la estructura formal, para darle fluidez y lograr un mayor sentido de pertenencia e identificación del personal con la organización.

En resumen el análisis de esta escuela se basa en las características humanas, no obstante enmarcadas en la colectividad, en la respuesta que los grupos de trabajo tienen en relación a diferentes elementos, motivación, comunicación informal, etc., los descubrimientos planteados por Elton Mayo trajeron un enorme avance y dieron otro sentido al que la administración clásica de Taylor y Fayol (principalmente) habían manejado.

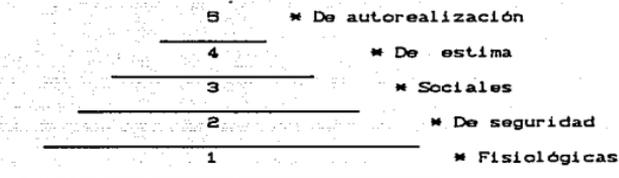
#### 2.4.2. ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

Dada la incansable lucha por mejorar los sistemas y técnicas administrativas, otros autores efectuaron nuevas investigaciones que específicamente se encaminaban al análisis del individuo en sí, esta corriente se conoció como la del Comportamiento Humano o del Sistema Social, entre algunos de sus principales exponentes encontramos a Abraham Maslow, con su teoría de la Motivación (pirámide de necesidades) y a Douglas MacGregor con sus teorías de dirección X y Y, donde define específicamente el tipo de trabajador y supervisor que debe tener cada individuo de acuerdo a sus características.

##### **2.4.2.1 Abraham Maslow**

Basa sus estudios en las teorías de Elton Mayo, hacia 1943 dirige sus investigaciones hacia la motivación humana, considerando a ésta como la mejor forma de estimular al individuo para que lleve a cabo algo, por otra parte a lo largo de sus estudios concluye que el ser humano actuará dependiendo de sus necesidades, por lo que en 1954 postula, que el hombre posee la siguiente escala de necesidades:

## PIRAMÍDE DE NECESIDADES



1. Fisiológicas.- Son aquéllas consideradas indispensables para la sobrevivencia de cualquier ser humano: comer, respirar, dormir, etc.

2. De seguridad.- Relacionadas con la preocupación del hombre por estar en la medida de lo posible, protegido de contingencias futuras, es decir estar provisto él y sus seres queridos de lo elemental de tal manera que pueda enfretar imprevistos cualquiera que éstos sean.

3. Sociales. El ser humano requiere de afecto, tanto de darlo como de recibirlo, por lo tanto busca ser aceptado y vivir perfectamente adaptado dentro de una comunidad que lo quiera.

4. De estima .- Relacionado con el valor personal que cada quien se da (amor propio) y la búsqueda de destacar y contar con cierto prestigio entre los integrantes de un grupo.

5. De autorealización .- El ser humano por convivir en sociedad requiere trascender a través de sus conocimientos y de sus ideas dejando huella de su paso en este mundo.

Esta teoría da a las necesidades una jerarquía debido a que considera que en la medida en que una necesidad se encuentre satisfecha, el individuo se verá invadido por el siguiente nivel de necesidades, y así hasta que logra llegar a la cima de la pirámide. Sin embargo Blanchard y Hersey en su libro La Administración y el Comportamiento Humano señalan que " la jerarquía no sigue necesariamente el modelo descrito por Maslow, su intención no fue decir que esta jerarquía se aplicaba universalmente, creía que éste era un modelo típico que funcionaba la mayor parte del tiempo"

Al respecto vale la pena hacer la siguiente reflexión en realidad la mayoría de las personas en la actualidad logran satisfacer cada jerarquía de necesidades de una manera parcial no obstante algunas de ellas logran recorrer buena parte de la pirámide de necesidades.

#### 2.4.2.2 Douglas MacGregor (Teoría X y Y)

Las investigaciones realizadas por MacGregor giran entorno a la concepción de su estructura de jefe-subordinado, a su relación en la toma de decisiones y al control externo del trabajo, sus fundamentos se basan en supuestos relacionados con la naturaleza y la motivación humana.

La Teoría X supone que la mayoría de las personas prefieren ser dirigidas, no se interesan en asumir responsabilidades y desean seguridad antes que nada. Esta filosofía va acompañada por la creencia de que las personas son motivadas por el dinero, las prestaciones y la amenaza de castigo.

Supuestos sobre la naturaleza del hombre en los que se funda la Teoría X :

1. El trabajo es inherentemente desagradable para la mayoría de la gente .

2. La mayoría de las personas no son ambiciosas, desean poca responsabilidad y prefieren ser dirigidas

3. La mayoría de las personas tienen poca capacidad de creatividad en la solución de problemas de la organización.

4. La motivación ocurre solo en los niveles fisiológico y de seguridad.

Los administradores que aceptan los supuestos de la Teoría X tratan de controlar y supervisar estrechamente a sus empleados, creen que el exagerado control externo es lo apropiado para tratar a personas con las características que se enunciaron anteriormente.

Después de exponer la Teoría X MacGregor se cuestionó sobre la total efectividad de dichos planteamientos, concluyendo que lo que se requería era un análisis más profundo sobre la naturaleza humana ya que era impreciso pensar que la mayoría de los

individuos se conformaban con la satisfacción de sólo dos niveles de necesidades ,las fisiológicas y las de seguridad, por lo tanto desarrolló una teoría sustituta del comportamiento humano llamada Teoría Y, la que considera que las personas que no son por naturaleza indignas de confianza y perezosas podrán seguir una dirección propia y ser creativas en el trabajo si se les motiva adecuadamente.

Supuestos sobre la naturaleza del hombre en los que se basa la Teoría Y :

1. Trabajar es tan natural como jugar, si las condiciones son favorables.

2. El auto-control es a menudo indispensable para lograr las metas de la empresa.

3. La capacidad de creatividad en la solución de los problemas de la empresa está ampliamente distribuída entre la población.

4. La motivación ocurre en los niveles de afiliación, estima y autorealización , así como en los dos niveles primarios.

5. Las personas pueden dirigirse a sí mismas y ser creativas en el trabajo si se les motiva convenientemente.

Los administradores que aceptan la imágen de la naturaleza humana de la Teoría Y , no controlan ni supervisan estrechamente el ambiente de trabajo, en vez de ésto tratan de ayudar a sus empleados a efecto de que logren cada día mayor autocontrol, de esta forma este tipo de trabajadores logra la satisfacción de un mayor nivel de necesidades.

Lo anterior puede explicar los graves problemas de ausentismo y rotación de personal que enfrentan algunas empresas, debido a que si el empleado no encuentra como satisfacer buena parte de sus necesidades tratará de ubicarse en un lugar donde sí lo logre, por lo tanto es recomendable que las empresas que deseen buenos márgenes de rendimiento originados por un personal estable, cuiden la forma en que tratan a su Recurso Humano.

**V. DETERMINACION DE LOS REQUISITOS  
Y NECESIDADES DE UN PUESTO**

## VI. DETERMINACION DE LOS REQUISITOS Y NECESIDADES DE UN PUESTO

### 1. GENERALIDADES

A efecto de que al iniciar el planteamiento de este capítulo se tenga perfectamente contemplada la relación que tendrán los temas desarrollados anteriormente con esta fase en la que se pretende enmarcar por completo el planteamiento considerado inicialmente, en el que se menciona que la adecuada retribución del empleado constituye un elemento importante en la manifestación de la productividad, a continuación se expondrán algunas ideas que harán más comprensible este hecho.

Debe recordarse que el Recurso Humano de cualquier empresa constituye en gran medida el motor que le da vida a la misma, es el promotor de sus utilidades, el constructor de su imagen y prestigio, etc., por lo tanto es indispensable que los patrones al igual que se preocupan por vigilar y mantener en buen estado su maquinaria, equipo y herramientas de trabajo, se interesen por mantener o mejorar el aprovechamiento de su personal, por lo que bajo esta circunstancia se consideró pertinente titular un capítulo como " La Productividad del trabajador", en donde se describieron los elementos que para el caso de esta investigación se consideraron más relevantes y que por tanto integraban y promovían la productividad del trabajador.

Por otra parte dentro de la revisión histórica que se hizo a las diferentes teorías administrativas en las que se fundamenta la Admón. actual, se centro la atención principalmente en aquellas teorías que entre otras cosas concluyeron que el trabajador al ser considerado parte integral de la empresa mejoraba su desempeño, es decir descubrieron a través de sus experimentos, que el sentimiento de pertenencia al organismo o empresa en muchas ocasiones era más importante para ellos que el propio incentivo económico, además se consideró a otras que se enfocaron al estudio del individuo como ser humano, al estudio de sus necesidades y a la relación que dichas necesidades guardan con su desempeño en la empresa.

Una vez que se visualizaron los aspectos anteriores y que se identificó la relevancia que el empleado tiene para la empresa y la conveniencia que su adecuado desarrollo traería para el organismo, en los próximos capítulos se expondrán los temas que precisamente permitirán reconocer la forma en que puede considerarse más equitivamente al trabajador y específicamente en lo relacionado a su retribución salarial.

## 2. CONCEPTOS DE DESCRIPCION DE PUESTOS

### 2.1. CARACTERISTICAS Y ELEMENTOS

Forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto ; ésta se puede presentar en forma genérica o analítica :

Descripción Genérica .- Consiste en una breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

Descripción Analítica.- Es una descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto;su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia , frecuencia, cronología , etc. (1)

Por otra parte el Instituto de Especialización para Ejecutivos A.C. considera la misma clasificación para la descripción de puestos y la explica de la siguiente forma:

Descripción Genérica.- Es un resumen del conjunto de actividades del puesto , pero que da una idea total del mismo y de sus objetivos.

Descripción Específica.- Consiste en detallar cuidadosamente todas las actividades del puesto. Hay que tener orden cronológico, lógico, etc., además se recomienda utilizar numeración ordinal para separar las actividades y diferenciarlas en periódicas y eventuales.

---

(1) Administración de Recursos Humanos  
Arias Galicia Fernando.  
Editorial Trillas. México 1990.

El siguiente concepto es manejado en el Manual para Descripción, Análisis y Evaluación de puestos. (2)

Consiste en registrar en forma sencilla y sintética lo que se hace en el puesto, sin tomar en cuenta nomenclatura o ubicación jerárquica.

Con la descripción no se pretende saber lo que se debería hacer en un puesto sino lo que efectivamente se está haciendo al desempeñarlo.

El problema básico que presenta el estudio de un puesto es el de relacionar las características y requerimientos del mismo con las cualidades y defectos de la persona que lo desempeña.

Finalmente Samuel Romero Betancourt en su libro La Administración de Personal y su Aplicación Práctica en la Empresa Moderna, define este concepto desde un punto de vista más sencillo, y dice que "es la forma en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador y que pueden clasificarse de dos maneras":

Descripción Genérica.- Consiste en la explicación del conjunto de todas las actividades del puesto considerado como un todo.

Descripción Específica.- Consiste en una explicación detallada de las operaciones que realiza el empleado o trabajador en el puesto que está siendo analizado. Conviene exponer cada una de estas operaciones en párrafos separados y clasificarlos con numeración ordinal.

De acuerdo a los conceptos y clasificaciones anteriores, puede concluirse que el propósito de la descripción de un puesto consiste en definir y registrar por escrito las áreas de responsabilidad, los alcances y limitaciones de esas responsabilidades, y el marco de referencia dentro del cual se debe llevar a cabo la actividad, pero debe recalcar que el llevar a efecto descripciones de puesto exige habilidad tanto para realizar un análisis profundo de la información como para efectuar una síntesis de la misma.

(2) Manual para Descripción, Análisis y Evaluación de puestos. Secretaría de Educación Pública. México. 1980.

## 2.2 METODOLOGIA

Como ya se identificó dentro de los diferentes conceptos que se anotaron para la descripción de puestos esta constituye la fase en la que se acentarán por escrito las funciones y actividades que cada puesto desarrolla y de esta manera ser un complemento del análisis de puestos .

El desarrollo de esta fase es recomendable que se realice a través de una metodología , que estará determinada por las propias características de la empresa donde se lleve a cabo y por el rumbo que le de el especialista que esté a cargo; sin embargo las siguientes etapas pueden ser comunes para cualquier proyecto:

### 1. Fijación de objetivos

2. Revisión preliminar de la estructura orgánica de la institución a efecto de identificar los puestos existentes.

3. Recopilación de la información relacionada con cada puesto lo que puede hacerse de las siguientes formas:

- Observación Directa.- Consiste en mirar desde el propio lugar de trabajo la forma en que se desarrollan las operaciones, la ventaja es que se tiene una percepción más cercana de los hechos, no obstante la descripción puede estar cargada de subjetividad por depender el contenido de la información, únicamente de la persona que observa.

- Cuestionarios.- Los cuales pueden ser llenados por el trabajador o por cada jefe en presencia del empleado ,la ventaja de éstos es que la información se estandariza,sobre todo cuando se trata de muchos empleados, pero no se recomienda cuando el personal cuenta con escasa preparación .  
Estos pueden ser de respuestas abiertas o de elección forzosa.

- Entrevistas .- Consisten en realizar preguntas cara a cara al trabajador, en donde las respuestas pueden corroborarse con el superior jerárquico de cada uno de ellos, esto resulta tardado y poco práctico en el caso de

que exista un gran número de personas dentro de la empresa.

Estas entrevistas pueden ser libres, dirigidas (se elige un tema en torno al cual gira la entrevista) o estandarizadas (basadas en un cuestionario que servirá de pauta para llevarla a cabo).

- Por métodos combinados .-. Donde se emplearán combinaciones de todo lo anteriormente descrito, pero su aplicación dependerá de la circunstancia que tenga que enfrentarse.

Existen ciertas recomendaciones aplicables en cualquier Descripción de Puestos realizada a alguna empresa o institución.

a) Buscar lo esencial de cada función, procurando evitar pasos innecesarios.

b) Lograr una efectiva comunicación a través de un lenguaje común, sencillo y sin tecnicismos.

c) Obtener información precisa y en su caso plenamente cuantificable.

d) En el caso de información por entrevista, debe evitarse usar palabras y tonos de voz que sugieran un tipo de respuesta en particular.

e) La construcción de las preguntas deberá estar al mismo nivel de las personas que han de contestarlas.

### 3. CONCEPTOS DE ANALISIS DE PUESTOS

#### 3.1. GENERALIDADES

El Análisis y la Descripción de Puestos constituyen los medios más eficientes que una empresa puede emplear para allegarse y mantener al recurso humano más apropiado y cumplir con sus objetivos, ya que al tener perfectamente identificadas las funciones que cada empleado debe realizar, se podrá contratar al personal con las mejores características, además de lo anterior existen otros beneficios que esta técnica trae a cualquier organismo.

A) Son elementos de información en que se debe apoyar el diseño de un sistema de valuación del desempeño.

B) Consolidan y proporcionan la información más importante para valorar los puestos.

C) Dada la naturaleza de la información ayudan a identificar la interrelación que existe entre los objetivos de distintos puestos del organismo, lo que sirve para fijar objetivos de apoyo a otras áreas.

D) Sirven de herramienta de negociación entre Jefe y subordinado, sobre lo que ha de hacerse en el puesto y la forma de hacerlo.

E) Utilizados como base para el establecimiento de programas de ascensos, traslados, incentivos etc.

F) Al analizar comparativamente varias descripciones de puestos relacionadas, se pueden identificar duplicidad de responsabilidades o responsabilidades no asignadas y consecuentemente hacer ajustes al diseño de la estructura organizacional.

