

881002



UNIVERSIDAD FRANCO MEXICANA, S. C.

ESCUELA DE ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA U.N.A.M.

CLAVE 8810-02

1
2ej.

**"DISEÑO Y APLICACION DE UN PROGRAMA DE
ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS EN
UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA JOYERA"**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

CARLOS MANUEL GARCIA PEREZ

NAUCALPAN, ESTADO DE MEXICO

1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

268265



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos

A mi esposa Norma con todo mi amor y a mis hijos Ismael J., Carlos S., y Norma V., por su inmenso amor y cariño que me han brindado

A Lulú y Lupita por su confianza y apoyo permanente.

A mis padres Andrea y Jorge, así como a mis hermanos Mary, Chava, Lucy y Guille con mucho cariño

A mi abuela María y a mi padre Carlos que donde se encuentre se sentirá orgulloso.

A mis tíos Male y Arturo quienes han sido mi fuente de superación

A la Lic. Nora Regalado Curiel y al C.P. Luis Castillo Hernández. Asesores de Tesis, por sus consejos, apoyo y paciencia

INDICE GENERAL

DISEÑO Y APLICACION DE UN PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS EN UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA JOYERA

INTRODUCCION			PAG
CAPITULO	I	ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS	
	1 1	ANTECEDENTES HISTORICOS	13
	1 2	IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS	15
	1 2 1	DEFINICION DE SALARIO	15
	1 2 2	DEFINICION DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS	16
	1 2 3	CLASIFICACION DE SALARIOS	17
	1 2 4	ASPECTOS IMPORTANTES DEL SALARIO	20
CAPITULO	II	VALUACION DE PUESTOS	
	2 1	PRINCIPALES APLICACIONES DE LOS METODOS DE VALUACION	21
	2 2	METODO DE ALINEAMIENTOS	23
	2 2 1	PROCEDIMIENTO DEL METODO DE ALINEAMIENTOS	23
	2 3	METODO DE GRADOS O CLASIFICACION DE PUESTOS	24
	2 4	METODO DE COMPARACION DE FACTORES	26
	2 5	METODO DE PUNTUACION	29
	2 5 1	FORMULACION DEL MANUAL DE PUNTOS	30
	2 6	EVALUACION Y COMPARACION DE LOS SISTEMAS DE EVALUACION	32
	2 7	CONCLUSION DE LOS SISTEMAS DE EVALUACION	32
CAPITULO	III	ESTRUCTURA DE UN PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE SUELDOS	
	3 1	ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS	34
	3 1.1	METODOS PARA LA OBTENCION DE DATOS	35
	3 1 1 1	METODO DE ENTREVISTA Y OBSERVACION	35
	3 1 1 1 1	VENTAJAS DEL METODO DE ENTREVISTA Y OBSERVACION	35
	3 2	DEFINICION DE DESCRIPCION DE PUESTOS	36
	3 3	IMPORTANCIA DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTO	38
	3 4	ESTRUCTURA SALARIAL	40
	3 4.1	DEFINICION	40
	3 4.2	ESTRUCTURAS ESCALONADAS DE SALARIOS	40
	3 5	DISEÑO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL	43
	3 5.1	PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL	44
	3 5 2	METODOS DEL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL	44
	3 5 3	VENTAJAS	46
	3 6	EVALUACION DEL RENDIMIENTO	47
	3 6.1	DEFINICION	47
	3 6 2	ACTIVIDADES PARA LA EVALUACION DEL RENDIMIENTO	47
	3 6 3	TECNICAS PARA EL ANALISIS DEL RENDIMIENTO	48
	3 6 4	ANALISIS DEL POTENCIAL	49
	3 6 5	ANALISIS DE LAS RECOMPENSAS	49
	3 6 6	BENEFICIOS	50

CAPITULO IV

	DISEÑO Y APLICACION DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS	
4 1	PRESENTACION Y APLICACION PRACTICA	51
4 2	DESCRIPCIONES DE PUESTO	52
4 3	METODOLOGIA PARA LA REALIZACION DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS	53
4 4	METODOS DE LA VALUACION DE PUESTOS	57
4 4 1	PROBLEMAS DE DISEÑO	57
4 4 2	PROBLEMAS DE UTILIZACION	58
4 4 3	PRECISION DE LOS RESULTADOS	59
4 4 4	MEJORAMIENTO DE LOS RESULTADOS	60
4 5	EL MANUAL DE VALUACION	61
4 5.1	REGLAS DE VALUACION	61
4 5 2	EL COMITÉ DE VALUACION	64
4 5 3	ACTUACION DEL COMITÉ	65
4 5 4	DESCRIPCION DE FACTORES	68
4 5 5	ESCALA DE PUNTUACION	78
4 5 6	COMO SE CONSTRUYE UNA ESCALA DE PUNTUACION	78
4 6	TABULADOR CON ESTRUCTURA DE SUELDOS	87
4 6 1	DISEÑO DEL TABULADOR DE SUELDOS	87
4 6 2	OBJETIVO GENERAL DE SUELDOS	87
4 7	MANUAL DE POLITICAS DE SUELDOS Y SALARIOS	93
4 7 1	POLITICAS ESTABLECIDAS	95
4 8	ENCUESTAS DE MERCADO	96
4 9	CONCLUSION	97
	CITAS BIBLIOGRAFICAS	

INTRODUCCION.

El presente trabajo contempla una breve descripción de los principales antecedentes de la administración de sueldos y salarios, los pasos que se deben de seguir para poder entender el estudio de los salarios y la diferentes formas de evaluar y describir un puesto con la finalidad de proponer un caso práctico que demuestre lo investigado y que se expone más adelante.

La empresa JOYAS, S.A. DE C.V., fue fundada en 1982 siendo su principal actividad la de fabricación de joyas de plata, al iniciar operaciones sólo contaba con los Recursos Humanos necesarios, siendo aproximadamente de 70 personas. Con el paso del tiempo sus operaciones fueron creciendo al ampliarse su mercado y capacidad instalada y consecuentemente sus Recursos Humanos en igual forma, actualmente son 250 en total.

Al darse esta situación surge la necesidad de implementar un sistema de Administración de Sueldos y Salarios que permita establecer una adecuada organización y control para mantener una estructura equitativa y justa en la empresa, con relación a un equilibrio interno y externo de todos los factores Sociales, Políticos y Económicos que rodean a una empresa, así como el mercado de trabajo.

En virtud de que los salarios representan un costo y una inversión para la empresa, es necesario fijar una Administración de Sueldos y Salarios que normalice los procedimientos respecto a la remuneración del personal en función de las actividades que desempeñan, pretendiendo que sean lo más justa y equitativa tanto para el trabajador como para la empresa, lo que redundara en beneficios mutuos.

En esta empresa de acuerdo a la experiencia y observaciones realizadas, se ha hecho notorio que no se da un equilibrio, ya que se ha manejado sobre bases empíricas descuidando la importancia que representa los Recursos Humanos y los intentos por implantar un

sistema han sido poco convincentes y en su mayoría no se le ha dado seguimiento, de ahí que surja la necesidad de estructurar e implantar un sistema que sea lo suficientemente objetivo y permanente para así mantener una política de remuneración óptima.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Debido a los antecedentes expuestos, existe la necesidad de estructurar e implantar un Sistema de Administración de Sueldos y Salarios en esta empresa, ya que actualmente no cuenta con uno apropiado que permita optimizar y lograr un equilibrio interno, así como una competitividad en el mercado actual de trabajo, ocasionando un inadecuado clima de trabajo organizacional y un nivel de productividad muy bajo.

II. JUSTIFICACION.

Es de suma importancia el conocer las perspectivas que se tienen en la actualidad en materia de Sueldos y Salarios, debido a los cambios en las modalidades de incrementos de salarios que se han presentado y que son factores importantes en relación con la remuneración justa a los Recursos Humanos, lo cual implica que se realice un análisis exhaustivo en las organizaciones con la finalidad de que no se dé un desequilibrio en el clima organizacional existente.

En este sentido y con apoyo en la Administración se demostrará el porqué es importante el mantener este clima concretamente en esta empresa al implementar un adecuado Sistema de Sueldos y Salarios.

III. HIPOTESIS

Se considera que la empresa JOYAS, S.A. DE.C.V., no aplica un sistema adecuado que le permita conocer sus alcances y limitaciones en materia salarial, ya que no se le ha prestado la debida importancia que necesita, es por esto y con apoyo en la aplicación de una metodología y una administración objetiva de Sueldos y Salarios, se demostrará que es posible establecer un sistema que cumpla con las necesidades que requiere esta Empresa.

IV. OBJETIVO GENERAL

Proponer un sistema de Administración de Sueldos y Salarios con la ayuda de la recopilación de información teórica y los estudios realizados en esta materia en el mercado de trabajo actual y obtener los resultados que espera la Empresa para lograr establecer un equilibrio interno y competitivo

V. OBJETIVOS PARTICULARES

- a) *Aplicar los avances actuales en materia de teoría sobre Administración de Sueldos y Salarios.*

- b) *Estructurar en forma sistemática y ordenada un programa que permita conocer objetivamente la aplicación de las diversas técnicas administrativas.*

- c) *Aplicar los diferentes métodos de valuación de puestos.*

- c) *Desarrollar un programa de Administración de Sueldos y Salarios en esta empresa a través de una metodología que permita al administrador conocer claramente la importancia que se le debe de dar a dicho programa.*

VI METODOLOGIA

El planteamiento general para demostrar la implementación y desarrollo del Sistema de Administración de Sueldos y Salarios se basará en desarrollar un método concreto y objetivo que nos permita llegar al problema en sí, y utilizar los medios para resolverlo.

a) Se definirá como va a ser la estructura de Sueldos y Salarios mediante la aplicación de:

- Análisis y descripción de puestos.
- Aplicación de valuaciones de puestos e identificar cual es la que se ajusta a las necesidades de la Empresa.

b) Para llegar al desarrollo del proyecto, será necesario evaluar los resultados y demostrar con apoyo de la aplicación de este sistema, que será lo suficientemente objetivo y permanente. La metodología a aplicar será documental.

CAPITULO I

1. ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS

Desde la época antigua, el hombre siempre se ha preocupado por satisfacer sus necesidades, utilizando sus propios medios y recursos que le brinda la naturaleza. Un ejemplo de esto, lo encontramos en la comunidad primitiva, teniendo como principales características:

- a) El trabajo se basa en la cooperación simple es decir, muchas personas desarrollaban el mismo trabajo.
- b) El trabajo era poco productivo, no había excedentes y se trabajaba en el ámbito de subsistencia.
- c) El trabajo era común y colectivo.
- d) La distribución era igualitaria.
- e) No existían clases y no había explotación.
- f) Los medios de producción eran rudimentarios.
- g) La economía se basaba en la recolección de frutos y en la caza.
- h) No existía la propiedad privada.

Con el paso del tiempo estas necesidades se fueron ampliando y volviéndose más complejas y sus recursos se fueron modificando para mejorar la obtención de su alimentación y sus propios bienes.

Al darse esta situación, el aprovechamiento de bienes y la utilización de medios para obtenerlos, surge una mayor producción de éstos, dando como consecuencia el trueque o intercambio de bienes, puesto que al existir una satisfacción primaria y con la producción colectiva de quienes le rodean, se da un exceso de producción de satisfactores. El hombre inicialmente se dedica al intercambio, pero la misma producción da lugar al trabajo

personal, que es el primer antecedente de beneficio personal derivado del mismo exceso de producción. Pero el mismo beneficio personal propicia beneficio a otros individuos; lo que se conoce como esclavismo, en donde no existía retribución alguna a ese trabajo personal, sino la explotación del trabajo del hombre sin retribuirle nada a cambio. Sus principales características fueron:

- a) Se explotaba el trabajo ajeno.
- b) Surgen dos tipos de clases: esclavos y esclavistas.
- c) Los medios de producción son propiedad privada en el caso de esclavista.
- d) La fuerza de trabajo es propiedad privada(esclavista).
- e) La economía se basa en el trabajo forzado de los esclavos.
- f) Los medios de producción se desarrollan; se usaba el fierro, cobre, como base de estos.
- g) El producto del trabajo se lo apropiaba el esclavista.
- h) La fuerza del trabajo solo recibía escasos medios de sustento.

Posteriormente el hombre intercambia su trabajo por los bienes que le son útiles para subsistir, surgiendo la necesidad de que el trueque o cambio se sustituya por algo más rápido y conveniente, así surge una nueva forma que es la relación mercancía-dinero-mercancía. Eliminando con la aparición del "dinero" como valor del intercambio, el intercambio de bienes por bienes y que en la actualidad se conoce como comercio.

El dinero como medio de intercambio, define el concepto que hoy conocemos como salario. Mediante la aplicación de sus principios y técnicas, permitirá que se conjunte el pago en dinero, con las demás prestaciones que recibe el trabajador, considerando además las deducciones que su trabajo implica, de tal manera que se logre no solo un pago justo, sino lograr el convencimiento de esa justicia, misma que se considera en el artículo 82 de La Ley Federal Del Trabajo, y que dice: "El salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas comisiones,

prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se le entregue al trabajador por su trabajo".¹

1.2. DEFINICION DE SALARIO

a) El término salario, deriva de "sal", aludiendo al hecho histórico de que alguna vez se pago con ella a cambio de una labor o trabajo desempeñado.

b) La Oficina Internacional del Trabajo ha definido el salario como " la ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación nacional, y debida por un empleador a un trabajador, en virtud de un contrato de trabajo que en este último haya efectuado o deba efectuar, por servicios que haya prestado o deba prestar".²

c) En un sentido amplio, aplicable a salario, podemos definir: Toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo y en razón de su complejidad, el salario puede ser considerado como: El pago de un trabajo, una medida del valor de un individuo en la organización, un medio para alcanzar jerarquía de estatus dentro de la organización.

1.2.1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

Se deriva de las siguientes consideraciones sobre salario:

a) Para el trabajador: es lo que substancialmente lo dirige al trabajo, aunque no sea siempre necesariamente lo que busca en primer lugar. Condiciona además, la vida adecuada del obrero, ya que va a estar a expensas del pago que se le dé por el trabajo realizado.

1 LEY FEDERAL DEL TRABAJO, MEXICO ALCO, 1993 P 35

2 REYES PONCE AGUSTIN. ADMON. DE PERSONAL. EDIT. LIMUSA. 1970 P 195

b) Para la empresa manufacturera es un elemento en el costo de producción como mano de obra. No en toda clase de industrias tiene la misma importancia, en algunas de servicios puede representar un alto costo y en otras puede ser menor, dependiendo de la capitalización y magnitud de la tecnología utilizada por la empresa.

c) Para la sociedad: va a ser el medio de subsistencia de la mayoría de la población, que vive del salario que recibe a cambio de su trabajo.

d) Para la estructura económica de un país: El salario es lo esencial que se menciona en el contrato de trabajo y como el contrato de trabajo es un eje en el régimen actual, la forma en que se den las variaciones en éste, van a condicionar la estructura de salarios en la misma sociedad.

e) Para la práctica profesional: el papel del administrador de empresas, tiene una amplia e inmediata aplicación en la implementación de políticas y técnicas de administración de sueldos y salarios.

Después de estas consideraciones, en mi opinión, su importancia radica en que la Administración de Sueldos y Salarios juega un papel muy importante en la asignación de sueldos a los trabajadores por los aspectos que se señalaron y de que manera afectan en su aplicación en la vida laboral.

1.2.2 DEFINICION DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

a) "Es aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador, sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa".³

³ IDEM P 15, 16

- b) "Conjunto de normas y de procedimientos que tratan de establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización".⁴
- c) Podemos definir la Administración de sueldos y salarios como la parte de la Administración de Personal que se dedica a estudiar en un sentido amplio las diversas técnicas y procedimientos que pueden ayudar al administrador de personal a estructurar un sistema de remuneraciones salariales en cualquier organización que esté interesada en mantener una equidad en la retribución económica por el trabajo que le prestan sus trabajadores. En el caso que nos ocupa, considero que la Administración de Sueldos y Salarios, estudia de manera estructurada, todo aquello que se refiere como remuneración a los trabajadores con relación a los puestos que éstos ocupan en las organizaciones y teniendo como principio, establecer una distribución justa y equitativa del salario que recibe a cambio de sus servicios.

1.2.3 CLASIFICACION DE SALARIOS.

Sobre la base de diferentes revisiones de autores como: Brian Huy, Herbert j. Chruden, George W. Taylor, entre otros. tenemos lo siguiente:

1) Por el medio que se emplee para el pago:

- a) Salarios en moneda.- se paga en moneda clasificada por valor en pesos.
- b) Salarios en especie: comida, productos, habitación, servicios, etc.
- c) Pago mixto.- integrado por pago en moneda y en especie.
- d) Salario nominal.- es la cantidad de dinero que se pagará al trabajador por el trabajo realizado y que puede ser: por tiempo, destajo, considerada como unidad y por dinero o por hora, día, semana, etc.
- e) Salario real.- va a ser lo que reciba el trabajador a cambio de su trabajo, ya sea en efectivo o en especie.

⁴ CHIAVENATO, IDALBERTO ADMON. DE REC. HUM., EDIT. MAC GRAW HILL, 1988. P. 350

Podríamos señalar que las características del salario según Agustín Reyes Ponce, son:

- a) Remunerador. Significa que debe ser proporcional a la calidad y al tiempo de la jornada de trabajo.
- b) Equivalente al mínimo legal.
- c) Suficiente.
- d) Determinado o determinable.
- e) Periódico.
- f) Darlo en efectivo y en moneda de curso legal.

