

113



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS
DESARROLLO DE DESCRIPCION. ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS DE UNA EMPRESA DE TRANSFORMACION PARA UNA CORRECTA ASIGNACION DE SUELDOS (CASO LLANTAS Y VEHICULOS S.A. PLANTA VALVOLINE)

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADA EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

DORIS EVELIA ROMAN CRISTOBAL

ASESOR: M.A. MA. TERESA MUÑOZ GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO

2002

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE
MEXICO

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ATN. Q. Ma. del Carmen Garcia Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario

Recursos Humanos

Desarrollo de descripción, analisis y evaluación de puestos
de una empresa de transformación para una correcta asignación de
sueños (Caso Llantas y Vehiculos S.A Planta Valvoline)

que presenta 1a pasante: Roman Cristobal Doris Evelia

con número de cuenta: 9301412-0 para obtener el título de
Licenciada en Administracion

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 10 de Enero de 2002

MODULO

PROFESOR

FIRMA

III M.A Ma. Teresa Muñoz Garcia

IV L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes

II L.A Alvaro Gonzalez Mendoza

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

LE AGRADEZCO TODO LO QUE ME HA DADO, POR LA OPORTUNIDAD DE EXISTIR
POR HACER QUE MI FE NUNCA DECAIGA Y SER MI SUSTENTO ESPIRITUAL.

A MIS PADRES

POR SER LO QUE MÁS QUIERO EN ESTA VIDA,

A MI HERMANA

A TI PEQUEÑA QUE CON TU ENTUSIASMO ORIENTAS MIS TROPIEZOS

A MIS HERMANOS

POR QUE SON UNAS PERSONAS ESPECIALES

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

POR PERMITIRME SER PARTE DE LA MAXIMA CASA DE ESTUDIOS Y SER UNA
INSTITUCION EN DONDE ME PERMITIO DESARROLLARME COMO PERSONA.

A LA F.E.S CUAUTITLAN

POR PERMITIRME DESARROLLARME COMO PROFESIONAL Y ENSEÑARME QUE
LOS RETOS SE DEBEN DE TOMAR Y SUPERAR.

**DESARROLLO DE DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS Y
EVALUACIÓN DE PUESTOS DE UNA EMPRESA DE
TRANSFORMACIÓN PARA UNA CORRECTA
ASIGNACIÓN DE SUELDOS. (CASO LLANTAS Y
VEHICULOS S.A. PLANTA VALVOLINE)**

IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.

¿La falta de una descripción, análisis y evaluación de puestos puede provocar que se genere una desigualdad de sueldos?

OBJETIVO GENERAL

- ◆ Desarrollar la descripción, análisis y evaluación de puestos para identificar adecuadamente las actividades de cada individuo y así hacer una correcta asignación de los sueldos.

OBJETIVO PARTICULAR

- ◆ Aplicar los métodos adecuados para llevar acabo la descripción, análisis y evaluación de puestos

PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

H1: La correcta descripción, análisis y evaluación de puestos tendrá como consecuencia una asignación favorable de sueldos.

VARIABLES

- Desarrollo de la descripción, análisis y evaluación de puestos
- Asignación de sueldos

JUSTIFICACION DEL PROBLEMA.

Debido a la gran desigualdad que se presenta en la asignación de sueldos entre los individuos de una organización ya sea general, de su área o departamento y no habiendo una descripción adecuada de las actividades que desempeña cada individuo dentro de la organización se generan desigualdades de ingresos esto puede hacer pensar que se debe a favoritismos, que la función no se desempeña adecuadamente o que no es importante para la organización esto trae como consecuencia que se pierda la confianza en la empresa, ya que no se tiene un sueldo de acuerdo a las capacidades físicas y mentales que tiene cada individuo. Para esto es necesario hacer un correcto análisis y evaluación del puesto esto con el fin de que cada persona sea asignada adecuadamente y reciba un sueldo de acuerdo al puesto que desempeña dentro de la organización.

INDICE

Introducción	3
1.1 Definición y concepto de descripción y análisis de puestos	5
1.2 Objetivo de la descripción y análisis de puestos	10
1.3 Proceso de recolección de información	13
1.4 Métodos de la descripción y análisis de puestos	14
1.4.1 Método de observación	14
1.4.2 Método de cuestionario	16
1.4.3 Método de entrevista	18
1.4.4 Método mixto	20
2.1 Concepto de evaluación de puestos	25
2.2 Objetivos de la evaluación de puestos	27
2.3 Métodos de la evaluación de puestos	29
2.3.1 Método de rango o graduación	29
2.3.2 Método de clasificación	32
2.3.3 Método de evaluación por puntos	34
2.3.4 Método de comparación de factores	36
2.3.5 Otros métodos de la evaluación de puestos	37
2.4 Utilidad de la evaluación de puestos	39
3.1 Aspectos históricos de los sueldos	41
3.2 Definición y objetivo de los sueldos	44
3.3 Factores que componen los sueldos	47
3.4 Política salarial	52
3.4.1 Concepto	52
3.4.2 Aspectos que cubren las políticas salariales	53
3.4.3 Ventajas	55

3.5 Métodos utilizados para la fijación de sueldos	57
Historia	62
Situación actual	66
Propuesta.....	67
Conclusiones.....	113
Bibliografía.....	115

INTRODUCCIÓN

Ultimamente las organizaciones de la rama aceitera han tenido un decremento en la contratación de personal esto debido a que las empresas no cuentan con capital para mantener una fuerza de trabajo adecuada o bien por que al ser las personas reclutadas para un puesto específico no son evaluadas adecuadamente sus capacidades físicas y mentales por que no existe una descripción para saber cual es el perfil que debe cubrir en determinado puesto ya que no existen métodos para que puedan ser medidos y ser remunerados adecuadamente por esto se ve en la necesidad de desarrollar diversos temas que se tratarán en este trabajo relacionados con esta situación en el capítulo uno se expondrá las definiciones y conceptos de lo que es la descripción y análisis de puestos los objetivos que persiguen cada uno de ellos, el proceso que se lleva para recolectar la información necesaria así como los diversos métodos que se pueden utilizar para llevar acabo.

En él capítulo dos se tratará el tema de la evaluación de puestos conceptos y objetivos que persiguen los métodos tradicionales para llevar acabo dicha evaluación así como la utilidad que tiene.

En el capítulo tres se tratara el concepto de sueldos, objetivos que debe cubrir, los factores que se deben de tomar en cuenta para la conformación de los mismos, así como la forma en que se debe de constituir una política salarial el concepto que tiene así como los objetivos que persigue al implantarla, esta varia dependiendo de las

necesidades que tenga cada organización y puede ser regida por una sola política o varias en las cuales se cubran tanto las necesidades del empleado como de la organización así como se presentan las ventajas de estas políticas. Mostrando los diversos métodos para hacer una fijación de los sueldos utilizado el análisis y descripción de puestos así como la evaluación de puestos tratados en los capítulos anteriores en los cuales mediante estos se puede hacer una fijación de sueldos de acuerdo al puesto, el nivel de desempeño, las habilidades físicas y mentales que se requieren para que sea hecho adecuadamente y así poder fijar un buen sueldo que haga que el empleado se sienta satisfecho en su puesto. Finalmente se realizara un análisis, descripción y evaluación de puestos de la empresa Llantas y Vehiculos, S.A. de la planta Valvoline y los resultados se expresaran en la propuesta.

CAPITULO 1

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS

DE PUESTOS

1.1 DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE

PUESTOS.

En la actualidad existen diversos conceptos y definiciones de lo que es la descripción y análisis. Para esto se presentan diversos conceptos.

(RODRIGUEZ 1993). Define al puesto como " El conjunto de operaciones, cualidades responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específico e impersonal"

A continuación se citan algunas definiciones y conceptos de lo que es una descripción y análisis de puestos.

DEFINICION DE DESCRIPCION DE PUESTOS

(FERNANDEZ RIOS 1995) "Es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado"

(CHIAVENATTO 1988) Define como "La descripción de cargos es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización"

(WERTHER 1995) "La exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado"

CONCEPTO DE DESCRIPCION DE PUESTOS

(ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO 1996) menciona "La descripción de puestos es la que describe las principales tareas y responsabilidades del puesto en forma clara y concisa, a fin de facilitar la comparación sistemática de puestos a los propósitos de la evaluación"

(AMARO 1981) menciona

Consiste en la investigación e identificación de las responsabilidades, tareas y funciones de los puestos de una organización con la finalidad de eliminar títulos inapropiados y crear aquellas nomenclaturas que describan correctamente los cargos, de acuerdo con su grado de complejidad y dificultad, dando vigencia al principio de derecho laboral de igual paga por igual trabajo, en condiciones de trabajo similares.

La descripción de puestos es aquella en la que se mencionan cuales son las tareas que son una serie de actividades específicas que el individuo realiza dentro de la organización, las funciones, los medios o métodos de trabajo que utiliza y los objetivos que debe cubrir en especial en ese cargo. La descripción de puestos tiene la función de servir como base para realizar el análisis de puestos

La descripción de puestos constituye uno de los pasos de la administración de personal, ya que permite el desarrollo de otras áreas administrativas, ya que cumple con ciertos pasos que sirven para ver como están constituidos los puestos, que valor tiene con respecto a otros y en general en la organización.

La descripción de puestos se puede hacer en forma general o analítica, en la primera solo se redacta brevemente cual es el objetivo principal del puesto, y la segunda es aquella en la que se indica las labores que la persona hace rutinariamente es decir día con día, que herramientas utiliza para llevar acabo sus labores, que tiempo ocupa para realizar sus funciones con que frecuencia las realiza si son diarias, semanales o quincenales y las limitaciones que puede llegar a tener para llevarlas acabo.

En algunas descripciones también se pueden agregar las especificaciones que tiene el ocupante del puesto, es decir los niveles de conocimientos, la experiencia que tiene y como la aplica, entre otras.

CONCEPTO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

(RIVERA 1984) La define como "la técnica que sirve para delimitar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo que vaya a realizarlo"

(WERTHER Cols 1995) La define como:

El proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero en el proceso analítico pueden ir mas allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos.

(CHIAVENATTO1988) La define como " El proceso de analizar un cargo es esencialmente el de determinar sus principales características o dimensiones"

Con lo anterior se considera que el análisis de puestos es aquel en el que se detalla no a la persona que ocupa el puesto, si no al perfil que se debe cubrir para ese cargo específico, es decir definir las tareas, deberes y responsabilidades naturales de ese puesto.

(FERNANDEZ RIOS 1995) " El proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir mas allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos."

En este paso se considera aclarar los términos empleados tanto en la descripción como en el análisis de puestos.

Tarea: Es una actividad distinta que puede ser identificable, incluye ciertos pasos lógicos para cumplir una labor.

Función: Es una parte significativa del trabajo que se realiza en un puesto específico y que comprende varias tareas.

Puesto: Una o más funciones que requieren las actividades de un trabajador para que sean realizadas.

Con esto podemos decir que la descripción y análisis de puestos abarcan estos conceptos señalados anteriormente.

1.2 OBJETIVO DE LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

La descripción de puestos tiene varios objetivos generales como son:

- a) Proporciona datos para una mejor división del trabajo
- b) Tener información sobre el valor que tiene cada puesto en la organización y así tener una mejor administración de los salarios
- c) Establece quienes son mas adecuados para ocupar un puesto ya que en la descripción se señala las tareas, funciones y responsabilidades.
- d) Asigna mejor a la gente de acuerdo a sus aptitudes y conocimientos.
- e) Facilita la medición del rendimiento de cada persona
- f) Ayuda a que se planeen mejor los costos del personal, ya que agrupa a los puestos donde corresponden de acuerdo a su sueldo dentro de la empresa.

Estos objetivos se pueden llevar acabo siempre y cuando se tenga el apoyo de los gerentes, jefes y empleados en general y que cada uno este enterado cual es el objetivo ya que si los datos descritos no se acoplan a las necesidades de la organización la descripción no tienen la importancia suficiente.

El objetivo general de la descripción de puestos según (SIBSON 1980) son 6:

1. Considerar que trabajo debe ser ejecutado, y organizarlo eficientemente.
2. Proveer del personal a la organización para lograr sus objetivos.
3. Asignar trabajo a los individuos: comunicar deberes y establecer estándares.
4. Observar que tanto rinden los empleados.
5. Mejorar el rendimiento a través de la valuación y el entrenamiento
6. Recompensar a los empleados por su rendimiento o aplicar las medidas correctivas adecuadas.

OBJETIVO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

(RODRIGUEZ Valencia1993) Menciona:

Esta técnica sigue un procedimiento clasificado de las actividades en grupos homogéneos así como delimita sus fronteras, calcula y propone conocimientos, habilidades, responsabilidades, etc. que son necesarias para alcanzar el objetivo operacional del mismo, de tal manera que si no se observan esos resultados asignados a la investigación, será difícil lograr los objetivos organizacionales.

(RIVERA Cols1984) menciona " Delimita las obligaciones de cada empleado, precisa las cualidades y responsabilidades que tiene cada trabajo, facilitan la planeación y distribución de las labores, permite la incorporación de procedimientos modernos al trabajo y orienta tanto al empresario como al trabajador en el desarrollo de sus funciones".

Si se cumplen los objetivos del análisis de puestos se pueden tener ventajas, para la organización ya que sirve para establecer, como deben ser los niveles jerárquicos dentro de la misma, así como su estructura. Para el individuo también tiene ventajas, ya que con este análisis sabe como debe desarrollar sus tareas así como sus responsabilidades, saber cuales son sus objetivos reales y si las tareas que desempeña están bien hechas, para los jefes inmediatos también es importante ya que puede distribuir bien las tareas así como la asignación de cada empleado en el área que le corresponde también para la administración de los recursos humanos es útil ya que sirve como base para realizar la evaluación de los puestos, así como la implementación de mejores sueldos y compensaciones. Puede mejorar las formas de trabajo ya que con este análisis se puede planear y distribuir adecuadamente las funciones así como incorporar procedimientos más modernos para mejorar el trabajo.

El análisis de puestos abarca tanto la descripción como la especificación en la primera se hace una descripción genérica que es aquella en la que se da a grandes rasgos las actividades que se desarrollan, estas deben ser redactadas en forma clara y sencilla, y la descripción específica en esta se detalla cada una de las actividades así como sus obligaciones y responsabilidades que traen como consecuencia estas actividades. La especificación es aquella en la que se anotan los requisitos mínimos que la persona debe cubrir para ocupar ese puesto estos requisitos son la experiencia, la responsabilidad, escolaridad o conocimientos generales y condiciones de trabajo

1.3 PROCESO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de información se utilizan métodos de investigación como son la observación, la entrevista y el cuestionario para llevarlos acabo se deben seguir los siguientes pasos:

1. Identificar adecuadamente las tareas o funciones que componen el puesto a estudiar por rangos o importancia.
2. Observar como son desempeñadas las tareas por el individuo que ocupa determinado cargo, así como las habilidades que desempeña.
3. Observar la forma en que ejecuta sus tareas así como la forma en que repercuten en la organización.
4. Examinar cuando son efectuadas sus tareas y por que las realiza de determinada forma, es decir los procesos que utiliza
5. Observar cuales son sus deberes o responsabilidades y cada cuando las ejecuta.
6. Determinar cual es su grado de responsabilidad en su departamento así como en la organización, tanto de procesos como de maquinaria.
7. Observar las condiciones de trabajo en las cuales se desenvuelve el individuo en cuestión, es decir si en el área de trabajo existe algún tipo de ruido, peligro, suciedad, calor, frío, iluminación, etc.

1.4 MÉTODOS DE LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS.

Antes de que el analista aplique cualquiera de los métodos que se van a describir, este debe identificar cuales son los procedimientos, formatos, etc. del puesto que se va a analizar para facilitar la investigación.

1.4.1 Método de observación

Este tipo de método es el más simple ya que solamente se observa y se anota a lo que al juicio del analista es relevante en un puesto determinado. Observa que, como, para que, cuando realiza sus actividades y el objetivo de las mismas. Es decir que consiste en obtener datos viendo las acciones de las personas, pero sin haber interacción directa con ella.