### 3.2 CARACTERISTICAS Y ELEMENTOS

Es la técnica utilizada para el estudio pormenorizado de los diferentes elementos que forman los puestos, es decir a través de ella se identifica el contenido del puesto, obtenido por medio de la descripción de puestos y los requisitos (divididos en cuatro factores: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo) que contiene. (3)

El Análisis de Puestos es lo que continúa inmediatamente a una descripción de puestos ya que ésta va a encargarse de recopilar por medio de diferentes canales, la información suficiente para conocer detalladamente qué es lo que se realiza en un puesto y los requisitos que lo conforman, por lo tanto puede decirse que el análisis es la etapa que culmina todo el proceso de identificación de un puesto dentro de una empresa.

Sobre este concepto en el "Manual sobre Descripción de Puestos" que emitió BANAMEX en 1988 se explica:

Hacer análisis de un puesto es hacer análisis de la organización, es analizar cada célula que la compone (puesto); es encontrar su contenido en cuanto a las funciones, subfunciones y relaciones con otros puestos, acciones y resultados finales que se esperan del puesto, así como también de las circunstancias en que se dan esas funciones, subfunciones etc., Incluye una alusión al grado de dificultad que presentan los problemas tanto técnicos como de relación humana, que han de resolverse para lograr los resultados e incluye también al análisis de las áreas de conocimientos y experiencia que hay que tener para poder resolver esos problemas.

Finalmente Arias Galicia (4) nos define al análisis de puestos como el método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos, conocimientos, habilidades, experiencias etc, que debe satisfacer la persona que va ha desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.

(3) Técnicas Modernas de la Admón. de Sueldos, Salarios y Prestaciones. I.E.E. México 1989.

(4) Administración de Recursos Humanos  
Arias Galicia Fernando Edit. Trillas. México 1990.

### 3.3. METODOLOGIA

No existe una metodología definida que deba seguirse para desarrollar el análisis de puestos, se puede decir que los mejores análisis son aquellos que logran identificar perfectamente cada una de las partes que componen el puesto y a su vez logran interrelacionarlas.

Sin embargo a continuación se destacan una serie de etapas que conllevan a la realización de un análisis más acertado:

a) Deben determinarse las funciones principales que componen un puesto.

b) Deben describirse en forma clara y breve las actividades que componen cada función

c) Deben identificarse las tareas que componen cada actividad.

d) Deben conocerse las operaciones que componen cada tarea etc.

Existen varios elementos que son necesarios resaltar en un análisis de puestos :

- La necesidad de contar con personal capacitado que tenga las habilidades y conocimientos suficientes para aprovechar al máximo la información recopilada.

- Proporcionar en caso necesario la capacitación requerida a aquellos empleados encargados de llevar a cabo el proceso de Descripción y Análisis de Puestos de la empresa.

- Llevar a cabo descripciones que posean información suficiente, veraz y confiable a través de la cual pueda realizarse un análisis acertado de cada puesto.

- Identificar y diferenciar dentro del análisis de cada puesto los contenidos y requisitos reales a efecto de contar con una verdadera herramienta de apoyo.

## VI. DETERMINACION DEL VALOR ECONOMICO DE UN PUESTO

## VII. DETERMINACION DEL VALOR ECONOMICO DE UN PUESTO

### 1. GENERALIDADES

A lo largo del presente trabajo se ha venido insistiendo en la importancia que el Recurso Humano tiene para la empresa, en el hecho de que la adecuada retribución de un empleado mejorará en gran medida su desempeño y en que la aplicación de las técnicas adecuadas llevará al cumplimiento de estos objetivos.

En este sentido la valuación de puestos constituye la fase concluyente del estudio que se inicia con la Descripción y Análisis de Puestos, en donde como ya se explicó en el capítulo anterior se identifican las características y requisitos de dicho puesto, por lo tanto lo siguiente es asignar un valor económico al mismo que vaya en proporción directa con las funciones, responsabilidades y requisitos asignados.

Por otra parte el hecho de que pueda lograrse una remuneración equitativa del trabajador y que con ésto se esté cumpliendo en un sentido social, debido a que el empleado contaría con mejores posibilidades de aplicación económica y que además se respere lo señalado en el art. 86 de la Ley Federal del Trabajo en donde se estipula que a trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia también iguales, deberá corresponder salario igual, no significa que el patrón esté cumpliendo satisfactoriamente con el enorme compromiso de preservar su recurso humano, ya que existen aspectos como ambiente organizacional propicio, evaluaciones del desempeño periódicas etc., que complementan el desarrollo eficiente de un empleado, sin embargo el enfoque que se dió precisamente a este trabajo giro en torno a la obtención de remuneraciones justas y equilibradas, no obstante conviene recordar que un Sistema Integral de Incentivos y motivadores traerá como consecuencia más y mejores resultados a las Empresas e Instituciones que decidan llevarlos a la práctica.

## 2. CONCEPTO DE VALUACION DE PUESTOS

Dentro de las definiciones más sobresalientes sobre el término Valuación de Puestos se encontraron las de los siguientes autores:

"Es el arma más eficaz para llegar a establecer una razonable estructura de compensación económica para los que trabajan en cualquier tipo de organización " (1)

Sobre el particular el mismo autor señala que para él, este concepto esta íntimamente relacionado con la Estimación de Méritos y la Estructura de salarios, por que dice "Compensar con justo criterio lo que se hace y como se hace, reconocer las posibilidades que tiene el individuo en su tarea y lo que en otras funciones puede aportar a la empresa , así como remunerarlo equitativamente no sólo por lo que da sino por su actitud y por el significado que tiene para el conjunto , así como el considerarlo no asalariado sino colaborador, supone seguir la más acertada política para alcanzar además de los objetivos del grupo y de los planes de la empresa, los objetivos y aspiraciones individuales."

La Valoración de Tareas según Jose Luis Sierra (2), establece procedimientos ponderados de análisis y síntesis que determinan el valor relativo de las diferentes funciones desempeñadas y que servirán de base para establecer un sistema equitativo de salarios, sin embargo señala que dicha valoración es la base unicamente para definir los salarios. A diferencia de otros autores Sierra señala que todas estas técnicas, de las que se han hablado, no alcanzan a medir con exactitud los aspectos del puesto, que no son científicas y que por lo tanto, no son totalmente confiables, pero que constituyen la base más objetiva para realizar este tipo de estudios.

(1) Técnicas de Dirección de Personal  
Lucas Ortueta Ramón  
Editorial Limusa-Wiley. México 1972.  
(2) Valoración y Retribución de Personal  
Sierra Jose Luis  
Ediciones Deusto. Impreso en España 1980.

Según el folleto Industrial Job Evaluation Systems:

Valuación de puestos es la operación completa que determina el valor de un puesto individual en una empresa, en relación con otros puestos de la misma. Empieza con un análisis de los trabajos para obtener descripciones de puestos y con base en ellas determinar su valor relativo usando un sistema diseñado previamente.

Para finalizar esta primera parte de conceptos vale la pena comentar la del C.P. José Manuel Hurtado donde señala que valuar no es sólo medir la importancia que contiene cada puesto es conocerlo al detalle, es compararlo con todos los que complementan el esquema de organización antes de cuantificarlo.(3)

Las definiciones y comentarios de los distintos autores, tienen diversos puntos en común que habría que resaltar:

- Debe realizarse un Análisis y Descripción de Puestos previo para que sea el antecedente más objetivo sobre lo que caracteriza un puesto.

- El resultado final de la valuación será el construir o modificar una estructura salarial más justa y equilibrada.

- Es el medio más eficiente y objetivo (dependiendo de la aplicación de los métodos que lo componen) para asignar los sueldos dentro de una empresa.

De lo comentado anteriormente se pueden definir cuales serían los objetivos más importantes que pretendería cubrir una empresa o institución al implantar un sistema de este tipo, además de los beneficios que a corto y a largo plazo traería el cumplimiento de dichos objetivos a la misma.

---

(3) Valuación de Puestos y Salarios  
Hurtado José Manuel y Oropeza J.  
Ediciones DAC S.A. México 1987.

## 2.2 CARACTERISTICAS Y ELEMENTOS

1. Proporciona los datos suficientes que permitan identificar el valor relativo de cada puesto, a través de lo cual pueda conformarse una estructura de puestos que se compare con la de otras empresas que se encuentren en el mismo mercado de trabajo.
2. Logra una planeación y mantener un control más efectivo sobre los costos de la fuerza de trabajo.
3. Constituye una base para las negociaciones que sobre aumentos salariales se realicen periódicamente con el sindicato.
4. Elimina la desproporción en la remuneración de cada puesto y logra así una asignación salarial más justa y equilibrada.
5. Disminuye la rotación de personal y las quejas constantes sobre aspectos salariales.
6. Tiene los elementos necesarios para conformar más eficientemente los programas de promociones y ascensos, de capacitación y desarrollo de personal.
7. Mejora el ambiente organizacional y logra con ello beneficiar la imagen interna y externa de la empresa.

La mayoría de los autores consideran cuatro métodos que componen al sistema de Valuación de Puestos los que en ocasiones están titulados de manera distinta, pero para efectos de este estudio los reconoceremos de la siguiente forma:

1. Método de Alineamiento
2. Método de Clasificación por Grados
3. Método de Comparación de Factores
4. Método de Asignación por Puntos.

La característica de cada uno de estos métodos ha originado que los dos primeros se les incluya en el grupo de los llamados Métodos Cualitativos y a los segundos en los de Métodos Cuantitativos.

En términos generales la consideración anterior se fundamenta en que los cualitativos funcionan sobre bases subjetivas, de apreciación o criterio de las personas que están desarrollando el método, por otra parte su aplicación es para las empresas pequeñas que no tienen una estructura orgánica y funcional compleja. Su principal ventaja es que son fáciles de comprender y aplicar.

Por su parte los cuantitativos se fundamentan en bases técnicas, se valen de criterios matemáticos para realizar sus cálculos y llegar al valor económico del puesto, sin embargo y a pesar de su gran eficiencia resultan más complejos en cuanto a su entendimiento y aplicación; generalmente se emplean en empresas grandes.

Vale la pena comentar que cada Empresa o Institución deberá adoptar el método que más le convenga de acuerdo a sus necesidades y características, adicionalmente debe procurarse que el personal interno o externo que tenga a su cargo el desarrollo de cualquiera de los métodos, deba tener amplios conocimientos sobre la materia a efecto de llevar a buen fin todo el trabajo.

Con el propósito de tener una visión general de los cuatro métodos y poder comprenderlos con mayor facilidad a continuación se presenta un cuadro(\*) que contiene las características esenciales de cada uno de ellos.

(\*) EL CUADRO ORIGINAL APARECE EN EL LIBRO DE TECNICAS DE DIRECCION DE PERSONAL DE RAMON LUCAS ORTUETA.

CUADRO COMPARATIVO

| ALINEAMIENTO  | CLASIFICACION  | COMPARACION DE FACTORES   | PUNTOS   |
|---|--|---|--|
| <p>LO PUNTOS SE<br/>ORDENAN DE<br/>ACUERDO CON LA<br/>RELATIVA DIFI-<br/>CULTAD O VALOR<br/>PARA LA EMPRE-<br/>SA</p> | <p>LOS PUESTOS--<br/>SE CLASIFICA-<br/>RAN POR GRA-<br/>DOS DETERMINA-<br/>DOS QUE SE DE-<br/>FINEN ARBITRA-<br/>RIAMENTE AN--<br/>TES DE LA VA-<br/>LORACION.</p> | <p>LOS PUESTOS SE<br/>RELACIONAN POR<br/>COMPARACION DE<br/>FACTORES. LA -<br/>PUNTUACION SE-<br/>ESTIMA DESPUES<br/>DEL ANALISIS -<br/>DEL PUESTO REA-<br/>LIZANDOSE POR-<br/>COMPARACION.</p> | <p>LOS PUESTOS SE<br/>RELACIONAN POR<br/>ANALISIS DE --<br/>FACTORES, SE -<br/>SELECCIONA UN-<br/>CIERTO NUMERO<br/>DE FACTORES PA-<br/>RA SU APLICA--<br/>CION A UN NUME-<br/>RO LIMITADO DE<br/>PUESTOS.<br/>SE DETERMINAN-<br/>VALORES PREVIA-<br/>MENTE Y EL<br/>GRADO DE CADA<br/>FACTOR SE EX -<br/>PRESA MEDIANTE<br/>UNA MEDICION.</p> |

## 2.2 METODOLOGIA

### 2.2.1. METODO DE ALINEAMIENTO

En este método se considera al puesto como una unidad indivisible, el procedimiento que se sigue es visualizar la totalidad de los puestos de la empresa, compararlos entre sí y ordenarlos por su importancia relativa, es decir se considerarán aquellos de trabajo más sencillo y rutinario los que se colocarán al final de la escala y los restantes irán ocupando un lugar de acuerdo a como vaya aumentado la complejidad y responsabilidad que se les hayan atribuido.

Es recomendable por tanto tener una breve y sencilla Descripción de puestos lo que hará más fácil la comparación, otra recomendación es realizar esto por separado en cada una de las áreas que componen la empresa, debido a que será menos complicado comparar puestos de naturaleza homogénea que involucrarán a la totalidad de la misma, sobre todo cuando tiene un tamaño considerable.

En algunas empresas el método para ordenar los puestos es realizado por un comité de valuación lo cual es aceptable por que la posición que logre un puesto podrá ser más objetiva y no quedar a juicio de una sola persona, por otro lado si la comparación de los puestos no la hiciera un Comité General y se realizara por áreas, posteriormente deberán llevarse a cabo reuniones conjuntas con el fin de armonizar la diversidad de criterios que siempre existen respecto al valor relativo de cada puesto.

En caso de integrarse un comité que se encargue del desarrollo del sistema, es necesario que sus elementos(\*\*) conozcan perfectamente los trabajos que van a calificar, que tengan la capacidad de emitir juicios imparciales y fuera de todo interés personal.

Por otra parte en caso de querer hacer más eficiente este método es conveniente según lo señala José Luis Sierra en su libro Valoración y Retribución de personal repetir la ordenación una vez transcurridos quince o treinta días con objeto de comprobar

(\*\*) LOS COMITES SE INTEGRARAN POR REPRESENTANTES DEL SINDICATO, POR MIEMBROS DE LA EMPRESA Y POR LOS ESPECIALISTAS EN LA APLICACION DEL METODO.

la bondad de la clasificación estudiando detenidamente las posibles discrepancias y discutir los resultados obtenidos tratando de eliminar de esta manera los errores que hubieran podido cometerse.

Dentro de las ventajas de este sistema podemos encontrar su sencillez y facilidad para aplicarlo y comprenderlo, pero tiene ciertas limitantes para el caso de empresas grandes, ya que será muy difícil encontrar calificadores que estén familiarizados con todos los puestos a valuar, además de que pueden presentarse inconformidades en el personal por la forma en que se hubiera ordenado cada puesto.

## 2.2.2 METODO DE CLASIFICACION POR GRADOS

Consiste en establecer una serie de categorías que tendrán una descripción específica, en ellas quedarán incluidos los distintos puestos de cada empresa.

Las categorías se establecerán sobre la base de deberes y responsabilidades, se aconseja que sean muy generales y amplias en el sentido de que puedan incluirse en un mismo grupo a todos aquellos puestos que según sus características generales se relacionen con la definición del grupo.

El número y tipo de grados que una institución establezca estará en función de sus necesidades y de su naturaleza, es decir del número de deberes, responsabilidades y requisitos que intervienen en la realización de las actividades diarias, sin embargo no es conveniente manejar gran cantidad de ellos debido a que sería más difícil su definición, el no recomendable según diversos autores oscila entre quince y dieciocho grados como máximo.