Por lo que se refiere al salario remunerador la suprema corte de justicia de la nación ha señalado que cuando un trabajador no presta sus servicios por toda la jornada legal respectiva, sino simplemente unas cuantas horas de ella, debe estimarse correcto el pago por el cual haya convenido en que no se le pague el salario total correspondiente a la jornada legal, sino el proporcional a las horas efectivas de trabajo realizado.

Salario integrado según la Ley federal del trabajo en vigor en México (L.F.T.)

Dentro de lo que se entiende por salario, la L.F.T., ha tenido a bien señalar los elementos que conforman el salario de un trabajador. En este orden de ideas el art. 84 indica: "el salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra prestación que se entregue al trabajador por su trabajo".

A lo anterior la corte advierte que el salario no comprende únicamente la cantidad de dinero que en forma periódica y regular paga el patrón al trabajador, sino que además de esa prestación principal, están comprendidas en el mismo todas las ventajas económicas, establecidas en favor del obrero.

El autor Nestor de Buen dice en su obra Derecho Procesal del Trabajo que, la ley de 1970, recoge en el artículo 84 el salario integral, comprendiendo éste lo que indica el proyecto que dio origen a esta Ley. Pero dentro del mismo encontramos que algunas prestaciones en especie, las cuales se componen de diversas suertes de bienes distintos de la moneda y de servicios que se entregan o prestan al trabajador por su trabajo.

Por lo que toca a las prestaciones en especie son en ocasiones indispensables y aun favorables para el trabajador, pero el art. 102 de la misma ley indica: "las prestaciones en especie deberán ser apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia y razonablemente proporcionadas al monto del salario que se pague en efectivo". Las horas extras, necesariamente forman parte del salario y se encuadran en el último párrafo del citado artículo 84.

Existen dos casos más que no se encuentran en el mencionado artículo 84, pero que sin embargo, si integran el salario o que por lo menos se consideran como parte de él. Estos son el primer lugar los viáticos. Se dice que cuando el trabajador recibe a título de viáticos una cantidad determinada y los gastos no están sujetos a comprobación, esa cantidad se entiende que si forma parte del salario. En caso contrario, se entiende que es para el desarrollo del trabajo, dejando de ser parte del salario.

El otro caso al que nos referimos es la propina, de acuerdo con el art. 346 de la L.F.T., las propinas son parte del salario de los trabajadores; Desde nuestro punto de vista se encuadra esta hipótesis en lo que señala el art. 84 al hablar de y cualquier otra cantidad o prestación que se entrega al trabajador por su trabajo.

De conformidad con el art. 82 que, como ya se ha indicado, se refiere a que el salario es la retribución que el patrón debe pagar al trabajador por su trabajo, estamos de acuerdo en que la propina otorgada espontáneamente por el cliente forma parte del salario como lo afirma el art. 346 de la L.F.T.

Por lo que toca al aguinaldo que se debe otorgar anualmente al trabajador la parte proporcional al tiempo laborado, es una prestación que se puede determinar en cualquier tiempo, pero haciéndose efectiva al final del año laborado (art. 87).

Se considera que es un derecho más que nace como consecuencia de la relación de trabajo y cuando ésta termina, el aguinaldo es determinable, pero no se incluirá en el último salario que se cobre, sino al terminar el año en que se laboró. Por lo tanto el pago del aguinaldo será exigible al final del año laborado para el caso en que siga laborando al tiempo del pago del mismo. Pero en el caso de terminación de la relación de trabajo, será determinado y pagado conjuntamente con lo que le corresponda al trabajador en la fecha que esto ocurra.

1.2.4. ASPECTOS IMPORTANTES DEL SALARIO

Podría decirse que la principal preocupación que ha tenido el hombre desde siempre, ha sido contar con medios o recursos para satisfacer sus necesidades. Con relación a esto, se pueden mencionar los principales aspectos del salario como:

- a) "Jurídica, social y económicamente, el salario se encuentra en este contexto, en el artículo 123 de la Constitución y en los artículos 82 al 116 de la Ley Federal del Trabajo en vigor. Es importante reconocer que no ha sido suficiente lograr el beneficio colectivo ya que, esto implica la necesidad de difundir y perfeccionar la tecnología social existente, para dar atención a las necesidades colectivas con el objeto de satisfacerlas plenamente, es decir, buscando una armonía entre el progreso y el beneficio colectivo".⁵
- b) "Motivacional, de acuerdo con la retribución que debe recibir todo individuo por su trabajo, esta se relaciona con el sentido de equidad, que es todo aquello con lo que contribuye en términos de habilidad, esfuerzo y otros factores para desempeñar su puesto y sus resultados, lo que recibe por su trabajo en términos de paga y otras

compensaciones. Si sus expectativas no van de acuerdo con esta relación, el individuo experimentará una sensación de inequidad y puede reaccionar de diferentes formas, como pueden ser: ausentismo, pobre desempeño, poca cooperación, etc. Solo con un sistema objetivo para determinar una retribución justa es como se puede evitar tener individuos que se consideren tratados injustamente".⁶

CAPITULO II

2. METODOS DE VALUACION DE PUESTOS

Para contrarrestar la inequidad que existe con relación a la remuneración salarial de los trabajadores, se han diseñado algunas técnicas de valuación de puestos con la finalidad de estudiar los puestos y agregarle un valor para llevar a cabo una mejor distribución de los salarios y que se describen en los puntos subsecuentes.

2.1 PRINCIPALES APLICACIONES DE LOS METODOS DE VALUACION.

La valuación de puestos es el fundamento para administrar los sueldos, las prestaciones y los incentivos en las organizaciones, donde se valoran los factores que integran El puesto.

Es importante definir cuales serán las principales aplicaciones y su uso objetivo para la organización que quieran poner en práctica éstas, ya que, servirán como punto de referencia para cubrir ciertas necesidades y éstas deberán ser reconocidas por la alta

⁵ ARIAS GALICIA, FERNANDO ADMON. DE REC. HUM. EDIT. TRILLAS 1973, P. 207

⁶ CHURDEN, SHERMAN, ADMON. DE PERSONAL. EDIT. CECSA 1977 P. 192

compensaciones. Si sus expectativas no van de acuerdo con esta relación, el individuo experimentará una sensación de inequidad y puede reaccionar de diferentes formas, como pueden ser: ausentismo, pobre desempeño, poca cooperación, etc. Solo con un sistema objetivo para determinar una retribución justa es como se puede evitar tener individuos que se consideren tratados injustamente".⁶

CAPITULO II

2. METODOS DE VALUACION DE PUESTOS

Para contrarrestar la inequidad que existe con relación a la remuneración salarial de los trabajadores, se han diseñado algunas técnicas de valuación de puestos con la finalidad de estudiar los puestos y agregarle un valor para llevar a cabo una mejor distribución de los salarios y que se describen en los puntos subsecuentes.

2.1 PRINCIPALES APLICACIONES DE LOS METODOS DE VALUACION.

La valuación de puestos es el fundamento para administrar los sueldos, las prestaciones y los incentivos en las organizaciones, donde se valoran los factores que integran El puesto.

Es importante definir cuales serán las principales aplicaciones y su uso objetivo para la organización que quieran poner en práctica éstas, ya que, servirán como punto de referencia para cubrir ciertas necesidades y éstas deberán ser reconocidas por la alta

⁵ ARIAS GALICIA, FERNANDO ADMON. DE REC. HUM. EDIT. TRILLAS 1973. P. 207
⁶ CHURCHEN, SHERMAN. ADMON. DE PERSONAL. EDIT. CECSA. 1977. P. 192

dirección para *decidir su aplicación en la implantación de un sistema de valuación de puestos.*

Las que destacan son las siguientes:

- a) Naturaleza de la valuación de puestos que se refiere a cómo es que surge la necesidad de valuar los puestos, es decir “lo que vale la unidad de trabajo y lo que debe pagarse en razón del distinto rendimiento del trabajador”³
- b) El objetivo u objetivos que se *pretenden cubrir como:* el valor relativo de los puestos, las bases para la administración de salarios, estructurar salarios comparables a las que existen en el mercado de mano de obra, controlar adecuadamente los recursos humanos, establecer bases para negociaciones sindicales, revisar periódicamente salarios, establecer políticas claras y precisas que permitan un trato más objetivo al personal a seleccionar, promocionar, transferir, capacitar al personal, reducir quejas y rotación del personal, aumentar la moral del trabajador y mejorar las relaciones empresa-trabajador.
- c) *Necesidades como:* Objetivos de la organización permanentes, desigualdad de los salarios, problemas al integrar nuevos puestos, actualización de las actividades de los puestos, revisiones periódicas de los salarios de cada empleado, políticas consistentes en retribuciones salariales. control.
- d) Definición del método a utilizar en que la valuación de puestos cubrirá estas necesidades.
- e) Aprovechar las *experiencias de otras organizaciones*, sobre todo si son del mismo ramo o giro.
- f) Indicadores limitantes del estudio propuesto, que sean reales y prácticos, aspectos positivos y negativos.
- g) Impacto monetario en la relación costo-beneficio, con respecto a su aplicación.

2.2 METODO DE ALINEAMIENTOS

Se trata de un procedimiento que no puede considerarse como una técnica, ya que, se basa en una estimación subjetiva o de sentido común, con respecto a la importancia que debe tener cada puesto. Puede funcionar sin necesidad de crear un comité, pero es más recomendable hacerlo en conjunto, aun más, es importante el tener las descripciones de puesto a la vista o la mano y se describe en el punto 2.2.1.

Una desventaja, es manejarlo en organizaciones que tienen un mayor número de puestos y trabajadores por las diferentes variantes que se tienen entre puesto y puesto, como ventaja es que, en organizaciones con menor número de puestos, se puede realizar mejor, ya que, no existen diferencias muy importantes en la importancia del puesto, es decir, se puede identificar rápidamente las variantes entre cada puesto.

2.2.1 PROCEDIMIENTO DEL METODO DE ALINEAMIENTOS.

1. - Se hacen juegos de tarjetas, indicando en cada una de ellas el nombre del puesto a evaluar y se entregan por cada número de miembros del comité, que estará integrado por un representante de la Empresa, un analista de personal y un representante de los trabajadores.
2. - Se diseñan formatos como los que a continuación se detallan, para uso del comité.
(Anexo 1).

TITULO DE PUESTO	DISTRIBUCION OTORGADA POR LOS PUESTOS DEL CONJUNTO											S.E.A.	PROMEDIO
	A	B	C	D	E	F	F	C	H				
AUXILIAR CONTABLE	4	4	3	3	3	4		21				3.5	
FACTURISTA	5	5	5	7	6	5		33				5.5	
ALMACENISTA	7	7	7	6	8	7		42				7.0	
CAJERO	3	3	2	4	4	3		19				3.2	
AUX. DE ALMACEN	8	8	8	8	7	8		47				7.8	
JEFE DE ALMACEN	2	2	4	2	2	2		14				2.3	
A) UDANTE GENERAL	9	9	9	9	9	9		54				9.0	
CONTADOR	1	1	1	1	1	1		6				1.0	
EMPLEADO DE MOST	6	6	6	5	5	6		34				5.7	
A-GERENTE DEL DEPTO	E-REPRESENTANTE EMPLEADO DEL DEPTO.												
B-ANALISTA DE PUESTOS	F-REPRESENTANTE DE FINANZAS												
C-REPRESENTANTE DEL SINDICATO	G-SUMA DE LOS NUMEROS ORDENADOS POR PUESTO												
D-REPRESENTANTE DE PERSONAL	H-PROMEDIO DE LOS MISMOS												

ANEXO 1

METODO DE ALINEAMIENTOS

3. - Se distribuirán las tarjetas a los miembros del comité con los nombres de cada puesto, sin orden alguno.
4. - Se solicitará a cada integrante del comité que ordene las tarjetas en el orden de mayor a menor importancia de cada puesto.
5. - Una vez hecho lo anterior se le solicitará que anoten en el formato (anexo 1), el orden en que colocaron cada puesto y que repitan las anotaciones en cada formato de sus compañeros.
6. - Se suman los valores obtenidos horizontalmente y se anotará en la penúltima columna.
7. - Se dividen estos valores entre el número de columnas utilizadas (igual a números de integrantes del comité), para obtener un promedio, que será conocido en la última columna.
8. - Se aclararán aquellos puestos en los que surgió duda y se corrige en la columna correspondiente.
9. - Se ordenan los puestos por número progresivo en la primera y segunda columna del formato (anexo 2), con sus respectivos promedios.
10. - Al final será más sencillo obtener cuales son los puestos en los que existe mayor variación en aspecto salarial, para realizar los ajustes correspondientes, debiendo tomar en cuenta los salarios reales de cada puesto descrito, conforme se describe en el anexo 2.

2.3 METODO DE GRADOS O CLASIFICACION DE PUESTOS.

Se utiliza para determinar el valor relativo de los puestos, considerando como principios básicos, dentro de una categoría de puestos, la diferencia que existe entre los niveles de responsabilidades, funciones y habilidades que se ejercen en cada puesto.

NC. ORDEN SOBRE PROMEDIOS	PROMEDIOS	TITULO DEL PUESTO	SUELDO POR DIA
1	10	CONTADOR	\$130.00
2	2.3	JEFE DE ALMACEN	\$76.16
3	3.2	CAJERO	\$43.53
4	3.5	AUXILIAR CONTABLE	\$41.93
5	5.5	FACTURISTA	\$40.00
6	5.7	EMPLEADO DE MOST.	\$30.00
7	7.0	ALMACENISTA	\$30.00
8	7.8	AUX. DE ALMACEN	\$40.00
9	9.0	AYUDANTE GENERAL	\$31.83

* = SALARIOS QUE NECESITAN AJUSTARSE, AUMENTANDOSE HASTA NIVELARLOS CON LOS PUESTOS INMEDIATOS PARA QUE, DE ESTE MODO SE PUEDA OBSERVAR EL ORDEN DEL PUESTO EN RELACION

ANEXO 2
METODO DE ALINEAMIENTOS

“Cuando estas diferencias son identificadas, se pueden ubicar por grados mínimos y máximos que requiere cada puesto, es decir, a cada una de estas diferencias, se les asigna un cierto tipo de grado”.²

Los pasos a seguir son los siguientes:

a) CONSTRUCCION DE LA ESCALA DE PUESTOS EN EL METODO DE GRADOS.

En esta etapa es recomendable crear un comité integrado generalmente por representantes de la empresa y del sindicato, quienes serán los responsables de definir los grados de los puestos, en forma similar a la de alineación, la escala puede ubicar los niveles de puestos cubiertos por el sindicato.

Al nivel de jefatura, gerencias o inclusive de dirección, cada compañía decide hasta que nivel quiere llegar para la valuación.

b) DEFINICION DE ESCALAS DE PUESTOS

Las escalas serán definidas de acuerdo a los niveles escogidos, es decir, puestos no sindicalizados, de supervisión o por áreas de producción y de oficinas. Por consiguiente los grados serán definidos dependiendo de los niveles, que en promedio pueden ser hasta diez.

El primer método consistirá en agrupar los puestos en funciones, responsabilidades y los requisitos correspondientes, al llegar a este punto, ya se deberá de contar con el análisis de puestos y su descripción correspondiente.

Ejemplo: Para el grado 1, que se ubicaría como nivel inferior, se le caracterizaría de la siguiente forma:

1. - Sé guía por políticas y procedimientos.
2. - Las actividades son sencillas y rutinarias.
3. - La toma de decisiones estará definida por su jefe inmediato.

² E LANHAM VALLACION DE PUESTOS EDIT.CECSA,1985 P91 A 99

4. - Se requiere de conocimientos básicos en una área especializada.

5. - Requiere de supervisión estrecha.

6. - Coopera el empleado cuando se le solicita.

Después de haber definido los grados, es conveniente hacer la redacción de estos con las frases correctas y definitivas.

La redacción de las descripciones de los grados será clara, concisa y concreta, omitiendo palabras y frases innecesarias, particularmente iniciando con un verbo activo como: organizar, planear, etc.

c) ESCALA DE CALIFICACION DE GRADOS

GRADO 1. Requiere seguir instrucciones sencillas y específicas, sin la responsabilidad de elegir el procedimiento a seguir.

Recibe supervisión frecuente y detallada (ejemplos: ayudante de oficina, mozo, archivista.)

GRADO 2. Requiere preparación manual o intelectual (ejemplo: dibujante, ayudante de mecánico, taquimecanógrafas, etc.)

GRADO 3. Requiere asumir la responsabilidad de la selección del proceso correcto a seguir, dentro de una extensa categoría de procedimientos establecidos. Recibe supervisión moderada (ejemplo: auxiliar de contabilidad.).

Estos son solo algunos ejemplos de grados que pueden ser clasificados para su aplicación.

2.4 METODO DE COMPARACION DE FACTORES.

El sistema de comparación por factores lo originó Eugene Benge en el año 1926. Este sistema permite el proceso de evaluación del puesto, sobre la base de factor por factor.

“Su formulación consiste en determinar una escala de factores como: destreza, esfuerzo mental, esfuerzo físico, responsabilidad y condiciones de trabajo”.³

Para esto se requiere desarrollar la escala de comparación de factores en los siguientes pasos:

1. - El primer paso es la selección de los "puestos clave" con el resto de los puestos de la organización que han de compararse.

Los "puestos clave" son aquellos que servirán de guía y de base para la escala de comparación, por lo que se debe buscar que los puestos que elija el comité de evaluación, sean aquellos cuyos factores básicos estén claramente definidos. Asimismo, los "puestos clave", deben representar los diversos grados de dificultad de los trabajos de la organización, para que se pueda construir la escala. Un aspecto que se debe considerar es que, los sueldos de los "puestos clave", sean consistentes tanto internamente en la organización, como en el mercado de trabajo. Se recomienda que se seleccionen entre 15 a 20 "puestos clave" para construir la escala de comparación de factores.