Existen dos tipos de observación, la estructurada y la no-estructurada. La primera es aquella en la cual se registra los hechos, datos y conductas que hace un individuo en su puesto en general, esta resulta importante por que en ella se pueden detectar los objetivos, se detecta en forma amplia todas las actividades de cada puesto.

La segunda es aquella en la cual el analista se fija una función específica del puesto para tomar notas más detalladas de cada una de las funciones del individuo. Este tipo de observación se recomienda por que con ella se puede fijar la categoría de cada una de las funciones de acuerdo a la importancia, también se puede conocer más

ampliamente cada una de ellas, comprender que importancia u objetivo tiene el realizar así cada una y con que periodicidad se efectúa.

La utilidad que tiene el método de observación es:

- a) Se obtienen datos confiables ya que observa como se desempeña el individuo y no existe ninguna relación con el mismo.
- b) Se puede hacer una organización de los datos desde su inicio hasta el final.
- c) Se obtiene la forma de qué hace, cómo, cuando y donde realiza el individuo sus funciones.

Las desventajas que puede tener este método es:

- a) El tiempo que se utiliza para la observación de cada una de las funciones que el individuo realiza puede ser muy prolongado.
- b) El no tener contacto directo ya sea verbal o escrito, puede ocasionar que los datos obtenidos no tengan la importancia que se requiere.
- c) Cuando el personal sabe que es objeto de observación puede reaccionar de forma inadecuada y no realizar su trabajo como comúnmente lo hace.

Las etapas de este método son las siguientes:

- 1) Obtención de los datos sobre el puesto, es decir de los métodos, procedimientos, planes, programas, que se requieren en ese puesto.
- 2) Informar al personal que va a ser sujeto de observación sobre el objetivo de la investigación así como los fines para los cuales se van a utilizar los resultados que se obtengan.
- 3) Se debe observar el lugar donde se ejecuta el puesto, es decir las condiciones ambientales en que son desarrolladas las funciones.
- 4) Ordenar cuales son los objetivos durante la observación
- 5) Verificar que todos los objetivos y tareas hayan sido cubiertos antes de terminar la observación.

1.4.2 Método de cuestionario.

Un cuestionario es un conjunto de preguntas para obtener información sobre un aspecto específico.

El proceso que se sigue para llevar a cabo el diseño de un cuestionario es:

- 1) Dar una breve introducción sobre el objetivo del cuestionario.
- 2) Nombre, puesto y fecha

- 3) Redactar las preguntas de forma específica de tal forma que al contestarlas no produzca incertidumbre.
- 4) El cuestionario debe tener una motivación para que el entrevistado participe y de las respuestas deseadas.
- 5) El cuestionario debe ser fácil de contestar es decir que no sea tedioso o aburrido.

Para llevar acabo el cuestionario se deben de tomar las medidas siguientes.

- a) Que la persona que vaya a contestar el cuestionario sea la adecuada, es decir que conozca bien el cargo, que conozca bien los métodos o procedimientos para que las respuestas sean más razonables.
- b) Que tenga tiempo para contestarlo
- c) Que las preguntas se redacten de acuerdo a lo que se quiere conocer del puesto a analizar.
- d) Es recomendable que los cuestionarios se apliquen tanto a los que ocupan el puesto como a los jefes directos.
- e) Es conveniente que en los cuestionarios se hagan tanto preguntas cerradas como abiertas, esto con el fin de saber mas detalladamente la opinión De la persona que es sujeto de estudio sobre su trabajo

El cuestionario debe tener preguntas que no den la respuesta, es decir que no limiten las opciones de respuesta, el orden de las preguntas debe ser lógico, en el cuestionario se debe de ir de menor a mayor es decir con preguntas simples sobre el

puesto y finalizar con preguntas con mayor peso en la investigación. Se debe indicar las instrucciones sencillas y claras esto con el fin de que no haya errores al contestar el cuestionario, así como especificar que se debe contestar de acuerdo a como sucede el trabajo en ese momento y no como debería llevarse a cabo.

La presentación del cuestionario debe hacerse ya sea por parte del jefe inmediato, del encargado del análisis y algo muy importante no se debe presionar a la persona que lo va a contestar ya que esto puede generar que no conteste de forma adecuada es conveniente darle tiempo para que lo conteste.

1.4.3 Método de entrevista.

La entrevista es la comunicación verbal que se da entre dos o más personas para intercambiar información, una llamada entrevistado y otro entrevistador, la primera obtiene información de la segunda sobre un grupo o puestos de trabajo en particular.

En la entrevista se debe tener definido el objetivo por el cual se va a realizar, las personas que se van a entrevistar deben cubrir el perfil que se requiere es decir la experiencia, la competencia profesional que tiene, se debe saber en donde se llevará a cabo la entrevista en el ambiente de trabajo o en otro lugar, si será aplicada a una sola persona o más, así como los medios electrónicos en los que se apoyará el entrevistador como es una videocámara, grabadora, etc.

Las ventajas que tiene este método es que los resultados se pueden utilizar al momento de finalizar la entrevista, si se entrevista al jefe y al subordinado al mismo tiempo se pueden confrontar puntos de vista que son favorables para la investigación ya que las diferencias se aclaran al momento así como se pueden detectar más fácilmente cuáles son los objetivos, procedimientos específicos del puesto cuáles tareas son importantes y cuáles no, se tiene un contacto más directo con el interesado y esto hace que se sienta que es tomado en cuenta y motivado.

Los inconvenientes que tiene este método es que se necesita de tiempo para realizar todas las entrevistas a todos los puestos que se deseen cubrir así como de elegir a la persona adecuada que este al tanto de todas las funciones y equipo que se maneja en determinado puesto es conveniente que no se elija a personal de nuevo ingreso ya que aun no conoce todas las tareas, herramientas que se utilizan, buscar a las personas que tengan un mayor rendimiento dentro de su área y no entrevistar a personas que tengan algún problema laboral ya sea con su jefe o superior o con la organización ya que puede dar información errónea sobre el puesto, la entrevista es conveniente que se lleve a cabo en el lugar de trabajo ya que con esto el analista ve el lugar y puede preguntar sobre todas las actividades que realiza y de que manera las hace.

Si se llevan a cabo estos pasos la entrevista puede arrojar datos importantes a la investigación y el número de entrevistas puede reducirse a una o dos.

En este método al aplicarlo se le debe aclarar al entrevistado el objetivo de la entrevista, la información que se desea recabar y que la información que proporcione no afectara su situación actual dentro de la organización.

Se puede utilizar la entrevista abierta en la cual en forma breve y rápida se hacen preguntas sencillas de por que, para que, conque, en donde y como realiza sus funciones, es decir se deja que el entrevistado hable con libertad y el entrevistador solo se encarga de hacer anotaciones esto es de gran utilidad para el entrevistador ya que puede obtener una guía básica para poner en orden toda la información en cuanto a como realiza su trabajo; o la entrevista estructurada en la cual ya se tiene definida como se va a llevar a cabo, el tiempo que tardara así como el objetivo principal de la entrevista.

1.4.4 Método mixto.

Este es la combinación de los métodos descritos anteriormente, ya sea que la investigación se lleve primero con la observación y luego la entrevista o la entrevista y el cuestionario o se puede hacer uso de los tres métodos esto dependiendo de los recursos con los que se cuente, los objetivos que se pretenden alcanzar así como la disponibilidad del personal en general.

El método mixto se puede dar de varias formas se puede aplicar el cuestionario tanto a los jefes como al empleado seguido de la entrevista, este tipo de método mixto es conveniente aplicarlo cuando se tiene poco tiempo para la investigación, también permite que el empleado vea como es su desempeño laboral así como de los tiempos que ocupa para cada una de sus tareas así entre el jefe y el empleado puede fijar si sus objetivos se cumplen de forma adecuada.

Otro de los métodos mixtos es aquel en el que se lleva acabo el cuestionario y después la observación este método es poco utilizado por que no se tiene contacto directo con la persona y tal vez en el cuestionario algunas preguntas queden inconclusas o no claras para el encargado del análisis, este método es mas practico utilizarlo cuando se quieren analizar puestos de operarios ya que son tareas repetitivas las que se llevan acabo.

El método más eficiente es aquel en el se utilizan los tres métodos tanto la observación entrevista y el cuestionario el proceso que se lleva acabo para este tipo de método es primero presentar cual es le motivo de la investigación, entregar los cuestionarios dando las indicaciones adecuadas para su contestación cuando los cuestionario son entregados por parte de los empleados y jefes se procede a analizar junto con las personas involucradas las respuestas esto con el fin de que si en alguna respuesta no quedo muy clara para el analista se pueda profundizar mas y hace las anotaciones pertinentes y esto puede originar que de ese tema se deriven mas temas que pueden tener las mismas importancia y que no se había considerado.

Después aplicar cualquiera de estos métodos la información recabada se debe ordenar para iniciar la investigación los datos que también se deben incluir son:

- 1. Cual es el número de empleados que abarca el análisis**
- 2. El nombre de cada empleado**
- 3. Su lugar dentro de la organización**
- 4. Cual es su nivel de sueldo y horario de trabajo**
- 5. Las tareas reales del puesto.**
- 6. Cuales son sus aptitudes y habilidades**
- 7. Equipo de trabajo que utiliza**
- 8. Quien es su jefe directo**
- 9. Con que otro miembro de la organización mantiene comunicación**
- 10. También saber si ejerce alguna supervisión**

Así como las áreas en las cuales se enfoca el análisis de puesto son cuatro:

- a) Requisitos mentales. Estas se refieren a las aptitudes que requiere ese cargo en específico, es decir la inteligencia, el tipo de innovación que se debe tener, la capacidad mental y de concentración.**
- b) Requisitos físicos. Estos se refieren a la complejidad física que debe tener la persona así como el desgaste físico que se debe aplicar en ese puesto así como de otros aspectos como la destreza o la capacidad visual.**

- c) **Responsabilidad.** Este es un factor muy importante ya que en este se descarga tanto la responsabilidad por el equipo que utiliza, como por los recursos de la empresa así como la confidencialidad de ciertos procedimientos o documentos.
- d) **Condiciones de trabajo.** Es este se refiere a la adaptación que tienen el individuo hacia el ambiente de trabajo, ya sea desagradable, riesgoso o favorable para que desarrolle todas sus capacidades.

Después de haber realizado la descripción y el análisis utilizando los métodos anteriormente descritos con la información recabada se procede a realizar la ficha de análisis en la cual se deben anotar los datos siguientes:

Datos de carácter general.

1. En este se anota el nombre de la empresa
2. El nombre del departamento que esta llevando acabo el análisis
3. Anotar el puesto del que sé esta haciendo el análisis
4. Asignación de código a ese puesto
5. Anotar a que departamento corresponde
6. El número de empleados que forman parte de ese departamento o área
7. Nombre de la persona que esta realizando el análisis
8. Nombre del jefe inmediato o superior.

El siguiente dato es la descripción de las actividades en este se anotan las diversas actividades que se ejecutan en ese puesto, cual es la utilidad que tiene los medios y

herramientas que utiliza para llevarlos a cabo, se va anotando lo que se hace diariamente y posteriormente lo que se hace eventualmente.

Después se siguen con las especificaciones como ya se mencionó estas son los conocimientos, la experiencia, la escolaridad, etc. Y por último la finalidad del puesto así como las actividades más principales de ese puesto dentro de la organización.

CAPITULO 2

EVALUACIÓN DE PUESTOS

2.1 CONCEPTO DE EVALUACIÓN DE PUESTOS

Existen diversas formas para conceptualizar lo que es la evaluación de puestos a continuación se mencionaran solo algunas

(CHIAVENATTO op cit1988). Menciona " Toda evaluación es un proceso de estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el estatus de algún objeto o persona."

(FERTONANI Cols 1981) Menciona

Proceso operativo que permite determinar y atribuir - al terminar la fase de análisis, definición y especificación - mediante los oportunos procedimientos e instrumentos metodológicos, el valor relativo (expresado en términos no monetarios) de cada tarea, en relación con todas las demás existentes en la empresa.

La evaluación es aquella en la cual se estima el valor o cualidades de algún objeto o persona, en la que se juzga o se estima a través de métodos la importancia real que tienen el puesto dentro de la organización, son de suma importancia para llevar acabo este proceso el análisis y descripción de puestos.

La evaluación de puestos sirve para medir la calidad del empleado para promover al empleado, aumentar su sueldo y saber cual ha sido su desempeño.

Al llevar acabo la evaluación de puestos debe de ir enfocada al trabajo no al individuo, debe ser practico, se deben de fijar normas para llevar acabo la evaluación es decir fijar los niveles que se utilizaran para medir los resultados esperados en cada uno de

los puestos, estos niveles son tomados del análisis de puestos, a partir de las actividades y responsabilidades, se puede determinar cual es la mas importante y tomarlas en cuenta para ser evaluadas; también se debe considerar si los métodos de trabajo son bien aplicados, para esto la evaluación de puestos tienen diversos métodos para llegar a los resultados que la empresa espera de acuerdo a los fines que busca. Esta evaluación de puestos puede ser aplicada tanto a personal ejecutivo como son los jefes de departamento o gerentes; personal a nivel supervisor o puede ser aplicada a nivel operativo.

Cada uno de los métodos tiene determinados procedimientos para llevarse acabo así como sus propios objetivos especificos y características.

2.2 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE PUESTOS

Los objetivos generales de la evaluación de puestos para la organización son:
de acuerdo a (RODRIGUEZ op. cit 1993) menciona.

1. Dar a los empleados retro-alimentación adecuada acerca de su desempeño
2. Servir de base para un cambio de actitudes con el fin de lograr practicas efectivas del trabajo.
3. Ofrecer los datos necesarios para la concesión de compensaciones, promociones y aumentos de sueldos.

Y hay que considerar también los objetivos específicos que persigue la evaluación de puestos que son:

- a) Mejorar el desempeño del individuo.
- b) Indicar que empleados deben recibir incrementos en su sueldo.
- c) Quien puede ser sujeto de ascensos o transferencias.
- d) Saber quien necesita capacitación
- e) Identificar si el diseño del puesto esta bien definido si no hay errores en la información de acuerdo al puesto que se evalúa esto puede haberse originado desde el análisis de puestos.
- f) Motivar al personal para el logro de sus objetivos.

Para llevar acabo estos objetivos se debe tomar en cuenta el valor que tiene el puesto; uno el que la empresa le ha asignado, la que el empleado le da, así como la demanda que tiene en el mercado.

2.3 MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN DE PUESTOS.

Estos métodos son utilizados para obtener información que pueda ser registrada y procesada para la óptima toma de decisiones e incrementar el desempeño del individuo dentro de la organización. Es decir que la evaluación se encarga de las características del puesto y no de las personas que los ocupan.

Existen dos tipos de métodos tradicionales para llevar a cabo la evaluación de puestos que son:

- a) Métodos globales también denominados métodos no cuantitativos los cuales se subdividen en dos tipos que son:

2.3.1 Método de rango o graduación

Este método consiste en la clasificación de cada una de las tareas por orden de importancia de la más sencilla a la más complicada esta obtenida del análisis de puestos. Este método es aplicable cuando la empresa u organización es pequeña y las tareas son pocas y se puede hacer una estimación directa de cada función y posteriormente se efectúa la estimación general en este se anotan el nombre de cada uno de los departamentos y anotar cada puesto de mayor a menor rango.

A este método no se le asigna ningún tipo de punto o escala, solo el criterio a través de la observación.

Departamento de control de calidad	Jefe de control de calidad	Supervisor de control de calidad	Inspector de control de calidad
--	-------------------------------	--	---------------------------------------

para llevar acabo la clasificación de las tareas se considera la que parezca la más compleja o complicada y la mas baja o simple y con esto se obtiene cual es el extremo alto y él mas bajo después se prosigue a anotar aquella tarea en el centro de la escala que sea indistinta a la tarea superior e inferior y así se va haciendo con las tareas restantes.

Se puede utilizar tres tipos de escalas de graduación para llevar acabo este proceso.

1. Escala de gráficas continuas. Esta consiste en solo definir el extremo más complejo y el más sencillo. Ejemplo



2. Escala de gráfica semicontinua. Esta es parecida a la anterior pero se le agrega puntos medio entre los extremos superior e inferior.