Una vez determinados los grados se realizará la definición de los mismos, lo cual debe tener un carácter objetivo, real y carente de toda ambigüedad, deben marcarse perfectamente los límites de deberes y responsabilidades entre cada uno de los grupos para evitar traslapes e imprecisiones en la asignación de los puestos.

Cuando se han definido los grados deberán integrarse, todos los puestos que componen a la organización dentro de cada uno de los grupos, esta fase se apoya en las descripciones de puestos, ya que en ellas es donde aparece en forma más concreta y objetiva los datos esenciales que caracterizan al puesto.

Finalmente ya que todos los puestos se encuentran clasificados en cada uno de los grados se anotarán sus sueldos correspondientes, de esta manera se detectarán aquellas inconsistencias salariales.

Este método aunque todavía resulta sencillo, poco costoso, y fácil de aplicar y que principalmente sirve para identificar a aquellos puestos mal estratificados salarialmente (sobre o subvaluados). tiene elementos que hacen que su manejo resulte complicado, lo anterior en relación a la definición de los grados, ya que puede suceder que un puesto quede incluido parcialmente en dos grados además de que su asignación puede estar influenciada por su retribución actual, lo que ya no haría objetivo este sistema.

En realidad la complejidad de la aplicación del método aumentará a medida que crece el número de puestos a manejar, sin embargo puede ser utilizado por las empresas como complemento de un método más exacto y eficaz.

### 2.2.3 METODO DE COMPARACION POR FACTORES

Este método forma parte ya de los métodos cuantitativos y se diferencia de los anteriores porque no estudia al puesto en su conjunto sino dividido en factores.

Consiste en seleccionar una serie de puestos tipo los cuales deben abarcar toda la gama de salarios en la empresa, que pueden ser definidos y analizados en función de los factores a considerar y que sobre todo gocen de una remuneración justa. Los creadores del sistema recomiendan una selección de entre quince y veinticinco puestos tipo, pero ha de tenerse en cuenta que durante el desarrollo del proceso podrán eliminarse a aquellos que no respondan a las condiciones del estudio, para el caso de empresas pequeñas es válido el manejo de un número de puestos menor a quince.

Los factores que se mencionaron anteriormente son aquellos parámetros a través de los cuales se miden los puestos. Según el autor de esta técnica Eugene I. Bengø, son cinco los factores a considerar:

#### Exigencias Mentales

- a) Inherentes.- Inteligencia, memoria, entendimiento.
- b) Adquiridas.- Educación general, conocimientos especializados.

#### Habilidad

- a) Inherentes.- Coordinación muscular, destreza, habilidad manual.
- b) Adquirida.- Conocimiento específico del trabajo necesario para la coordinación muscular, no debe confundirse con instrucción general o con el conocimiento especializado

#### Exigencias físicas

- a) Esfuerzo Físico.- Tal como trabajo sentado, de pie, andar, trepar etc., debe tenerse en cuenta la cantidad del esfuerzo ejercido y su grado de continuidad.
- b) Consideraciones físicas.- Como edad, altura, sexo, peso.

#### Responsabilidad

Por materias primas, materiales en proceso, herramientas, equipo, por dinero, por beneficios o pérdidas económicas etc.

#### Condiciones de Trabajo

- a) Influencias ambientales.- Atmósfera, ventilación, iluminación.
- b) Riesgos tanto procedentes del trabajo como del ambiente.
- c) Horario

Una vez que se tienen definidos los factores a utilizar y bien determinados los puestos tipo, se ordenarán éstos en función de cada factor en los términos en que señala el método de alineamiento, es decir primero se medirán los puestos tipo en función de las exigencias mentales, - después de la habilidad y así sucesivamente.

Los resultados por cada factor se concentrarán en un solo documento.

La asignación monetaria para cada uno de los factores en relación al puesto que están midiendo se realiza de la siguiente manera:

1) Se considera el sueldo total mensual que percibe cada empleado

2) De este total se asigna arbitrariamente a cada factor lo que se supone le corresponde en dinero.

De esta manera a cada factor se le asigna su valor económico. Una vez que se tienen los valores económicos de cada factor se compararán con los resultados obtenidos de alinear los factores para cada puesto, de esta comparación no deben existir diferencias significativas, es decir que a un puesto que se le haya asignado un grado I de habilidad, no le podrá corresponder un grado IV de sueldo. De ser así es conveniente repetir la estimación cuantas veces sea necesario hasta obtener resultados muy similares.

Cuando las discrepancias en la comparación sean en cuanto a las asignaciones monetarias generalmente indicarán que un puesto se encuentra sub o sobrevaluado.

Finalmente la escala de salarios se construye anotando en una columna la escala completa que se obtuvo después de comparar los puestos contra cada factor, se incluirán en distintas columnas cada uno de los factores, inmediatamente se distribuyen cada uno de los puestos de acuerdo al puntaje que alcanzaron en cada uno de los factores, cuando ya se tiene el cuadro con todos los puestos tipo, el resto de los puestos a calificar se van interpolando entre cada puesto que se considere homogéneo.

Entre las ventajas que tiene este método encontramos que estudia y analiza profundamente las peculiaridades de cada puesto en términos cuantitativos lo que se traduce en resultados mucho más objetivos que los de otras técnicas, sin embargo es complejo y en ocasiones puede resultar limitado el hecho de comparar a un puesto con factores predeterminados.

### 2.3.4 METODO DE ASIGNACION POR PUNTOS

Este es de los cuatro, el método más empleado no obstante como ya se mencionó el método indicado será aquel que responda a las necesidades y características de cada empresa.

Consiste en dividir un puesto en sus partes componentes, facilitando la comparación de varios de ellos a través del análisis de sus elementos característicos.

Al igual que en el método anterior se utilizará la palabra factor para definir a las partes que integran el puesto, en este caso se seleccionarán aquellos factores que vayan de acuerdo con la naturaleza de la mayoría de ellos dentro de la empresa, éstos serán el común denominador para obtener el valor de dicho puesto.

Cada factor estará determinado por distintos grados de aparición, por lo tanto en cada caso se asignará un valor específico.

Para iniciar este proceso en primer lugar deben de considerarse los puestos a valuar, es decir que clase de trabajos van a ser considerados. Es conveniente que se seleccionen puestos tipo , característicos de las funciones primordiales de la empresa seguidamente deberán elegirse y definirse los factores a calificar, esto lo hará la persona que está encargada de la implantación del sistema o el Comité designado.

En este sentido todos los factores importantes deberían considerarse e incluirse en la escala, pero se tratará de reducir hasta donde sea posible su número, lo ideal sería incluir solamente los factores básicos:

- Habilidad
- Esfuerzo
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo

Estos cuatro factores contemplan una amplia gama de subfactores que originan que pueda medirse cualquier puesto . En general los subfactores relacionados con la habilidad pueden definirse como las aptitudes o conocimientos que debe aportar y desarrollar un trabajador cualquiera en su puesto de trabajo , los relativos al esfuerzo miden la energía mental, visual y física que requiere la ejecución de las tareas, los referentes a la

responsabilidad comprenden las diversas obligaciones que recaen sobre la persona que ocupa el puesto y finalmente las condiciones de trabajo incluyen todos los aspectos ambientales en que debe trabajar el individuo.

De esta forma la elección de los subfactores a calificar dependerá de la minuciosidad con que se quiera llevar a cabo el análisis, un número muy pequeño de éstos puede hacer imposible la diferenciación de los trabajos o por el contrario un gran número de ellos reflejaría un proceso poco práctico e impreciso.

En una buena elección de subfactores debe procurarse que cada uno afecte a todos los puestos, estos es, que se presenten en cada uno de ellos con diferente intensidad y que se refieran exclusivamente al trabajo y no a las personas, por otra parte los expertos recomiendan que un uso adecuado de éstos se encuentra entre 8 a 12 subfactores.

Una vez que se tienen definidos los factores y subfactores, lo siguiente es establecer para cada uno de ellos una escala de grados, su número dependerá del propio factor y de la ponderación que se vaya asignar, suelen variar entre 2 a 10 grados, empleándose frecuentemente 5 o 6, sobre el particular Arias Galicia en su libro Administración de Recursos Humanos comenta: que la definición ideal estaría entre 4 y 6 grados ya que el emplear números pares evita la tendencia del centralismo.

Cuando se ha fijado el número de grados se realizará su definición, la cual será clara, de fácil comprensión y con términos muy concretos.

#### 2.2.4.1 Ponderación de los factores

Resulta evidente que no todos los factores son igualmente importantes por lo tanto en el momento de calificarlos unos tendrán mayor peso que otros, en este sentido y tomando en cuenta que la finalidad perseguida por la valoración no es una medición exacta del trabajo sino un medio para definir políticas internas de salarios, la ponderación de cada factor estará determinada en forma muy particular por los encargados de llevar a cabo este estudio o por el Comité elegido para el caso.

La ponderación consiste en señalar a cada factor un peso en función de 100 y relacionarlo con la importancia de cada uno. Sobre el particular Arias Galicia presenta la siguiente ponderación, la cual es muy usual en la práctica:

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| Habilidad                 | 40%   |
| Responsabilidad           | 45%   |
| Esfuerzo                  | 10%   |
| Condiciones de<br>trabajo | 5%    |
|                           | <hr/> |
|                           | 100%  |

José Manuel Sierra también expone al respecto: Los límites de variación de los pesos salvo en casos extremos serían de :

|                           |          |
|---------------------------|----------|
| Habilidad                 | 40% -65% |
| Responsabilidad           | 20% -30% |
| Esfuerzo                  | 10% -25% |
| Condiciones de<br>trabajo | 5%-20%   |

#### 2.2.4.2 Asignación de Puntos

Los valores en puntos para cada factor se asignarán una vez que se hayan realizado las ponderaciones a cada uno de los factores, de esta manera lo que se hace es asignar al grado mínimo de cada factor la puntuación obtenida en la ponderación con lo que la menor valoración posible correspondiente al grado inferior del factor será de 100. , después se buscará que tenga más grados y suponiendo que el número de estos fuera " n ", se asignará como puntuación máxima de cada factor, n por el valor mínimo correspondiente.

Posteriormente se interpola aritmeticamente entre las puntuaciones de los extremos, para asignar puntos a los grados intermedios que correspondieran a cada factor.

Otra forma por la que pueden asignarse los valores en puntos de cada grado, es a través del Comité de Valuación en donde cada uno de los miembros califica los subfactores, de estas calificaciones, se obtiene un valor medio con el cual se inicia la progresión aritmética empezando del Grado I.

La valoración práctica de este método se realiza asignando a los diferentes puestos la puntuación con respecto a cada factor, de esta manera se realizará la suma de cada uno de los puntos que obtuvo el puesto por cada factor.

Se recomienda que los puestos calificados se vayan acomodando en orden de importancia para la empresa, ( de mayor a menor) de esta manera podrá identificarse si algún puesto requiere de ajustes salariales.

Según Arias Galicia en su libro Administración de Recursos Humanos, señala que una de las partes más importantes de esta técnica es cuando se presentan en una gráfica los resultados de la valuación de cada uno de los puestos, ya que se puede observar la curva salarial correspondiente a las retribuciones salariales vigentes, con este ejercicio se detectarían rápidamente las inconsistencias salariales existentes. (Ver gráfica pág. 136 )

Otro de los beneficios que daría a la empresa, es la posibilidad de construir escalas definitivas de valuación mediante la obtención de diferenciales constantes que pudieran brindar a la escala salarial actual, diferenciales más equilibrados y homogéneos, lo anterior a través de:

Restar a los valores máximos de puntos y salarios sus valores mínimos respectivos, el resultado, se dividiría entre el número de rangos utilizados y esto finalmente daría la amplitud de los rangos.

VIII. CASO PRACTICO

REVISION TABULAR A UNA EMPRESA  
DEDICADA A LA COMERCIALIZACION  
Y ABASTO DE PRODUCTOS BASICOS.

## VIII. CASO PRACTICO

### REVISION TABULAR A UNA EMPRESA DEDICADA A LA COMERCIALIZACION Y ABASTO DE PRODUCTOS BASICOS

#### 1. INTRODUCCION

La necesidad de lograr un desarrollo eficiente y funcional de los sistemas, procedimientos y mecanismos administrativos a través de los cuales una institución cumpla con sus funciones diarias obliga a que constantemente se vigile su óptimo funcionamiento y de esta manera detectar posibilidades de adecuación, reestructuración o mejoras a los mismos.

Por lo anterior se considera que entre los mecanismos más importantes que debe vigilar cualquier organismo dentro de la gestión de personal, esta su estructura tabular, la cual en una situación perfecta debe mostrar por un lado el número y tipo de puestos necesarios a través de los cuales el organismo cumpla con sus objetivos fundamentales y por el otro una remuneración equilibrada y justa que satisfaga las necesidades de cada trabajador.

En este sentido en el presente trabajo se aplicarán ciertas técnicas de Descripción y Análisis de Puestos que según los autores consultados se convierten en la herramienta indispensable que toda empresa debe utilizar a fin de implementar o mejorar sus estructuras de salarios y lograr con ello beneficiar al Recurso Humano del Organismo.

Por otra parte para dicha aplicación fué necesario seleccionar una empresa o institución, de esta manera se eligió a una Entidad cuyo giro es la Comercialización y Abasto de Productos Básicos, y que pertenece al Sector Descentralizado de la economía del país.

Cabe señalar que la elección de ésta, se fundamentó principalmente en el enorme interés por conocer el grado de eficiencia con que funciona este tipo de instituciones, ya que

hasta la fecha mucho se ha dicho y criticado la forma en que el Gobierno Federal opera o interviene para que funcionen las empresas a su cargo. De esta manera resulta muy interesante el conocer el estado de las estructuras de remuneración de este organismo.

El desarrollo de este caso práctico consistirá en la realización de Descripciones de Puestos tipo, las que se determinarán previamente, en la aplicación de dos técnicas de Valuación de Puestos, la de Clasificación por Grados y la de Asignación por puntos y finalmente la presentación de los resultados y los comentarios al respecto.

## **6. OBJETIVO**

Aplicar diversas técnicas administrativas a través de las cuales se logre conocer la situación actual que presentan las estructuras de salarios de la Entidad, así como encaminar los resultados al mejor aprovechamiento del Recurso Humano disponible.

### 3. BASES PARA EL ESTUDIO

Dado que la institución que ahora estudiamos corresponde al Sector Público Descentralizado es pertinente comentar que uno de los objetivos precisamente de la Administración de Recursos Humanos en este sector, es armonizar los servicios que se otorgan a la sociedad, con los intereses legítimos de quienes laboran en las instituciones que lo integran, en este sentido se plantea el desarrollo del estudio que nos ocupa, lo cual se fundamenta en las siguientes premisas:

1. El personal es el Recurso Humano determinante no solo para el desempeño operativo sino para el desarrollo equilibrado de la institución.

2. En términos cualitativos tanto la insuficiencia como el exceso de Recurso Humano utilizado en una unidad de trabajo reducen la racionalidad operativa de la institución.

3. Toda asignación de personal debe realizarse en función a los requerimientos técnicos o administrativos de las diferentes áreas de actividad, lo cual no sólo plantea problemas de disponibilidad y uso eficiente de los recursos humanos, sino que hace necesaria la atención prioritaria a los procesos de adscripción, incorporación, capacitación permanente y mejoramiento del ambiente laboral.

#### 4. ESTRATEGIAS Y LINEAS DE ACCION

Con el objeto de identificar las actividades con las que debe iniciar el estudio se plantean las siguientes líneas de acción:

1. Allogarse de la documentación que está vigente en la Institución a efecto de identificar en términos generales la situación que vive la misma ( tabuladores actuales, descripciones de puestos.)

