

318502

7
ag



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE ADMINISTRACION

**CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

1988 - 1992

FALLA DE ORIGEN

**"NECESIDAD DEL SISTEMA DE REMUNERACIONES PARA FIANZAS
PROBURSA, S.A., COMO FACTOR PARA EL INCREMENTO DE
PRODUCTIVIDAD DE LA OFICINA MATRIZ."**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A:
VICTOR MANUEL TAPIA BUENO

ASESOR DE TESIS:
RAFAEL LOPEZ TORRES

MEXICO, D. F.

1995



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

Pág.

INTRODUCCION

CAPITULO 1.

DESCRIPCION DE PUESTOS	1
1.1. INTRODUCCION	2
1.2. CONCEPTO	3
1.3. NECESIDAD LEGAL	4
1.4. NECESIDAD DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD	5
1.5. IMPACTO EN EL PROCESO DE ORGANIZACION	7
1.6. APLICACION Y UTILIZACION	8
1.7. FORMATO	11
1.8. ENTRENAMIENTO DE LOS ANALISTAS	12
1.9. ALGUNAS REGLAS APLICABLES A LA ELABORACION DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS	13

CAPITULO 2.

VALUACION DE PUESTOS	15
2.1. CONCEPTO	16
2.2. METODO DE LAS CATEGORIAS PREDETERMINADAS	16
2.3. METODO DE COMPARACION DE FACTORES	20
2.4. TECNICA DE PUNTOS POR EL METODO HAY	27

CAPITULO 3.

SUELDOS	34
3.1. INTRODUCCION	35
3.2. SALARIO	37
3.3. SUELDO	37
3.4. SALARIO NOMINAL	38
3.5. SALARIO REAL	38
3.6. EL DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	39
3.7. DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL DE MEXICO	43
3.8. PRODUCTIVIDAD	44

3.9. ELEMENTOS INTEGRANTES DE LA REMUNERACION EN EL TRABAJO	48
3.10. CONSIDERACIONES LEGALES	51
3.11. IMPACTO COMO MOTIVADOR	53
3.12. TABULADOR DE SALARIOS	54

CAPITULO 4.

POLITICA SALARIAL	56
4.1. REVISION DE AJUSTES	58
4.2. SALARIOS DE ADMISION	58
4.3. AUMENTOS SALARIALES	60
4.4. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	61
4.5. ENCUESTA REGIONAL DE SALARIOS	74

CAPITULO 5.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION	83
5.1. ANALISIS Y DISEÑO DEL TABULADOR	90
5.2. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	107
5.3. MEDICION DE LA MOTIVACION	109
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112

BIBLIOGRAFIA.

ANEXOS.

INTRODUCCION

La presente investigación fue realizada en la empresa " FIANZAS PROBURSA, S.A. ", donde se pudo obtener la mayoría de la información requerida para el logro de los objetivos que persigue la investigación. Las dificultades en el análisis e interpretación de los resultados, se vieron apoyados por el personal que intervino otorgando todo tipo de facilidades para la elaboración de este documento. La colaboración por parte de los Directivos y Mandos Intermedios agilizó en todo momento la obtención de datos y registros, que de ninguna manera afectarán la confidencialidad de su información.

FIANZAS PROBURSA, S.A., es una empresa creada en 1956 con la denominación social de FIANZAS MODELO, S.A. que en un inicio se formó como una organización de tipo familiar. Este aspecto ha sido factor fundamental desde el punto de vista de que, sus sistemas, así como sus procedimientos y en general todas las formas de toma de decisiones, se realicen de manera empírica.

La administración de los Recursos Humanos de la empresa, no ha contemplado hasta la fecha la implantación de un sistema de remuneraciones que permita controlar tanto los aumentos como la correcta designación del nivel de salario que corresponde a los empleados con respecto al desarrollo de su desempeño. Esta situación ha provocado inconformidad dentro de los núcleos de

empleados con mayor eficiencia, dado que el esfuerzo que ellos realizan no se ve reconocido ni distinguido sobre los otros que únicamente realizan las actividades necesarias para conservar su empleo, por lo que la motivación se ve disminuida y a su vez la productividad no alcanza los niveles deseados por la empresa.

En Diciembre de 1991 El GRUPO FINANCIERO PROBURSA concluye con la adquisición del total de las acciones de FIANZAS MODELO, integrándose así a una entidad con carácter institucional y de un mayor nivel de compromiso para con sus clientes y comunidad en general, por lo que surge la necesidad de implantar procesos, sistemas y procedimientos con bases para cubrir la infraestructura necesaria que demanda El Grupo.

La importancia de contar con un sistema de remuneraciones es de una magnitud considerable, ya que la naturaleza del trabajo se fundamenta en un intercambio de bienes o beneficios para las partes que intervienen en una relación de trabajo y las cuales deben de ser equitativas para que exista armonía en la organización.

FIANZAS PROBURSA, busca en sus empleados el empeño y productividad que satisfaga las necesidades para el logro de los objetivos propuestos por la organización. Del mismo modo todas las personas que laboran en la institución entregan sus servicios con el fin de cubrir sus necesidades tanto económicas como de superación personal y profesional. Por tal motivo la creación de un sistema para controlar y distribuir equitativamente el presupuesto de sueldos entre los empleados de Fianzas Probursa, S.A. es de vital importancia para lograr el aumento de productividad necesaria para sostener a la organización dentro de los niveles de competencia que permita su desarrollo en el ramo, así como cubrir las expectativas de imagen del GRUPO FINANCIERO PROBURSA.

Las Afianzadoras son Empresas de Servicio que tienen la misión de garantizar el cumplimiento de las obligaciones que adquiere un deudor ante un acreedor; siendo la afianzadora, fiadora en caso de que el deudor no cupliese con dicha obligación, generalmente en operaciones mercantiles entre los individuos de una sociedad económica, por lo que la esencia de este tipo de organizaciones es el aspecto humano, y la investigación está basada en teorías y técnicas de administración de recursos humanos y en especial para la administración de sueldos y salarios, sin descuidar la productividad y motivación de los individuos.

Por tal motivo, el contenido del sistema de remuneraciones acorde a la empresa en cuestión, abarca: El análisis y descripción de los puestos tipo, la valuación de dichos puestos, sueldos, política salarial y el desarrollo de la investigación que toma estas bases para elaborar un tabulador de sueldos razonable y competitivo en el mercado afianzador, midiendo el desempeño de los individuos para ubicarlos en el sueldo que sea adecuado al nivel de compromiso que adquieren con la institución, así como con la complejidad de sus funciones, sin olvidar el grado de motivación con el que ejecutan su trabajo.

El dinero puede ser un gran estímulo para la mayor productividad, siempre que el empleado perciba que el aumento de su esfuerzo, lleva de hecho al aumento de su salario. Los autores resaltan que la mayoría del fracaso en los planes de remuneraciones, reside en que los empleados no aceptan dicha relación y creen que la remuneración se hace con base en su antigüedad, el desempeño en años pasados o en criterios, tales como el favoritismo.

El concepto de salario parece estar sufriendo modificaciones profundas en razón de la opinión de los funcionarios de diversas empresas. El resultado de Investigaciones Americanas, han demostrado que los trabajadores tienden a visualizar el salario como responsabilidad de la administración de la empresa por el mismo tipo de tareas que la empresa creó, como recompensa por la posibilidad que esos trabajadores demostraron vivir en un crecimiento paulatino de frustración y de insatisfacción.

Aunque han ocurrido muchas críticas a los sistemas de remuneraciones y compensaciones vigentes, son pocas las propuestas prácticas sugeridas y menciona que: "El núcleo del problema es establecer el peso de responsabilidad en cada tarea ejecutada. Esto puede hacerse determinándose el período máximo de tiempo durante el cual el trabajo que el superior atribuyó a su subordinado puede ser ejecutado por éste."⁽¹⁾

(1) Adalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos Pag. 349.

CAPITULO 1.

DESCRIPCION DE PUESTOS.

1.1. INTRODUCCION

¿Por qué es importante el análisis de puestos?. Pensemos que todo elemento integrado a una organización requirió ser reclutado, seleccionado, contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia en función precisamente de su puesto. Siendo ésta la unidad básica del trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando la tecnificación de la administración de recursos humanos, dado que las tareas o el trabajo a efectuar en una organización se realizarán por medio de las divisiones, departamentos o secciones que existan en la misma, pero ésta tecnificación siempre concretará dichas labores a nivel de cada puesto.

Ahora bien, dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencia e iniciativa, puesto que las comisiones de trabajo la responsabilidad y el esfuerzo, variaran en cada caso. Por ello es importante examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito; para esto, nada mejor que efectuar un análisis del mismo.(2)

1.2. CONCEPTO

La preparación de las descripciones de puestos es una técnica básica para el desarrollo de un sistema de remuneraciones. Es una buena referencia para el futuro de la organización.

Análisis de puesto es el que abarca todo el proceso, desde que el analista obtiene información del empleado por medio de una entrevista, hasta el momento de terminación de la revisión de la descripción de puesto con el Jefe Inmediato del empleado en cuestión.

Una descripción de puesto aprobada es el resultado final del proceso del análisis, sin importar que uso se va a dar a la descripción. En términos generales una descripción de puestos contiene en orden de importancia:

- El objetivo o razón de ser del puesto.
- Una lista de los resultados esperados del puesto cuando es desempeñado de manera eficiente.
- Una sección dedicada a las clases de conocimientos y a la clase de pensamientos requeridos por el empleado para lograr los resultados deseados.(3)

1.3.- NECESIDAD LEGAL

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 25, fracción III, establece que deberá tenerse por escrito: "El servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible ". Así mismo el 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 o a sus representantes sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado ". Por último 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 convenidos ".

Las tres disposiciones señaladas requieren que se estipule con toda claridad y precisión cual es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que de otra forma se carecería de base para regular entre contratante y contratado.

A pesar de esto, es frecuente encontrar contratos de trabajo en los que se da escasa importancia a la definición de funciones, ocupándose más bien de aspectos que regulen la relación, olvidando la esencia de ésta; es decir, se atiende a posibles causas de conflicto, en detrimento de la verdadera materia de trabajo.(4)

1.4.- NECESIDADES DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD

La eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de preocupación constante entre los administradores ; es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, se buscan afanosamente. Sin embargo, para llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización. Como antes se mencionó, la existencia del análisis de puestos se justifica en todo tipo de organizaciones, sin importar el régimen social y político al que pertenezcan. Ejemplo de los anterior lo podemos encontrar en lo expresado por el director de una empresa yugoslava, al rendir un informe sobre sus actividades:

Para llegar a nuestros objetivos, hay que establecer exactamente cuáles son las actitudes que debe tener cada obrero para cada puesto de trabajo, y no como ocurrió antes: que cada puesto, incluso los de mayor responsabilidad, podían ser ocupados por ingenieros, técnicos, obreros calificados, e incluso trabajadores con baja aptitud. Si en los puestos de trabajo no tenemos hombres que correspondan completamente a esa exigencia, podemos estar seguros de que dicha labor no será racional, sino que, incluso, puede causar perjuicios. Aquí no caben los compromisos ya que están en cuestión los requerimientos, cosa que exige un determinado puesto de trabajo. Si no existe un hombre como el que hace falta, entonces hay que detener el trabajo en este sitio. Se ve bien que entre nosotros habrá tales casos, pero ello nos obligará a encontrar la persona que

corresponda. No hay que plantear la cuestión de cuál será el monto de sus emolumentos, sino pensar que cada uno debe ser remunerado según merece. Justamente porque no hemos hecho esto, porque no hemos recompensado ni suficiente ni justamente a nuestros hombres; porque no los hemos estimulado bastante, ellos han tomado sin entusiasmo sus obligaciones, su responsabilidad y su puesto. No hay que basarse aquí en ciertos clamores infundados ni aceptar el criterio de algunas personas e ir al igualitarismo.(5)

1.5.- IMPACTO EN EL PROCESO DE ORGANIZACION.

El análisis de la posición implica la identificación de las unidades que combinadas en ciertos patrones, ajusta la forma y da contenido a la existencia de una organización.

Existen tres perspectivas desde las cuales ver la organización:

- **HORIZONTALMENTE.-** Observamos las áreas de actividad que han sido diseñadas para alcanzar los objetivos genéricos.
- **VERTICALMENTE.-** Examinamos las diversas funciones y subfunciones agrupadas en áreas de actividad.
- **INDIVIDUALMENTE.-** Considerando cada unidad de trabajo o posición.

La función es una subdivisión de área de actividad que cuando el tamaño o naturaleza del negocio lo justifique, puede integrarse en unidad y administrarse por un especialista.

La subfunción es propiamente la subdivisión de una función bajo la supervisión de una persona con profundo y detallado conocimiento del campo. La estructura jerárquica de una compañía se presenta por la organización de las funciones y subfunciones.(6)

1.6.- APLICACION Y UTILIZACION.

En muchas ocasiones la descripción del puesto, no ha representado sino un medio para dar la apariencia de que existe un sistema de administración de personal racionalmente estructurado. Muchas descripciones de puesto están escritas pobremente, incompletas y raramente actualizadas para reflejar las condiciones cambiantes, ésto es, ellas no representan adecuadamente los puestos que se proponen describir.

Pero existen cambios ocurridos últimamente en este campo; muchos Administradores, Directores y Gerentes han reconocido que las descripciones de puesto, pueden desempeñar una función significativa en la operación de una organización.

Para las organizaciones tienen muy importantes usos:

VALUACION.- Las descripciones se usan como fuente de datos para la evaluación de los puestos. Cada puesto se evalúa para determinar el contenido del puesto o del peso del mismo en términos de su contribución en el logro de las metas de la organización. Basados en esta valuación, la posición salarial de cada puesto es determinada.

DESEMPEÑO.- La descripción de puesto explica a los empleados el papel que su puesto juega en la operación de la empresa. De este modo es un punto de referencia para asegurar la actuación que se espera del subordinado mientras ocupe el puesto. Además la descripción puede usarse como base para evaluar el desempeño del empleado en un periodo de tiempo dado con el fin de constatar las habilidades con las que cuenta y seleccionar al mejor prospecto en un puesto determinado.

CAPACITACION.- De igual forma las descripciones de puesto forman parte medular en la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC), ya que éstas son el parámetro inicial que refleja las habilidades y conocimientos con que debe contar el titular del cargo, dando así la pauta para el diseño de planes de capacitación que cubran las necesidades de la organización.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION.- Para los Gerentes y Ejecutivos que se enfrentan ante la disyuntiva de elegir al mejor candidato a ocupar un puesto, la herramienta de comparación que resulta de una correcta descripción del puesto puede formar parte fundamental en la decisión y éxito que se pueda tener de la elección.(7)

Como se ha mencionado en diferentes puntos anteriores, las posibilidades de la aplicación del análisis de puestos son muy variadas, en virtud de que conocer con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello, puede tener diferentes aplicaciones de las que señalaremos algunas:

- a) Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- b) Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.
- c) Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- d) Como base para posteriores estudios de calificación de mérito.
- e) Como elemento primario de estudios de evaluación y puestos.
- f) Como parte integrante de manuales de organización.
- g) Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
- h) Para fines contables y presupuestales.
- i) Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- j) Para posibles sistemas de incentivos.
- k) Para determinar montos de fianzas y seguros.
- l) Para efectos de planeación de recursos humanos. (incluyendo la elaboración de análisis proyectados hacia el futuro)
- m) Para efectos organizacionales.
- n) Para efectos de supervisión.
- ñ) Como valioso instrumento de auditorías administrativas.
- o) Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos.⁽⁸⁾

1.7.- FORMATO.

El formato para una descripción de puesto, que refleje una objetiva visión del conjunto de tareas y funciones que realiza el ocupante, debe de cumplir con tres capítulos principales.

- **ENCABEZADO:** El encabezado es relativamente directo, identifica el puesto, grupo, el departamento o unidad y al puesto al cual se reporta. También se provee espacio para la firma del titular, su superior y la fecha de la descripción.
- **OBJETIVO GENERAL:** Esta es una fase, sin detalle pero especifica los resultados finales que deben ser logrados por el puesto, con el fin de indicar el significado total del mismo desde el punto de vista de la organización.
- **DIMENSIONES:** Esta sección debe resumir a grandes rasgos todas las estadísticas pertinentes acerca del puesto para dar una visión clara de la dimensión de la operación que dirige el titular, es decir, nos muestra los límites y alcances del puesto.(5).

La magnitud se mide en términos de dinero sobre una base anual: el presupuesto operacional, depósitos, préstamos, utilidad para la empresa, costo de salarios, etc.

El diseño del formato utilizado se puede analizar en el anexo. (9)

1.8.- ENTRENAMIENTO DE LOS ANALISTAS.

Una vez definido el método a utilizar, es necesario familiarizar a los analistas con el mismo y definir quienes intervendrían para la obtención de la información. Básicamente se ofrecerían dos alternativas: a) Analistas pertenecientes a la organización, y b) Analistas externos.

En el primer caso, el analista que forma parte de la planta de la organización tiene como ventaja conocer ya la institución, sus problemas y sus elementos; por lo cual no afrontará ningún gran problema en establecer la comunicación necesaria. Por otra parte, una desventaja consiste en que al convertirse en parte integrante de la misma, puede integrarse a grupos que sienten simpatía o antipatía, referencia o rechazo por otros, lo cual puede restar objetividad, que resulta muy necesaria para esos estudios.

En el caso de analistas externos, estos requerirán un periodo extra para familiarizarse con la organización y su problemática, pero por otra parte podrán ser más objetivos en sus apreciaciones ya que resultan ajenos. En adición, si son personas dedicadas a esas labores, tendrán otras experiencias aprovechables aun que lógicamente el costo será mayor.⁽¹⁰⁾

1.9.- ALGUNAS REGLAS APLICABLES A LA ELABORACION DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS.

a) Trate de dar a la descripción un sentido lógico. Utilice para ello, según lo juzgue conveniente, criterios de importancia, de frecuencia o bien los correspondientes a un proceso administrativo.

b) Busque lo esencial de cada función de tema, evitando caer en detalles innecesarios.

c) Siempre que pueda, emplee términos cuantitativos evite vaguedades. En vez de decir " maneja sumas elevadas " diga: " maneja efectivo por un valor de \$ 65,000.00 "

d) Siempre que pueda, cuantifique el tiempo empleado en cada actividad, diga: " Recibe aproximadamente 10 pacientes entre las 8 de la mañana y las 12 del día " en lugar de: " Recibe pacientes por la mañana ".

e) Empiece cada frase con un verbo activo y funcional como " supervisa ", " dicta ", " anota ", etcétera.(11)

- (2) F. Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Análisis de puestos Pág.174.
- (3) Alvin Bellak, Hand Book of Wage & Salary Administration, Cap. 15, Pág.15/1.
- (4) F. Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Análisis de puestos Pág.175.
- (5) F. Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Análisis de puestos Pág.176.
- (6) Alvin Bellak, Hand Book of Wage & Salary Administration, Cap. 15, Pág.15/1.
- (7) Alvin Bellak, Hand Book of Wage & Salary Administration, Cap. 15, Pág.15/1.
- (8) F. Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Análisis de puestos Pág.178.
- (9) Alvin Bellak, Hand Book of Wage & Salary Administration, Cap. 15, Pág.15/1.
- (10) F. Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Análisis de puestos Pág.180.
- (11) F. Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Análisis de puestos Pág.182.

