



124
Tejeda

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

Sistematización de los Procesos de Análisis
y Valuación de Puestos para el
Ambito Laboral

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

Directora de Tesis:

Mtra. Silvia Gpe. Vite San Pedro

FALLA DE ORIGEN

México, D. F.

1995





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.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

SISTEMATIZACION DE LOS PROCESOS DE ANALISIS Y VALUACION

DE PUESTOS PARA EL AMBITO LABORAL

TESIS PROFESIONAL

MARTHA PATRICIA LAZOS ALVARADO

MEXICO, D.F.

1994

A G R A D E C I M I E N T O S

A mi hija AMARANTA KASSANDRA que con su espíritu de lucha y deseos por aprender, me hizo reflexionar para culminar mi carrera profesional.

A mi esposo CARLOS que siempre me apoyo en todo momento, alentándome para superarme día a día.

A mis PADRES que por ellos realice una carrera universitaria guiándome hacia el camino del bien.

A mis hermanos y hermanas
que me apoyaron en toda mi
trayectoria estudiantil
asesorándome en mis tareas.

A mis amigos Efren y Hugo que me
orientaron para la realización
del presente estudio.

A mi Directora de Tesis:
Mtra. Silvia Gpe. Vite San
Pedro por su apoyo incondicional.

I N D I C E

INTRODUCCION.....	8
CAPITULO I ANALISIS DE PUESTOS.....	11
I.1.- Conceptos Básicos.....	12
I.1.a.- Definiciones.....	12
I.1.b.- Personas que intervienen en el análisis.....	16
I.1.c.- Métodos para recabar la información.....	18
I.1.d.- Redacción en el análisis.....	21
I.1.e.- Actualización del análisis.....	23
I.1.f.- Contenido del análisis.....	23
I.2.- La Descripción del Puesto.....	24
I.2.a.- El encabezado.....	24
I.2.b.- La descripción genérica.....	25
I.2.c.- La descripción específica.....	26
I.3.- Especificación del Puesto.....	28
I.3.a.- Escolaridad.....	28
I.3.b.- Experiencia.....	28
I.3.c.- Habilidades.....	28
I.3.d.- Responsabilidades.....	29
I.3.e.- Esfuerzo.....	29
I.3.f.- Condiciones de trabajo.....	29
I.3.g.- Otros requerimientos.....	30
I.4.- Perfil del Puesto.....	31
I.5.- Su Aplicación en el Ambito Laboral.....	32
I.5.a.- Selección de personal.....	32
I.5.b.- Adiestramiento y capacitación.....	33
I.5.c.- Seguridad e higiene.....	33
I.5.d.- Valuación de puestos.....	33

I.5.e.-	Calificación de méritos.....	33
I.5.f.-	Planeación de los recursos humanos.....	33
I.5.g.-	Organización.....	34
I.5.h.-	Manual de operaciones y procedimientos.....	34
I.5.i.-	Al psicólogo.....	35
CAPITULO II VALUACION DEL PUESTO.....		38
II.1.-	Conceptos Básicos.....	39
II.1.a.-	Definiciones.....	40
II.1.b.-	El salario.....	41
II.1.c.-	Comité de valuación.....	45
II.1.d.-	Los puestos tipo.....	46
II.1.e.-	Relación entre el análisis y la valuación...	47
II.2.-	Métodos de Valuación.....	49
II.2.a.-	Método de alineación.....	49
II.2.b.-	Método de gradación previa o de grados prede terminados.....	52
II.2.c.-	Método de puntos.....	55
II.2.d.-	Método de comparación de factores.....	60
II.2.e.-	Método Hay.....	63
II.3.-	Manual de Valuación.....	68
II.3.a.-	Asignación de puntos a los grados.....	68
II.3.b.-	Reglas de valuación.....	69
II.4.-	Escala de Sueldos.....	71
II.4.a.-	Rangos salariales.....	71
II.4.b.-	Amplitud de los rangos.....	72
II.4.c.-	Traslape o sobreposición de rangos.....	72
II.4.d.-	Diseño de la escala.....	73

CAPITULO III SISTEMATIZACION DEL ANALISIS Y LA VALUACION DEL PUESTO.....	75
III.1.- Objetivo del Estudio.....	76
III.2.- Sujetos.....	76
III.3.- Materiales.....	76
III.4.- Procedimieto.....	77
III.5.- Resultados.....	102
CONCLUSIONES.....	110
ANEXOS.....	116
CITAS BIBLIOGRAFICAS.....	139
BIBLIOGRAFIA.....	143

INTRODUCCION

Una de las relaciones más controvertidas hoy en día es la de EMPRESA-EMPLEADO ya que cuando deciden integrarse prometen apoyarse mutuamente para la culminación de metas de cada uno, sin embargo cuando el empleado va desarrollando sus habilidades espera que la empresa recompense su esfuerzo y por otra parte, la empresa en muchos de los casos no lo hace, puede ser porque no está preparada para efectuar programas de planeación del recurso humano o bien porque sus finanzas no son las adecuadas o simplemente porque el puesto al ser valuado no arroja los resultados esperados por el empleado.

Para algunos empleados es muy importante su ingreso y para otros su desarrollo profesional; cuando la gente no encuentra alguna de estas dos razones en la organización se siente desmotivado bajando su rendimiento laboral o abandonando su empleo.

Aunque muchos de los conflictos laborales son debido al salario, las personas tienen otras necesidades como el reconocimiento de sus acciones, el estatus en un grupo, la membresía de grupo, el desarrollo de sus habilidades, así en ocasiones no se preguntan ¿cuanto gano? sino ¿en que me estoy convirtiendo?; y estos intangibles son difíciles de precisar o bien de negociar con la organización por lo que tendrán que sumarse o considerarse a las demandas de aumentos salariales y prestaciones que sí son concretas, discutibles y objetivas.

"Es pues el dinero un motivo laboral muy complicado, pues esta inmiscuido con todo tipo de necesidades humanas; por ello, su manejo como retribución debe ser objeto de estudio y reflexión de los administradores de cualquier organismo social". (1)

Se ha encontrado que en México, existen diversos sistemas de valuación de puestos, algunos son excelentes y otros pésimos sin embargo, para el empleado esto no es importante ya que si él considera que su paga es injusta no le importará que en la empresa se lleve a cabo un sistema de valuación sofisticado.

En otros casos, existen empresas que los sueldos los asignan por el sentir del dueño o por el responsable de la organización pero han logrado una integración fuerte entre el empleado y la empresa que la persona lejos de sentirse mal pagada se siente agradecida por el trabajo que le fue otorgado.

Existen diversos puntos de vista, tanto de las empresas como de los trabajadores, pero lo que no se debe olvidar ni discutir es que al empleado se le debe dar una remuneración acorde a su esfuerzo y objetivos logrados para el desarrollo de la organización.

En nuestro país, son contadas las empresas que se preocupan por lo arriba citado y han integrado programas de administración de sueldos a su organización; pero éstos sistemas no son en ocasiones alcanzables para todos debido a que son muy costosos, laboriosos o enfocados a determinadas organizaciones ocasionando que sigamos con la asignación de salarios de una manera subjetiva y por ende arbitraria; pagando simplemente por lo que se cree que vale el puesto a nivel de gusto personal o sentir.

El propósito de este estudio es diseñar un programa a través de la sistematización de análisis y valuación de puestos en una fábrica que permita a quién lo consulte tener un panorama de la administración de sueldos que pueda integrarlo a la Industria, siendo fácil de manejar, confiable, con un mínimo de tiempo de respuesta al usuario pero sobre todo alcanzable para cualquier organización.

Se ha visto que en la mayoría de las empresas mexicanas la administración del personal la hace gente poco especializada debido a que no cuentan con presupuesto para contratar personal especialista (como el psicólogo industrial) interno o externo; por ello, este estudio apoyará a cubrir una necesidad de información para el jefe de personal que podrá consultar para el mejoramiento de las relaciones --- empresa-empleado.

C A P I T U L O I

ANALISIS DE PUESTOS

I.1.- CONCEPTOS BASICOS

Un buen estudio de análisis de puestos no empieza con la elaboración del mismo, sino que se debe llevar de la mano con una clara comprensión de la naturaleza de la organización, de su filosofía y del papel estratégico de cada una de las unidades que la componen.

El análisis es más que una simple compilación de datos es un esfuerzo analítico que tiene como finalidad reunir -- información sobre la organización, el trabajo y los titulares apoyando para la toma de decisiones.

Al igual que los puestos, el análisis no debe existir como una actividad más, sino que debe contribuir a que la organización alcance sus objetivos. Así la naturaleza y el alcance del programa de análisis de puestos deberán estar determinados por el uso que se va a dar a la información.

En este estudio se considerará para la valuación de -- puestos ya que el análisis puede aplicarse en otras áreas -- que más adelante veremos someramente.

Antes de seguir con el análisis de puestos es importante definir qué es un puesto siendo "el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal". (2)

I.1.a.- DEFINICIONES

"Ahora bien, podemos decir que el análisis de puestos -- es la técnica que permite desmenuzar y describir las actividades y deberes que se realizan en una posición organizacional y las cualidades mínimas que deberá tener cualquier persona que aspire a desempeñar ese cargo". (3)

Existen otras definiciones de análisis de puestos y --
 citaré algunas para tener más claro el concepto:

"-Conjunto de tareas, deberes y responsabilidades que --
 en un marco de ciertas condiciones de trabajo, constituyen
 la labor corriente de un individuo." (4)

"-Es el proceso que resulta en el establecimiento de los --
 componentes de un trabajo determinado, las características --
 necesarias en el empleo de su adecuado ejercicio". (5)

"-El análisis de puestos constituye la forma más obje --
 tiva para determinar funciones correspondientes a cada pue --
 to en cada empresa. El término de análisis se emplea algu --
 nas veces para designar un record escrito..". (6)

"-Es un método cuya finalidad estriba en determinar las --
 actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (co --
 nocimientos, experiencias, habilidades etc.) que deberá sa --
 tisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las --
 condiciones ambientales que privan en el sistema donde se --
 encuentra enclavado." (7)

"-Proceso por el cual se determina la información perti --
 nente relativa a un trabajo específico, mediante la observa --
 ción y el estudio. Es la determinación de las tareas que --
 componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, ca --
 pacidades y responsabilidades requeridas del trabajador pa --
 ra su adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de --
 todos los demás." (8)

"-Es lo que cada trabajador hace, las condiciones en --
 que las hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien" --
 (9)

"-El análisis de puestos es un proceso mediante el cual se determinan los elementos que componen un trabajo, herramientas, maquinarias y materiales; empleados, adiestramiento especial, capacidad, ritmo de trabajo y riesgos pertinentes, condiciones en las que el trabajo se desarrolla". (10)

"-Es la definición y el estudio de una ocupación y de las condiciones bajo las cuales se realiza con objeto de determinar los requisitos, desde el punto de vista de la organización. En este aspecto difiere fundamentalmente del estudio de tiempos y movimientos; en la mayor parte de los casos se emplea por el departamento de personal para obtener información referente a un trabajo y al trabajador con objeto de facilitar el reclutamiento, la promoción, la transferencia y la capacitación." (11)

"-Es el estudio de la división de funciones subsecuentes a la realización del trabajo con objeto de proporcionar datos a la unidad hombre-trabajo, que requiere el departamento de personal." (12)

"-El conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo con la finalidad de evitar la fuga de responsabilidades, entre otras y así lo desempeñe en forma eficaz y eficiente." (13)

La definición de análisis de puestos proviene del griego que significa "andyelen" "desatar".

Los primeros estudios realizados del análisis de puestos se llevaron a cabo por F. Taylor a fines del siglo XIX "tiempos y movimientos", la idea era analizar las operaciones más minuciosas con el objeto de conocer como debería llevarse a cabo cada labor para que resultara más eficiente.

En toda organización es importante contar con el análisis de puesto de cada unidad ya que sin éste tanto el empleado como la empresa tendrán información ambigua que podría ocasionar trastornos para ambas partes, es decir, si la empresa espera un rendimiento específico del trabajador y éste no lo cumple, entoncés se podría decir que la persona no es eficiente en la realización de tareas, pero si el empleado no conoce lo que se espera de él o lo que debe hacer, no se podrá hablar de ineficiencia sino de falta de comunicación, de falta de organización ó de falta de un análisis de puesto definido y conocido por los empleados.

Por otra parte la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 25, fracción III, establece que deberá tenerse por escrito "el servicio o servicios que deberán prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible". Así como el artículo 47, fracción XI, nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al "desobedecer el trabajador al patrón ó a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado". El artículo 134 en su fracción IV marca como obligación de los trabajadores "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenido".

Aunado a lo anterior, también es importante considerar que si se cuenta con un análisis de puestos se conocerá cuales son las limitaciones o cualidades del empleado al desarrollar su trabajo, que planes se tendrán para él y con que cuenta la organización para alcanzar sus metas ya que si son actividades que no benefician a alguien podrán estar lejos de la productividad esperada.

I.1.b.- PERSONAS QUE INTERVIENEN EN EL ANALISIS

Son pocas las empresas que contratan personal exclusivamente para elaborar el análisis de puestos, por lo que es importante considerar que la persona asignada deberá -- estar plenamente capacitada para ello si queremos tener el éxito esperado; dentro de las organizaciones se les conoce como analista de puestos, ingeniero de valuación de puestos, calificador de puestos, especialista en compensaciones; y es aquí donde el Psicólogo Industrial puede contribuir en la industria debido a que la Psicología estudia la conducta y siendo el trabajo una serie de pautas de conducta es a este profesionista al que le atañe el estudio del tema en cuestión.

Para la selección de los analistas de puestos se deberá considerar su nivel escolar, tiempo de experiencia de trabajo y las aptitudes personales.

La condición ideal es que los analistas hayan cursado un grado universitario sobre operaciones industriales ó comerciales, es decir, que haya adquirido información en medición industrial y teorías y técnicas de control; este aspecto deberá completarse con una amplia participación en diferentes tipos de trabajos. Otro aspecto a considerar es que el individuo cuente con una mente analítica y criterio para estudiar el puesto.

Además de lo arriba citado es importante que el analista cumpla con sus principales responsabilidades:

- 1.- Planeación del estudio o investigación del puesto conducción de entrevistas y cualquier investigación preliminar o de corroboración, observación de operaciones y obtención de información y material de apoyo.

2.- Valuación del puesto con base en el plan de evaluación y en comparación con lo que se sabe acerca de otros puestos y otros tipos de trabajos.

3.- Redacción de las descripciones asegurándose de que cada función destaque según su importancia.

4.- Asesoramiento o asistencia, cuando se requiere, en el diseño de puestos y en el alineamiento o asignación de funciones y responsabilidades.

Antes de efectuar su trabajo, el analista de puestos deberá conocer a la organización, políticas, procedimientos, productos o servicios entre otros; de esta manera será más clara su misión en la empresa y podrá efectuar con conocimiento de causa el análisis.

Es importante especificar si el analista será interno ó externo, es decir, interno se refiere a ser empleado de la misma organización y este puede dar mucha información ya que conoce políticas y procedimientos, la cultura y en general los puestos pero en ocasiones carece de objetividad debido a que conoce a los empleados y quizá podría beneficiar o perjudicar a alguien de acuerdo a su sentir; el externo se refiere a algún consultor independiente o firma consultora siendo objetivo en sus enfoques pero carente de información sobre la empresa, tardando el tiempo de respuesta o falto en ocasiones de información.

También se ha visto que algunas de las empresas consideran a ambos especialistas aunque esto es costoso y son contadas las organizaciones que lo manejan de esta manera.

Otro punto importante es seleccionar a los trabajadores que otorgarán información sobre el puesto por lo que se debe considerar:

- 1.- su experiencia en el puesto.
- 2.- capacidad adecuada de rendimiento.
- 3.- facilidad para comunicarse.
- 4.- responsabilidad que posee.
- 5.- tipo de relaciones con otros trabajadores.

El sindicato es otra fuente de información que podría ayudar al levantamiento de información o corroboración.

El apoyo de jefes y gerentes de la organización garantiza un análisis de puestos eficiente pues conocen y saben lo que se espera del puesto por ello, es importante su opinión.

I.1.c.- MÉTODOS PARA RECABAR LA INFORMACION

Existen tres métodos para recabar la información que constituirá el análisis de puestos siendo: los cuestionarios, la observación directa y la entrevista.

Lo recomendable es una combinación de éstos pero teniendo como base principal la entrevista dirigida.

a) El cuestionario

Una de las ventajas de este método radica en que la recolección de la información es muy completa, tan completa como amplio sea el cuestionario; por ello no hay que ol

vidar preguntas sobre aspectos importantes del puesto. Sin embargo, la desventaja de este medio es mayor que sus beneficios, pues cae en la estandarización de los datos bajo esquemas rígidos, quitándole al analista el aspecto más creativo de su labor, como lo es la dirección de una entrevista. También es importante considerar que al dejar el cuestionario en manos de un trabajador para que lo llene, le será difícil ser objetivo pues estará personalizando, resaltando algunos datos y minimizando otros de acuerdo a su criterio.