3. Escala de gráficas discontinuas. En este ya están fijados los extremos superior e inferior y el evaluador elige uno de los puntos para ser evaluado con este se puede cuantificar los resultados y poder ser comparados.

El procedimiento para llevarlo a cabo es:

1. Conocer primero la empresa tanto como su estructura.
2. Conocer el puesto, esto se logra a través del análisis de puestos ya que si no se lleva a cabo antes el análisis la evaluación no cumple su objetivo.
3. La persona encargada de la evaluación debe distinguir cual es el puesto más complejo hasta el más sencillo.
4. Llevado a cabo el punto anterior el analista compara sus resultados, los observa y verifica que exista coherencia en la graduación hecha.

Para llevar a cabo este procedimiento se deben de considerar las características de los niveles jerárquicos:

- Para personal no calificado las características que debe tener para ser evaluado como los conocimientos mínimos y las precauciones o medidas de seguridad que se debe tener.
- Para personal calificado son los grados mínimos de estudios que se deben de tener es decir la preparatoria o carrera técnica.
- Para supervisores. Este aparte de tener un grado de estudios también debe de tener un grado intelectual para poder juzgar las acciones que hacen los subordinados, hacer una buena organización y división del trabajo.
- Para el personal técnico. En este se requiere de estudios superiores a nivel profesional, así como tener iniciativa y desarrollo en su trabajo.
- Para gerentes que es el de supervisar las funciones operacionales.

- **Directores que su característica es la de administrar la organización en general.**

Las ventajas que tiene este método son que se determina los límites exteriores e inferiores en cada uno de los puestos, no existe un puesto principal ya que cada uno se estima de acuerdo a sus características propias, es un método fácil de aplicar.

Las desventajas que se presentan con este método son: No se puede utilizar cuando existen puestos similares o complejos ya que es difícil poder estimarla, aun que se compara que puesto es más complejo no se define con exactitud por que razón lo es, así como se necesita la aplicación de un método matemático o estadístico para ser mas objetivos los resultados.

2.3.2 Método de clasificación

En este tipo de métodos se considera a los puestos como un todo, es aquel en es que se le asigna una escala de acuerdo a las distintas funciones que se realiza en un puesto, en esta escala se va anotando si cada puesto cumple satisfactoriamente bien o no.

El procedimiento que se lleva a cabo para este método es:

1. Se determinan cuales son las actividades, responsabilidades, capacidades y requisitos estos son puntos de partida para llevar a cabo la clasificación.
2. Debe ser claro, concreto y sencillo.
3. Se agrupan los puestos de acuerdo a la jerarquía así como las características comunes.
4. Se define si en el puesto evaluado se utilizan procedimientos o métodos de trabajo, si es sencillo y rutinario llevarlo a cabo así como el tipo de responsabilidades que tienen si son simples o complicadas.

Se pueden utilizar escalas con calificaciones globales es decir generales del trabajo con esto se determina un promedio general lo cual ayuda a que el departamento de recursos humanos o de personal tome decisiones más rápido en cuanto a cuestiones de aumentos de salarios. Pero para el empleado no es muy útil por que no saben exactamente como ha sido su desempeño.

También se pueden utilizar escalas mixtas las cuales deben de tomar en cuenta tres comportamientos específicos que son; si el empleado es altamente cooperativo, cooperativo o no cooperativo. Es decir al evaluar se debe de tomar en cuenta si el desempeño en el trabajo es superior, normal o inferior.

También se puede utilizar escalas de calificación con base en la conducta. En este se considera de cinco a diez escalas verticales de acuerdo al desempeño que se debe de tener en cuenta de acuerdo a los incidentes críticos que se presentan es decir a la forma buena o mala de como el empleado lleva a cabo su trabajo.

Es inaplicable este método ya que conforme va creciendo la organización los puestos se van diversificando ya que no se puede definir en que escala esta incluido cada puesto

b) Métodos analíticos también llamados métodos cuantitativos ya que a través de este se pueden atribuir valores a cada una de las tareas. De este método analítico se desprenden los siguientes:

2.3.3 Método de evaluación por puntos

Este tipo de método es recomendable utilizarlo cuando la empresa es de gran tamaño ya que se pueden utilizar diversas técnicas estadísticas para llevarla a cabo ya que existe similitud de puestos y gran variedad de los mismos, este método se caracteriza por que analiza mas detalladamente las funciones del puesto.

En este tipo de métodos es parecido al de la clasificación solo que en este a cada una de las actividades se les asigna un peso en puntos

El procedimiento que se lleva a cabo para este método es designar a la persona o personas que se encargaran de la evaluación, estas deben conocer los puestos a evaluar así como las normas a seguir para llevarla a cabo. Se aconseja que las personas encargadas sean de los diferentes niveles de la organización así como que las personas que intervienen estén identificadas plenamente con los objetivos que tiene la organización.

Se debe observar la estructura de la organización, para saber si están bien definidos los cargos si están alineados de acuerdo a la autoridad y responsabilidad esta delimitada correctamente. También se deben conocer los manuales de la organización tanto de procedimientos, políticas para tener una visión mas completa de la organización. Se debe identificar cuales son los problemas reales de la organización para saber que se debe de evaluar habiendo analizado lo anterior se prosigue a seleccionar que departamentos serán evaluados así como que puestos, se les debe informar cada uno de los individuos que participaran cual es objetivo de la evaluación que será el de evaluar el puesto y no a la persona para esto se debe de comunicar en forma clara y sencilla si no es asimilado esto por las persona que será evaluada no se podrá llevar acabo adecuadamente.

Se debe de llevar acabo una escala de prorrato en el cual se debe abarcar los siguientes factores que son: habilidades, esfuerzo, responsabilidades y las condiciones del puesto.

Las ventajas que tiene este tipo de métodos son que los factores ya están fijos en una escala y el evaluador debe de considerar los mismos para evaluar a cada uno de los puestos, como esta por punto y esos puntos tienen un valor son más fáciles para cuantificar y esto puede determinar que tan valioso es un puesto en comparación con otro.

Las desventajas que tiene este método es el de determinar los grados de comparación así como el juicio del valuator para la asignación de cada uno de los puntos.

2.3.4 Método de comparación de factores

Este método es la combinación del método por puntos y el de clasificación. En este los puntos se dividen en factores que como ya sean mencionado las habilidades, esfuerzos físicos, mentales, responsabilidades, condiciones de trabajo

El procedimiento para llevar acabo este método es

1. Integrar a las personas que llevaran acabo la evaluación.
2. Definir los puestos que serán evaluados
3. Determinar que factores serán utilizados
4. Elaborar gráfica de distribución de salarios donde por el momento aparezcan los puestos a evaluar.

En este método se deben establecer las tareas claves, estas son las que definen y precisan cada una de las actividades sin dar pie a malas interpretaciones. La dirección de la empresa así como el propio empleado con ayuda de las tareas clave podrá definir las retribuciones de cada una es decir el valor, así como las tareas deben ser comparables con otras existentes en las demás organizaciones que pertenezcan al mismo ramo o industria. Cada una de las tareas seleccionadas deben ser representativa de cada uno de los niveles existentes en la organización.

Después de asignar el valor a cada una de las tareas estas se clasifican de acuerdo a las retribuciones que obtienen por hora las tareas se estiman de acuerdo a los factores profesionales, mentales, físicos, responsabilidades y condiciones de trabajo.

Al llevar acabo esta graduación el individuo evaluado debe estar de acuerdo con los resultados obtenidos. Llevado acabo este paso se procede a la asignación mediante puntos pero estos sobre la base de la retribución monetaria que representan los factores en las tareas. Con esto se determina la cuota de retribución es decir el sueldo mensual que el empleado recibe por las tareas desempeñadas con esto se puede proceder a hacerlo con las demás tareas de la organización.

Las ventajas que tiene este método es que también utiliza algunos aspectos de los métodos no cuantitativos como son de la graduación y la clasificación ya que los resultados se dan en forma analítica, da una relación mas estrecha entre los valores de las tareas y la retribución monetaria de un puesto, ya que con el método de puntos se le asigna un valor real a las tareas.

La desventaja que presenta este método es que es muy complejo y necesita que la persona que evalúa este capacitada para hacerlo ya que tiene que hacer interpretaciones de los puntos en factores y poder explicarlo a las personas interesadas.

2.3.5 Otros métodos de la evaluación de puestos

En la actualidad se están desarrollando diversos métodos de los cuales a continuación se hablara a grandes rasgos en que consiste cada uno.

2.3.5.1 Método de incidentes críticos

Este consiste en llevar un registro escrito de todas las actividades que ha realizado el individuo ya sean buenas o malas cuando se lleva a cabo la evaluación se tiene registro de todo así se tiene la ventaja de que se ha cubierto todas las actividades desde su inicio.

2.3.5.2 Método de ensayo

Este consiste en que el evaluador solo hace una narración de las funciones que hace el individuo en su puesto las fuerzas y debilidades que ayudan a su desarrollo. Así como este tipo de narraciones pueden arrojar otros datos que no se consideran en los métodos tradicionales, con este método se puede hacer una descripción más detallada ya que se pueden escribir características únicas del puesto así como de la forma en como el individuo las lleva a cabo. Las limitaciones que tiene este tipo de método son que como no se lleva un procedimiento el evaluador pretende abarcar todas las funciones de cada individuo. Así como los resultados o información dada por el evaluador puede estar influenciada y no puede ser objetiva.

2.3.5.3 Método de administración por objetivos.

Este método se basa en la forma en como el individuo se desempeña de acuerdo a los objetivos que el mismo establece y como los cumple. Es la forma en como los empleados fijan sus metas como las cumplen y que satisfacción tienen al llevarlas a cabo.

En este tipo de métodos tanto el jefe como el subordinado fijan sus metas y los objetivos que deben de cubrir los revisan y hacen las modificaciones pertinentes, en este método el empleado tiene la libertad de expresar la forma mas adecuada en la cual trabaja así como los objetivos más importantes las evaluaciones se hacen de seis a doce meses al pedir que el subordinado sea evaluado este hace su propia autoevaluación y define lo que ha logrado.

Para que este método sea efectivo los objetivos fijados deben ser cuantificables y medibles ya sea a corto o largo plazo y que puedan ser controlados por el mismo empleado sus metas deben ser reales de acuerdo al nivel que tienen dentro de la organización así como se debe de establecer los tiempos en que se hará la evaluación y la revisión del mismo. Para que este método se lleve de una forma adecuada debe haber un cambio de actitudes y cultura en todos los miembros de la organización.

2.4 UTILIDAD DE LA EVALUACIÓN DE PUESTOS.

La utilidad que tiene el llevar a cabo la evaluación de puestos es:

- a) Para el jefe ya que con este evalúa el desarrollo que tiene las personas que tienen a su mando así como que cuenta con un método para poder hacer evaluaciones posteriores. Puede con ayuda de la evaluación establecer nuevos patrones de comportamiento de sus subordinados. Puede abrir un canal de comunicación entre el jefe y el subordinado para hacerle ver los objetivos principales de los puestos.

- b) Para el subordinado, ya que con esto puede detectar que es lo que espera la empresa de él, así como la forma de comportarse dentro de la misma; detecta lo que su jefe espera de él así como las fuerzas y debilidades que los demás detectan de él. Sabiendo esto el subordinado sabe las medidas que su jefe tomara para mejorar su desempeño dentro de su puesto es decir si necesita más explotar su iniciativa o desarrollo propio en que tareas debe de poner más cuidado así como las responsabilidades que su jefe piensa que debe cubrir.

- c) Para la empresa también es útil la evaluación de los puestos ya que con esto puede definir que empleado puede ser sujeto a ascensos, contribuciones, que empleados requieren de capacitación, así como en que áreas se necesita desarrollar más las relaciones humanas.

CAPITULO 3

SUELDOS

3.1 ASPECTOS HISTORICOS DE LOS SUELDOS

El esfuerzo que el individuo realice dentro de la organización, debe ser remunerado o pagado de alguna forma. Algunos autores consideran que el trabajo es una mercancía y que va de acuerdo a la oferta y demanda que exista de este en el mercado laboral.

De acuerdo a esto, aparecieron las teorías economistas las que considera al sueldo o salario bajo distintos conceptos tales como:

(DE LUCAS RAMON 1974) MENCIONA

Los fisiócratas consideraron el salario como la compensación de la fuerza del trabajo gastada en el sustento del trabajador, llegando a creer que este trabajaría menos si su nivel de vida aumentaba acudiría a hacer horas extras si el salario disminuía. Los mercantilistas defendían el régimen de los salarios bajos, es decir, ante todo persiguen la acumulación de bienes para enriquecer la nación, favoreciendo al mismo tiempo el aumento de la población con el fin de conseguir mano de obra barata. Ricardo de la escuela clásica liberal, determina las leyes de formación del precio, y con la relación a las mismas intenta definir el salario, pero considerando que el obrero solo debe de percibir lo imprescindible para vivir.

Lasalle proclama la ley de bronce de los salarios considerando que el salario solo dará al obrero lo imprescindible para vivir, pero nunca lo necesario para resolver su vejez, su enfermedad e imprevistos.

Por último, Thunen rechaza esta ley, buscando una fórmula para el salario natural.

$$S = a + y = \sqrt{a \cdot p}$$

a= es lo que cubre lo mínimo de existencia

y= el exceso de producción obtenido por su rendimiento

p= el valor de lo producido

Los sueldos han evolucionado a lo largo del tiempo a la vez que las tareas en algunas de las organizaciones se han ido discriminando o disminuyendo, por esa razón se forman escalas de sueldos basándose en la importancia y función del puesto.

En forma etimológica el salario se deriva de "sal" que significa que alguna vez se pago con ella. Y sueldo de "sólidus" que significa moneda de oro.

Por esta razón han surgido varias teorías de como debe ser la remuneración.

- Teoría de intercambio. Esta teoría señala que la recompensa que el trabajador recibe como sueldo debe de ir de acuerdo al tiempo, esfuerzo y habilidades. En esta depende de como el trabajador percibe su trabajo con el sueldo que recibe
- Teoría de la equidad. Esta teoría se basa en que los empleados buscan que haya un intercambio entre las tareas o funciones que desempeñan y el pago que reciben, que estas dos sean equitativas. Si esto no se cumple los empleados buscaran diversos medios para que cumpla esta equidad como puede ser aumento de su sueldo o reducir sus contribuciones con la organización, sin embargo si el

empleado recibe un mayor sueldo en comparación de las funciones que realiza este puede aumentar su productividad y esto es favorable para la organización.

- Teoría de la expectativa. Esto considera que los empleados aumentarían su productividad bajo la expectativa de recibir un buen sueldo. Pero para que esta productividad sea, la remuneración debe ser elevada pero para que esto suceda el empleado debe estar consiente que su esfuerzo debe ser alto. Si ese plus no se da se considerara como improductividad

El empleado siempre buscara que cualquiera de las teorías expuestas sé de, ya que el empleado pide que se le remunere adecuadamente o bien que se le pague de acuerdo a lo que en otras organizaciones pagan a puestos similares. Si el patrón observa que al contrario se le esta pagando mas en relación a las funciones que realiza este buscara aumentar sus actividades y responsabilidades, o bien tratara de dar por terminada la relación de trabajo.

3.2 DEFINICIÓN Y OBJETIVO DE LOS SUELDOS

En términos de sueldos, es una recompensa que satisface las necesidades físicas, de seguridad o la de estima y reconocimiento de un individuo. El problema de no tener una equidad de sueldos se da en muchas organizaciones, para tener una paga justa se debe considerar lo que se le paga a un individuo por realizar su trabajo en comparación con lo que recibe otro individuo que forma parte de la organización o bien la comparación de la paga de otras organizaciones en donde se realizan actividades similares. Esto puede evitar en gran medida el descontento de los individuos de la organización.

(LA OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO 1992) considera al 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 este último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba prestar.