CAPITULO 2.

VALUACION DE PUESTOS.

2.1. CONCEPTO

Es un término genérico que abarca un número de técnicas, por medio de las cuales se aplican criterios comunes de comparación de puestos, para conseguirse una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de puestos. La evaluación de puestos es "EL PROCESO" de analizar y comparar el contenido de los puestos, para colocarlos en un orden de niveles, que sirvan de base al sistema de remuneración.

A continuación se presentan algunos métodos investigados con este fin:

2.2. METODO DE LAS CATEGORIAS PREDETERMINADAS.

El método de las categorías predeterminadas o método de grados predeterminados es también llamado por los americanos " SISTEMA DE DESCRIPCION DE GRADOS " por los ingleses " DE CLASIFICACION DE CARGOS ". Es básicamente una operación de jerarquización porque proporciona una estructura de cargos en categorías colectivas, sin embargo, el procedimiento es opuesto al método de jerarquización simple. El enfoque del método de las categorías predeterminadas es más centralizado, autocrático y estrechamente

relacionado con el diseño organizacional. Es un método que surgió en 1992 en el Bureau of Personnel Research, del Carnegie Institute of Technology.

Se inicia con la predeterminación de las categorías y sus clases asociadas de salarios para toda la organización. La jerarquía de cargos se divide en categorías con definiciones precisas para cada grado, de tal manera que la escala prefijada se vuelve un estándar contra el que los cargos son evaluados. Las definiciones de categorías marcan las diferentes habilidades y responsabilidades entre los cargos de manera muy amplia. Tal como la jerarquía, los cargos son tratados como "TODOS" y colocados en su estructura, generalmente, con base en las opiniones de los evaluadores, tomadas aisladamente o en conjunto dentro de una comisión.

El punto de partida lógico para establecer un sistema de comunicación es determinar la forma y estructura de la organización, Levy, resalta que en las organizaciones que necesitan una estructura mas flexible y orgánica, principalmente en términos de rápidos cambios económicos, tecnológicos y sociales, las restricciones iniciales pueden imponer mucha rigidez, pero en las organizaciones más estáticas y particularmente relacionadas con los servicios públicos se puede utilizar un sistema uniforme. El método de las categorías predeterminadas permite un alto nivel de control y facilidad de presupuesto.

Definida la estructura organizacional, el próximo paso es establecer un número de categorías de cargos, dividiendo la organización para propósitos administrativos, en series de niveles ocupacionales ampliamente diferenciados por sus contribuciones y requisitos. Es muy común en algunas organizaciones predeterminar las siguientes categorías o grados de cargo:

- CARGOS CALIFICADOS DE SUSPENSION
- CARGOS CALIFICADOS DE EJECUCION (NO DE SUPERVISION)
- CARGOS NO CALIFICADOS

Levy ejemplifica diagramáticamente la división en grados o categorías a través de una pirámide organizacional subdividida en ocho grados, que indican etapas diferenciales y niveles de responsabilidad. Las líneas de demarcación horizontales reflejan la ubicación de responsabilidades previamente definidas en el organigrama.

Una vez que se ha determinado el número de grados más apropiado para la organización, cada categoría debe ser definida claramente en términos de nivel de responsabilidad y de otros requisitos y demandas típicas de cada grado. Las definiciones de categorías deben ser escritas y pasan a constituir un patrón, una línea estandar, o marco contra el que los otros cargos son evaluados y encajados en el grado apropiado. Algunas veces es interesante establecer a nuestro "cargo de referencia" para cada categoría, con miras a facilitar el proceso de comparación. Los criterios para la selección de los "cargos de referencia" son exactamente los mismos discutidos anteriormente en el método de escalonamiento. Su finalidad es una organización, de acuerdo con las definiciones de categorías. Esta tarea generalmente es atribuida a una comisión de evaluación de cargos y los resultados son obtenidos por el consejo de sus participantes.

El método de las categorías determinadas proporciona oportunidades para una organización planeada. Tomado globalmente, este método da la impresión de arbitrariedad, situación que no se da realmente. No obstante, es un método que, una vez implantado, puede volverse inflexible y poco sensitivo a los cambios en la naturaleza y en el contenido de los cargos. Es un método mejor laborado que el de

jerarquización y permite, con extrema facilidad, que nuevos cargos sean incorporados a la estructura. Se trata, como ya vimos, de una técnica analítica, pero que según Lanham " representa una unión en el desarrollo histórico de la evaluación de cargos entre el sistema de jerarquización y de puntos ".

Los métodos cualitativos pueden traer divergencias, pues es muy difícil justificar y mantener decisiones basadas en criterios puramente cualitativos. Aunque traen ventajas como la rapidez y la simplicidad administrativa, los métodos cualitativos no siempre son bien afortunados. Por estas razones, han sido desarrolladas técnicas cuantitativas de evaluación de cargos que hoy en día son más ampliamente conocidas que las técnicas cualitativas.(12)

2.3. METODO DE LA COMPARACION DE FACTORES.

Comparación de factores es una técnica que reúne los principios de la clasificación por puntos , con el principio del escalonamiento; es una técnica analítica, pues los cargos son divididos en factores. Utiliza pocos factores en comparación con el sistema de puntos para proporcionar rapidez, sencillez; el método, sin embargo, puede tener complicaciones en su aplicación y exige muchas veces la necesidad de reconciliar dos conjuntos independientes de escalonamiento.

La creación del método de comparación de factores es atribuida a Eugene Benge, que trabajó en Estados Unidos y experimentó algunas modificaciones en los sistemas hasta entonces propuestos. Benge subdividió los cargos en cinco factores genéricos, como son:

- REQUISITOS MENTALES

- HABILIDADES REQUERIDAS

- REQUISITOS FISICOS

- RESPONSABILIDAD

- CONDICION DE TRABAJO

Benge seleccionó los cinco factores teniendo en cuenta los cargos por horas; sin embargo el método puede ser tranquilamente aplicado por mes. Para administrar el esquema, la tarea inicial es definida en comparación con los factores mas destacados al cargo en cuestión. De acuerdo a la tipología de los cargos que deben de ser evaluados, los factores deben ser modificados. La idea básica del método es identificar pocos, pero amplios factores, probablemente cuatro o máximo siete.

El primer paso del método, es jerarquizar inicialmente los cargos, en función de cada uno de los varios factores genéricos. Los escalonamientos son independientes entre sí. El método de comparación de factores involucra dos etapas perfectamente distintas:

- ESCALONAMIENTO DE FACTORES
- EVALUACION DE FACTORES

Tal como el nombre lo dice, los cargos son evaluados comparativamente, factor por factor.

Supóngase que en una organización se utilicen los siguientes factores de evaluación:

- REQUISITOS MENTALES
- HABILIDADES REQUERIDAS
- REQUISITOS FISICOS
- RESPONSABILIDAD
- CONDICIONES DE TRABAJO

La etapa posterior es utilizar la selección de un número de "Cargos de Referencia". Si éste es un punto difícil en los demás métodos de evaluación de cargos, en el esquema de comparación de factores se hace más crítico ya que la evaluación final de los otros cargos es hecha frente al estandar fijo de salario obtenido para los "Cargos de Referencia". Este estandar puede ser el salario actual o el salario que la organización pretende conceder para adecuarse al mercado o estandares resultantes de la negociación sindical. No debe haber discusión o malos entendidos sobre los "Cargos de Referencia". Estos deben ser claramente divisibles en factores genéricos. Los participantes de la comisión de evaluación necesitan estar de acuerdo con la determinación de los "Cargos de Referencia", principalmente en cuanto al valor relativo con el que cada factor ingresa en los "Cargos de Referencia".

Es así, como los factores constitutivos deben ser ubicados en cuanto a su contribución individual a la totalidad (lo cual puede darse en términos de porcentaje): De modo que la suma total del salario obtenido para un "Cargo de Referencia" pueda dividirse y considerarse en términos absolutos para cada factor. Entre tanto los "Cargos de Referencia", deben poseer estrecha relación familiar con los otros que deben ser evaluados y que deben ser suficientemente representativos en todos los niveles actuales de salarios y de antigüedad dentro del grupo. A pesar de todos los cuidados este método es altamente subjetivo.

Para obtenerse una figura mas clara de la interrelación entre los dos cargos, éstos deben de ser integrados en un orden de escalonamiento dentro de cada factor genérico.

Esta parte es un paso esencial para el desarrollo del método. La matriz es apenas un mapa que muestra las diferencias relativas entre los cargos, y no indica las diferencias absolutas que es lo que se desea. Las diferencias absolutas serán determinadas por el proceso de evaluación de factores. La evaluación de factores es el nombre dado a aquella parte del trabajo que atribuye valores monetarios para cada factor. Si el salario es conocido entonces cada factor debe tener un cierto factor. La suma total de los valores de los factores constituye un ciento por ciento del salario compuesto. Para cada uno de los dos "Cargos de Referencia" se debe decidir el valor de cada factor.

El segundo paso consiste en la atribución de valores monetarios al factor constituyente de un cargo, de modo que el valor monetario de cualquier factor está cotejado, en su orden, en una clasificación predeterminada. La clasificación de cargos a través de escala de factores proporciona una serie ordinal que no favorece el establecimientos de diferencias entre los cargos para propósitos de salarios, lo que dificulta una toma de decisión . Ahora es necesario reconciliar los resultados obtenidos en la evaluación de factores con aquellos obtenidos en el escalonamiento original de los mismos. En otras palabras, debe haber conformidad

entre las diferencias relativas indicadas por el escalonamiento y las diferencias absolutas encontradas.

En las ubicaciones salariales arbitrarias y subjetivas. En la práctica esta tarea no es muy fácil. El medio más simple es verificaciones cruzadas en la matriz, aplicando en ella valores monetarios.

El paso siguiente es transformar esta matriz de escalonamiento de factores y de evaluación de factores en una escala comparativa de cargos. Con la escala compartida de cargos esta listo el instrumento de evaluación de cargos por el método de comparación de factores.

En situaciones más complicadas son varios los cargos " Cargos de Referencia ". Algunos casos exigen uno o más. Muchas veces otros cargos del grupo necesitan ser comparados con los " Cargos de Referencia ", inicialmente factor por factor para determinar su orden de escalonamiento y luego transcribir sus valores a factores en términos de salarios. La suma de valores a factores será igual al salario total de cada cargo.

Cada cargo será evaluado a través de una comparación con los demás, proporcionando una escala de clasificación relacionada con valores salariales actualmente pagados. La etapa inicial de comparación con los "Cargos de Referencia" es la más difícil. A medida que la estructura emerge, el escalonamiento y evaluación se van volviendo más fáciles en razón de los puntos de referencia formados por el escalonamiento de otros cargos que facilitan la comparación. Es muy importante la familiarización de la comisión de evaluación con los "Cargos de Referencia", principalmente con los demás cargos que deben ser evaluados. La falta de familiaridad podrá provocar errores de confusiones. Una causa común de la falta de consistencia es generalmente atribuida a los efectos del "HALO" o sea, de la generalización de factores que no poseen necesariamente importancia equivalente, que pasan a tener un resultado semejante al resultado general.

Comúnmente el método de comparación de factores es más apropiado para cargos no calificados y otros menos complejos en general. Puede ser adaptado para cargos calificados. Es el método que ha provocado un sin número de críticas, es una técnica fácilmente variable por la posibilidad de errores en el escalonamiento, así como por la subjetividad. En el estudio de Bengé, los escalonamientos hechos por los integrantes de la Comisión de Evaluación fueron repetidos en tres ocasiones separadas por un intervalo de una semana, lo que produjo elevada correlación entre los escalonamientos.(13)

2.4. TECNICA DE PUNTOS POR EL METODO HAY.

La técnica por puntos es un método que evalúa el peso específico o de ponderación de los diferentes puestos con base a puntos, misma que se basa en tres factores fundamentales para determinar correctamente dicho puesto.

- **HABILIDADES.** Comprenden el conjunto total de conocimientos, experiencias y capacidades exigidas por un puesto para el pleno cumplimiento de sus finalidades, independientemente de como se hayan adquirido. Estas habilidades se encuentran integradas por tres tipos de exigencias:

LAS HABILIDADES ESPECIALIZADAS

LAS HABILIDADES GERENCIALES

LAS HABILIDADES INTERPERSONALES

- **SOLUCION CONCEPTUAL DE PROBLEMAS:** Se refiere al proceso de pensamiento que el puesto exige para identificar, analizar, comprender sintetizar y/o evaluar las situaciones que se le presentan, y encontrarles o construirles las soluciones adecuadas.

La solución conceptual de problemas tiene dos aspectos:

AMBIENTE DE REFERENCIA

LA COMPLEJIDAD DEL PROCESO

- **RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS:** Se refiere al efecto que tiene el puesto sobre los resultados totales de la organización; esta determinada por los tres siguientes aspectos, en orden de importancia:

LIBERTAD PARA ACTUAR

TIPO DE IMPACTO

-DIRECTOS:

-PRIMARIO

-COMPARTIDO

-INDIRECTOS:

-CONTRIBUTORIO

-REMOTO

MAGNITUD

2.4.1. CARACTER INTEGRATIVO DE LOS FACTORES:

Cuando decimos que estos tres factores se integran entre sí, estamos subrayando una característica sumamente importante del método de puntos, que proviene de su origen deductivo.

Se parte teóricamente del hecho de qué, para el desempeño de cualquier ocupación laboral, se necesita un acervo de conocimientos (SABER) de diversa índole (teóricos y prácticos y de trato humano). Este es el punto de partida, la parte exigencial del puesto.

La implementación de esos conocimientos, de ese saber (primer factor) en términos lógicos se lleva a cabo en función del objetivo del puesto, que es la actividad ocupacional o laboral, y cuya consecución o logro constituye en realizar (tercer factor).

Tenemos así los dos factores extremos que polarizan el proceso de la actividad laboral: El elemento motor y el elemento direccionador. El factor intermedio es el pensar (segundo factor). La dialéctica de estos dos polos (saber y realizar), implica un proceso que garantice su perfecta adecuación, y que se cumple a través del pensar, una actividad intelectual por medio de la cual se resuelven dos problemas, obstáculos y dificultades que surgen en la actividad laboral.

Saber, pensar y realizar, conforman una tríada inseparable, interconexa e interrelacionada. Pero, subraya todavía más el carácter integrativo de esos factores. El hecho de que " SE PIENSA CON LO QUE SE SABE ", y por tanto el pensar es un elemento inclusivo al saber. En gran medida ambos factores conforman un todo, son dos caras de la misma moneda, es más se piensa con lo

que se sabe, y solo resolviendo los problemas y obstáculos, con lo que se sabe se realiza, se logran los objetivos del puesto. Esto pone de relieve que un factor llama al otro, y todos conforman un todo dinámico.

En definitiva, el fin u objeto de un puesto determina las tres actividades: saber, pensar y realizar.

2.4.2. CARACTER INTEGRATIVO DE CADA FACTOR, EN SI.

Cada uno de estos factores está integrado, a su vez, por una serie variable de dimensiones que lo conforman, y que son susceptibles de ser medidas en forma matricial, por la combinación cruzada de éstas en un cuadro de doble entrada o tabla guía de valoración.

El saber está dimensionado por su profundidad (teórico-práctico), su amplitud (alcance o perspectiva) y su sentido (orientación y uso humanista). Cuántos conocimientos (profundidad) sobre cuántas cosas (amplitud) y como debe ser usado, teniendo en cuenta a los demás (sentido).

AMPLITUD (PERSPECTIVA)

1. Saber Gerencial

SABER

3. Saber tratar SENTIDO

PROFUNDIDAD

2. Saber teórico y práctico.

El pensar está dimensionado por el margen de libertad para pensar, que ofrece el medio o contexto situacional en que surge el problema, y el reto al pensar que ofrece la misma dificultad de los problemas.

1. Reto al Pensar (complejidad)

PENSAR

2. Margen de Libertad

El realizar está dimensionado por la libertad de acción, el posible impacto de la acción sobre los resultados y la magnitud del área primariamente afectable por las exigencias de logro del puesto.

1.Magnitud del área Afectable

REALIZAR

3. Impacto en los Resultados

2.Libertad de Acción.

2.4.3. CARACTER INTEGRATIVO DE LA VALORACION.

La valoración total de los puestos se obtiene mediante la medición de cada uno de los factores exigenciales mencionados, la suma de los valores obtenidos en cada factor proporciona el valor final y una especie de fórmula sobre el perfil de cada puesto, que sirve para establecer comparaciones y referencias de unos a otros. Para ello se han diseñado tres tablas, guía de valoración.

La valoración se logra mediante el uso de las tablas guía, especialmente diseñadas para cada factor, teniendo en cuenta las dimensiones del mismo. Son tablas de doble entrada, horizontal y vertical (matriz de 2x2), una de las dimensiones se mide en la escala vertical y otra en la escala horizontal, en la que se suele incluir la tercera dimensión como una subdivisión de la misma, cuando ésta existe.

El cruce de las dos o tres dimensiones genera una vasta cuadrícula de celdillas, como un tablero de ajedrez, donde se ubican los valores cuantitativos en una progresión geométrica porcentual. Se parte de un valor mínimo, previamente elegido (2,3,4,5,... o 30, 40, 50...) y se van llenando las casillas con tres valores cada una, repitiendo en la siguiente el valor del anterior, y continuando así, siempre, manteniendo la progresión escogida (que puede ser del 10%, 12%, 13%, 14%, 15% etc... dependiendo de la empresa que se trate).(14)

(12) Adalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos Pág.364, 365

(13) Adalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos Pág.365, 366, 367

(14) Alvin Bellak, Hand Book of Wage & Salary Administration, Cap. 15, Pág.15/1 - 15/19

CAPITULO 3.

