



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACION

*Análisis y Valuación de Puestos:
Desarrollo de un Manual de Valuación de
Puestos por el Método de Puntos en una
empresa de servicios (Caso Práctico)*

TESIS PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
CARMEN SELENE CALVA ESTRADA
IVONNE LORENA GONZALEZ BRIONES

ASESOR: MTRA. MARIA ELENA CAMARENA ADAME



MÉXICO, D.F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2002



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.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

1. Administración de Sueldos y Salarios	1
1.1. Concepto de Administración de Sueldos y Salarios	3
1.2. Diferencia entre sueldo y salario	4
1.3. Clasificación del salario	5
1.4. Objetivos de la Administración de Sueldos y Salarios	7
1.5. Importancia del salario	9
1.5.1. Para el Empleado	9
1.5.2. Para la Organización	9
1.5.3. Para la Sociedad	10
1.6. Ventajas de la Administración de Sueldos y Salarios	10
1.7. Técnicas y Métodos adecuados para la Administración de Salarios	11
2. Análisis y Descripción de Puestos	15
2.1. Concepto de Análisis de Puestos	17
2.2. Necesidades del Análisis de Puestos	19
2.2.1. Necesidad Legal	19
2.2.2. Necesidad Social	21
2.2.3. Necesidad Productiva	21
2.3. Objetivos del Análisis de Puestos	22
2.4. El Analista	23
2.5. Recolección de datos para el Análisis de Puestos	24
2.6. Componentes del Análisis de Puestos	30
2.7. Concepto de Descripción de Puestos	35
2.8. Ventajas del Análisis y Descripción de Puestos	38
3. Valuación de Puestos	40
3.1. Concepto de Valuación de Puestos	41
3.2. Necesidades de la Valuación de Puestos	42
3.3. Objetivos de la Valuación de Puestos	44
3.4. Métodos de Valuación de Puestos, sus ventajas y desventajas	45
3.4.1. Método de Gradación o de Grados	46
3.4.2. Método de Jerarquización de Puestos	48
3.4.3. Método de Comparación por Factores	49
3.4.4. Método de Valuación por Puntos	51
3.4.5. Método de Hay o sistema de Hay	59

4. Desarrollo de un Manual de Valuación de Puestos por el Método de Puntos en una empresa de servicios	67
4.1. Caso Práctico	67
5. Conclusiones	129
6. Anexos	132
7. Glosario de términos	217
8. Referencias bibliográficas	222

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

*Por estar siempre presente
en mi vida y por enseñarme
que tú eres verbo y no sustantivo.*

A MI MAMÁ:

*Por darme tú apoyo incondicional,
por ayudarme a alcanzar mis metas,
por enseñarme que todo en la vida
es esfuerzo, coraje, valor, tenacidad y amor
y simplemente por ser mi mamá.*

A MI PAPÁ:

*Por enseñarme las cosas de la vida,
por hacer de mí una mujer exitosa,
con aspiraciones y sueños,
pero sobre todo por estar junto a mí
cuando más te necesito.*

A MIS HERMANOS GABY Y CARLOS:

*Porque a pesar de nuestras diferencias
siempre están conmigo, me aguantan,
me entienden, me apoyan y me quieren.
Mil gracias por ser mis hermanos y
los quiero mucho.*

A MIS AMIGOS:

*En especial a David, Claudia, Gris, Flor,
Marco, Alis, Lupita, Oscar e Irene
por enseñarme el valor de la amistad,
por todas sus palabras de aliento y regaños,
pero sobre todo por estar conmigo
en las buenas y en las malas.*

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO:**

*Por ser mi casa durante todos estos años,
por darme la oportunidad de estar
en sus aulas y aprender de sus maestros,
pero sobre todo por crear en mí
el orgullo de ser universitaria y puma
de corazón.*

A MIS MAESTROS:

*En especial a la Maestra Ma. Elena Camarena Adame
Ya que sin el apoyo de ella, no me hubiera
sido posible realizar este trabajo.
Gracias por su tiempo, su paciencia, su dedicación,
sus consejos, su enseñanza, su gran humanidad
ya que todo esto me sirvió para darme cuenta de que
no importa todo lo que uno haga,
siempre se puede ayudar a los demás.*

A LA LIC. ANA ELENA RAMÍREZ:

*Gracias Ana por apoyarme durante todo
el tiempo que pudimos compartir;
tus experiencias, tu alegría y tus conocimientos
me sirvieron de mucho para realizar esta Tesis.*

A LA HOSTERÍA DE SANTO DOMINGO:

*Gracias por permitirnos realizar
ésta investigación en su empresa.*

A TODOS LES DIGO:

" QUE NADA ES IMPOSIBLE EXCEPTO LA INMORTALIDAD "

LOS QUIERO MUCHO

SELENE

AGRADECIMIENTOS A:

DIOS:

Por darme la oportunidad de disfrutar de la vida,
por darme una familia maravillosa y
tu compañía diaria me ha ayudado
a alcanzar todas mis metas.
Esta es una más que se ha hecho realidad
gracias a tu bondad.

MOTHER Y GUERE:

Hoy quiero darles las gracias a esas dos personas
que con el pasar de los años solo los han dedicado
a que a mi no me faltara nada.
Gracias por llevarme siempre por el buen camino,
por inculcarme unos principios sólidos,
una educación y por entregarme
todo su cariño, amor y amistad.
Este logro es de ustedes.

LILI, RICY Y MAU:

Ustedes tres han sido muy importantes en mi vida,
ya que más que hermanos han sido mis mejores amigos.
Gracias por estar a mi lado siempre,
en mis alegrías y tristezas,
siempre tienen un lugar muy especial en mi corazón.
Gracias por su apoyo para poder alcanzar esta meta
que también es de ustedes.

FUNDACIÓN A.D.A.:

Después de 10 años de ayuda y apoyo
no tengo más que darles las gracias
más que una institución han sido una familia para mí,
su apoyo ha sido una pieza clave en mi formación
no solo académica sino personal.
La realización de este sueño en gran parte es gracias a ustedes.

SELENE:

Tu amistad es mi tesoro
Son miles las cosas que quisiera representar para ti...
Pero una de las mas importantes
es solo ser ese alguien con quien puedes hablar.
Son tantas las cosas que me gustaria hacer por ti...
Tantas las cosas que me gustaria decir, dar y compartir.
Pero hoy solo quiero que sepas
que te prometí una amistad para siempre.
Siempre estare alli y siempre te querré.

LIC. MA. ELENA CAMARENA:

Por compartir con nosotras
su experiencia profesional
en la consolidacion de esta tesis

CARO, PAOLA Y ELY:

A lo largo de la vida he encontrado a muchas personas
que me brindan su amistad, pero en ustedes
he encontrado un cariño y un apoyo muy especial
que solamente una hermana te puede otorgar.
Gracias por compartir conmigo mis penas y alegrías,
me han ayudado a crecer y a mejorar como ser humano.
Este logro no hubiera llegado a ser igual
si no hubieran estado a mi lado.
Mil gracias "hermanitas"

A LA UNAM Y EN ESPECIAL A LA FCA
POR MI FORMACIÓN ACADÉMICA Y HUMANA.

A TODOS LOS QUE DE MANERA
DIRECTA E INDIRECTA PARTICIPARON EN MI VIDA.

CON CARIÑO LORENA

INTRODUCCIÓN

La presente investigación es el resultado de los esfuerzos y experiencias adquiridos en el área de Recursos Humanos, aplicados en un caso práctico representado por una empresa pequeña del ramo restaurantero.

El objetivo primordial de este trabajo pretende a partir del análisis y descripción obtener descripciones de puestos, profesiogramas, catálogo de requisitos y catálogo de relaciones de mando y desarrollar un Manual de Valuación de Puestos por el Método de Puntos, para que ésta empresa cuente con herramientas de trabajo que le permitan una adecuada administración de sueldos y salarios y para que los estudiantes y profesionistas de la Universidad Nacional Autónoma de México, especialmente los pertenecientes a la Facultad de Contaduría y Administración puedan contar con bibliografía que vincule la teoría y la práctica de los temas de análisis y valuación de puestos. Consideramos también, que la mayoría de las empresas pequeñas no cuentan con políticas definidas de sueldos y salarios, por ello es importante ofrecer las herramientas que les permitan alcanzar un equilibrio interno, el cual se obtiene mediante la información del análisis y la valuación de sus puestos, y un equilibrio externo, obtenido de una investigación de los puestos de la empresa en el mercado laboral.