2 - Consiste en determinar los factores que integran los puestos y definir claramente a cada uno de ellos, para evitar confusiones y discusiones posteriores entre los integrantes del comité. Se recomienda que los factores a utilizar no excedan de cinco y estos pueden ser:

a) Habilidad: Este factor comprende la capacidad mental, la preparación escolar requerida, la destreza en la coordinación muscular para el manejo de maquinas o equipo, la experiencia requerida para obtener las destrezas necesarias; así como la iniciativa para tomar decisiones dentro de su trabajo.

b) Responsabilidad: Considera el monto de recursos materiales, el equipo, materia prima y efectivo que se manejan en su puesto.

c) Esfuerzo Mental: Energía psíquica que requiere la ejecución de la tarea.

³ HERNANDEZ SVERDLIK, CHRLDEN SHERMAN. ADMON. DE PERSONAL. EDIT. CECSA. 1985 P. 121 A. 125

d) Esfuerzo Físico: Energía muscular que requiere la ejecución de la tarea.

e) Condiciones ambientales de trabajo: Conjunto de aspectos que afectan la ejecución o bajo las cuales se realiza el trabajo.

En el anexo 3 se ejemplifica la aplicación de la tarifa para seis puestos clave de acuerdo con la importancia relativa de los factores básicos que comprenden dichos puestos.

Los puestos claves ubicados en la escala de comparación y las especificaciones de estos puestos dan parámetros con los cuales otros puestos serán valuados. Un ejemplo del uso de la escala es: Supóngase que el puesto de roscador de máquina de tornillos ha de ser evaluado por este sistema usando la tabla del anexo 3-1, al comparar las especificaciones que cubren el requisito de habilidad de los otros puestos de la tabla, se decidió de acuerdo al peso específico de cada uno que la habilidad requerida del trabajo se encuentra cerca del medio entre almacenista y troquelador de prensa punzadora. El puesto por lo tanto, en cuanto al factor habilidad fue valuado en \$13.50 la hora. El mismo procedimiento se siguió al valuar los restantes factores. A medida que puestos adicionales "no claves" fueron añadidos a la escala volviéndose utilizables en futuras comparaciones. Por tanto, a medida que los puestos "no claves" se van añadiendo a la escala, los puestos que han de ser valuados posteriormente presentarán menos dificultades, porque habrá más puestos en la escala contra los cuales se pueden hacer comparaciones.

El salario correspondiente al puesto a evaluar se determinará sumando los valores monetarios de cada factor. Así, el sueldo valuado del troquelador de maquinas de tornillos será de \$41.75, como se aprecia él en siguiente cuadro:

PUESTO	TARIFA ACTUAL	HABILIDAD	ESFUERZO MENTAL	ESFUERZO FISICO	RESPONSABILIDAD	CONDICIONES DE TRABAJO
1-ELECTRICISTA DE PRIMERA	\$51.52	\$20.70	\$13.44	\$5.04	\$8.12	\$4.21
2 - MOLINERO	\$48.72	\$19.04	\$12.88	\$4.48	\$7.56	\$4.76
3.- GRUERO	\$45.22	\$15.96	\$9.66	\$7.28	\$7.84	\$4.48
4.- MECANICO DE PRIMERA	\$38.36	\$11.34	\$10.22	\$4.06	\$7.70	\$5.04
5 - OPERADOR DE MONTACARGA	\$37.38	\$12.18	\$12.04	\$4.20	\$5.04	\$3.92
6.- ENSAMBLADOR	\$29.40	\$6.58	\$4.76	\$7.70	\$4.76	\$5.60

ANEXO 3

DISTRIBUCION DE TARIFA DE SALARIO
METODO DE COMPARACION DE FACTORES

ESCALA DEL FACTOR DE COMPARACION
ANEXO 3-1

TASA POR HORA \$	HABILIDAD	ESFUERZO MENTAL	ESFUERZO FISICO	RESPONSABILIDADES	CONDICIONES DE TRABAJO
15.00	MAQUINISTA DE 1A	MAQUINISTA DE 1A			
14.75					
14.50	TROQUELADOR PREN				
14.25					
14.00					
13.75					
13.50	ROSCADOR DE MAQ				
13.00					
12.75					
12.50	ALMACENISTA				
12.25					
12.00					
11.75					
11.50	SELLADOR TANQUES				
11.25					
11.00					
10.75					
10.50	LIMP DE TANQUES				
10.25					
10.00					
9.75	ENGRASADOR				
9.50					
9.00					
8.75					
8.50					
8.00					
7.75					
7.50					
7.25					
7.00	ALMACENISTA TROQUELADOR				
6.75	ROSCADOR DE MAQ				
6.50					
6.25	ENGRASADOR				
6.00					
5.75					
5.50	LIM DE TANQUES				
5.25					
5.00					
4.75					
4.50					
4.25					
4.00					
4.50					
4.00					
3.75					
0.00					

HABILIDAD	\$13.50
ESFUERZO MENTAL	\$6.75
ESFUERZO FISICO	\$6.25
RESPONSABILIDAD	\$7.50
CONDICIONES DE TRABAJO	\$7.75
	\$41.75

Algunas de las ventajas que tiene el sistema de comparación de factores son:

1. - Adaptación a los puestos especiales de una empresa.
2. - Comparación de puestos, incluyendo *similares*, para determinar su valor relativo.
3. - Oportunidad de fijar un valor adecuado para los factores que existen en un alto grado desusado en su puesto, por no existir un valor máximo que asignar a alguno de los factores.
4. - La evaluación de puesto puede hacerse con mayor facilidad.

Desventajas del uso del sistema de comparación de factores:

- 1 - Dificultad para ubicar un número suficiente de puestos clave en la escala.
2. - Cualquier injusticia en los valores de los puestos o errores en las especificaciones, puede afectar la exactitud del sistema.
3. - El colocar valor monetario en el sistema puede crear ciertos prejuicios subjetivos de parte de quienes lo usan.
4. - Dificultad para los empleados en cuanto a su entendimiento y posiblemente no sea de su completa confianza.

2.5 METODO DE PUNTUACION

El sistema de puntos, fue desarrollado por la Western Electric y adoptado por la National Electric Manufacturers Association (NEMA) y por la National Metal Trades Association (NMTA).

El método de puntos es el sistema de calificación desarrollado para determinar el valor relativo de los puestos, sus inicios datan de 1925, donde Merrill R. Lott diseñó el primer sistema de puntuación.

La ventaja principal del uso de este sistema es que es relativamente sencillo de entender y de usar. Ofrece una base más objetiva para evaluar los puestos y como consecuencia producir mejores resultados, también proporciona una base más sólida para formar juicios que en los sistemas de alineación y grados, y cuyos resultados son menos fáciles de alterar.

Este sistema permite que los trabajos sean valuados cuantitativamente sobre la base de factores o elementos del puesto. Los factores típicos son: La habilidad, los esfuerzos, la responsabilidad y las condiciones de trabajo. A diferencia del sistema de comparación por factores, este método descompone los factores en elementos de los factores, y éstos a su vez en subfactores y en grados de dificultad.

El sistema de puntos requiere de un manual que deberá contener una descripción de los factores, los subfactores y los grados de dificultad.

El manual también debe incluir la tabla de puntos asignados a los subfactores y grados (ver anexo 4).

2.5.1 FORMULACION DEL MANUAL DE PUNTOS

Cada organización es responsable de elaborar su propio manual sobre la base de sus propias necesidades y recursos con que cuente, debiéndose asegurar que éste sea el adecuado para

FACTORES	SUBFACTORES	1o. GRADO	2o. GRADO	3o. GRADO	4o. GRADO	5o. GRADO
HABILIDAD	ESCOLARIDAD	14	28	42	56	70
	EXPERIENCIA	22	44	66	88	110
	INICIATIVA	14	28	42	56	70
ESFUERZO	FISICO	10	20	30	40	50
	MENTAL O	5	10	15	20	25
	VISUAL					
RESPONSABILIDAD	EQUIPO Y PROCESO	5	10	15	20	25
	MATERIALES, PROD.	5	10	15	20	25
	SEGUR. DE OTROS	5	10	15	20	25
	TRABAJO DE OTROS	5	10	15	20	25
CONDICIONES DE TRABAJO	AMBIENTE FISICO	10	20	30	40	50
	RIESGO DE ACCID O ENFERMEDAD	5	10	15	20	25
		100	200	300	400	500

TABLA DE PUNTOS
METCJO DE PUNTUACION
ANEXO 4

el tipo o tipos de trabajo y condiciones de su operación aunque también puede consultar otros tipos de manuales como referencia.

Los pasos a seguir son:

1. - Cada uno de los factores fue dividido en 5 grados. El número de grados puede ser mayor o menor dependiendo de la facilidad con que los grados puedan ser definidos y no existe una regla general para ello.
2. - Después de que los subfactores del puesto se han dividido debe definirse cada uno de estos. Las definiciones deben ser claras y concisas.
3. - Asignar el máximo de puntos que pueda corresponder a un puesto, de acuerdo a cada factor. Aun que 500 a menudo es el valor máximo, no hay ninguna razón para no hacerlo con mas o con menos, esto va en función de qué tan extensos sean los números de grados de dificultad.

La valuación de puestos bajo este sistema se lleva a cabo comparando las descripciones de puesto, subfactor por subfactor, contra las definiciones contenidas en el manual. A cada subfactor del puesto se le asigna entonces el numero de puntos correspondiente sobre la base de las definiciones de grado contenidas en el manual (anexo 5). Cuando los puntos han sido determinados por cada factor o subfactor, el valor total de los puntos del puesto se obtiene sumando todos los resultados. El valor relativo del puesto entonces se determina por el total de puntos que le han sido asignados.

En el anexo 5, se ejemplifica la “definición de factores tomado de un manual ejemplo de valuación de puestos por puntos”⁴.

EJEMPLO DE DESCRIPCION DE FACTORES Y SUS GRADOS

Este factor mide la duración de tiempo, con el conocimiento del puesto especificado, que se requiere para obtener y desarrollar las destrezas necesarias para desempeñar con efectividad el trabajo el trabajo. Si se requiere experiencia previa, el tiempo dedicado a un trabajo relacionado o con menores calificaciones, sea en la compañía o en otras organizaciones, será considerado que contribuye a la experiencia total requerida para desempeñar efectivamente el trabajo. Debe darse consideración al progreso continuo del individuo promedio, permitiendo tiempo suficiente de práctica para hacer frente y resolver satisfactoriamente desviaciones representativas en las asignaciones del trabajo que normalmente podrían esperarse.

- Primer grado: Hasta e incluyendo tres meses.
Segundo grado: Más de tres meses hasta un año
Tercer grado. Más de un año hasta tres años
Cuarto grado Más de tres años hasta cinco años
Quinto grado. Más de cinco años

INICIATIVA E INGENIO

Este factor mide la complejidad de las obligaciones del puesto en términos de la cantidad de iniciativa e ingenio que se requiere para desempeñar el puesto con éxito. Considera la variación y la dedicación de los métodos, procedimientos y prácticas; el grado de acción, independiente y de pensamiento original requeridos; el grado de supervisión recibida; y la existencia de estándares, precedentes y prácticas en el taller.

PRIMER GRADO: Se reciben instrucciones verbales o por escrito en términos no técnicos que pueden ser entendidos y cumplidos con un mínimo de iniciativa y criterio. El trabajo es de una naturaleza tal, que los detalles que quedan bajo el control del empleado son limitados: las operaciones son sumamente repetitivas y existe un mínimo de responsabilidades para mantener las tolerancias dentro de los límites.

SEGUNDO GRADO. Las instrucciones pueden requerir explicaciones hasta el punto de usar un diagrama a plano sencillo. Los procedimientos normalmente son detallados; la mayoría es similar en su requerimiento total, sin embargo, existen variaciones pequeñas para completar los detalles individuales que requieren el uso de cierto criterio o iniciativa. Las tolerancias son fáciles de mantener, usando escalas, calibradores, micrómetros de marco sólido, escantillones y medios de comprobación relacionados.

TERCER GRADO. Las instrucciones pueden requerir explicación hasta el punto de usar diagramas o dibujos de las partes relacionadas. El trabajo es de naturaleza variada dentro de un campo definido, bajo prácticas y precedentes estandarizados. Las operaciones pueden ser normalmente desempeñadas por varios métodos y procedimientos que requieren una selección para llenar las variaciones individuales. Se requiere criterio e iniciativa dentro del límite de los estándares establecidos. Las tolerancias se consideran cuidadosamente y son hasta cierto punto difíciles de mantener.

CUARTO GRADO: Las instrucciones disponibles para el desempeño del puesto son pocas y de naturaleza general. Se requiere una planeación básica de los pasos sucesivos, junto con la consideración para las operaciones relacionadas. Los deberes varían hasta el grado en que, normalmente se requiere explorar en soluciones paralelas como guía general. Se requieren los recursos mentales, la iniciativa y el criterio para resolver los problemas. Las tolerancias, tamaños, claros y balanceo, pruebas y procedimientos relacionados, se consideran difíciles de mantener.

QUINTO GRADO: Las instrucciones, precedentes y estándares de ejecución para el puesto, rara vez se encuentran disponibles. Es necesaria una considerable planeación y consideración de una variedad de factores difíciles de evaluar para desempeñar con éxito el trabajo. Los deberes implican el desarrollo de nuevos procedimientos, procesos y métodos con un mínimo guía técnica. Se requiere un alto grado de imaginación, ingenio y acción independiente.

FUENTE. Reproducido con el permiso de Allis-Chalmers Manufacturing Co.

ANEXO No. 5

2.6 EVALUACION Y COMPARACION DE LOS SISTEMAS DE EVALUACION

Como se ha descrito anteriormente existen cuatro métodos de valuación, se pueden clasificar en aquellos que toman como base el puesto en conjunto y que es el método por alineamientos y el método de grados o clasificación, así como aquellos que utilizan como base de comparación las partes de los puestos, definidos en factores y a partir de ello realizan una evaluación como son el método de comparación de factores y el método de puntos. En el anexo 5-1, se detalla la comparación y valuación de los sistemas.

El orden de popularidad y de importancia de estos sistemas entre la mayoría de las organizaciones como la General Electric por mencionar alguna, existe hasta la fecha y el orden es: Sistema de puntos, comparación de factores, grados predeterminados, alineación de puestos.

2.7 CONCLUSION DE LOS SISTEMAS DE EVALUACION.

Un plan de compensación al personal puede tener como propósito objetivos muy diversos, sin embargo se considera que cualquier proceso de administración de la compensación debe satisfacer, como mínimo, los requisitos siguientes:

- a) Construir un clima de equidad interna en la compensación del personal de la empresa que nos ocupa.
- b) Determinar un nivel competitivo de compensación que le permita a la empresa atraer, conservar y motivar al personal que necesita para conseguir sus fines.
- c) Permitir una planeación y control eficaces de la aplicación del presupuesto del personal de la empresa.
- d) Con base en estos objetivos, se puede juzgar la bondad y la eficacia del proceso con que se administra la compensación del personal en la empresa.

BASES DE LA COMPARACION DE LOS SISTEMAS	VALUA EL PUESTO COMO 'UN TODO	VALUA EL PUESTO EN BASE A FACTORES PRESTABLECIDOS
PUESTO (1)	PUESTO VS PUESTO (1) SISTEMA DE ALINEACION DE PUESTOS	PUESTO VS ESCALA (2) SISTEMA DE COMPARACION POR FACTORES
ESCALA (2)	(1) SISTEMA DE GRAIXOS PREDETERMINADOS	(2) SISTEMA DE PUNTOS

ANEXO 5-1
SISTEMA DE VALUACION DE PUESTOS

Por consiguiente podemos establecer un enlace para iniciar con la etapa de la estructura de un Programa de Administración de sueldos y salarios que se presenta en el siguiente capítulo y en donde se podrá ver con mayor detalle, y así mismo demostrar, que al haber analizado si se cubren los requisitos señalados, entonces se estará en la posición de elegir el sistema más apropiado conforme al tamaño de la empresa y de sus propias necesidades que permitan ofrecer soluciones posibles.

CAPITULO III

3. ESTRUCTURA DE UN PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

La Administración de sueldos y salarios, requiere del desarrollo de una estructura salarial y para ello es necesario analizar y describir los puestos a través de la obtención de datos.

3.1 ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.

Primeramente es conveniente mencionar qué es el análisis y qué es descripción de puestos:

ANALISIS: Según el diccionario de la lengua española quiere decir la descomposición de un cuerpo en sus principios constitutivos.

DESCRIPCIÓN: Acción o efecto de describir algo.

Análisis de trabajo o puesto según E. Lanham, "es el proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, a través de la observación y el estudio. Lo que hace diferente al trabajo de todos los demás son las habilidades, conocimientos y responsabilidades."¹

El término análisis de trabajo es más bien una expresión de administración de personal, ya que, se especializa en estudiar las partes que la componen, a diferencia de la Ingeniería Industrial que, mas bien, esta enfocada al estudio de tiempos y movimientos.

El análisis de trabajo no incluye solo un estudio del mismo, ya que también se analizan las condiciones y el ambiente en que se realiza.