El analista deberá redactar un documento que sea fácil de entender y leer; las preguntas deberán ser suficientemente claras y concisas para obtener información.

Las preguntas deberán ser la base para el uso posteriores que le de la organización por lo que su redacción es primordial.

b) La entrevista

La entrevista, como técnica, para efectos del análisis de puestos, reviste varias modalidades, el analista deberá ser entrenado para dirigir una entrevista tanto con el ocupante del puesto como con el supervisor inmediato.

Normalmente, aunque una persona lleve desempeñando muchos años una posición, cuando se le pregunta que hace, cómo y para qué lo hace, empieza a hablar de mil cosas en forma desordenada y a veces incoherente, pues no se había puesto a pensar en hacer un relato hablado de su puesto.

Por tanto, el analista, cuyo tiempo es costoso, no puede darse el lujo de emplear varios días hablando con el trabajador y quizá obtener información no clara o poco importante, es por ello que deberá apoyarse de un guión y

del conocimiento general que tiene de la organización, así como del conocimiento que posee del área en donde se encuentra el puesto en cuestión.

La entrevista no es una simple sesión de preguntas y respuestas, tampoco las preguntas son meras cuestiones impulsivas; las preguntas que se plantean son inteligentemente analizadas y elaboradas explorando aquellos aspectos que se quieren conocer para determinados fines.

Para generar respuestas convenientes se debe cuidar que las preguntas no sean amenazadoras, embarazosas ni contener prejuicios ni inducir al entrevistado a que conteste con la respuesta apropiada.

c) La observación directa

Permite complementar y entender lo dicho por el entrevistado, sobre todo en lo que concierne al cómo del trabajo realizado. Si este método se utilizara en forma exclusiva, omitiendo los otros, no sólo sería insuficiente, sino también muy lento sobre todo en aquellos puestos en donde las actividades son periódicas ó eventuales o están involucradas en procesos que abarcan más de un día.

Este método se lleva a cabo en el lugar donde se desarrolla el trabajo y será conveniente tomar datos por escrito.

Es necesario que el analista observe todas las operaciones que el empleado lleve a cabo anotando el tiempo que se lleva al realizarlas, así como la cantidad, calidad, precisión y rapidez necesaria.

Independientemente del método o los métodos a utilizar es recomendable considerar los siguientes pasos:

- 1.- Fijación de los objetivos: amplitud, enfoque, cobertura, etc., ya que dependiendo de los objetivos que se pretendan se podrá diseñar el análisis y en general toda la acción.
- 2.- Establecimiento de un programa de acción: puede incluir la elaboración de una ruta crítica.
- 3.- Fijación del presupuesto respectivo: determinación del método a utilizar. Por lo que se refiere a la recopilación de la información.

I.1.d.- REDACCION EN EL ANALISIS

Normalmente el analista recaba una serie de datos -- sin enlace aparente, en donde se mezclan aspectos mucho o poco relevantes; sin orden jerárquico, lógico o cronológico por ende es muy importante la forma de presentarlo debido a que al leerlo deberá ser entendido, claro y sobre todo deberá reflejar exactamente el sentido del puesto. -- Por lo anterior es importante considerar los puntos siguientes:

CLARIDAD.-- Se logra con el empleo de un lenguaje adecuado accesible, en el cual se usen términos carentes de significados varios, que puedan inducir a confusiones. Habrá tecnicismos que deberán evitarse, por su dificultad para entenderlos, y otros que convendrá usar por ser de uso común o por carecer de un sinónimo preciso.

PRECISION.-- La exactitud en la expresión es una cualidad indispensable en el análisis. Se debe cuantificar todo --

aquello que sea mensurable. Los términos tales como: mucho, poquito, un rato, gran importancia, muy pesado, etc. no permiten al lector entender la proporción de estas expresiones; y un análisis debe entenderse por sí solo, sin tener que recurrir al analista que lo hizo en busca de explicaciones.

OBJETIVIDAD.- Deben evitarse las expresiones que involucren actitudes o apreciaciones subjetivas del analista o del entrevistado acerca del trabajo, tales como: trabajo agradable, aburrido, interesante, muy importante, modesto etc..

CONCISIÓN.- La brevedad es una virtud muy preciada, en una época en que se obtiene mucha información escrita y se dispone de poco tiempo para leerla. Se entiende que la extensión de un análisis es proporcional a la importancia del puesto; pero, es indispensable que el analista determine la extensión necesaria de su análisis, de forma tal que no falten datos que en un momento dado requiera la valuación del puesto y que también haya información de más.

FUNCIONALIDAD.- El emplear verbos funcionales o descriptivos al inicio de cada párrafo del análisis permite entender claramente lo que se hace en un puesto. En lugar de emplear expresiones como: hace un reporte, realiza un corte, lleva un control, formula un plan, hace un análisis, lleva a cabo una revisión, toma notas, elabora un informe, etc., es mucho más fácil e ilustrativo decir: reporta, controla, corta, planifica, analiza, revisa, anota e informa. Estos verbos activos poseen en una sola palabra todos los requisitos de estilo comentados, pues le dan a una idea claridad, precisión, objetividad, concisión y funcionalidad.

I.1.e.- ACTUALIZACION DEL ANALISIS DE PUESTOS

Es importante que el análisis se actualice por lo -- menos cada año o cada vez que el puesto quede vacante y - se vaya a ocupar ya que si no se le da el mantenimiento - adecuado éste pierde su utilidad. Asimismo, se le deberá entregar una copia de dicho análisis al supervisor y este a su vez comunicárselo al empleado a fin de que cada uno conozca las obligaciones y responsabilidades.

I.1.f.- CONTENIDO DEL ANALISIS

El análisis se compone de dos partes a fin de identi- ficar los elementos que integran el contenido y los requi- sitos del puesto:

- 1.- descripción del puesto.
- 2.- especificación del puesto.

I.2.- LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

La descripción de puesto es un documento que describe las funciones, responsabilidades, relaciones, etc., de un puesto, de tal forma que permita a quien lo lea entender clara y correctamente el contenido y la razón de ser de dicho puesto.

Existen diversas opiniones del contenido de la descripción sin embargo todas abarcan los mismos puntos; y -- que a continuación se enuncian:

I.2.a.- EL ENCABEZADO

Es la parte de la descripción del puesto que lo ubica dentro de la organización, conteniendo los datos siguientes:

- a) Datos de la organización.- deberá anotarse el nombre de la empresa, el giro o rama, domicilio legal.
- b) Título del puesto.- Se anotará el nombre con el -- que se le conoce en la empresa o bien, se definirá alguno que se apegue al contenido del trabajo.
- c) Fecha.- Para conocer la antigüedad y validez del -- análisis.
- d) Clave.- Se asigna al puesto para fines de control y archivo.
- e) Jerarquización.- Se definirá la dirección, la ge-- rencia, el departamento o la sección en la que se desarrolle el trabajo, de tal forma que se localice rápidamente en la estructura organizacional.

- f) Puesto jefe inmediato.- Se deberá anotar el nombre del funcionario a quien reporta el puesto.
- g) Ubicación.- Se describirá la ubicación geográfica del puesto dentro la planta o las oficinas que -- tenga el inmueble. En el caso en que el puesto -- tenga que realizar sus labores en la calle se deberá anotar el lugar donde reportan o se encuentran sus jefes.
- h) Nombre del emisor.- Por lo general es el del ocupante del puesto; si estuviera vacante la información deberá otorgarla el supervisor inmediato.
- i) Firma de autorización.- es importante que el supervisor o jefe avale la información otorgada por el empleado a fin de contar con un documento confiable.

I.2.b.- LA DESCRIPCION GENERICA

También se le conoce como función principal u objetivo general y tiene como finalidad el conocer en forma rápida y concisa las actividades realizadas en el puesto.

Esta descripción ayuda a ir desarrollando la descripción específica, ya que se irá detallando cada uno de los elementos de la primera.

A fin de facilitar la elaboración de definiciones se recomienda seguir o considerar:

- La unidad, grupo, artículo o persona afectada por la función.
- El sistema, procedimiento o técnica utilizada.

-El objetivo o razón de la función.

-Observaciones.

I.2.c.- LA DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Es la descripción detallada de las actividades realizadas en el puesto, ya sean diarias, periódicas o eventuales; además es conveniente separarlas en etapas, enumerando las actividades en orden cronológico.

Es importante que el analista efectúe preguntas y entienda perfectamente lo siguiente:

- 1.- Qué se hace. En este renglón se describe la actividad distinguiéndola de otras que estén conectadas con el cargo, pero que se realicen en distintas posiciones. Este aspecto debe complementarse con datos relacionados con la frecuencia o periodicidad de lo relacionado.
- 2.- Cómo se hace. En este rubro se explica la forma que se emplea para realizar las actividades que el cargo supone, los medios de que se dispone para su ejecución, los procedimientos o sistemas establecidos para llevarlas a cabo, el lugar y los titulares de los puestos con quien conjuntamente se realizan, estableciéndose el grado de participación o injerencia que éstos tienen en ellas. También se debe considerar la dificultad o complejidad de cada actividad.
- 3.- Para qué lo hace. Se debe considerar el objeto y la finalidad de lo desarrollado, cómo se enlaza la actividad con las otras, y da trascenden-

cia, o el impacto de la labor desarrollada sobre los resultados de las operaciones de la compañía.

I.3.- ESPECIFICACION DEL PUESTO

Los datos de la especificación se extraen de la descripción específica del puesto, es decir, que para desarrollar este punto se deben conocer las características que deberá poseer el ocupante, por ejemplo: escolaridad, experiencia, habilidades, responsabilidades, esfuerzo y condiciones de trabajo.

Cuando el análisis de puestos se utiliza para fines de valuación, los requisitos y las necesidades mínimos de una posición considerados en la especificación están basados en los factores contenidos en el manual de valuación de puestos.

I.3.a.- ESCOLARIDAD

Es el grado escolar y la correlación entre los estudios que se deben tener con las actividades a desarrollar; ya que sin esta condición difícilmente se efectuarían las labores.

I.3.b.- EXPERIENCIA

Hace énfasis en la práctica que se tiene para desempeñar el puesto y se debe expresar en años o meses; así como el área en donde se hizo dicha experiencia.

I.3.c.- HABILIDADES

Es la capacidad necesaria para desempeñar el puesto y se divide en físicas y mentales.

Físicas.- incluye el entrenamiento, destreza, agilidad y rapidez.

Mentales.- incluye criterio, iniciativa, capacidad - de expresión, de persuadir entre otros.

I.3.d.- RESPONSABILIDADES

Es la implicación propia del puesto y de la relación de ésta con el proceso productivo, el equipo que se maneja en cuanto al aprovechamiento del mismo, datos confidenciales, dinero, costos etc. La responsabilidad se puede determinar por los errores que cometa el trabajador y los logros obtenidos.

I.3.e.- ESFUERZO

Puede ser físico o mental y se determina en base a las habilidades que requiera el trabajador y la intensidad para efectuar el trabajo.

El esfuerzo físico se puede considerar como fuerza física requerida, tensión muscular, cansancio físico y --postura.

Dentro del esfuerzo mental se enuncia la atención --visual y auditiva, fatiga mental, concentración, tensión nerviosa, volumen y ritmo de trabajo.

I.3.f.- CONDICIONES DE TRABAJO

Implica las condiciones físicas del medio ambiente - en que se realiza el trabajo y los riesgos a los que esta expuesto el ocupante del mismo.

-Medio ambiente.- Iluminación, temperatura, humedad, ventilación, ruido, limpieza, olores y espacio.

-Posición.- Se debe especificar en términos fisiológicos anotando las posiciones que adopte el trabaja

dor para realizar sus actividades.

-Riesgos.- Pueden ser de dos tipo: contraer enfermedades y de accidentes.

I.3.g.- OTROS REQUERIMIENTOS

Estos son los datos adicionales que dependerán de las políticas de la organización como edad, sexo, estado civil, nacionalidad, presentación física entre otros.

I.4.- PERFIL DEL PUESTO

El perfil es aquel escrito en el que se enuncian las características deseables del candidato próximo a ocupar un puesto determinado.

Se pueden considerar dos tipos de perfiles: el ideal y el real.

El ideal es aquel en que se enuncian las características que deberá poseer el candidato.

El real son las características que verdaderamente tiene el candidato.

Comparando los dos perfiles se podrá tomar la decisión si el candidato es apto o no para ocupar el puesto.

El perfil deberá de contener: puesto, edad, sexo, -- estado civil, escolaridad, experiencia, rasgos físicos y psicológicos.

Los datos que contiene el perfil del puesto constituyen la base para elaborar la batería de pruebas psicológicas.

I.5.- SU APLICACION EN EL AMBITO LABORAL

El análisis de puestos es importante porque para integrar a un individuo a la organización es necesario saber para que se requiere y si éste cuenta con los elementos necesarios para poder desempeñarlo.

Es importante señalar que la información que integra al análisis concierne al puesto y no a la persona que lo desempeña.

Para garantizar el éxito en el trabajo es importante considerar una adecuación entre el hombre y su trabajo. Cuando no existe el análisis se dificulta esta adecuación por lo que la administración del recurso humano es ineficiente.

La finalidad del análisis de puestos es que las organizaciones planeen mejor los recursos humanos con que cuentan, ya que se considera que este es básico para iniciar una adecuada administración.

Cabe señalar que la utilidad y la aplicabilidad del análisis de puestos siempre estará en función de los requerimientos de cada organización y de las actividades que en ella se lleven a cabo.

A continuación se enunciarán algunos procesos en donde se puede aplicar el análisis de puestos:

I.5.a.- SELECCION DE PERSONAL

Determina los requisitos necesarios para ocupar un puesto vacante en la organización; asimismo el especialista en selección conocerá las actividades que se llevan a cabo en el puesto y podrá ser más objetivo en todo el proceso.

I.5.b.- ADiestRAMIENTO Y CAPACITACION

En este proceso, el análisis nos permite enfocar la eficiencia y la ineficiencia, es decir, si el empleado -- tiene dificultad para realizar su trabajo se revisa el -- análisis y se compara con el desempeño del trabajador buscando en que áreas se debe de adiestrar o capacitarlo. Es a través de la detección de necesidades de capacitación -- que se encuentran las deficiencias y se conocen las áreas a capacitar elaborándose los programas necesarios.

I.5.c.- SEGURIDAD E HIGIENE

En este proceso el análisis deberá ser enfocado a -- las condiciones de trabajo ya que se conocerá si existe -- seguridad para el trabajador, si no corre riesgos como accidentes o enfermedades y en base a ésto, se podrán im- -- plantar programas preventivos.

I.5.d.- VALUACION DE PUESTOS

El análisis es importante para la asignación de sueldos ya que se revisará el análisis y se medirá o valorará de acuerdo a diversos métodos asignando valor a cada puesto.

I.5.e.- CALIFICACION DE MERITOS

Ayuda a determinar los requisitos para medir la actuación del empleado siendo objetivo el calificador.

I.5.f.- PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Además de contar con un inventario de recursos humanos las organizaciones deberán tener uno de puestos a fin de ir buscando dentro de la organización personal con --

potencial a fin de irlo desarrollando y ubicándolo en --
puestos acordes a sus habilidades, pretenciones y claves
para la empresa.

I.5.g.- ORGANIZACION

Con el análisis sabremos las obligaciones y responsa
bilidades de cada puesto en cada área de trabajo y se po-
drán clasificar jerárquicamente.

I.5.h.- MANUAL DE OPERACIONES Y PROCEDIMIENTOS

En esta fase, el análisis nos indica la relación --
existente entre los puestos y la forma de desempeñar los
trabajos siendo importante para:

LOS DIRECTIVOS

- a) representa la oportunidad de saber con todo deta-
lle las obligaciones y características de cada --
puesto.
- b) Orienta las discusiones sobre las contrataciones -
individual o colectivas.
- c) Arroja información sobre la planeación del recur-
so humano.
- d) Permite delegar la autoridad y el trabajo técnica-
mente.

LOS SUPERVISORES

- a) Conocen detalladamente las labores a su cargo.

- b) Proporciona conocimientos sobre el funcionamiento de la empresa.
- c) Delimita responsabilidades.
- d) Ayuda a eliminar fallas en el trabajo.

LOS TRABAJADORES

- a) Realizan mejor y fácilmente conociendo en detalle lo que deben hacer en el trabajo.
- b) Saben el rumbo a seguir en la empresa.
- c) Saben como realizar su trabajo.
- d) Conocen su alcance en la empresa.
- e) Evitan conflictos con sus compañeros.

AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- a) Conoce las funciones que debe administrar.
- b) Ubica al trabajador de acuerdo a sus aptitudes.
- c) Efectúa los procesos propios del área con conocimiento de causa.
- d) Apoya los fines contables y presupuestales.

1.5.i.- AL PSICOLOGO

- a) Conoce ciertamente los datos sobre la forma de -- realizar sus funciones.
- b) La inducción se facilita al conocer el contenido

de las tareas.