SUELDOS.

3.1. INTRODUCCION.

Podría decirse que la principal preocupación que ha tenido el hombre desde siempre ha sido contar con medios o recursos para aliviar sus necesidades.

El hombre primitivo satisfacía sus propias necesidades en forma precaria, gracias exclusivamente a los factores: su trabajo personal y las bondades de la naturaleza. Poco a poco tales urgencias fueron haciéndose más amplias y complejas; es decir, se modificaron en cantidad y calidad.

Y el artesanado surge cuando la producción de bienes es mayor que la requerida para aliviar las necesidades del hombre y su familia. Tal exceso de producción provoca que éste ponga a disposición de los demás miembros de la colectividad los satisfactores que producen y entonces nace el trueque. Se ve así que el hombre satisface sus necesidades ya no tan solo con el resultado directo de su propia labor y la ayuda de la naturaleza, sino mediante el esfuerzo de los demás elementos de su pequeña sociedad.

Andando el tiempo aparece el concepto de trabajo personal, mismo que se realiza en beneficio de otras personas. Este tipo de trabajo se presenta primero dentro del sistema esclavista y su única retribución es el pan, el vestido y el techo. En Europa y en Asia aún esas retribuciones eran mínimas y acompañadas del maltrato. En el México prehispánico la esclavitud era mucho mas benigna.

Posteriormente, la labor personal es remunerada en especie o, dicho en otra forma el hombre trueca su trabajo por los bienes que le son útiles para subsistir. La agilización del comercio hace surgir la necesidad de que el trueque o cambio directo sea sustituido por algo mas versátil y aparece así la compra-venta, o cambio indirecto; es decir, la relación mercancía-mercancía fue sustituida por la nueva fórmula mercancía-dineromercancía.

Aunque el trabajo personal no tiene en nuestros días la calidad de mercancía, es necesario reconocer que alguna vez en la historia dicha actividad si fue considerada como tal y, aun hoy día, no puede sustraerse a los efectos de las leyes de la oferta y la demanda, cuando concurre al llamado mercado de trabajo. El dinero, como medio de cambio, hace que se defina y consolide el concepto que tenemos hoy en día del termino salario. El presente capitulo tiende a analizar con mayor profundidad y detalles la evolución de tal concepto, su definición y sus repercusiones económicas, políticas y sociales. (15)

3.2.- SALARIO

"...Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo."
(Art. 82, Ley Federal del Trabajo.) El artículo 84 de dicha Ley aclara que: " El salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo. "

La Oficina Internacional del Trabajo ha definido el salario como " la ganancia sea cual fuere su denominación o método de calculo, 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 " (16).

3.3.- SUELDO

La costumbre ha establecido el uso de este término 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 o decenal.

La Ley prohíbe que el plazo para el pago del salario sea mayor de una semana en el caso de " personas que desempeñen un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores " (Art. 18). Sin embargo y en virtud de que el citado art. 84 de la ley define al salario y nunca se refiere a sueldos, en este libro se empleará el primer término. (18)

3.4. SALARIO NOMINAL

Es la cantidad en dinero que se conviene que ganara el trabajador, según la unidad adoptada : tiempo, destajo, etc. Se refiere a la cantidad de dinero asignada como paga a cada hora, día, semana, etc., de trabajo o pieza hecha. (18)

3.5.- SALARIO REAL

Consiste en el poder adquisitivo o de compra de los salarios, analizándose este poder a precios constantes en relación con un año que se toma mas o menos arbitrariamente como base, o bien " ...la relación entre la paga en dinero que el asalariado recibe por sus servicios y los precios de las mercancías que consume; o dicho de otro modo, es la remuneración del trabajador expresada en una cantidad de bienes directos ". Si el salario nominal crece menos aprisa que el precio de los artículos necesarios para la subsistencia, el salario real obviamente descenderá y

viceversa. El salario nominal puede subir aunque al mismo tiempo el salario real descienda. (16)

3.6.- EL DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL

El nivel de salarios y sus variaciones son factores importantes que afectan el desarrollo económico y social de cualquier país y sin pretender examinar su problemática es menester apuntar algunas consideraciones de este crecimiento en la cuestión de los salarios, porque si bien el concepto de desarrollo económico revela el ritmo de crecimiento general de una nación, el concepto de desarrollo social permite considerar: a) Si ese crecimiento económico ha ido acompañado de un beneficio colectivo; b) si por el contrario dicho desenvolvimiento ha ocurrido o está ocurriendo sin alterar los patrones generales de la distribución de ingresos, o c) si se ha registrado a expensas del bienestar general. Las tres posibilidades señaladas serán una realidad histórica y podrían apuntarse diversos ejemplos de cada una de las tres categorías de desenvolvimiento que se han mencionado.

Es conocido el hecho de que la revolución industrial provocó una serie de conmociones sociales que dieron como resultado un desenvolvimiento económico industrial en la mayor parte de los países europeos. Inglaterra, Francia, Italia, Alemania y con posterioridad Estados Unidos de América, registraron un ritmo de desarrollo extraordinario el cual se dió en una forma inusitada y en muy corto

tiempo. Hasta el siglo XVIII, la agricultura en Inglaterra no sólo era floreciente y satisfacía las necesidades de la población, sino que permitía también la exportación de diversos productos del campo; sin embargo, durante el proceso de industrialización se desplazaron numerosos grupos de población agrícola hacia los incipientes centros industriales en busca de ocupación e ingresos. Esta situación provocó una abundancia de mano de obra que a su vez dió lugar a la existencia de una competencia aguda por los puestos disponibles en las fabricas y, si bien permitió un gran desarrollo de la industria inglesa con notables utilidades para el capital, también hizo del trabajo del obrero un régimen de explotación, colocándolo con frecuencia en condiciones de recibir salarios miserables, dando lugar a un empobrecimiento penoso de las clases laborantes a cuya costa se efectuó el auge nacional. No hay que olvidar que Marx vivió precisamente en Inglaterra en el siglo XIX y que ese medio que él palpó, sirvió al propio tiempo, de base para sus teorías.

Son también hechos históricos, de sobra conocidos, las jornadas de 84 horas semanarias de trabajo y la ocupación de niños en las fabricas, obligándolos a dormir junto a los telares que tendrían que mover al día siguiente y proporcionándoles sólo lo indispensable para mantener un nivel de subsistencia en perjuicio de la salud y la integración familiar.

Las situaciones anteriores provocaron violentas reacciones de aquellos que se sintieron defraudados al no obtener remuneración adecuada a su tarea. Estas y otras consideraciones, provocaron con posterioridad la intervención de pensadores de diversa filosofías, que reclamaron mejores formas de tratamiento en las

condiciones y remuneración del trabajo, dando lugar a posiciones extremas, como aquella de invocar que las utilidades provenientes de la combinación capital-trabajo corresponden al trabajador y que el capitalista indebidamente puede beneficiarse en la realización de ese fenómeno; así mismo, la de negar al capital el derecho que le corresponde a una remuneración acorde a su contribución en el éxito de la organización.

A la fecha, se han logrado notorios adelantos en el régimen de los salarios particularmente en el aspecto legislativo; sin embargo, subsisten serias incomprensiones que terminan en pagos inadecuados de salarios, con las repercusiones sociales que esto implica.

Lo interesante es señalar e insistir que puede lograrse un incremento extraordinario en el ritmo de desarrollo económico de un país, y que éste no va necesariamente aparejado de un beneficio general para la población. Puede pensarse, sin embargo, en un tipo de desarrollo que vaya acompañado de una participación igual o creciente en el ingreso nacional de parte de la población ocupada. En este caso, cualquier incremento en el producto nacional lo recibe la mayoría de la población ocupada del país, pero el remanente de los ingresos, que se destina a fines de inversión o ahorro, puede resultar demasiado pequeño para permitir el crecimiento real y palpable de la nación que lo realiza; en caso tal, se vería frenado el desarrollo económico. Al intentar, un país en proceso de crecimiento, alcanzar así un ritmo de desarrollo igual o superior a la distribución de

los ingresos, sin disponer de los recursos económicos innecesarios, tiene que recurrir a fondos exteriores para financiar ese desenvolvimiento, que puede crear situaciones y problemas de fricción política tanto como el país que los envía como para el que los recibe y, lo que resulta aun más importante, propiciar el empobrecimiento cuando las utilidades generadas no son reinvertidas sino despachadas al extranjero.

En la contabilidad nacional, el producto bruto es la suma de bienes y servicios producidos en el país durante un tiempo determinado. Puede equipararse en forma aproximada al ingreso nacional dado que, para producir, los productores deben recibir una remuneración. En el ingreso nacional, entonces, están comprendidos los pagos por sueldos, intereses, regalías, etc. Parte del ingreso nacional se gasta en artículos de consumo y parte es reinvertido a través del ahorro. Evidentemente, entonces, para fortalecer la demanda y propiciar el desarrollo económico urge incrementar los salarios reales, pero sin perder de vista esa necesaria reinversión.

Precaución fundamental de los estudios ha sido encontrar la fórmula mas adecuada para fijar una justicia y equidad; la remuneración a la prestación de servicios como requisito ineludible, para poder hablar de un autentico desarrollo económico y social. (17)

3.7.- DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL DE MEXICO

Desde el punto de vista de los recursos naturales, no puede asentarse que México sea un país excepcionalmente dotado aunque tampoco resulta cierta la afirmación contraria. Nuestro país tiene potencial agrícola, ley forestal de 80 millones de hectáreas; disponen de recursos hidroeléctricos que se estiman en 10 millones de kv; recursos siderúrgicos que pueden permitir una producción de 10 millones de toneladas anuales de lingotes de acero y de recursos petroleros que pueden establecer un potencial de 250 mil barriles anuales. Sin embargo a pesar de que existe una variedad extraordinaria de clima y de condiciones hidrográficas y topográficas, la técnica actual en la mayor parte del país se encuentra atrasada particularmente en la agricultura; la que continúa "... con sus tradicionales problemas estructurales... que... incluyen: a) la escasez de crédito adecuado; b) utilización mínima de equipo mecanizado; c) baja explotación de la tierra; d) la falta de comunicaciones y transportes, tales como caminos alimentadores y e) los bajos rendimientos, que cuando mucho han llegado a crecer en promedio de 1.5% al año en la última década. Como simple comparación puede señalarse que Italia, con un territorio mas pequeño que el estado de Chihuahua, tiene una producción agrícola cuatro veces mayor que la de toda la República Mexicana".

Por lo que se refiere a la población, de todos es sabido que la tasa de aumento resulta una de las mas altas del mundo. Esto significa que los incrementos que se logran en la producción de bienes y servicios tienen que repartirse entre un mayor número de consumidores; y si a este hecho se agrega

que la composición de la población demuestra que en México existe una mayor proporción de individuos jóvenes en comparación a lo que ocurre en otras naciones y que si bien la potencialidad de éstos es grande; en la actualidad solo significa desde el punto de vista económico, que ellos encuentran el margen de la función productiva nacional y, por lo mismo, que los que producen tienen que cubrir las necesidades de los que no producen. A mayor abundamiento, los datos del IX Censo General de Población de 1970, indican que de 48.3 millones de habitantes con que contaba nuestro país solo 14 millones correspondían a la población económicamente activa; de tal grupo el 62.09 % dependen de su salario (obreros, empleados y jornaleros) y el 76.33 % percibe ingresos menores de los \$ 1,500.00 mensuales. (18)

3.8.-PRODUCTIVIDAD.

Antes de hablar de lleno de la productividad, se hace necesario referirnos a los elementos que la integran. Por ser un concepto que implica la relación que existe entre el volumen de producción alcanzado y los recursos empleados para lograrlo, se dice que la producción es la cantidad de unidades o de servicios, que con un periodo dado, la organización puede poner a disposición de los consumidores en el mercado al que concurre con sus productos y, por otra parte, al hablar de recursos, se hace referencia a la materia prima, mano de obra y los gastos directos e indirectos, fijos o variables que se realizan para alcanzar la producción.

Para dar un ejemplo simplista, pero que pretende aclarar lo expresado anteriormente, se menciona el caso de una organización que con una inversión de 1, logra obtener una producción de 10. Se diría, entonces, que la razón de productividad es de 10 a 1. Si esa misma organización se auxilia con las ciencias y la tecnología, diversificación y mejorando su maquinaria, sus sistemas de producción, diseños, en una palabra su administración toda, es fácil suponer que tales esfuerzos se orientan hacia la elevación del índice de productividad y quizá, para fines del ejemplo, habiéndose incrementado la inversión en recursos a 2, se logró obtener un volumen de producción de 26; de donde el índice de productividad alcanzado sería de 13 a 1.

La preocupación por incremento de los índices de productividad es muy justificada, pero debe traer aparejado el celo mayor que definir previamente el destino final de la producción excedente. En efecto, un incremento en los índices de productividad, sin un desarrollo concomitante de los mercados de consumo, lejos de representar un beneficio para el empresario, significa un peligro a largo plazo, ya que los almacenes se encontrarían saturados de productos que muy lejos de reportar una utilidad económica a la organización representarán el riesgo de una pérdida.

La preocupación por desarrollar mercados, quizá no tan solo en la proporción en que se desarrollan los índices de productividad sino a un ritmo mayor, encuentra su solución en dos medidas administrativas fundamentales: a) baja de precios y b) incremento de ingreso personal de las grandes masas de población.

Se ha comprobado, en reiteradas ocasiones, que una reducción en los precios no afecta forzosamente el índice de utilidades, puesto, que en ocasiones puede compensarse con el mayor volumen de operaciones que será posible realizar: no obstante, se ha comprobado también que la reducción en los precios no siempre mueve al consumidor a elevar sus volúmenes de compra ni siempre generará un número mayor de consumidores .

Se hace necesario pues, elevar el nivel adquisitivo del mercado de consumo. Este incremento solamente puede ser alcanzado cuando, en términos generales y en la forma más amplia, el sector asalariado recibe la parte que le corresponde en la generación del incremento de los índices de productividad. El incremento en la productividad y la distribución del ingreso son dos medidas que aliviaran y aun pueden solucionar las tensiones generadas por la explosión demográfica. En ambas medidas los administradores tienen un gran papel que jugar.

Se puede concluir, de lo anteriormente expresado, que la sola preocupación por incrementar los índices de productividad no bastará para generar riqueza, al capital, al trabajo, ni a la comunidad nacional. La riqueza y, más importante todavía, los beneficios culturales, sociales y morales que esta implica, solo podrán ser obtenidos mediante el concepto adecuado y la consciente actitud para promover, en beneficio de todos, el incremento de los índices de productividad.

Dejando a un lado los mezquinos problemas económicos que el afán de incrementar la productividad en forma nada técnica, aún inconsciente; pueda acarrear al empresario, se hace referencia ahora a la problemática económica-social que esta situación desencadenaría.

Si consideramos que un auge de la productividad puede alcanzarse no tan solo con el incremento de los recursos materiales, sino también con la aportación que, en beneficio de la calidad y cantidad, hace el trabajador en la medida que va adquiriendo mayor destreza y conocimientos (recursos humanos) en su oficio, precisa reflexionar en qué, por más que algunas personas quieran negar a los trabajadores la capacidad de discernimiento, de sentimientos y actitudes y, sobre todo, espíritu de justicia e injusticia que tarde o temprano experimentaría. Así pues, si bien es cierto no son ellos el factor único del incremento de la productividad, si constituyen los primeros actores del drama que se está generando, al no existir un equilibrio armónico en la distribución o tenencia de los beneficios que reporta dicho incremento.

Es ocioso mencionar que, en el momento que el trabajador organizado se percate, mas o menos conscientemente, de que está contribuyendo con su esfuerzo el enriquecimiento desmedido de un sector muy reducido de la sociedad, en detrimento de su propio beneficio y bienestar ; en este momento, repetimos, cesará (en el mejor de los casos) el esfuerzo extraordinario que ha venido realizando por razón de la destreza adquirida para obtener mayores volúmenes de producción y de mejor calidad en menor tiempo.

Pero no se detendrá ahí su medio de pedir justicia, sino que podría llegar a extremos más agresivos y nocivos, como el ausentismo, el sabotaje, el tortuguismo, los accidentes de trabajo, las huelgas, etc.

3.9.- ELEMENTOS INTEGRANTES DE LA REMUNERACION EN EL TRABAJO.

Desde el ángulo de la organización, son cuatro los elementos que deben considerarse para determinar la remuneración del trabajo:

EL SALARIO MINIMO.

De acuerdo con la legislación laboral mexicana, salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo. El salario mínimo debe ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos podrán ser generales para una o varias zonas económicas, que pueden extenderse a uno o dos o más entidades federativas, o profesionales, para una rama determinada de la industria o del comercio o para profesiones, para una rama determinada de la industria o del comercio o para profesiones, oficios, o trabajos especiales dentro de una o varias zonas económicas. Como quedo señalado anteriormente, el salario mínimo se ha fijado sin que satisfaga el espíritu que encierra el precepto constitucional y sin que su observancia sea una realidad, en virtud del alto porcentaje de trabajadores que perciben ingresos menores al mínimo legal correspondiente.

SALARIO DEL PUESTO.

La remuneración justa al trabajador no implica que sea igual, ya que es preciso que exista la diferenciación en los salarios de acuerdo con los requerimientos del trabajo, su valor relativo en relación a los que existen en el resto

de la organización, etc. Es en este apartado donde se justifica la existencia de las técnicas de análisis de puestos, la primera de las cuales fue tratada en el capítulo anterior y la otra será considerada páginas adelante.

EL PAGO AL MERITO DEL TRABAJADOR EN SU PUESTO.

Para remunerar al individuo de acuerdo con el desempeño de sus labores, se utiliza la llamada técnica, calificación de méritos que pretende disminuir la subjetividad apreciando el desempeño laboral de manera menos arbitraria. objeto de esta técnica es un capítulo posterior de esta obra.

EL PAGO A LA PRODUCTIVIDAD O EFICACIA.

Los sistemas de remuneración por rendimiento (Incentivos económicos) tienen en cuenta la eficacia con la que el individuo trabaja es decir, la cantidad de piezas que produce por unidad de tiempo o el que emplea para hacer determinada unidad de trabajo.