Algunas razones por las cuales se realiza un análisis de trabajo son:

1. Se obtienen los datos necesarios para determinar el valor relativo de los puestos.

¹ E LANHAM VALUACION DE PUESTOS EDIT CECSA 1985 P163

2. Se obtienen los requisitos contra los cuales puede medirse la eficiencia del empleado.
3. Proporciona los requisitos para un perfil de puesto.
4. Proporciona la información detallada sobre lo que el trabajador debe hacer al realizar su trabajo.
5. Señala las condiciones de trabajo riesgosas o peligrosas, con la finalidad de que se puedan tomar medidas correctivas necesarias.
6. Señala las obligaciones y responsabilidades de cada puesto.
7. Se obtienen sobre la operación y los procedimientos seguidos.
8. Aclara las líneas de autoridad y responsabilidad.

3.1.1 METODOS PARA LA OBTENCION DE DATOS.

Entre los más utilizados de acuerdo a varios estudios, se encuentran: la entrevista, el cuestionario o la combinación de ambos.

El método de entrevista y observación es la técnica más empleada en la obtención de datos en la práctica moderna de valuación de puestos.

3.1.1.1 METODO DE ENTREVISTA Y OBSERVACION.

Se designa una persona que es llamada "analista", quien se encarga de observar al trabajador durante la realización de su trabajo en su ciclo completo, antes de elaborar las preguntas, posteriormente, estudia la información y solo preguntara situaciones que se presentan en el trabajo, que requieran de una mayor explicación. Debe además contar con la presencia del supervisor y el trabajador, al entrevistar al trabajador cuando realiza su trabajo, lo empieza a cuestionar sobre lo que se observa para registrarlo, así como las condiciones en que realiza su trabajo.

3.1.1.1.1 VENTAJAS DEL METODO DE ENTREVISTA Y OBSERVACIÓN.

Las principales razones por las cuales se emplea tan ampliamente son:

1. Permite la obtención completa y precisa de la información referente al trabajo.
2. Evita el que el trabajador describa su propio trabajo por escrito, lo que en ocasiones puede ser confuso.
3. Evita el distraer demasiado tiempo al trabajador para el llenado de cuestionarios.
4. Él haber observado y discutido personalmente el trabajo con el ocupante del puesto permite valorar mucho mejor el puesto.
5. Se uniforman los términos empleados por el personal para utilizar un mismo lenguaje.
6. Permite que el entrevistado opine acerca de la valuación del puesto.

DESVENTAJAS DEL METODO DE ENTREVISTA Y OBSERVACION.

Las desventajas de la utilización de este método son las siguientes:

1. Requiere de mucho tiempo empleado para entrevistas, cuando son muchos puestos de trabajo.
2. Es relativamente costoso por los salarios que deben pagarse al que entrevista y al entrevistado, durante el tiempo de la entrevista.
3. No permite una participación tan amplia de los empleados, ya que no es posible entrevistar al personal sin incurrir en un costo exorbitante.

3.2 DEFINICION DE DESCRIPCION DE PUESTOS.

- a) L.B. MICHAEL define descripción de puesto así: "conjunto de tareas y responsabilidades reconocidas, normales y periódicas, asignadas a un empleado

determinado o a un grupo de empleados como su parte de la función global de trabajo o de servicio”²

b) E. LANHAM define descripción de puestos como: “descripción escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual. Normalmente una descripción de puestos incluye tres apartados: los datos que identifican al puesto; la descripción en sí, que incluye un breve resumen del puesto y un detalle completo de las operaciones, responsabilidades y funciones realizadas en un puesto; y las especificaciones o características requeridas para una realización satisfactoria, así como las condiciones en las cuales se realiza el puesto”³

c) GUVENC G. ALPANDER, define descripción de puestos como: “La fuente principal de información para todos los aspectos de la planeación de recursos humanos”⁴, cuya descripción se puede componer de cinco elementos que son: El elemento uno enuncia la misión, el propósito o la función primordial del mismo. El elemento dos es la descripción detallada del cargo, cubre las actividades especificadas, los deberes y las tareas o funciones de la persona en su cargo. El elemento tres agrupa todas las actividades que tienen que ver con el puesto. El elemento cuatro, los criterios de medición general, vincula el proceso de evaluación directamente con el puesto. El elemento cinco, que serán las normas de desempeño o criterios de evaluación.

La mayoría de las definiciones y las propias descripciones incluyen únicamente la descripción resumida y las actividades o deberes del puesto, sin incluir elementos adicionales estos elementos generalmente se utilizaran de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

² L. B. MICHAEL WAGE AND SALARY FUNDAMENTALS AND PROCEDURES MA HULL BOOK COMPANY, NEW YORK, 1950, P 52

³ E. LANHAM, APLICACION DE PUESTOS CECSA, 3ª PUBLICACION 1962, P 219

⁴ GUVENC G. ALPANDER, PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA A LOS RECURSOS HUMANOS, EDIT. NORMA, 1982, P 276

Nuestra recomendación es, considerar los elementos en forma completa, es decir, utilizar el método de entrevista y observación y posteriormente realizar un resumen de descripción de puesto.

3.3 IMPORTANCIA DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTO.

a) ASPECTO LEGAL.

La ley federal del trabajo en vigor, establece en su artículo 25, fracción III, que deberá tenerse por escrito "el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible"⁵. Así mismo, el artículo 47, fracción XI, dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al "desobedecer el trabajador al patrón o sus representantes, siempre que se trate del trabajo contratado". El artículo 134 en su fracción IV menciona como obligación de los trabajadores "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmeros apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos.

De estas disposiciones se desprende que es sumamente importante que, se detalle claramente los deberes y obligaciones del trabajador, quedando incluidas como anexo a su contrato individual de trabajo, esto permitirá que no queden dudas con respecto a lo pactado y además facilitan su interpretación ante posibles conflictos laborales.

b) ASPECTO SOCIAL.

Dentro de los aspectos de desarrollo de un individuo en su centro de labores, generalmente le "dedica ocho horas de trabajo en las cuales realiza su trabajo, de conformidad con nuestra ley federal del trabajo"⁶. En este contexto es importante saber cuál

⁵ ARIAS GALICIA FERNANDO ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EDIT TRILLAS 1985, P 175

⁶ IDEM P. 175,176

es el papel que realiza ya que es evidente que el tiempo que dedica, va en función de una secuencia de operaciones o actividades que el que la realice dependen de su estado físico, anímico y de satisfacción por su trabajo, por lo que las actividades a desarrollar van ligadas a una descripción detallada en la cual el analista que plasma por escrito, deberá de considerar estos aspectos en la misma definición de las descripciones.

c) ASPECTOS DE EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD.

Al contar con descripciones detalladas y específicas de los puestos que componen toda organización o empresa, permiten tener una visión más amplia con respecto a los objetivos que tiene cada función y cada elemento humano que la desarrolla. Además de que en términos de eficiencia permite saber cuáles son los resultados obtenidos por los trabajadores, haciendo más objetiva y medible su función y, se puede saber de que manera influyen en los objetivos a cumplir. De acuerdo al contenido de cada descripción que cumpla con las actividades precisas, confiables y actualizadas periódicamente, podrán contribuir valiosamente a tener un enfoque más claro en términos de productividad.

d) UTILIZACION Y APLICACION.

Estas pueden ser muy variadas de las cuales se mencionan las siguientes:

1. - Apoyo en el reclutamiento de personal.
2. - Una selección objetiva del personal.
3. - Establecer programas de capacitación y desarrollo.
4. - Base para fijar calificación de méritos o incentivos.
5. - Elemento de apoyo en evaluación de puestos
6. - Integrante de un manual de organización.
7. - Orientar y evitar conflictos de contratación tanto individual como colectiva.

8. - Presupuestos contables.
9. - Apoyar programas de higiene y seguridad.
10. - Planear contrataciones de pólizas de seguros, fianzas, etc.
11. - Planeación de recursos humanos.
12. - Mejor división del trabajo, mandos de supervisión y sobre todo para administrar mejor el elemento humano.

3.4 ESTRUCTURA SALARIAL

3.4.1 DEFINICION

Una estructura salarial consiste en los niveles o escalas de salarios de una compañía para trabajos individuales o grupos de trabajos o puestos. La más conocida es la estructura por grados o escalonada y que se obtiene de datos de encuestas de salarios realizadas en México por empresas como: GRUPO HAY, STEVENEL Y ASOCIADOS, INTERGAMA, por mencionar algunas, además de ser las de mayor experiencia en México.

El proceso del diseño utiliza las técnicas del análisis de puestos, la evaluación del puesto y las encuestas sobre salarios para producir una estructura equitativa y competitiva.

3.4.2 ESTRUCTURAS ESCALONADAS DE SALARIOS.

En el anexo 6, se puede observar una estructura de salarios de rango o franja amplia.

Las principales características de este tipo de estructuras son:

1. Todos los puestos están distribuidos en una escala salarial, dentro de la estructura que tiene como base una estimación de su valor interno y externo para la organización.

2. Cada escala salarial consta de un rango o franja de salario. Ningún individuo que tenga un empleo en el grado o escala puede pasar del rango a menos que sea promovido.
3. Los puestos asignados a una escala salarial se supone que en términos generales son del mismo nivel. En otras palabras, normalmente tienen las mismas tasas máximas y mínimas, que corresponden a los límites de la escala.
4. El número de rangos o grados salariales dependerá de:
 - a) Los niveles salariales de los puestos de más alta y más baja remuneración que debe cubrir la estructura y que dan la escala general de salarios dentro de la cual hay que ajustar los grados salariales.
 - b) Las diferencias entre grados.
 - c) La amplitud de los rangos salariales.
5. Existe una diferencia entre los puntos céntricos de cada escala salarial que tiene un radio de acción para recompensar mayores responsabilidades en la promoción al siguiente grado superior, pero no crea una brecha demasiado amplia entre los grados adyacentes ni reduce la cantidad de flexibilidad disponible para escalonar los puestos. Este diferencial debe ser normalmente del 15 al 25%, pero un 20 % del punto céntrico del grado inferior es una diferencia normal.
6. Los escalones o rangos salariales son suficientemente amplios para poder darse cuenta de que la gente ubicada en el mismo nivel puede tener un rendimiento diferente y debe tener una recompensa de acuerdo con ese rendimiento. A fin de tener espacio para el progreso, los rangos en el nivel de oficina no necesitan tener una amplitud superior al 15 o 20 % de los factores mínimos para el grado. Pero en los niveles de más experiencia, donde el radio de acción es mayor para mejoras y variaciones en el rendimiento, los rangos podrían ser del 35 al 60 %, aunque la

amplitud más normal es aproximadamente del 50 % o más o menos un 20 % del punto central del puesto.

7. Existe una superposición entre escalas salariales, la cual sirve para reconocer que una persona de experiencia que está haciendo un buen trabajo puede ser de más valor para la compañía que un recién llegado a un puesto en la escala superior. El traslape, mediado en la proporción en que un grado o escalón es cubierto por el siguiente grado inferior, generalmente es del 25 al 50 %. Un traslape de un 40 a un 50 % es normal en compañías con un gran número de puestos, donde se requiere una razonable flexibilidad para establecer grados. Esto da como resultado un mayor número de grados o escalones de los que se requieren para una escala normal de promociones dentro de un departamento y significa que en ciertas circunstancias se puede saltar un escalón para la promoción.
8. El punto central de la escala o grado es el nivel salarial que representa el valor que tiene para la empresa cualquier puesto en ese grado en el cual se acepta plenamente el rendimiento del empleado. Se puede considerar como "el salario meta" para la escala, que sería el salario promedio del personal de dicha escala, suponiendo un movimiento uniforme de la gente a través del rango.
9. El punto central del rango está en la línea con las tasas del mercado para los puestos de la escala. La política de salarios o "posición" de la organización determinará si el punto céntrico se iguala a la tasa mediana del mercado y si se relaciona con otro punto, por ejemplo, la tasa de mercado del cuartil superior o el 10 % por encima de la mediana.
10. Los aumentos generales de los niveles salariales que vienen después de negociaciones o cambios en el costo de vida (normalmente expresados en

términos porcentuales) se efectúa con incrementos en los puntos centrales de cada escala. Suponiendo que la política sea mantener las amplitudes de los rangos, esto daría como resultados aumentos proporcionales en los máximos y mínimos de cada grado.

11. Los puestos se pueden volver a graduar dentro de la estructura cuando se determina que su valor ha variado en algún cambio de responsabilidades o una marcada modificación en la tasa de mercado. En este último caso, es necesario observar que se trata de una tasa especial de mercado para el puesto impuesto por circunstancias externas y que eso no significa que los puestos anteriormente ubicados en el mismo nivel mediante una evaluación del trabajo, deben también reestructurar.

3.5 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL.

El diseño de una estructura salarial, debe cumplir con los siguientes requisitos:

1. Estar de acuerdo con las políticas y filosofía salarial de la empresa respecto a los factores diferenciales y el radio de acción para el avance de los salarios en los puestos.
2. Estar diseñada sobre una base lógica y ayude a la aplicación de procedimientos equitativos y uniformes para la administración de los salarios.
3. Ayude en el mantenimiento de los factores relativos adecuados internos y externos.
4. Sea lo suficientemente flexible para que la compañía pueda responder al cambio.
5. Se pueda poner en marcha con una mínima cantidad de trastornos y un máximo grado de aceptación tanto de la gerencia como del personal como un modelo propuesto de aplicación para la empresa que ocupa la tesis propuesta.

3.5.1 PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL.

Para diseñar y poner en marcha una *estructura salarial nueva o modificada*, es necesario:

1. Analizar las circunstancias actuales: niveles de salarios, políticas, procedimientos y *problemas*
2. Analizar y evaluar los trabajos claves. Un trabajo es un trabajo interno o puesto normal que se puede utilizar como punto de referencia para hacer comparaciones *externas*.
3. Obtener información acerca de tasas de mercado laboral sobre trabajos o puestos clave por medio de encuestas de salarios.
4. Determinar el tipo y *características principales* de la estructura o estructuras requeridas.
5. A la luz de las decisiones tomadas sobre el tipo de estructura que se requiere, integrar la evaluación del trabajo y los datos sobre tasas del mercado laboral y diseñar la estructura.
6. Planear y poner en marcha la estructura nueva o modificada.

3.5.2 METODOS DEL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA SALARIAL

Los principales métodos para el diseño de las estructuras salariales son:

1. El método del esquema de evaluación puntual, que tiene cinco pasos:
 - a) *Efectuar una evaluación del trabajo o puesto, utilizando puntos.*
 - b) Sacar puntajes frente a los salarios actuales y trazar una línea de tendencias para una línea de prácticas salariales (ANEXO 7).
 - c) Trazar en un gráfico los datos sobre tasas del mercado laboral en la forma de una mediana y cuartiles superior e inferior, y teniendo en cuenta la política de la compañía sobre posición salarial (es decir *la relación entre sus niveles salariales las tasas del mercado laboral*), trazar salariales de la compañía (ANEXO 8).

d) Determinar el diseño general de la estructura en relación con la línea de políticas salariales. Esto requiere decisiones sobre el número de grados, los salarios del punto céntrico de cada grado (o sea los diferenciales entre ellos) y los límites de cada grado en función de los puntajes y salarios.

e) Tomar la dispersión de los salarios existentes alrededor de la línea de políticas y, teniendo en cuenta las agrupaciones naturales y de acuerdo con las políticas de la compañía sobre la amplitud del rango y de la superposición, determinar las escalas de puntos y salarios para cada grado. (ANEXO 9).

2. El método de la tasa de mercado/clasificación, en el cual los pasos a seguir son:

a) Clasificar los empleos claves o puntos de referencia y marcar los salarios reales para mostrar la línea de práctica (ANEXO 10).

b) Obtener información sobre las tasas del mercado laboral para puestos claves, hacer una gráfica y, después de trazar una línea de política de salarios, señalar los límites superiores e inferiores de cada puesto clave de acuerdo con las políticas de amplitud del rango, por ejemplo, $\pm 15\%$ del punto céntrico (ANEXO 11).

c) Preparar la estructura de los grados de acuerdo con las políticas de la compañía y los principios generales establecidos anteriormente en esta sección.

d) Ajustar los puestos que no son claves dentro de la estructura de grados.

3. El método de la estructura de rangos o escalas, que consiste simplemente en los cuatro pasos siguientes:

a) Establecer por medio de encuestas de tasas del mercado laboral y estudios de estructuras existentes y diferenciales, los niveles salariales de los puestos más importantes y más secundarios cubiertos por la estructura.

b) Establecer una estructura de rangos o escalas salariales dentro de las categorías dadas en el primer paso de acuerdo con las políticas del diseño para diferenciales, la amplitud de los rangos salariales y el tamaño de los traslapes entre rangos.

c) Hacer una evaluación de la clasificación de puestos y obtener datos sobre tasas del mercado para los puestos claves.

d) Introducir los puestos claves en la estructura predeterminada de rangos de acuerdo con su orden de clasificación y las comparaciones pertinentes de las tasas del mercado laboral.

De estos tres métodos, el primero y en menor grado el segundo parecen ser los más "científicos". Pero el método de estructuras por escalas o rangos, se usa frecuentemente porque es simple y práctico. Los esquemas con puntajes pueden dar a veces una falsa impresión de exactitud y, en la práctica, las políticas de la compañía son probablemente las que determinan la estructura de los grados, de tal manera que todo lo que se necesita es un método analítico y lógico de ajustar los puestos a esa estructura, y esto se logra con el método de la estructura por rangos.

3.5.3 VENTAJAS

El diseño de la estructura salarial en un método sistemático y analítico para producir una estructura que:

1. "Sea apropiada para las necesidades de la organización desde el punto de vista de su tamaño, el punto hasta el cual esté sujeta al cambio, la necesidad de movilidad del personal y el tipo y nivel de personal que deba incluir.
2. Permita afrontar las presiones del mercado laboral o la necesidad de dar a los individuos recompensas especiales que se otorguen sin costo exagerado o distorsión de toda la estructura.