- c) Puede localizar las carencias del empleado a fin de adiestrarlo.
- d) El conocimiento de los diferentes niveles de organización funda las bases del desarrollo organizacional.
- e) Efectúa los procesos de selección, capacitación, planeación de vida y carrera, valuación de puestos, con la información correcta y objetiva a -- fin de contribuir a las necesidades de la empresa.
- f) Al proporcionar las bases para el estudio de la ingeniería de puestos implica necesariamente a -- la ergonomía.
- g) Informa de los deberes que el puesto entraña -- obligando a una calificación de méritos fuera de favoritismos.
- h) Al determinar funciones mejora el ambiente de -- trabajo y propicia las buenas relaciones humanas.

En base a lo anterior, se puede ver que el análisis de puestos es fundamental para el buen funcionamiento de toda organización, pero veamos ahora los problemas que -- se suscitarían por la falta de éste:

- a) Origina incertidumbre sobre las obligaciones y -- deberes.
- b) Falta de conocimiento exácto sobre la importan-- cia de los puestos.

- c) Genera descontento entre el personal por carecer de información sobre responsabilidades.
- d) El empleado tiene dificultad para desempeñar sus tareas.
- e) Las remuneraciones económicas no se distribuirían equitativamente.
- f) Los procesos administrativos de recursos humanos no se llevarían a cabo objetivamente.
- g) Incrementa los favoritismos.

C A P I T U L O I I

VALUACION DEL PUESTO

II.1.- CONCEPTOS BASICOS

Uno de los aspectos más importantes en las organizaciones es la remuneración a sus empleados, y también de las más difíciles debido a que el personal espera un salario justo en relación a su esfuerzo en el trabajo.

Por ello, la empresa deberá establecer un sistema que permita medir congruentemente el valor del puesto y que pueda ser comprendido por las personas involucradas.

En 1924 se utilizó la clasificación de los puestos en el orden de su dificultad relativa o de su valor para la organización. En 1927 el método de gradación o clasificación había sido desarrollado en el Bureau of personnel research del Cornegie Institute of Technology e implantado en seis o siete empresas. En 1925 se atribuye a Merrill R. Lott el desarrollo del método de valuación de puntos, siendo la idea de descomponer el trabajo en sus componentes, asignando un valor en puntos a cada parte. Para 1926, se habían desarrollado cuatro métodos para la valuación de puestos, en ese mismo año: La Philadelphia Rapid Transit Company Eugene J. Berne y otros, intentaron aplicar el sistema de puntos de Lott para clasificar puestos. Decidieron que el método no llenaba sus necesidades y como resultado desarrollaron su propio plan llamado de comparación de factores, siendo el cuarto método.

Con la creación de estas técnicas la medición de los puestos vino a ser conocida como valuación de puestos.

El objetivo de la valuación es proporcionar bases reales y sistemáticas para la compilación y determinación del valor relativo de los diferentes trabajos, como ayuda del establecimiento del sistema de salario más racionales. Tiene como función el establecer índices equitativos de salarios.

Por la diversidad de funciones se crean puestos y se deben de jerarquizar creándose una escala de sueldos la cual veremos más adelante, ya que está en función de la importancia del puesto en la organización.

La valuación es un sistema técnico de la administración de sueldos y salarios que determina la importancia del puesto, de acuerdo a sus características, estableciendo una relación lógica y objetiva entre ambos. Valorizando los puestos y comparándolos con la estructura de salarios, logrando una correcta jerarquización y remuneración de personal.

II.1.a.- DEFINICIONES

Existen diversos autores que definen a la valuación de puestos como:

"Es un procedimiento de análisis y valoración cuyo objeto es determinar con precisión el valor relativo de las diferentes funciones y se utiliza como base para elaborar un sistema equilibrado de salario". (14)

"Es un procedimiento que contribuye a establecer una clasificación justa del conjunto de funciones desempeñadas; puede tomarse como base para la fijación de salarios. La valuación es uno de los puntos de partida para el establecimiento de una diferenciación relativa del salario base". (15)

"La valuación es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal". (16)

"La valuación de puestos es una técnica que se usa para determinar la estructura de salarios de una organización. Es un proceso encaminado al establecimiento de una jerarquización de puestos que corresponden salarios diferenciales, que reflejen las intenciones tanto del -- empresario como del trabajador; es un procedimiento espe-- cíficamente planeado para determinar el valor relativo -- de cada puesto en una empresa. Las técnicas de valuación de puestos se han ido desarrollando y estableciendo como método para definir y formalizar las jerarquías de pue-- tos y por ende las estructuras internas de salarios; son programas administrativos para estimar las compensacio-- nes más apropiadas para los puestos que integran una or-- ganización". (17)

"La valuación de puestos es un instrumento muy va-- lioso para la solución pacífica de los conflictos más -- asperos que constantemente afrontan patrones y trabajado-- res, el problema de una relación interna de salarios --- equilibrada y justa". (18)

Entonces podemos decir que la valuación justa y ob-- jetiva de puestos evitará los conflictos obrero-patrona-- les que pudieran llegar hasta una huelga o bien, el des-- contento del personal ocasionando actitudes negativas y por lo tanto una productividad baja.

II.1.b.- EL SALARIO

El término salario proviene del latín salarium que significa bolsa de sal.

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 82 define al salario como " la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo". El Artículo 20 párrafo II nos dice "aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado mediante el pago del salario". Artículo 85 "para fijar el importe del salario se tomará en cuenta la calidad y cantidad del trabajo". Artículo 86 "a trabajo igual, desempeñado en -- puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual".

Los salarios pueden clasificarse en:

En efectivo o moneda: es el pagado en moneda de curso legal.

En especie: es el que se paga con mercancía, habitación, servicios etc.

Mixto: es el que se paga, parte en efectivo y parte en especie.

Nominal: la cantidad básica de dinero recibida por el trabajador a cambio de su labor.

Real: el salario nominal menos los descuentos procedentes como impuestos, imss, isste, etc.

Individual: aquel trabajador que individualmente se contrata y la paga debe ser por lo menos igual al mínimo debiendo bastar para satisfacer las necesidades del trabajador.

Familiar: es aquel que perciben los diversos miembros de una familia y que comparten para subsanar gastos comunes.

Mínimo: es el sueldo más pequeño que permite sustancialmente satisfacer las necesidades del trabajador y de su familia, este salario se divide en legal siendo el - que fija la Comisión Nacional de salarios Mínimos y el - contractual que se maneja en cada empresa.

El artículo 90 de la Ley Federal del Trabajo dice: "salario mínimo es la cantidad menor que debe percibir - en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo".

Los salarios mínimos no podrán ser objeto de compensación, descuento o reducción, salvo en algunos casos:

- 1.- pensiones alimenticias.
- 2.- pago de renta (Ley Federal del trabajo art. 97).

De equipo: es el salario que se paga en bloque a un grupo de trabajo, quedando a criterio de los integrantes la distribución del dinero.

Por tiempo: es el que devenga el trabajador en el - tiempo efectivo de trabajo.

Directo: es el salario que se paga al trabajador en moneda y no en especie o mediante organismos gubernamentales.

Indirecto: es el pagado en forma de cuotas a los diversos organismos sociales u oficiales.

Ordinario: es el salario que no excede de la jornada de trabajo.

Extraordinario: se denomina de esta manera al tiempo que excede de la jornada normal de trabajo, el cual -

según la Ley, deberá ser pagado en forma diferente del ordinario.

Diferenciales: Conocidos en algunas empresas como salarios personales, que se asignan a los empleados más eficientes.

Especiales: son aquellos que se pagan a cierto tipo de instituciones o empresas basadas en reglamentos o costumbres.

Legal: es el que se fija cuando existe un Contrato Ley y no solo es obligatorio a una empresa sino a un grupo de empresas del mismo ramo dentro de alguna región de terminada.

Colectivo: es el que se paga por medio de la existencia de un contrato colectivo, es superior al mínimo y rige dentro de la empresa.

Económico: debido a que el salario puede fijarse de acuerdo a las leyes de la oferta y la demanda que rige en determinada época y región, pero de ninguna manera -- por debajo del mínimo fijado por la ley.

Incentivo: es el sistema de pago que estimula al trabajador a aprovechar su tiempo y logrando metas más allá de las establecidas en su puesto de trabajo.

La Oficina Internacional del Trabajo ha definido el salario como "la ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación nacional, y debida por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba prestar".

El término de "suelo" se utiliza para referirse a la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a la periodicidad de pago que es generalmente quincenal.

II.1.c.- COMITE DE VALUACION

Aunque el analista haya efectuado una valuación -- del puesto, no se puede considerar objetiva ni definitiva debido a que solo es el criterio de una sola persona y requerirá de otras intervenciones a fin de evitar favoritismo. Por lo tanto, es esencial crear un comité de valuación con personas que cuenten con criterio y además tengan conocimiento o relación con el puesto, por lo que el comité puede estar integrado por:

- analista de puestos
- jefe inmediato del puesto a valuar
- gerente de relaciones industriales o responsable de la administración de sueldos.
- gerente del área en donde se ubica el puesto
- un representante de ingeniería industrial

La finalidad del comité es esclarecer dudas y evitar la subjetividad, para ello debe de contar con toda la información del puesto, es decir, con el análisis -- teniendo siempre presente, la impersonalización de este procedimiento.

Dependiendo del tamaño de la empresa, el comité -- puede estar integrado por 4 o 5 personas que cubran las características de: objetividad, análisis, parcialidad y criterio.

Procedimiento para una valuación:

PASO 1.- El analista de puesto procederá a leer en voz alta y clara el contenido del análisis de puestos, de tal manera que los integrantes del comité cuenten con la misma información.

PASO 2.- A continuación, el analista aclarará dudas del comité.

PASO 3.- Se nombra un moderador que puede ser el presidente del comité, así las personas que tengan algo que decir, como aclarar, objetar o añadir pedirán la palabra para dar su punto de vista sobre el puesto en cuestión.

Se recomienda que el presidente del comité o moderador sea el responsable del área de administración de sueldos quien orientará al comité para el manejo de esta técnica.

PASO 4.- Definido el contenido del puesto, el analista dará a conocer la valuación del puesto que efectuó en cuanto a puntos obtenidos y equivalencia salarial.

PASO 5.- El comité revisará dicha valuación y es cuando éste definirá mediante un concenso el valor definitivo.

II.1.d.- LOS PUESTOS TIPO

Para minimizar tiempo y facilitar la valuación de todos los puestos que integran a la organización se recomienda escoger un número reducido de puestos básicos denominados puestos tipo. Este es el caso, por ejemplo, de secretarías, choferes, almacenistas, etc. ya que se trata de puestos iguales que son ocupados por diferentes personas; si en la empresa existen ocho secretarías, quince almacenis-

tas y cuatro choferes, no se requerirá elaborar una valuación para cada puesto, bastará con efectuar una para las secretarias, otra para los almacenistas y otra para los choferes.

Para poder identificar los puestos tipos los tratadistas mencionan las siguientes características:

- 1.- Que su contenido no sea fácil objeto de discusiones.
- 2.- Que no surjan 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 de lo más sobresalientes y característicos, tanto en la empresa como en la rama industrial a que ésta pertenezca.

II.1.e.- RELACION ENTRE EL ANALISIS Y LA VALUACION DE PUESTOS

Para evitar favoritismos y otorgarle al trabajador una remuneración acorde a su esfuerzo en el trabajo, es importante considerar que debe de existir una regla o parámetro a seguir para que se pueda medir adecuadamente los valores de los puestos con base en una comparación justa entre ellos.

El artículo 86 de la Ley Federal del Trabajo, habla de una igualdad en el puesto y la única forma de determinar esa igualdad es mediante el uso del análisis de puestos.

El análisis nos lleva a conocer las operaciones y funciones que corresponden a cada puesto y a determinar -

la especificación del mismo, mediante el grado de intensidad que se requiera en cada uno de los requisitos establecidos normalmente.

Tomando como base el análisis de puestos, podemos decir que la valuación de los mismos es un procedimiento -- que analiza el puesto para determinar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña, en relación con otros puestos de la misma organización, a -- fin de establecer una relación lógica y objetiva entre -- estos factores y la estructura de salarios.

II.2.- METODOS DE VALUACION

Para determinar el valor de un puesto fueron desarrollados diversos métodos siendo los básicos: el de alineamiento, el de gradación previa o de grados predeterminados, el de puntuación y el de comparación de factores.

De los cuatro métodos citados, los dos primeros se conocen como métodos no cuantitativos y los dos restantes cuantitativos, siendo el más popular por su objetividad y sentido práctico, el de puntos.

II.2.a.- METODO DE ALINEACION

Este método también es conocido como de rangos y fué el primero que se utilizó para medir el valor del puesto en una organización.

Bajo este método todos los puestos se jerarquizan y se ubican en una escala continua, partiendo del más importante hasta llegar al del valor más bajo, después de comparar globalmente cada uno de ellos con los restantes en la organización, con o sin información relativa del contenido y requisitos del puesto.

Este método lo tiene que realizar una persona que se haya familiarizado con todos los puestos de la organización y que pueda otorgar un criterio definido para ajustarse a las necesidades de la empresa. En ocasiones se establecen niveles o agrupación de puestos y de ahí se integran grupos de trabajo.

Debido a que este método cuenta con limitaciones técnicas solamente puede aplicarse en empresas pequeñas para poder tener buenos resultados.

Fundamentalmente, este método consiste en el establecimiento de una serie de categorías o grados de ocupación se elabora una definición de cada una de ellas y se clasifican o agrupan los puestos de acuerdo a los grados y definiciones.

Procedimiento

- 1.- Integración del comité.
- 2.- Elaboración de juegos de tarjetas en iguales números a los miembros de comité, anotando en cada una de ellas el nombre de los puestos a valorar.
- 3.- Se entregan los juegos de tarjetas a cada miembro del comité pidiéndole que ordenen las tarjetas de acuerdo a su importancia, siguiendo la jerarquización de mayor a menor y la numeración de las mismas del primero al último.
- 4.- Se concentra la información a fin de tener la opinión de todos.
- 5.- Se diseña un cuadro y se registra la información en él.
- 6.- En cada columna se va anotando el número de orden que le dió cada integrante a cada puesto.
- 7.- Se suman los valores asignados y se anota el resultado en la penúltima columna.
- 8.- Se dividen los valores entre el número de columnas para obtener un promedio.

9.- Se aclaran los casos en que puedan coincidir el valor asignado u obtenido y se les va asignando sueldos.

Ventajas

- a) Es fácil de comprender por los trabajadores y la empresa.
- b) No requiere mucho tiempo para su establecimiento.
- c) Fácil de administrar.
- d) Este método es recomendable para pequeños comercios u oficinas, en donde existen pocos puestos para valuar.
- e) Lo consideran más exacto que el de clasificación debido a que los puestos se colocan en orden jerárquico y no están encasillados en bloques o grados.

Desventajas

- a) Se puede ver subjetivo porque no posee estándares consistentes que justifiquen la categorización, ya que con frecuencia se basan en el desempeño del empleado y no en el puesto.
- b) Se considera el método menos exacto de los cualitativos.
- c) Es difícil para un número grande de puestos, mayor a 30 ya que para llevar a cabo la categorización es necesario que el valuator conozca suficientemente todos los puestos.

- d) Aunque permite ver que puesto es mayor que otro por su valor, no indica que tan mayor es.

II.2.b.- METODO DE GRADACION PREVIA O DE GRADOS PREDETERMINADOS

Este método se conoce también como de clasificación y consiste en establecer una serie de categorías o grados de ocupación para identificar los puestos que se van a valorar, la definición para cada una de ellas, la clasificación para cada puesto dentro de una de las clases -- predeterminadas, así como la asignación de valores monetarios a las clases y a sus puestos, instalar un chequeo periódico del sistema y del valor de los puestos.

Este método por su fácil comprensión también se recomienda aplicarse a pequeñas empresas, aunque es subjetivo por su forma de clasificar y se ve limitado cuando las organizaciones van creciendo.

Procedimiento

- 1.- Se integra un comité valuador.
- 2.- En base a las características de las actividades que se realizan en la empresa, se fijan los grados - en los que pueden estar comprendidos todos los puestos - que la integran.
- 3.- Se definen los grados que se predeterminaron - ejemplificando los puestos que pudieran estar agrupados en cada uno.
- 4.- En base a lo anterior, se agrupan los puestos - en el grado que les corresponde basándose en la actividad de cada uno de ellos.

5.- El punto cuatro es realizado por cada miembro - del comité para que después se comparen las clasificaciones y se llegue a un censo eliminando las diferencias que se susciten.

6.- Una vez que no existen dudas de acuerdo al punto anterior, se procede a clasificar los puestos dentro de cada grado para luego asignarle un salario de acuerdo a este ordenamiento.