Para el establecimiento de normas que permitan en forma práctica y objetiva el último aspecto de la composición del salario, se han desarrollado desde

hace medio siglo una serie de técnica que la Oficina Internacional del Trabajo ha denominado " remuneración por rendimiento " , pretendiendo llevar al trabajador a participar en los resultados de productividad y en las ganancias que esto supone, sin que tal caso signifique la posibilidad de pronunciarse a favor o en contra de estos sistemas y la recomendación de uno de ellos en particular, quedando su elección determinada por las características de la organización en particular, la naturaleza del trabajo que desempeña y la opinión de las partes interesadas . Tampoco se desconoce que hay quien estima criticables algunos de dichos sistemas y a otros les parecen inconvenientes. Algunas personas consideran que es mejor propugnar la ejecución del trabajo a un ritmo relativamente moderado, acompañada por la igualdad de la remuneración, en virtud de que los menos hábiles tienen menor oportunidad de aumentar sus ingresos. (20)

3.10.- CONSIDERACIONES LEGALES.

Sin entrar en consideraciones sobre la técnica jurídica con la cual se elaboró nuestra Constitución de 1917, la Ley Federal del Trabajador de 1931 y la del 1º de mayo de 1970, lo que se deja en manos del experto en la materia, si se considera necesario dentro del contexto de este estudio, mencionar las fracciones constitucionales y el articulado de la Ley Federal del Trabajo, en lo que se refiere a salario: a) Normas constitucionales: Artículo 123, y b) Ley Federal del Trabajo: Artículo 82 a 116.

Independientemente de las bondades y calidades, tanto jurídicas como sociales de las fracciones del artículo 123 y del articulado de la Ley Federal del Trabajador que se han mencionada, resulta inevitable reconocer que, por sí mismas, no han sido suficientes para lograr el beneficio colectivo de acuerdo con el espíritu que les anima.

Cuando se estudia con sentido crítico y constructivo nuestra realidad económica y social, surge el impulso de encontrar las razones que expliquen las causas por las cuales conceptos y preceptos jurídicos tan claros y precisos no logran satisfacer plenamente la realidad que pretenden normar. Esto lleva a la conclusión de que, como principio general, debe considerarse que ninguna medida parcial tiene sentido aislado, si no es dentro de un contexto político, económico y social, en el que se encuentran con mucha frecuencia una casualidad múltiple, lo cual implica entre otras cosas, la necesidad de difundir y perfeccionar las herramientas que nos proporciona la tecnología social, para atender nuestras muy peculiares necesidades a fin de satisfacerlas y de esta manera lograr un amonizante del progreso y de beneficio colectivo. (21)

3.11.- IMPACTO COMO MOTIVADOR.

Los salarios constituyen el centro de la relación en los negocios, todas las personas dentro de las organizaciones gastan tiempo y esfuerzo y, en cambio, reciben dinero que representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocos entre empleados y patrones.

El uso de incrementos diferentes de sueldo para obtener un aumento proporcional al esfuerzo productivo. Determina en general que a mayor cantidad de dinero, mayor será el esfuerzo realizado.

Teniendo presentes consideraciones como éstas y suponiendo que contamos con una estructura básica adecuada de sueldos. Será probable que con pequeños aumentos se estimule auténticamente al interesado a incrementar su esfuerzo.

Los problemas de motivación pueden solucionarse en parte con la adjudicación de premios equitativos en forma de salarios base y también brindando al empleado oportunidades para satisfacer sus necesidades hacia los objetivos de la empresa (EL PRINCIPIO DE INTEGRACION) (22)

3.12.- TABULADOR DE SALARIOS

La fijación de distintos sueldos y salarios, menciona Duglas McGregor en " El Aspecto Humano de las Organizaciones ". Para los diversos empleos suele hacerse a base de tabuladores , cuyo fundamento son los intentos sistemáticos por medir la importancia del empleo. Esto se logra mediante la integración de los factores que intervienen para fijar los sueldos. Los tabuladores expresan los niveles en los que se encuentran los puestos después de haber realizado una evaluación objetiva. (23)

A cada uno de los niveles de sueldo, corresponde uno o varios rangos en los que se puede situar cierto porcentaje del sueldo promedio del mercado, para darle variedad y opciones a la Gerencia de traducir la evaluación del desempeño de los empleados en sueldo.

- (15) F. Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Los Salarios Pág. 194.
- (16) F. Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Los Salarios Pág. 195.
- (17) F. Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Los Salarios Pág. 197.
- (18) F. Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Los Salarios Pág. 198.
- (19) F. Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Los Salarios Pág. 204.
- (20) F. Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Los Salarios Pág. 205.
- (21) F. Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Los Salarios Pág. 207.
- (22) A. Chiavenatto, Admón de Recursos Humanos, Compensaciones, Pág. 364.
- (23) Douglas McGregor , El Aspecto Humano de las Empresas, Pág. 97.

CAPITULO 4

POLITICA SALARIAL

Política salarial es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización, y estudian los asuntos que se relacionan con la remuneración de sus empleados, así, todas las normas presentes y futuras, como las decisiones de cada caso, deberán orientarse por esos principios y directrices.

La política salarial no es estática, por el contrario, dinámica y evoluciona perfeccionándose con su aplicación frente a situaciones que se modifican con rapidez.

Las ventajas que la definición de una política salarial trae a la organización son las siguientes:

- Define el pensamiento de la organización sobre el asunto, ajustándolo adecuadamente a su filosofía global.**
- Expone los principios que representan el espíritu que comanda las normas concretas de administración salarial.**
- Establece un sistema coherente y lógico de normas y principios sobre remuneraciones.**

- Hace posible la aplicación de fajas y de clases salariales a los casos concretos y facilita el tratamiento del asunto.

Una política salarial bien elaborada debe contener:

4.1. REVISION DE AJUSTES.

Revisión de ajustes de las clases salariales en función de las alteraciones del mercado para seguir cuidadosamente los índices de crecimiento de los salarios de las empresas concurrentes en el mercado. Esa previsión deberá considerar el factor tiempo y el factor incremento salarial.

4.2. SALARIOS DE ADMISION.

Salarios de admisión para las diversas clases salariales. El salario de admisión para empleados calificados debe coincidir con el límite inferior de la clase salarial.

Sin embargo cuando el elemento reclutado no llena totalmente los requisitos exigidos por el cargo, el salario de admisión podrá ser inferior hasta 10% o 20% del límite mínimo de la clase salarial y ajustarse al valor de ese límite después del periodo experimental. Siempre y cuando el trabajador corresponda a las expectativas.

4.3. AUMENTOS SALARIALES.

Aumentos salariales: Cualquier ajuste salarial dentro de la empresa debe ser encuadrado dentro de los ítems que se relacionan en seguida:

4.3.1. Ajustes colectivos: Tratan de restablecer el valor real de los salarios por las alteraciones en la política económica del país. La proporción de esos aumentos, cuando los ajustes colectivos son espontáneos, dependerá de la administración de la empresa y no deberán representar un derecho adquirido para nuevos ajustes, ya que serán sustituidos en la época de los reajustes sindicales.

4.3.2. Ajustes individuales: Complementan los ajustes colectivos y se pueden clasificar en:

- **Ajustes por promoción:** Se entiende por promoción el ejercicio autorizado, continuo y definitivo, de cargo diverso del actual, al nivel funcional superior. El ajuste por promoción podrá variar desde 5% hasta 15% , siendo mas alto en algunas empresas donde puede alcanzar hasta el 25% .

- **Ajustes por encuadre:** La empresa debe pagar salarios compatibles con los salarios pagos en la misma área y en el mismo ramo de actividades. El ajuste por encuadre trata de colocar cierto salario dentro de la faja salarial a la que debe pertenecer.
- **Ajuste por mérito:** Son concedidos a aquellos empleados que llenando todos los requisitos exigidos por el cargo, se recompensan por su desempeño superior al normal. Los ajustes por mérito deben considerar el tiempo de casa y el potencial de promoción, a fin de que no sea eliminada rápidamente la posibilidad de futuros aumentos por mérito. Deben ganarse y no concederlos automáticamente. Deben estimular e incentivar los empleados mas dedicados.

4.4. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

El procedimiento para evaluar al personal se le denomina comúnmente como "Evaluación del Desempeño", y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de información respecto a los empleados y a su desempeño en el puesto.

La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en su puesto y de su potencial de desarrollo, toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de la persona.

La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio por el cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa, del no aprovechamiento de empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido por el puesto, de motivación, etc.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, para ésto, busca alcanzar ciertos objetivos como son:

- La vinculación del individuo al puesto
- Capacitación
- Promociones
- Incentivos Salariales
- Integración de objetivos entre supervisor y subordinados.
- Auto-perfeccionamiento del empleado
- Información básica para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.

La evaluación del desempeño humano puede efectuarse por intermedio de técnicas que varían intensamente no solo de una a otra empresa, sino aun dentro de la misma empresa, ya se trate de niveles diferentes de personal o de áreas de actividades diversas. Generalmente el sistema de evaluación del desempeño humano atiende determinados objetivos trazados con base en una política de aplicación del personal.

Es así como las políticas de aplicación del personal varían de acuerdo con la empresa. No es de extrañar, por lo tanto, que cada empresa desarrolle su propio sistema para medir la conducta de sus empleados. Como de manera general, la aplicación del personal se define conforme al nivel y la posición de los cargos, usualmente las empresas utilizan más de un sistema de evaluación. Es relativamente común encontrar empresas que desarrollan sistema específico conforme al nivel y las áreas de distribución de su personal como: sistema de evaluación del personal no calificado, del personal burocrático, del personal en el nivel de supervisión, del personal con el nivel de jefatura, de ejecutivos, del personal de ventas, etc. Cada sistema atiende a determinados objetivos específicos y a determinadas características de las varias categorías de personal.

Existen varios métodos de evaluación del desempeño humano y cada uno presenta sus ventajas y sus desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Se pueden utilizar varios sistemas de evaluación de desempeño, como estructurar cada uno de ellos en un método diferente, adecuado

al tipo y a las características de los evaluados y al nivel y a las características de los evaluadores. Esa adecuación es de importancia fundamental para el buen funcionamiento y para la obtención de resultados del método. No está por demás repetir que el sistema de evaluación del desempeño humano es un medio, un método, una herramienta, no un fin en sí mismo. Es un medio para obtener datos e informaciones que puedan ser registrados, procesados y canalizados para la toma de decisiones y medidas que traten de mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones. Hay quien dice que la evaluación del desempeño, en el fondo, no es más que un buen sistema de comunicación que actúa en el sentido horizontal y vertical de la organización. Para Stolz, las evaluaciones del desempeño, para que sean eficaces, deben basarse enteramente en los resultados de la actividad del hombre en el trabajo, y nunca en sus características de personalidad.

4.4.1 METODO DE ESCALA GRAFICA.

El método de escala gráfica es indudablemente el método de evaluación del desempeño más utilizado. Aparentemente, es el método más simple. Sin embargo, su aplicación requiere una multiplicidad de cuidados a fin de neutralizar la subjetividad y el prejuicio del evaluador, que pueden interferir. Algunos autores hacen serias críticas a la escala gráfica, principalmente por la necesidad de aplicación de ciertos criterios y procedimientos matemáticos y estadísticos en cuanto a la elaboración y montaje y, principalmente, al procesamiento de los

resultados. Esos criterios y procedimientos matemáticos y estadísticos se hacen necesarios para corregir las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

4.4.1.1. CARACTERISTICAS DEL METODO.

El método de escala gráfica utiliza un formulario de doble entrada, en el que las líneas en sentido horizontal representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas en sentido vertical representan los grados de variación de aquellos factores.

Los factores son seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se pretende evaluar. Cada factor se define como una descripción sumaria, simple y objetiva, para evitar distorsiones. Mientras mejor sea esta descripción, mayor será la precisión del factor. Por otro lado, se le dan dimensiones al desempeño en aquel factor, que va desde el débil o insatisfactorio, hasta el óptimo o muy satisfactorio.

4.4.1.2. TIPOS DE ESCALAS GRAFICAS.

El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede ser montado mediante varios procesos de clasificación. Son tres los más conocidos:

Escalas Gráficas continuas;

Escalas gráficas semicontinuas, y

Escalas gráficas discontinuas.

1. Escalas gráficas continuas. Son escalas donde apenas los dos puntos extremos están definidos y la producción del desempeño podrá hacerse en cualquier punto de la línea.

En este caso, hay un límite mínimo y otro máximo de variación del factor, y la evaluación puede hacerse en cualquier punto de esa amplitud de variación del mismo.

2. Escalas gráficas semicontinuas. El tratamiento es idéntico al de las Escalas continuas, tan solo con la diferencia de la inclusión de puntos intermedios entre los puntos extremos (límite inferior y límite superior de la escala), para facilitar la evaluación.

Otras veces, los factores de evaluación del desempeño pueden estar agrupados en un solo gráfico, y sus puntos extremos e intermedios pueden ser identificados en resumen.

3 Escalas gráficas discontinuas, donde la posición de las marcas ya está previamente fijada, y el evaluador deberá escoger una de las marcas para medir el desempeño del subordinado.

Para mayor facilidad en las evaluaciones, las escalas discontinuas se representan por cuadros (gráficas) de dos entradas: en las entradas horizontales (líneas), son colocados los factores de evaluación del desempeño y en las entradas verticales (columnas) se colocan los grados o graduaciones de los factores.

En otros casos, las escalas gráficas discontinuas se elaboran en cuadros dentro de las cuales se definen las características de cada factor de evaluación en cada grado.

Algunas organizaciones utilizan el método de escalas gráficas discontinuas con atribuciones de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores son ponderados y ganan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Hecha la evaluación, se cuentan los puntos obtenidos por los empleados . Tal sobresimplificación de la evaluación del desempeño constituye una inconveniencia paradójica: si, de un lado cuantifica los resultados y facilita las comparaciones en términos globales, de otro, reduce la compleja gama de desempeño de un funcionario a un simple número sin significado, a no ser una relación con los valores máximo y mínimo que podría obtenerse de las evaluaciones. En el caso que presentamos en seguida el máximo de puntos que un empleado podría obtener sería de 85 y el mínimo de 6.

4.4.2. METODO DE INVESTIGACION DE CAMPO.

Es un METODO de evaluación del desempeño desarrollado con base en entrevistas con el superior inmediato, en las que se verifica y evalúa el desempeño de los subordinados, investigándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y de situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear juntamente con el superior inmediato su desarrollo en la empresa y en su función.

Uno de los problemas más serios del planeamiento y del desarrollo de recursos humanos de una empresa es la necesidad de feedback de datos sobre el desempeño que los empleados admitidos, integrados y entrenados por el órgano de personal efectúan en sus cargos. Sin ese feedback de datos, la sección de personal no tiene material para medir, controlar y hacer seguimiento de la adecuación y la eficiencia de sus servicios. Con este fin, el método de investigación de campo puede tener una enorme gama de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear en conjunto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo y, principalmente, hacer seguimiento del desempeño del empleado de una forma más dinámica que en otros métodos de evaluación del desempeño.

4.4.2.1. CARACTERISTICAS DEL METODO.

El método de investigación de campo se basa en los siguientes conceptos, según Guy Wadsworth:

1. El supervisor, responsable directo de la producción, solo puede obtener buenos resultados por la utilización eficaz del personal, y nadie mejor que él está en condiciones de comparar las cualidades de los empleados, mediante la observación directa de sus desempeños.

2. La mejor utilización del elemento humano depende primordialmente del funcionamiento adecuado de la actividad de colocación de personal ejercida por el supervisor.

Aún para el referido autor, el punto de partida de la evaluación del desempeño y la colocación adecuada del empleado, es siempre el superior inmediato, a quien están encomendados los siguientes aspectos principales.

1. Distribuciones adecuadas de trabajo a cada empleado, de acuerdo con las aptitudes de cada uno, dando atención apropiada a su entrenamiento para tener éxito en su trabajo.

2. Evaluación minuciosa del desempeño de cada subordinado directo, tratando de comparar tanto su eficiencia en el trabajo actual como su capacidad de auto desarrollo y progreso.

3. Planeación de los cambios previstos en los cargos y en el personal de su unidad. Esto significa la programación permanente de las reformas que serán necesarias a un largo plazo, tales como nuevas delegaciones, promociones, transferencias, substituciones y desvinculaciones.

Por lo tanto, dice Wadsworth, el empleado se adapta bien a un cargo cuando:

él puede desempeñar satisfactoriamente sus deberes.

está colocado en una carrera promisoría y su capacidad de progreso es evidente.

asegura que la selección de los aspirantes obedezca a consideraciones lógicas.

Los sistemas convencionales de evaluación del desempeño generalmente son semestrales o anuales, y se refieren a datos relativos al pasado . Se basan en los objetivos de la empresa y tienen un enfoque global sobre el comportamiento de los empleados. Sin embargo, no atienden los propósitos de una planeación detallada de los recursos humanos de la empresa.

4.4.3. METODO DE LOS INCIDENTES CRITICOS.

Es un método de evaluación del desempeño bastante simple y relativamente preciso. Fue creado y desarrollado por los especialistas de las Fuerzas Armadas Americanas durante la Segunda Guerra Mundial.

4.4.3.1. CARACTERISTICAS DEL METODO.

El método de los incidentes críticos se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). El propio nombre define sus características principales. Es una técnica sistemática por medio de la cual cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos (positivos o negativos), más destacados y significativos del desempeño de cada subordinado en sus tareas. Consideremos, por ejemplo, la productividad como factor de evaluación y el formulario.

El método de los incidentes críticos no exige planeamiento y montaje previos. Su aplicación puede dividirse en tres fases distintas:

Fase 1. Observación del comportamiento de los subordinados. Es la fase en la cual el superior inmediato hace seguimiento y observa detallada y cuidadosamente el comportamiento de sus subordinados en el desempeño de sus tareas.

Fase 2. Registro de hechos significativos. Es la fase en la cual el superior inmediato anota y registra todos los hechos realmente significativos y destacados del comportamiento del subordinado, o sea, todos los incidentes críticos, que podrán referirse al desempeño altamente positivo (que provocó el éxito) o al desempeño altamente negativo (que provocó el fracaso). Los incidentes críticos positivos son anotados en el lado izquierdo del formulario de evaluación, mientras que los incidentes críticos negativos, son anotados en el lado derecho.

Fase 3. Investigación de la actitud y del comportamiento. Esta fase se desarrolla en intervalos regulares de tiempo, mediante entrevistas entre el superior inmediato y el empleado evaluado. Flanagan admite que esta es la fase más importante del método, ya que el superior inmediato observa y anota juntamente con el empleado evaluado las observaciones, los hechos y los cambios respectivos. (24)

4.5. ENCUESTA REGIONAL DE SALARIOS

Con el proceso anterior, hemos llegado a establecer una forma técnica de favorecer la estructura justa de los salarios de una organización; pero hasta este momento, solo podemos realizar dicha justicia, en forma relativa y particular, dentro de la organización donde se utiliza el sistema.