La diferencia que existe entre un salario y sueldo es de carácter social porque en esencia es lo mismo lo único que los distingue es la forma de pago, el salario se paga a personal sindicalizado y el sueldo es aquel que se paga a personal de confianza o no sindicalizado. Las formas de pago pueden ser remuneraciones tanto económicas como no económicas, estas remuneraciones adquieren la naturaleza de sueldos o salarios. Los salarios son considerados como una cosa dada como una recompensa y

es asociada a ser pagada por hora a los trabajadores, mientras que los sueldos son considerados como el pago dado por algo. El salario es una estipulación que se considera debe ser pagada a una persona por prestar sus servicios en jornadas regulares de trabajo y para puestos establecidos o fijos, y son basados mediante una tabla que se publica anualmente. Como podemos observar los conceptos de pago de remuneración, salario y sueldo tienen similitudes.

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 82 define al salario como:

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

Las organizaciones están estructuradas formalmente, es decir que esta integrada de puestos y niveles jerárquicos diferentes, para esto se debe de tener un equilibrio entre todos los aspectos tanto económicos y sociológicos que el pago abarca.

OBJETIVOS

Los objetivos que persiguen los sueldos son:

- * Remunerar a cada empleado de acuerdo al valor del puesto que ocupa.
- * Que por su desempeño sea recompensado adecuadamente
- * Que las personas que ocupan determinado puesto tengan los requisitos exigidos para este, para poder tener una buena remuneración

- * **Mantener un equilibrio entre lo que la organización puede costear y lo que las políticas salariales, marcan se debe otorgar a los empleados.**
- * **Que se vea facilitada el proceso de nomina.**

Para que estos objetivos sean cumplidos adecuadamente se deben de seguir diversos lineamientos como son:

- 1. Crear normas adecuadas de descripción y análisis de puestos dentro de la organización aplicando adecuadamente los diversos métodos existentes para llevarlo acabo.**
- 2. Llevar acabo el análisis y evaluación de puestos el cual determina los deberes, obligaciones y responsabilidades de cada uno de los puestos.**
- 3. Aplicar los factores correspondientes a los puestos analizados.**
- 4. Realizar la clasificación de los puestos en grupos salariales**
- 5. Llevar acabo verificaciones periódicas para evaluar los sueldos y los beneficios obtenidos.**

Para que los sueldos sean asignados adecuadamente se debe de llevar acabo una evaluación de puestos, como ya sé a mencionado la evaluación de puestos es aquella en la cual se compara los puestos para que sean ordenados en clases y así servir de base para la remuneración o sueldo.

3.3 FACTORES QUE COMPONEN LOS SUELDOS

Existen factores externos e internos que afectan para poder determinar los sueldos por tanto en cada uno de estos factores se debe de considera lo siguiente:

3.3.1 FACTORES EXTERNOS

Los factores externos son aquellos que tienen mayor influencia en los niveles de sueldos, ya que se refiere al área donde opera la organización, las condiciones del mercado laboral y el costo de la vida.

Las condiciones del mercado laboral se refieren a la oferta y la demanda que existe de trabajo dentro de una área específica, los niveles de sueldo son necesarios para que una persona sea reclutada en un puesto.

Los *niveles de sueldo* se refieren a establecer pagos que estén a nivel de lo que otras empresas pagan por trabajos similares en la misma área geográfica esto con el fin de conocer que tan lejos o cerca sé esta de competir con otras empresas esto se puede hacer mediante encuestas o bien que las propias empresas en el mismo ramo hagan intercambio de información salarial, cuando se obtiene esta información y se nota que los sueldos de la organización esta por encima de otras empresas esto puede indicar que existen excesos en los costos de mano de obra o bien si estos sueldos están por debajo de los demás esto puede dificultar el reclutamiento o retención de los empleados.

Los *costos de la vida*, la inflación, los índices de sueldo deberán ser ajustados año con año para mantener el poder adquisitivo, el índice de precios y cotizaciones (IPC) es usado para determinar los salarios, este se basa en el precio de los alimentos, ropa, vivienda, combustible, tarifa en el transporte, medicinas y otros servicios que las personas utilizan o compran en su vida cotidiana.

No ha sido muy viable el aumento de sueldo mediante el IPC ya que en este la canasta básica es fija y no refleja la reducción en el consumo de los artículos más golpeados por la inflación. Si se fijan los salarios mediante el IPC, este puede originar una mayor diferencia en los niveles de sueldo dentro de la organización y descontento de las personas que lo reciben.

3.3.2 FACTORES INTERNOS.

Estos factores son los que se encuentran dentro de la organización y que se deben de considerar al fijar los sueldos, estos son:

a. El puesto.

Que es un conjunto de cualidades, responsabilidades, obligaciones y condiciones que forman parte de un trabajo. Mediante una descripción de puestos se puede tener un resumen más detallado de las actividades que realiza un individuo dentro de la organización.

b. Estructura de pago.

Esto se refiere a que no todos los puestos tienen el mismo grado de dificultad para poder ser desempeñados, algunos puestos requerirán de profesionales, técnicos o de personal no especializado para que se pueda llevar a cabo. Para esto en la estructura de pago se determina cuál es la relación que existe de cada uno dentro de la organización la evaluación de puestos es la que ayuda a que se determine esta estructura. Esto se hace a través de una graduación de los puestos, tomando en consideración su capacidad física, mental y responsabilidad. Para poder determinar esta estructura de pagos se deben de llevar a cabo ciertos pasos:

- ✦ Hacer un análisis de los puestos que hay en la organización.
- ✦ Determinar que criterios o factores se tomarán en cuenta para colocar a un puesto en cierta posición jerárquica dentro de la organización
- ✦ Hacer una evaluación de los puestos para determinar la jerarquía de cada puesto y así poder establecer las tasas que corresponden de sueldos dentro de esa jerarquía.

c. Determinación del pago individual

Este problema se genera en determinar lo que una persona debe recibir por desempeñar su trabajo así como los factores o cualidades personales que influyen. Para llevarlo a cabo se debe iniciar por clasificar al personal en los puestos y escalas de pago de acuerdo al grado que tenga en la organización y así poder determinar cuánto dinero va a ganar; esto se determina mediante el proceso de evaluación de puestos. Existe el problema en que si dos personas que desempeñan el mismo

trabajo debiesen recibir un mismo pago o que se debe hacer al respecto cuando una de estas dos personas realiza mejor sus tareas en comparación a la otra. Existen dos formas para poder variar este pago: Una es el método de pago con incentivos, en donde la proporción base para el trabajo y el pago del empleado se determina en mayor parte por su propio desempeño. El otro método implica el uso de rangos de pagos mínimos, medios y máximos. Una vez que se han establecido dichos rangos, se debe elaborar un procedimiento para cambiar los individuos a través del mismo.

Métodos de pago. Existen dos métodos de pago: uno por tiempo en la cual entran por hora, día, semana, quincena o mes. La segunda que es por producción esta se refiere a las piezas producidas, vendidas en un tiempo determinado, por lo general las empresas usan la combinación de estos dos métodos. El problema que se presenta es que se toma en cuenta el tiempo que la persona a pasado en el trabajo y no las contribuciones que hace al mismo. La ventaja que presenta este método es que los sueldos por tiempo son más fáciles para llevar en nomina y de calcular. La desventaja principal de estos métodos es que las tasas de pago por tiempo no son relacionadas con la productividad así como que los arreglos de pago por tiempo no reconocen a los empleados sobresalientes. El pago por incentivo o producción tiene la ventaja que es pagada de acuerdo a la productividad que tenga el empleado, con esto se puede identificar y compensar de acuerdo al desempeño que tenga. La desventaja que se presenta en el pago por unidades de producción es que puede dañar las relaciones que existen entre el jefe y empleado ya que se genera competencia entre los individuos por la diferencia de sueldos existente.

e. Incentivos.

Todos los sistemas de incentivos persiguen un fin y tienen características y métodos para su operación. Los planes de incentivos parten de una base que garantiza que todo los empleados puedan favorecerse aun cuando no alcancen la producción media. Así como es basada ya sea por el método por tiempo o por producción. El incentivo se paga cuando se sobrepasa la cantidad producida o existe una mejora en la calidad y de la utilidad que se obtenga ya sea por la calidad o cantidad o bien se pueden basar los incentivos en el ahorro de costos o gastos o por no generar accidentes en un determinado tiempo; un plan de incentivos puede abarcar todos los conceptos antes mencionados o dirigirse a uno en particular eso depende de lo que la organización quiera. Los planes de incentivos pueden ser individuales, por grupos o para toda la empresa en general, si se basa en forma individual este tomara en cuenta la productividad y esfuerzo individual si se basa en grupo este debe ser de acuerdo a las normas que existan en cada uno de los grupos y si es general un solo plan será aplicado a todo el personal de la organización. Los incentivos pueden ser otorgados en forma directa es decir con dinero o bien en forma indirecta es decir con alguna gratificación distinta como puede ser unas vacaciones, un regalo, algo en especie, etc., que sea distinto al monetario.

3.4 POLITICA SALARIAL

Antes de conceptualizar lo que es una política salarial se iniciara explicando que es una política.

Las políticas son: "Los criterios generales que tienen como objeto orientar la acción" (REYES PONCE 1971)

Las políticas proporcionan lineamientos a seguir para que sean desarrolladas las funciones. Para efectos de sueldos y salarios una política asegurara que la forma de remunerar al personal sea consistente y adecuada bajo normas y principios establecidos todo por escrito y difundido a todo el personal.

3.4.1 Concepto

Una política salarial debe ser equitativa y vital para motivar al esfuerzo individual en toda la organización, estas deben orientar decisiones relacionados con el departamento de personal para así tener un mejor control.

Estas políticas deben ser difundidas en forma clara y precisa por los jefes a sus subordinados para que estos la interpreten de una buena forma. Es decir que una política salarial es un conjunto de acciones a seguir en función a la remuneración del personal.

Estas políticas deben ser dinámicas, evolutivas y deben ir cambiando de acuerdo a las situaciones que se presenten y no deben permanecer en una forma estática.

3.4.2 Aspectos que cubren las políticas salariales

- Debe cubrir la relación del nivel de sueldos existentes en la organización, estos son establecidos por el departamento de personal el cual esta facultado para fijar los niveles en el cual los puestos se encuentran, estos niveles pueden estar fijados en relación de los sueldos promedio o bien en los límites inferiores o superiores de la organización.
- Debe cubrir también la filosofía que tenga la organización con respecto a las remuneraciones, es decir que debe abarcar todos los aspectos que se tomen en cuenta para hacer ajustes en el sueldo.
- Debe de definir como debe de ser la comunicación entre el departamento de personal o de recursos humanos con respecto a que tipo de información tendrá acceso el personal, es decir si debe de conocer la descripción o análisis de su puesto, si debe conocer los rangos mínimos y máximos de sueldos dentro de la organización, cual es la base que se considera en los aumentos de sueldos y la estructura general de la empresa y también con respecto a otras dentro de la rama y de la zona geográfica.
- Debe de considerar cual es el tiempo de evaluación o actualización de los sueldos, así como con que periodicidad se realizara las descripciones de puestos y los aspectos que deben de cubrir para saber si se debe de hacer algún cambio en la estructura de sueldos.

- Debe de abarcar también la forma de remuneración, esto se refiere a cuanto debe un empleado percibir por su puesto, como será compensado, las prestaciones a las que tiene derecho, la forma de pago, vacaciones, etc.

Estas políticas deben de estar por escrito en forma clara y precisa para que sirvan de orientación a la organización en general.

A continuación se ejemplifica una política salarial propuesta por (RODRIGUEZ JOAQUIN op.cit 1993).

TITULO

Sueldos y salarios

PROPÓSITO

Establecer los lineamientos en lo referente a sueldos y salarios

DEFINICIÓN

Sueldos y salarios, retribución en efectivo que debe de pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

Se distingue la aceptación de sueldos y salarios, en que el sueldo se paga a empleados de confianza y se habla de salarios cuando se paga a personal sindicalizado.

CONTENIDO

- A) La autorización de sueldos de personal ejecutivo (gerente y subgerentes de área, jefes de departamento, supervisores), deberá obtener de la gerencia general.
- B) Deberá respetarse la planilla de personal y el tabulador de sueldos y salarios de conformidad al puesto autorizado.

- C) La remuneración del personal estará formada únicamente por el sueldo.
- D) Los aumentos de sueldo solo serán autorizados a lo estipulado en su nivel de rango de sueldos, previa solicitud del subgerente de área.
- E) Los aumentos de salario serán autorizados una vez firmado el contrato colectivo de trabajo
- F) Todo el personal de la organización, deberá estar incluido en nómina.

3.4.3 Ventajas

La aplicación correcta de las políticas salariales traen como ventaja a la organización los siguientes puntos:

1. Define el razonamiento del aspecto de la remuneración del personal en toda la organización.
2. Se establecen normas y acciones a seguir lógicas respecto a la remuneración.
3. Hace posible que sean fijadas las clases salariales y así poder tratarlos de una forma adecuada.
4. A través de la evaluación de puestos se fijan que puestos necesitan ser estructurados.
5. Proporciona objetivos para que sea recompensados el mérito y desempeño individual.
6. Llega a facilitar el desarrollo y la movilidad del personal
7. Ayuda a retener y reclutar empleados adecuados en cada uno de los puestos

8. Todos los niveles y puestos de la organización están contemplados en una política como un sistema general.
9. Ayuda a tener un control y un costeo más correcto de las remuneraciones o sueldos.
10. Es dinámica y no estática la política se modifica para atender las necesidades de la organización.

Estas son solo algunas ventajas que se obtienen al fijar políticas salariales en una organización.

3.5 MÉTODOS UTILIZADOS PARA LA FIJACIÓN DE SUELDOS.

Mediante la aplicación de diversos métodos se busca que el empleado tenga un justo y adecuado sueldo de acuerdo a las actividades que su puesto le pide, mediante un análisis y evaluación correcta del mismo.

Estos métodos deben ser aplicados correctamente para que cumplan los objetivos que busca la organización con respecto a los sueldos.

Existen diversos métodos que sirven de apoyo para alcanzar la igualdad del sueldo con respecto a la tarea desempeñada. Estos métodos deben ser aplicados de acuerdo a las necesidades que la organización tenga.

Estos métodos son:

- a) **Análisis de puestos.** Como ya se menciona en el capítulo 1, el análisis de puestos es aquella en la que se determinan las actividades que componen el puesto. El objetivo principal que persigue el análisis de puestos es el de delimitar responsabilidades, habilidades, conocimientos, etc., que son necesarios para alcanzar los objetivos del mismo, este tipo de técnica es muy útil ya que a través de este tanto la organización como el individuo se ven beneficiados, la organización por que así puede fijar los niveles jerárquicos de la organización, el departamento de recursos humanos o de personal a través de esta técnica puede hacer la evaluación de puestos de cada individuo y así puede realizar una escala de salarios adecuada.

Como ya se menciono en el capítulo uno el análisis de puestos utiliza diversos métodos para poder aplicarlo, como es el método de la observación, que como su nombre lo indica es la observación del desarrollo que tienen el individuo en su puesto y sobre ese se hace un análisis, en cuanto si cumple el objetivo que le plantea la organización o no; el método de cuestionario es a través de cuestionarios con preguntas sencillas y no tediosas con este también se puede llevar acabo el análisis de puestos, en este tipo de métodos no existe una interacción del analista con el empleado que es analizado; el método de entrevista, en esta existe una interacción directa con el empleado a través de este método se tiene mayor ventaja para llevar acabo el análisis ya que a través de este método el analista puede resolver al momento cualquier duda que tenga sobre determinado puesto y por ultimo el método mixto este abarca los tres métodos antes descritos, es mas funcional ya que se observa se cuestiona y se entrevista para que sea mas completo el análisis. Cada uno de los métodos antes mencionados presenta ventajas como desventajas las cuales fueron abarcadas en el capítulo uno.

b) Evaluación de puestos. Este es otro método que se utiliza para poder fijar un sueldo ya que a través de este método se puede conocer en que área de la estructura de la organización necesita un ajuste de sueldo, como se menciono en el capítulo 2 los objetivos que persigue la evaluación de puestos son diversos, entre ellos están los de mejorar el desempeño del individuo, indicar que miembro de la organización merece un ajuste en su sueldo, quien necesita capacitación, identificar que el diseño

del puesto este bien estructurado, así como motivar la personal a cumplir con los objetivos.