- | | |
|--|--|
| Primer grado
trabajos no calificados. | <ul style="list-style-type: none"> a) Puestos que requieren cuidado, diligencia y seguridad, no exigen una amplia preparación. b) Mensajero, conserje, mozo etc. |
| Segundo grado
trabajos calificados. | <ul style="list-style-type: none"> a) Puestos que requieren preparación manual o intelectual. c) Dibujantes, electricistas etc. |
| Tercer grado
Puestos de criterio | <ul style="list-style-type: none"> a) Capacidad para distribuir el trabajo y vigilar que se realice conforme a los procedimientos. b) Jefes, supervisores etc. |
| Cuarto grado
puestos técnicos | <ul style="list-style-type: none"> a) Cierta carácter creativo e iniciativa personal. b) Ingenieros, abogados etc. |
| Quinto grado
puestos ejecutivos | <ul style="list-style-type: none"> a) Los que tienen a su cargo el manejo de departamentos considerando esta actividad en su aceptación más amplia. |

- d) Superintendente, auxiliar de --- Gerente.
- Sexto Grado
puestos administrativos
- a) Aquellos que entrañan gran responsabilidad, sea por lo elevado y genérico del control que ejercen o por la importancia de las funciones que dirigen.
- b) Gerente Divisional, Contador, Gerente de Producción etc..
- Séptimo Grado
puestos directivos
- a) Son aquellos en los que reside la Dirección General de la empresa y por quienes se establece la política que ésta ha de seguir.
- b) Miembros del Consejo de Administración.

Ventajas

- a) Fácil de comprender.
- b) No es costoso al implantarlo.
- c) Es sencillo el procedimiento.
- d) Los resultados son satisfactorios, especialmente en pequeñas empresas.

Desventajas

- a) Puede presentar dificultad al describir cada grado.
- b) El valuador puede dejarse influenciar por los tabu

ladores.

- c) Su aplicación se hace más difícil conforme aumenta el número de puestos.
- d) No existen normas definidas o concretas contra las cuales se pueda determinar la clasificación.
- e) El método puede ser limitado cuando la empresa se expanda debido a que se deberán actualizar las clases llevándose tiempo en ello.

II.2.c.- METODO DE PUNTOS

Este método es el más utilizado en las organizaciones, es el sistema más técnico que se emplea para efectos de valuación, siendo conocido por la mayoría de las organizaciones, sin embargo por su difusión no significa que sea el más indicado aunque si se obtienen grandes ventajas.

Se trata de un sistema técnico mediante el cual se asignan ciertas cantidades de valor denominadas puntos, mismas que se designan con el nombre de factores.

En este método, el puesto se analiza por medio de factores que representan los requisitos base, responsabilidades, circunstancias y contenido que determinan la esencia de los puestos valuados.

Un punto es un valor de relación o una unidad de medición, como puede ser un peso, un litro o un metro; es una unidad de medida para efectos de comparación.

un factor es uno de los elementos necesarios para planear una ecuación, la valuación es una de las partes indispensables de la integración de un todo; el puesto.

Se puede decir, que este método de valuación consiste en la asignación de los valores en puntos a cada uno de los factores que integran un puesto. Estos puntos representan la calificación de cada factor, que a su vez será dividida entre el número de subfactores que convenga.

Este sistema esta integrado por:

1.- Comparación de factores o características de un puesto contra una serie de modelos o definiciones.

2.- Otorgar a los mismos un valor o puntaje particular determinado por dicha comparación.

3.- Asignar a cada puesto así valuado en puntos el sitio que le corresponda en una escala de salarios previamente establecidos con base en métodos estadísticos.

Para la valuación por este método se deben de considerar los siguientes factores:

RESPONSABILIDAD.- la que el trabajador debe poder asumir.

HABILIDAD.- la que (sea cual sea su contenido) debe poseer el trabajador, además de la que debe adquirir.

ESFUERZO.- el que el trabajador debe estar capacitado para realizar, tanto físico como en habilidad.

CONDICIONES DE TRABAJO.- a las que debe hacer frente y soportar el trabajador.

Esta clasificación es tan amplia que no permite una diferenciación adecuada entre los puntos. Para resolver este problema, muchas empresas subdividen estos factores en factores subordinados o subfactores.

La calificación otorgada a cada uno de los factores tiene un valor diferente, expresado en puntos y representado en porcentaje (%), asignando mayor puntuación al que se considera de más importancia de acuerdo al puesto valuado, ejemplo:

Responsabilidad	50 %
Habilidad	35 %
Esfuerzo	10 %
Condiciones de trabajo	5 %
	<hr/>
	100 %

Procedimiento

- 1.- Integración del comité de valuación.
- 2.- Determinación de los puestos tipo.
- 3.- Selección y definición de los factores de acuerdo a los niveles organizacionales.
- 4.- Asignación de valores relativos a cada uno de los factores.
- 5.- Establecimiento de los grados en cada factor.
- 6.- Definición de dichos grados.

- 7.- Asignación de puntos a cada grado de cada factor.
- 8.- Interpretación de los análisis de puestos.
- 9.- Concentración de los datos de las especificaciones.
- 10.- Clasificación de los mismos.
- 11.- Fijación del valor en puntos correspondiente a cada puesto.
- 12.- Comparación directa de los salarios y los valores en puntos.
- 13.- Ajustes correspondientes.
- 14.- Gráfica de dispersión de los salarios.
- 15.- Márgenes de amplitud
- 16.- Determinación de las escalas de valuación.

Ventajas

a) Este método es aceptado por las empresas por su validez y confiabilidad ya que cuenta con una escala de comparación.

b) Se emplea una escala de tipo gráfico y descriptivo, considerada como más objetiva que otros procedimientos.

c) Por el uso de una mayor número de factores, permite un verdadero análisis de los puestos a valorar.

d) El proceso es sencillo y claro.

e) Los trabajadores lo aceptan con facilidad cuando esta bien descrito y especificado.

f) Los valores en puntos de los puestos, permite - ver claramente las diferencias entre los puestos en valores numéricos.

g) Este sistema permite con facilidad, la colocación de los puestos en clases.

h) Las valuaciones equitativas en términos de puntos, son rápidamente traducidas a escalas, pueden ser - ajustadas a través del tiempo, conservando las mismas - relaciones de pago, es decir este método presenta un - verdadero apoyo a largo plazo.

i) La valuación en términos de puntos, hace posible acomodar la necesidad a:

-dintinciones finas entre puestos, estableciendo una tasa individual de pago por cada número total de -- puntos.

-Establece el grado de pago en cualquier amplitud de seada, agrupando puestos dentro de rangos de puntos específicos.

j) Una apropiada instalación del sistema, una valuación adecuada y un archivo sistemático y accesible de descripciones y valuaciones de todos los puestos, asegura la continuidad íntegra del sistema a través del mantenimiento efectivo.

Desventajas

a) Se requiere de un adiestramiento cuidadoso de todos los que intervienen en el sistema.

b) La distribución de los factores es complicada así como la asignación de puntos a cada grado.

c) Es un trabajo arduo de oficina.

d) Es difícil asignar los pasos numéricos a los factores y los puntos correspondientes a cada grado.

e) En muchas de las ocasiones resulta tardado el proceso de valuación.

II.2.d.- METODO DE COMPARACION DE FACTORES

En 1926, Eugene H. Bengé creó este método y consiste en ordenar los diferentes empleos tomando como punto de referencia los factores que integran dicho empleo. Este método supone también la asignación de valores monetarios que pueden ser presentados también por putos, este hecho

ha suscitado algunos comentarios en contra, de los técnicos que piensan que la única función de la valuación de puestos es la comparación entre las actividades; situación completamente diferente a la fijación de salarios.

Para llevar a cabo la valuación, Bengé utilizó cinco factores generales en los que englobó todas las actividades realizadas en el puesto; estos factores son:

- requisitos mentales
- habilidades requeridas
- requisitos físicos
- responsabilidad
- condiciones de trabajo

La aplicación de este método se reduce en:

- 1.- Integración de un comité.
- 2.- La situación de los puestos tipo que servirán de base para el ordenamiento y la valuación de los restantes empleos.
- 3.- Elección de los factores, se aconseja que el número de los factores sea mayor que ocho, considerando que el óptimo es de cinco. Asimismo, los factores que enunció Bengé pueden subdividirse.
- 4.- La ordenación de los puestos se lleva a cabo de acuerdo a factores.
- 5.- Una vez elegidos los factores que se van a considerar en la valuación, el comité califica a cada puesto de acuerdo con los factores según las aptitudes mentales que demande, según las aptitudes físicas que requieran, de acuerdo con las habilidades, la responsabilidad y las condiciones de trabajo.

6.- Después se concentran las calificaciones emitidas a cada puesto según el factor y se promedian.

Ventajas

a) Este método provee a cada organización de un plan propio de valuación adecuándose a sus necesidades particulares.

b) Es fácil de comprender por los trabajadores y la empresa.

c) Una vez que las escalas de valuación están terminadas es relativamente sencillo valuar otros puestos, sin la presencia de especialistas altamente entrenados.

d) Las escalas se construyen para cada organización haciéndolo exclusivo.

Desventajas

a) Si existe desigualdad en los salarios de los puestos clave, ésta seguirá ya que la escala esta construida en base monetaria.

b) Ya que los salarios son fluctuantes, la base de este sistema de calificación se puede desbalancear.

c) Si se cambian las funciones de un puesto clave -- utilizado para la elaboración de la escala puede desajustarse ésta de su debido alineamiento.

d) No es sencillo explicar la escala a los empleados.

e) Es lenta la instalación del sistema.

II.2.e.- METODO HAY

El método de perfiles y escalas guías de valuación de puestos fué inventado por Hay Gropu en los primeros años de la década de 1950-1960. Sus raíces están en los métodos de comparación de factores de los que Edward N. Hay fué precursor. En su forma evolucionada, se ha convertido en el proceso sencillo más usado para valuar --- puestos gerenciales, profesionales y técnicos.

Las escalas guías se crearon en 1951, debido a un proceso inductivo en una situación real. Se requería profundo conocimiento de los puestos y de las organizaciones. Los inventores del método de perfiles y escalas --- guías hicieron cuatro observaciones críticas de interés:

1.- Si bien hay muchos factores que podrían considerarse, los más importantes pueden agruparse como representativos de conocimiento requerido para hacer un trabajo, el tipo de pensamiento necesario para resolver los problemas comunes y las responsabilidades asignadas.

2.- Los puestos pueden clasificarse no solo por orden de importancia en la estructura de una organización, sino que también pueden determinarse las distancias entre las categorías o posiciones.

3.- Los factores se presentan en ciertos tipos de patrones que parecen característicos de algunas clases de puestos.

4.- El centro del procedimiento de valuación de puestos debe estar en la naturaleza y en los requisitos del puesto en sí, no en las habilidades, antecedentes, características o sueldo del titular del puesto.

Los factores considerados en el sistema Hay son los siguientes:

Conocimientos prácticos.- La suma total de cada tipo de capacidad o habilidad, necesaria para un desempeño aceptable del puesto. Sus tres aspectos son requisitos para:

1.- Procedimientos prácticos, técnicas y conocimientos especializados en el ramo de empleos, en funciones comerciales y en disciplinas profesionales o científicas.

2.- Integración y armonización de logros simultáneos de diversas funciones dentro de situaciones administrativas que ocurren en los campos operativo, técnico, de apoyo o administrativo. Esto supone, en alguna combinación, habilidad para planear, organizar, ejecutar, controlar y evaluar, y puede ejercerse en forma consultiva y también ejecutiva.

3.- Habilidad activa, de práctica de persona a persona en el trabajo con otros individuos.

Solución de problemas.- El uso original y automático del conocimiento práctico requerido por el puesto para identificar, definir y resolver problemas. La materia prima de cualquier pensamiento es el conocimiento de --

hechos, principios y medios. Por esta razón, la solución de problemas se trata como un porcentaje del conocimiento práctico.

La solución de problemas tiene dos aspectos:

- 1.- El ambiente en el que el pensamiento tiene lugar
- 2.- El desafío presentado por el pensamiento que ha de realizarse.

Responsabilidad. - Ser responsable de la acción y sus consecuencias. Es el efecto medido que el puesto tiene sobre los resultados finales de la organización. Posee tres aspectos en el siguiente orden de importancia:

- 1.- Libertad para actuar. El grado de guía personal de procedimientos o sistemas o control de acciones, en relación con la importancia principal del puesto.

- 2.- Efecto del puesto en los resultados finales. La medida en que el puesto puede afectar directamente las acciones necesarias para producir resultados dentro de su principal interés.

- 3.- Magnitud. La parte de la organización total -- comprendida por el interés principal del puesto. Esto se refleja por lo general, aunque no necesariamente, en los ingresos o gastos anuales relacionados con el área en la que el puesto tiene su interés principal.

Un cuarto factor, las condiciones del trabajo, se usa cuando es apropiado, en los puestos en que los riesgos, ambiente desagradable y exigencias físicas particulares, o cualquiera de los tres, son elementos significativos.

La valuación de los puestos se puede realizar en -- dos formas:

- 1.- Por medio de la Tabla Guía
- 2.- Por medio del Perfil del Puesto

En las Tabla-Guía están representados los tres factores que se miden en cada puesto. Existe una tabla en forma de rejilla por cada factor. Cada factor está dividido en niveles de importancia ascendente y a cada nivel se le asigna una celdilla de la tabla donde se coloca el valor o peso correspondiente a cada nivel.

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

El Perfil del Puesto es la proporción de conocimientos, resolución de problemas y resultados, los cuales estructuran el puesto totalmente. Así se podría decir que un puesto dado contiene un "x" porcentaje de conocimientos, un "y" porcentaje de resolución de problemas y un "z" porcentaje de resultados.

La suma total es cien por ciento. Con ello se forma un perfil de juicio perceptivo y útil. El perfil no involucra comparaciones externas con otros puestos.

Ventajas

a) Esta basado en conceptos de principios de negocios simples, los cuales son definidos y utilizados fácilmente.

b) Reduce al mínimo la opinión personal y tomando en consideración más de un punto de vista.

c) El establecer un contexto sobre el cual realizar las decisiones de valuación, reduce las discusiones del comité valuador.

d) La forma de valuación establece un pensamiento ordenado y disciplinado del contenido de los puestos.

e) Provee una base clara y comprensible para interrelacionar toda clase de puestos, de todos los niveles y --- también toma en consideración la amplia variedad de condiciones en las cuales la gente trabaja.

Desventajas

a) Existen derechos exclusivos para la implantación y mantenimiento del método por lo que deja de ser accesible.

b) Es costoso en su implantación y mantenimiento del método.

c) Se requiere de mucho tiempo de entrenamiento para los valuadores.

II.3.- MANUAL DE VALUACION

El manual de valuación nos ayuda a establecer pagos diferenciales justos en puestos tanto sindicalizados como los denominados de confianza y llegando hasta el nivel gerencial.

El manual esta integrado por factores los cuales -- se medirán a través de los métodos ya vistos en la segunda sección de este capítulo, es decir se les da a dichos factores una ponderación, peso o importancia.

No existe una regla o norma por la cual un manual deba utilizar un determinado número de puntos, por ello un manual de 300 puntos es tan válido como otro que utilice 3,000.

La única consideración al respecto es que si un manual utiliza pocos puntos por ejemplo 100, los errores de apreciación que pueda tener el comité, por la asignación de puntos para un determinado puesto, serán muy relevantes en el sueldo asignado. Si por lo contrario, el manual maneja un número elevado de puntos existirá una labor ardua y a lo mejor innecesaria por manejar un número grande de puntos. En lo que respecta a los estudiosos en la materia, ellos recomiendan que se utilice una puntuación entre 500 y 800.

II.3.a.- ASIGNACION DE PUNTOS A LOS GRADOS

Existen tres métodos de asignación o distribución para los grados en que se descompone un factor de valuación. Estos métodos dependen del tipo de progresión numérica a utilizar:

- a) Método de distribución de puntos en progresión aritmética.

b) Método de distribución de puntos en progresión geométrica.

c) Método de distribución de puntos en forma irregular.

El método de progresión aritmética es muy rígido y no permite distribuir la cantidad de puntos que se tienen disponibles para cada factor.

El de progresión geométrica utiliza un elevado número de puntos, creando diferencias de puntuación muy grandes entre los puestos de un rango en relación con el rango inmediato y no mostrándose proporción con las diferencias en salario.

El de asignación irregular, permite retratar mejor las diferencias existentes entre los grados debido a que es muy flexible.

II.3.b.- REGLAS DE VALUACION

A fin de que el manual de valuación sea verdaderamente útil y pueda establecer relaciones equitativas entre los puestos, es necesario que se conozcan las funciones principales en detalle de los mismos.

Para estar en posibilidades de darle un buen manejo a dicho manual es importante contar con criterio amplio para poder realizar juicios consistentes, para ello es importante considerar las siguientes reglas:

Regla 1.- No se debe hacer una interpretación literal de las definiciones de los factores y sus grados ya que un manual abarca elementos de tipo universal debido a que puede utilizarse para valuar puestos gerenciales o mandos intermedios, por lo que no se debe de buscar la

descripción fiel de un puesto en determinado factor.

Regla 2.- La especificación de un puesto debe ser la requerida para desempeñar el puesto y no las características del empleado que ocupa el mismo ya que no será objetiva la valuación.