2. Análisis del contenido de la información anterior, y elaboración de comentarios previos.

3. Estructuración del desarrollo del estudio y determinación del tipo de información o documentación necesarios para llevarla a cabo.

4. Elaboración del material en caso de ser necesario para iniciar el proyecto ( cuestionarios, formatos de descripción de puestos etc.)

5. Inicio formal del estudio , levantamiento de la información, elaboración de descripciones de puesto, desarrollo de los análisis de puestos, y la obtención de la valuación de puestos a través de las técnicas de Clasificación por Grados y de la de Asignación por Puntos.

6. Planteamiento de los resultados obtenidos y determinación de conclusiones y recomendaciones.

Lo anterior es un punteo general de las actividades que van a desarrollarse a lo largo de este estudio

## 5. COMENTARIOS A LA PRESENTACION DEL ESTUDIO

De ninguna manera se piensa que el estudio propuesto en materia de Administración de Personal, resolverá todos los problemas del área, puede considerarse como una medida, que dadas las necesidades actuales de los trabajadores en general, pretende lograr de la mejor manera los objetivos sociales de la Institución y la satisfacción de los intereses legítimos de los mismos, sin embargo lo anterior requiere de la permanente suma de esfuerzos de los elementos que integran el organismo que nos ocupa, autoridades, empleados, etc.

## 6. DEFINICION DE LOS ELEMENTOS DEL ESTUDIO

### 6.1 TABULADOR

#### 6.1.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA

Un tabulador de sueldos es la lista de niveles y categorías fijas, agrupadas por ramas de trabajo y que responden a la estructura organizacional de una empresa o institución, con la respectiva remuneración mensual.

«Los tabuladores son las listas en donde se señalan clases de sueldos, promedios máximos y mínimos (tanto en puntos como en sueldos). Estos pueden ser rígidos o flexibles pero apartir de la recta o curva de salarios.

Rígidos.- Una sola cantidad para cada puesto (en el caso de contrato colectivo de trabajo)

Flexibles.- Establecen varias alternativas de remuneración para cada puesto, permiten una administración muy ágil de salarios aunque es más complejo. Una de las tareas más importantes del proceso de valoración (1)

Finalmente el mismo autor señala que los tabuladores rígidos no tienen problema en cuanto a la asignación del sueldo, debido a que se establecen en la gráfica, sin embargo presentan dos inconvenientes:

a) Que no puede modificarse la retribución en atención a los méritos personales o en cuanto a otro criterio.

b) En el caso de tener un número muy grande de puestos también lo sería el de salarios a manejar.

---

(1) Técnicas Modernas de la administración de sueldos y salarios. Editado por el IIE. México 1989.

## IMPORTANCIA

La importancia de un tabulador salarial radica en la distribución justa y equilibrada que se haga de cada uno de los puestos que lo componen . Por lo tanto debe contarse con una tabulación de sueldos que traduzca las puntuaciones obtenidas dentro de la etapa de valuación

El tabulador de sueldos debe responder a las condiciones imperantes en el mercado de trabajo, a través de encuestas salariales o informaciones periódicas que reporten el comportamiento de los sueldos y salarios de la región.

Por otra parte debe subrayarse que debido a los procesos inflacionarios que en el caso muy particular de México se viven, los tabuladores adquieren un carácter temporal y aunque sus valores en puntos permanezcan inalterables , es indispensable modificar el valor en pesos una vez que el deterioro del poder adquisitivo así lo demande o los sueldos en el mercado de trabajo también sufran variaciones.

### 6.1.2 METODOS PARA REALIZAR UN TABULADOR

Las posibilidades de diseñar tabuladores son varias y entre otras cosas dependerán de la forma en que la empresa desee remunerar el trabajo de sus empleados, pero existen algunos puntos que no deben pasarse por alto, como el contar con una valuación de puestos previa.

#### **6.1.2.1 Rangos Salariales**

Una de las formas de reconocer dentro de la Administración de Sueldos, las diferencias individuales de los empleados es estableciendo para cada puesto un rango salarial, es decir el valor en pesos mínimo y máximo que reconozca los diversos grados de efectividad en el desarrollo de una función.

Los rangos salariales que establecen un salario mínimo y un máximo con una dispersión monetaria entre dos puntos para considerar las diferencias entre los empleados son de aceptación en la mayoría de los planes de la Administración de Sueldos, sin embargo dentro de una nómina estos intervalos resultan muy laboriosos.

Las posibilidades para el diseño y estructuración de los tabuladores son tan amplias como las diversas políticas y criterios que sobre administración de sueldos y salarios se manejen dentro de la empresa o institución que se trate.

#### 6.1.2.2. Amplitud de los rangos

La formación de los tabuladores también deberá sujetarse a las políticas que sobre aumentos o ajustes de sueldos estén en vigor dentro de la empresa, sin embargo la diferencia que debe manejarse entre rango y rango debe ser tal que resulte equilibrada y que por tanto refleje una curva salarial adecuada, que sea justa, de tal forma que se le retribuya un sueldo al trabajador en relación directa a las funciones que lleve a cabo., por otra parte deben buscarse que estas diferencias a las que nos referimos resulten atractivas en el sentido de que un ascenso o promoción podría traer beneficios reales a un empleado.

Cabe comentar que algunas empresas en la práctica han observado que la amplitud de rango recomendable es aquella que oscila entre 25 y 35% entre el punto máximo, y el mínimo.

### 6.1.2.3 Sobreposición de Rangos

Como una alternativa que puede elegirse en la determinación de los rangos que integran un tabulador está, el traslape o la sobreposición de rangos que consiste en manejar el mínimo de cada rango de salarios por encima o al mismo nivel del máximo del rango inmediato anterior.

Cuando un tabulador se diseña sin traslape a cada rango tendrá que corresponderle un salario distinto, por lo tanto las promociones o ascensos de un trabajador implicarían necesariamente cambiar de puesto, pero la ventaja de manejar el traslape (el cual debe explicarse al trabajador) consiste en que a pesar de que en un determinado momento dos empleados uno de rango mayor y el otro del rango inmediato inferior puedan estar ganando los mismos sueldos, para el primero existe la posibilidad de realizar un recorrido hacia mejores salarios sin cambiar de puesto, y dependiendo de los méritos que realice (hasta que no haya opción en ese rango), podría saltar a otro y así sucesivamente.

La estructuración y manejo que cada empresa o institución haga de sus tabuladores, es algo que está relacionado con sus políticas y lineamientos internos.

### 6.1.3. POLITICAS PARA EL MANEJO DE TABULADORES

Este renglón al igual que los anteriores tendrá que sujetarse a las condiciones particulares que rijan en cada una de las empresas o instituciones , pero existen algunas generalidades que sería muy importante tener en cuenta, en el momento de diseñar un tabulador.

Considerando que los sueldos constituyen la remuneración principal que por el trabajo se otorga , se ha determinado que la modificación a los sueldos debería seguir entre otros, los siguientes lineamientos o motivos:

#### 6.1.3.1 Por méritos

Este es originado por un desempeño altamente satisfactorio dentro de su cargo, demostrando a través de la calificación de méritos la posibilidad de poderse desarrollar dentro del mismo puesto o la necesidad de ser ascendido al inmediato superior.

#### 6.1.3.2 Por Promoción

En este grupo se incluyen a aquellas personas que por su preparación y efectivo desempeño han sido promovidas a otros puestos ya sea dentro del área inicial donde laboraban o fuera de la misma , pero con obligaciones y responsabilidades superiores a las que habían venido desempeñando.

#### 6.1.3.3. Por renovación Contractual

En la práctica y dependiendo de su naturaleza algunas empresas realizan la contratación de sus empleados por tiempo determinado, esto es un mes, tres meses etc., por lo tanto al término de ese plazo la empresa podrá

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

renovar o rescindir dicho contrato, en este caso dependiendo del desarrollo del empleado puede darse el caso de que el segundo contrato del empleado se haga con un sueldo superior al inicial.

#### 6.1.3.4. Por ajustes en el costo de la vida

Estos deberán considerarse exclusivamente cuando así lo determinen los directivos de la empresa, (aconsejándose hacerlo bajo un estudio previo). Los ajustes por elevación al costo de la vida son independientes de las disposiciones legales y podrán modificar total o parcialmente la escala de sueldos vigente de manera que se encuentren siempre acorde con los sueldos del mercado profesional y la situación económica actual del lugar donde esté asentada la Empresa o Institución. Generalmente esto lo deciden los dirigentes que cuentan con una amplia conciencia de preservar y mantener en las mejores condiciones a su personal.

Finalmente para cerrar el apartado de políticas vale la pena señalar cuatro importantes lineamientos que deberían seguir todas las empresas, con el propósito de conservar y procurar mayor calidad en el Recurso Humano.

- Las empresas garantizarán pagos diferenciales justos a través de procedimientos técnicos como el análisis y la valuación de puestos a fin de dar cumplimiento a la norma legal que estipula que a trabajo igual salario igual.

- Las empresas mantendrán una actitud competitiva en el mercado de trabajo proporcionando sueldos y salarios al personal por arriba del promedio pagado en la zona económica donde se encuentre ubicada.

- Proporcionarán prestaciones atractivas conforme a la práctica de los negocios y de acuerdo a la situación financiera de la empresa.

- Vigilarán el cumplimiento de los programas y procedimientos que sobre Administración de Sueldos , Salarios y Prestaciones sean elaborados.

No cabe duda que todo lo anterior se convierte en la situación ideal que como dijimos debía aplicar cualquier empresa , no obstante éstas en algunos casos no se encuentran en posibilidades de proporcionarlas , sin embargo siempre deberán tratar de no escatimar recursos ni esfuerzos en beneficio de los trabajadores, ya que una vez más hay que recordar que el Recurso Humano es en gran medida el motor que da vida al organismo.

## 6.2 RAMAS DE ACTIVIDAD

### 6.2.1. DEFINICION

El agrupar por Ramas de actividad consiste en reunir un conjunto de actividades afines para formar un área de trabajo general o una esfera de acción, por ejemplo la rama administrativa , de servicios, etc., cabe señalar que la formación de cada rama depende del tamaño de la Empresa o Institución que se trate, por otra parte la clasificación por subramas de actividad se refiere a la subdivisión de áreas generales de trabajo en actividades más especializadas.

Los aspectos anteriores serán utilizados para agrupar los puestos con base en la naturaleza de sus funciones, lo que permitirá efectuar clasificaciones de unidades de trabajo por Ramas y Subramas de actividad.

### 6.2.2 NECESIDAD E IMPORTANCIA

#### NECESIDAD

El lograr el desarrollo eficiente y funcional de los sistemas y procedimientos administrativos de una entidad ya sea pública o privada, obliga a que día con día se revisen y en su caso se adecúen, reestructuren o mejoren a situaciones vigentes .

En este sentido uno de los mecanismos más importantes que todas las empresas deben mantener actualizados y competitivos, son sus tabuladores, por tal motivo cualquier mejora o adición etc, que pudiera dárseles redundaría directamente en el desarrollo del organismo.

Con la agrupación por ramas de actividad lo que se pretende es presentar una opción al tabulador vigente en el sentido de poder identificar a los puestos que se desarrollan en una determinada área de la empresa.

#### IMPORTANCIA

Recordando que los elementos primordiales que conforman un tabulador son por un lado las categorías y por otro las asignaciones monetarias, identificamos que dicho tabulador muestra únicamente la retribución que tendrá determinado puesto dependiendo de su nivel jerárquico, pero para efectos de la presente investigación y con el propósito de que pueda identificarse a puestos con funciones afines, se ha dividido el tabulador por ramas y subramas de actividad, es decir además del orden jerárquico que el puesto ocupará, se hará una clasificación de éstos dependiendo de la naturaleza de sus funciones, lo anterior posibilitará el manejo de un tabulador ordenado y funcional que permitirá:

1. Identificar el tipo de puestos y la cantidad que de ellos se agrupan en una empresa u organismo.
2. Mostrar las actividades principales que desarrolla diariamente el organismo.
3. Agilizar los flujos de ascenso en la pirámide ocupacional.

4. Identificar la carencia de algún puesto dentro de alguna actividad específica, así como planear a mediano y a largo plazo la creación de nuevos puestos dependiendo del crecimiento de la entidad.

### 6.2.3 CLASIFICACION

Para efectos de esta investigación y una vez analizadas las funciones primordiales del organismo que nos ocupa, se determinó considerar las siguientes ramas y subramas de actividad :  
( Se emplearán para el método de Clasificación por Grados)

#### R A M A

#### S U B R A M A S

I. Administración  
Institucional

1. Apoyo a funcionarios  
2. Almacén

II. Técnica es-  
pecializada

1. Sistemas e informática

III. Servicios

1. Servicios

### 6.3 GRUPOS DE PUESTOS

#### 6.3.1 DEFINICION

Consiste en realizar una serie de descripciones en las que quedan incluidos aquellos puestos con características homogéneas. dichas descripciones generalmente se establecen bajo las bases de deberes y responsabilidades, por otra parte es de gran importancia tener en cuenta que pueden existir un buen número de deberes, responsabilidades, capacidades o requisitos que identifiquen a un puesto, para este caso cada grupo estará definido con base en los siguientes puntos:

- Complejidad del trabajo
- Responsabilidades
- Formación y experiencias necesarias
- Grado de supervisión recibida o ejercida

#### 6.3.1 NECESIDAD E IMPORTANCIA

Como complemento a los elementos explicados con anterioridad se manejará también el concepto de niveles de complejidad, lo cual en este caso se considerará muy importante ya que sin ellos sería difícil identificar distintas categorías de puestos, por lo tanto este concepto al igual que los anteriores toman gran relevancia debido a que se pretende delimitar el grado de responsabilidad de cada puesto y evitar así que en ciertos casos el grado de complejidad de las actividades o tareas que realmente desarrolla un empleado, no respondan a las marcadas en el puesto que ocupa, por lo que se llegará a sobre o subvaluarse estos.

#### B.4. DEFINICION DE PUESTOS TIPO

Para facilitar la valuación de puestos y evitar el trabajar con todos y cada uno de los puestos que componen la institución o empresa, se recomienda escoger un número de puestos básicos que se conocen con el nombre de puestos tipo, puestos clave etc.

Para identificar dichos puestos debe atenderse entre otras cosas a:

1. Que su contenido no sea fácil objeto de discusiones .
2. Que no sufran cambios frecuentes ni en obligaciones ni en salarios.
3. Que sean estables, bien conocidos y que sus definiciones se comprendan con facilidad.
4. Que sean los más característicos , tanto en la empresa como en la rama industrial a la que pertenezcan.
5. Que comprendan y se identifiquen perfectamente los grados de responsabilidad de los trabajos que realizan.

## 7. DESCRIPCIONES DE PUESTOS TIPO

Como ya se comentó se pretende identificar la forma en que este organismo funciona actualmente en cuanto a la Remuneración salarial de sus trabajadores , por lo tanto en este apartado se presenta el desarrollo de la primera etapa , consistente en la presentación de las descripciones de puesto, éstas se realizaron a 20 puestos que se consideraron tipo dentro del organismo, ésto se determinó previamente por medio de un análisis a la estructura de puestos actual , la cual cuenta con 40 puestos que se distribuyen en 18 categorías , sin embargo se determinó utilizar puestos que fueran fácilmente reconocidos por todos y que además se relacionaran con las principales actividades de la entidad.

Cabe comentar que dichas descripciones contienen los elementos necesarios para identificar que es lo que caracteriza y compone un puesto.