2. Facilite la uniformidad en cuanto al tratamiento de diferentes niveles de responsabilidad y rendimiento”⁸.

3.6 EVALUACION DEL RENDIMIENTO

3.6.1 DEFINICION

La evaluación del rendimiento es un proceso que se utiliza para analizar el desempeño de un individuo en un lapso de tiempo y verificar sus posibilidades para una futura promoción. Es también un método sistemático de obtener, analizar, y registrar información sobre una persona, que se necesita para:

1. El mejor funcionamiento del negocio.
2. Para que los gerentes ayuden a las personas que están en los puestos a mejorar su rendimiento y hacer planes para su carrera.
3. Para que los mismos funcionarios evalúen su propio rendimiento y puedan progresar.

3.6.2 ACTIVIDADES PARA LA EVALUACION DEL RENDIMIENTO.

Existen tres tipos de actividades para la evaluación del rendimiento:

1. Análisis del rendimiento, el cual tiene que ver con la necesidad de mejorar el desempeño de los individuos y en consecuencia mejorar la efectividad de toda la organización
2. Análisis del potencial, que trata de resolver el problema de predecir el nivel y tipo de trabajo que el individuo podrá hacer en el futuro.
3. Análisis de recompensas, que se relacionan con la distribución de retribuciones tales como el salario, poder y estatus.

⁸ ARMASTRONG MICHAEL. MANU. AL DE TECNICAS GERENCIALES, EDIT. LEGIS. 1988. P. 362 A 369

3.6.3 TÉCNICAS PARA EL ANALISIS DEL RENDIMIENTO.

Cada una de las técnicas para el examen crítico del rendimiento que se describen a continuación, tienen por objeto, en sus diferentes formas, analizar lo que la gente ha hecho y está haciendo en su trabajo para ayudarla a desempeñarse mejor desarrollando sus puntos fuertes y superando sus debilidades.

1. *Evaluación general*: se le pide al gerente que escriba en forma narrativa sus comentarios acerca del empleado. Puede auxiliarse una lista de verificación de las características de la personalidad para considerar la *confiabilidad, el entusiasmo, apariencia y aceptabilidad*.
2. *Evaluación guía*, en la que se procura obtener juicios específicos de asesores a quienes se les pide que comenten por separado varias características definidas, *por ejemplo, laboriosidad y aplicación, lealtad e integridad, cooperación, exactitud y confiabilidad, adaptabilidad, conocimiento del trabajo e iniciativa*.
3. *Calificación*, es otro desarrollo del método de evaluación como guía, que procura ofrecer un marco de referencia definiendo varios niveles en que se presenta la característica y pidiendo a los gerentes que seleccionen la definición que más exactamente describa al individuo que están evaluando. Por ejemplo, al clasificar los resultados efectivos, al gerente, en un esquema típico de calificaciones, se le solicita que escoja entre:
 - a) *Sobresaliente*: resultados sobresalientes en alta calidad de trabajo;
 - b) *Satisfactorio*: nivel satisfactorio de resultados y esfuerzo;
 - c) *Regular*: termina menos de la cantidad promedio de trabajo efectivo;
 - d) *Pobre*: *Bajos resultados y trabajador con desempeño deficiente*.
4. *Clasificación de méritos*, que es similar a la calificación, excepto que se asignan valores numéricos a los juicios, con miras a que *cada característica se clasifique en una escala, por ejemplo, de 20*. Las clasificaciones se suman para obtener un puntaje total.

5. Esquemas orientados a los resultados, que incorporan la filosofía de la gerencia o administración por objetivos, y relacionan la evaluación de un análisis del rendimiento frente a objetivos específicos y niveles de rendimiento convenidos conjuntamente entre el supervisor y el subalterno. Este procedimiento tiene en general marcadas ventajas sobre los otros cuatro, porque tiene relación con el desempeño real y por tanto puede ser más objetivo. Los demás esquemas inevitablemente ponen en juego juicios cualitativos y subjetivos de las características de la personalidad. El enfoque orientado hacia los resultados tiene tres ventajas específicas:

a) A los subalternos se les da la oportunidad de hacer su propia evaluación de los resultados que obtienen. Cuando ellos están analizando resultados y las acciones que estos produjeron, en realidad están evaluándose así mismos y obteniendo ideas acerca de la forma como pueden mejorar sus propios métodos y su propio comportamiento.

b) La misión del gerente pasa de criticar a los subalternos a ayudarlos a mejorar su rendimiento

c) Está de acuerdo con la convicción de que la gente trabaja mejor cuando tiene metas definidas a donde debe llegar en períodos determinados.

3.6.4 ANALISIS DEL POTENCIAL

El análisis del potencial humano trata de pronosticar la dirección en que debe orientarse la actividad profesional de un individuo y el ritmo al cual se espera que actúe. Analiza habilidades, cualidades y desempeño en la actualidad frente a especificaciones de los que el individuo debe ser capaz de hacer si quiere progresar.

3.6.5 ANALISIS DE LAS RECOMPENSAS

El análisis de las recompensas está ligado al incremento o bonificación que un individuo debe tener con una evaluación del rendimiento. Por ejemplo, un nivel alto puede dar como resultado un 10 % de incremento del mérito. mientras que un nivel mediano

podría dar como resultado un incremento tal vez del 5 %. Es preferible separar el análisis de recompensas del rendimiento, porque una preocupación por el dinero que surja durante el análisis puede inhibir la discusión del rendimiento que es el principal objetivo.

3.6.6. BENEFICIOS

“ La evaluación del rendimiento, especialmente se utiliza la técnica orientada hacia resultados puede ser una forma útil de mejorar y desarrollar posibilidades. Sin embargo para lograr una plena efectividad, los gerentes que realizan estas evaluaciones necesitan un entrenamiento completo en las técnicas para acordar objetivos y asesorar a su personal”.⁹

Sobre la base de lo señalado, nos encontramos en la posición de poder llevar a la práctica el diseño e implementación del programa de Administración de Sueldos y Salarios en el que se demostrará en el siguiente capítulo los pasos a seguir para su aplicación y desarrollo.

⁹ ARMSTRONG MICHAEL OB CIT P. 343 A 345

CAPITULO IV

4. DISEÑO Y APLICACION DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

4.1 PRESENTACION Y APLICACION PRACTICA

Uno de los factores primordiales en la elevada rotación de personal que se ha venido registrando en la empresa JOYAS, S.A. DE C.V., ha sido la insatisfacción en las percepciones de los trabajadores. Si bien dicha insatisfacción es resultado de las condiciones económicas adversas que actualmente imperan para la mayoría de los trabajadores, derivadas de la crisis y de las políticas aplicadas por el gobierno para superarla, es también cierto que la empresa no cuenta con un sistema integral de administración de sueldos y prestaciones como se menciona en la introducción que neutralice dentro de lo posible los efectos negativos de la crisis. Sobre la base de esta situación, surge la necesidad de implementar un programa que vaya acorde a las necesidades actuales y a los cambios que se han tenido en los procesos de trabajo, tendientes a mejorar la productividad.

El programa contemplará las etapas siguientes basadas en el estudio realizado en capítulos anteriores:

- a) Descripción de puestos.
- b) Valuación de puestos.
- c) Tabulador con estructura de sueldos
- d) Manual de políticas de administración de sueldos.
- e) Encuesta de salarios.

4.2 DESCRIPCION DE PUESTOS

Existen varias alternativas para la elaboración de las descripciones de los puestos de la empresa, pero consideramos que el método de descripción de las principales responsabilidades de los puestos es el más acorde a las características de esta empresa, no obstante que, en términos generales, no es posible identificar más del 90% de dichas responsabilidades.

Para la correcta y precisa identificación de éstas, es necesario previamente reconocer y delimitar los objetivos básicos de los puestos.

Por lo mismo, habrá primero que identificar dichos objetivos para entonces poder enlistar las principales responsabilidades de cada puesto.

Dada la magnitud de la empresa, para la realización de tal labor se requiere del auxilio de los mandos directivos e intermedios. La fijación de los objetivos generales de la empresa le corresponderá al Director General, lo mismo que para el caso de los objetivos de la Gerencia general, ésta a su vez, deberá de fijar los de la Gerencia de producción, de Recursos Humanos, y de Administración. Los Gerentes, a su vez, y en función de los objetivos que se les asignen, deben fijar los de sus subordinados directos, y éstos a su vez los suyos, hasta llegar al último nivel. Para el establecimiento de los objetivos de los puestos inferiores a la Gerencias, los titulares de éstas invariablemente deberán auxiliar a sus subordinados.

La fijación de las responsabilidades se efectuará de igual manera y la requisición de los datos se realizará en el formato de descripción de puestos. (anexo 12).

Igualmente se tendrá una platica con los mandos intermedios para explicar la forma y procedimiento para el requisitado de dicho formato

4.3 METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS.

1. CRITERIOS GENERALES.

- a) Las descripciones se harán tomando en consideración lo que debe ser el puesto y no lo que es actualmente.
- b) El material de apoyo básico para la realización de la descripción será bajo la responsabilidad de un coordinador.
- c) Para cualquier aclaración o duda, se podrá consultar al titular del puesto.
- d) Los formatos se aplicarán conforme al anexo 12.
- e) El llenado de los formatos se hará con lápiz y con letra suficientemente legible.
- f) No se utilizara formato de análisis previo a la descripción ya que, será una descripción en resumen de dicho puesto.

2.- INSTRUCTIVO DE LLENADO.

- a) Nombre del puesto: Que corresponde al que aparece en el organigrama.
- b) Area: Según la que corresponda.
- c) Reporta a: Nombre del jefe al que reporta.
- d) Descripción genérica del puesto. Que corresponderá al objetivo principal del puesto.
- e) Descripción de las actividades principales: Que será la descripción detallada de las principales actividades que debe cubrir el puesto.
- f) Actividades esporádicas: Aquellas que se realizan eventualmente.
- g) Herramientas e instrumentos que utiliza: *Detalle de los más importantes.*
- h) Cliente o proveedor interno: A quien da y recibe o presta un servicio internamente.

- i) Cliente o proveedor externo: A quien da o recibe o presta un servicio externamente.
- j) Aspectos de seguridad e higiene: lo relevante del entorno del puesto.
- k) Perfil del puesto: Corresponde a estudios, experiencia, conocimientos, edad, sexo, etc.
- l) Firmas autorizadas.

ANEXO 12

DESCRIPCION DE PUESTO

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO. GERENTE DE PRODUCCION

FECHA: 1998

NOMBRE DEL OCUPANTE: ING MANUEL BARRERA

REPORTA A: DIR. GENERAL

2. OBJETIVO DEL PUESTO Administrar integralmente la planta productiva para generar el producto que requiere el área comercial en el menor tiempo, el costo más bajo y con la calidad especificada

3. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES PRINCIPALES

- Diseñar y aplicar el sistema de control de los principales procesos de la planta
- Asegurar la simplificación, calidad y cumplimiento de objetivos.
- Revisar la evaluación y el grado de avance de las actividades delegadas
- Establecer sistemas de control que le permitan reportar con oportunidad el avance de la producción y cualquier información en su referencia
- Revisar manuales de organización y operación del área
- Diseñar y difundir las estrategias de producción para alcanzar las metas de producción y financieras
- Establecer los criterios de educación y actualización de la maquinaria y el equipo
- Coordinar la capacitación al personal
- Diseñar y dirigir el programa de su equipo de trabajo
- Dirigir y coordinar esfuerzos sobre la base de la filosofía corporativa
- Instrumentar la atención de requerimientos sobre materia prima, insumos, maquinaria y equipo.

.....cont.

4 ACTIVIDADES ESPORADICAS

- Realizar pruebas para la creación de nuevos productos.
- Manejo de maquinaria desengrasante.

5 HERRAMIENTAS E INSTRUMENTOS QUE UTILIZA.

- La necesaria en cada proceso

6 CLIENTE O PROVEEDOR INTERNO

CLIENTE	PROVEEDOR
Toda la planta	Direcc general
Rec humanos	Gcia planeación
Almacén	Control de metal

6.1 CLIENTE O PROVEEDOR EXTERNO.

CLIENTE	PROVEEDOR
Area comercial	

7 ASPECTOS DE SEGURIDAD E HIGIENE

Equipo necesario en cada departamento

8 PERFIL DEL PUESTO

ESTUDIOS	Ing mecánico Industrial o afín		
EXPERIENCIA	Dirección de planta productiva		
CONOCIMIENTOS	Procesos de producción, dirección		
EDAD	30 a 45 años	SEXO	Masculino

ELABORO

APROBO

ANALISTA DE R H.

4.4 MÉTODOS DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS

Los planes de valuación que se pueden emplear para traducir las tareas de un puesto en un valor relativo del mismo, pueden tener diferentes formas.

Los métodos empleados para la valuación de puestos de manera general son:

El sistema de ordenamiento por rangos.

El sistema de clasificación

El sistema de comparación de factores

El sistema de valuación de puntos

Para efectos de este trabajo, se propone la utilización del sistema de valuación de puntos, que es un método ampliamente utilizado por las empresas en la actualidad.

Dentro de este sistema se seleccionan y definen diversos factores de un grupo de puestos. Por separado se prepara una escala que describe los diferentes grados y se clasifica el puesto en contra de cada una de estas escalas. El puesto se valora por cada factor de la escala, asignando un "peso" en puntos.

Para valuar los puestos, el analista estudia simplemente las labores del puesto y las compara contra la escala, tras de esto asigna al puesto la calificación que describe mejor el grado en el que el factor es importante.

4.4.1 PROBLEMAS DE DISEÑO

Existen dos principales problemas técnicos para el diseño de un plan de valuación de puestos, y estos son:

- 1) La selección de los factores que han de emplearse para medir la dificultad del puesto y
- 2) La asignación de valores en puntos.

Con respecto a la selección de los factores, la experiencia ha demostrado que existe una serie de requisitos:

- a) Cada uno de los factores debe tener alguna relación con la dificultad o el valor del puesto
- b) En combinación, deben correlacionarse razonablemente bien con la dificultad del puesto
- c) Los factores seleccionados deben ser observables y mensurables
- d) Deben medirse elementos importantes de cada uno de los puestos mediante uno o más factores
- e) Cada uno de los factores debe servir como auxiliar para la diferenciación entre los puestos
- f) Dos factores no deben medir esencialmente la misma característica

La asignación de valores en puntos, dentro de cada factor, es también importante, ya que, ella es quien determina la importancia relativa de los factores utilizados en el plan.

Como ejemplo, tenemos que si el máximo asignado al factor "conocimiento" es de 200 puntos, y el máximo asignado a "condiciones de trabajo" es de 100 puntos, entonces el plan afirma, que el "conocimiento" puede ser dos veces más importante que las condiciones de trabajo en la determinación de la dificultad de los puestos considerados.

A pesar de las consideraciones técnicas en cuanto a los problemas que se pueden presentar, es importante el tener presente que la escala de valuación de puestos es esencialmente un problema de juicio humano. La escala misma, así como el proceso de valuación de puestos, en ocasiones puede parecer subjetiva subjetiva si no se define correctamente.

4.4.2 PROBLEMAS DE UTILIZACIÓN

En el proceso, los evaluadores se pueden encontrar una serie de problemas. Por ejemplo, la mayoría de los puestos incluyen labores heterogéneas que resultan difíciles de medir para el

valuador. Si dichas labores se valoran por separado, frecuentemente darán como resultado diferentes clasificaciones de puestos.

Entonces tenemos como regla general, que la valuación debe de basarse en la labor principal desarrollada como parte regular del puesto.

Otro problema que se da, es el de determinar si los puestos deben o no ser medidos sobre la base de requisitos mínimos, promedio o máximos. En general la valuación se basa en los requisitos mínimos del puesto, debido a la enorme dificultad para determinar los requisitos promedio o máximos.

También se tiene el caso de puestos que se valúan sobre otros supuestos, como lo son los secretariales, que se clasifican estrictamente sobre la base de la jerarquía del jefe, independientemente del trabajo asignado realmente. Igualmente, se encuentran problemas al evaluar puestos técnicos, ya que sus tareas no se encuentran rígidamente definidas.

4.4.3 PRECISIÓN DE LOS RESULTADOS

Desgraciadamente, no existe un método objetivo para determinar el grado de precisión de la valuación de puestos en la estimación del valor relativo de un puesto.

No es posible medir la precisión de la valuación de puestos, sólo es posible estimar dicha precisión.

Existe una serie de pruebas prácticas que el ejecutivo puede aplicar para estimar la precisión de su propio programa de valuación de puestos:

1. ¿Se traduce en relaciones de sueldos más lógicas que las que podrían existir en ausencia de ella?
2. ¿Facilita la solución de los problemas cotidianos?
3. ¿Son aceptables para los empleados los resultados?

4. ¿Contribuye la valuación de puestos a la calidad enteramente indefinible de las adecuadas relaciones humanas?
5. ¿Ayuda a resolver o a evitar las quejas de los empleados, referentes a las clasificaciones de los sueldos?
6. ¿Se hallan razonablemente de acuerdo los resultados a las relaciones existentes en el mercado de salarios?
7. ¿Corresponden realmente los resultados a las relaciones existentes en el mercado de salarios?
8. ¿Se adapta el programa de valuación a las necesidades de operación de la empresa?
9. ¿Justifican los resultados los costos adicionales?
10. ¿Proporciona la valuación a la alta dirección una técnica que le ayude a llevar a cabo las políticas de la compañía? Al mismo tiempo, ¿le proporciona un control razonable de los costos por salarios de la empresa?