Regla 3.- Los elementos que se deben valorar son -- aquellos que sean diferentes a los demás.

Regla 4.- No se deberá valorar la misma característica dos veces.

Regla 5.- No se debe perjudicar la valuación porque algún puesto tenga un título ostentoso o bien su nivel dentro del organigrama sea elevado, ya que puede ser superfluo y no tan importante como se pensaba.

Regla 6.- La determinación del grado de un factor -- está en estrecha dependencia con los grados de factores conexos.

Regla 7.- Deberá actualizarse la descripción antes de ser valuada de lo contrario no sería objetiva y no -- se contaría con la información precisa.

Regla 8.- Es importante considerar que al valorar se debe hacer al puesto y no a la persona que lo ocupa.

II.4.- ESCALA DE SUELDOS

Una vez que se cuente con un manual de valuación, es necesario contar con una escala de salarios que traduzca los resultados obtenidos de la valuación en rangos salariales que otorguen a cada puesto un valor en pesos que conformará el pago nominal del empleado.

La escala de sueldos se conforma o estructura de las encuestas salariales, de los salarios mínimos que publica el gobierno y de las necesidades de la empresa.

Por lo anterior la escala de sueldos tiene una vigencia pero su estructura, valores en puntos para cada rango permanecen intactos, es decir, se debe de cambiar el valor en pesos y no la estructura de la escala.

II.4.a.- RANGOS SALARIALES

En toda organización existen empleados con habilidades, experiencia, actitudes etc. diferentes entre sí y por ende el rendimiento es notoriamente desigual, se deberá hacer una distinción entre ellos en cuanto a su pago salarial se refiere; para ello se creó dentro de la administración de sueldos un rango salarial para cada puesto, es decir, un valor en pesos mínimo y máximo que reconozca los diversos grados de efectividad en el desarrollo de una actividad.

Con un plan de salario único no sería posible destacar o reconocer el esfuerzo de los empleados en el desempeño de sus actividades ocasionando desmotivación y por lo tanto baja productividad, por otro lado, para poder incrementar los salarios sería necesario pasar a una categoría inmediata superior.

En cambio los rangos salariales o intervalos de -- sueldos que establecen un salario mínimo y un máximo -- con una dispersión monetaria entre los dos puntos, son de mayor aceptación en la mayoría de los planes sobre -- administración de sueldos, no obstante la laboriosidad -- que implica en una nómina o en un presupuesto el mane-- jar estos intervalos de salarios.

II.4.b.- AMPLITUD DE LOS RANGOS

Ahora bien, una vez que se establecen los rangos -- salariales se deberá de considerar la amplitud existen-- te entre la posición mínima y máxima de una clase de sa-- larios. Se deberá considerar que si es muy amplio el in-- tervalo, la escala tenderá a inflarse y si es corto -- con un solo aumento bastará para que una persona llegue al máximo de su valuación y no podrá moverse más.

La dispersión adecuada de los salarios deberá to-- mar en cuenta los tipos de aumento que la empresa reali-- ce durante el año .

En la práctica se ha observado que una amplitud de rango recomendable es aquella que oscila entre un 30% y un 45% entre el punto mínimo y máximo.

II.4.c.- TRASLAPE O SOBREPOSICION DE RANGOS

Después de decidir la amplitud de cada rango, solo resta determinar si conviene dejar una sobreposición en -- tre los intervalos de distintas clases de sueldo o si -- el mínimo de cada rango de salarios estará justamente -- por encima o al mismo nivel del máximo del rango inme-- diato inferior sin sobreposición alguna.

Cuando una escala se diseña sin traslape, algunos -- autores señalan la ventaja de remunerar a los empleados de un grupo con un salario diferente al pagado en los --

grupos vecinos; en cambio, cuando hay traslape, los --- empleados que están cerca del límite superior de su rango, reciben un salario mayor al de los empleados que están cerca del límite inferior del grupo inmediato superior.

Las desventajas de utilizar una escala sin superposición son mayores que sus ventajas.

Uno de los inconvenientes es que al empezar cada -- rango de salario en el nivel donde terminó el inferior, los salarios a pagar se disparan muy alto; lo anterior -- puede evitarse reduciendo considerablemente el grado de amplitud de los rangos por ejemplo, de un 40% a un 25%. Sin embargo, esto obligaría a modificar las políticas -- sobre aumentos de salarios, espaciando la frecuencia de estos aumentos y/o reduciendo éstos a porcentajes que --- cualquier trabajador consideraría ofensivos.

II.4.d.- DISEÑO DE LA ESCALA

a) Se deberá iniciar la escala con el salario mínimo general de la zona económica que corresponda como la posición mínima del rango I.

b) Se deberá aplicar los porcentajes indicados (21%) y se obtendrá la posición media y máxima del primer rango.

c) El rango II se deberá iniciar con la cifra resultante de disminuir en un 6% el sueldo correspondiente a la posición media del rango inmediato inferior (I).

d) Se aplican los porcentajes señalados para determinar las posiciones media y máxima del rango II.

e) Para iniciar el rango III se repite el procedimiento sugerido en el inciso C (posición media anterior disminuida en un 6%).

Es importante considerar también las encuestas de salarios y las políticas de la empresa para poder determinar esta escala.

C A P I T U L O I I I

SISTEMATIZACION DEL ANALISIS Y LA VALUACION DEL PUESTO

III.1.- OBJETIVO DEL ESTUDIO

Se diseñará e implementará un programa en la computadora personal, que contenga la información necesaria para que pueda capturar el análisis de puesto y valorarlo dando una respuesta rápida a la organización.

III.2.- SUJETOS

Se aplicarán 50 análisis de puestos escogidos al azar en la organización, de diferentes niveles, a fin de validar el nuevo formato y después se valorarán para validar el programa en la computadora personal.

III.3.- MATERIALES

- 50 formatos de análisis de puestos piloto
- 1 formato de análisis de puestos definitivo
- 1 computadora personal
- 1 escenario: empresa electromecánica del Estado de Mex.

III.4.- PROCEDIMIENTOS

1.- En base a las quejas por parte de los jefes de área, se consideró la necesidad de contar con un nuevo sistema de análisis y valuación de puestos ya que el que se manejaba en la empresa carecía de objetividad y rapidez.

2.- Se entrevistaron a 20 gerentes de la empresa y se obtuvo:

- a) el área de Recursos Humanos contaba con formatos de análisis de puestos muy elaborados y poco entendibles.
- b) las descripciones de puestos no estaban actualizadas.
- c) no se les invitaba a participar en la valuación de puestos.
- d) no estaban de acuerdo con los resultados obtenidos.
- e) obtenían respuesta a largo plazo.

3.- Se diseñó un formato de análisis de puesto (anexo 1, pág.117) y se solicitó a los 20 gerentes que emitirán su opinión respecto al contenido, si éste era claro y entendible para jefes, supervisores o personal que tuviera subordinados a su cargo.

De acuerdo a la votación que emitieran, se quedaba, modificaba, o se eliminaba algún concepto del análisis.

En base a los resultados obtenidos (ver gráfica 1, - pág. 79), se modificaron solo títulos de los conceptos, -

ya que prefirieron que fueran más familiares para la organización.

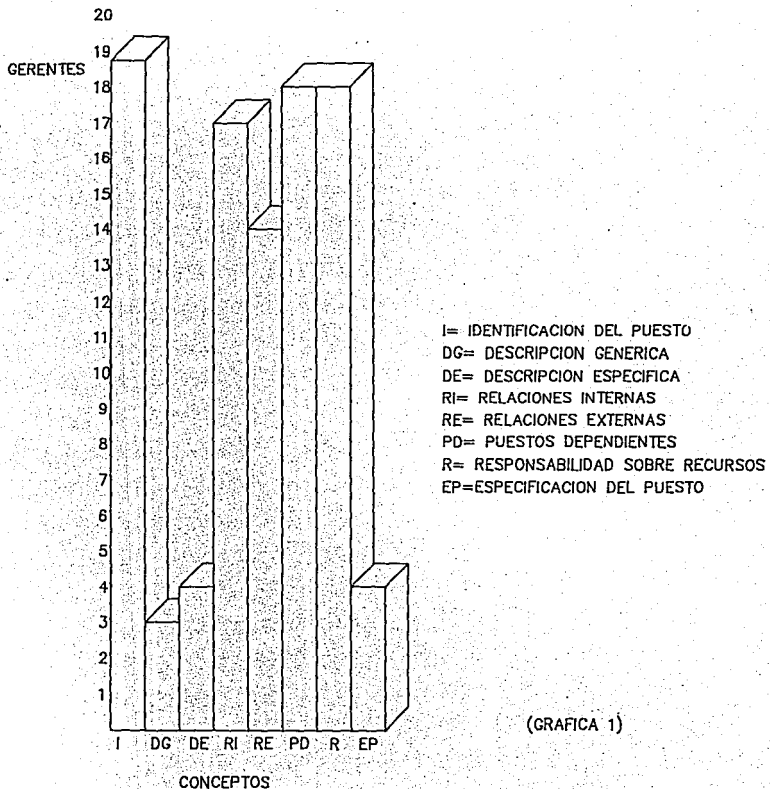
Los cambios que se efectuaron quedaron de la siguiente manera:

<u>el título de:</u>	<u>se cambió por:</u>
análisis de puestos	descripción de puesto
descripción genérica	objetivo del puesto
descripción específica	funciones básicas
especificación del puesto	perfil del puesto

Estos cambios se presentaron a la Dirección General quien efectuó otra modificación que fué:

<u>el título de:</u>	<u>se cambió por:</u>
puestos dependientes	puestos y número de personas que le reportan.

Posterior a esto, se diseñó otro formato para diferentes puestos, es decir, se diseñó el formato B.



(GRAFICA 1)

La descripción A se consideró para detallar puestos de oficina, puestos que no intervienen directamente en la producción o que tienen personal a su cargo como gerentes, jefes de departamento, analistas, auxiliares, ingenieros, abogados, entre otros.

La descripción B detalla los puestos que intervienen directamente en la producción o son totalmente operativos como aseguradores de calidad, almacenistas, electricistas, torneros, mecánicos, entre otros.

El contenido de las descripciones de puestos, quedó de la siguiente manera:

descripción A

- identificación del puesto
- objetivo del puesto
- funciones básicas
- relaciones internas
- relaciones externas
- puestos y número de personas que le reportan
- responsabilidad sobre recursos
- perfil del puesto

descripción B

- identificación del puesto
- objetivo general
- funciones básicas
- equipo, herramienta o maquinaria a utilizar
- esfuerzo físico
- condiciones y riesgos de trabajo
- perfil del puesto

4.- Una vez integrados los cuestionarios, se aplicaron a 50 empleados de la organización de diferentes niveles por medio de entrevista y observación, los puestos a considerar fueron:

Descripción A

- Auxiliar de desarrollo de nuevos productos
- Auxiliar de Seguridad
- Mensajero
- Auxiliar de personal A
- Auxiliar de contabilidad
- Contador de División
- Diseñador Herramientas
- Auditor
- Encargado de Normas
- Encargado de Tráfico
- Ingeniero Industrial
- Comprador materia prima nacional
- Cordinador de capacitación
- ingeniero del producto
- Jefe de mantenimiento Fluorescentes
- Jefe de control de Producción Fluorescentes
- Ingeniero de proyectos
- Analista financiero
- Gerente de operaciones
- Gerente de Ingeniería de Manufactura
- Gerente de Materiales
- Contralor
- Gerente Comercial
- Gerente de relaciones laborales
- Enfermera

Descripción B

- Auxiliar de almacén
- Ayudante de almacén
- Aprendiz de taller mecánico
- Albañil
- Chofer para camión
- Preparador troqueles
- Almacenista
- Asegurador calidad
- Cepillista
- Impresor serigrafista
- Mecánico preparador
- Operador cuarto de máquinas
- Ayudante carpintero
- Soldador
- Tornero de segunda
- Electricista
- Tornero de primera
- Aparatista
- Electromecánico
- Formador de negativos
- Mecánico de mantenimiento
- Fresista copiador
- Pantografista
- Ajustador de primera
- Encargado de troqueles

5.- También, se entrevistó al jefe inmediato de dichos empleados a fin de verificar la información recabada.

6.- Se incluyó un apartado para que otorgaran su punto de vista sobre dichos cuestionarios y solicitaron se explicara cada apartado antes del llenado.

7.- En base a lo anterior, se diseñó una guía para entregarla a cada empleado que efectuara alguna descripción de puesto (anexo 2, pág. 119).

8.- Una vez terminado el instrumento, se presentó a la Dirección General para su aprobación definitiva.

9.- Contando con la autorización, se elaboraron las descripciones en la computadora personal en D'Base (anexo 3, pág. 124).

10.- Terminada la descripción de puestos en computadora, se procedió a la elaboración del manual de valuación utilizando la técnica de valuación por puntos.

11.- En base a la descripción se diseñaron los factores a considerar en el manual los cuales se pusieron a consideración de veinte gerentes y el peso que se le había dado a cada uno.

Cabe hacer mención que se diseñaron dos manuales debido a que existen dos descripciones A y B considerando el manual de valuación A para los puestos de oficina o que no intervienen directamente en la producción o que tienen personal a su cargo como gerentes, jefes de departamento, analistas, auxiliares, ingenieros, entre otros. Y el manual de valuación B para los puestos que intervienen directamente en la producción o son totalmente operativos como aseguradores de calidad, almacenistas, electricistas, mecánicos, torneros, entre otros.

Manual de valuación A

FACTORES	%	PUNTOS
1.- PREPARACION	46.6	234
Escolaridad		90
Experiencia		90
Creatividad		54
2.- COMPLEJIDAD EN EL TRABAJO	19.9	100
Habilidad analítica		40
Ejecución de actividades		10
Toma de decisiones		30
Supervisión		20
3.- TRASCENDENCIA EN EL TRABAJO	23.5	110
Alcance del trabajo		100
Aprovechamiento sobre recursos		18
4.- RELACIONES	10.0	50
Internas		25
Externas		25
T O T A L	100%	502

Los cambios más relevantes se efectuaron en relación a los términos, por ejemplo: Habilidad analítica se cambió por planeación y Toma de decisiones por solución de problemas.

Definición y ponderación de factores de la valuación A

1.- PREPARACION

Estos factores valúan los conocimientos teórico-práctico indispensables para desempeñar y desarrollar las funciones asignadas al puesto; así como las aportaciones que ayuden a enriquecer el mismo.

Escolaridad.- Se considera como el grado mínimo de conocimientos académicos que requiere el puesto para desempeñarlo.

GRADOS	DEFINICION	PUNTAJE
I	Se considera la primaria terminada	15
II	Se considera la secundaria terminada	30
III	Se considera la carrera comercial terminada	45
IV	Conocimientos equivalentes al bachillerato terminado	60
V	Se considera la carrera técnica terminada	75
VI	Se considera la carrera profesional terminada relacionada al puesto	90

Experiencia.- Es la complejidad o diversidad de conocimientos obtenidos en la práctica y que el puesto requiere.

GRADOS	DEFINICION	PUNTAJE
I	Experiencia de trabajo menor a -- seis meses	15.
II	Experiencia de trabajo de un año	30
III	Experiencia de trabajo de dos -- años	45
IV	Experiencia de trabajo de tres -- años	60.
V	Experiencia de trabajo de cuatro años	75
VI	Experiencia de trabajo de cinco o más años	90

Creatividad.- Es la capacidad de ingenio que el puesto demanda para desarrollar o aportar soluciones a su trabajo.

GRADOS	DEFINICION	PUNTAJE
I	Ocasionalmente (al año) desarrolla o aporta soluciones al trabajo	18

GRADOS	DEFINICION	PUNTAJE
II	Frecuentemente (al mes) desarrolla o aporta soluciones al trabajo	36
III	Continuamente (a la semana) desarrolla o aporta soluciones al trabajo	54

2.- COMPLEJIDAD EN EL TRABAJO

Es el grado de dificultad que presenta el puesto para desarrollar sus actividades.

Planeación.- Es la habilidad analítica que requiere el puesto para la generación e interpretación de planes y programas de trabajo.

GRADOS	DEFINICION	PUNTAJE
I	Mínima	10
II	Parcial	20
III	Amplia	30
IV	Determinante	40

Ejecución de actividades.- Es la aplicación y seguimiento de los planes y programas efectuados considerando la complejidad de las tareas a realizar para su logro.

GRADOS	DEFINICION	PUNTAJE
I	Sencillas	2
II	Parcialmente complicadas	4
III	Medianamente complicadas	6
IV	Complicadas	8
V	Sumamente complicadas	10

Solución de problemas.- Es la facultad que demanda el puesto para tomar decisiones y solucionar problemas.

GRADOS	DEFINICION	PUNTAJE
I	Mínima	6
II	Parcial	12
III	Media	18
IV	Amplia	24
V	Determinante	30

Supervisión.-- Capacidad de verificar u orientar la ejecución de actividades y el desarrollo de una o más -- personas dependiendo del tipo de trabajador.