### DESCRIPCION DE PUESTOS

**PUESTO:** ANALISTA ESPECIALIZADO

**REPORTA A:** JEFE DE DEPARTAMENTO

**LE REPORTAN:** AUXILIAR ANALISTA, DIBUJANTES

**OBJETIVO:** Diseñar, ejecutar y evaluar proyectos del área así como conjuntar los esfuerzos del recurso humano a su cargo

#### ACTIVIDADES BASICAS:

1. Investiga y recopila cierta información requerida en el desarrollo del proyecto.
2. Analiza la información necesaria para el desarrollo del proyecto encomendado
3. Revisa, evalúa y selecciona los datos e información recopilada por los auxiliares.
4. Supervisa el trabajo de uno o varios auxiliares, así como las labores del dibujante.
5. Y demás actividades inherentes al puesto.

### DESCRIPCION DE PUESTOS

**PUESTO:** AUXILIAR ANALISTA

**REPORTA A:** ANALISTA ESPECIALIZADO

**LE REPORTAN:** NO TIENE PERSONAL A SU CARGO

### OBJETIVO:

Apoyar en la compilación de la información - requerida para la realización de los proyectos del área, así como en su propia elaboración.

### ACTIVIDADES BASICAS:

1. Colabora en la realización de los proyectos del área.
2. Obtiene información en cada una de las áreas involucradas en el proyecto.
3. Diseña formatos, así como interviene en el registro de datos en cuadros y gráficas.
4. Redacta informes sobre diferentes asuntos
5. Depura y clasifica los datos obtenidos a fin de proporcionarlos al analista especializado
6. Y demás actividades inherentes al puesto.

## DESCRIPCION DE PUESTOS

**PUESTO:** DIBUJANTE

**REPORTA A:** ANALISTA ESPECIALIZADO

**LE REPORTAN:** NO TIENE PERSONAL A SU CARGO

### OBJETIVO:

Realizar la representación gráfica de los trabajos que le sean encomendados, así como aprovechar eficientemente los recursos técnicos y materiales necesarios para llevar a cabo sus actividades diarias.

### ACTIVIDADES BASICAS :

1. Dibuja planos, proyecciones, figuras, de acuerdo a las especificaciones estipuladas para el efecto.
2. Colorea, entinta, calca o reproduce láminas y gráficas.
3. Entinta formatos con base en el diseño presentado, así como elabora diseños propios.
4. Vigila que las herramientas y utensilios de trabajo se encuentren en buen estado, así como estar al tanto de la oportuna dotación de la materia prima.
5. Y demás actividades inherentes al puesto.

### DESCRIPCION DE PUESTOS

**PUESTO:** ANALISTA DE SISTEMAS

**REPORTA A:** SUPERVISOR DE PROCESAMIENTO DE DATOS

**LE REPORTAN:** PROGRAMADOR, CAPTURISTA

### OBJETIVO:

Detectar las necesidades de nuevos sistemas computacionales, a través del análisis y evaluación técnica de los procedimientos y sistemas en uso.

### ACTIVIDADES BASICAS:

1. Analiza y evalúa la funcionalidad de los procedimientos métodos y sistemas en uso, con base en las necesidades del área solicitante.
2. Investiga métodos y alternativas para computarizar un proceso de información específico.
3. Obtiene la información ,diseña el procedimiento y prepara la documentación necesaria para dársela al programador.
4. Supervisa el desarrollo de las actividades relacionadas con la programación y captura.
5. Informa periódicamente a su jefe sobre los avances obtenidos.
6. Y demás actividades inherentes al puesto.

### DESCRIPCION DE PUESTOS

**PUESTO:** PROGRAMADOR

**REPORTA A:** ANALISTA DE SISTEMAS

**LE REPORTAN:** NO TIENE PERSONAL A SU CARGO

### OBJETIVO:

Diseñar programas de cómputo de acuerdo a las necesidades de los usuarios, así como asegurar su adecuado funcionamiento.

### ACTIVIDADES BASICAS:

1. Traduce las especificaciones de las necesidades expuestas, a lenguaje máquina
2. Diagrama, codifica y programa los módulos del sistema
3. Realiza prueba en paralelo con los métodos actuales y sistemas propuestos.
4. En su caso hace las modificaciones necesarias.
5. Elabora manuales que corresponden , de acuerdo al -- equipo y sistema instalado.
6. Introduce a los usuarios del sistema en la operación del mismo.
7. Y demás actividades inherentes al puesto

### DESCRIPCION DE PUESTOS

**PUESTO:** CAPTURISTA

**REPORTA A:** ANALISTA DE SISTEMAS

**LE REPORTAN:** NO TIENE PERSONAL A SU CARGO

### OBJETIVO:

Asegurar la correcta captura de datos en la terminal de la computadora, para alimentar los sistemas de -  
computo establecidos.

### ACTIVIDADES BASICAS:

1. Integra los datos de documentos en la terminal de la computadora para su procesamiento, cuidando la correcta captación de la información.
2. Opera la computadora para imprimir la información computarizada que le sea requerida.
3. En caso de detectar fallas en los programas o en la máquina los reporta inmediatamente a sus jefes.
4. Y demás actividades inherentes al puesto.

### DESCRIPCION DE PUESTOS

**PUESTO:** SECRETARIA GERENCIAL

**REPORTA A:** GERENTE O PUESTO HOMOLOGO

**LE REPORTAN:** MENSAJERO Y CHOFER DEL FUNCIONARIO

### OBJETIVO:

Asegurar el apoyo de los servicios secretariales a su Jefe, para el desarrollo eficiente de las funciones asignadas a la Gerencia.

### ACTIVIDADES BASICAS:

1. Toma dictado de cartas y documentos en taquigrafía que transcribe a máquina para su correcta presentación.
2. Redacta cartas para contestar asuntos rutinarios
3. Abre y clasifica correspondencia
4. Contesta cartas según indicaciones de su jefe.
5. Maneja información confidencial
6. Atiende llamadas telefónicas, coordina citas y lleva la agenda de su jefe.
7. Atiende asuntos particulares de su jefe, como reservaciones y manejo de pagos personales.
8. Y demás actividades inherentes al puesto.

### DESCRIPCION DE PUESTOS

**PUESTO:** SECRETARIA EJECUTIVA

**REPORTA A:** JEFE DE DEPARTAMENTO

**LE REPORTAN:** MENSAJERO DE SU AREA

### OBJETIVO:

Asegurar el apoyo y servicios secretariales a su jefe, para el desarrollo eficiente de las funciones asignadas al departamento.

### ACTIVIDADES BASICAS:

1. Toma dictado de cartas y documentos en taquigrafía que transcribe a máquina, para su correcta presentación.
2. Abre y clasifica correspondencia
3. Clasifica y archiva documentos
4. Atiende llamadas telefónicas , coordina citas y lleva la agenda de su jefe.
5. Atiende asuntos particulares del jefe como reservaciones , pagos personales etc.
6. Y demás actividades inherentes al puesto.

### DESCRIPCION DE PUESTOS

**PUESTO:** SECRETARIA DE APOYO

**REPORTA A:** LIDER DE PROYECTO

**LE REPORTAN:** NO TIENE PERSONAL A SU CARGO

### OBJETIVO:

Realizar actividades de apoyo mecanográfico y servicios secretariales a su Jefe inmediato, a efecto de contribuir al desarrollo eficiente de las funciones de su Área.

### ACTIVIDADES BASICAS:

1. Toma dictado de cartas y documentos en taquigrafía que transcribe a máquina , cuidando su correcta presentación.
2. Clasifica y archiva documentos.
3. Ordena y reparte correspondencia de su área.
4. Atiende llamadas telefónicas , coordina citas relacionadas con asuntos de trabajo.
5. Y demás actividades relacionadas con el puesto.

### DESCRIPCION DE PUESTOS

**PUESTO:** MECANOGRFA

**REPORTA A:** SECRETARIA DE ALTA DIRECCION/ O DE GERENCIA

**LE REPORTAN:** NO TIENE PERSONAL A SU CARGO

### OBJETIVO:

Elaborar en máquina diversos documentos que le son requeridos , cuidando la buena presentación y formato.

### ACTIVIDADES BASICAS:

1. Realiza trabajos de mecanografía en diversos documentos para su correcta presentación, así como el llenado de formatos que le sean requeridos.
2. Auxilia en algunas labores de oficina como el archivo de documentos y la recepción de correspondencia .
3. Y demás actividades inherentes al puesto.

### DESCRIPCION DE PUESTOS

**PUESTO:** RECEPCIONISTA

**REPORTA A:** JEFE DEL AREA

**LE REPORTAN:** NO TIENE PERSONAL A SU CARGO

### OBJETIVO:

Apoyar a la oficina en la correcta recepción del público que acude al organismo por asuntos relacionados con los funcionarios, así como controlar su acceso a la misma.

### ACTIVIDADES BASICAS:

1. Recibe, guía y orienta al público que acude a la entidad para entrevistarse con los funcionarios, controlando su acceso a las oficinas de los mismos.
2. Atiende llamadas telefónicas
3. Lleva el registro de los visitantes
4. En algunas ocasiones clasifica, distribuye y envía correspondencia o colabora en trabajos sencillos de oficina.
5. Y demás actividades inherentes al puesto.

### DESCRIPCION DE PUESTOS

**PUESTO:** OPERADOR DE CONMUTADOR

**REPORTA A:** JEFE DEL AREA

**LE REPORTAN:** NO TIENE PERSONAL A SU CARGO

### OBJETIVO:

Asegurar la adecuada comunicación telefónica del organismo ya sea dentro de las áreas internas o con empresas externas, locales o foráneas.

### ACTIVIDADES BASICAS:

1. Opera el conmutador en llamadas internas y externas, así como de larga distancia
2. Lleva el control de las llamadas de larga distancia
3. Reporta oportunamente las fallas en el funcionamiento del conmutador.
4. Y demás actividades inherentes al puesto.

### DESCRIPCION DE PUESTOS

**PUESTO:** JEFE DE ALMACEN

**REPORTA A:** JEFE DE DEPARTAMENTO DE ALMACENES

**LE REPORTAN:** ALMACENISTA, AUXILIAR DE ALMACEN

### OBJETIVO:

Coordinar, supervisar y controlar la guarda y conservación de los materiales, equipo e implementos que se encuentren en el almacén.

### ACTIVIDADES BASICAS:

1. Supervisa que la recepción, guarda y despacho de los materiales, equipo e implementos de trabajo se lleven a cabo de acuerdo a los procedimientos establecidos.
2. Revisa registros e inspecciona el almacén con el objeto de detectar cualquier falla.
3. Vigila que los materiales y equipo correspondan a la cantidad y calidad solicitada.
4. Cuida que los materiales se clasifiquen y coloquen debidamente.
5. Programa el levantamiento de inventarios.
6. Y demás actividades inherentes al puesto.

### DESCRIPCION DE PUESTOS

**PUESTO:** ALMACENISTA

**REPORTA A:** JEFE DE ALMACEN

**LE REPORTAN:** NO TIENE PERSONAL A SU CARGO

### OBJETIVO:

Asegurar la adecuada recepción, guarda y despacho de los materiales, equipo e implementos que están a su cargo.

### ACTIVIDADES BASICAS:

1. Verifica que los materiales, equipo e implementos se almacenen o despachen de acuerdo a los procedimientos establecidos en la entidad.
2. Mantiene los materiales, equipo e implementos en el lugar y orden asignados.
3. Realiza los inventarios que le solicite su jefe y lleva el control de los mismos.
4. Mantiene el almacén limpio.
5. Y demás actividades inherentes al puesto.

### DESCRIPCION DE PUESTOS

**PUESTO:** AUXILIAR DE ALMACEN

**REPORTA A:** JEFE DE ALMACEN

**LE REPORTAN:** NO TIENE PERSONAL A SU CARGO

### OBJETIVO:

Apoyar las labores de Almacenamiento en cuanto a la recepción y despacho de la mercancía concentrada en almacén.

### ACTIVIDADES BASICAS:

1. Revisa, clasifica y acomoda, los materiales que ingresan al almacén.
2. Reacomoda los materiales que se encuentran en el almacén a fin de preservar el orden.
3. Entrega los artículos solicitados.
4. Realiza los asientos de entrada y salida de la mercancía.
5. Lleva a cabo actividades de limpieza.
6. Y demás actividades inherentes al puesto.

### DESCRIPCION DE PUESTOS

**PUESTO:** JEFE DE MANTENIMIENTO

**REPORTA A:** JEFE DEPARTAMENTO DE MANTO. Y SERVICIOS

**LE REPORTAN:** AUXILIAR DE MANTENIMIENTO.

### OBJETIVO:

Coordina, supervisa y controla la realización de las actividades encaminadas a mantener en buen estado y funcionando las instalaciones, mobiliario y equipo de la institución.

### ACTIVIDADES BASICAS:

1. Supervisa que la ejecución de las actividades de mantenimiento se proporcionen oportunamente en todas las áreas de la institución.
2. Controla que el material y el equipo necesarios para prestar el mantenimiento, se mantengan en buen estado.
3. Elabora requisiciones para pedir material faltante.
4. Coordina al personal necesario para atender a peticiones imprevistas realizadas por alguna área.
5. Y demás actividades inherentes al puesto.

### DESCRIPCION DE PUESTOS

**PUESTO:** AUXILIAR DE MANTENIMIENTO

**REPORTA A:** JEFE DE MANTENIMIENTO

**LE REPORTAN:** NO TIENE PERSONAL A SU CARGO

### OBJETIVO:

Apoyar en la realización de actividades que permitan el buen estado y el funcionamiento de las instalaciones, mobiliario y equipo de la Entidad.

### ACTIVIDADES BASICAS:

1. Interviene en actividades de cerrajería, carpintería, electricidad etc.
2. Maneja herramientas para el cumplimiento de sus actividades.
3. Efectúa trabajos de acuerdo a las instrucciones de su jefe inmediato.
4. Y demás actividades inherentes al puesto.

### DESCRIPCION DE PUESTOS

**PUESTO:** CONTADOR

**REPORTA A:** JEFE DE CONTABILIDAD Y COSTOS

**LE REPORTAN:** CONTADOR ANALISTA

### OBJETIVO:

Coordinar, supervisar, y controlar el adecuado funcionamiento, del sistema contable, así como elaborar Edos. financieros, estados comparativos de venta, etc.

### ACTIVIDADES BASICAS:

1. Supervisa el eficiente desarrollo de las operaciones contables del organismo.
2. Prepara el Balance de Comprobación.
3. Prepara Edos. financieros generales que contienen la información periódica sobre la situación del negocio.
4. Elabora Presupuestos anuales de ventas, gastos, etc.
5. Efectúa consultas internas y externas en relación al sistema contable.
6. Y demás actividades inherentes al puesto.

### DESCRIPCION DE PUESTOS

**PUESTO:** CONTADOR ANALISTA

**REPORTA A:** CONTADOR

**LE REPORTAN:** AUXILIAR DE CONTABILIDAD

#### **OBJETIVO:**

Llevar al corriente los libros autorizados para la Institución, preparar el análisis de diferentes cuentas, así como los resultados mensuales de las operaciones.

#### **ACTIVIDADES BASICAS:**

1. Pasa los asientos mensuales al libro Diario General y de ese resumen pasa al libro Mayor.
2. Elabora reportes sobre movimientos de almacén, resumen de costos, etc.
3. Prepara mensualmente el análisis de varias cuentas.
4. Apoya periódicamente en la realización de los inventarios.
5. Y demás actividades inherentes al puesto.