Y la prueba final de precisión es la experiencia administrativa. ¿orienta la valuación de puestos a los ejecutivos en la realización de juicios razonables sobre el valor relativo de los puestos?

4.4.4 MEJORAMIENTO DE LOS RESULTADOS

La utilidad y la precisión del programa de valuación de puestos dependen de cómo se conciba el programa, cómo se oriente a la situación de la compañía dada, y cómo se realicen las valuaciones.

Existen algunas técnicas que son útiles para aumentar la precisión y la utilidad de los resultados de la valuación.

Tenemos que con frecuencia, el orden mismo en que son valuados los puestos ayuda a mejorar la calidad de la valuación.

Los primeros deben ser aquellos con los cuales los evaluadores estén generalmente familiarizados y en los cuales las tareas sean enteramente estándar. La valuación de los trabajos más difíciles puede ser usada como una escala adicional para la calificación de otros puestos.

Luego que se han valuado los puestos mejor conocidos, resulta útil seleccionar "familiar" de puestos, las cuales pueden incluir, por ejemplo, todas las posiciones contables.

Habitualmente es más fácil y más preciso comparar los puestos de una misma familia, puesto que las labores se encuentran relacionadas en cierta forma.

A fin de acrecentar la efectividad de la valuación, es importante evitar algunos errores comunes.

En uno de los más frecuentes, el evaluador se forma una idea preconcebida respecto al lugar donde debe encajar el puesto, y luego procede a justificarla.

Debe tenerse cuidado también en valorar el puesto y no al individuo que lo ocupa.

Por último, es importante evitar el "efecto de halo", esto es, la tendencia del evaluador a dejarse influenciar en todas sus calificaciones de un puesto, por la calificación asignada al factor dominante del puesto.

Cada una de estas técnicas ayuda al evaluador a incrementar la efectividad de sus valuaciones. No obstante, todos dependen de su conocimiento y escrupulosidad.

Las valuaciones apresuradas o superficiales no arrojan resultados satisfactorios; los evaluadores deben contar con el tiempo necesario para realizar el trabajo y deben ser presionados a hacerlo adecuadamente.

4.5 EL MANUAL DE VALUACIÓN

4.5.1 REGLAS DE VALUACIÓN

Para que el manual de valuación cumpla satisfactoriamente con el objetivo de establecer relaciones equitativas entre los puestos, se necesita un cabal entendimiento de las funciones principales de cada uno de ellos.

Manejar adecuadamente un manual de valuación implica madurar un criterio que permita realizar juicios consistentes. Este criterio puede consolidarse si se entienden y aplican las siguientes reglas:

Regla N° 1

No debe hacerse una interpretación literal de las definiciones de los factores y grados, contenidos en este manual. Un manual trata de abarcar elementos de tipo universal aplicables a cualquier puesto (exceptuando niveles de dirección); por tanto, no trate de encontrar la descripción de un puesto reflejada fielmente en determinado factor del manual como si éste hubiera sido hecho especialmente para determinado tipo de puestos. (no es práctico hacer un manual para vendedores, otro para oficinistas, otro para ejecutivos, etc.)

Regla N° 2

La especificación de un puesto debe comprender los requerimientos mínimos para desempeñar su cargo y no los requisitos ideales para cubrir ese puesto.

Regla N° 3

Deben valuarse sólo aquellos elementos del puesto que sirvan para distinguirlos de otros, ya que hay ciertos elementos universales que se dan en la mayoría de los trabajos; sin embargo,

solamente en un número limitado de ellos, estos elementos o factores constituyen una característica distintiva.

Regla Nº. 4

Debe evitarse el valorar dos veces la misma característica de un puesto. Por ejemplo, en la realización de cualquier trabajo hay actos que son considerados como toma de decisiones, cuando en realidad esos actos forman parte más bien de la planeación de una labor, en tanto que la toma de decisiones debe limitarse a aquellos puestos en donde la facultad de mover a la acción mediante un *sí* o un *no*, es una característica privativa de los mismos.

Regla Nº. 5

La valuación de puestos debe estar exenta de prejuicios sobre el valor de una posición en función al título del puesto o al nivel jerárquico que ostenta en el organigrama de la empresa.

Un caso frecuente que se presenta, es el de valorar un puesto con muchos o pocos puntos según el nivel que guarde en la organización, no obstante que el contenido de dicho puesto, es decir, sus funciones, complejidad y trascendencia estén en contradicción con el nivel jerárquico que ostenta.

Regla Nº. 6

La determinación del grado de un factor está en estrecha dependencia con los grados de factores conexos. Por ejemplo, para desempeñar el cargo de enfermera en una planta industrial podría contratarse a una auxiliar de enfermería que tuviese tres años de experiencia; pero se contrata a un pasante de la carrera profesional de enfermería, sus mayores conocimientos le permitirían desempeñar el cargo con sólo seis meses de experiencia. Así pues, para decidir entre un grado u otro de cualquier factor del manual, deben revisarse los grados de factores conexos determinados con anterioridad al formular la hoja de valuación de un puesto.

Regla N°. 7

El valor de una posición depende también de la vigencia de su descripción, pues todo puesto experimenta cambios con el tiempo, llegando a acrecentar sus responsabilidades e importancia, o bien, dejando paulatinamente de tener trascendencia para la organización.

Regla N°. 8

La valuación de puestos, como su nombre lo indica, es el estudio de una posición y no de un hombre y de su desarrollo individual. Y si bien es cierto que en ocasiones, sobre todo en puestos muy importantes, la persona hace el puesto, el principio de la impersonalidad del cargo debe tenerse presente para evitar al máximo la subjetividad en la valuación del mismo.

4.5.2 EL COMITÉ DE VALUACIÓN

La valuación que el analista obtenga de cada puesto no es una valuación oficial del mismo, ya que en ella sólo ha intervenido el criterio de una persona. Así pues, se precisa de la opinión de varias personas integradas en un comité para afinar dicha valuación y hacerla oficial

El comité puede estar integrado por las siguientes personas:

1. Analista responsable del análisis
2. Supervisor inmediato que revisó la descripción del puesto
3. Gerente de relaciones industriales, recursos humanos o jefe de administración de sueldos
4. Gerente del área valuada
5. Un representante de ingeniería industrial

El comité tratará de esclarecer dudas y evitar en lo posible la subjetividad de la valuación, teniendo presente ante todo la impersonalización de este procedimiento.

Cabe mencionar que la adecuada valuación de un puesto sólo puede lograrse cuando han sido analizados y valuados todos los puestos de un área específica y comparadas dichas valuaciones entre sí. La valoración de una posición aislada seguramente carecerá del criterio que únicamente provee una visión de conjunto.

4.5.3 ACTUACIÓN DEL COMITÉ

El analista que realizó el análisis del puesto procederá a leer en voz alta y clara el contenido de la descripción, de tal manera que todos y cada uno de los miembros del comité estén conscientes de las funciones, complejidad y trascendencia que el puesto tiene.

A continuación, previo esclarecimiento a cualquier duda sobre lo dicho en la descripción, se dará lectura a la especificación o requerimientos del puesto comentado.

De acuerdo a lo anterior, y bajo la moderación del presidente del comité, los miembros que tengan algo que aclarar, objetar o añadir, pedirán la palabra para definir su punto de vista sobre el particular.

1. Definido el contenido del puesto, el análisis dará a conocer la valuación del puesto en cuanto a puntos obtenidos y equivalencia salarial.
2. Repitiendo el procedimiento anterior con todos los puestos del área afectada, el comité dará el veredicto oficial de cada valuación después de contemplar el panorama completo de todos los puestos y sus interrelaciones.
3. Se recomienda que el arbitraje y dirección de las juntas del comité estén a cargo del responsable de la administración de sueldos en la empresa, teniendo como responsabilidad, el consignar y llevar a cabo las decisiones tomadas.

Un ejemplo propuesto de manual de valuación de puestos, considerando tres factores:

1. Conocimiento y *habilidades para desarrollar el trabajo*
2. Complejidad del trabajo a desarrollar
3. Trascendencia del trabajo desarrollado

1. Conocimientos y habilidades 33%		
Escolaridad	13%	65 puntos
Experiencia	13%	65 puntos
Habilidad para comunicarse y persuadir	7%	35 puntos
		165 puntos
2.- Complejidad del trabajo 33%		
Planeación de actividades y solución de problemas	15%	75 puntos
Toma de decisiones	10%	30 puntos
Supervisión ejercida	8%	40 puntos
		165 puntos
3.- Trascendencia del trabajo 34%		
Alcance del trabajo desarrollado	15%	75 puntos
Asesoría profesional	6%	30 puntos
Aprovechamiento de los recursos humanos	6%	30 puntos
Aprovechamiento de los recursos físicos y/o financieros	7%	35 puntos
		170 puntos
Total de puntos		500 puntos

4.5.4 DESCRIPCIÓN DE FACTORES

1.- Conocimientos y habilidades para desarrollar el trabajo

Este grupo de factores valúa el conocimiento general y las habilidades requeridas para llevar a cabo el trabajo asignado a un determinado puesto. El conocimiento básico adquirido normalmente a través de la preparación académica, en tanto que las habilidades por lo general se adquieren mediante entrenamiento, la experiencia, o una combinación de ambas.

En este grupo los factores escolaridad y experiencia deben entenderse sobre la base de los requisitos y las necesidades mínimas que un puesto tenga sobre estos aspectos.

No se trata pues de la educación o experiencia ideales o convenientes para desarrollar un trabajo, sino de sus niveles indispensables sin los cuales no puede ser desempeñado aceptablemente.

Escolaridad.- Este factor valúa la mínima preparación académica necesaria para ejecutar las funciones principales del puesto.

Puntos	Grados	
7	1	Conocimientos equivalentes a un término de 6 años de estudios académicos (primaria terminada)
13	2	Conocimientos equivalentes a un término mayor de 7 años o igual a 9 años de estudios académicos (secundaria, prevocacional, estudios comerciales o capacitación en un oficio)
23	3	Conocimientos equivalentes a un término mayor de 10 años o igual a 12 de estudios académicos (preparatoria, vocacional, carreras técnicas, cursos especializados, y estudios comerciales bilingües)
36	4	Conocimientos equivalentes a un término de 13 años, o igual a 13 años de estudios académicos (de primero a tercer año, o segundo a quinto semestres de profesional, o bien carrera terminada a nivel subprofesional acreditada con un título; carrera comercial con dominio total de otro idioma)
48	5	Conocimientos equivalentes a un término de 16 años de estudios académicos en adelante (de cuarto a sexto semestres hasta pasante de una carrera profesional a nivel licenciatura)
65	6	Conocimientos equivalentes a un término de 17 años de estudios académicos acreditados con un título profesional Este grado también es aplicable a licenciaturas con dominio de otro idioma Estudios de maestría sin que sea indispensable la acreditación con el examen de grado correspondiente.

Experiencia.- Este factor valúa, como su nombre lo indica, la experiencia necesaria para desempeñar un puesto. Esta experiencia se complementa con la preparación académica, pero la preparación académica no puede suplir a la experiencia.

Puntos	Grado	
7	1	Experiencia general de trabajo equivalente a 6 meses
13	2	Experiencia comprendida entre 7 meses y 1.5 años
23	3	Experiencia comprendida de más de 1.5 años hasta 3 años en trabajos con alguna similitud
36	4	Experiencia comprendida de más de 3 años hasta a5 años.
48	5	Experiencia comprendida de más de 5 años hasta 7 años
65	6	Experiencia muy amplia; necesaria para ocupar puestos ejecutivos relevantes en la organización.

Habilidad para comunicar y persuadir.- Este factor se encuentra limitado (sobre todo en los últimos grados) a aquellos puestos en los cuales la habilidad para comunicarse, negociar y persuadir está implícita en las funciones y propósitos del trabajo a desarrollar.

En todos los puestos se precisa habilidad para comunicarse; pero no en todos ellos esta habilidad constituye una de sus principales herramientas de trabajo.

Puntos	Grado	
7	1	Trabajo donde la habilidad para comunicarse y persuadir no se da con mucha frecuencia
13	2	Trabajo general en el que se requiere con cierta frecuencia del uso de medios de persuasión para desarrollo de funciones que entrañan beneficios para la empresa
23	3	Trabajo en el que se requiere de una habilidad desarrollada para comunicarse, persuadir o negociar
35	4	Trabajo donde la habilidad de comunicarse, persuadir o negociar constituye la herramienta principal del puesto, y deberá estar perfeccionada en tal forma que de su uso se deriven importantes beneficios para la empresa.

2. Complejidad del trabajo a desarrollar

La complejidad que entraña el desempeño de las funciones del puesto es valuada en este grupo, el cual incluye aspectos tales como: la necesidad de planear y controlar las actividades, la iniciativa a desarrollar según se encuentre o no delineado el trabajo, la aplicación de conocimientos y criterio en la solución de los problemas, la naturaleza de las decisiones que deben tomarse, así como la dificultad para supervisar las actividades encomendadas.

Planeación de actividades y solución de problemas.- Este factor valúa la previsión, planeación y control, habilidad analítica, ingenio, creatividad e iniciativa necesarios para llevar a cabo las funciones asignadas a un puesto.

Punto	Grado	
8	1	Este grado corresponde a las labores más sencillas desempeñadas en la organización, y lo caracteriza un trabajo rutinario, repetitivo, donde no se requiere definir objetivos ni explorar alternativas, y donde la iniciativa a desplegar está limitada al existir procedimientos muy bien delineados para que el ocupante del puesto desempeñe las funciones del mismo (ejemplo labores de limpieza)
13	2	Trabajo relativamente diversificado que requiere aplicación moderada de iniciativa e ingenio para hacer frente a los problemas cotidianos, pero que, sin embargo, es realizado bajo instrucciones generales.
27	3	Trabajo diversificado que requiere mayor iniciativa y capacidad para planear y controlar las actividades encomendadas y resolver los problemas que se presenten, los cuales son de orden técnico. Este trabajo, por su naturaleza, no cuenta con sus procedimientos totalmente delineados, pero existe el recurso de acudir a un superior inmediato.
43	4	Trabajo que requiere el análisis de problemas técnicos y la formulación de programas para operaciones de importancia, así como realizar actividades en donde los principios y procedimientos establecidos son insuficientes para resolver todos los problemas que se presenten. Se cuenta con el auxilio de un supervisor inmediato.
58	5	Trabajo que exige una cuidadosa planeación con base en las experiencias de los controles establecidos, ya que los factores tiempo y costo deben controlarse dentro de las desviaciones presupuestales permitidas (dada su importancia para la organización). Este trabajo, por su diversificación, requiere además de iniciativa y maduro juicio, creatividad para hacer frente a situaciones cambiantes.
75	6	Desarrollo de funciones muy especializadas donde deben analizarse y dar solución a problemas importantes para la empresa, siendo decisivo en esto la calidad de los programas, procedimientos, presupuestos y controles que se elaboren. Trabajos donde las variables a manejar son muchas, demandando gran creatividad.

Toma de decisiones. Este factor valúa la facultad de decidir con un sí o con un no, o sea la capacidad de accionar hacia alguna dirección en concreto, o de detenerse (decisión de no hacer), con el consecuente riesgo y responsabilidad de que se siga dicha acción.

Hay actos que generalmente son considerados como decisiones, y, sin embargo, observándolos bien, constituyen parte de la planeación e iniciativa para desarrollar una función; por tanto no deben ser tomados en cuenta aquí a efecto de no valuar dos veces un mismo elemento. Una decisión, para ser considerada como tal, debe entrañar un riesgo de alguna consideración.

Este factor está reservado para puestos en donde se ha delegado autoridad, en menor o mayor grado.

Puntos	Grado	
10	1	Responsabilidad por decisiones que no ofrecen dificultad para prever las consecuencias de las acciones tomadas, y además se encuentran sujetas a revisiones o aprobaciones de una autoridad superior
19	2	Responsabilidad por decisiones donde existe cierta dificultad para prever las consecuencias de las acciones tomadas, y que afectan a una unidad de trabajo
34	3	Responsabilidad por decisiones en las que es difícil prever las consecuencias de las acciones tomadas y que trascienden varias unidades de trabajo, afectando personas, costos y actividades. Se trata de decisiones que a pesar de estar sujetas a revisión por un superior inmediato, revisten cierta irrevocabilidad
50	4	Responsabilidad insoslayable por la toma de decisiones que afectan de alguna forma la administración de la empresa, y en donde es difícil anticiparse a las consecuencias de las determinaciones tomadas

Supervisión ejercida.- Este factor mide la complejidad de la supervisión ejercida por el ocupante del puesto. Incluye la capacidad y el esfuerzo para organizar, integrar, entrenar, dirigir, evaluar y controlar la actuación de los subordinados, independientemente del número de éstos

Puntos	Grado	
8	1	Supervisión y control de una sección de trabajo en la que existe poca complejidad en las actividades supervisadas, pues las actividades desarrolladas por los subordinados son sencillas y no especializadas
14	2	Dirección y control de una unidad de trabajo en la que se llevan a cabo tareas calificadas que requieren de entrenamiento
26	3	Dirección y control de una o varias unidades de trabajo en las que existe diversidad y complejidad en las actividades supervisadas (labores especializadas)
40	4	Dirección y control de una o varias unidades de trabajo donde los subordinados directos llevan a cabo funciones profesionales, demandando gran esfuerzo y capacidad para integrarlos, dirigirlos y desarrollarlos

3.- **Trascendencia del trabajo desarrollado.**- Este grupo de factores valúa el impacto, extensión o alcance de las funciones de los puestos en los resultados de la compañía. Puede decirse que sin este grupo los dos anteriores carecerían de razón de ser, pues ¿de qué serviría que un determinado puesto requiriera de ciertos conocimientos y experiencia, e hiciera frente a funciones complejas, si su impacto en los resultados de la empresa fueron nulos o irrelevantes?