GRADOS	DEFINICION	PUNTAJE
I	Personal obrero	4
II	Trabajador Calificado	8
III	Obreros y trabajador calificado	12
IV	Personal administrativo	16
V	Responsables de área o profesio nistas	20

3.- TRASCENDENCIA EN EL TRABAJO

Es la contribución del puesto a los objetivos de la empresa y el grado de responsabilidad

Alcance del trabajo.-- Cobertura y/o proyección de - las responsabilidades del puesto dentro de la estructura organizacional de la empresa.

GRADOS	DEFINICION	PUNTAJE
I	Mínima: funciones que apoyan a otros puestos para el logro de objetivos.	20

GRADOS	DEFINICION	PUNTAJE
II	Parcial: su contribución a los objetivos es poco relevante	40
III	Media: su contribución a los objetivos es de regular relevancia.	60
IV	Amplia: su contribución a los objetivos es de notable importancia	80
V	Determinante: Actividades que están enfocadas exclusivamente a desarrollar, reducir costos, generar utilidades, realizar transacciones financieras, estabilidad laboral y su contribución es de alta relevancia.	100

Aprovechamiento sobre recursos.- Responsabilidad que confiere el puesto en forma cuantitativa sobre los recursos materiales y financieros que maneja.

GRADOS	DEFINICION	PUNTAJE
I	Mínimo	6
II	Medio	12
III	Máximo	18

4.- RELACIONES

Contactos interpersonales que el puesto tiene con -- otros puestos de la empresa o con organismos o personas - que no laboran en ella pero que si tienen relación estrecha.

Internas.- Contacto con otros puestos dentro de la - empresa.

GRADOS	DEFINICION	PUNTAJE
I	Mínima	5
II	Parcial	10
III	Media	15
IV	Amplia	20
V	Determinante	25

Externas.- Contacto con clientes, proveedores u organismos.

GRADOS	DEFINICION	PUNTAJE
I	Mínima	5
II	Parcial	10
III	Media	15

GRADOS	DEFINICION	PUNTAJE
IV	Amplia	20
V	Determinante	25

Manual de valuación B

FACTORES	%	PUNTOS
1.- PREPARACION	50	108
Escolaridad		54
Experiencia		54
2.- Complejidad en el trabajo	22.2	48
3.- Esfuerzo	14.8	32
Aplicación muscular		16
Cordinación sensorial		16
4.- Condiciones de trabajo	13.0	28
T O T A L	100%	216

En este manual, los gerentes de la empresa consideraron que no se requerían más factores por lo operativo de los puestos que se van a valuar en él.

Definición y ponderación de factores de la valuación B

1.- PREPARACION

Son los conocimientos teórico-prácticos indispensables para desempeñar y desarrollar las funciones asignadas al puesto.

Escolaridad.-- Es el grado mínimo de conocimientos académicos que se requieren para desempeñar el puesto.

GRADOS	DEFINICION	PUNTAJE
I	Se considera la primaria terminada	9
II	Se considera la secundaria terminada	18
III	Se considera la secundaria técnica	27
IV	Se considera la preparatoria terminada	36
V	Se considera el bachillerato técnico terminado	45
VI	Se considera al técnico altamente especializado	54

Experiencia.-- Es la complejidad o diversidad de conocimientos obtenidos en la práctica y que el puesto requiere.

GRADOS	DEFINICION	PUNTAJE
I	Experiencia de trabajo menor a seis meses	9
II	Experiencia de trabajo de un año	18
III	Experiencia de trabajo de -- dos años	27
IV	Experiencia de trabajo de -- tres años	36
V	Experiencia de trabajo de -- cuatro años	45
VI	Experiencia de trabajo de -- cinco o más años	54

2.- COMPLEJIDAD EN EL TRABAJO

Es el grado de dificultad que presenta el puesto para desarrollar su trabajo.

GRADOS	DEFINICION	PUNTAJE
I	Actividades que tienen mínima trascendencia en los procesos	12

GRADOS	DEFINICION	PUNTAJE
	productivos y/o al mantenimien to de los activos	
II	Actividades que tienen parcial trascendencia en los procesos productivos y/o al mantenimien to de los activos	24
III	Actividades que tienen media - trascendencia en los procesos productivos y/o al mantenimien to de los activos	36
IV	Actividades que tienen alta -- trascendencia en los procesos productivos y/o al mantenimien to de los activos	48

3.- ESFUERZO

Es la energía muscular que el ocupante aplica al empujar, cargar, jalar, aflojar, apretar, lanzar, cavar, cortar, revolver, subir, bajar por escaleras, estar de pie, - agachado, acostado, sentado, en cunclillas, etc.

Aplicación muscular. - Consistente en la utilización - simultanea, sincronizada y rápida de manos, pies, rodillas hombros, etc.

GRADOS	DEFINICION	PUNTAJE
I	Mínima	4

GRADOS	DEFINICION	PUNTAJE
II	Parcial	8
III	Media	12
IV	Alta	16

Cordinación sensorial.- Consiste en la aplicación -- organizada de atención visual, auditiva o que implique al gún sentido.

GRADOS	DEFINICION	PUNTAJE
I	Mínima	4
II	Parcial	8
III	Media	12
IV	Alta	16

4.- CONDICIONES DE TRABAJO

Son las condiciones ambientales y de riesgo existentes en donde el ocupante desarrolla su trabajo ocasionándole daño a su salud e integridad física.

GRADOS	DEFINICION	PUNTAJE
I	Exposición de lesiones que de mandan primeros auxilios	7
II	Exposición de lesiones que de mandan incapacidad temporal	14
III	Exposición de lesiones que de mandan incapacidad parcial -- permanente	21
IV	Exposición de lesiones que de mandan incapacidad total per- manente	28

12.- El puntaje se ajustó al tabulador existente en la empresa, de la siguiente manera:

T A B U L A D O R T I P O A

NIVEL	MINIMO DEL	P U N T A J E	
	TABULADOR Ns	DE:	A:
1	810	36	51
2	890	52	67
3	980	68	83
4	1,077	84	99
5	1,185	100	115
6	1,304	116	136
7	1,434	137	157
8	1,578	158	178
9	1,735	179	199
10	1,961	200	220
11	2,216	221	241
12	2,504	242	267
13	2,829	268	293
14	3,196	294	319
15	3,772	320	345
16	4,451	346	376
17	7,481	377	407
18	8,825	408	438
19	10,414	439	469
20	12,288	470	502

T A B U L A D O R T I P O B

NIVEL	MINIMO DEL TABULADOR N\$	P U N T A J E	
		DE:	A:
1	906	24	38
2	997	39	53
3	1,097	54	68
4	1,206	69	85
5	1,318	86	102
6	1,460	103	119
7	1,605	120	138
8	1,766	139	157
9	1,942	158	176
10	2,196	177	195
11	2,503	196	216

Cabe hacer mención, que existen tres tabuladores en la organización: el General que lo consideré como tipo A para este estudio, el de Trabajadores o semanal que le dimos el nombre de tipo B, y el secretarial que en nóminas y en el presente estudio lo consideramos en el General.

13.- Una vez que se ajustó el manual y el puntaje al Tabulador, fué presentado a la Dirección General para su aprobación.

14.- Con la aprobación se procedió a la elaboración del programa en la computadora personal (anexo 4, pág.128).

15.- Para ello se utilizó el programa D'base y un ingeniero de sistemas asesoró la programación (esta persona es empleado de la empresa en donde se llevó a cabo el estudio).

16.- Una vez concluido el programa en la PC, se asignó un comité de valuación a fin de utilizarlo con las 50 descripciones de puestos ya efectuadas y también para comparar el nuevo programa con el vigente en la empresa.

17.- El comité lo designó el Gerente de Relaciones Industriales y estuvo integrado por:

- Gerente de Servicios Administrativos
- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente de Producción Planta U.
- Gerente de Producción Planta C.
- Gerente de Relaciones Industriales
- Gerente de Relaciones Laborales
- Psicologa Laboral

III.5.- RESULTADOS

Al término de las valuaciones, se entrevistaron a -- los miembros del comité sobre el sistema que se utilizó -- para dichas valuaciones e indicaron:

- Para algunos fué una nueva experiencia
- El sistema fué fácil de manejar
- Al contener toda la información en la descripción -- se evitan muchas diferencias
- El tiempo que se utilizó para tal fin fué mínimo
- Se sintieron parte de la toma de decisiones
- Conocen el por qué de la asignación de sueldos

También se concluyó que comparado al sistema que se estaba manejando, éste es más ágil, entendible, con un -- lenguaje fluido y sobre todo que esta enfocado a la Indus-- tria.

En relación al resultado arrojado por las valuacio-- nes se pudo observar:

- a) de 25 valuaciones tipo A se encontraron 9 diferen-- cias de nivel siendo más representativas en el -- área contable (ver gráfica 2, pág. 104).
- b) En las valuaciones tipo B, de 25 que se efectua-- ron se encontraron 5 diferencias de nivel (ver -- gráfica 3, pág. 107).

Las diferencias encontradas varían por 3 niveles co-- mo máximo, salvo el caso de la enfermera.

En esta situación se pudo observar que estaba sobre-- valuada debido a que existía favoritismo y al aumentarle

de salario, lo justificaban como aumento de responsabilidades y por lo tanto de nivel.

Al estudiar la situación del área contable se constató que existía descontento por parte del personal debido a sus bajos salarios y que en varias ocasiones así lo habían manifestado. El departamento de administración de sueldos lo había considerado para valuarlo y reconsiderar funciones nuevas.

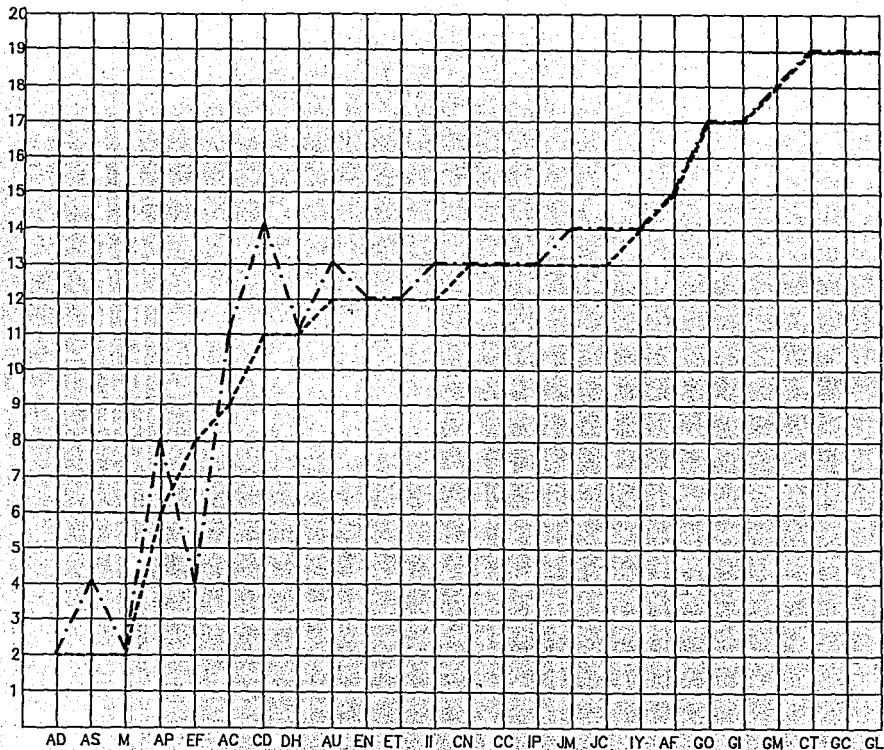
En base a los casos de la enfermera y del área contable, se pudo apreciar que al contar con una valuación apegada a la realidad, se pueden evitar conflictos con el personal, descontentos y sobre todo que si existe un comité en donde todos o la mayoría de los integrantes son objetivos se puede evitar el favoritismo o el sentir de una sola persona.

De esta manera, el personal se sentirá justamente pagado y por ende su rendimiento será el esperado por la empresa. Asimismo, la empresa al tener un sistema conocido por los empleados y funcional, deberá sujetarse a las políticas de administración de sueldos establecidas.

Estos resultados se canalizaron a la Dirección General a fin de que conociera los problemas que se encontraron en materia de sueldos y se le sugirió que ajustara los sueldos del personal involucrado en este estudio.

NIVEL

RESULTADOS DE LA VALUACION TIPO A



PUESTOS

VALUACION ACTUAL ————
 VALUACION PROPUESTA - - - - -

(GRAFICA 2)

CLAVES DE PUESTOS DE LA GRAFICA 2

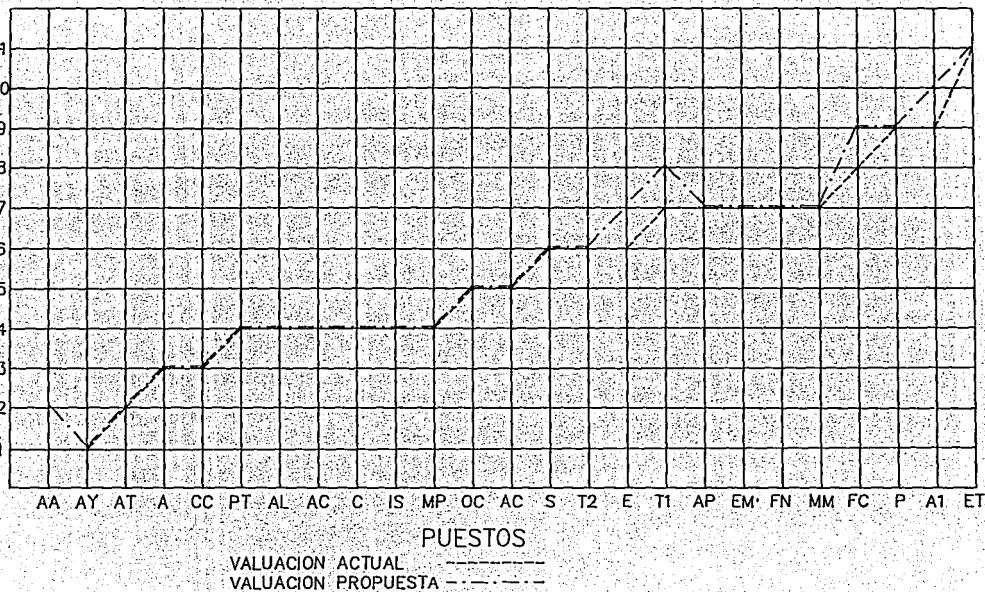
AD= AUXILIAR DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
AS= AUXILIAR DE SEGURIDAD
M = MENSAJERO
AP= AUXILIAR DE PERSONAL A
EF= ENFERMERA
AC= AUXILIAR DE CONTABILIDAD
CD= CONTADOR DE DIVISION
DH= DISEÑADOR DE HERRAMIENTAS
AU= AUDITOR
EN= ENCARGADO DE NORMAS
ET= ENCARGADO DE TRAFICO
II= INGENIERO INDUSTRIAL
CN= COMPRADOR MATERIA PRIMA NACIONAL
CC= CORDINADOR DE CAPACITACION
IP= INGENIERO DEL PRODUCTO
JM= JEFE DE MANTENIMIENTO FLUORESCENTES
JC= JEFE DE CONTROL DE PRODUCCION FLUORESCENTES
IY= INGENIERO DE PROYECTOS
AF= ANALISTA FINANCIERO
GO= GERENTE DE OPERACIONES
GI= GERENTE DE INGENIERIA DE MANUFACTURA
GM= GERENTE DE MATERIALES
CT= CONTRALOR
GC= GERENTE COMERCIAL
GL= GERENTE DE RELACIONES LABORALES

RESULTADOS DE LA
VALUACION TIPO A

PUESTO	VALUACION		OBSERVACIONES
	ACTUAL	PROPUESTA	
Aux. des. nvos. prod.	2	2	
Aux. de seguridad	2	4	diferencia
Mensajero	2	2	
Aux. de personal A	6	8	diferencia
Enfermera	8	4	diferencia
Aux. de contabilidad	9	11	diferencia
Contador división	11	14	diferencia
Diseñador herramientas	11	11	
Auditor	12	13	diferencia
Encargado de normas	12	12	
Encargado de Tráfico	12	12	
Ingeniero industrial	12	13	diferencia
Comprador MP nacional	13	13	
Cordinador capacitación	13	13	
Ingeniero del producto	13	13	
Jefe de mantto. fluo.	13	14	diferencia
Jefe control prod. fluo.	13	14	diferencia
Ingeniero de proyectos	14	14	
Analista Financiero	15	15	
Gerente de operaciones	17	17	
Gerente Ingria. Mfra.	17	17	
Gerente de materiales	18	18	
Contralor	19	19	
Gerente comercial	19	19	
Gerente Rel. Laborales	19	19	

RESULTADOS DE LA VALUACION TIPO B

NIVEL



(GRAFICA 3)

CLAVES DE PUESTOS DE LA GRAFICA 3

AA= AUXILIAR DE ALMACEN
AY= AYUDANTE DE ALMACEN
AT= APRENDIZ DE TALLER MECANICO
A= ALBAÑIL
CC= CHOFER DE CAMION
PT= PREPARADOR DE TROQUELES
AL= ALMACENISTA
AC= ASEGURADOR DE CALIDAD
C= CEPILLISTA
IS= IMPRESOR SERIGRAFISTA
MP= MECANICO PREPARADOR
OC= OPERADOR DE CUARTO DE MAQUINAS
AP= AYUDANTE DE CARPINTERO
S= SOLDADOR
T2= TORNERO DE SEGUNDA
E= ELECTRICISTA
T1= TORNERO DE PRIMERA
AP= APARATISTA
EM= ELECTROMECHANICO
FN= FORMADOR DE NEGATIVOS
MM= MECANICO DE MANTENIMIENTO
FC= FRESISTA COPIADOR
P= PANTOGRAFISTA
A1= AJUSTADOR DE PRIMERA
ET= ENCARGADO DE TROQUELES

RESULTADOS DE LA
VALUACION TIPO B

PUESTO	VALUACION ACTUAL	VALUACION PROPUESTA	OBSERVACIONES
Aux. de almacén	1	2	diferencia
Ayudante de Almacén	1	1	
Aprendiz Taller Mecánico	2	2	
Albañil	3	3	
Chofer camión	3	3	
Preparador Troqueles	4	4	
Almacenista	4	4	
Asegurador Calidad	4	4	
Cepillista	4	4	
Impresor serigrafista	4	4	
Mecanico Preparador	4	4	
Operador cto. de máquinas	5	5	
Ayudante carpintero	5	5	
Soldador	6	6	
Tornero 2a.	6	6	
Electricista	6	7	diferencia
Tornero 1a.	7	8	diferencia
Aparatista	7	7	
Electromecánico	7	7	
Formador de negativos	7	7	
mecánico mantto.	7	7	
Fresista copiador	8	9	diferencia
Pantografista	9	9	
Ajustador 1a.	9	10	diferencia
Encargado de troqueles	11	11	

conclusiones

En las empresas mexicanas se ha podido observar que, los ejecutivos expresan su interés por contar con programas sofisticados de recursos humanos, ya que con ellos su empresa estaría a la vanguardia; también se ha escuchado que desean brindarle al empleado bienestar y mayores ingresos para que tengan mejor calidad de vida; pero son pocos lo que verdaderamente llevan a cabo sus ideas debido a problemas de liquidez ó porque le dan mayor atención a otros recursos de la organización.