En rigor, esto es ya mucho lograr y, en principio, bien pueden satisfacer las exigencias básicas de los trabajadores así favorecidos, ya que se presentan en un solo lugar de trabajo, interesándoles menos lo que suceda en otras partes, máxime cuando se enteran de ello ocasionalmente.

Que un tornero eficiente y responsable gane menos o igual que otro inepto, en el mismo taller, significa para el primero una frustración que, como es natural, le hará reaccionar en cualquiera de las formas previstas por la psicología: agresión, regresión, fijación o sumisión, preludio de futuras dificultades individuales o colectivas; pero que un hombre igual a él o menos responsable gane más en otra organización, aunque le afecta moralmente, no le instiga, por lo común, a tomar ninguna actitud negativa y manifiesta contra su patrón.

En consecuencia, tal vez pudiésemos conformarnos con lo actuado y dejar las cosas en ese punto sin necesidad de mayores afinaciones; pero, ¿qué pasa si nuestros pagos son inferiores a lo corriente? ¿y qué en el caso contrario? Obviamente se ignorará, bien la rotación inevitable del personal que irá en busca de mejores acomodos, o bien la elevación de los costos que nos impedirá la concurrencia debida en los mercados, por estar fuera de posibilidades para enfrentar la competencia.

Así, no obstante que ya la justicia estricta nos obliga a buscar la manera de ubicarnos con firmeza en un nivel de pagos acorde con las tendencias económicas de la región, abundan los conceptos de índole utilitaria particular, que están indicando la necesidad de dar un último paso para la afinación de las escalas de salarios que hemos de adoptar definitivamente.

4.5.1. METODO.

1. Determinación de la información necesaria.
 2. Diseño de las formas que se considere propio utilizar.
 3. Selección de los puestos que se considere conveniente investigar.
 4. Determinación del numero y tipo de empresas que se han de investigar.
 5. Recolección de datos.
 6. Resumir los datos y analizarlos.
 7. Manejo estadístico de los resultados que se obtengan.
 8. Formulación de la gráfica correspondiente que marque la recta de crecimiento promedio.
-
1. La información que debemos determinar, se refiere a si únicamente hemos de pedir los datos de los sueldos que se paguen en la actualidad, o deseamos, además, los que se refieren:
 - a) a las tarifas de ingreso en el empleo;
 - b) a los salarios base;
 - c) a los ingresos promedio; y
 - d) a las remuneraciones adicionales.

Es obvio que estos trabajos y los que siguen, deben ser realizados por el propio comité de evaluación, nombrado para llevar a cabo el sistema, en forma integral.

2. La formulación de los esqueletos o machotes que se utilicen para obtener la información, incluyen también la formulación de una hoja de instrucciones y una carta especialmente diseñada para el efecto, dirigida a la compañía en que se pretenda obtener información.

3. La selección de los puestos sobre los que se quiera trabajar, debe coincidir fundamentalmente con los puestos-tipo con que hemos venido trabajando, motivo por el cual hemos dejado establecida la necesidad de su universalidad. En forma particular, es conveniente añadir:

a) que los puestos a investigar deben existir en el área o rama industrial investigada;

b) que el grupo que vayamos a utilizar, comprenderá ampliamente toda la gama de puestos que se han de investigar;

c) que los puestos elegidos se caractericen por la estabilidad de su contenido;

d) que las labores a que se refieran los puestos utilizados, sean realizadas por un amplio número de empleados;

e) que los puestos señalados como convenientes, no presenten características de rareza o especialización excepcionales.

4. El número y tipo de las organizaciones en que se habrá de realizar la encuesta, dependerá mucho de la rama industrial o el área en que se trabaje. En términos generales, cabe decir, en cuanto al número, que sean suficientes para obtener una información abundante: consideramos en que deben ser entre 10 y 15; dos o tres, solamente, no se pueden considerar muy significativas. En cuanto al " tipo ", independientemente de su proximidad, debemos de cuidar que se elijan organizaciones con buena reputación en todos los órdenes y que sean sensiblemente de la misma magnitud de la nuestra.

5. La recolección de los datos puede intentarse por correo (ya antes mencionamos la redacción de una carta especial) y, si ello se hace necesario, complementarla con una entrevista para aclaraciones o información adicional.

Deberán enviarse extractos con análisis de nuestros puestos, con el objeto de que nos informen sobre puestos que realicen las mismas actividades sensiblemente, aunque no se identifiquen a precisión con las mismas denominaciones que nosotros les demos.

Además hemos de garantizar a cada uno de los participantes el mayor sigilo en el manejo de sus datos que deberán considerarse siempre como de índole "estrictamente confidencial".

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Por último hemos de ofrecer (y cumplir), que cada participante será debidamente informado del resultado de nuestra encuesta, para lo que habrá de recibir un cuadro que sintetice la información obtenida, con una clave especial para identificar solamente sus propios datos.

6. El resumen y análisis de los datos recabados, se hará en hojas de concentración como las utilizadas para la evaluación por puntos, mismas que serán en particular semejantes a las de nuestros puestos-tipo, ya que se basan prácticamente en los mismos datos; pero hemos de procurar incluir e interpretar aquellos adicionales que probablemente nos proporcionen las empresas participantes.

7. El manejo estadístico de los datos de referencia se iniciará con una rápida evaluación de puntos, utilizando para ello el manual de evaluación adoptado; si los valores obtenidos son sensiblemente iguales a los nuestros, podremos utilizarlos: si surgieran grandes discrepancias, lo mejor será eliminar los casos particulares en que se presenten. Esto lo hemos de hacer con cada puesto de los informantes.

Un segundo paso será la consignación de los sueldos que nos digan estar pagando nuestros informantes.

El tercer paso consistirá en obtener un promedio tanto de las puntuaciones, como de los valores de los sueldos informados, para establecer un solo grupo que sintetice a los demás.

8. Con los datos sintetizados, haremos una gráfica de dispersión y, consecuentemente, utilizando las fórmulas consignadas en el apartado q del procedimiento para la evaluación por puntos, trazaremos la línea ideal que pase precisamente por el centro de todos los puntos consignados en la gráfica.

Después de trazar las líneas de margen, con el mismo porcentaje utilizado en nuestro trabajo anterior, solo nos restará comparar, sobreponiéndolos, los resultados obtenidos, y obrar en consecuencia.

Una forma de simplificar el trabajo, es utilizar papel transparente en este caso, para que las gráficas formuladas se puedan comparar, por simple superposición, con la nuestra anteriormente obtenida.

Otro recurso de simplificación que no altera los resultados es el de considerar los puestos informados con idéntico valor en puntos al que nosotros les dimos en el trabajo de evaluación general, variando solamente los salarios al promedio de los que obtengan en la información o de la encuesta.

Los ajustes que se facilitarán de inmediato, serán los que se refieran a enmarcar dentro de los límites aprobados los salarios que correspondan a puestos infravalorados; en cuanto aquellos que acusen sobreprecio o supervaloración, no podremos hacer más que dos cosas: dejarlos como están, para que en futuros aumentos o nivelaciones se traten en forma especial; bien negándoles todo aumento (solución impolítica) o, simplemente, dándoles un margen menor de mejoramiento; o analizar su contenido y, de ser posible, cambiar su denominación y encuadrarlos en un grupo que convenga, previa corrección de la valuación en puntos por el señalamiento de mayores actividades o responsabilidades, etcétera, claramente determinadas.

En caso de que existan muchos puestos en la organización donde se hará la evaluación, puede emplearse la computadora para determinar las tendencias por el método de los mínimos cuadrados. Igualmente, al diseñar el sistema de puntos, puede emplearse la computadora para dar diversos pesos a los factores; para experimentar con progresiones geométricas y aritméticas a los pesos dados a los factores; para obtener las líneas de incremento de esas proyecciones, etc.(25)

(24) Adalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos Pag.407.

(25) F. Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Los Salarios, Pág.248.

CAPITULO 5

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

La presente investigación fue desarrollada con el objeto de aportar un sistema de remuneraciones a FIANZAS PROBURSA, S.A. que le diera la posibilidad de mejorar la Administración y justicia en los salarios, así como controlar e implementar el dinamismo organizacional para garantizar la productividad de los individuos por medio del conocimiento pleno de los factores que influyen en su capacidad, funciones y responsabilidades.

Así pues, se llevaron a cabo una serie de actividades de investigación consistentes en: encuestas, entrevistas, observación y trabajo de gabinete, para darle el debido sustento a la información recopilada, procesamiento de datos y consecuentemente a los resultados obtenidos.

La investigación fue difícil en el inicio ya que la empresa no contaba con ningún procedimiento que se pudiera tomar como punto de partida para el diseño o seguimiento del sistema de remuneraciones, por lo que se tuvo que comenzar desde la descripción de los puestos, la valuación, clasificación, y una vez definida la estructura proceder a desarrollar el tabulador de sueldos y políticas salariales que se definirán en el transcurso del capítulo.

La descripción y valuación de los puestos, se llevo a cabo basándose en técnicas de puntos utilizado por la técnica HAY, ya que esta técnica nos ofrece un marco objetivo para definir perfectamente los perfiles de los puestos, sus requerimientos de habilidad, técnica y capacidades interpersonales de los individuos para desempeñarlos de manera óptima, además de ser la técnica que se utiliza en la mayoría de las empresas de giro financiero, pues ésta basa su enfoque en la complejidad para la toma de decisiones, fundamento de dichas organizaciones. Para ello se elaboraron los formatos de acuerdo a los estándares que dicha técnica establece ajustándose a las necesidades y tamaño de la empresa, siempre contando con la supervisión del Consultor Externo y el Gerente de Recursos Humanos de la Afianzadora.

El trabajo de recolección de datos para determinar la estructura de la empresa se realizó en aproximadamente tres sesiones de cuatro horas cada una basándose en entrevistas a los gerentes de área, subdirectores y dirección general obteniendo como resultado la primer estratificación de los puestos por orden de importancia con la asignación de los puntos correspondientes según el análisis y valuación de puestos para ser comparada con la propuesta presentada según los criterios que a esa fecha manejaba la dirección general.

Una vez realizado esto, se procedió a determinar y comparar los sueldos de la empresa con excesiva confidencialidad ya que se corre el riesgo de fuga de información y crear falsas expectativas o afectar el clima organizacional, sin embargo se pudo contar en todo momento con la información necesaria con respecto a los sueldos y criterios utilizados para otorgar los aumentos, posicionamiento de nuevas contrataciones y en general los datos necesarios para implementar el diseño del tabulador.

Con base en lo anterior la investigación toma directrices bien definidas y encaminadas al logro y solución de los problemas existentes en la actualidad, por lo que es necesario especificar los objetivos en sus diferentes niveles de importancia y profundidad que aseguren el aprovechamiento de los resultados.

OBJETIVO GENERAL.-

Integrar un sistema efectivo para remunerar el trabajo desempeñado, en proporción y en el momento adecuado para satisfacer tanto las necesidades de productividad y eficiencia de la organización, como las aspiraciones del trabajador para lograr un nivel de vida acorde con la importancia y complejidad de las funciones que desempeña en su trabajo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.-

1. Establecer los lineamientos para remunerar al trabajador adecuadamente y en la proporción a su capacidad y desempeño, en base a procedimientos y políticas bien definidas así como controles que permitan evaluarlo.

2. Controlar los niveles de sueldo para asegurar la optimización de los recursos financieros destinados a l presupuesto de remuneraciones.

3. Determinar los aumentos salariales con una administración racionalizada de los recursos con el fin de salvaguardar la integridad económica de la empresa y de los empleados, así como lograr un equilibrio interno y externo de la estructura salarial.

4. Elaborar la descripción de los puestos tipo o más representativos de la organización, con el fin de contar con la estructura esencial de valuación de los mismos.

5. Realizar la valuación de los puestos, para ubicarlos en categorías que permitan diferenciarlos por orden de complejidad e importancia.

6. Evaluar el desempeño de los empleados por medio de herramientas objetivas que muestre el nivel de compromiso que han adquirido con la organización y capacidad para cubrir el puesto asignado.

7. Detectar el nivel de motivación del personal, con el fin de medir los diferentes grados de conformidad con el medio ambiente laboral.

El centro de cualquier investigación, es el deliberar si un supuesto o bien una hipótesis es congruente a los resultados obtenidos, y que éstos representen un beneficio de manera directa, por lo que se determinan las siguientes hipótesis:

1a. La falta de estudios de mercado de remuneraciones, que determinen la competitividad del tabulador con respecto a las empresas del ramo o similares, disminuye la posibilidad de remunerar adecuadamente a los empleados.

VARIABLES

INDEPENDIENTE.- Estudios de Mercado.
DEPENDIENTE.- Remuneración adecuada.

2a El manejo de un sistema de remuneraciones racionalmente administrado, aumentará el nivel de motivación del empleado.

VARIABLES

INDEPENDIENTE.- Sistemas de Remuneraciones.
DEPENDIENTE.- Motivación.

La presente investigación es de tipo explicativo, ya que utiliza una serie de técnicas y marco teórico que pretende realizar un sistema integral que optimice los procesos de remuneración al personal.

5.1. ANALISIS Y DISEÑO DE TABULADOR DE SUELDOS DE FIANZAS PROBURSA, S.A.

Este apartado tiene como finalidad el establecer un sistema de tabulación de sueldos, que facilite y estandarice la asignación del sueldo a cada uno de los puestos acorde a las funciones y responsabilidad de cada uno de ellos, comprendidos en la organización, con reglas bien definidas y que garantice la fácil actualización y la veracidad, asegurando la competitividad en el mercado.

5.1.1. ELABORACION DE DESCRIPCIONES DE PUESTO.

El primer problema que se detectó al desarrollar la investigación fué que el sistema de remuneraciones no contaba con ningún tipo de descripción de puestos de la empresa, únicamente se contaba con el criterio del director general quien determinaba el nombre y sueldo de cada uno con la referencia de un agrupamiento por jerarquías que se había elaborado hacía cinco años para el sistema de nóminas por computadora, pero únicamente resolvía el problema de el cálculo y elaboración de la nómina.

Como primer paso, se entrevistaron a los gerentes y jefes de cada área para poder determinar cuales eran las funciones genéricas de cada departamento y quienes desempeñaban dichas funciones, como conclusión de esta serie de entrevistas, se obtuvo la denominación de cuarenta y cinco puestos tipo, de los cuales se determinó realizar las descripciones de puesto únicamente de los más importantes.

Para la elaboración de las descripciones se solicitó el apoyo de cada gerente y jefe de departamento con el fin de lograr la opinión más objetiva posible sobre las funciones y responsabilidades de cada puesto.

Por ello se elaboró un formato que facilita la labor de separar en orden de importancia las funciones de los empleados a su cargo y que funcionó a manera de guía para evitar en lo posible omisiones importantes que pudieran afectar el perfil del puesto y por consecuencia su valuación que es la que proporciona el nivel de ingreso a cada puesto. Dicho formato se muestra en el anexo (2).

5.1.2. DESARROLLO DE LA VALUACION DE PUESTOS.

Con base en los resultados obtenidos de las descripciones de puestos se realizó una valuación de los puestos utilizando el método de puntos denominado HAY y que cuenta con los siguientes factores que determinan el valor del puesto:

- 1) HABILIDADES (técnicas, gerenciales o administrativas y relaciones interpersonales).
- 2) SOLUCION CONCEPTUAL DE PROBLEMAS.
- 3) RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS.

5.1.3. ASIGNACION DE PUNTOS.

La puntuación es obtenida de acuerdo a la posición que se designa conforme al perfil de complejidad de las funciones representadas en la descripción de puestos, mismas a las que se les asignan los valores de la matriz correspondiente en las tablas del anexo (3), que para cada factor anteriormente señalados fueron diseñadas por esta técnica. Estos se agrupan en niveles, considerando un rango de diferencia representativo de $\pm 15\%$, con lo que se obtiene una estructura inicial del tabulador como se muestra en el procedimiento a continuación:

1. Una vez analizada la descripción de puesto, se comparan las habilidades necesarias para cubrir dicho puesto al 100%, con la tabla "HABILIDADES TECNICAS, ADMINISTRATIVAS O GERENCIALES Y DE RELACION INTERPERSONAL", donde se asigna la fila que corresponde (A, B, C, D, E, F, o G) que representan la escolaridad o la experiencia. De la misma manera se elige la columna (I, II, III, o IV) administrativas o gerenciales y dentro de ésta, el rango de complejidad, que puede ser; bajo, medio o alto, los que muestran el factor humano . Esto nos posicionará en un valor, el cual trasladaremos a nuestro formato guía que se muestra en el anexo (4).

Ejemplo:

HABILIDAD			
HT	HA	RI	TOTAL
D	I	3 (Alto)	200

2. El siguiente paso es definir la capacidad que debe tener el aspirante para la solución de problemas (el pensar) en la matriz "SOLUCION DE PROBLEMAS". Para esto, se elige una fila (A, B, C, D, F, o G) y una columna (1, 2 o 3), así como uno de los dos porcentajes que se encuentran dentro de la casilla elegida, el cual se multiplica por el resultado de los puntos obtenidos en la matriz de "HABILIDAD".

Ejemplo:

HABILIDAD				SOLUCION DE PROBLEMAS			
HT	HA	RI	TOTAL	AR	PP	%	TOTAL
D	I	3 (Alto)	200	D	3	29%	57

3. Finalmente se utiliza la tabla "RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS" y de igual forma se elige una fila (A, B,C, D, E, F, o G), la columna (1, 2, 3 o 4) y el grado en que impactan los resultados dentro de la organización (Remoto, Contributorio, Intermedio o Primario).

HABILIDAD				SOLUCION DE PROBLEMAS				RESPONSABILIDAD P/ RESULTDS.			
HT	HA	RI	TOTAL	AR	PP	%	TOTAL	LA	MI	Y	TOTAL
D	I	3 (Alto)	200	D	3	29%	57	C	3	C	76

El valor final de este puesto es el resultado de la suma de las tres columnas de total, en este caso **333** puntos.

En algunos casos se puede agregar una columna dentro de "RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS" para identificar el perfil del puesto; que unicamente nos representa el nivel de importancia que se le desee asignar al puesto, y que puede ser del 1 al 3.