Para una mejor comprensión del tema se ha desarrollado el contenido de este trabajo en cuatro capítulos: en el primer capítulo se presenta un marco teórico de la administración de sueldos y salarios, en el capítulo dos se expone el procedimiento del análisis y descripción de puestos, el tercer capítulo contiene los métodos de valuación de puestos comúnmente utilizados (Método de Grados, Método de Jerarquización, Método de Comparación de Factores, Método de Puntos), como parte de las aportaciones de este trabajo incluimos el desarrollo teórico del Método Hay, que se utiliza en las empresas, ya que es desconocido por la mayoría de los estudiantes y profesionistas de la Licenciatura en Administración, debido a que no existe bibliografía que los describa detalladamente y, cuando lo mencionan, sólo lo hacen refiriéndose a él como un método más para la valuación de puestos, como cuarto y último capítulo desarrollamos un Manual de Valuación de Puestos por el Método de Puntos en el Restaurante Doña Carmen.

Finalmente exponemos las conclusiones y recomendaciones, deseando así mismo que este trabajo contribuya a concienciar a las pequeñas empresas mexicanas de la necesidad de establecer un adecuado sistema de sueldos y salarios dentro de sus organizaciones; en cuanto a los elementos técnicos que les faciliten aplicar la valuación de puestos para obtener un incremento en su productividad y mejorar su cultura organizacional.

CAPÍTULO 1

ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

*" Necesitamos tener gente que
signifique algo para nosotros; gente
hacia quien nos dirijamos
sabiendo que estar con ellos es llegar
a casa".*

Bernard Cooke

Todas las empresas están basadas en su personal. El manejo del personal, su buen trato y una acertada elección de las personas con quienes se pretende trabajar, son puntos que deben ser tomados en cuenta por cualquier empresa.

Las personas son las que le dan a la organización su talento, su trabajo, creatividad y esfuerzo para encaminarla a la realización de sus objetivos. Es por eso que el trabajador es considerado como un elemento esencial en cualquier organización y a pesar de que legalmente se le protege, en la práctica muchas veces se descuida el aspecto de los ingresos que deben percibir.

Las empresas, por otra parte, necesitan de la gente para hacer un manejo adecuado de todos sus recursos, y lograr satisfacer, de esta manera, las necesidades de la sociedad. El factor humano es quien decide qué hacer, cómo hacer, dónde hacer, por qué y por quién hacer.

Para la empresa, cada trabajador representa un problema de carácter individual, fundamentalmente porque cada uno difiere en las cosas que puede realizar y para las que tienen una capacidad definida. Además, a cada trabajador lo motivan diferentes intereses específicos, objetivos y temores; la necesidad de reconocer estas diferencias, nos induce a considerar una adecuada administración de personal como un medio para equilibrar los ajustes del empleado y su trabajo; así como incrementar su efectividad, aumentando su capacidad e interés dentro de la organización.

Por lo tanto, la Administración de Personal¹ consiste en el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. El estudio de la Administración de Personal describe las acciones que pueden y deben llevar a cabo los administradores en esta área como son: la planeación de recursos humanos, el reclutamiento, selección, administración de sueldos, capacitación, relaciones laborales, higiene y seguridad en las organizaciones.

Los recursos humanos de una organización engloba a todas las personas de todos los niveles, sin importar sus funciones, que estén ocupados en cualquiera de las actividades del organismo social. Un organismo puede ser una empresa industrial, una dependencia pública, un hotel, un hospital, etc.

Por tanto la Administración de Personal tiene diversos objetivos, entre los principales destacan los siguientes:²

- ❖ **Objetivos sociales.** La contribución de la Administración de Personal a la sociedad está basada en principios éticos. Cuando las empresas pierden de vista su relación con la sociedad no sólo faltan a éste principio, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable.