Pero lo que no deben olvidar ni abandonar, es el conocer el sentir del empleado ya que él en muchas de las ocasiones, marca el rumbo de la empresa, es decir, con su trabajo la hace más eficiente ó mediocre.

En base a lo anterior, es importante siempre considerar la motivación que se le da a los empleados.

La palabra motivación viene de motivo, lo cual se define como una causa que mueve hacia algo.

La motivación esta íntimamente relacionada con las necesidades humanas, pues toda motivación implica una condición dentro del individuo considerada una necesidad, y algo exterior a él, que se le conoce como incentivo ó meta.

Ahora bien, toda necesidad va acompañada por un estado de inquietud o tensión, que origina que el comportamiento sea dirigido hacia la meta que satisfaga la necesidad y en esta forma se reduzca la tensión o el desequilibrio.

La motivación es una condición interna del individuo por lo tanto, no puede imponerse y si el administrador de la empresa no entiende este principio básico puede ser --

que fracase en muchos de sus programas de personal por bien intencionados que éstos sean y sofisticados.

Si una organización no satisface las necesidades de los empleados, difícilmente podrán concentrarse en su trabajo bajando la productividad de la empresa.

Un ejemplo clásico de las empresas mexicanas es la de despidos masivos creando un ambiente de terror e inseguridad provocando que los empleados no puedan concentrarse en el cumplimiento de sus objetivos, ya que la empresa no le está cubriendo la necesidad de seguridad (teoría de jerarquización de necesidades humanas de Abraham Maslow).

Por otra parte, conviene hacer notar, que una empresa que enfatice en exceso en la satisfacción de las necesidades, sin duda alguna adormecerá la creatividad y la fuerza de los empleados, quienes se sabrán seguros en sus puestos aunque sólo vegeten en ellos.

La sobreprotección es tan nociva en el hogar como en las empresas; Peter Druker (citado por Hersey y Blanchard) opina que ser despedido de su primer empleo, es lo mejor que podía sucederle a un joven cuyos padres nunca le dieron la oportunidad de desarrollar la capacidad de frustración, la tensión y la angustia.

En los primeros niveles de la pirámide de Maslow, es fácil determinar el uso del dinero; pero a medida que las necesidades escalan, la característica más importante del dinero es su poder simbólico; este poder simbólico no se limita al valor que tenga el dinero en el mercado.

"El dinero es un motivo muy complicado, inmiscuido de tal manera con todo tipo de necesidades, además de -- las fisiológicas, que a menudo es muy difícil precisar -- su importancia. Por ejemplo, en algunos casos el dinero puede proporcionar al individuo ciertas cosas materiales como un costoso automóvil deportivo del cual él obtiene un sentimiento de afiliación (se hace socio de un club -- de automóviles deportivos), de reconocimiento (símbolo -- de posición) y hasta de autorrealización (llega a ser un destacado conductor de automóviles deportivos)". (19)

Por lo anterior, podemos decir que una administra-- ción profesional de sueldos y prestaciones es indispensa-- ble en la actualidad donde la inflación económica reclama una adecuada planeación financiera. Con esta administra-- ción se evitará la insatisfacción del trabajador -- (arraigándolo a la empresa); pero su satisfacción plena en el trabajo depende de algo más que un sueldo justo: -- la oportunidad de participar en el rediseño de su trabajo para enriquecerlo y así obtener sus metas personales al mismo tiempo que lucha por alcanzar las metas de la -- organización.

Existe un gran reto para las empresas mexicanas que logren ser competitivas en el mercado internacional y -- que a la vez su personal se sienta parte de ese reto, -- que lo sienta como propio y no ajeno.

Para lograrlo, será una labor ardua, definiendo el rumbo a seguir de la empresa (ya que muchas de ellas no trabajan con objetivos ni a corto ni a largo plazo), --- también será difícil desligarse de vicios (favoritismos) por parte de los ejecutivos y ser objetivos en sus análisis a fin de inclinarse por un sistema de valuación de -- sueldos justo y equitativo para sus empleados.

Sin embargo, aunque parezca difícil, existen profesionales que tienen la labor de orientar a las empresas (como el Psicólogo Industrial) pero si estos asesores no se encuentran capacitados, no existirá avance alguno y lejos de ayudar dejarán en mal la profesión.

El presente estudio tuvo como finalidad coadyuvar con la PSICOLOGIA en el renglón de la administración de sueldos y salarios; es decir, de otorgar a la industria un instrumento administrativo que permitirá manejar una mejor relación entre la empresa y el empleado a fin de eficientar la productividad de ambas partes logrando de esta manera una satisfacción en dicha relación.

El presente estudio cuenta con las siguientes características:

- fácil de manejar
- fácil de entender
- sin problemas de espacio
- fácil de consultar
- no costoso
- apegado a las necesidades de la empresa
- perfectible

Otra de las aportaciones es darle mayor información a los estudiantes de la carrera de Psicología, Administración, Ingeniería Industrial entre otras para apoyar los en su preparación profesional y que tengan un antecedente de lo que ocurre en la práctica, y también de inspiración para otros profesionales a fin de mejorar el presente estudio.

Es importante considerar que antes de efectuar algún trabajo de esta índole, cuenten con un verdadero respaldo por parte de la Dirección General de la empresa en donde realizarán el estudio, pues en los inicios del pre-

sente, se encontraron muchos contratiempos porque los Gerentes de área no creían en un sistema que les ayudara en la administración de su personal y menos que pudieran intervenir en la toma de decisiones sobre los sueldos de la organización, pues el área de Recursos Humanos no tenía la intención de que los responsables de las áreas opinaran sobre este tema.

Por otro parte, los Gerentes no creían en los integrantes del departamento de Recursos Humanos y se tuvo que sensibilizar a estas personas para que otorgaran su apoyo e involucrarlos en todos los procesos de este estudio.

Ahora bien, este programa puede mejorarse pues solo se estudiaron 50 casos y aunque los resultados dejaron muy complacida a la Dirección General y a los Gerentes de área no se cumplió al 100%. Otra limitante puede ser el que las definiciones de cada factor así como los conceptos del análisis de puestos se efectuaron en base al lenguaje que se maneja en la empresa en la que se llevo a cabo el estudio y aunque se revisó bibliografía valdrá la pena que antes de que se utilice en otras instituciones se revise un poco esta situación para que los resultados sean los esperados, ya que como se mencionó en páginas anteriores, este programa tiene una característica importante, es PERFECTIBLE y apoyará a estudios posteriores.

A N E X O S

117
(ANEXO 1)

FECHA _____		
ANALISIS DE PUESTOS A		
IDENTIFICACION DEL PUESTO		
TITULO DEL PUESTO	CLAVE	
DIVISION	GERENCIA	DEPARTAMENTO
PUESTO JEFE INMEDIATO	Vo. Bo. GERENTE DIVISIONAL	
DESCRIPCION GENERICA		

DESCRIPCION ESPECIFICA

RELACIONES INTERNAS

RELACIONES EXTERNAS

PUESTOS DEPENDIENTES

RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS

ESPECIFICACION DEL PUESTO

ESCOLARIDAD REQUERIDA:

EXPERIENCIA LABORAL:

TIEMPO EXPERIENCIA:

IDIOMA:

DISP/VIAJAR:

ESTADO CIVIL

EDAD:

SEXO:

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

GUIA PARA EL LLENADO DE LA
DESCRIPCION DE PUESTO

Antes de efectuar la descripción de puesto, es importante leer cuidadosamente la presente guía a fin de conocer su significado, su utilidad, las partes que la componen, los tipos de descripción y algunas consideraciones que no deben olvidar.

La descripción de puesto es un documento que narra las funciones, responsabilidades, relaciones, etc. de un puesto, de tal forma que permita a quien lo lea entender claramente el contenido del mismo.

Al respecto, debe recordarse que un puesto es una unidad de trabajo específica e impersonal que existe en relación a los objetivos de una empresa. Es específica ya que cada puesto posee sus propias características y es impersonal ya que existe independientemente de la persona o personas que lo ocupan.

La descripción de puesto es una herramienta administrativa y nos sirve para:

- valuación de puestos
- administración de sueldos
- calificación de méritos
- reclutamiento y selección
- inducción
- capacitación y desarrollo
- organización
- comunicación
- seguridad e higiene

En la empresa se manejan dos descripciones de puesto "A" y "B".

Descripción "A".- Es la que nos ayudará a detallar - los puestos de oficina, puestos que no intervienen directamente en la producción o que tienen personal a su cargo como Gerentes, Jefes de departamento, Analistas, Auxiliares, Mensajeros, entre otros.

Esta descripción se divide en:

- identificación del puesto
- objetivo del puesto
- funciones básicas
- relaciones internas y externas
- puestos y no. de personas que le reportan
- responsabilidad sobre recursos
- perfil del puesto

Descripción "B".- Es la que nos ayudará a detallar - los puestos que intervienen directamente en la producción o son totalmente operativos, como Aseguradores de calidad Almacenistas, Electricistas, Torneros, entre otros.

Esta descripción se divide en:

- identificación del puesto
- objetivo del puesto
- funciones básicas
- equipo, herramienta o maquinaria a utilizar
- esfuerzo físico
- condiciones y riesgos de trabajo
- perfil del puesto

IDENTIFICACION DEL PUESTO (A Y B)

Contiene los datos básicos que sirven para conocer la ubicación del puesto en la organización.

OBJETIVO DEL PUESTO (A Y B)

Es una declaración breve pero específica de la razón de ser del puesto; consta de un solo párrafo y debe servir como descripción genérica del mismo, para que se pueda comprender rápidamente su esencia e importancia general en cuanto a su contribución al logro de los objetivos de la organización.

FUNCIONES BASICAS (A Y B)

En esta sección, deberán determinar y redactar todas las funciones que se realizan en el puesto para el logro de su propósito principal. La descripción de estas funciones tendrán que ser claras, evitando duplicidad y con qué frecuencia se efectúan.

La descripción de cada función deberá iniciarse con un verbo en infinitivo y contendrá el qué, cómo, cuándo y para qué se realiza, aunque en algunos casos el cómo y para qué, quedarán implícitos en el qué.

RELACIONES (A)

Se describe las principales relaciones o contactos que tiene el puesto con otros puestos, unidades u organismos externos, excluyendo al jefe y subordinados directos. Anotando claramente la naturaleza de la relación y con qué frecuencia se realizan.

PUESTOS Y NO. DE PERSONAS QUE LE REPORTAN (A)

Esta sección nos sirve para ubicar organizacionalmente el puesto y conocer la responsabilidad sobre recursos humanos que tiene. Es de suma importancia que se detalle el número de subordinados y los puestos que ocupan.

RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS (A)

En esta sección, deberán anotarse los principales datos cuantitativos sobre los que representan directa o indirectamente las acciones y funciones del puesto y que -- dan una idea de la importancia, responsabilidad y magnitud del puesto (no todos los puestos tienen esta responsabilidad).

EQUIPO, HERRAMIENTA O MAQUINARIA A UTILIZAR (B)

En esta sección, deberá mencionarse todo el equipo a utilizar conociendo de esta manera el grado de complejidad y especialización del puesto.

ESFUERZO FISICO (B)

Se describe todo aquel esfuerzo que se requiere para desempeñar el puesto como subir, bajar, cargar, apretar, estar de pie, etc. permitiéndonos conocer la dificultad -- para realizar las funciones.

CONDICIONES Y RIESGOS DE TRABAJO (B)

Describe claramente las circunstancias en que se -- desarrollan las funciones del puesto y los riesgos que -- pueden contraerse.

PERFIL DEL PUESTO (A Y B)

Es la determinación de los requisitos mínimos que debe poseer el titular del puesto en cuanto a escolaridad, experiencia, habilidad, etc., para desempeñar adecuadamente el puesto. No deberán establecerse con referencia a las habilidades o conocimientos que un empleado en particular tiene, sino en los términos que el puesto mismo requiera.

RECOMENDACIONES PARA EL LLENADO

Redactar al final el objetivo del puesto, una vez que se tengan definidas las funciones, se puede hacer un resumen de ellas.

Iniciar las funciones básicas con un verbo en infinitivo (terminaciones ar, er, ir) como coordinar, supervisar, seleccionar, verificar, etc.

Determinar los requisitos del puesto, basándose en las funciones y lo que se necesita para desempeñarlas -- adecuadamente, no dejándose influir por el ocupante anterior o actual.

La descripción del puesto deberá reflejar las funciones y características del puesto en el momento actual y no lo que se tenga planeado a un plazo mayor de seis meses ni lo que fué en el pasado.

(ANEXO 3)

SISTEMATIZACION DE LOS PROCESOS DE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS		FECHA: / /
DESCRIPCION DE PUESTOS A		
IDENTIFICACION DEL PUESTO		
TITULO DEL PUESTO		CLAVE O
DIVISION	GERENCIA	DEPARTAMENTO
PUESTO JEFE INMEDIATO		VO. BO. GERENTE DIVISIONAL
OBJETIVO GENERAL		

ENUMERE FUNCIONES BASICAS

--

CONDICIONES

RELACIONES INTERNAS:

RELACIONES EXTERNAS:

PUESTOS Y NO. DE PERSONAS QUE LE REPORTAN:

RESPONSABILIDAD SOBRE RECURSOS MATERIALES Y ECONOMICOS:

PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD REQUERIDA:

EXPERIENCIA LABORAL:

TIEMPO EXP:

IDIOMA:

DISP P/VIAJAR:

ESTADO CIVIL:

EDAD: 0

SEXO:

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

ELABORO:

SISTEMATIZACION DE LOS PROCESOS
DE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

DESCRIPCION DE PUESTOS B

FECHA: / /

IDENTIFICACION DEL PUESTO

TITULO DE PUESTO

CLAVE: 0

DIVISION

GERENCIA

DEPARTAMENTO

PUESTO JEFE INMEDIATO

VO. BO. GERENTE DIVISIONAL

OBJETIVO GENERAL

ENUMERE FUNCIONES BASICAS

EQUIPO, HERRAMIENTA O MAQUINARIA A UTILIZAR

PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD REQUERIDA:

EXPERIENCIA LABORAL:

TIEMPO EXP:

IDIOMA:

EDAD: 0

SEXO:

ESTADO CIVIL:

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS:

HABILIDADES DESARROLLADAS:

ESFUERZO FISICO

CONDICIONES Y RIESGOS DE TRABAJO

ELABORO:

(ANEXO 4)

VALUACION DE PUESTO A

CLAVE O PUESTO

ESTA DE ACUERDO CON EL PUESTO A VALUAR (S/N) -->

PREPARACION

SON LOS CONOCIMIENTOS TEÓRICO PRACTICO INDISPENSABLES PARA DESEMPEÑAR Y DESARROLLAR LAS FUNCIONES ASIGNADAS AL PUESTO; ASI COMO LAS APORTACIONES QUE AYUDEN A ENRIQUECER EL MISMO.