<u>NIVEL</u>	<u>PUNTOS</u>
NIVEL I	
Dirección General	1,708
NIVEL II	
Dirección Adjunta	1,486
NIVEL III	
Sub Dirección General	1,062
NIVEL IV	
Sub Dirección Sistemas	805
Gerente de Tesorería	785
NIVEL V	
Gerente de Promoción	682
Gerente Jurídico	657
Gerente Administrativo	634
Gerente Contabilidad	634
NIVEL VI	
Gerente de Expedición	536
NIVEL VII	
Análisis de Sistemas	393
Jefe de Recursos Humanos	393
Jefe de Cartera	383
Asistente Jurídico	372
Secretaria de Dirección	372
NIVEL VIII	
Cajera	333
Jefe de Servicio de Oficina	333
Jefe Agentes	333
Jefe Control	323
Jefe Sección	323
Secretaria Dirección Adjunta	323
Sub Jefe de expedición	323
NIVEL IX	
Secretaria Ejecutiva	314
Pasante Abogado	293
Auxiliar "A"	282
Coordinador Agentes	282

NIVEL X	
Auxiliar "B"	268
Asistente Oficina Servicios	268
Secretaria Gerencia	261
Gestor	249
NIVEL XI	
Archivista "A"	228
Telefonista	223
Cajera Egresos	223
Auxiliar Compras	223
NIVEL XII	
Archivista "B"	194
Auxiliar "C"	190
Secretaria de Depto.	190
Encargado de Mantenimiento	182
NIVEL XIII	
Auxiliar Ofna. de Servicios	156
Cobrador	153
Mecanógrafa	138
Archivista "C"	132
Mensajero	132
Vigilante	132
Mantenimiento y Limpieza	115

El análisis para determinar los resultados de los 35 puestos más importantes se detalla en el anexo (4).

5.1.4. OBTENCION DE SALARIOS CON RESPECTO A PUNTOS.

Los niveles salariales vigentes en el mercado se obtuvieron comparando los puntos de evaluación de los rangos contra las fórmulas representativas del mercado que fueron obtenidas por la encuesta de remuneraciones "HAY", correspondientes al 1er. semestre de 1994, tomando como punto de comparación el 1er. cuartil, que es donde se agrupan las empresas de magnitud similar a la de Fianzas Probursa, S.A.

CUARTIL 1o. INGRESO TOTAL ANUAL

PUNTOS

100 - 400
400 - 800
800 - 1700

FORMULA

(147.914 X (PTS) - 4,018.916)
(236.088 X (PTS) - 39,288.516)
(347.375 X (PTS) - 128,318.116)

La comparación con el mercado se realizó en términos de ingreso total anual incluyendo sueldo nominal y prestaciones lo que representa el 100% del ingreso que obtiene cada puesto, ya que la encuesta arroja resultados incluyendo prestaciones.

5.1.4.1. INTEGRACION DEL INGRESO TOTAL ANUAL

Se analiza la integración de los ingresos totales anuales conforme a las políticas de prestaciones vigentes y de acuerdo a tres niveles principales, con el fin de obtener los ingresos brutos anuales, y posteriormente los valores mensuales correspondientes.

NIVEL OPERATIVO O GENERAL

<u>CONCEPTO</u>	<u>MESES</u>	<u>CANTIDADES</u>
Sueldo	12	
Aguinaldo	2	
Prima de Antigüedad		300.00
Prima Vacacional	0.42	
Despensa		240.00
P.T.U.		2'000.00
Gastos Médicos		2'500.00
Préstamo	<u>0.75</u>	
	15.17	<u>5'040.00</u>

NIVEL GERENCIAL

(Se incluye el derecho a préstamo a largo plazo)

<u>CONCEPTO</u>	<u>MESES</u>	<u>CANTIDADES</u>
General	15.17	5'040.00
Préstamo L.P.	<u>1.52</u>	
	16.69	<u>5'040.00</u>

NIVEL DIRECCION

<u>CONCEPTO</u>	<u>MESES</u>	<u>CANTIDADES</u>
General	15.17	5'040.00
Prestamos		47'540.00
	<u>15.17</u>	<u>52,540.00</u>

NOTA: Las cantidades consideradas en prestamos representan exclusivamente el beneficio financiero calculado a razón del 25% anual menos el interés estipulado en el crédito otorgado por la empresa.

Se aplica la formula de la encuesta " HAY " para determinar los valores del ingreso total anual correspondiente a ingreso y prestaciones, valores que se muestran en la tabla 5.1.

Para poder determinar el sueldo nominal mensual que corresponde a cada nivel, se divide el ingreso total anual, entre el número de meses que arroja el factor de prestaciones analizado anteriormente, y se resta la cantidad fija dividida entre doce meses. El resultado de esta operación es el sueldo mensual que se debe pagar al puesto con la puntuación correspondiente. Ver tabla (5.2.).

TABLA 5.1

**INGRESO TOTAL ANUAL
VALORES DE MERCADO SEGUN ENCUESTA " HAY "**

(NUEVOS PESOS)

NIVEL	RANGO INFERIOR	PUNTOS OBTENIDOS	RANGO SUPERIOR	VARIACION RESPECTO AL NIVEL SUPERIOR	INGRESO TOTAL ANUAL
I	1,500	1,708	1,800		464,998.38
II	1,200	1,486	1,499	25%	387,881.13
III	1,000	1,062	1,199	20%	240,594.13
IV	800	805	999	25%	151,318.76
V	640	682	799	25%	121,723.50
VI	510	536	639	25%	87,254.65
VII	410	393	509	24%	54,111.29
VIII	335	333	409	22%	45,236.45
IX	270	314	334	24%	42,426.08
X	230	268	269	17%	35,622.04
XI	200	228	229	15%	29,705.48
XII	170	194	199	18%	24,676.40
XIII	100	156	169	70%	19,055.67

TABLA 5.2

**INGRESO NOMINAL MENSUAL
MEDIA DEL MERCADO**

(NUEVOS PESOS)

NIVEL	RANGO INFERIOR	PUNTOS OBTENIDOS	RANGO SUPERIOR	INGRESO NOMINAL MENSUAL
I	1,500	1,708	1,800	26,274.16
II	1,200	1,486	1,499	22,820.33
III	1,000	1,062	1,199	13,995.47
IV	800	805	999	8,646.43
V	640	682	799	6,873.20
VI	510	536	639	4,807.96
VII	410	393	509	3,146.99
VIII	335	333	409	2,561.97
IX	270	314	334	2,376.71
X	230	268	269	1,928.19
XI	200	228	229	1,538.17
XII	170	194	199	1,206.66
XIII	100	156	169	836.14

5.1.5. INTEGRACION DEL TABULADOR

Tomando como base los valores del mercado nominal mensual obtenidos con anterioridad se diseñó el tabulador para el 1er. semestre de 1991, dando una amplitud de 20% hacia arriba y hacia abajo con respecto del valor promedio del mercado al que se denomina " MEDIA DEL MERCADO ", determinando tres rangos en cada nivel para poder manejar una política mas adecuada que relacione el desempeño de cada persona con su ingreso sin tener que promover necesariamente a un empleado por el hecho de que realice su trabajo con excelencia, y se haga merecedor de un incremento representativo, cuidando así los límites que señala el propio valor del puesto y facilitando la labor presupuestaria.

El tabulador propuesto muestra los sueldos que pueden y deben pagarse a los empleados según la capacidad para cubrir su puesto, así pues de acuerdo con la tabla (5.3) donde se muestra dicho tabulador, un excelente empleado Mensajero de Nivel XIII puede ganar N\$1,003.00 nuevos pesos, mientras que un mal Auxiliar "C" de Nivel XII apenas percibiría N\$965.00 nuevos pesos, lo que provoca que el empleado dedique su esfuerzo a desempeñar bien su trabajo y no a buscar la manera de escalar un nivel en el tabulador.

TABLA 5.3

TABULADOR PROPUESTO

(NUEVOS PESOS)

NIVEL	RANGO MINIMO	MEDIA DEL MERCADO	RANGO MAXIMO
I	21,019.33	26,274.16	31,529.00
II	18,256.27	22,820.33	27,384.40
III	11,196.37	13,995.47	16,794.56
IV	6,917.15	8,646.43	10,375.72
V	5,498.56	6,873.20	8,247.84
VI	3,846.37	4,807.96	5,769.55
VII	2,517.59	3,146.99	3,776.39
VIII	2,049.57	2,561.97	3,074.36
IX	1,901.37	2,376.71	2,852.05
X	1,542.55	1,928.19	2,313.83
XI	1,230.54	1,538.17	1,845.81
XII	965.33	1,206.66	1,447.99
XIII	668.91	836.14	1,003.37

El nuevo tabulador de salarios dió como resultado al comparar los sueldos actuales con la " MEDIA DE MERCADO " una desviación en algunos niveles que se encontraban rezagados con respecto de éste, principalmente en los de mayor jerarquía como se aprecia en la tabla (5.4).

Para corregir dichas desviaciones y comenzar a dar seguimiento a la propuesta del tabulador, fue necesario planear de que forma se podría alcanzar y nivelar los rezagos en esos niveles por lo que se elaboró la siguiente política salarial.

5.1.5.1. REGLAS DE TABULACION Y POLITICA SALARIAL

1.- Del nivel I al VI: La diferencia en contra existente en los niveles de sueldo con respecto al mercado se reducirá de la siguiente forma:

- En el primer año al 40% de su desviación original.
- En el segundo año al 20%
- En el tercer año al 5%

2.- De los niveles XII y XIII: Mantener una política competitiva con más o menos 10% de desviación máxima de la media que se establezca.

3.- Para los niveles XII y XIII: Mantener entre el 10% y 15 % arriba del mercado ya que estos niveles se ven afectados por el diferencial existente entre el salario mínimo general y el salario mínimo bancario, el cual representa un 50% más del anterior, ya que esta disposición se aplica a las Afianzadoras.

5.1.5.2. POSICIONAMIENTO DE LOS SUELDOS EN EL TABULADOR

1.- Se presentó una tabla comparativa entre los sueldos actuales y el punto guía de el tabulador, que representa los sueldos pagados por el mercado, con el fin de obtener la desviación existente en cada nivel.

2.- Se obtuvo el costo que representa nivelar los sueldos al mínimo expresado en el tabulador propuesto expresado en su monto total, ya que no se logró presentar el detalle de la nómina por motivos de confidencialidad, ésto para determinar el costo de posicionamiento.

<u>NOMINA ACTUAL</u>	<u>COSTO DEL INCREMENTO</u>	<u>%</u>
N\$435'840.00	N\$61'017.60	14

TABLA 5.4

SUELDOS ACTUALES VS. MEDIA DEL MERCADO

(NUEVOS PESOS)

NIVEL	SUELDO ACTUAL	MEDIA DEL MERCADO	% DE DESVIACION
I	22,800.00	26,274.16	-13%
II	16,500.00	22,820.33	-28%
III	11,500.00	13,995.47	-18%
IV	7,000.00	8,646.43	-19%
V	5,500.00	6,873.20	-20%
VI	3,800.00	4,807.96	-21%
VII	2,900.00	3,146.99	-8%
VIII	2,500.00	2,561.97	-2%
IX	2,200.00	2,376.71	-7%
X	1,800.00	1,928.19	-7%
XI	1,450.00	1,538.17	-6%
XII	1,100.00	1,206.66	-9%
XIII	850.00	836.14	2%
DESVIACION PROMEDIO			-12%

5.2. EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

En segundo término, se desarrolló un formato de evaluación del desempeño de los empleados, para poder medir el nivel de interés y conocimiento del puesto utilizando el método de escalas gráficas discontinuas con rangos que van del 1 al 10 y una alternativa "D" en caso de que el jefe no conozca el desempeño del subordinado; esto obliga al supervisor a meditar sobre las funciones que pueda llegar a ignorar de su empleado. Dicho formato consta también, de 12 características que son los puntos a evaluar, y por último la suma de los puntos de cada característica son sumados y comparados con la tabla de evaluación otorgando una calificación más objetiva que va de: Deficiente, Satisfactoria, Buena, Muy Buena y Excelente. Esto nos ayuda a descubrir la capacidad para cubrir con los requerimientos y objetivos del puesto, con el fin de apoyar la segunda hipótesis determinando un instrumento de medición de la productividad del personal. Ver anexo (5).

Se aplicaron 70 evaluaciones, que corresponden a los empleados que trabajan en la oficina matriz, concentrando los resultados en un reporte general que se presenta en el anexo (6).

Los resultados arrojaron datos muy interesantes, ya que al analizarlos se detectó una cierta desviación a favor de los empleados, lo que nos llevó a integrar un factor de desviación o ponderación el cual se determinó en un 10% de decremento en el puntaje global, para conocer una media que se apegara lo más posible a la realidad.

Los resultados en calificación se distribuyeron de la siguiente manera: De 70 evaluados, 3 obtuvieron una calificación de "Excelente" para dar un porcentaje del 4.2% sobre el total de la muestra, 37 obtuvieron "Muy Buena" representando el 52.9%, 28 evaluados con "buena" siendo el 40% y por último 2 empleados obtuvieron "satisfactoria" con solo el 2.9% de la población, determinándose la media del grupo en los 74.49 puntos de 120.

Aplicando el factor de desviación antes mencionado, resulta la media ponderada en 67 puntos que es una calificación promedio de "buena". Sin embargo los 67 puntos equivalen tan solo al 56% de la capacidad máxima que puede un empleado cubrir con los requerimientos del puesto, lo que nos hace ver que existe un 44% de área de oportunidad para mejorar en Capacitación y Motivación.

Este tipo de instrumentos tienen el riesgo de poder ser manipulados como se comentó en el marco teórico ya que tanto el empleado como el jefe pueden llegar a pensar que el incremento de su salario depende de "La Evaluación del Desempeño", por tal motivo para efectos de esta investigación y del sistema de remuneraciones que aquí se presenta, lo proponemos únicamente como marco de referencia para el posicionamiento inicial en los rangos del tabulador, pero principalmente como herramienta para la Detección de Necesidades de Capacitación y Motivación del empleado.

5.3. MEDICION DE LA MOTIVACION

Para conocer el grado de motivación de los empleados, se utilizó un instrumento que por medio de cuestionario mide dicha motivación presentado en el anexo (7), basado en fórmulas estadísticas y de comparación de factores que intervienen en los satisfactores de los individuos, que consta de 60 preguntas dirigidas a detectar el clima organizacional y que son procesadas en computadora por una hoja electrónica de cálculo que resume las operaciones y presenta los resultados automáticamente.

Se tomo una muestra de nueve personas, de diferentes categorías, puesto, área y algo muy importante, antigüedad ya que este factor se mencionó al inicio de la investigación, repercute directamente en la motivación del empleado si no ha obtenido el desarrollo deseado puede llegar a caer en niveles importantes de frustración y consecuentemente en baja de productividad.

La muestra representativa que se tomó fue únicamente de 9 personas, y se debió más que nada, a que el tiempo que se lleva el llenado de cuestionario es de cerca de una hora y media aproximadamente, por lo que la Dirección de la empresa solo autorizó cierto número de estudios.

Una vez llenados los cuestionarios, se realizó la recolección de datos en la hoja electrónica de cálculo, configurada y adecuada a esta investigación exclusivamente, para su procesamiento y despliegue de resultados que se detallan en el anexo (8), los cuales fueron analizados e interpretados obteniendo la siguiente información.

El grupo de encuestados presentaron un nivel de motivación con respecto del conocimiento de sus funciones de tan solo un 50% en la media, acentuándose la deficiencia en los empleados con antigüedad mayor a 10 años. es importante mencionar que la empresa cuenta con un promedio de antigüedad de 15 años, por

lo que se debe de pensar en implementar planes de carrera que aseguren el desarrollo individual.

Lo que se refiere a la satisfacción con el contexto, el promedio de la muestra demostró el 65% del nivel máximo. De igual forma se detectó la satisfacción que existe con los niveles de salario que se ofrecen, obteniendo el 80% del margen óptimo por lo que coincide aproximadamente con la desviación del tabulador actual con respecto del mercado.

CONCLUSIONES

1) Durante la realización del presente estudio se observó que no existían políticas que normaran la administración de los sueldos de la empresa, lo cual ha propiciado que la equidad interna y la competitividad no logren satisfacer adecuadamente y consecuentemente el nivel motivacional del personal, que está por debajo del nivel medio, principalmente en aquellas personas que tienen una antigüedad considerable, detectando que el nivel de frustración se incrementa de manera proporcional a la antigüedad del individuo. Sin embargo no se percibe insatisfacción con el contexto, sino que el problema radica en el reconocimiento a la labor desempeñada, pues el sueldo se toma actualmente como la remuneración por asistir a trabajar y no por el valor intrínseco de las funciones de cada uno, por lo que se comprueba la segunda hipótesis, ya que en el momento en que se combinen los instrumentos que se han analizado, el empleado podrá identificar adecuadamente su ubicación actual, sus expectativas de crecimiento y la concientización de la importancia del puesto que desempeña, lo que se traducirá en incremento en la automotivación y productividad.

2) La hipótesis número uno fue comprobada de igual forma pues la falta de un sistema de valuación de puestos ha traído como consecuencia que las categorías se hayan formado en función a los sueldos y no al valor de los puestos proveniente de las habilidades requeridas, la solución de problemas y la responsabilidad por resultados inherentes a cada uno de ellos; por lo que comparar el tabulador

anterior con el mercado resulta totalmente subjetivo ya que no existen parámetros que nos permitan definir niveles y categorías adecuadas y probablemente dicha comparación estaría desfasada en términos reales.

3) Al no hacerse una comparación sistemática de las remuneraciones pagadas por la empresa, con respecto a los sueldos que ofrece el mercado, se está corriendo el riesgo de perder competitividad y de no tener la certeza de que los ingresos estén en el nivel adecuado en función a la posición que desea tener la empresa.

No obstante, que el paquete de prestaciones es alto, la posición de los sueldos con respecto al mercado es desventajosa especialmente en los niveles superiores (GERENTES Y DIRECTORES). Observándose de igual forma que los niveles bajos disfrutan de un ingreso muy favorable provocado por el efecto del salario mínimo bancario.

4) La falta de un sistema de evaluación de desempeño provoca que la actuación de cada persona no se vea reflejada en su sueldo propiciando inconformidad y apatía; pero se debe tomar con cautela pues un sistema improvisado podría causar falsas expectativas en los empleados, e incrementar aún más el nivel de frustración, ya que se observó esa tendencia al aplicar el instrumento integrado en esta investigación.