Para tener una buena fijación de sueldos, este se ayuda de la evaluación y sus métodos.

BASE PARA LA COMPARACION	AMBITO DE LA COMPARACION	
	El puesto como un todo	Partes o factores del puesto
Puesto contra plo	Metodo de graduacion	Metodo de comparacion
Puesto contra escala	Metodo de clasificacion	Metodo por puntos

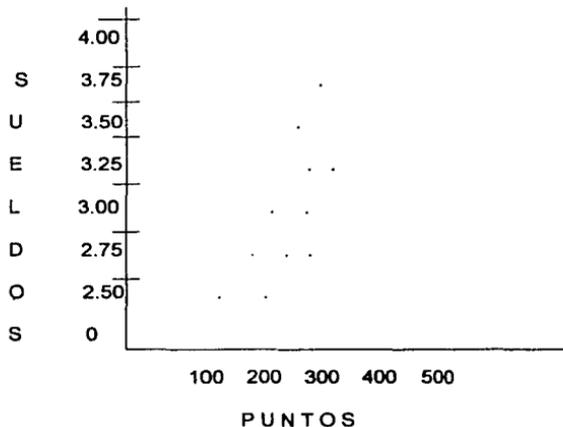
Esta es en una forma simplificada de los métodos con los que cuenta la evaluación de puestos. En el capítulo dos se menciona el procedimiento, las ventajas y desventajas que presentan la aplicación de estos métodos.

Estos dos métodos ayudan a medir el desempeño de los individuos dentro de la organización para que esta misma tome una decisión si mejora o no el sueldo del empleado.

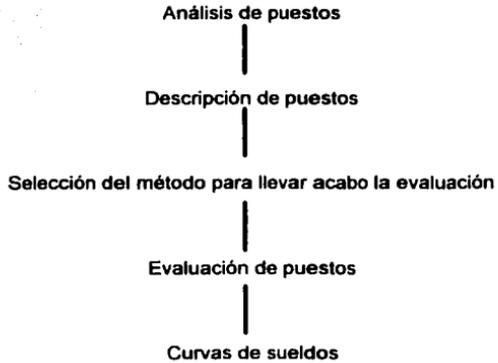
Después de ser aplicados algunos de estos métodos se debe de generar una curva de sueldos, estas son utilizadas para mostrar en forma gráfica el valor que guarda los puestos con relación a los tabuladores de sueldos. Esta puede ser también utilizada para delimitar los límites y clases de los puestos. Esta curva de salarios siempre debe

ser trazada en nivel ascendente a lo largo de la gráfica y en la ordenada "Y" los sueldos

Por ejemplo si esta se utiliza en el método por puntos esta gráfica puede quedar de la siguiente forma:



A grandes rasgos el desarrollo que se lleva acabo para realizar una estructura de salario y así poder fijar un sueldo a cada uno de los individuos parte de la organización es:



Y terminado todo este proceso se puede fijar un sueldo para que el individuo parte de la organización se sienta satisfecho con lo que esta aportando a la organización y también la organización cumpla sus objetivos.

CASO PRACTICO

HISTORIA

Fundada hace 135 años por el doctor John Ellis, quien se encontraba investigando las propiedades curativas del petróleo, la compañía Valvoline desempeñó un importante papel en la lubricación de maquinaria durante la revolución industrial.

Antes de 1866, se utilizaban grasas de animales y vegetales como los principales lubricantes de la maquinaria industrial. Estos materiales causaban muchos problemas, especialmente con las máquinas de vapor, que en aquella etapa era una fuente de poder industrial. En respuesta a las necesidades, en 1866 el Dr. Ellis dio a conocer un aceite hecho de petróleo, de alta viscosidad, para los cilindros de los motores de vapor, que hacía posible la operación continua de las máquinas de vapor por primera vez.

El Dr. Ellis llamó "Valvoline" a su producto, por las válvulas de las máquinas de vapor que lubricaba, y lo registró como la primera marca de aceites lubricantes en los Estados Unidos, en 1873.

En 1866, el Dr. Ellis, fundador de Valvoline, escribió la siguiente descripción del éxito. "La calidad nunca es un accidente, es siempre el resultado de un gran propósito, dirigido con inteligencia y ejecutado con habilidad"

En México la marca Valvoline ha tenido presencia desde 1955 pero los recursos con los que se elaboraban la línea de productos eran extranjeros y esta estaba ubicada en la colonia Doctores en el Distrito Federal, diez años más tarde en 1965 la marca Valvoline es adquirida por empresarios mexicanos bajo la denominación de Llantas y Vehículos, S.A. su socio fundador Santiago Goyeneche adquiere la explotación de la

marca en el país y con capital 100% nacional el 7 de agosto es inaugurada la primera planta productiva ubicada en Santa Clara, Estado de México. La cual en la actualidad sigue funcionando elaborando lubricantes para autos así como para maquinaria pesada, los productos que se elaboran en Llantas y Vehículos, S.A. son distribuidos principalmente en el norte y sur del país en donde hay más demanda de la marca Valvoline.

Las Políticas de Calidad que rigen u orientan la actividad de la empresa son:

La empresa Llantas y Vehículos, S.A. se han comprometido a mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios requeridos por los consumidores y usuarios. Haciendo las cosas bien y a la primera asegurando la calidad en base al control estadístico de proceso y apoyándose en la norma ISO 9001.

Para conseguir este objetivo, se necesitan de distribuidores, colaboradores y proveedores es decir un máximo esfuerzo.

La calidad y la mejora continua son compromisos importantes en Llantas y Vehículos, S.A., dichos compromisos son respaldados y liderados por la Dirección General con el apoyo de todos aquellos que prestan sus servicios en la empresa.

Se estableció un consejo de calidad que identifica problemas, selecciona proyectos, determina maquinaria y equipos y designa facilitadores que reporten los progresos obtenidos.

Proporciona al personal la capacitación necesaria, de tal manera que se puedan alcanzar las metas de calidad, hasta lograr eliminar la dependencia de la inspección masiva, utilizando para ello, la evidencia estadística de la mejora en la calidad;

reconociendo y recompensando el esfuerzo realizado por todos y cada uno de los colaboradores.

Promueve la participación de todos los colaboradores de la organización, en equipos de trabajo. Tanto de área como individualmente, con amplia libertad de exposición de ideas, para alcanzar niveles óptimos de creatividad.

Animan a los empleados a comunicar a la administración, los obstáculos que les impiden alcanzar sus metas de mejoramiento, creando un medio ambiente laboral agradable y satisfactorio, colaborando al desarrollo de la empresa y por consiguiente del país.

Mantienen un ritmo de mejoras, como parte de los sistemas regulares y procesos de la empresa, estableciendo medidas para prevenir los problemas dondequiera que estos surjan, recordando que somos humanos y volver a intentarlo si algo falla, ya que siempre es posible hacerlo mejor. "La fuente más sabia del conocimiento es el error"

La empresa Llantas y Vehiculos esta orientado a atender las necesidades del cliente, recordando en todo momento, que la razón fundamental de la existencia de la empresa, es la satisfacción de sus necesidades; por que el consumidor y usuario, sin importar quien sea, necesita satisfacción y todos los integrantes de la empresa son capaces de trabajar en su nivel para darla.

Todos los niveles de supervisión son los encargados de difundir estos objetivos y es responsabilidad de cada miembro de la organización el orientar sus actividades al cumplimiento de los mismos.

OBJETIVOS GENERALES

- Optimizar el proceso productivo analizando cada uno de los pasos por lo que esta compuesto y eliminando los cuellos de botellas en el departamento de produccion, fijando objetivos especificos y en periodos, determinando asi el logro de estos.
- Reducir costos, mediante la optimizacion real de todos los recursos con los que se cuentan y creando una concientizacion y educacion del uso de estos, en todos y cada uno de los departamentos de la planta.
- Eliminar al maximo el tiempo muerto, realizando estudios que determinen un programa de actividades en realizar fuera del proceso productivo.
- Fomentar la motivacion del personal, realizando estudios que permitan llevar un verdadero tabulador de sueldos y salarios.

SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente en esta empresa existe un organigrama en el cual están estructurados los diversos puestos de acuerdo a su jerarquía dentro de la organización, se sabe quienes son los jefes y quienes son los subordinados, es decir existen los puestos y cada individuo dentro de la organización realiza diversas actividades y adquiere responsabilidades para alcanzar determinados objetivos pero esto no esta desarrollado y puesto por escrito solo se le indica a la persona que ocupara el puesto las tareas o funciones que tendrá que desempeñar pero esto en forma muy superficial, esto crea gran confusión por que el empleado no conoce hasta donde son sus deberes y responsabilidades así como sus conocimientos no son recompensados de manera equitativa y no sabe cuales son los criterios que son tomados en cuenta para que una persona reciba un aumento en sueldo, se piensa que lo recibe por favoritismos. Así como el propio empleado no sabe si esta cumpliendo el perfil que exige el puesto. Para esto se desarrollara el análisis y descripción de puestos esto con el fin de saber cual es la función principal del puesto, las actividades que debe realizar, las responsabilidades, habilidades que lleva acabo así como las condiciones de trabajo en el cual lleva acabo su trabajo. Esto se realizara en cuatro departamentos existentes en la organización que son Departamento de laboratorio, Departamento de control de calidad, Departamento de producción y Departamento administrativo. Los cuales están formados por 10 personas en total. Estos departamentos están en la planta de Llantas y Vehículos S.A.

PROPUESTA

La propuesta estará desarrollada en forma de análisis y descripción de puestos por escrito, esto con la finalidad de que se conozca las tareas, responsabilidades, esfuerzo y condiciones de trabajo que se llevan a cabo en cada uno de los puestos existentes en la organización. Se propone que se lleve a cabo el análisis de la siguiente forma a través del método mixto como ya fue explicado en el capítulo uno de la descripción y análisis de puestos esto con la finalidad de cubrir en forma completa todas las actividades de cada uno de los individuos, observando y realizando cuestionarios sobre sus actividades diarias así como las eventuales, las responsabilidades que tiene al desempeñar su puesto así como las herramientas que utiliza, esto para hacer su ficha de descripción y análisis de puestos y así se obtendrán los datos necesarios con los cuales se puede llevar a cabo la evaluación de puestos para determinar a través del método de comparación de factores explicado en el capítulo dos, cuántos puntos tienen en base a los grados que cada uno de los puestos requiere para poder ser desempeñados. Como lo marca el método de comparación de factores se debe llevar a cabo una escala de prorrateo para asignarle porcentajes a cada uno de los factores como es la experiencia, la responsabilidad, etc. En seguida se procede a darle puntos a esos grados para que se haga la evaluación de menor a mayor grado, la evaluación se hace por puestos y se le va asignando puntos de acuerdo a cada una de sus capacidades o factores que tiene cada individuo. Terminado este proceso se hace la clasificación por puestos de menor a mayor puntaje obtenido en la evaluación se debe anotar el sueldo diario que recibe

el mensual, para obtener el comparativo la formula utilizada es la que propone RODRIGUEZ Valencia para determinar el valor al que se debe ajustar.

Esta es $V \times P = ID/PTOS = \text{Porcentaje}$. El factor que resulta se multiplica por el total de puntos obtenidos en la evaluación y así se obtiene a cuanto corresponde el ajuste del salario diario y por consecuencia el ajuste mensual de cada uno de los puestos evaluados.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO	SUPERVISOR DE PRODUCCION	FECHA	15/10/2001
DEPARTAMENTO	PRODUCCION	CLAVE DEPTO.	PTA.003
SALARIO ASIGNADO MENSUAL	\$ 3900	NOMBRE ANALISTA	DORIS ROMÁN
HORARIO DE TRABAJO	MIXTO		
NOMBRE JEFE INMEDIATO	ING. GENARO FLORES ROMERO	PUESTO QUE OCUPA	JEFE DEPARTAMENTO PRODUCCION

FUNCIÓN GENERAL DEL PUESTO

SUPERVISAR EL PROGRAMA DE PRODUCCION ASIGNADO DE ACUERDO A LAS ESPECIFICACIONES DE TIEMPO Y CALIDAD, AL IGUAL QUE COORDINAR LOS RECURSOS DISPONIBLES.

DESCRIPCIÓN GENERAL	DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA
<ul style="list-style-type: none"> • REALIZACION DEL PROGRAMA DE PRODUCCION Y ENVASADO • MOVILIZACION DEL PERSONAL • FORMULAR EL PRODUCTO A ELABORAR • SUPERVISAR • REPORTES 	<p>Verificar que haya materia prima disponible para realizarlo a través del inventario diario de existencias y así saber que se puede elaborar.</p> <p>Verificar que se encuentre el personal en equipos de trabajo para que se lleve acabo el envasado de los distintos productos a elaborar en el día.</p> <p>Formular las distintas ordenes de producción del día de acuerdo a las formulaciones de especificación que marca el sistema de calidad.</p> <p>Verificar que cada uno de los operarios realice su trabajo con calidad y rapidez en cada una de las líneas de envasado. Así como que estén envasando el producto en la presentación correcta.</p> <p>Realizar el reporte diario de todo lo mezclado así como de lo envasado.</p>

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

TAREAS EVENTUALES	FRECUENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Modificación de procedimientos 	Cuando así se requiera.

INSTRUMENTOS QUE UTILIZA	PARA QUE LO UTILIZA
<ul style="list-style-type: none"> • Calculadora • Tabla de vis 	Para hacer cálculos matemáticos Para sacar los porcentajes de lo que se tiene que utilizar de materia prima para formular las ordenes de producción

RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Formular adecuadamente las ordenes de producción • Verificar que los mezcladores cumplan con los productos y cantidades cada vez que hacen una orden de producción • En ausencia del jefe de producción dar visto bueno en la liberación de productos • Pedir desviaciones de ingeniería al departamento técnico cuando así se requieran • Coordinar que todos los operarios realicen su trabajo adecuadamente y con calidad • Realizar reportes diarios sobre la cantidad mezclada y envasada para que sea consultada por la gerencia de planta • Cuando sea terminada una orden de producción pasarla al departamento administrativo a la capturista para que registre la orden en su sistema. • Que se haga un buen uso de toda la maquinaria así como de materiales de la planta. • Apoyar al jefe de producción cuando así se requiera.

HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Don de mando • Calculo numérico • Capacidad de organización y planeación • Trato con la gente • Manejar algunos equipos de laboratorio • Iniciativa • Trabajar bajo presión • Poder de decisión

DEPARTAMENTOS CON LOS QUE TIENE INTERACCION
<ul style="list-style-type: none"> • Con todas las áreas.

CONOCIMIENTOS BASICOS (ESCOLARIDAD)	EXPERIENCIA

TECNICO QUIMICO INDUSTRIAL	1 años en el puesto
ESFUERZO FISICO 50%	ESFUERZO MENTAL 50%
<ul style="list-style-type: none"> • Movimiento constante en toda la planta 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Concentración

CONDICIONES DE TRABAJO
<ul style="list-style-type: none"> • Iluminación adecuada • Ventilación excesiva • Ruido • Frio

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO	ANALISTA DE LABORATORIO	FECHA	15/10/2001
DEPARTAMENTO	LABORATORIO	CLAVE DEPTO.	PTA.001
SALARIO ASIGNADO MENSUAL	\$ 3600	NOMBRE ANALISTA	DORIS ROMÁN
HORARIO DE TRABAJO	MIXTO		
NOMBRE JEFE INMEDIATO	MIGUEL ANGEL MEDINA SEGURA	PUESTO QUE OCUPA	JEFE DE LABORATORIO

FUNCIÓN GENERAL DEL PUESTO

ANÁLISIS DE BÁSICOS, ADITIVOS, PRODUCTOS EN PROCESO Y PRODUCTO TERMINADO UTILIZADOS EN EL PROCESO PRODUCTIVO, BAJO LAS ESPECIFICACIONES DE ISO 9001 CON EL FIN DE QUE SEA RECHAZADO O APROBADO EL PRODUCTO DE ACUERDO A LA NATURALEZA MISMA DEL PRODUCTO Y LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.