ESCOLARIDAD :
GRADO MINIMO DE CONOCIMIENTOS ACADEMICOS QUE REQUIERE EL PUESTO PARA DESEMPEÑARLO.

EXPERIENCIA :
COMPLEJIDAD O DIVERSIDAD DE CONOCIMIENTOS OBTENIDOS EN LA PRACTICA Y QUE EL PUESTO REQUIERE.

CREATIVIDAD :
ES LA CAPACIDAD DE INGENIO QUE EL PUESTO DEMANDA PARA DESARROLLAR O APORTAR SOLUCIONES A SU TRABAJO.

EXPERIENCIA MENOS DE 6 MESES	E S C O L A R I D A D					
	I	II	III	IV	V	VI
1 A Ñ O S	5	10	15	20	25	30
2 A Ñ O S	10	20	30	40	50	60
3 A Ñ O S	15	30	45	60	75	90
4 A Ñ O S	20	40	60	80	100	120
5 A Ñ O S	25	50	75	100	125	150
	30	60	90	120	150	180

I.- PRIMARIA; II.- SECUNDARIA; III.- CARRERA COMERCIAL;
IV.- BACHILLERATO; V.- CARRERA TECNICA; VI.- PROFESIONAL.

ELIJA LA PUNTUACION 0

DESARROLLA O APORTA SOLUCIONES AL TRABAJO:
OCASIONALMENTE (AÑO) 18
FRECUENTEMENTE (MES) 36
CONTINUAMENTE (SEMANA) 54

ELIJA LA PUNTUACION 0

COMPLEJIDAD EN EL TRABAJO

ES EL GRADO DE DIFICULTAD QUE PRESENTA EL PUESTO PARA DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES.

PLANEACION ANALITICA Y EJECUCION DE ACTIVIDADES ;
PUESTO QUE REQUIERE DE LA GENERACION E INTERPRETACION
DE PLANES Y PROGRAMAS DE TRABAJO; ASI COMO DE LA
APLICACION Y SEGUIMIENTO DE LOS MISMOS.

SOLUCION DE PROBLEMAS ;
FACULTAD QUE DEMANDA EL PUESTO EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS.

SUPERVISION ;
CAPACIDAD DE VERIFICAR U ORIENTAR LA EJECUCION Y
DESARROLLO DE UNA O MAS PERSONAS.

P L A N E A C I O N

MINIMA.....	10
PARCIAL.....	20
AMPLIA.....	30
DETERMINANTE.....	40

ELIJA LA PUNTUACION O

E J E C U C I O N

SENCILLAS.....	2
PARCIALMENTE COMPLICADAS.....	4
MEDIANAMENTE COMPLICADAS.....	6
COMPLICADAS.....	8
SUMAMENTE COMPLICADAS.....	10

ELIJA LA PUNTUACION O

FACULTAD EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS:

MINIMA.....	6
PARCIAL.....	12
MEDIA.....	18
AMPLIA.....	24
DETERMINANTE.....	30

ELIJA LA PUNTAJACION O

PERSONAL SUBORDINADO:

OBrero.....	4
TRABAJADOR CALIFICADO.....	6
OBrero Y TRABAJADOR CALIFICADO.....	12
PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	16
RESPONSABLE DE AREA O PROFESIONISTA.....	20

ELIJA LA PUNTAJACION O

TRASCENDENCIA EN EL PUESTO

ES LA CONTRIBUCION DEL PUESTO A LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA:

ALCANCE DEL TRABAJO:

COBERTURA O PROYECCION DE LAS RESPONSABILIDADES DEL PUESTO DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.

APROVECHAMIENTO DE RECURSOS MATERIALES Y ECONOMICOS:

RESPONSABILIDAD QUE CONFIERE EL PUESTO EN FORMA CUANTITATIVA SOBRE LOS RECURSOS MATERIALES Y FINANCIEROS QUE MANEJA.

ALCANCE DEL PUESTO:

	PUESTO	SECCION	DEPTO.	GCIA.	GCIA.A
MINIMA	4	8	12	16	20
PARCIAL	8	16	24	32	40
MEDIA	12	24	36	48	60
AMPLIA	16	32	48	64	80
DETERMINANTE	20	40	60	80	100

M I N I M A : FUNCIONES QUE APOYAN A OTROS PUESTOS PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS

P A R C I A L : SU CONTRIBUCION A LOS OBJETIVOS ES POCO RELEVANTE

M E D I A : SU CONTRIBUCION A LOS OBJETIVOS ES DE REGULAR RELEVANCIA

A M P L I A : SU CONTRIBUCION A LOS OBJETIVOS ES DE NOTABLE IMPORTANCIA

D E T E R M I N A N T E : ACTIVIDADES QUE ESTAN ENFOCADAS EXCLUSIVAMENTE A DESARROLLAR, REDUCIR COSTOS, GENERAR UTILIDADES, REALIZAR TRANSACCIONES FINANCIERAS, ESTABILIDAD LABORAL Y SU CONTRIBUCION ES DE ALTA RELEVANCIA.

ELIJA LA PUNTUACION 0

APROVECHAMIENTO SOBRE RECURSOS:

MINIMO.....6

MEDIO.....12

MAXIMO.....18

ELIJA LA PUNTUACION 0

RELACIONES

CONTACTOS INTERPERSONALES QUE EL PUESTO TIENE CON OTROS PUESTOS DE LA EMPRESA Y ORGANISMOS ESENCIALES.
 INTERNAS : CONTACTO CON OTROS PUESTOS DENTRO DE LA EMPRESA.
 EXTERNAS : CONTACTO CON CLIENTES, PROVEEDORES U ORGANISMOS.

MINIMA.....	5
PARCIAL.....	10
MEDIA.....	15
AMPLIA.....	20
DETERMINANTE.....	25

ELIJA LA PUNTUACION PARA AMBAS OPCIONES

INTERNAS 0 EXTERNAS 0

SISTEMATIZACION DE LOS PROCESOS
 DE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS
 VALUACION DE PUESTO A
 PUESTO:

FECHA: / /

ESCOLARIDAD Y EXP	PUNTOS	0
CREATIVIDAD	PUNTOS	0
PLANEACION	PUNTOS	0
EJECUCION	PUNTOS	0
SOLUCION DE PROBLEMAS	PUNTOS	0
SUPERVISION	PUNTOS	0
ALCANCE	PUNTOS	0
APROVECHAMIENTO	PUNTOS	0
RELACIONES INTERNAS	PUNTOS	0
RELACIONES EXTERNAS	PUNTOS	0

CLASE:
 TIPO:

TOTAL DE PUNTOS 0
 NIVEL
 SUELDO

VALUACION DE PUESTO B

CLAVE ◊ PUESTO

ESTA DE ACUERDO CON EL PUESTO A VALUAR (S/N) -->

PREPARACION

SON LOS CONOCIMIENTOS TEORICO PRACTICO INDISPENSABLES PARA DESEMPEÑAR Y DESARROLLAR LAS FUNCIONES ASIGNADAS AL PUESTO.

ESCOLARIDAD:
GRADO MINIMO DE CONOCIMIENTOS ACADEMICOS QUE REQUIERE EL PUESTO PARA DESEMPEÑARLO

EXPERIENCIA:
COMPLEJIDAD O DIVERSIDAD DE CONOCIMIENTOS OBTENIDOS EN LA PRACTICA Y QUE EL PUESTO REQUIERE.

E S C O L A R I D A D

EXPERIENCIA	I	II	III	IV	V	VI
MENOR A 6 MESES	3	6	9	12	15	18
1 AÑOS	6	12	18	24	30	36
2 AÑOS	9	18	27	36	45	54
3 AÑOS	12	24	36	48	60	72
4 AÑOS	15	30	45	60	75	90
5 AÑOS	18	36	54	72	90	108

I .- PRIMARIA TERMINADA
 II .- SECUNDARIA TERMINADA
 III.- SECUNDARIA TECNICA
 IV .- PREPARATORIA
 V .- BACHILLERATO TECNICO
 VI .- TECNICO ALTAMENTE ESPECIALIZADO

ELIJA LA PUNTUACION 0

COMPLEJIDAD EN EL TRABAJO

ES EL GRADO DE DIFICULTAD QUE PRESENTA EL PUESTO PARA DESARROLLAR SU TRABAJO.

ACTIVIDADES QUE TIENEN TRASCENDENCIA EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS Y/O AL MANTENIMIENTO DE LOS ACTIVOS.

M I N I M A	12
P A R C I A L	24
M E D I A	36
A L T A	48

ELIJA LA PUNTUACION O

CONDICIONES DE TRABAJO

SON LAS CONDICIONES AMBIENTALES Y DE RIESGO EXISTENTES EN DONDE EL OCUPANTE DESARROLLA SU TRABAJO OCASIONANDOLE DAÑO A SU SALUD E INTEGRIDAD FISICA.

EXPOSICION DE LESIONES QUE DEMANDAN:

A. PRIMEROS AUXILIOS.....	7
B. INCAPACIDAD TEMPORAL.....	14
C. INCAPACIDA PARCIAL PERMANENTE.....	21
D. INCAPACIDAD TOTAL PERMANENTE.....	28

ELIJA LA PUNTUACION O

E S F U E R Z O

ES LA ENERGIA MUSCULAR QUE EL OCUPANTE APLICA AL EMPUJAR, CARGAR, JALAR, AFLOJAR, APRETAR, LANZAR, CAVAR, CORTAR, REVOLVER, INSPECCIONAR, ENSAMBLAR, SOLDAR, VIGILAR, CAMINAR, SUBIR, Y BAJAR POR ESCALERAS, ESTAR A PIE, AGACHADO, ACOSTADO, SENTADO, EN CUNCLILLAS, ETC.

APLICACION MUSCULAR:
CONSISTE EN LA UTILIZACION SIMULTANEA, SINCRONIZADA Y RAPIDA DE MANOS, PIES, RODILLAS, HOMBROS, ETC.

COORDINACION SENSORIAL:
CONSISTE EN LA APLICACION ORGANIZADA DE ATENCION VISUAL, AUDITIVA, ETC.

COORDINACION SENSORIAL

APLICACION MUSCULAR	MINIMA	PARCIAL	MEDIA	ALTA
MINIMA	2	4	6	8
PARCIAL	4	8	12	16
MEDIA	6	12	18	24
ALTA	8	16	24	32

ELIJA LA PUNTUACION 0

SISTEMATIZACION DE LOS PROCESOS
DE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS
VALUACION DE PUESTO B

FECHA: / /

PUESTO:

PREPARACION	PUNTOS	0
COMPLEJIDAD	PUNTOS	0
ESFUERZO	PUNTOS	0
CONDICIONES	PUNTOS	0

CLASE:

TIPO:

TOTAL DE PUNTOS	0
NIVEL	
SUELDO	0

CITAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.- MARTIN DEL CAMPO, RAFAEL Valuación y compensación -
objetivas de sueldos, Ed.
Trillas, México 1982, pag.
9.
- 2.- REYES PONCE AGUSTIN El análisis de puestos, Ed.
Limusa, México 1967, pag.
16.
- 3.- MARTIN DEL CAMPO, RAFAEL Valuación y compensación -
objetivas de sueldos, Ed.
Trillas, México 1982, pag.
15.
- 4.- SILVA SANCHEZ JOSE RAMON Consideraciones teóricas -
sobre el análisis de pue-
tos desde el punto de vis-
ta de la ergonomía, U.N.A.
M., Fac. de Psicología, --
1975, pag. 43.
- 5.- LANHAM, ELIZABETH Valuación de puestos, Ed.-
Continental, México 1972,
pag. 164
- 6.- SILVA SANCHEZ JOSE RAMON Consideraciones teóricas -
sobre el análisis de pue-
tos desde el punto de vis-
ta de la ergonomía, U.N.A.
M., Fac. de Psicología, --
1975, pag. 43

- 7.- ARIAS GALICIA, FERNANDO Administración de recursos humanos, Ed. Trillas, México 1981, pag. 177.
- 8.- LANHAM, ELIZABETH Valuación de puestos, Ed. Continental, México 1972, pag. 163
- 9.- GARCIA MOLINA, GERARDO Análisis de puestos para -- (uso de) psicólogo, U.N.A.M., Fac. de Psicología, -- 1984, pag. 32
- 10.-GARCIA MOLINA, GERARDO Análisis de puestos para -- (uso de) psicólogo, U.N.A.M., Fac. de Psicología, -- 1984, pag. 34.
- 11.-LANHAM, ELIZABETH Valuación de puestos, Ed. Continental, México 1972, pags. 163-164
- 12.-LANHAM, ELIZABETH Valuación de puestos, Ed. Continental, México 1972, pag. 164
- 13.-GAMA BERNAL, MA. ANTONIETA
ELBA Manual para la enseñanza - del análisis de puestos, - U.N.A.M., Fac. de Psicología, 1990, pag. 24

- 14.-MOLLINET SOSA, LUCRECIA Valuación de puestos en -
la fijación de sueldos y
salarios, U.N.A.M., Fac.
de Psicología, 1980, pag.
69
- 15.-MOLLINET SOSA, LUCRECIA Valuación de puestos en -
la fijación de sueldos y
salarios, U.N.A.M., Fac.
de Psicología, 1980, pag.
69
- 16.- HARRIS, JEFF JR. Administración de recur--
sos humanos, Ed. Limusa,
México 1982 pag. 52
- 17.-MOLLINET SOSA, LUCRECIA Valuación de puestos en -
la fijación de sueldos y
salarios, U.N.A.M., Fac.
de Psicología, 1980, pag.
70
- 18.-MOLLINET SOSA, LUCRECIA Valuación de puestos en -
la fijación de sueldos y
salarios, U.N.A.M., Fac.
de Psicología, 1980, pag.
70
- 19.-MARTIN DEL CAMPO, RAFAEL Valuación y compensación
objetivas de sueldos, Ed.
Trillas, México 1982, --
pag. 139

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia, Fernando

Administración de recursos humanos, México, Editorial Trillas, 1981

Arden Nelson, Ronald

Manual de adiestramiento y consulta para el análisis de puestos, Editorial Trillas, Temas de Administración, México 1972.

Blanchard, Kenneth y Hersey, Paul

La administración y el comportamiento humano, Editora Técnica, S.A., México 1972.

Cisneros, Antonio O

Teoría computativa para valuación objetiva de puestos Editorial Limusa Wiley, S.A., México 1972.

Gama Bernal, Elba

Bases para el análisis de puestos, Editorial El manual moderno, México 1992.

Harris, Jeff Jr.

Administración de recursos humanos, Editorial Limusa Wiley, México 1982.

Hernández, Rafael J.

La remuneración racional al trabajo, Biblioteca administrativa de autores mexicanos, A.M.A.C., México -- 1963.

Hurtado Joachin, Jose Manuel

Valuación de puestos y salarios, Editores D.A.C.S.A, México 1981.

Lanham, E.

Valuación de puestos, Editorial Continental, S.A., - México 1972.

Likert, Rensis

El factor humano en la Empresa: su dirección y valoración, Ediciones Deuso, Bilbao 1968.

Martín del Campo, Rafael

Valuación y compensación objetivas de sueldos, Editorial Trillas, México 1982.

Michelsen, Carlos J. y Otalora, Germán

Relaciones industriales en México: una ocupación en desarrollo, Confederación mexicana de relaciones industriales, México 1970.

Milton L., Rock

Manual de administración de sueldos y salarios, Editorial McGraw-Hill, México 1989.

Odiorne, George S.

Administración por objetivos, Editorial Limusa Wiley S.A., México 1973.

Reyes Ponce, Agustín

El análisis de puestos, Editorial Limusa Wiley, S.A., México 1967.

Vázquez Torres, Nicolás

Ponderación estadística de factores en la valuación de puestos por el método de puntos, III Congreso de Relaciones industriales, bajo los auspiciadores de -- Arte y Cultura, A.C., México 1965.

T E S I S

Altirriba Cántara, Celia Isabel, Aranda y Pastor, Olga

La Psicología del trabajo aplicable al análisis y valuación de puestos, U.N.A.M. Facultad de Psicología, 1990.

Castillo López, Ma Angélica; Huerta Cortés Ma. Julieta

El análisis de puestos para la determinación de baterías de selección, U.N.A.M. Facultad de Psicología, 1984.

García Molina, Gerardo

Análisis de puestos para (uso de) psicólogo, ---
U.N.A.M., Facultad de Psicología, 1984.

Gama Bernal, Ma. Antonia Elba

Manual para la enseñanza del análisis de puestos, --
U.N.A.M., Facultad de Psicología, 1990.

Mollinet Sosa Lucrecia

Valuación de puestos en la fijación de sueldos y salarios, U.N.A.M., Facultad de Psicología, 1980.

Silva Sánchez, José Ramón

Consideraciones teóricas sobre el análisis de puestos desde el punto de vista de la ergonomía, U.N.A.M., -
Facultad de Psicología, 1975.