5) Se observó en el instrumento para medir la motivación, que las personas de mayor antigüedad se encuentran en los niveles críticos, mientras que los empleados de recién ingreso superaban en sus puntuaciones a la media del grupo tomado como muestra representativa, ya que éstos no han experimentado aún frustraciones por la falta de reconocimiento.

6) Con respecto al nivel de satisfacción de los servicios y remuneraciones, el promedio del grupo demostró conformidad en un 80%, por lo que se puede decir que los salarios no representan un factor crítico de inconformidad, sin embargo no son lo suficientemente competitivos, lo que puede crear un margen de insatisfacción que podría ser aprovechado por otras empresas.

RECOMENDACIONES

- 1) Se recomienda considerar el sistema de valuación de puestos propuesto, como criterio base para posesionar los puestos por su importancia en la organización y asignar un peso específico real con respecto de las funciones y responsabilidades de cada uno.

- 2) Utilizar el tabulador propuesto en este estudio, para presupuestar aumentos de sueldo, a fin de ubicar el ingreso del personal, al menos dentro del mínimo del nivel que les corresponde para fortalecer la equidad interna y la competitividad, especialmente de los puestos ejecutivos.

- 3) Entre los límites mínimo y máximo de cada nivel de puesto deberá estar ubicado el sueldo del empleado que ocupa esa plaza, siendo el factor de desempeño en que determine la posición relativa.

Actualmente no existe un sistema de evaluación de desempeño, lo que propicia subjetividad, por lo que se recomienda plantear en breve plazo esta herramienta.

4) Revisar a los seis meses posteriores de los ajustes salariales que hubiesen procedido, y hacer una programación de aumento para el segundo semestre para que la nivelación del tabulador no implique una inversión demasiado onerosa a la empresa, y repetir estos estudios en forma semestral, evitando un nuevo desfazamiento.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Arias Galicia, Fernando**
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
México, Trillas, 11a- Edición, 1981
- 2.- Asociación de Banqueros de México.**
REGLAMENTO DE TRABAJO DE LOS EMPLEADOS DE LAS
INSTITUCIONES DE CREDITO Y ORGANIZACIONES AUXILIARES.
Diario Oficial del 14 de Julio de 1972
- 3.- Chiavenato, Adalberto.**
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.
México. Ed. Mcgrawhill, 1990
- 4.- Dirección de Asuntos Laborales**
COMISION NACIONAL DE SEGUROS Y FIANZAS
CRITERIOS EN MATERIA LABORAL
México, Editorial Regina de los Angeles, S.A., 1980
- 5.- Equipo de Consultores Editoriales Mcgrawhill**
BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS
ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, TOMA II.
México. Mcgrawhill, 1986

- 6.- **Hernández y Rodríguez, Sergio, Ballesteros Inda Nicolas**
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION
México, Interamericana, 1982.

- 7.- **Mcgregor, Douglas**
EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS
México. Ed. Diana. 13a. Edición, 1989

- 8.- **Méndez, José S.**
PROBLEMAS ECONOMICOS DE MEXICO
México, Interamericana, 1987

- 9.- **Método HAY, para Evaluación de Puestos.**
MATRICES DE REFERENCIA
Editado por HAY.

- 10.- **Tawfik, Louis; Chauvel, Alain M.**
ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION
México, Interamericana, 1984

- 11.- **Taylor Winslow, Frederick**
PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.
México, D.F. Ed. Herrera Hermanos, 1988.

12.- Trueba Urbina, Alberto; Trueba Barrera, Jorge

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

62a. Edición.

México, Editorial Porrúa, S.A. 1990

13.- Hernández y Rodríguez, Sergio Jorge

DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS

México, Iberoamericana, 1986

14.- Reyes Ponce, Agustín

ADMINISTRACION DE PERSONAL

México, Ed. Limusa 1981.

15. Rojas Soriano, Raúl

GUIA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES

México, UNAM

ANEXOS

ANEXO 1

GLOSARIO DE TERMINOS.

ADMINISTRACION DE SUELDOS: Es el conjunto de actividades sistemáticas y metodológicas, que tiene como finalidad la optimización de los recursos financieros destinados al pago de sueldos y salarios, que aseguren una retribución justa a los empleados de la organización.

ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL SALARIO: La cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad, o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

EQUIDAD: A trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales debe corresponder salario igual.

FUNCION: Conjunto de tareas o atribuciones que es ejercido de una manera sistemática y reiterada por el ocupante del puesto.

NIVEL: Es la posición vertical en la que se encuentra localizado un puesto, en referencia al valor específico y los demás puestos.

PUESTO: Es el conjunto de actividades, funciones, tareas y responsabilidades asignadas a una persona para el logro de un objetivo determinado, en un tiempo razonable.

PRODUCTIVIDAD: Es la relación que existe entre el volumen de producción y los recursos empleados para lograrlo.

RANGO: Es la posición en la que se localizan el salario con respecto a la media aritmética del mercado.

SALARIO: Es la retribución que debe cubrir el patrón al trabajador por el servicio prestado y es uno de los elementos básicos que configuran la relación de trabajo.

SALARIO NOMINAL: Es la cantidad que se conviene que ganara el trabajador según la unidad de trabajo adoptada.

SALARIO REAL: Es el poder adquisitivo o de compra de los salarios.

SISTEMA: Es el conjunto de elementos que interactúan entre sí, con el fin de lograr un objetivo; los elementos forman parte del todo.

TABULADOR: Informe en el que se determinan los puestos los niveles en los que se encuentran, el peso o valor específico de los mismos y el salario correspondiente en sus diferentes rangos.

TAREA: Son las actividades individualizadas y ejecutadas por el ocupante del puesto.

VALUACION: Es la determinación del peso específico o ponderación que se asigna a algún evento o actividad.

VALUACION DE PUESTOS: Son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada trabajo.

RELACIONES**INTERNAS****PARA****EXTERNAS****PARA****REQUERIMIENTOS****ESCOLARIDAD****EXPERIENCIA****HABILIDADES ESPECIFICAS****ELABORO****REVISO****AUTORIZO**

**SISTEMA DE VALUACION DE PUESTOS
(MATERIAL DIDACTICO)
HABILIDADES TECNICAS, GERENCIALES O
ADMINISTRATIVAS Y DE RELACION INTERPERSONAL (SABER)**

GERENCIALES O ADMINISTRATIVAS	I. EJECUCION O SUPERVISION EN UN DEPARTAMENTO			II. GERENCIAL			III. DIRECTIVO			IV. DIRECCION GENERAL		
	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO
FACTOR HUMANO												
ESCOLARIDAD												
EXPERIENCIA												
A. INSTRUCCION BASICA	50	57	66									
	57	66	76									
	66	76	87									
B. OFICIO SIMPLE	66	76	87									
	76	87	100									
	87	100	115									
C. OFICIO ESPECIALIZADO	87	100	115									
	100	115	132									
	115	132	152									
D. CARRERA TECNICA O PREPARATORIA	115	132	152	152	175	200						
	132	152	175	175	200	230						
	152	175	200	200	230	264						
E. LICENCIATURA	152	175	200	200	230	264	264	304	350			
	175	200	230	230	264	304	304	350	400			
	200	230	264	264	304	350	350	400	460			
F. POSTGRADO	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700
	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
G. DOCTORADO	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
	304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920
	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056

**SISTEMA DE VALUACION DE PUESTOS
(MATERIAL DIDACTICO)
SOLUCION DE PROBLEMAS (PENSAR)**

ANEXO 3

CREATIVIDAD	1. LABORES REPETITIVAS	2. SITUACIONES PARECIDAS (SEGUIR MODELOS)	3. SITUACIONES DISTINTAS CON PAUTAS CONOCIDAS (ESCOGER SOLUCIONES)	4. SITUACIONES NUEVAS (CREAR SOLUCIONES)
MARCOS DE REFERENCIA				
A. REGLAS E INSTRUCCIONES DETALLADAS	10%	14%	16%	
B. PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO FUOS.	12%	16%	19%	
C. PROCEDIMIENTOS BIEN DE- FINIDOS, ALGO DIVERSIFICADOS	14%	19%	25%	
D. PROCEDIMIENTOS CLAROS, DIVERSIFICADOS, ESTANDARES ESPECIALIZADOS	16%	22%	29%	38%
E. POLITICAS DEFINIDAS, DIRI- GIDO A OBJETIVOS ESPECIFICOS		25%	33%	43%
F. POLITICAS GENERALES, OBJETIVOS GENERICOS		29%	38%	50%
G. LINEAMIENTOS MUY GENERA- LES, PERSPECTIVA ESTRATEGICA			43%	57%
			50%	66%

Fuente: Handbook of wage & salary administration, Milton L. Rock, McGraw Hill, Second edition.

**SISTEMA DE VALUACION DE PUESTOS
(MATERIAL DIDACTICO)
RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS (ACTUAR)**

ANEXO 3

REPERCUSION EN RESULTADOS	1. BAJA O INDETERMINADA				2. MEDIA				3. ALTA				4. MUY ALTA				
	PERFIL/IMPACTO	REMOTO	CONTRI BUTORIO	INTERME- DIO	PRIMARIO	REMOTO	CONTRI BUTORIO	INTERME- DIO	PRIMARIO	REMOTO	CONTRI BUTORIO	INTERME- DIO	PRIMARIO	REMOTO	CONTRI BUTORIO	INTERME- DIO	PRIMARIO
LIBERTAD DE ACCION																	
A. INSTRUCCIONES DIRECTAS Y DETALLADAS	10	14	19	25	14	19	25	33									
	12	16	22	29	16	22	29	38									
	14	19	25	33	19	25	33	43									
B. INSTRUCCIONES FLUJAS Y RUTINAS DE TRABAJO PERMANENTES	16	22	29	38	22	29	38	50									
	19	25	33	43	25	33	43	57									
	22	29	38	50	29	38	50	66									
C. INSTRUCCIONES GENERALES DE TRABAJO Y REVISION DE AVANCE	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100					
	29	38	50	66	38	50	66	87	50	66	87	115					
	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132					
D. PRACTICAS Y PROCEDIMIENTOS ESPECIFICOS, RESPALDADOS EN ANTECEDENTES	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	
	43	57	76	100	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	
	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	
E. PRACTICAS Y PROCEDIMIENTOS GENERALES, RESPALDADOS EN POLITICAS FUNCIONALES	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	
	66	87	115	152	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	
	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304	175	230	304	400	
F. HOLGADAMENTE SUJETO A POLITICAS Y OBJETIVOS FUNCIONALES					115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460	
					132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	
					152	200	264	350	200	264	350	460	264	350	460	608	
G. ORIENTACIONES MUY GENERALES									230	304	400	528	304	400	528	700	
									264	350	460	608	350	460	608	800	
									304	400	528	700	400	528	700	920	

FIANZAS PROBURSA, S.A.

NOMBRE DEL PUESTO	HABILIDAD				S. C. P.				R. X. R.				SUMA	
	HT	HA	RI	TOT	AR	PP	%	TOT	PER	LA	M	I		TOT
DIRECTOR GENERAL	F	IV	3	700	G	4	57%	400	3	G	3	P	608	1,708
DIRECTOR ADJUNTO	F	III	3	608	F	4	57%	350	3	G	3	P	528	1,486
SUB DIRECCION GENERAL	F	III	3	528	E	4	43%	230	2	E	3	P	304	1,062
SUB DIRECCION SISTEMAS	F	II	3	400	E	4	43%	175	2	E	3	P	230	805
GERENTE TESORERIA	F	II	3	400	E	3	38%	152	3	E	3	P	230	782
GERENTE ADMINISTRACION	F	II	3	350	E	3	38%	132	1	E	3	C	152	634
GERENTE CONTABILIDAD	E	II	3	350	E	3	38%	132	1	E	3	C	152	634
GERENTE PROMOCION	E	II	3	350	E	3	38%	132	3	E	2	P	200	682
GERENTE JURIDICO	E	II	3	350	E	3	38%	132	2	E	3	C	175	657
GERENTE EXPEDICION	E	II	3	304	E	3	33%	100	2	D	2	P	132	536
JEFE CARTERA	E	I	2	230	D	3	29%	66	2	D	3	C	87	383
JEFE CONTROL	D	I	3	200	D	3	29%	57	1	C	3	C	66	323
JEFE SERV./ JEFE AGENTES	D	I	3	200	D	3	29%	57	2	C	3	C	76	333
JEFE SECCION	D	I	3	200	D	3	29%	57	1	D	2	C	66	323
ANALISTA DE SISTEMAS	E	I	2	230	D	3	33%	76	1	D	3	C	87	383
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	E	I	3	230	D	3	33%	76	1	D	3	C	87	383
SECRETARIA DE DIRECCION	D	II	3	230	D	3	29%	66	1	C	3	C	76	372
SECRETARIA DIRECC.ADJUNTA	D	I	3	200	D	3	29%	57	1	C	3	C	66	323

ANEXO 4

VALUACION DE PUESTOS

FECHA:

FIANZAS PROBURSA, S.A.

NOMBRE DEL PUESTO	HABILIDAD				S. C. P.				R. X. R.				SUMA	
	HT	HA	RI	TOT	AR	PP	%	TOT	PER	LA	M	I		TOT
SECRETARIA EJECUTIVA	D	I	3	200	D	3	29%	57	0	C	2	C	57	314
CAJERA	D	I	3	200	C	3	29%	57	2	C	3	C	76	333
SUBJEFE EXPEDICION	D	I	3	200	D	3	29%	57	1	D	2	C	66	323
EJECUTIVO DE EXPEDICION	D	I	3	175	C	3	29%	50	1	C	2	C	57	282
COORDINADOR DE AGENTES	D	I	3	175	C	3	29%	50	1	C	2	C	57	282
ASISTENTE DE SERVICIO	D	I	2	175	C	3	25%	43	1	C	2	C	50	268
PASANTE DE ABOGADO	D	I	3	200	C	2	22%	43	1	B	3	C	50	293
AUXILIAR DE COMPRAS	C	I	3	152	C	2	22%	33	1	B	2	C	38	223
COBRADOR	B	I	3	115	B	2	16%	19	0	A	2	C	19	153
AUXILIAR DE SERVICIOS	B	I	3	115	B	2	16%	19	1	B	1	C	22	156
GESTOR	D	I	3	175	C	2	19%	33	1	B	3	C	38	246
AUX. DE INVERSIONES	D	I	3	175	C	2	19%	33	1	B	3	C	38	246
ENCARGADO MANTENIMIENTO	C	I	2	132	C	2	19%	25	0	B	1	C	25	182
MENSAJERO	B	I	2	100	B	2	16%	16	0	B	1	R	16	132
VIGILANTE	B	I	2	100	B	2	16%	16	0	B	1	R	16	132
LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO	B	I	1	87	B	2	16%	14	0	A	1	R	14	115
ASISTENTE JURIDICO	E	I	3	230	D	3	29%	66	1	C	3	C	76	372

VALUACION DE PUESTOS

FECHA:

ANEXO 5

FORMATO PARA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

NOMBRE: _____ FECHA: _____
 PUESTO: _____ AREA: _____

Instrucciones:

- 1.- Señale el nombre, puesto, área y la fecha en que se evalúa el desempeño
- 2.- En base a los criterios señalados en la tabla, marque con una (x) el grado de desempeño de cada característica.
 Si en alguna no ha tenido oportunidad de observar el desempeño, pondrá la (x) en la columna D.

CRITERIOS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

D= Desempeño Desconocido

10= Desempeño Excelente (Difícilmente se encuentra a alguien como él)

9= Desempeño Ejemplar (Puede tomarse como ejemplo a seguir)

8= Desempeño Superior (Va más allá de lo esperado)

7= Desempeño Muy Bueno (Muy confiable)

6= Desempeño Bueno (Consistente en su aplicación)

5= Desempeño Adecuado (Cumple sin sobresalir)

4= Desempeño Satisfactorio (Requiere de asesoría)

3= Desempeño Regular (Requiere de supervisión continua)

2= Desempeño Insatisfactorio (Deja mucho que desear)

1= Desempeño Malo (Sin conocimiento y/o habilidades)

Características

- 1.- Conocimientos del puesto y áreas de trabajo.
- 2.- Termina su trabajo en cantidad, calidad y tiempo.
- 3.- Establece prioridades y muestra atención al detalle.
- 4.- Interactúa con su equipo de trabajo.
- 5.- Es sensible a las necesidades de otros.
- 6.- Tiene espíritu de servicio y atención a sus clientes.
- 7.- Es veraz, discreto y oportuno en su comunicación.
- 8.- Denota iniciativa al resolver problemas.
- 9.- Reacciona positivamente a sugerencias y críticas.
- 10.- Tiene disponibilidad de esfuerzos adicionales.
- 11.- Da cuidado y mantenimiento al equipo.
- 12.- Demuestra calidad en su trabajo y servicio

	D	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.-											
2.-											
3.-											
4.-											
5.-											
6.-											
7.-											
8.-											
9.-											
10.-											
11.-											
12.-											
Totales											

Tabla de Calificación

0 - 20 Deficiente
 25 - 48 Satisfactoria
 49 - 72 Buena
 73 - 96 Muy Buena
 97 - 120 Excelente