### DESCRIPCION DE PUESTOS

**PUESTO:** AUXILIAR CONTABLE

**REPORTA A:** CONTADOR ANALISTA

**LE REPORTAN:** NO TIENE PERSONAL A SU CARGO

### OBJETIVO:

Realizar el registro de las operaciones contables de la Entidad, siguiendo los sistemas y procedimientos establecidos para el efecto.

### ACTIVIDADES BASICAS :

1. Realiza los registros diarios de las operaciones de la empresa en los libros contables correspondientes.
2. Verifica la exactitud de los comprobantes y otros documentos relacionados con pagos, cobros, ingresos etc., así como organiza y clasifica los mismos.
3. Prepara la relación de pagos y cobros.
4. Y demás actividades inherentes al puesto.

## 8. VALUACION DE PUESTOS TIPO

Una vez que se ha realizado la descripción y el análisis a los puestos considerados tipo dentro del organismo, la siguiente etapa es la valuación de dichos puestos. Como ya lo definimos en el capítulo correspondiente, existen varios métodos que cumplen con este propósito, sin embargo en este caso emplearemos dos de ellos el primero, EL DE CLASIFICACION POR GRADOS, método poco preciso, y cargado de subjetividad, pero que no obstante será interesante conocer su desarrollo, el segundo EL DE ASIGNACION POR PUNTOS, considerado más preciso y analítico.

### 8.1 VALUACION DE PUESTOS POR EL METODO DE CLASIFICACION POR GRADOS

Se utilizaron 20 puestos tipo y se consideraron 5 grados o niveles de complejidad, para lo anterior fue necesario basarse en las descripciones de puestos correspondientes.

En este caso además de emplear el sistema de clasificación por grados o niveles de complejidad predeterminados, se utilizará la variante de ramas de actividad, que como ya se comentó, darán a cada puesto un lugar específico de acuerdo a la naturaleza de sus funciones, lo que facilitará la jerarquización de los puestos con actividades de naturaleza homogénea de tal manera que la distribución queda como se muestra en el Cuadro I.

### 8.1.1 DEFINICION DE LOS GRADOS DE COMPLEJIDAD

La definición de los cinco grados que agruparán a los diversos puestos considerados es la siguiente:

**GRADO I.** Comprende puestos que integran operaciones muy sencillas que no implican necesariamente de un conocimiento intelectual previo y solo se requiere de atender instrucciones específicas para su desarrollo.

La responsabilidad que tienen es unicamente por realizar adecuadamente su trabajo.

**GRADO II** Contiene puestos que desarrollan labores que sólo requieren de atender un número limitado de instrucciones , la mayoría requieren de un conocimiento previo sobre lo que se va a realizar. Poca responsabilidad , los errores que se cometen pueden descubrirse con facilidad.

**GRADO III** Reúne puestos que involucran tareas que exigen conocer un gran número de reglas ,las que son precisas y explícitas.

Todo lo que no se encuentre con las características anteriores, es remitido a su superior jerárquico, el que resolverá el problema. Requiere de conocimientos técnicos y de experiencia previa. Responsabilidad limitada, las pérdidas se reducen a tiempo.

**GRADO IV** Contiene puestos que involucran actividades de apoyo directo a otros puestos de mayor jerarquía lo cual implica el conocimiento de métodos de trabajo de aplicación diaria.

Estudia asuntos de cierta dificultad y en ocasiones les da resolución . Realiza cálculos especiales .  
O en algunos casos requiere de habilidad para coordinar el trabajo relacionado con algún oficio.  
Requiere de conocimientos técnicos o semiprofesionales, además de experiencia en el área.

Responsabilidad sobre actividades de apoyo relacionadas con el cumplimiento de proyectos específicos.

**GRADO V** Contiene puestos con funciones especializadas, de coordinación sobre actividades técnicas, correspondientes a una subrama específica lo cual implica el conocimiento profesional, técnico, sobre métodos y procedimientos de trabajo perfectamente definidos. Podrá no ejercer labores de coordinación, sin embargo colabora como especialista en el desarrollo de procesos que repercuten en su área de trabajo.

Responsabilidad sobre un grupo reducido de personas en lo relativo a la adecuada utilización de Recursos Humanos, Técnicos, o en su caso con el cumplimiento de proyectos específicos.

**CUADRO I**  
**CLASIFICACION DE PUESTOS TIPO DE ACUERDO AL GRADO DE**  
**COMPLEJIDAD**

**RAMAS Y SUBRAMAS DE ACTIVIDAD**

| GRADO | TECNICA ESPECIALIZADA    |                         |                       | ADMVA. INSTITUCIONAL                             |                 | SERVICIOS               |
|-------|--------------------------|-------------------------|-----------------------|--|-----------------|-------------------------|
|       | SISTEMAS ADMVOS          | INFORMA TICA            | CONTABI LIDAD         | APOYO A FUNCIONARIOS                             | ALMACEN         | MANTENI MIENTO          |
| V     | ANALIS TA ESPE CIALIZADO | ANALISTA DE SISTE - MAS | CONTADOR              | SECRETARIA GERENCIAL                             |                 |                         |
| IV    | AUX. ANALIS TA           | PROGRA MADOR            | CONTADOR ANALISTA     | SECRETARIA EJECUTIVA                             | JEFE DE ALMACEN | JEFE DE MANTO.          |
| III   | DIBU JANTE               | CAPTU RISTA             | AUX. DE CONTA BILIDAD | SECRETARIA DE APOYO                              | ALMACE NISTA    |                         |
| II    |                          |                         |                       | MECANOGRAFA OPERADOR DE CONMUTADOR RECEPCIONISTA | AUX. DE ALMACEN |                         |
| I     |                          |                         |                       |  |                 | AUX DE MANTO. MENSAJERO |

**8.1.1 RESULTADOS DE LA VALUACION DE PUESTOS POR  
EL METODO DE CLASIFICACION POR GRADOS.**

| <b>PUESTOS</b>  | <b>GRADOS</b> | <b>SUELDO</b>  |
|---|---------------|--|
| ANALISTA ESPECIALIZADO<br>ANALISTA DE SISTEMAS<br>CONTADOR<br>SECRETARIA GERENCIAL  | V             | 1,723,500<br>1,723,500<br>1,410,100<br>1,723,500                           |
| AUXILIAR ANALISTA<br>PROGRAMADOR<br>CONTADOR ANALISTA<br>SECRETARIA EJECUTIVA<br>JEFE DE ALMACEN<br>JEFE DE MANTENIMIENTO | IV            | 1,261,900<br>1,261,900<br>1,261,900<br>1,193,800<br>1,193,800<br>1,193,800 |
| DIBUJANTE<br>CAPTURISTA<br>SECRETARIA DE APOYO<br>ALMACENISTA<br>AUXILIAR DE CONT.  | III           | 1,010,700<br>1,053,400<br>994,100<br>1,053,400<br>994,100                  |
| MECANOGRAFA<br>RECEPCIONISTA<br>OPERADOR DE CONMUTADOR<br>AUXILIAR DE ALMACEN   | II            | 904,500<br>855,700<br>855,700<br>814,400                                   |
| AUXILIAR DE MANTENI--<br>MIENTO<br>MENSAJERO  | I             | 692,000<br>692,000   |

\* La columna de sueldo corresponde al que se paga actualmente en la empresa.

De los resultados anteriores se desprende el siguiente análisis:

1. Dado que en el grado V agrupamos 4 puestos, encontramos que para el de Contador existe una diferencia de -\$313,500, lo que indica que este puesto actualmente está mal remunerado con respecto a los demás puestos de su grado de complejidad.

2. Dentro del grado IV se incluyeron 6 puestos entre los cuales existe una diferencia de \$68,000, entre el sueldo mayor y el menor, lo que muestra que el ajuste que tendría que hacerse es menos significativo que en el grado anterior.

3. Para el grado III se incluyeron 5 puestos de los cuales dos (el de secretaría de apoyo y el de auxiliar de contabilidad), muestran una diferencia de \$59,300 con respecto al de mayor sueldo, mientras que los dos restantes reflejan únicamente una de \$42,700.

4. En el grado II se encuentran 4 puestos entre los que existe una diferencia de \$90,100, entre el mejor sueldo correspondiente al de mecanógrafa y el de menor retribución del auxiliar de almacén, dándose un diferencial de \$48,800 entre los puestos restantes y el sueldo mejor remunerado.

5. Para el grado I se agruparon 2 puestos, los cuales no presentaron ninguna discrepancia en sus remuneraciones.

Como se puede observar la situación que vive el organismo es realmente difícil, debido a que muestra a través de la aplicación de esta sencilla técnica, que la estructura de salarios vigente no está correctamente distribuida, ya que tiene puestos con características similares (según la estratificación por grados presentada) que no tienen las mismas percepciones, se deduce por ejemplo que una de las áreas que mayores problemas presenta es contabilidad, ya que dos de sus tres puestos tipo estuvieron por debajo del puesto mejor pagado.

Cabe señalar que por sí mismos cada grupo mantiene ciertos diferenciales y conserva una congruencia descendente considerando desde el grado más complejo al menos complejo. Sin embargo dichos diferenciales no son equilibrados lo que origina una desproporción salarial. Por otra parte si se realiza la comparación de cada uno de los puestos que componen las ramas y subramas de actividad presentadas, también se corrobora la falta de equilibrio entre los diferentes puestos estratificados.

Para dar mayor certeza a las conclusiones obtenidas, en seguida se presentará un ejercicio donde se aplicará el método de valuación por puntos buscando como ya se mencionó en un principio brindar a la institución mejores respuestas a su problemática.

## B.2. VALUACION POR EL SISTEMA DE ASIGNACION POR PUNTOS

Para llevar a cabo la valuación por el sistema de asignación por puntos se consideraron sólo 9 de los 20 puestos que se emplearon para el sistema de grados debido a que se tomaron los puestos más representativos, no sólo para el organismo que en este caso estamos analizando, sino en general para cualquier empresa pública o privada, considerando que este ejercicio pudiera ser útil en otras circunstancias.

La primera etapa con la que se inicia este método es la clasificación de los puestos en orden de importancia para el organismo (Casi como lo señala el sistema de alineamiento).

ANALISTA ESPECIALIZADO

CONTADOR

JEFE DE ALMACEN

PROGRAMADOR

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

MECANOGRAFA

CAPTURISTA

AUXILIAR DE ALMACEN

MENSAJERO

Para aplicar este método es necesario la utilización de un Manual, donde se establecen los grados en que cada subfactor puede presentarse, además de dicho manual será necesario realizar la ponderación de los diferentes factores y subfactores que van a considerarse. Ver tabla siguiente.

**8.2.1 VALOR EN PUNTOS Y PORCENTAJES DE LOS FACTORES**

| N            | FACTORES                  | GRADOS     |            |            |            |            |
|--------------|---------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|              |                           | 1          | 2          | 3          | 4          | 5          |
| 45           | RESPONSABILIDAD           |            |            |            |            |            |
|              | -POR RESULTADOS           | 25         | 50         | 75         | 100        | 125        |
|              | -POR RELACIONES           | 9          | 18         | 27         | 36         | 45         |
|              | -POR DATOS CONFIDENCIALES | 11         | 22         | 33         | 44         | 55         |
| 40           | HABILIDAD                 |            |            |            |            |            |
|              | -EXPERIENCIA              | 21         | 42         | 63         | 84         | 105        |
|              | -INSTRUCCION              | 19         | 38         | 57         | 76         | 95         |
| 10           | ESFUERZO                  |            |            |            |            |            |
|              | -MENTAL                   | 6          | 12         | 18         | 24         | 30         |
|              | -FISICO                   | 4          | 8          | 12         | 16         | 20         |
| 5            | CONDICIONES DE TRABAJO    |            |            |            |            |            |
|              | - AMBIENTE DE TRABAJO     | 5          | 10         | 15         | 20         | 25         |
| <b>TOTAL</b> |                           | <b>100</b> | <b>200</b> | <b>300</b> | <b>400</b> | <b>500</b> |

## MANUAL DE VALUACION DE PUESTOS

## MANUAL DE VALUACION DE PUESTOS

### FACTOR.- RESPONSABILIDAD

#### SUBFACTOR. - RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS

Representa el impacto del puesto sobre los recursos con los que cuenta la entidad para desarrollar sus actividades y cumplir con sus objetivos.

GRADO 1 .- Esta sujeto a supervisión directa y detallada, labores simples de realización rutinaria  
25 puntos.

GRADO 2 .- Instrucciones precisas y supervisión constante, labores de interpretación, transcripción, de apoyo etc. 50 puntos.

GRADO 3 .- Procedimientos y prácticas estandarizadas, supervisión de progresos y resultados. Labores de interpretación y asesoría para que otras personas tomen decisiones importantes. 75 puntos.

GRADO 4 .- Regidos por políticas específicas supervisadas en forma periódica. Labores de participación con otras personas para tomar decisiones. 100 puntos.

GRADO 5 .- Delimitados por objetivos y políticas generales, son supervisados por Jefes de Departamento o su equivalente. Labores de participación directa en el manejo de situaciones o toma de decisiones.  
125 puntos.

## SUBFACTOR .- RESULTADOS POR RELACIONES

Es la habilidad para saber relacionarse con otras personas, apariencia , personalidad, facilidad para transmitir ideas y persuadir.

GRADO 1.- La naturaleza del trabajo requiere trato únicamente con personal del mismo departamento. 9 puntos.

GRADO 2.- Se necesita regular presentación, las funciones inherentes al puesto requieren trato con personal de distintas áreas de la empresa u organismo. 18 puntos

GRADO 3.- Trabajo que requiere capacidad para supervisar a otras personas o trabajo que ocasionalmente necesita de trato con elementos externos a la empresa . 27 puntos

GRADO 4.- El puesto requiere de un trato constante con Jefes de Departamento, con clientes, proveedores o público de nivel medio. 36 puntos.

GRADO 5.- Capacidad de persuasión, para tratar con ejecutivos clientes, o con representantes sindicales. 45 puntos.

## SUBFACTOR.- RESPONSABILIDAD POR DATOS CONFIDENCIALES

Son todos aquellos datos o información a los cuales tiene acceso una persona de acuerdo a la naturaleza del puesto que ocupa, datos que no deben divulgarse para evitar problemas, conflictos o fricciones con otras personas.

GRADO 1.- El puesto no requiere del manejo de datos confidenciales. 11 puntos

GRADO 2.- La información que se maneja en el puesto, al divulgarse ocasionaría problemas o disgustos dentro de la empresa. 22 puntos

GRADO 3.- El puesto requiere de un alto grado de discreción para no causar problemas fuera de la empresa. 33 puntos

GRADO 4.- Manejo constante de información confidencial. 44 puntos.

GRADO 5.- La naturaleza del puesto demanda absoluta discreción. 55 puntos.

**FACTOR .- HABILIDAD**

**SUBFACTOR EXPERIENCIA**

Período de contacto directo con el trabajo, con la práctica profesional, situación necesaria para que una persona pueda desarrollar mejor su trabajo.

GRADO 1.- De 0 a 6 meses. 21 puntos.

GRADO 2.- De un año. 42 puntos.

GRADO 3.- Más de un año hasta dos años. 63 puntos.

GRADO 4.- Más de dos años hasta tres años. 84 puntos.

GRADO 5.- Más de tres años. 105 puntos.

## SUBFACTOR INSTRUCCION

Contempla los conocimientos que requiere una persona para desempeñar las funciones inherentes a un puesto. Estos conocimientos pueden ser el resultado de una educación formal, técnica, etc.

GRADO 1.- Primaria completa. 19 puntos.

GRADO 2.- Secundaria completa o cursos de especialización equivalentes, prevocacional, estudios secretariales. 38 puntos.