DESCRIPCIÓN GENERAL	DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA
<ul style="list-style-type: none"> • INSPECCIÓN Y PRUEBA DE MATERIA PRIMA 	Al llegar materia prima a la planta ya sea en tambores o pipas, se toma una muestra ya sea de básicos o aditivos esta es analizada de acuerdo a las especificaciones que debe cubrir para que sea rechazada o aprobada y pueda ser utilizada en el proceso productivo.
<ul style="list-style-type: none"> • ANÁLISIS DE PRODUCTO EN PROCESO 	Cuando es mezclado un producto, toma una muestra para que sea analizada de acuerdo a las especificaciones y ver si cumple con los porcentajes establecidos para elaborar determinado producto antes de que este sea envasado.
<ul style="list-style-type: none"> • ANÁLISIS DE PRODUCTO TERMINADO 	Analiza que el producto terminado cumpla con todas las especificaciones y que la gravedad específica sea la correcta de acuerdo al producto elaborado.
<ul style="list-style-type: none"> • ANÁLISIS DE MUESTRAS DE CLIENTES 	Se reciben y se registran las muestras enviadas por los distribuidores y se verifica que tipo de análisis requiere la muestra recibida. Se lleva acabo el análisis y se envía los resultados al depto. técnico.

TAREAS EVENTUALES	FRECUENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Calibración interna de los equipos • Desarrollo de nuevos productos • Generar controles estadísticos 	<p>Cada mes. Cuando sea requerido por el departamento técnico Cada mes o seis mese según se requiera.</p>

INSTRUMENTOS QUE UTILIZA	PARA QUE LO UTILIZA
<ul style="list-style-type: none"> • Viscosímetros 	<p>Para checar que la viscosidad del aceite sea la adecuada a las especificaciones de calidad y propia del producto.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de absorción atómica 	<p>Para verificar la resistencia del aceite a altas temperaturas</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de laboratorio (Probetas, termómetros, matraces, etc.) 	<p>Como apoyo par realizar las diversas pruebas de análisis</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Reactivos analíticos (Alcohol etílico, acetona, etc.) 	<p>Como apoyo para realizar las diversas pruebas de análisis</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Balanza analítica y granataria centrífuga 	<p>Verificar la gravedad y el peso específico del producto, que cumpla con las especificaciones de calidad</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Colorímetro 	<p>Para verificar que el color del producto sea el adecuado de acuerdo a especificaciones.</p>

RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar adecuadamente los análisis, llevando un registro de cada una de los productos analizados con la hora y fecha para que se puedan proporcionar datos confiables, oportunos para fue puedan ser rastreados cuando se requiera. • Verificar que todos los productos en proceso cumplan con las especificaciones establecidas por el sistema de calidad ISO 9001, no omitiendo ningún paso. • Obtener muestra de cada uno de los productos que en la planta se elaboren diariamente y conservarlos en el laboratorio en un lapso menor a 14 meses para efectos de rastreabilidad. • Generar control estadístico para determinar el nivel de calidad de materias primas, producto en proceso y producto terminado. • Seguir adecuadamente el sistema de calidad ISO 9001

HABILIDADES

- Precisión
- Calculo numérico
- Manejo de equipo de laboratorio
- Rapidez
- Visual
- Capacidad de decisión
- Iniciativa
- Improvisación
- Poder de decisión

DEPARTAMENTOS CON LOS QUE TIENE INTERACCION

- Departamento de calidad
- Departamento de producción
- Departamento técnico
- Departamento administrativo

CONOCIMIENTOS BASICOS (ESCOLARIDAD)	EXPERIENCIA
Técnico en química industrial	Mínima de un año
ESFUERZO FISICO 60%	ESFUERZO MENTAL 40%
<ul style="list-style-type: none">• Destreza• Capacidad visual	<ul style="list-style-type: none">• Concentración• Calculo numérico (estimación de pesos y cantidades)

CONDICIONES DE TRABAJO

- Exposición a reactivos químicos
- Iluminación adecuada
- Ventilación adecuada
- Equipo adecuado para llevar acabo las pruebas esenciales de análisis.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO	ASISTENTE DE CALIDAD	FECHA	15/10/2001
DEPARTAMENTO	CONTROL DE CALIDAD	CLAVE DEPTO.	PTA.001
SALARIO ASIGNADO MENSUAL	\$ 3000	NOMBRE ANALISTA	DORIS ROMÁN
HORARIO DE TRABAJO	MIXTO		
NOMBRE JEFE INMEDIATO	ING. LEOPOLDO LOPEZ CASTILLA	PUESTO QUE OCUPA	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD

FUNCIÓN GENERAL DEL PUESTO

ATENCIÓN A PROVEEDORES Y CLIENTES CON RESPECTO A LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS, ELABORACIÓN DE ETIQUETAS, FUNGIR COMO INSPECTOR DE CALIDAD CUANDO ASÍ SE REQUIERA.

DESCRIPCIÓN GENERAL	DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA
<ul style="list-style-type: none"> • ELABORACIÓN DE ETIQUETAS • ATENCIÓN A PROVEEDORES Y CLIENTES • RECEPCIÓN DE MATERIALES • INSPECCIÓN DE PRODUCTO EN PROCESO 	<p>Se hacen tanto para cubetas como para tambor y son requeridas por el departamento de producción se debe verificar que correspondan al producto y la capacidad del producto. Estas se hacen a través de la computadora.</p> <p>Atenderlos en las dudas que tenga en cuanto a la calidad del producto así cuando hagan visitas a la planta.</p> <p>Se anota en la bitácora de entradas de material, se le hacen las respectivas pruebas; en caso de ser aceptadas se avisa a los departamentos involucrados mediante el procedimiento CAL. 22 del sistema de calidad ISO 9001.</p> <p>Una vez recibido el historial por el departamento de laboratorio se verifica que haya limpieza en el proceso productivo, es decir sin sedimentos, se aprueba y se checa volumen y peso. Que corresponda el estarcidor de acuerdo al producto que se está envasando.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • INSPECCION DE PRODUCTO TERMINADO • CONTROL ESTADISTICO 	<p>Esta tarea se realiza en toda la planta, esencialmente en las salidas de las líneas de envasado o área de almacenamiento para que sea aprobado.</p> <p>Se lleva las especificaciones del proceso productivo las cuales indican las especificaciones del proceso productivo para hacer las correcciones necesarias para controlar el proceso productivo.</p> <p>Registrar a través de varios formatos para verificar el comportamiento que tuvo el proceso productivo de la planta y saber si cumple con los requerimientos de calidad.</p>
---	---

TAREAS EVENTUALES	FRECUENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de acciones correctivas • Generar procedimientos • Elaborar indicadores 	<p>Cuando así se requiera</p> <p>Cuando así se requiera.</p> <p>Mensual y anual.</p>

INSTRUMENTOS QUE UTILIZA	PARA QUE LO UTILIZA
<ul style="list-style-type: none"> • Flexometro • Calibrador • Dardo para impacto • Calculadora • Computadora 	<p>Para verificar que las medidas de cajas, profundidad de cubetas y tambores cubran los estándares y especificaciones de calidad establecidos por la empresa.</p> <p>Para verificar los envases, garrafas, etiquetas, películas de plástico que cubran con los estándares de calidad.</p> <p>Para verificar la resistencia y soporte de cubetas y tambores.</p> <p>Para hacer cálculos matemáticos.</p> <p>Para hacer comunicados y etiquetas.</p>

RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer todo el sistema de calidad ISO 9001. • Manejar adecuadamente el control estadístico de proceso • Conocer todas las maquinas y equipos de la planta así como de la calidad de los aceites y lubricantes • Cubrir las tareas que lleva acabo el inspector de calidad cuando así se requiera.

- Firmar en ausencia del jefe de calidad documentos referentes a la recepción de materiales.
- Verificar que no se venzan las acciones correctivas hechas al área de calidad
- Elaborar indicadores de calidad confiables para poder ser presentados a la dirección general

HABILIDADES

- Manejo de PC
- Manejo de maquina de escribir, fax
- Calculo numérico
- Atención distribuida
- Capacidad de organización y planeación
- Trato con la gente
- Fluidez verbal
- Iniciativa
- Presentación personal
- Improvisación
- Habilidad digital

DEPARTAMENTOS CON LOS QUE TIENE INTERACCION

- Departamento de laboratorio
- Departamento de producción
- Departamento técnico
- Departamento administrativo

CONOCIMIENTOS BASICOS (ESCOLARIDAD)

Técnico en química industrial

EXPERIENCIA

Mínima de un año

ESFUERZO FISICO

40%

- Estar en constante movimiento

ESFUERZO MENTAL

60%

- Calculo numérico (estimación de pesos y cantidades)
- Concentración.

CONDICIONES DE TRABAJO

- Ventilado adecuadamente
- Iluminación adecuada

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO	INSPECTOR CONTROL DE CALIDAD	FECHA	15/10/2001
DEPARTAMENTO	CONTROL DE CALIDAD	CLAVE DEPTO.	PTA.001
SALARIO ASIGNADO MENSUAL	\$ 2400	NOMBRE ANALISTA	DORIS ROMÁN
HORARIO DE TRABAJO	MIXTO		
NOMBRE JEFE INMEDIATO	ING. LEOPOLDO LOPEZ CASTILLA	PUESTO QUE OCUPA	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD

FUNCIÓN GENERAL DEL PUESTO

VERIFICAR LOS DIVERSOS MATERIALES UTILIZADOS EN EL PROCESO PRODUCTIVO ASI COMO PROCESOS DE PRODUCCION PARA DETERMINAR PORCENTAJES, INDICES Y PROPORCIONES DE LAS DESVIACIONES, ASI COMO LA ACEPTACION O RECHAZO DE PRODUCTOS O LOTES DE PRODUCCION, PARA LOGRAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS Y ESTANDARES DE CALIDAD ESTABLECIDOS.

DESCRIPCIÓN GENERAL	DESCRIPCIÓN ESPECIFICA (TAREAS DIARIAS)
<ul style="list-style-type: none"> • RECEPCION DE MATERIALES • INSPECCION DE PRODUCTO EN PROCESO • INSPECCION DE PRODUCTO TERMINADO • CONTROL ESTADISTICO 	<p>Se anota en la bitácora de entradas de material, se le hacen las respectivas pruebas; en caso de ser aceptadas se avisa a los departamentos involucrados mediante el procedimiento CAL. 22 del sistema de calidad ISO 9001.</p> <p>Una vez recibido el historial por el departamento de laboratorio se verifica que haya limpieza en el proceso productivo, es decir sin sedimentos, se aprueba y se checa volumen y peso. Que corresponda el estardidor de acuerdo al producto que se esta envasando.</p> <p>Esta tarea se realiza en toda la planta, esencialmente en las salidas de las lineas de envasado o área de almacenamiento para que sea aprobado.</p> <p>Se lleva las especificaciones del proceso</p>

	productivo las cuales indican las especificaciones del proceso productivo para hacer las correcciones necesarias para controlar el proceso productivo.
--	--

TAREAS EVENTUALES	FRECUENCIA
• Envío de documentos de productos a granel	Cuando así se requiera.
• Inspección de tanques	Cuando así se requiera.

INSTRUMENTOS QUE UTILIZA	PARA QUE LO UTILIZA
• Flexometro	Para verificar que las medidas de cajas, profundidad de cubetas y tambores cubran los estándares y especificaciones de calidad establecidos por la empresa.
• Calibrador	Para verificar los envases, garrafas, etiquetas, películas de plástico que cubran con los estándares de calidad.
• Dardo para impacto	Para verificar la resistencia y soporte de cubetas y tambores.
• Calculadora	Para hacer cálculos matemáticos.

RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir los materiales e inspeccionarlos adecuadamente • Inspección de las devoluciones de la bodega y documentos de traspaleos. • Elaboración de documentos de materiales rechazados a proveedores. • Supervisar y verificar los traspaleos y reportes de materiales no conformes. • Levantamiento de acciones correctivas cuando así sea necesario • Aprobar o rechazar el producto terminado cuando no cumpla con las especificaciones de calidad establecidas. • Darle salida a bodega de los productos terminados. • Llevar el C.E.P.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

HABILIDADES

- Manejo de P.C.
- Manejo de maquina de escribir, fax
- Calculo numérico
- Atención distribuida
- Capacidad de organización y planeación
- Poder de decisión.

DEPARTAMENTOS CON LOS QUE TIENE INTERACCION

- Departamento de laboratorio
- Departamento de producción
- Departamento técnico
- Departamento administrativo

**CONOCIMIENTOS BASICOS
(ESCOLARIDAD)**

Técnico en química industrial

EXPERIENCIA

Mínima de un año

ESFUERZO FISICO

70%

- Fuerza en los brazos
- Permanecer en pie
- Estar en constante movimiento

ESFUERZO MENTAL

40%

- Calculo numérico (estimación de pesos y cantidades)

CONDICIONES DE TRABAJO

- Ventilado adecuadamente
- Iluminación adecuada
- Semihumedo

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO	CAPTURISTA DE COSTOS	FECHA	15/10/2001
DEPARTAMENTO	ADMINISTRATIVO PLANTA	CLAVE DEPTO.	PTA.003
SALARIO ASIGNADO MENSUAL	\$ 3000	NOMBRE ANALISTA	DORIS ROMÁN
HORARIO DE TRABAJO	8:00 A 17:00		
NOMBRE JEFE INMEDIATO	LIC. LUCIA ROMANO	PUESTO QUE OCUPA	JEFE ADMINISTRATIVO PLANTA

FUNCIÓN GENERAL DEL PUESTO

LLEVAR ACABO EL REGISTRO EN EL SISTEMA DE PLANTA DE LAS ENTRADAS DE MATERIALES UTILIZADOS EN EL PROCESO PRODUCTIVO, ASI COMO DE LAS SALIDAS DEL PRODUCTO TERMINADO A BODEGA.

DESCRIPCIÓN GENERAL	DESCRIPCIÓN ESPECIFICA
<ul style="list-style-type: none"> • INVENTARIO DIARIO DE EXISTENCIA • REGISTRO DE ENTRADAS DE ALMACÉN • REGISTRO DE ORDENES DE PRODUCCION • REGISTRO DE VALES DE SALIDA A BODEGA 	<p>Este se lleva acabo diariamente y es para saber cuanto hay de básico o aditivos en los tanques de almacenamiento de la planta.</p> <p>Este registro se lleva acabo cuando control de calidad ya le dio entrada fisico a los materiales para ser usados al proceso productivo y se le da entrada en el Kardex del sistema de planta.</p> <p>Se da de alta la entrada en el sistema de planta de la orden de producción tato del mezclado como de envasado para saber cuanto material fue usado tanto de materia prima como de envases, empaques y etiquetas</p> <p>Se verifica que la salida concuerde tanto en producto, cantidad y lote con lo que el área de producción reporto haber generado, se ha anota en un formato de producción diaria y después se procede a dar salida en el sistema de la planta y enviada dicha información via sistema a</p>

<ul style="list-style-type: none"> • REGISTRO DE TRASPALEOS • ARCHIVO DE DOCUMENTOS GENERADOS EN PLANTA 	<p>bodega para que facture. Este se lleva acabo a través del sistema de planta, es del producto dañado que entra a la planta y una vez traspaleado físico el área de producción pasa un reporte al área administrativa para que sea capturada</p> <p>Diario al finalizar el día se archiva todo lo generado en el sistema de planta, separando lo que corresponde a entradas, ordenes de producción, vales de salida, traspaleos.</p>
---	---

TAREAS EVENTUALES	FRECUENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Capturar ajustes de inventario • Levantar inventario • Verificar costos 	<p>Cada mes Cada mes Cuando así se requiera.</p>

INSTRUMENTOS QUE UTILIZA	PARA QUE LO UTILIZA
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Calculadora 	<p>Para registrar en el sistema que se encuentra en planta todas las entradas de almacén, ordenes de producción, traspaleos, así como de las salidas de almacén a bodega.</p> <p>Para hacer cálculos matemáticos.</p>

RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • El buen uso del sistema de computo así como del sistema instalado. • Verificar constantemente los costos en Kardex, para checar que los costos se mantengan. • Tener archivo de todos los documentos generados tanto de entradas de almacén, ordenes de producción y vales de salida • Enviar via sistema a oportunamente los vales de salida de producto para que sea facturado en bodega. • Verificar que las ordenes de producción cheque con lo reportado físico por el área de producción. • Llevar el registro de las salidas de planta a bodega. • Enviar copia oportuna al área de contabilidad.