Alcance del trabajo desarrollado.- Este factor valúa la extensión, trascendencia e impacto de las funciones desarrolladas en los resultados de la empresa. Se sabe que no hay un solo puesto, por modesto que sea su nivel jerárquico, cuyas funciones carezcan de importancia o trascendencia para la organización. La limpieza, por ejemplo, es una función modesta, pero necesaria para la organización.

Puntos	Grado	
8	1	Responsabilidad por el desarrollo de funciones cuyo incumplimiento, o errores cometidos al desempeñarlas, sólo acarrea al ocupante del puesto pérdida de tiempo, pues la supervisión a que está sometido dicho puesto permite detectar y corregir las deficiencias encontradas
15	2	Responsabilidad por el desarrollo de funciones cuyo incumplimiento, retraso o errores, ocasionan trastornos y pérdidas de tiempo a toda una sección de trabajo, pero las deficiencias pueden detectarse sin dificultad permitiendo al superior inmediato tomar las medidas correctivas
27	3	Responsabilidad por el desarrollo de funciones que tienen impacto en toda el área de trabajo donde son desarrolladas, influyendo en la productividad de la misma
43	4	Responsabilidad por el desarrollo de funciones que tienen efecto en varias áreas de trabajo, y cuyo desempeño influirá sobre la productividad de las mismas
58	5	Responsabilidad por el desarrollo de funciones que influyen definitivamente en las actividades generales de la empresa por la amplitud de su contenido
75	6	Responsabilidad por el desarrollo de funciones de nivel ejecutivo que exigen del ocupante del puesto la mayor dedicación y preparación, pues la calidad de su administración influirá de alguna forma en el logro de los objetivos principales de la empresa

Asesoría profesional.- Este factor se circunscribe a aquellos puestos donde el asesoramiento profesional constituye una de las funciones principales de los mismos, por consiguiente afecta en forma principal a las posiciones de naturaleza staff.

Puntos	Grado	
10	1	Responsabilidad por asesoramiento prestado sobre aspectos técnicos a personal circunscrito a una unidad de trabajo.
18	2	Responsabilidad por asesoramiento técnico a varias áreas de trabajo en los niveles intermedios de la organización
30	3	Responsabilidad por asesoramiento profesional a los niveles principales de la organización sobre aspectos que afectan directamente el logro de los objetivos de la empresa

Aprovechamiento de los recursos humanos.- Este factor valúa la responsabilidad que tienen todos los puestos a nivel supervisión, de justificar en resultados la inversión que la compañía hace en la nómina mensual del área supervisada (incluye subordinados directos o indirectos)

Puntos	Grado	
6	1	Responsabilidad de aportar resultados a la empresa por el trabajo desarrollado en el área administrativa, tanto por subordinados directos como indirectos, cuya nómina mensual no es menor de 4 veces el salario mínimo mensual en vigor, ni mayor de 8 veces ese salario
11	2	Responsabilidad de aportar resultados a la compañía por la inversión que ésta hace en una nómina mensual no menor de 8 veces el salario mínimo, ni mayor de 16 veces
19	3	Responsabilidad de aportar resultados a la compañía por la inversión que ésta hace en una nómina mensual no menor de 16 veces el sueldo mínimo, ni mayor de 32 veces
30	4	Responsabilidad de aportar resultados a la compañía por la inversión que ésta hace en una nómina mensual superior a 32 veces el salario mínimo general correspondiente a la zona económica donde está enclavada la empresa

Aprovechamiento de los recursos físicos y/o financieros.- Este factor está limitado a aquellos puestos cuyas funciones están relacionadas con la utilización; inversión; mantenimiento y salvaguarda de los recursos físicos y/o financieros de la empresa tales como equipo; maquinaria; herramientas; materiales; o bien; dinero y títulos de crédito o documentos valiosos y/o confidenciales

Este factor valúa la responsabilidad adicional que se tiene de responder por recursos físicos o financieros a cargo de un puesto y cuyo uso o manejo entraña cierto grado de riesgo.

Puntos	Grado	
7	1	Responsabilidad por el uso o manejo de recursos físicos y/o financieros cuyo deterioro, destrucción o periodicidad puede ocasionar una elevación en los costos del área a la que se encuentran asignados, pero sin afectar grandemente el presupuesto de la misma
13	2	Responsabilidad por el uso o anejo de recursos físicos y/o financieros cuyo deterioro, destrucción o pérdida influyen en la elevación de los costos del área donde se encuentran asignados, afectando el presupuesto de la misma.
23	3	Responsabilidad por el uso, mantenimiento o salvaguarda de recursos físicos cuyo deterioro, destrucción o periodicidad influirán considerablemente en la elevación de los costos de varias áreas de trabajo, provocando desviaciones importantes en el presupuesto de las mismas Responsabilidad por inversión adecuada de recursos financieros de la empresa
35	4	Responsabilidad por el uso, mantenimiento o salvaguarda de recursos físicos vitales para la operación de la empresa. Responsabilidad por la utilización profesional de fondos e inversiones de la empresa con base en registros y controles financieros interpretados

Gradaciones de los factores propuestos

	G 1	G. 2	G 3	G 4	G 5	G 6
Grupo I						
1.1 Escolaridad	7	12	23	36	48	65
1.2 Experiencia	7	13	23	36	48	65
1.3. Habilidad para comunicarse y persuadir	7	13	23	35		
Grupo II						
2.1 Planeación de actividades y solución de problemas	8	15	27	43	58	75
2.2 Toma de decisiones	10	19	34	50		
2.3 Supervisión ejercida	8	14	26	40		
Grupo III						

3.1 - Alcance del trabajo desarrollado	8	15	27	43	58	75
3.2 Asesoría profesional	10	18	30			
3.3 Aprovechamiento de los recursos humanos	6	11	19	30		
3.4 Aprovechamiento de los recursos físicos y/o financieros	7	13	23	35		
Puntuación máxima 500 puntos						

4.5.5 ESCALA DE PUNTUACION

La escala de puntuación constituye el primer medio satisfactorio para realizar un estudio analítico y detallado de los puestos.

Al sumar los valores en puntos de cada factor, se obtendrá el valor en puntos del puesto. Por lo tanto, este método es cuantitativo y analítico.

4.5.6 COMO SE CONSTRUYE UNA ESCALA DE PUNTUACION

1. Asignación de la responsabilidad sobre el diseño de la escala.- Dependerá de la empresa el designar a una sola persona que elabore ésta, y es revisada por un comité; o bien si para la elaboración de la misma participa todo un comité.
2. Factores que influyen en la construcción de la escala.- Principalmente se cuenta con tres factores a considerar que son:

Determinación del tipo y la clase de puestos por valuarse

El número de escalas necesario para cubrir los tipos

Clases de puestos seleccionados

Una vez que se ha decidido lo anteriormente citado, se puede comenzar con la construcción de la escala o escalas para el tipo y clase de puestos seleccionados.

Los pasos básicos necesarios para la construcción de la escala de puntuación son:

Seleccionar y definir los factores necesarios para medir una clase particular de puestos

Determinar y definir los grados de cada factor

Determinar el valor relativo por asignarse a cada factor

Asignar los valores en puntos para cada factor

Diseñar el manual de valuación de puestos

3. Selección de factores.- Se debe considerar que el término factor tiene un significado particular para efectos de valuación de puestos: por factores o características del puesto se entienden los elementos; las partes componentes o las cualidades que sirven para distinguir.

4. Tipos de factores empleados.- Consiste en identificar qué es lo que se va a valorar, a continuación se listan algunos ejemplos de factores que han empleado algunas organizaciones:

-Habilidad

-Esfuerzo

-Iniciativa

-Complejidad

-Juicio

-Capacidad analítica

-Capacidad creadora

-Destreza manual

-Experiencia

-Condiciones de trabajo

-Requisitos mentales

-Capacidad para aprender

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- Conocimiento de las mercancías
- Planeación de procedimientos
- Responsabilidad sobre el trabajo de otros
- Responsabilidad sobre el establecimiento de políticas
- Responsabilidad sobre personal
- Responsabilidad sobre propiedades o dinero
- Ingenio
- Esfuerzo mental
- Esfuerzo físico
- Adaptabilidad
- Supervisión ejecutada
- Supervisión recibida
- Precisión
- Contactos personales
- Relaciones públicas
- Operaciones de máquinas
- Habilidades sociales
- Educación
- Información confidencial
- Trabajo monótono
- Aplicación
- Versatilidad

5. **Compilación de la lista preliminar de factores.**- Establecer cuáles factores pueden ser empleados y analizarlos.

6. **Limitación en el número de factores.**- Después de esa primera lista, y de haberlos analizado, es necesario escoger aquellos apegados a las necesidades de valuación.

Es importante considerar que el número de factores empleados en las escalas varía en cada empresa, dependiendo de sus propias necesidades.

7. **Selección final de los factores.**- Se revisa nuevamente los factores ya analizados, verificando que los factores realmente determinan o miden lo que la en la mayoría de los puestos debe calificarse con la escala.

8. **Definición de Factores.**- En este punto es importante el considerar que para una interpretación uniforme y consistente del significado de cada factor, es necesario que exista una definición concreta.

Las definiciones de estos factores deben ser redactadas en un lenguaje simple, claro y conciso. Se deben evitar las frases y palabras ambiguas.

El proceso de calificación en general, se facilita y expedita si los factores son fáciles de entender y si es posible su interpretación uniforme.

Existen dos formas de hacer esto, una es cuando no se da una explicación ulterior, y otra es cuando se define específicamente cada factor incluyendo material explicativo adicional.

El objetivo del material explicativo es aclarar y analizar aún mas el significado de cada factor para proporcionar al calificador toda ayuda posible en la interpretación del significado de cada uno.

El material explicativo se coloca inmediatamente después de la definición de cada factor.

Los ejemplos siguientes ilustran las definiciones cuando no se proporciona ninguna explicación adicional:

a). Iniciativa: El grado en el que se requiere ingenio, facilidad y tenacidad para planear y ejecutar las responsabilidades del puesto

b). Condiciones de trabajo: El grado en el que se realiza el trabajo en condiciones que son menos deseables que otras comunes en la compañía. Pueden señalarse como ejemplos, calor, ruido, suciedad, exposición a los elementos, levantamiento de grandes pesos, peligro, frío.

El ejemplo siguiente es de una definición de factor, que incluye material explicativo adicional:

c). Juicio e Ingenio:

Definición del Factor.- Se consideran en este factor los requisitos de un puesto en lo referente al ejercicio del juicio, ingenio y decisiones en la solución de los problemas derivados de las condiciones normales de trabajo. Se mide por la importancia de las decisiones tomadas y por el grado de planeación e ingenio requeridos. Se limita por el grado de supervisión recibida y por instrucciones disponibles.

Consideraciones dentro del factor:

1) Selección, necesidad de

Herramientas Materiales

Equipo Suministros

2) Planeación, necesidad y complejidad de

Propia operación

Secuencia de operaciones

Trabajo de otros

3) Revisión, tipo y frecuencia de:

Especificaciones	Preparativos
Planes	Mantenimiento
Métodos	Reparaciones
Productos o materiales	

4) Origen, grado de:

Nuevos métodos en procedimientos

Nuevos diseños

Nuevos productos

9.- Determinación y definición de los grados.-

Objeto de los grados: Diferenciar los puestos en términos de sus requisitos variables, esto es establecer un método de gradación.

En el método de puntos, se establecen gradaciones para cada factor de la escala. Estas gradaciones reciben el nombre de grados.

Determinación de los grados.- La clase de puestos que deben calificarse debe ser estudiada con objeto de que se establezca un número suficiente de grados en la gradación.

Deben analizarse los puestos en términos de cada factor para determinar la cantidad mínima requerida en los distintos factores en la serie de puestos.

Definición de los grados.- Una vez que se han establecido los grados, éstos deben ser definidos tan clara, concisa y explícitamente como sea posible, si se espera que los calificadores valúen

los puestos en forma consistente y uniforme. Cuando las definiciones de los grados son ambiguas, se tendrán fuertes variaciones en la interpretación de quienes emplean la escala. Como resultado, se tendrán calificaciones de puestos variables, perpetuándose las injusticias en vez de reducirlas o eliminarlas.

Siempre que sea posible, deben emplearse ejemplos concretos para ilustrar las definiciones.

A continuación se ejemplifica una definición del un factor con sus respectivos grados:

Demanda física.- Este factor mide los requisitos del puesto que producen fatiga física por el esfuerzo requerido (en intensidad y duración) y el esfuerzo producido por la posición de trabajo normal.

Requiere la determinación de la duración del manejo de diferentes clases de pesos (o su esfuerzo equivalente, empujar, tirar) o el trabajar en diferentes posiciones.

1er grado:

Trabajo que requiere esfuerzo físico pequeño

2o. grado:

Trabajo ordinario con materiales ligeros, ocasionalmente con materiales de peso promedio. Operación de máquinas y herramientas cuando el tiempo máquina es mayor que el tiempo de manejo.

3er grado:

Esfuerzo físico sostenido, requiriendo continuidad en el esfuerzo, trabajo con materiales ligeros o de peso promedio. Normalmente trabajo en ciclos cortos que requieren actividad continua, la operación de máquinas cuando el tiempo de manejo es equivalente al tiempo total de la máquina.

4to grado:

Esfuerzo físico considerable con materiales pesados o de peso promedio, esfuerzo continuo por la posición de trabajo difícil.

5o. grado:

Esfuerzo físico continuo, trabajo con materiales pesados. Trabajo duro con esfuerzo físico constante o esfuerzo extraordinario intermitente.

10. Determinación del valor relativo de los factores.- Objeto de la ponderación de los factores. Aun cuando los factores seleccionados para una escala de puntuación particular, son elegidos porque se les considera importantes para la mayoría de los puestos para los que se prepara la escala, normalmente los factores no tienen la misma importancia en todos los puestos o para la compañía misma.

La ponderación de factores, es el intento para determinar el valor relativo de los factores, en términos de su importancia relativa en una clase de puestos determinada en una organización particular.

Aún dentro de una compañía, deben ponderarse los factores en forma diferente para cada escala distinta.

Procedimientos para la ponderación de factores.- No existe fórmula o guía exacta para determinar el valor relativo de los factores. Cada empresa debe confiar en el buen juicio de quienes toman esta decisión.

En la práctica se tiene, que el primer paso para determinar el valor relativo de los factores es guardarlos de acuerdo con el orden de su importancia.

Al señalar el valor relativo de los factores, normalmente se supone que su valor total es de 100 por ciento. El problema es dividir esta cantidad entre los factores, de acuerdo con la importancia que se les ha considerado, tal como se ha determinado en la gradación.

La determinación de la cantidad real que debe asignarse a cada factor, es una tarea más bien difícil. La gradación de los factores ayuda porque establece cuáles factores son más importantes y tienen mayor valor que otros, pero no establece qué tan grande es la diferencia.

Tenemos un ejemplo, si la empresa ha considerado los factores esfuerzo, responsabilidad, condiciones de trabajo y habilidad, el primer paso sería colocarlos en el orden de importancia relativa. La gradación determinada puede haber sido la siguiente:

Posición	Factor
1	Condiciones de trabajo
2	Esfuerzo
3	Responsabilidad
4	Habilidad

La ponderación final, determinada podría ser la siguiente:

Posición	Factor	Valor relativo
1	15 %	75
2	15 %	120
3	35 %	220
4	35 %	115

4.6 TABULADOR CON ESTRUCTURA DE SUELDOS

4.6.1 DISEÑO DEL TABULADOR DE SUELDOS

La administración de sueldos requiere de tres elementos básicos para que pueda llevarse a cabo en forma práctica y eficiente.

1. análisis y valuación de puestos.
2. investigación de mercados a través de encuestas de compensación.
3. Evaluación del desempeño.

En esta parte se explicara como se diseña un tabulador, el cual representará los objetivos salariales de la empresa en cuestión.

Para desarrollar el tabulador, es necesario contar con los primeros dos elementos mencionados.

4.6.2 OBJETIVO GENERAL DE SUELDOS.

Con la información que se obtiene de la aplicación de las dos técnicas mencionadas, se puede establecer los objetivos generales de sueldos.

Para mayor claridad se ha desarrollado un ejemplo, el cual aparece en el recuadro.

Nivel	Sueldo base	Proyectado 6 meses (1 21)	Factor Neto Equiv	Neto Equiv	Objetivo Compet (1 10)	Factor Base Equiv	Base Equiv	Objetivo Base Normal
1	1500	1815	1 09	1978	2176	1 04	2263	2100
2	1700	2057	1 05	2160	2376	1 01	2400	2415
3	1900	2299	1.04	2391	2630	98	2577	2777
4	2000	2420	1 03	2493	2742	96	2632	3194
5	2500	3025	99	2995	3295	94	3097	3673
6	2900	3509	.96	3369	3706	92	3410	4224

A) NIVEL.

Estamos suponiendo que en esta empresa, después de efectuar análisis y valuación de puestos, se definieron seis niveles, los cuales identificamos con los números 1 al 6.

B) SUELDO BASE

De acuerdo con los datos obtenidos en la encuesta (Intergamma, Sep. 1997) los sueldos base promedio reportados para los niveles de mercado equivalentes son los que aparecen en esta columna.