GRADO 3.- Secundaria y tres años más de estudios subprofesionales, vocacional, bachillerato, carreras comerciales que tienen como antecedente la secundaria. 57 puntos.

GRADO 4.- Carrera profesional universitaria o equivalente. 76 puntos.

GRADO 5.- Estudios de PostGrado, Diplomados, Cursos de Especialización. 95 puntos.

## FACTOR ESFUERZO

### SUBFACTOR ESFUERZO MENTAL

Comprende el grado de atención mental en aspectos cualitativos y cuantitativos.

GRADO 1.- La naturaleza del trabajo implica concentración mental baja, lectura de letreros, avisos, notas sencillas, etc. 6 puntos.

GRADO 2.- Esfuerzo mental de entre un 10 y un 20% - del tiempo trabajado. 12 puntos.

GRADO 3.- Esfuerzo mental durante el 30 o el 40% de tiempo-trabajado. 18 puntos.

GRADO 4.- Concentración mental durante el 45 al 60% del - tiempo trabajado 24 puntos.

GRADO 5.- Concentración mental intensa y continua. 30 puntos.

## SUBFACTOR ESFUERZO FISICO

Se refiere a aquellos aspectos del puesto que generan en la persona cansancio, fatiga etc.

GRADO 1.- Posición fija que sólo requiere del empleo de plumas, lápices, etc. 4 puntos

GRADO 2.- Más del 20% en posición fatigosa y/o movimientos continuos de máquinas sumadora, computadora, o de escribir. 8 puntos.

GRADO 3.- Esfuerzo frecuente al manejar materiales de 5 o 10kgm más del 40% del tiempo en posición fatigosa. 12 puntos.

GRADO 4.- Actividad constante con materiales pesados, labores que demandan energía muscular considerable. 16 puntos.

GRADO 5.- Movimientos que requieren gran esfuerzo muscular, transportación de materiales pesados, más del 80% en posición fatigosa. 20 puntos.

## FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO

### SUBFACTOR AMBIENTE DE TRABAJO

Se refiere a las circunstancias bajo las cuales se efectúa el trabajo, tipo de instalaciones, temperatura, ruido, humedad, riesgos etc.

GRADO 1.- Sin exposición a elementos molestos que causen --  
disturbios, ruido, alta temperatura, etc.  
5 puntos.

GRADO 2.- Exposición eventual a uno o varios elementos  
medianamente molestos .Los riesgos son muy  
escasos. 10 puntos.

GRADO 3.- Exposición frecuente a condiciones molestas e  
incómodas durante más del 50% del tiempo  
trabajado. Riesgos accidentales leves. 15 puntos.

GRADO 4.- Exposición constante ante factores molestos como,  
altas y bajas temperaturas, ruidos etc. que  
pueden producir accidentes graves. 20 puntos.

### B.2.3 VALUACION DE CADA UNO DE LOS PUESTOS TIPO

Con base en lo establecido en el Manual de valuación y en la ponderación realizada a cada uno de los subfactores, se llevó a cabo la valuación para cada uno de los puestos que se enunciaron con anterioridad.

#### PUESTO. - ANALISTA ESPECIALIZADO

| N            | FACTORES  | GRADOS   |          |          |            |           | TOTAL      |
|--------------|---|----------|----------|----------|------------|-----------|------------|
|              |   | 1        | 2        | 3        | 4          | 5         |            |
| 45           | RESPONSABILIDAD                                   |          |          |          |            |           |            |
|              | -POR RESULTADOS                                   |          |          |          | 100        |           | 100        |
|              | -POR RELACIONES<br>-POR DATOS CON-<br>FIDENCIALES |          |          |          | 86         |           | 86         |
|              |   |          |          |          | 44         |           | 44         |
| 40           | HABILIDAD   |          |          |          |            |           |            |
|              | -EXPERIENCIA                                      |          |          |          | 84         |           | 84         |
|              | -INSTRUCCION                                      |          |          |          | 76         |           | 76         |
| 10           | ESFUERZO  |          |          |          |            |           |            |
|              | -MENTAL   |          |          |          |            | 30        | 30         |
|              | -FISICO   | 4        |          |          |            |           | 4          |
| 5            | CONDICIONES<br>DE TRABAJO                         |          |          |          |            |           |            |
|              | - AMBIENTE<br>DE TRABAJO                          | 5        |          |          |            |           | 5          |
| <b>TOTAL</b> |   | <b>9</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>340</b> | <b>30</b> | <b>379</b> |

PUESTO. - CONTADOR

| N            | FACTORES  | GRADOS   |          |          |            |           | TOTAL      |
|--------------|---|----------|----------|----------|------------|-----------|------------|
|              |   | 1        | 2        | 3        | 4          | 5         |            |
| 45           | RESPONSABILIDAD                                       |          |          |          | 100        |           | 100        |
|              | -POR RESULTADOS                                       |          |          |          | 36         |           | 36         |
|              | -POR RELACIONES<br>-POR DATOS CON-<br>FIDENCIALES     |          |          |          | 44         |           | 44         |
| 40           | HABILIDAD   |          |          |          | 84         |           | 84         |
|              | -EXPERIENCIA<br>-INSTRUCCION                          |          |          |          | 76         |           | 76         |
| 10           | ESFUERZO  |          |          |          |            | 30        | 30         |
|              | -MENTAL<br>-FISICO                                    |          | 8        |          |            |           | 8          |
| 5            | CONDICIONES<br>DE TRABAJO<br>- AMBIENTE<br>DE TRABAJO | 5        |          |          |            |           | 5          |
| <b>TOTAL</b> |   | <b>5</b> | <b>8</b> | <b>0</b> | <b>340</b> | <b>30</b> | <b>383</b> |

PUESTO: - PROGRAMADOR

| N            | FACTORES   | GRADOS   |           |            |          |           | TOTAL      |
|--------------|--|----------|-----------|------------|----------|-----------|------------|
|              |  | 1        | 2         | 3          | 4        | 5         |            |
| 45           | RESPONSABILIDAD<br>-POR RESULTADOS<br>-POR RELACIONES<br>-POR DATOS CONFIDENCIALES | 9        |           | 75         |          |           | 75         |
|              |  |          |           | 33         |          |           | 33         |
| 40           | HABILIDAD<br>-EXPERIENCIA<br>-INSTRUCCION  |          |           | 62         |          |           | 62         |
|              |  |          |           | 57         |          |           | 57         |
| 10           | ESFUERZO<br>-MENTAL<br>-FISICO   |          | 8         |            |          | 30        | 30         |
|              |  |          |           |            |          |           | 8          |
| 5            | CONDICIONES<br>DE TRABAJO<br>- AMBIENTE<br>DE TRABAJO                              |          | 10        |            |          |           | 10         |
|              |  |          |           |            |          |           |            |
| <b>TOTAL</b> |  | <b>9</b> | <b>18</b> | <b>228</b> | <b>0</b> | <b>30</b> | <b>285</b> |

PUESTO. - JEFE DE ALMACEN

| N            | FACTORES  | GRADOS |    |     |   |   | TOTAL |
|--------------|---|--------|----|-----|---|---|-------|
|              |   | 1      | 2  | 3   | 4 | 5 |       |
| 45           | RESPONSABILIDAD<br>-POR RESULTADOS<br>-POR RELACIONES<br>-POR DATOS CON-<br>FIDENCIALES |        |    | 75  |   |   | 75    |
|              |   |        |    | 27  |   |   | 27    |
|              |   |        | 22 |     |   |   | 22    |
| 40           | HABILIDAD<br>-EXPERIENCIA<br>-INSTRUCCION   |        | 24 |     |   |   | 24    |
|              |   |        |    | 57  |   |   | 57    |
| 10           | ESFUERZO<br>-MENTAL<br>-FISICO  |        |    | 10  |   |   | 10    |
|              |   |        | 8  |     |   |   | 8     |
| 5            | CONDICIONES<br>DE TRABAJO<br>- AMBIENTE<br>DE TRABAJO                                   |        |    | 15  |   |   | 15    |
|              |   |        |    |     |   |   |       |
| <b>TOTAL</b> |   | 0      | 54 | 192 | 0 | 0 | 246   |

PUESTO. - CAPTURISTA

| N            | FACTORES                  | GRADOS    |            |          |           |          | TOTAL      |
|--------------|---------------------------|-----------|------------|----------|-----------|----------|------------|
|              |                           | 1         | 2          | 3        | 4         | 5        |            |
| 43           | RESPONSABILIDAD           |           |            |          |           |          |            |
|              | -POR RESULTADOS           |           | 50         |          |           |          | 50         |
|              | -POR RELACIONES           | 9         |            |          |           |          | 9          |
|              | -POR DATOS CONFIDENCIALES | 11        |            |          |           |          | 11         |
| 40           | HABILIDAD                 |           |            |          |           |          |            |
|              | -EXPERIENCIA              |           | 42         |          |           |          | 42         |
|              | -INSTRUCCION              |           | 38         |          |           |          | 38         |
| 10           | ESFUERZO                  |           |            |          |           |          |            |
|              | -MENTAL                   |           | 12         |          |           |          | 12         |
|              | -FISICO                   |           |            |          | 16        |          | 16         |
| 5            | CONDICIONES DE TRABAJO    |           |            |          |           |          |            |
|              | - AMBIENTE DE TRABAJO     |           | 8          |          |           |          | 8          |
| <b>TOTAL</b> |                           | <b>20</b> | <b>152</b> | <b>0</b> | <b>16</b> | <b>0</b> | <b>188</b> |

PUESTO.-AUXILIAR DE CONTABILIDAD

| N     | FACTORES   | GRADOS |    |     |    |   | TOTAL |
|-------|--|--------|----|-----|----|---|-------|
|       |  | 1      | 2  | 3   | 4  | 5 |       |
| 45    | RESPONSABILIDAD<br>-POR RESULTADOS<br>-POR RELACIONES<br>-POR DATOS CONFIDENCIALES |        |    | 75  |    |   | 75    |
|       |  | 9      |    |     |    |   | 9     |
| 40    | HABILIDAD<br>-EXPERIENCIA<br>-INSTRUCCION  |        | 42 | 57  |    |   | 42    |
|       |  |        |    |     |    |   | 57    |
| 10    | ESFUERZO<br>-MENTAL<br>-FISICO   |        |    |     | 24 |   | 24    |
|       |  |        | 8  |     |    |   | 8     |
| 5     | CONDICIONES<br>DE TRABAJO<br>- AMBIENTE<br>DE TRABAJO                              |        | 10 |     |    |   | 10    |
|       |  |        |    |     |    |   |       |
| TOTAL |  | 20     | 60 | 132 | 24 | 0 | 236   |

PUESTO. - MECANOGRÁFA

| N     | FACTORES  | GRADOS |     |   |    |   | TOTAL |
|-------|---|--------|-----|---|----|---|-------|
|       |   | 1      | 2   | 3 | 4  | 5 |       |
| 45    | RESPONSABILIDAD                                       |        | 50  |   |    |   | 50    |
|       | - POR RESULTADOS                                      | 9      |     |   |    |   | 9     |
|       | - POR RELACIONES<br>- POR DATOS CON-<br>FIDENCIALES   | 11     |     |   |    |   | 11    |
| 40    | HABILIDAD   |        | 42  |   |    |   | 42    |
|       | - EXPERIENCIA<br>- INSTRUCCION                        |        | 38  |   |    |   | 38    |
| 10    | ESFUERZO  |        | 12  |   |    |   | 12    |
|       | - MENTAL<br>- FISICO                                  |        |     |   | 16 |   | 16    |
| 5     | CONDICIONES<br>DE TRABAJO<br>- AMBIENTE<br>DE TRABAJO |        | 10  |   |    |   | 10    |
| TOTAL |   | 20     | 152 | 0 | 16 | 0 | 188   |

PUESTO. - AUXILIAR DE ALMACEN

| N            | FACTORES  | GRADOS    |           |           |          |           | TOTAL      |
|--------------|---|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|------------|
|              |   | 1         | 2         | 3         | 4        | 5         |            |
| 45           | RESPONSABILIDAD                                       | 25        |           |           |          |           | 25         |
|              | - POR RESULTADOS                                      | 9         |           |           |          |           | 9          |
|              | - POR RELACIONES<br>- POR DATOS CON-<br>FIDENCIALES   | 11        |           |           |          |           | 11         |
| 40           | HABILIDAD   | 21        |           |           |          |           | 21         |
|              | - EXPERIENCIA<br>- INSTRUCCION                        |           | 38        |           |          |           | 38         |
| 10           | ESFUERZO  | 6         |           |           |          |           | 6          |
|              | - MENTAL<br>- FISICO                                  |           |           |           |          | 16        | 16         |
| 5            | CONDICIONES<br>DE TRABAJO<br>- AMBIENTE<br>DE TRABAJO |           |           | 15        |          |           | 15         |
| <b>TOTAL</b> |   | <b>72</b> | <b>38</b> | <b>15</b> | <b>0</b> | <b>16</b> | <b>141</b> |

PUESTO. - MENSAJERO

| N     | FACTORES   | GRADOS |    |   |    |   | TOTAL |
|-------|--|--------|----|---|----|---|-------|
|       |  | 1      | 2  | 3 | 4  | 5 |       |
| 45    | RESPONSABILIDAD<br>-POR RESULTADOS<br>-POR RELACIONES<br>-POR DATOS CONFIDENCIALES |        | 50 |   |    |   | 50    |
|       |  | 11     | 10 |   |    |   | 11    |
| 40    | HABILIDAD<br>-EXPERIENCIA<br>-INSTRUCCION  | 21     |    |   |    |   | 21    |
|       |  | 19     |    |   |    |   | 19    |
| 10    | ESFUERZO<br>-MENTAL<br>-FISICO   | 6      |    |   |    |   | 6     |
|       |  |        |    |   | 16 |   | 16    |
| 5     | CONDICIONES DE TRABAJO<br>- AMBIENTE DE TRABAJO                                    |        |    |   |    |   |       |
|       |  |        |    |   | 20 |   | 20    |
| TOTAL |  | 57     | 68 | 0 | 36 | 0 | 161   |

**8.2.4 RESULTADOS DE LA VALUACION POR EL SISTEMA DE ASIGNACION POR PUNTOS**

Una vez que se ha valuado cada puesto la siguiente fase es ordenar los puestos de acuerdo a la puntuación obtenida, de esta misma forma se anotará el sueldo que actualmente se les paga en la Institución, partiendo de estos elementos podrá identificarse la forma en que el organismo esta retribuyendo a sus trabajadores.

| NOMBRE DEL PUESTO        | VALOR EN PUNTOS | SALARIO MENSUAL ACTUAL |
|--------------------------|-----------------|------------------------|
| CONTADOR                 | 383             | 1,410,100              |
| ANALISTA ESPECIALIZADO   | 379             | 1,723,500*             |
| PROGRAMADOR              | 285             | 1,261,900              |
| JEFE DE ALMACEN          | 246             | 1,193,800              |
| AUXILIAR DE CONTABILIDAD | 236             | 994,100                |
| CAPTURISTA               | 188             | 1,053,400**            |
| MECANOGRAFA              | 188             | 904,500                |
| MENSAJERO                | 161             | 692,000***             |
| AUXILIAR DE ALMACEN      | 141             | 814,100                |
| <b>TOTAL</b>             | <b>2,207</b>    | <b>10,091,400</b>      |

\*De la información anterior se desprende que el puesto de Analista Especializado está sobrevaluado, se le está pagando \$313,500, más que al puesto que obtuvo el mayor número de puntos.

\*\* El puesto de Capturista también se encuentra sobrevaluado ya que está percibiendo \$99,300 más que lo que recibe el Auxiliar de Contabilidad que obtuvo mayor puntuación en la valuación.