HABILIDADES

- Manejo de PC
- Cálculo numérico
- Capacidad de organización y planeación
- Trato con la gente
- Fluidez verbal
- Iniciativa
- Habilidad digital
- Concentración
- Trabajar bajo presión

DEPARTAMENTOS CON LOS QUE TIENE INTERACCION

- Departamento de contabilidad
- Departamento de producción
- Departamento de control de calidad
- Departamento de sistemas

CONOCIMIENTOS BASICOS (ESCOLARIDAD)	EXPERIENCIA
Preparatoria o equivalente	Minima de un año
ESFUERZO FISICO 20%	ESFUERZO MENTAL 80%
<ul style="list-style-type: none">• Ir a algunas áreas como producción o control de calidad.	<ul style="list-style-type: none">• Cálculo numérico (estimación de pesos y cantidades)• Concentración.• Trabajar bajo presión.

CONDICIONES DE TRABAJO

- Ventilado adecuadamente
- Iluminación adecuada
- Poco ruido

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO	JEFE ADMINISTRATIVO PLANTA	FECHA	15/10/2001
DEPARTAMENTO	ADMINISTRATIVO PLANTA	CLAVE DEPTO.	PTA.003
SALARIO ASIGNADO MENSUAL	\$ 3600	NOMBRE ANALISTA	DORIS ROMÁN
HORARIO DE TRABAJO	8:00 A 17:00		
NOMBRE JEFE INMEDIATO	ING. GUILLERMO MARTINEZ	PUESTO QUE OCUPA	GERENTE PLANTA

FUNCIÓN GENERAL DEL PUESTO

LLEVAR ACABO LA ADMINISTRACION DE LA PLANTA TANTO DE RECURSOS FINANCIEROS COMO DE L PERSONAL TANTO OPERATIVO COMO ADMINISTRATIVO

DESCRIPCIÓN GENERAL	DESCRIPCIÓN ESPECIFICA
<ul style="list-style-type: none"> • ELABORAR PRENOMINA SEMANAL Y QUINCENAL • ADMINISTRACION Y CONTROL DE CAJA CHICA • RELACIONES LABORALES 	<p>Elabora la prenomina tanto semanal como quincenal, verificando las compensaciones, tiempos extras, incapacidades y vacaciones para el pago a los empleados y obreros de la planta.</p> <p>Manejo de efectivo y gastos menores de caja chica en planta, se lleva un registro de todo le efectivo que entra y sale, para que sea reembolsado. Tener todas las facturas para que los gastos sean comprobados.</p> <p>Atender cualquier duda que exista con relación al reglamento interno de trabajo</p>

TAREAS EVENTUALES	FRECUENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Toma de inventarios • Inspección de botiquines • Visitas de dependencias gubernamentales 	<p>Mensual</p> <p>Mensual</p> <p>Bimestralmente</p> <p>Mensualmente</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Compra de artículos de papelería y limpieza • Hacer recorridos para ver las instalaciones generales de la planta 	Mensuales
---	-----------

INSTRUMENTOS QUE UTILIZA	PARA QUE LO UTILIZA
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Calculadora 	Para llevar acabo el registro de todo los gastos realizados en la planta, registro de las nomina que se genera, de los inventarios hechos cada mes. Hacer comunicados sobre vacaciones, incapacidades, de empleados y obreros. Para hacer cálculos matemáticos.

RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar adecuadamente la prenomina de todas las áreas de la planta, para que todos los empleados y obreros reciban su pago adecuado y a tiempo. • Conocer y aplicar adecuadamente el reglamento interno de trabajo • Manejo adecuado de los recursos de la caja chica. • Coordinar y participar en la toma de inventarios, análisis y cotejamiento de las diferencias de inventarios. • Participar activamente en las visitas que realice la STPS, IMSS e INFONAVIT • Llevar el control y archivo de cada uno de los integrantes de la organización que cuenten con los documentos establecidos en la política de la empresa. • Coordinar al personal de limpieza para que lleve adecuadamente sus labores. • Auxiliar al departamento de recursos humanos de oficinas generales. • Conocer la Ley Federal del Trabajo.

HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de PC • Calculo numérico • Capacidad de organización y planeación • Trato con la gente • Fluidez verbal • Iniciativa • Concentración

DEPARTAMENTOS CON LOS QUE TIENE INTERACCION
<ul style="list-style-type: none"> • Con todas las áreas. De la planta así como de oficinas generales

CONOCIMIENTOS BASICOS (ESCOLARIDAD)	EXPERIENCIA

NIVEL SUPERIOR PASANTE O TITULADO	Mínima de un año
ESFUERZO FISICO 20%	ESFUERZO MENTAL 80%
	• Concentración.

CONDICIONES DE TRABAJO	
<ul style="list-style-type: none"> • Iluminación adecuada • Ventilación adecuada • Poco ruido 	

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO	JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	FECHA	15/10/2001
DEPARTAMENTO	CONTROL DE CALIDAD	CLAVE DEPTO.	PTA.003
SALARIO ASIGNADO MENSUAL	\$9000	NOMBRE ANALISTA	DORIS ROMÁN
HORARIO DE TRABAJO	8:00 A 17:00		
NOMBRE JEFE INMEDIATO	ING. FRANCISCO MARQUEZ	PUESTO QUE OCUPA	JEFE DEPARTAMENTO TECNICO

FUNCIÓN GENERAL DEL PUESTO

COORDINAR LA RECEPCION DE MATERIALES ASI COMO DE QUE LOS PRODUCTOS UTILIZADOS EN EL PROCESO PRODUCTIVO CUMPLAN CON LAS ESPECIFICACIONES QUE MARCA LA NORMA DE CALIDAD ISO 9001. ASI COMO DE ORIGINAR PROCEDIMIENTOS PARA MEJORA LA CALIDAD DE LA EMPRESA.

DESCRIPCIÓN GENERAL	DESCRIPCIÓN ESPECIFICA
<ul style="list-style-type: none"> • VERIFICAR LOS PROYECTOS DEL DEPARTAMENTO • COORDINACION DE LOS INSPECTORES DE CALIDAD • REVISIÓN DE LA CALIDAD • ACEPTACIÓN O RECHAZO DE MATERIALES 	<p>Revisar diariamente las prioridades para ser reportadas a los distintos departamentos</p> <p>Verificar y asignar tareas a cada uno de los inspectores de calidad para que realicen reporte, indicadores, evaluaciones y registros.</p> <p>Revisar que se lleve la calidad en cada uno de los procesos diarios de la planta.</p> <p>Da el visto bueno para que un producto sea aceptado o rechazado para ser utilizado en el proceso productivo de la planta y debe de hacer el reporte de la causa por la cual se rechazo, cuando se dé el caso.</p>

TAREAS EVENTUALES	FRECUENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Inspección de instrumentos de medición • Revisión de tanques de almacenamiento • Evaluación y calificación del desempeño de los proveedores 	Semestral y anualmente Anualmente Anualmente

INSTRUMENTOS QUE UTILIZA	PARA QUE LO UTILIZA
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora 	Llevar el registro y generar los procedimientos existentes en la planta. Así como para realizar indicadores de la calidad de todos los materiales utilizados en la planta.

RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Darle seguimiento a los proyectos de ISO 9001, procedimientos de calidad, modificaciones. • Coordinar actividades de los inspectores de calidad. • Generar cursos de capacitación referentes de calidad como calidad total, CEP, círculos de calidad, normas referentes a ISO 9001 a nivel operativos y empleados. • Verificar acciones correctivas y preventivas, estatus diario. • Devoluciones de productos en general a proveedores. • Hacer sugerencias de mejoras en la planta con el asistente e inspector • Participar en lo referente a seguridad e higiene en la planta. • Verificar que los procesos productivos de la planta se lleven con la calidad que fija el sistema de calidad así como de ISO 9001 • Establecer el control estadístico de proceso como herramienta en el proceso productivo. • Evaluar a cada uno de los proveedores, para verificar que cumplan con los estándares de calidad. • Conocer en general el funcionamiento de las maquinas y tipo de materiales que se utilizan en general en la planta. • Conocer los sistemas de calidad así como el control estadístico de proceso.

HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de PC • Calculo numérico • Capacidad de organización y planeación • Trato con la gente • Manejar algunos equipos de laboratorio • Iniciativa

- Emprendedor
- Trabajar bajo presión
- Visión
- Don de mando

DEPARTAMENTOS CON LOS QUE TIENE INTERACCION

- Con todas las áreas.

CONOCIMIENTOS BASICOS (ESCOLARIDAD)	EXPERIENCIA
INGENIERIA INDUSTRIAL	3 años en el puesto
ESFUERZO FISICO 30%	ESFUERZO MENTAL 70%
<ul style="list-style-type: none"> • Movimiento constante en toda la planta 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Concentración

CONDICIONES DE TRABAJO

- Iluminación adecuada
- Ventilación adecuada
- Ruido

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO	JEFE DE PRODUCCION	FECHA	15/10/2001
DEPARTAMENTO	PRODUCCION	CLAVE DEPTO.	PTA.003
SALARIO ASIGNADO MENSUAL	\$ 8100	NOMBRE ANALISTA	DORIS ROMÁN
HORARIO DE TRABAJO	7:00 a 16:00 hrs		
NOMBRE JEFE INMEDIATO	ING. GUILLERMO MARTINEZ	PUESTO QUE OCUPA	GERENTE PLANTA

FUNCIÓN GENERAL DEL PUESTO

PLANEAR, ORGANIZAR Y CONTROLAR TODAS LAS ACTIVIDADES REQUERIDAS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE PRODUCCION, VERIFICAR LAS ESPECIFICACIONES DE CALIDAD Y TIEMPO.

DESCRIPCIÓN GENERAL	DESCRIPCIÓN ESPECIFICA
<ul style="list-style-type: none"> • PROGRAMACION DE MEZCLADO Y ENVASADO • FORMULACIÓN DE ORDENES DE MEZCLADO • PROGRAMAR ACTIVIDADES DEL PERSONAL • INSPECCIONAR AL PERSONAL OPERATIVO • REPORTES DE PRODUCCION • ARCHIVAR TODOS LOS REPORTES 	<p>Dependiendo del pedido de venta y de la existencia de materia prima se programa que producto se va a generar para satisfacer la necesidad del cliente. Esta se hace a través de la calculadora con un programa que se instala para saber que porcentaje de materia prima se debe de adicionar</p> <p>Dependiendo de lo que se vaya a envasar se asigna a la gente.</p> <p>Verificar que envasen el producto de acuerdo ala orden de producción así como en la cantidad, presentación y calidad adecuada.</p> <p>Realizar todos los reportes de las ordenes de producción generada en el día por turnos de trabajo.</p> <p>Archivar todos los documentos generados en el día y separarlos por meses para llevar un mayor control.</p>

TAREAS EVENTUALES	FRECUENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de producción • Reportar horas extras de los operarios al área administrativa de planta. • Generar procedimientos e instructivos de trabajo 	Semanal y mensual Semanal Cuando así se requiera.

INSTRUMENTOS QUE UTILIZA	PARA QUE LO UTILIZA
<ul style="list-style-type: none"> • Calculadora 	Para hacer cálculos matemáticos de los porcentajes que debe tener de cada materia prima al elaborar un producto

RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de la adecuada formulación de las ordenes de producción • Verificar que los mezcladores cumplan con los productos y cantidades cada vez que hacen una orden de producción • Pedir desviaciones de ingeniería al departamento técnico cuando así se requieran • Coordinar que todos los operarios realicen su trabajo adecuadamente y con calidad • Realizar reportes diarios sobre la cantidad mezclada y envasada para que sea consultada por la gerencia de planta. • Cuando sea terminada una orden de producción pasarla al departamento administrativo a la capturista para que registre la orden en su sistema. • Que se haga un buen uso de toda la maquinaria así como de materiales de la planta. • Aplicar adecuadamente los procedimientos correspondientes al sistema de calidad referente a la producción • Saber la capacidad de cada uno de los tanques de almacenamiento • Realizar una buena distribución de los materiales utilizados en el proceso de productivo dentro de la planta.

HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Don de mando • Calculo numérico • Capacidad de organización y planeación • Trato con la gente • Iniciativa • Trabajar bajo presión • Improvisación • Movilidad en las piernas

DEPARTAMENTOS CON LOS QUE TIENE INTERACCION

- Con todas las áreas.

CONOCIMIENTOS BASICOS (ESCOLARIDAD)	EXPERIENCIA
INGENIERIA QUIMICA	3 años en el puesto
ESFUERZO FISICO	ESFUERZO MENTAL
50% • Movimiento constante en toda la planta	50% • Planeación • Concentración

CONDICIONES DE TRABAJO

- Iluminación adecuada
- Ventilación excesiva
- Ruido
- Frio
- Limpieza

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

NOMBRE DEL PUESTO	JEFE DE LABORATORIO	FECHA	15/10/2001
DEPARTAMENTO	LABORATORIO	CLAVE DEPTO.	PTA.003
SALARIO ASIGNADO MENSUAL	\$ 9000	NOMBRE ANALISTA	DORIS ROMÁN
HORARIO DE TRABAJO	8:00 a 17:00 hrs		
NOMBRE JEFE INMEDIATO	ING. FRANCISCO MARQUEZ	PUESTO QUE OCUPA	GERENTE TECNICO

FUNCIÓN GENERAL DEL PUESTO

EVALUAR Y SUPERVISAR LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR LOS ANALISTAS. ASI COMO DESARROLLAR E IMPLANTAR LOS METODOS DE ANALISIS Y ASI ASEGURAR LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS PARA SATISFACER AL CLIENTE.

DESCRIPCIÓN GENERAL	DESCRIPCIÓN ESPECIFICA
<ul style="list-style-type: none"> • ORGANIZA LAS ACTIVIDADES DE LABORATORIO • SUPERVISION DE ANALISTAS • DESARROLLAR E IMPLEMENTAR MEJORAS DE TRABAJO 	<p>Organiza y divide las actividades de los analistas de lo que van a llevar acabo en su jornada de trabajo ya sea muestras de clientes o análisis de producción, etc. Observa que el personal a su cargo lleve acabo los análisis de acuerdo a las especificaciones, así como haga su registro de sus actividades. Desarrolla métodos adecuados para que la calidad sea de en todo su departamento</p>

TAREAS EVENTUALES	FRECUENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Reportes de análisis de investigación y desarrollo de nuevos productos • Reportar horas extras de su personal a cargo al área administrativa de planta. • Generar procedimientos e instructivos de trabajo 	<p>Cuando así se requiera Quincenal</p> <p>Cuando así se requiera. Cuando así se requiera</p>

INSTRUMENTOS QUE UTILIZA	PARA QUE LO UTILIZA
• Equipos de laboratorio	Para hacer todos los análisis de productos que se generan en la planta

RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar a su personal a cargo que realice los análisis adecuadamente de cada uno de los materiales y producto bajo las especificaciones que marca el sistema de calidad. • Controlar que el equipo de laboratorio sea utilizado adecuadamente así como que sea calibrado adecuadamente tanto interno como el externo. • Capacitación y actualización del personal que tiene a su cargo • Enviar la información al área técnica sobre desarrollo e investigación de nuevos productos. • Es responsable que los certificados de calidad de los productos sean enviados los clientes. • Dar seguimiento a resolver las acciones correctivas a su departamento así como de los sistemas de calidad. • Adecuar y analizar los procedimientos e instrucciones de operación de laboratorio para preservar el sistema de calidad. • Generar con troles estadísticos con los resultados obtenidos para determinar el nivel de calidad de materiales, producto en proceso así como producto terminado.

HABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Don de mando • Calculo numérico • Capacidad de organización y planeación • Trato con la gente • Iniciativa • Trabajar bajo presión • Manejar equipo de laboratorio al 100%

DEPARTAMENTOS CON LOS QUE TIENE INTERACCION
• Con todas las áreas.