Suma Total

Calificación

EVALUADO

EVALUADOR

JEFE DEL EVALUADO

ANEXO 6

RANGO	NOMBRE	DEC 1992 EVALUACION	RESULTADO EVALUACION
3	CARDOZO ESQUIVEL JUAN HUMBERTO	90	ND
4	MANIAUX SANTILLANA GUILLERMO	89	ND
5	CUEVAS HINOJOSA M. NAZDALENA	98	ND
6	BASTIDA ALICIA	70	8
7	TAPIA BUENO VICTOR MANUEL	81	ND
8	MARTINEZ DE VELASCO DE VELASCO PABLO	77	ND
9	ALDAMA GONZALEZ CARREN	64	8
10	ESQUIVEL SANCHEZ PATRICIA	83	ND
11	ESQUIVEL RARA GRACIELA	89	ND
12	ARENAS HUERTERO LUIS ALFONSO	72	8
13	ROBLES CONTRERAS JUANA	63	8
14	CRUZ ONTIVEROS RICARDO	76	ND
15	MARTINEZ OLQUIN FIDEL	47	8
16	MEDINA ARROYO ALICIA	92	ND
17	MIRANDA GARCIA GUILLERMO	75	ND
18	MIRANDA SOSA SARA REGINA	81	ND
19	SOLORZANO DELGADILLO ROSA M.	87	ND
20	QUIROZ HINOJOSA M. DE LOURDES	66	8
21	REYES BLANCA LIDIA	63	8
22	FLORES ENRIQUEZ MARIA DEL ROCIO	89	ND
23	RAMIREZ REYES MARTIN GERARDO	43	8
24	HERNANDEZ CORTES LUZ MARIA	113	8
25	VIZCAYA HERNANDEZ ROSA	93	ND
26	GOMEZ CRESPO OLIVA	74	ND
27	JIRENEZ VALDIVINOS PARIS	64	8
28	NEZA FLORES ISABEL	74	ND
29	LEON BELTRAN JOSE JAIR	63	8
30	VELASCO CORONEL ROSA	68	8
31	HUICOCHEA GONZALEZ PATRICIA	103	8
32	MIRANDA GARCIA LYDIA	78	ND
33	PACHECO MANZANARES MARIA DE LOURDES	68	ND
34	GARRHENIA FLORES ADRIANA ERENSIRA	47	8
35	AGUILAR NIÑO MARIA DEL CARREN	74	ND
36	ABCE SOLIS LETICIA	81	ND
37	MARTINEZ CAMARILLO M. ISABEL	64	8
38	PADILLA DE JUAN EDITH KARINA	109	EX
39	FERNANDEZ MICHEL MARIA DE LOURDES	82	ND
40	HAVA RIVERA GEORGINA	84	ND
41	VILLA MATEOS REYNA ESPERANZA	37	8
42	PALMA PADILLA ALEJANDRO DARIO	77	ND
43	GARCIA ALVA JOSE ALFREDO	34	8
44	BALDANA CASTILLO MIGUEL ANGEL	63	8
45	ALAMILLO VALDIVINOS JOSE LUIS	61	8
46	FLORES FLORES ROSA MARIA	71	ND
47	SANCHEZ ANA MARIA JULIA	89	ND
48	URRUTIA HERNANDEZ LETICIA	80	ND
49	PERALTA MORA JULIO	82	ND
50	PEREZ VAZQUEZ VERONICA	71	8
51	PACHECO RARES GABRIELA	72	8
52	URIAS LUNA MARTHA TABATHA	91	ND
53	BARRIOS CRUZ SEBASTIAN VALFRE	75	ND
54	AGUILAR ALTAMIRANO JOSE LUIS	60	8
55	RODRIGUEZ CANCHOLA NORMA LETICIA	63	8
56	SALAZAR QUEVARA SILVIA REBECA	66	8AT
57	DARDUNO VELAZQUEZ RAQUEL	77	ND
58	CORTEZ CABILLAS SILVERIO	60	8
59	RODRIGUEZ AGUILERA RUBEN	84	ND
60	ONTIVEROS GONZALEZ JOSE	80	ND
61	RARES MENDOZA ANTONIO	68	8
62	CERVANTES VILLAR CARLOS	64	8
63	CANDANEDO VILLEGAS JAVIER	89	ND
64	MELCHOR FUENTES ALFONSO	62	8
65	HERNANDEZ MELO INOCENCIO	60	8
66	ARTENAGA MUERTA EDUARDO	92	ND
67	CABIANO BRAVO CONCEPCION	80	ND
68	ALEGRIA LEYTE ROBERTO	50	8
69	RUIZ OLVERA ALFREDO	55	8
70	MARTINEZ MARTINEZ M. GUADALUPE	55	8
71	FLORES RAMIREZ IVAN NICOLAS	73	ND
72	ROREKO FLORES JOSE ALBERTO	93	ND

FALLA DE ORIGEN

ANEXO 7

INSTRUMENTO PARA REALIZAR EL DIAGNOSTICO DE LA MOTIVACION EN EL MEDIO LABORAL, ESTUDIANTIL Y DE LA CAPACITACION.

DEFINICION DE VARIABLES

CARACTERISTICAS ESENCIALES DE LA ACTIVIDAD.

VH	VARIEDAD DE HABILIDADES	Mide la posibilidad de poner en juego diversidad de capacidades, destreza o habilidades en el desarrollo de la actividad
IA	IDENTIFICACION CON LA ACTIVIDAD	Mide hasta que grado la persona por tener una idea global de la actividad se siente identificada con sus objetivos.
SE	SIGNIFICADO DEL ESFUERZO	Mide el nivel de conciencia que tiene la persona sobre la trascendencia de la actividad realizada, que es lo que le permite darse cuenta y valorar la importancia de la labor que lleva a cabo.
AUT	AUTONOMÍA	Mide el nivel de libertad de que goza la persona para realizar la actividad, la cual lo convierte en responsable de sus propios actos y de las decisiones que toma.
RET	RETROALIMENTACION	Mide los niveles de comunicación que recibe la persona de superiores compañeros y a través de la actividad misma, lo cual le permite darse cuenta de sus aciertos y fallas.

NM NIVEL DE MOTIVACION

Factor resultante de la calidad de las cinco variables anteriores y el cual es determinado a través de la fórmula:

$$NM = \frac{(VH + IA + SE)}{3} \times (AUT) \times (RET)$$

SATISFACCION CON EL CONTEXTO

SIE	SATISFACCIÓN INSTALACIONES Y EQUIPOS	Mide en nivel de bienestar que deriva de contar con cierto tipo de instalaciones y equipos para realizar la actividad.
SSS	SERVICIOS, SATISFACTORES Y SEGURIDAD	Mide el nivel de satisfacción que experimenta la persona por la calidad de los servicios que le brinda la institución por los estímulos de tipo material, psicológico o social otorgados, así como por la seguridad física y la estabilidad (posibilidad de permanencia).
SNP	SATISFACCIÓN CON NORMAS Y POLITICAS	Mide la manera como la persona acepta y asume los criterios y la normatividad que le impone la Institución como condición para su permanencia dentro de ella.
SOA	CON ORGANIZACION DE ACTIVIDADES	Mide el grado de bienestar que proporciona la forma de planificar y organizar las diversas actividades que constituyen la razón de ser de la permanencia del individuo dentro de la organización.
SR	SATISFACCION CON LAS RELACIONES	Mide el nivel de satisfacción que proporciona las relaciones humanas derivadas de la actividad, no solo con jefes y autoridades, sino también con compañeros y subordinados, en el caso de haberlos.
SCS	SATISFACCION CON LA CAPACIDAD DE LOS SUPERIORES	Mide la forma como la preparación, las actitudes y forma desempeñarse de los superiores satisface a la persona.
NSC	NIVEL DE SATISFACCION CON EL CONTEXTO	Factor resultante de la calidad de las seis variables anteriores y el cual es determinado a través de la fórmula:

$$NSC = \frac{(SIE+SSS+SNP+SOA)}{4} \times (SR) \times (SCS)$$

NECESIDAD DE CRECIMIENTO

Mide el potencial de la persona manifestando en su inclinación por enfrentar retos, buscar todo aquello que le permita superarse y en su afán por lograr metas.

INSTRUMENTO PARA PROCESAR LOS CUESTIONARIOS

DIAGNOSTICO DEL TRABAJO

1.- Se procesan individualmente los resultados de cada cuestionario y se obtienen, para cada miembro del grupo valuado, los siguientes valores:

1.1. CARACTERISTICAS ESENCIALES DEL TRABAJO.

- VARIEDAD DE HABILIDADES.

Para obtenerla, promediar el valor obtenido en las respuestas de las preguntas: 3, 15, 27, 46, 50, 58, y 59.

-IDENTIFICACION CON EL TRABAJO.

Promediar las preguntas: 17, 22, 26, y 52

-SIGNIFICADO DEL ESFUERZO:

Promediar las preguntas: 10, 20, 30, 43, 56.

-AUTONOMIA O LIBERTAD DE ACCION

Promediar las preguntas: 16, 28, 34, 45, 55, y 57.

-RETROALIMENTACION.

Promediar las preguntas: 12, 19, 29, 32, 35, 36, 47, 51 y 60.

1.2. SATISFACCION CON EL CONTEXTO.

- SATISFACCION CON LAS INSTALACIONES Y EQUIPOS

Promediar las preguntas: 5, 9, 25, 37 y 48.

- SATISFACCION CON SERVICIOS Y REMUNERACION.

Promediar las preguntas: 1, 24, 41,49 y 53.

- SATISFACCION CON NORMAS Y POLITICAS.

Promediar preguntas: 8, 13, 23 y 40.

- SATISFACCION CON ORGANIZACION DE ACTIVIDADES

Promediar preguntas: 6, 31, 44 y 54.

**- SATISFACCION CON LAS RELACIONES CON COMPAÑEROS, JEFES Y
AUTORIDADES.**

Promediar preguntas: 4, 7, 11 y 38

- SATISFACCION CON LA CAPACIDAD DE LOS JEFES.

Promediar preguntas: 2, 18, 21, 33, 39 y 42.

2.- Se calcula el nivel de motivación del puesto -NMP- aplicando la siguiente fórmula:

$$NMP = \frac{(VH + IT + SE)}{3} \times AUT \times RET.$$

DONDE: VH = Valor obtenido en variedad de habilidades.

IT = Valor obtenido en identificación con el trabajo.

SE = Valor obtenido en significado del esfuerzo.

3.- Se calcula el nivel de satisfacción con el contexto -NSC- aplicando la siguiente fórmula:

$$NSC = \frac{(SIE + SSR + SNP + SOA)}{4} \times SRCJA \times SCJ$$

DONDE: SIE = Satisfacción con instalaciones y equipos.

SSR= Satisfacción con servicios y remuneración.

SNP= Satisfacción con norma y procedimientos.

SOA= Satisfacción con organización de actividades.

SRCJA= Satisfacción con las relaciones con Compañeros, Jefes y Autoridades.

SCJ = Satisfacción con la capacidad de los Jefes.

4.- Se calcula la necesidad de crecimiento -NC- de cada trabajador promediando los valores obtenidos en los ITEMS de la segunda parte del cuestionario, de la manera siguiente:

- A los siguientes ITEMS, antes de promediar, cambiarles el valor a la inversa, es decir: El 5 a 1, el 4 a 2, el 3 se queda igual, el 2 a 4 y el 1 a 5. Los que cambian de valor son: 2, 3, 6, 7, 9, 12 y 13.

Una vez cambiados los valores a estos últimos, promediar los valores obtenidos en los 15. El resultado será el valor de la necesidad de crecimiento.

6.- Se vacían los datos de cada miembro del grupo, en un cuadro de doble entrada, colocando en el eje horizontal, a todos los miembros del grupo identificados con un código (número o letra). En el eje vertical se colocan cada una de las satisfacciones con el contexto, el NSC, y por último la necesidad de crecimiento.

7.- Se calcula la media y la desviación standard del grupo en relación con las 14 variables contempladas.

8.- Se analizan los resultados establecidos:

Los casos críticos que serán aquellos en que el NMP esta por debajo de la media del grupo y la NC por encima. Si se considera conveniente, se pueden establecer distintos niveles de casos críticos, según se modifiquen las dos variables comparadas.

Cuales son las variables en que hay más homogeneidad y cuales en las que hay más diferencia dentro del grupo. Esto se puede observar a partir del valor de la desviación standard.

9.- Se elaboran perfiles motivacionales a partir de las 5 variables sobre las características esenciales del trabajo.

10.- Se analizan los valores obtenidos en cada variable en los casos críticos para decidir que cambios conviene realizar para enriquecer el puesto y de esa manera mejorar el nivel de motivación del puesto.

11.- Los datos obtenidos en cada variable, permiten a la vez juicio evaluativo del personal en relación a diferentes aspectos de la organización.

Cuestionario Para La Medición de la Motivación

ASPECTOS A CONSIDERAR	1 Muy insatisfecho o en desacuerdo	2 Casi insatisfecho o en desacuerdo	3 Neutral	4 Casi satisfecho o de acuerdo	5 Muy satisfecho o de acuerdo
1 Servicios que brinda la institución .					
2 Habilidad del jefe para orientar en la realización de las diversas tareas.					
3 Variedad de diversidad de tareas y actividades asignadas.					
4 Trato por parte de los jefes.					
5 Instalaciones en áreas comunes.					
6 Organización de horario de trabajo.					
7 Nivel de interés y de participación de los compañeros de trabajo en la realización de las actividades laborales.					
8 Tipo de norma impuestas por la dirección.					
9 Disponibilidad y acceso a equipos requeridos para la realización de las propias tareas.					
10 Trascendencia de trabajo realizado para el logro de metas organizacionales.					
11 Actitud de la Dirección ante problemas y logros del grupo.					
12 Tiempo empleado por el jefe para informar sobre el resultado del trabajo realizado.					
13 Políticas de personal de la institución.					
14 Atención del jefe cuando se presentan cambios o problemas.					
15 Variedad de habilidades requeridas para realizar el trabajo.					

Cuestionario Para La Medición de la Motivación

ASPECTOS A CONSIDERAR	1 Muy insatisfecho o en desacuerdo	2 Casi insatisfecho o en desacuerdo	3 Neutral	4 Casi satisfecho o de acuerdo	5 Muy satisfecho o de acuerdo
16 Asignación de grupos de trabajo.					
17 Información brindada al inicio de cada tarea o actividad sobre sus objetivos y alcance.					
18 Capacidad del jefe para mantener al grupo de trabajo disciplinado e interesado en su trabajo.					
19 Estimulo en los compañeros en los logros y en los fracasos.					
20 Necesidad de superación que exigen algunos trabajos.					
21 Nivel de exigencia del jefe en el cumplimiento del trabajo.					
22 Vision global de los objetivos a lograr en cada periodo.					
23 Normas de seguridad e higiene.					
24 Calidad y cantidad de beneficios sociales que brinda la institución.					
25 Ventilación e iluminación del sitio de trabajo.					
26 Convicción de que lo que se está realizando llevará a lograr tanto las metas individuales como de la organización.					
27 Complejidad de las habilidades que requiere su trabajo.					
28 Oportunidades para desarrollarse y lograr los propios objetivos					
29 Información oportuna sobre evaluación del desempeño.					
30 Conciencia de que el nivel de rendimiento propio afecta al resto del grupo.					

Cuestionario Para La Medición de la Motivación

ASPECTOS A CONSIDERAR	1 Muy Insatisfecho o en desacuerdo	2 Casi Insatisfecho o en desacuerdo	3 Neutral	4 Casi satisfecho o de acuerdo	5 Muy satisfecho o de acuerdo
31 Organización y distribución de las diferentes actividades a realizar.					
32 Tipo de información que brinda el jefe sobre los errores fallas detectadas al revisar el trabajo.					
33 Tiempo dedicado por el jefe a revisión y evaluación conjunta de las actividades realizadas.					
34 Posibilidad de participar en toma de decisiones que afectan al grupo.					
35 Observaciones y recomendaciones del jefe en el momento de supervisar el trabajo.					
36 Interés de los directivos por reconocer meritos y apoyar para superar fallas.					
37 Instalaciones sanitarias.					
38 Calidad de las relaciones entre compañeros.					
39 Dominio del jefe sobre los conocimientos requeridos en el área.					
40 Sanciones disciplinarias previstas.					
41 Sistema salarial de la institución.					
42 Capacidad del jefe para llevar al grupo al logro de metas propuestas.					
43 Información brindada sobre la importancia del propio trabajo.					
44 Planificación y organización de actividades.					
46 Libertad para expresar ideas propias y sugerir cambios.					

Cuestionario Para La Medición de la Motivación

ASPECTOS A CONSIDERAR	1 Muy insatisfecho o en desacuerdo	2 Casi insatisfecho o en desacuerdo	3 Neutral	4 Casi satisfecho o de acuerdo	5 Muy satisfecho o de acuerdo
46 Modalidad de los controles de calidad.					
47 Reconocimientos oficiales cuando se da una actuación destacada.					
48 Amplitud y comodidad del sitio de trabajo.					
49 Atención y apoyo al personal para trámites administrativos internos.					
50 Facilidad para capacitarse.					
51 Sistema de estímulos económicos y de otro tipo utilizados por la institución para premiar el alto desempeño.					
52 Sentimiento de estar realizando lo que se requiere y gusta.					
53 Acceso a informaciones requeridas para el desarrollo del propio trabajo.					
54 Fijación de fechas y horarios para la entrega de trabajos o informes periódicos.					
56 Posibilidad de tomar decisiones relacionadas con la propia actividad.					
56 Estímulo que representan los retos o dificultades que deben enfrentarse para realizar ciertos trabajos.					
57 Forma en que el jefe acepta y alienta las iniciativas del grupo.					
58 Posibilidad de utilizar diversas habilidades para cumplir con su trabajo.					
59 Interés de la institución por eliminar el trabajo monótono y rutinario.					
60 Apoyo solidario del grupo de trabajo en situaciones difíciles.					

RESULTADOS DE LA EVALUACION DE MOTIVACION

VARIABLE	EMP 1	EMP 2	EMP 3	EMP 4	EMP 5	EMP 6	EMP 7	EMP 8	EMP 9	MEDIA GRUPO
VAR. DE HABILIDADES	4.86	4.29	3.14	4.57	1.57	3.43	5.00	3.86	4.14	3.87
IDENT. DEL TRABAJO	4.00	3.60	2.40	3.40	1.00	3.40	4.00	2.80	3.40	3.11
SIGNIFICADO DEL ESFUERZO	5.00	4.00	3.20	4.60	2.40	4.20	5.00	3.60	4.40	4.04
AUTONOMIA O LIBERTAD	4.67	4.00	2.67	4.67	2.33	4.50	4.67	3.17	3.83	3.83
RETROALIMENTACION	4.78	4.67	2.33	4.44	2.78	4.11	4.44	3.67	2.78	3.78
SAT. INSTALACIONES	3.80	3.60	3.80	3.60	2.20	2.80	4.40	4.40	2.60	3.47
SAT. SERV. Y REMUNERACIONES	4.40	4.60	3.60	3.80	3.40	4.20	5.00	4.80	3.60	4.16
NORMAS Y POLITICAS	4.75	4.25	2.50	3.25	2.00	3.50	5.00	4.50	2.75	3.61
ORG. DE ACTIVIDADES	4.75	4.25	3.50	4.00	3.25	4.25	5.00	4.50	2.75	4.03
RELACION HUMANA	4.80	4.40	2.80	4.20	2.80	4.20	5.00	4.20	3.20	3.96
CAPACIDAD DE LOS JEFES	5.00	4.67	3.00	5.00	4.50	4.33	5.00	4.00	4.00	4.39
MOTIVACION DEL PUESTO	102.90	73.96	18.13	86.91	10.74	68.01	96.79	39.70	42.39	59.96
SATISFACCION CON EL CONTEXTO	106.20	85.73	28.14	76.91	34.18	67.11	121.25	76.44	37.44	70.38