C) PROYECTADO 6 MESES (1.21)

El objetivo de sueldos que estamos definiendo nos debe servir para el primer semestre de 1998.

Los datos obtenidos fueron a septiembre de 1997. Es necesario estimar el crecimiento del mercado durante el período que vamos a abarcar. La encuesta nos reportó un crecimiento estimado del 6 % para el resto de 1997, y 30 % para 1998.

Si fuésemos a proyectar hasta el final del año, nuestro objetivo estaría arriba del mercado durante todo el año. Si proyectamos a principios del semestre, el objetivo estaría abajo del mercado todo el año. Se optó por proyectar el punto intermedio, o sea, marzo de 1998.

De acuerdo a este razonamiento proyectamos 21 %; 6 % a fin de año y 21% por los primeros tres meses.

Los datos que aparecen en esta columna representan lo que estimamos que será pagado en marzo de 1998, y se obtuvieron multiplicando el sueldo base por 1.21, o sea agregando 21 % al dato original.

D) FACTOR NETO EQUIVALENTE

Al revisar los datos de la encuesta, nos encontramos que el mercado, al nivel equivalente al "1" de nuestra encuesta, además del sueldo base está pagando prestaciones en efectivo, algunas de las cuales son gravables, y otras netas. Si después de agregar dichas prestaciones al sueldo base, calculamos impuestos, cuotas de IMSS y otros descuentos, nos encontramos que el ingreso neto promedio del empleado a nuestro nivel "1", representa el 109 % del sueldo base pagado. Siguiendo el mismo procedimiento, a nivel "2" el ingreso neto representa el 105 %, y así sucesivamente hasta el nivel 6, donde el ingreso neto representa el 96 % del sueldo base. Nótese el efecto de las tasas crecientes de impuestos, que producen porcentajes menores a mayores sueldos. Esta columna nos presenta los porcentajes, convertidos en factores.

E) NETO EQUIVALENTE

La simple operación de multiplicar el sueldo base proyectado por el factor correspondiente a cada nivel, nos da por resultado la cifra neta, después del impuesto, IMSS y otros descuentos, que esperamos estén recibiendo en promedio los ocupantes de puestos equivalentes a nuestros niveles "1" al "6", en el mercado, dentro de 6 meses. Marzo de 1998.

F) OBJETIVO COMPETITIVO (1.10)

Ahora bien, al analizar la situación de nuestra empresa, y revisando cuidadosamente tendencias del mercado; llegamos a la conclusión de que para atraer y retener al personal de características que deseamos, nuestra empresa debiera pagar 10 % arriba del promedio pagado.

Esta columna es el resultado de agregar 10 % al dato de la columna anterior por 1.10.

G) FACTOR BASE EQUIVALENTE.

El siguiente paso consiste en revisar el valor de nuestras prestaciones en efectivo-gravables y no gravables- y ver cuál es el efecto de estas prestaciones, así como de los descuentos por impuestos, cuotas al IMSS, etc. a los sueldos base correspondiente a cada nivel del 1 al 6, y calcular nuestro factor de ingreso neto, el cual aparece en esta columna.

H) BASE EQUIVALENTE.

Ahora sí podrá calcular el sueldo base que tendríamos que pagar para que una vez afectado por prestaciones en efectivo y los descuentos correspondientes, nuestros sueldos base arrojen ingresos netos equivalentes a nuestro objetivo general –Columna “objetivo competitivo” – Esto se logra dividiendo la columna “Objetivo competitivo” entre el “Factor Base Equivalente”.

I) OBJETIVO BASE NORMALIZADO.

El dato de la columna anterior podría ser utilizado como nuestro objetivo; sin embargo, si fuéramos a graficar estos datos, seguramente tendríamos una curva irregular como resultado. Aplicando una fórmula de normalización, podemos “suavisar la curva” y establecer objetivos más lógicos. Nótese que en este caso existe 15 % de diferencia entre cada cifra que le sigue, lo cual no ocurre en la columna anterior.

J) TABULADOR.

Ahora bien, ya establecido nuestro objetivo general de sueldo base para el período correspondiente a un semestre, podremos fácilmente convertir este objetivo a rangos. El procedimiento es muy sencillo: El objetivo general representa el punto medio del tabulador, para calcular el punto mínimo se le resta un porcentaje al punto medio; para calcular el máximo se le suma al punto medio la cantidad absoluta que se le restó para calcular el mínimo.

En el recuadro representamos el tabulador restante, utilizando el mismo ejemplo.

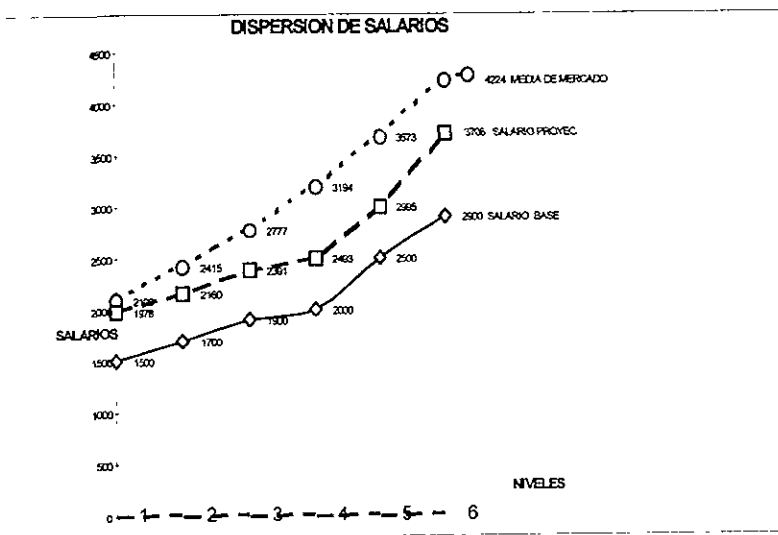
NIVEL	MINIMO	PUNTO MEDIO	MAXIMO
1	1,647	2,100	2,553
2	1,894	2,415	2,936
3	1,647	2,777	3,376
4	2,505	3,194	3,883
5	2,881	3,673	4,465
6	3,313	4,224	5,135

Observe que la distancia entre mínimo y máximo es de 55 % del mínimo, y que el punto medio es la media aritmética del rango. En México, la mayoría de los tabuladores llevan una amplitud de 50 % a 60 %.

El tabulador desarrollado siguiendo el procedimiento indicado nos asegura que paguemos sueldos competitivos, ya que éste se basa en la importancia relativa de los puestos en nuestra estructura interna, la cual establecimos sistemáticamente siguiendo la técnica de análisis y valuación de puestos; asimismo los datos presentados por el tabulador fueron desarrollados en función a lo pagado, en sueldo y otros conceptos, por el mercado a puestos de similar complejidad, autoridad y responsabilidad.

En la siguiente gráfica podrá observarse los niveles de porcentajes asignados a los salarios base proyectados a 6 meses en un 21 %, quedarán por abajo de la media de mercado y que para que puedan ubicarse en salarios competitivos, los salarios se deberán de incrementar en un 6 %, 11.8 %, 16.14 %, 28 %, 22.6 % y 13.97 %, respecto a cada nivel, además del proyectado.

En nuestro caso, la propuesta sería: incrementar salarios sobre la base de los lineamientos que establezca la Dirección General, que podrían ser graduales durante lo que resta del año, para que por lo menos se ubiquen en la media de mercado.



4.7 MANUAL DE POLITICAS DE SUELDOS Y SALARIOS

La formulación de las políticas de sueldos y salarios es una de las actividades más importantes de la función de relaciones con los empleados. Si se diseña e implanta de manera adecuada, cumplirá simultáneamente los objetivos fijados por la empresa que nos ocupa y a los empleados de esta. Si por el contrario, está mal diseñada e implantada, significa un desperdicio del tiempo de la gerencia y de los fondos de la compañía.

“Sueldos” no puede tener la significación limitada de dinero en la nómina, sino que debe definirse como el valor combinado de los ingresos reales más las prestaciones. Si los sueldos absorben una parte desproporcionada de las ganancias, los empleados se sentirán contentos con su salario por un tiempo, pero el desequilibrio puede conducir a la quiebra de la empresa. Del mismo modo, los sueldos bajos permiten temporalmente mayores ganancias a la empresa, pero no atraen ni retienen al personal capaz. La consecuencia es la mediocridad en el trabajo y su posible efecto, la inestabilidad y el deterioro de la empresa.

El gerente de compensaciones debe conocer bien los objetivos de la empresa y los puntos de vista de los empleados para poder formular políticas que sean aceptables y beneficiosas entre sí. Un buen plan de compensaciones proporciona al empleado un pago y prestaciones que son muy competitivos pero no excesivos en un contexto comparativo local o nacional. Las políticas de sueldos deben identificar en forma sistemática y objetiva las asignaciones de puestos de complejidad diferente que requieren distintas habilidades para que los índices de sueldos y las escalas de éstos reflejen tales variaciones. Además, los logros individuales deben recompensarse de modo adecuado, y la antigüedad en el servicio reconocerse de igual modo.

Las técnicas ordinarias de administración de sueldos y salarios (redacción de descripciones de puestos, evaluación de puestos, provisiones para incrementos de sueldos, realización de evaluaciones de desempeño y otras) son instrumentos muy conocidos para los ejecutivos de personal. Sin embargo, su efectividad se vería afectada en forma negativa si se administran con rigidez y no se ven los cambios en el lugar de trabajo. Son necesarios enfoques nuevos, más flexibles, ante la presencia de los círculos de calidad y programas de enriquecimiento del trabajo que cruzan las líneas típicas de asignación de puestos; asimismo estimulan la acción de equipo, tendiente a mejorar la eficiencia y la satisfacción en el trabajo, y el potencial para el progreso personal.

En especial los empleados deben percibir muy competitivas estas políticas respecto de las otras compañías. La información acerca de sueldos y prestaciones en otra parte puede conseguirse sin dificultad por el personal de investigación de alguna organización que la obtenga de amigos o vecinos empleados en otras empresas. La gerencia de personal debe admitir con entera libertad que la empresa no ofrece prestaciones idénticas en cada aspecto, y debe recalcar que en conjunto es muy competitiva. Cuando se estimula a los empleados a que investiguen en las prácticas de otras empresas para tener la precisión y se discuten con el personal de gerencia adecuado, la credibilidad de la gerencia aumenta en forma considerable. Esta comunicación franca favorece la confianza de los empleados y el sentimiento de que los programas administran con justicia, al tiempo que reduce los rumores falsos. Sin una prueba explícita del sentido común de la gerencia y de su actitud de preocupación por los empleados, con seguridad se presentarán problemas de estado de ánimo negativo que pueden conducir a una rotación excesiva, disminución de la productividad e incremento en los costos debido a la pérdida de los empleados más capaces. La consecuencia más probable es el aumento de las

demandas de los trabajadores, gastos de capacitación de nuevos empleados y participación de terceras partes de la empresa.

El gerente de compensaciones basa las políticas administrativas en el principio de que los objetivos profesionales de los empleados no son constantes o iguales para todos, sino que difieren de grupo a grupo y de individuo a individuo. En términos generales, los grupos ocupacionales pueden clasificarse conforme a tipos de actividades como las siguientes:

- a) Personal de planta, como el de trabajo de producción, servicios, oficios, etc.
- b) Empleados de oficina, taquigráfico o semitécnico.
- c) Personal profesional que trabaja como empleado técnico y administrativo.
- d) Personal administrativo que se ocupa como supervisor, gerentes intermedios o altos ejecutivos.

4.7.1 POLITICAS ESTABLECIDAS.

- a) Elaborar un manual de descripción de puestos conforme al formato propuesto.
- b) Llevar a cabo un programa de valuación de puestos y asignar un valor en puntos a cada puesto.
- c) Estructurar un tabulador de sueldos, estableciendo rangos mínimos, medios y máximos.
- d) Comparar los puestos de la empresa con respecto a otros del mismo tipo y características similares
- e) Establecer un sistema de evaluación del desempeño alterno a la valuación de puestos.
- f) Consultar encuestas de mercado de salarios, preferentemente una del mismo giro o actividad.
- g) Gráficar los salarios comparados con la encuesta con la finalidad de conocer el estado que se guarda con respecto al mercado salarial.

h) Los lineamientos a seguir para ajustar salarios, serán fijados por la Dirección General considerando aspectos tales como: condiciones económicas de la empresa, comportamiento de los salarios con respecto a los puestos encuestados, presupuesto asignado para incrementos salariales, revisión de prestaciones otorgadas, entre otras.

4.8 ENCUESTAS DE MERCADO

En el mercado mexicano existen varias encuestas reconocidas por muchas empresas y de la que podemos hacer notar tres puntos sobresalientes:

1. - Muestra de empresas: Aún cuando los libros de texto casi siempre recomiendan que se busquen empresas del mismo giro, ventas y personal similares, esta regla no funciona en México. Por lo general simplemente no hay suficientes empresas con esas características como para conseguir datos estadísticamente válidos. Pero además, en México el empleado típico no necesariamente cambia de empleo dentro del mismo giro.

Para seleccionar la muestra mas apropiada, debemos recordar que estamos investigando un mercado de Recursos Humanos, no de productos o servicios. La mejor pregunta que podemos hacernos es: ¿ A qué empresa se va nuestra gente?, ¿ De qué empresas vienen nuestra gente?. Lo anterior nos puede asegurar una mejor respuesta.

2. - Muestra de puestos: Es frecuente encontrar que ocupantes de puestos con el mismo título, y a veces puestos que responden a descripciones muy similares reciben sueldos que pueden fluctuar hasta en 300 % o más. La técnica de eliminar los extremos no siempre da resultados. Nuestra recomendación para resolver este problema es que se analicen y valúen los puestos encuestados en forma similar a como se evalúan los puestos en la empresa. Esto nos permite comparar nuestros puestos con otros del mismo nivel al nuestro, o tal vez hasta con puestos con

un nivel de diferencia y nos asegura que compararemos sólo con puestos equivalentes a los nuestros. Además, nos ofrece la oportunidad de compararnos contra puestos que teniendo otras funciones, son similares en complejidad.

3. - Compensación total: Finalmente, a diferencia de otros países, en México se pagan muchísimas prestaciones, pero no todas las empresas otorgan paquetes similares. De allí que no se pueden comparar sueldos base o nominales exclusivamente. Es indispensable comparar el sueldo base integrado por las prestaciones, y/o afectados por los impuestos (ingreso neto) para que la comparación tenga sentido.

4.9 CONCLUSION.

La aplicación del Sistema de Sueldos y Salarios propuesto permitirá en la medida de sus posibilidades, que se obtengan resultados inmediatos en la remuneración directa de los trabajadores, permitiendo a la empresa a través de una estructuración ordenada de los pasos a seguir para su desarrollo, cumplir con las expectativas que se plantearon al inicio de este trabajo. Con ello pretendemos además que sirva como guía de orientación para aquellos que se interesen en llevarlo a la práctica en alguna de las organizaciones para las que laboran y contribuya su diseño en términos generales para lo que fue creado.

Probablemente existan algunos otros métodos más prácticos para establecer un sistema de este tipo, pero creemos que la mayoría tendrán necesariamente que realizar un estudio en condiciones similares al propuesto.

CITAS BIBLIOGRAFICAS CAPITULO UNO

- (1) LEY FEDERAL DEL TRABAJO EN VIGOR
- (2) REYES PONCE AGUSTIN, ADMON. DE PERSONAL, EDIT. LIMUSA, 1970, P. 195
- (3) IDEM, P. 15,16.
- (4) CHIAVENATO IDALBERTO, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, EDIT. MC. GRAW HILL, 1988, P. 350.
- (5) ARIAS GALICIA FERNANDO, ADMON. DE RECURSOS HUMANOS, EDIT. TRILLAS. 1973. P 207.
- (6) CHRUDEN, SHERMAN, ADMON. DE PERSONAL, EDIT. CECSA. 1977, P 192.

CITAS BIBLIOGRAFICAS CAPITULO DOS

- (1) ARIAS GALICIA FERNANDO, OB.CIT. P 43.
- (2) E. LANHAM, VALUACION DE PUESTOS, EDIT. CECSA, 1985, P 91 A 99.
- (3) HERNANDEZ, SVERDLIK, CHRUDEN. SHERMAN, ADMINISTRACION DE PERSONAL, EDIT. CECSA, 1985, P 121 A 125.
- (4) IDEM. P 127.

CITAS BIBLIOGRAFICAS CAPITULO TRES

- (1) E. LANHAM, VALUACION DE PUESTOS, CECSA, 1ª. PUBLICACION, 1962,P.163.
- (2) L. B. MICHAEL, WAGE AND SALARY FUNDAMENTALS AND PROCEDERUS, MC. HILL BOOK COMPANY, NEW YORK.1950, P.52.
- (3) E. LANHAM, VALUACION DE PUESTOS, CECSA, 1a. PUBLICACION, 1962,P.219.
- (4) GUVENC G. ALPANDER, PLANEACION ESTRATEGICA APLICADA A LOS RECURSOS HUMANOS, EDIT. NORMA, 1982, P.276.
- (5) ARIAS GALICIA FERNANDO, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, EDIT. TRILLAS, 1985, P. 175.
- (6) IDEM. P. 175,176.
- (7) E. LANHAM, OB. CIT. P. 163 A 168.
- (8) ARMSTRONG MICHAEL, MANUAL DE TECNICAS GERENCIALES, EDIT. LEGIS, 1988. P 362 A 369.
- (9) ARMSTRONG MICHAEL. OB. CIT. P.343 A 345.