CONOCIMIENTOS BASICOS (ESCOLARIDAD)	EXPERIENCIA
INGENIERIA QUIMICA	3 años en el puesto
ESFUERZO FISICO 20%	ESFUERZO MENTAL 90%

CONDICIONES DE TRABAJO

- Iluminación adecuada
- Ventilación
- Contacto con sustancias tóxicas
- Limpieza

ESCALA DE PRORRATEO

GRADOS

FACTORES	%	1	2	3	4
CONOCIMIENTO	40%	36	72	108	144
EXPERIENCIA		4	8	12	16
ESFUERZO	20%				
FISICO		10	20	30	40
MENTAL		10	20	30	40
RESPONSABILIDAD	30%				
RESULTADOS		10	20	30	40
INFORMACION		10	20	30	40
MAQUINARIA Y EQUIPO		10	20	30	40
CONDICIONES DE TRABAJO	10%	10	20	30	40
TOTALES	100%	100	200	300	400

GRADOS A CONSIDERAR PARA LA VALUACION

		CONOCIMIENTOS	PUNTOS
G	1	Saber leer, escribir, restar sumar, instrucción mínima primaria.	10
R			
A	2	Conocimiento de calculo mínimo secundaria	20
D	3	Conocimientos medios superior preparatoria o equivalente a carrera técnica	30
O			
S	4	Conocimientos profesionales a nivel licenciatura	40

		EXPERIENCIA	PUNTOS
G			
R			
A	1	Máximo de un año	10
D	2	De un año hasta dos	20
O	3	De dos hasta cuatro años	30
S	4	De cuatro años en adelante.	40

G	RESPONSABILIDAD		PUNTOS
	R	<u>RESULTADOS</u>	
A	1	Esta sujeto a supervisión directa y detallada, realiza labores de registro	10
D	2	Recibe instrucciones precisas y supervisión estrecha; realiza labores de interpretación de ayuda y de consulta ejecuta algunos procedimientos	20
O	3	Ejecuta procedimientos y practicas estandarizadas, de resultados, realiza labores de interpretación para que otras personas tomen la decisión	30
S	4	Sus políticas y objetivos son generales y son supervisadas por gerentes de departamento. Participa directamente en la toma de decisiones.	40

G	RESPONSABILIDAD		PUNTOS
		<u>INFORMACION</u>	
A	1	No genera datos confidenciales	10
D	2	Maneja información que solo afecta a su departamento	20
O	3	Maneja información de la cual debe tener registro para que pueda haber un seguimiento tanto de su área como de otras áreas dentro de la organización.	30
S	4	Toda la información que genera es importante ya que se toman decisiones de esta información	40

G	RESPONSABILIDAD		PUNTOS
		<u>MAQUINARIA Y EQUIPO</u>	
A	1	No utiliza ningún material ni equipo para llevar acabo sus funciones	10
D	2	El equipo que maneja no requiere tener una instrucción o capacitación previa	20
O	3	El equipo y material que se utiliza requiere de capacitación para ser utilizado.	30
S	4	El material que utiliza es costoso y requiere cuidados y manejo especial, cualquier falla necesita de técnicos para ser reparada.	40

G		ESFUERZO	PUNTOS
R		<u>FISICO</u>	
A	1	Su trabajo requiere poco esfuerzo fisico, operación de maquinas sencillas (maquina de escribir, etc.)	10
D	2	Maneja materiales o equipo con un peso de 5 a 10 Kg.	20
O	3	Requiere de esfuerzo visual, así como permanecer de pie por un periodo de 30 a 1 hora de pie	30
S	4	Movimiento constante de todo el cuerpo esfuerzo en manos, pies, visual.	40
G		<u>MENTAL</u>	
R	1	Concentración mínima tareas sencillas de resolver	10
A	2	Concentración durante periodos cortos para planear su trabajo y llevarlo acabo	20
D	3	Concentración permanente para generar resultados	30
O	4	La concentración es máxima, por que afecta a las decisiones en general de la empresa.	40

G		CONDICIONES DE TRABAJO	PUNTOS
R	1	Ambiente de trabajo normal poca posibilidad que sufra algún accidente de trabajo, ambiente de oficina	10
A	2	No maneja materiales tóxicos, pero hay excesiva ventilación y la iluminación no es la adecuada para desempeñarse adecuadamente.	20
D	3	Expuesto a accidentes o enfermedades por los materiales tóxicos que maneja, así como del lugar donde se desempeña la actividad hay materiales pesados que puede caer y ocasionar accidentes.	30
O	4	Expuesto todo el tiempo a accidentes y a enfermedades debido al clima que predomina en el área de trabajo, puede provocar incapacidad permanente. Exceso de ruido, excesiva ventilación, expuesto a las alturas, suciedad en el área de trabajo	40

PUESTO				
ANALISTA DE LABORATORIO 1				
FACTOR	GRADOS			
	1	2	3	4
CONOCIMIENTO			108	
EXPERIENCIA			12	
ESFUERZO				
FISICO			30	
MENTAL		20		
RESPONSABILIDAD				
RESULTADOS		20		
INFORMACION			30	
MAQUINARIA Y EQUIPO			30	
CONDICIONES DE TRABAJO			30	
TOTALES		40	240	

TOTAL : 280 PUNTOS.

PUESTO				
ANALISTA DE LABORATORIO				
	GRADOS			
FACTOR	1	2	3	4
CONOCIMIENTO			108	
EXPERIENCIA				16
ESFUERZO				
FISICO			30	
MENTAL		20		
RESPONSABILIDAD				
RESULTADOS		20		
INFORMACION			30	
MAQUINARIA Y EQUIPO			30	
CONDICIONES DE TRABAJO			30	
TOTALES		40	228	16

TOTAL : 284 PUNTOS.

PUESTO				
INSPECTOR DE CALIDAD				
FACTOR	GRADOS			
	1	2	3	4
CONOCIMIENTO			108	
EXPERIENCIA	4			
ESFUERZO				
FISICO				40
MENTAL		20		
RESPONSABILIDAD				
RESULTADOS		20		
INFORMACION			30	
MAQUINARIA Y EQUIPO		30		
CONDICIONES DE TRABAJO		20		
TOTALES	4	90	138	40

TOTAL: 272PUNTOS.

PUESTO				
ASISTENTE DE JEFE DE CALIDAD				
FACTOR	GRADOS			
	1	2	3	4
CONOCIMIENTO			108	
EXPERIENCIA			12	
ESFUERZO				
FISICO	10			
MENTAL			30	
RESPONSABILIDAD				
RESULTADOS			30	
INFORMACION		20		
MAQUINARIA Y EQUIPO			30	
CONDICIONES DE TRABAJO	10			
TOTALES	20	20	210	

TOTAL : 250PUNTOS.

PUESTO				
CAPTURISTA				
	GRADOS			
FACTOR	1	2	3	4
CONOCIMIENTO			108	
EXPERIENCIA	4			
ESFUERZO				
FISICO	10			
MENTAL			30	
RESPONSABILIDAD				
RESULTADOS			30	
INFORMACION		20		
MAQUINARIA Y EQUIPO				40
CONDICIONES DE TRABAJO	10			
TOTALES	24	20	168	40

TOTAL : 252PUNTOS.

PUESTO				
SUPERVISOR DE PRODUCCION				
	GRADOS			
FACTOR	1	2	3	4
CONOCIMIENTO			108	
EXPERIENCIA			12	
ESFUERZO				
FISICO			30	
MENTAL			30	
RESPONSABILIDAD				
RESULTADOS			30	
INFORMACION		20		
MAQUINARIA Y EQUIPO		20		
CONDICIONES DE TRABAJO			30	
TOTALES		40	240	

TOTAL : 280 PUNTOS.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PUESTO				
JEFE ADMINISTRATIVO				
	GRADOS			
FACTOR	1	2	3	4
CONOCIMIENTO				144
EXPERIENCIA			12	
ESFUERZO				
FISICO	10			
MENTAL				40
RESPONSABILIDAD				
RESULTADOS				40
INFORMACION				40
MAQUINARIA Y EQUIPO				40
CONDICIONES DE TRABAJO	10			
TOTALES	20		12	304

TOTAL : 250PUNTOS.

PUESTO				
JEFE DE CONTROL DE CALIDAD				
FACTOR	GRADOS			
	1	2	3	4
CONOCIMIENTO				144
EXPERIENCIA				16
ESFUERZO				
FISICO		20		
MENTAL				40
RESPONSABILIDAD				
RESULTADOS				40
INFORMACION				40
MAQUINARIA Y EQUIPO			30	
CONDICIONES DE TRABAJO	10			
TOTALES	10	20	30	280

TOTAL : 340PUNTOS.

PUESTO				
JEFE DE PRODUCCION				
FACTOR	GRADOS			
	1	2	3	4
CONOCIMIENTO				144
EXPERIENCIA			12	
ESFUERZO				
FISICO			30	
MENTAL			30	
RESPONSABILIDAD				
RESULTADOS				40
INFORMACION				40
MAQUINARIA Y EQUIPO		20		
CONDICIONES DE TRABAJO				40
TOTALES		20	72	264

TOTAL : 356PUNTOS.

PUESTO				
JEFE DE LABORATORIO				
FACTOR	GRADOS			
	1	2	3	4
CONOCIMIENTO			108	
EXPERIENCIA			12	
ESFUERZO				
FISICO			30	
MENTAL			30	
RESPONSABILIDAD				
RESULTADOS			30	
INFORMACION				40
MAQUINARIA Y EQUIPO			30	
CONDICIONES DE TRABAJO	10			
TOTALES	10		240	40

TOTAL : 290PUNTOS.

PUESTO	PUNTOS	SUELDO DIARIO	SUELDO MENSUAL	SUELDO DIARIO AJUSTADO	SUELDO MENSUAL AJUSTADO
ASISTENTE CONTROL DE CALIDAD	250	100	3000	140	4200
CAPTURISTA	252	100	3000	141	4230
ANALISTA 1	260	120	3600	146	4380
INSPECTOR DE CALIDAD	272	80	2400	152	4560
SUPERVISOR DE PRODUCCION	280	130	3900	127	4710
ANALISTA 2	284	120	3600	159	4770
JEFE DE LABORATORIO	290	300	9000	162	4860
JEFE ADMINISTRATIVO	336	120	3600	188	5640
JEFE DE CONTROL DE CALIDAD	340	300	9000	190	5700
JEFE DE PRODUCCION	356	270	8100	199	5970
	2920	1640	49200	1634	49020

CONCLUSIONES

En base a la información obtenida se concluyo que si se desarrolla el análisis y descripción de puestos en una forma adecuada sera de gran utilidad ya que a través de estos métodos se puede identificar y establecer cada una de las actividades, responsabilidades, conocimientos, experiencia, habilidades y condiciones de trabajo en los cuales son desempeñados los diversos puestos existentes en la organización, lo cual permite que se haga una mejor división del trabajo y se evite la duplicidad de mando ya que en este se especifica a quien se le debe reportar o informar sobre los resultados obtenidos en el desempeño de las funciones así como la función principal de cada puesto.

Llevado el paso anterior se podrá evaluar la importancia del puesto dentro de la organización para hacer una correcta clasificación de los puestos así la propia empresa tendrá factores para poder evaluar a su personal y darle una buena remuneración ya que tendrá una base para hacer la asignación de acuerdo a las capacidades que tenga la organización así como de cada individuo con esto podrá evitar que se piense que la organización asigna sueldos arbitrariamente.

Para la organización también es funcional llevar a cabo este tipo de métodos para evaluar a su personal ya que con este puede reducir costos de nómina, así como se puede dar cuenta que a algunos puestos están sobrevaluados, es decir que están percibiendo más de lo que a sus funciones corresponde, puede verificar también si cada persona que ocupa el puesto está cumpliendo bien con los objetivos o funciones que la empresa requiere.

Es importante para el ocupante del puesto ya que con este verifica que cumple con lo que requiere el puesto, así como si esta cumpliendo con el objetivo que la empresa requiere de el.

Para la empresa Llantas y Vehiculos S.A. será correcto llevar acabo este desarrollo del análisis, descripción y evaluación de puestos ya que no existe por escrito, así los que son parte de la organización sabrán que su sueldo esta en relación a todas sus capacidades, experiencia, habilidad, responsabilidad, que tienen y sabrán que su remuneración va en relación a estos factores.

También para los directivos será importante ya que con esto podrá reducir costos, lograr una mejor división del trabajo como de mando, una estructura mas adecuada, tener personal adecuado, tener factores o grados con los que pueden medir cada una de las capacidades de los empleados cuando son de nuevo ingreso como para evaluar su desempeño a lo largo de su estancia dentro de la empresa y así poder definir una política salarial acorde a las necesidades para que la empresa sea competitiva tanto en sus productos como en la gente que la conforma.

BIBLIOGRAFÍA

AMARO Guzmán Raymundo
Administración de Personal
Editorial Limusa Pag. 105
México. D.F. 1981

BAHENA Paz Guillermina
¿Cómo hacer una tesis en treinta días?
Editorial. Editores unidos mexicanos
México. D.F. 1986

BURACK Elmer H., Smith Robert D.
Administración de Personal
Editorial. Compañía Editorial Continental
México D.F. 1983

BURACK Elmer H.
Planificación y Aplicaciones creativas de Recursos Humanos
Editorial. Díaz de Santos S.A.
Madrid España 1990

COHEN Blanco
Como seleccionar a nuestro Personal
Editorial Limusa
México D.F. 1982

FERNANDEZ - RIOS Manuel
Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo
Editorial. Díaz de Santos. Pag. 57,58
Madrid España 1995

FERTONANI Marco, Actis Grosso Carlo
Análisis y Valoración de Tareas
Editorial. Ediciones Deusto. Pag 191
España 1981

CHIAVENATO Idalberto
Administración de Recursos Humanos
Editorial. Mc. Graw Hill Pag. 275, 276, 300
México D.F. 1988

KOONTZ Harold Weinrich
Administración una Perspectiva Global
Editorial. Mc Graw Hill
México D.F. 1998

MARTINEZ del Campo Rafael
Valuación y compensación objetiva de Sueldos
Editorial Trillas
México D.F. 1982

MONDY Wayne, Noe Robert M.
Administración de Recursos Humanos
Editorial. Pearson Education
México D.F. 1997

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO
Evaluación de Tareas
Editorial. Alfaomega Pag. 16, 540
México D.F. 1992

ORTUETA de Lucas Ramón
Valoración de Tareas y estructura de Salarios
Editorial Limusa Pag. 209
México D.F. 1974

PIGORS Paul, Meyers Charles A.
Administración de Personal
Editorial. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
México D.F. 1985

RIVERA Soler Ricardo Antonio
Estructura y elaboración de pruebas de selección de personal
Editorial. Limusa Pag. 45,47
México D.F. 1984

REYES Ponce Agustín
Administración de Personal
Editorial. Limusa Pag. 39
México. D.F. 1978

RODRIGUEZ Valencia Joaquín
Administración Moderna de Personal 1
Editorial Ecasa Pag. 120, 133,134,137
México D.F. 1993

RODRIGUEZ Valencia Joaquín
Administración Moderna de Personal 2
Editorial Ecasa Pag. 38
México D.F. 1993

SHERMAN Arthur W. Jr , Bohlander George W
Administración de los Recursos Humanos
Editorial. Grupo Editorial Iberoamericana
México D.F. 1994

SHERMAN Arthur, Bohlander Georg, Snell Scott
Administración de Recursos Humanos
Editorial. International Thomson Editores
México D.F. 1999

SIBSON Robert E.
Administración de Sueldos y Salarios
Editorial Editora Técnica S.A. Pag. 32
México D.F. 1980

SIKULA Andrew F.
Administración de Recursos Humanos
Editorial Limusa
México D.F. 1982

VARGAS Muñoz Nelson Rafael
Administración Moderna de Sueldos y Salarios
Editorial. Mc. Graw Hill
Colombia 1994

WERTHER William B. Jr., Keith Davis
Administración de Personal y Recursos Humanos
Editorial. Mc. Graw Hill. Pag. 57,58
México D.F. 1995