Además está recibiendo \$148,900 más que el puesto de mecanógrafa que alcanza la misma puntuación.

\*\*\* El puesto de Mensajero actualmente se encuentra subvaluado, está recibiendo \$122,400 menos que el auxiliar de almacén que obtuvo la menor puntuación.

La utilización de este método mostró resultados más objetivos y precisos como puede observarse en este ejercicio, ya que al analizarse uno por uno de los elementos más importantes que componen un puesto, se manejó una visión integral que permitió mediante parámetros numéricos, interrelacionar cada una de las calificaciones otorgadas a los componentes y finalmente obtener un valor total que dió a cada puesto la posición salarial que debe guardar para la empresa u organismo que se trate.

#### B.2.5 GRAFICA DE DISPERSION SALARIAL ACTUAL

De los Resultados anteriores se plantea la gráfica en la que se representa la estructura actual de salarios de ésta Institución, la cual ayudará a identificar a simple vista la posición de cada sueldo frente a una curva ideal de salarios, además se incluyeron valores máximos y mínimos como amplitud salarial permisible.

##### DATOS:

$$\begin{aligned} N &= 9 \\ X &= 2207 \text{ ( PUNTOS )} \\ Y &= 10,051,400 \end{aligned}$$

PROCEDIMIENTO .- Para calcular la curva ideal de salarios y para la determinación de valores de 15% mayores y menores sobre la curva ideal de salarios a efecto de observar el comportamiento salarial.

$$C = \frac{Y}{X} = \frac{10,051,400}{2,207} = 4,544.89$$

$$X_2 = \frac{X}{N} = \frac{2,207}{9} = 245.22$$

$$Y_2 = \frac{Y_1}{N} = \frac{10.051,400}{9} = 1,116,822.22$$

$$X_1 = 141 < X_2 = 245.22 \quad (\text{ARBITRARIO})$$

$$Y_1 = Y_2 - C(X_2 - X_1)$$

$$Y_1 = 1,116,822.22 - 4554.33(245.22 - 141) = 642,169.95$$

$$X_1 = 141$$

$$a \quad Y_1 = 642,169.95$$

$$X_2 = 245.22$$

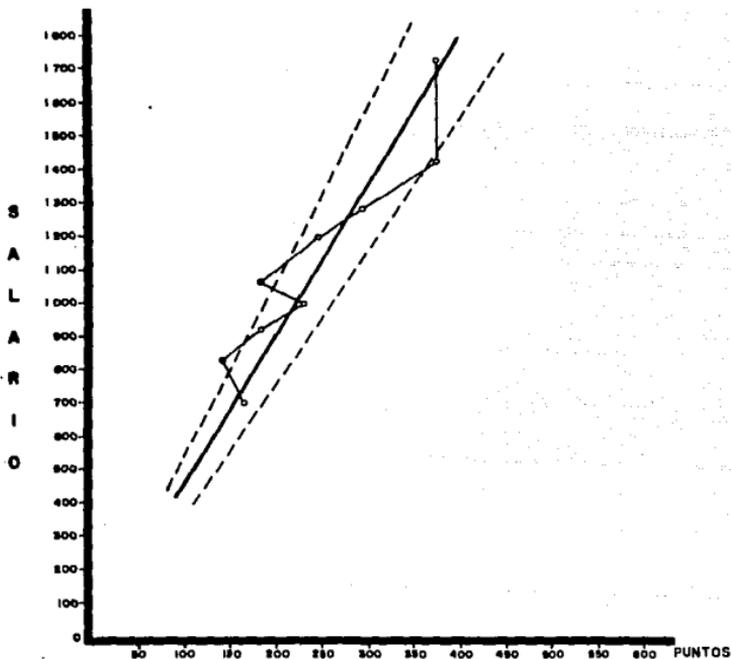
$$b \quad Y_2 = 1,116,822.22$$

VALORES DE 15% MAYORES Y MENORES, SOBRE LA CURVA IDEAL DE SALARIOS. (A EFECTO DE IDENTIFICAR LIMITES PERMISIBLES SOBRE LOS CUALES PODRIA ESTAR LA EMPRESA)

|   | VALORES         |      | VALORES    |
|---|-----------------|------|------------|
|   | +               |      | -          |
| a | X1 = 141        |      |            |
|   | Y1 = 738,495.44 | Y1 = | 545,844.46 |
| b | X2 = 245.22     |      |            |
|   | Y2 = 1,284,346  | Y2 = | 949,300    |

• **GRAFICA DE DISTRIBUCION SALARIAL** •

( MILES DE PESOS )



- DISPERSION ACTUAL DE SALARIOS EN LA EMPRESA
- RECTA IDEAL DE SALARIOS
- - - MARGENES MAXIMO Y MINIMO DE AMPLITUD SALARIAL

## **IX. COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES SOBRE EL CASO PRACTICO**

## IX. COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES SOBRE EL CASO PRACTICO

La aplicación de las técnicas administrativas de Análisis y Valuación de Puestos, permitió detectar ciertas anomalías que están afectando el funcionamiento de la Institución que nos ocupa, sin embargo antes de comentar lo anterior, se hablará de las diferencias encontradas en la aplicación de las dos técnicas de valuación de puestos: en la primera se llegó a una clasificación por grados de complejidad la cual teóricamente debía de guardar una relación directa con la remuneración salarial, (encontrándose algunas inconsistencias, ver Cuadro 1 pág 109) , por otra parte la ordenación de los puestos mostró por ejemplo que el de Contador y el de Analista Especializado quedaban en el mismo grado de complejidad , no obstante con la aplicación de la segunda técnica se demostró que el Contador lograba mayor puntuación que el Analista especializado, de la misma forma a través de una asignación por puntos se llegó a la calificación de cada uno de los puestos seleccionados lo anterior demuestra que mientras una técnica tiene gran margen de subjetividad e inexactitud, la otra permite identificar con mayor claridad y eficiencia los elementos que caracterizan a un puesto además de la intensidad con la que se presentan.

Derivado precisamente de los resultados de la valuación por puntos se detectaron las siguientes situaciones:

1. Actualmente la Institución tiene puestos sub y sobrevaluados.

2. De acuerdo a la información sobre la situación del mercado de salarios, publicada por el Folleto SUELDOS INFORMACION al mes de septiembre de 1991 un 70% de los puestos de la entidad cubre con el nivel más bajo del mercado.

3. De acuerdo a la fuente anterior se determinó que los puestos institucionales de mayor nivel profesional (de la muestra seleccionada) , se encuentran mal remunerados , ya que al compararlos con el mercado de sueldos , siempre estuvieron por debajo del nivel mínimo.

### INFORMACION DEL MERCADO DE SALARIOS

| PUESTO          | BAJO      | SUELDO<br>PROMEDIO | ALTO      |
|-----------------|-----------|--------------------|-----------|
| CONTADOR        | 1,673,350 | 3,470,450          | 6,377,070 |
| ANALISTA ESP.   | 1,573,400 | 2,953,340          | 4,135,680 |
| PROGRAMADOR     | 1,544,750 | 2,452,780          | 3,395,000 |
| JEFE DE ALMACEN | 807,930   | 2,071,190          | 3,903,410 |
| AUX. CONTAB     | 680,880   | 1,394,900          | 2,144,120 |
| CAPTURISTA      | 727,400   | 1,095,340          | 1,492,830 |
| MECANOGRAFA     | 615,350   | 993,100            | 1,491,250 |
| MENSAJERO       | 708,710   | 887,150            | 1,094,000 |
| AUX. ALMACEN    | 567,090   | 1,060,240          | 1,564,750 |

4.- La estructura salarial no presenta un buen comportamiento ante la curva ideal de salarios (ver gráfica pág 136 )

5. La Entidad actualmente no maneja una política salarial flexible lo que impide manejar rangos tabulares.

Dada la problemática presentada se sugiere que la Institución tome esta información como lo base para iniciar un estudio formal sobre una reestructuración a sus tabuladores, en este sentido se están proporcionando los elementos necesarios para demostrar las inconsistencias que está viviendo, por otra parte como se ha venido repitiendo una empresa debe buscar el óptimo aprovechamiento de sus recursos y muy en especial del Recurso Humano. Conjuntamente

se ha venido mencionando que una adecuada remuneración del empleado ayudaría a incrementar la productividad del mismo, lo anterior quedaría en este caso como una simple afirmación teórica ya que dentro de este estudio no se llevó a la práctica, sin embargo es una afirmación que hacen muchos autores y que otras empresas ya han comprobado, por lo tanto sería muy recomendable que este estudio fuera utilizado por la empresa Comercializadora de Productos Básicos como un elemento confiable que finalmente logrará un mejor aprovechamiento del recurso humano disponible, a través de la implantación de adecuados Sistemas de Sueldos e Incentivos.

## X. CONCLUSION

## X. CONCLUSION

La posibilidad que brinda la Administración de Recursos Humanos y en este caso la Administración de Sueldos y Salarios a través de sus muy variadas técnicas , de proporcionar al personal de una empresa o Institución el mayor bienestar económico , social, personal, etc. , mediante la implantación y actualización de adecuados Sistemas de Sueldos. Incentivos, Prestaciones, entre otros, deberá aprovecharse al máximo por los encargados de preservar y vigilar el desarrollo del personal dentro de un organismo.

En este sentido esta investigación estuvo encaminada precisamente a identificar y respaldar el hecho de que una " adecuada retribución del empleado se convierte en un elemento importante para acrecentar o mejorar su rendimiento dentro de la entidad". sin embargo como se comentó inicialmente el aspecto económico, como el propio enunciado lo señala, es sólo uno de los varios alicientes que pueden hacer que un trabajador mejore la realización de sus tareas cotidianas. con el fundamento anterior a lo largo de este estudio tomó vital importancia el planteamiento

de aquellas escuelas que al cabo de sus experimentos concluyeron que el trabajador no era un componente más de la maquinaria productiva, sino que era un ser humano que respondía ante diferentes estímulos, los cuales debían vigilarse y encauzarse positivamente, para facilitar el logro de los objetivos de la empresa.

Con lo anterior identificamos los antecedentes históricos que en la actualidad se utilizan para determinar la forma en que puede explicarse y procurarse un mejor desempeño del personal dentro de un organismo y cumplir así con los objetivos de productividad y calidad deseados.

Por otra parte los temas fundamentales que explicaron el planteamiento central de este trabajo se desarrollaron en los últimos capítulos donde se definieron y explicaron las técnicas de Análisis y Valuación de Puestos más comunes, a través de las cuales cualquier empresa u organismo, sin importar su giro o su tamaño podría implantar, con el fin de mejorar su Sistema de Remuneración.

A través del desarrollo de estas técnicas se pudo identificar que cualquier empresa que se preocupe verdaderamente por el bienestar de sus trabajadores debe implantar y revisar periódicamente, Sistemas de Remuneración basados en descripciones de puestos que indiquen las características y elementos que lo componen, para que de esta manera la retribución económica que se le asigne corresponda a un análisis previo que certifique la objetividad y armonía que debe guardar ese puesto con respecto a otros del mismo organismo. Además siempre deberá procurarse el equilibrio con respecto al mercado de trabajo.

Por lo tanto será necesario en función de las condiciones actuales de nuestro país, que los empresarios o encargados de manejar el Recurso Humano procuren atender y vigilar las técnicas que la Administración de Sueldos y Salarios brinda para tal efecto.

## XI. BIBLIOGRAFIA

## XI. BIBLIOGRAFIA

LA ADMINISTRACION DE PERSONAL Y SU APLICACION PRACTICA EN LA EMPRESA MODERNA.

BETANCOURT, Romero Samuel  
Editorial C. E. C. S. A. México 1978.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

ARIAS, Galicia Fernando  
Editorial Trillas. México 1990.

TECNICAS DE DIRECCION DE PERSONAL

LUCAS, Ortueta Ramón  
Editorial LIMUSA. México 1975

TECNICAS MODERNAS DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS , SALARIOS Y PRESTACIONES .

INSTITUTO DE ESPECIALIZACION PARA EJECUTIVOS A. C.  
México 1989.

METODOLOGIA Y ADMINISTRACION

CARRILLO, Landeros Ramiro  
Editorial LIMUSA. México 1982

INTRODUCCION AL ESTUDIO DEL TRABAJO

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO  
Editorial LIMUSA. México 1987.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

CHIAVENATO, Idalberto  
Editorial MacGraw Hill México 1990.

ADMINISTRACION Y COMPORTAMIENTO

BLANCHARD, H. Kenneth y HERSEY, Paul.  
Editora Técnica S.A. México 1972.

ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION

SZALAY, Ríos Adalberto  
Editorial Trillas. México 1979.

ORGANIZACION Y PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

GORDON, Macbeath  
Logos Consorcio Editorial S.A. México 1976.

CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA

KOONT'Z Y O'DONELL  
Editorial Mac Graw-Hill. México 1970

GLOSARIO DE TERMINOS ADMINISTRATIVOS

Presidencia de la República  
Editado por C.G.E.A. México 1982.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

México 1980.

MANUAL PARA ELABORAR DESCRIPCIONES DE PUESTOS

Editado por BANCO NACIONAL DE MEXICO  
México 1989.

MANUAL PARA DESCRIPCION ,ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS

Secretaria de Educación Publica.  
México 1970.

VALUACION DE PUESTOS Y SALARIOS

HURTADO, José Manuel y OROPEZA ,J. Octavio  
Ediciones D. A. C S. A. México 1988.

VALORACION Y RETRIBUCION DEL PERSONAL

SIERRA, José Luis  
Ediciones Deusto S. A. Impreso en España 1978.

COMO MOTIVAR A LA GENTE

MCQUAING, H. Jack.  
Logos Consorcio Editorial. México 1987.

LA MOTIVACION DEL PERSONAL MEDIANTE EL TRABAJO CON SIGNIFICADO

ROCHE, J. William  
Biblioteca Harvard de La Administración de Empresas tomo  
119. México 1976.

ADMINISTRACION DE LA PRODUCTIVIDAD

SIROTA, David  
Biblioteca Harvard de la Administración de Empresas tomo  
184. México 1976.

NUEVAS DIMENSIONES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

FOLKES, Fred.  
Biblioteca Harvard de la Administración de Empresas tomo  
123. México 1976.

PRODUCTIVIDAD: ALTA RESPONSABILIDAD GERENCIAL

Información Dinámica de Consulta. (IDC) Sección Laboral  
no. 89 México 15 de nov. 1989.

LA PRODUCTIVIDAD DEL RECURSO HUMANO VIA CAPACITACION

Información Dinámica de Consulta. (IDC) Sección Laboral  
no. 91 México 13 de dic. 1989.

INCENTIVOS A LOS TRABAJADORES

Información Dinámica de Consulta. (IDC) Sección Laboral  
no. 105 México 18 de JUL. 1990.

MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD

Información Dinámica de Consulta. (IDC) Sección Laboral  
no. 101 México 23 de may. 1990.

IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE PRODUCTIVIDAD

Información Dinámica de Consulta. (IDC) Sección Laboral  
no.102 México 6 de jun. 1990.

DETERMINACION DE LA POLITICA SALARIAL

Información Dinámica de Consulta. (IDC) Sección Laboral  
no. 94 México 14 de FEB. 1990.

SUELDOS INFORMACION

(Publicación Mensual) Febrero 15 1990 no. 88; Marzo 15 1990  
no. 189; Enero 15 1990 no.87; Junio 15 1990 no.92 ;  
Septiembre 15 1991.

REVISTA ALTA DIRECCION

Artículo de:  
PALAVICINI, Esponda J.  
Calidad de Vida en el trabajo