¹ Werther, Jr. William B. y Davis Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Edit. Mc Graw-Hill; 4a. Edición: México, 1998. p.10-11

² *Idem.*

- ❖ **Objetivos corporativos.** El administrador de personal debe reconocer que su función no es un fin en sí mismo; es solamente un medio para que la organización logre sus metas fundamentales. La Administración de Personal existe para servir a la organización.
- ❖ **Objetivos funcionales.** Mantener la contribución del personal en un nivel adecuado a las necesidades de la organización es otro de los objetivos principales de la Administración de Personal. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o por el contrario se cubren en exceso, se cae en un dispendio de recursos.
- ❖ **Objetivos personales.** La Administración de Personal es un poderoso medio para que cada trabajador logre sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo, se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes; de otra forma es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

Dentro de la Administración de Personal, se encuentra un tipo de administración que es de vital importancia para la organización, para los trabajadores y para la sociedad en sí, dicha administración es la Administración de Sueldos y Salarios.

Dentro de esta administración, se encuentran los salarios que son uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de toda comunidad. El dinero que los empleados reciben por sus servicios es de importancia para ellos no sólo por lo que comprarán sino por lo que les proporciona en términos de status y reconocimiento en la organización. Los empleados son sensibles no sólo a la cantidad de su pago sino también respecto a la forma en que ésta cantidad se compara con la de sus compañeros dentro de la misma área o en otra dentro de la empresa.

Uno de los retos que enfrenta el Departamento de Personal, se relaciona con la remuneración adecuada que debe recibir el trabajador a cambio del esfuerzo y servicio que presta.

Solo se puede remunerar con justicia y equidad a los ocupantes de un cargo si se conoce el sistema para determinar el pago de los salarios, al tomar en cuenta factores tales como: el valor relativo y la demanda para cada puesto, las calificaciones y el desempeño de los empleados para ese puesto, las tarifas que se están pagando en puestos similares en la comunidad, las condiciones del mercado laboral local, los costos de la vida y las leyes que gobiernan el pago de salarios.

1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

En una organización, cada función o cada cargo tiene su valor. Como la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la Administración de Salarios es un asunto que abarca la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores.

Por todo esto, la Administración de Salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.³ Estas estructuras de salario deberán ser equitativas y justas con relación a:

- ❖ Los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscándose entonces el equilibrio interno de estos salarios.
- ❖ Los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo de los salarios.

El equilibrio interno de los salarios, se alcanza mediante informaciones obtenidas a través de la evaluación y la clasificación de puestos, sobre un programa previo de descripción y análisis de puestos dentro de la misma empresa. El equilibrio externo de los salarios, se alcanza por medio de informaciones obtenidas mediante la investigación de salarios fuera de la organización.

Con estas informaciones internas y externas, la organización define una política salarial, normalizando los procedimientos con respecto a la remuneración del personal. Esta política salarial constituye siempre un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

Después de estudiar la definición de la Administración de Sueldos y Salarios, es necesario conocer las partes que la integran, es decir, qué es el sueldo, qué es el salario y cuál es la diferencia entre ambos.

1.2. DIFERENCIA ENTRE SUELDO Y SALARIO

El término salario, deriva de "sal", aludiendo al hecho histórico de que alguna vez se pagó con ella. Sueldo, proviene de "sólidus": moneda de oro de peso cabal.⁴

Estos dos conceptos tan comunes en nuestro país, aparentemente significan dos contenidos diferentes, pero en esencia tienen el mismo uso, porque tanto la retribución obtenida a cambio de los servicios prestados es el sueldo como lo es el salario.

Sueldo.- Es la remuneración asignada a un individuo por el desempeño de un cargo de confianza o servicio profesional. Se paga por mes o quincena.⁵

Salario.- Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador (sindicalizado) a cambio de su trabajo. Se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente.⁶

³ Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial, Mc Graw-Hill. 5a. Edición: Colombia, 1999. p. 414

⁴ Reyes Ponce Agustín. Administración de Personal. Editorial, Limusa. 14a. Reimpresión: México, 1985. p. 15

⁵ Ramón Fernández María del Pilar. www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/R/RamónFdzPilar-ValuacionPuestos.htm

Se deduce claramente que la única diferencia es de carácter social, o sea, que estos términos señalan diferencias sociales como son: el status, nivel jerárquico, nivel de vida, etc.

En el presente trabajo se utilizarán los dos términos como sinónimo para uso práctico.

Para poder entender el término de salario, a continuación expondremos su clasificación de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo y a diferentes autores.

1.3. CLASIFICACIÓN DEL SALARIO

La Ley Federal del Trabajo⁷ en su artículo 20 define la relación de trabajo como: "la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario".

El artículo 82 define al salario como: " la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo ".

Uno de los objetivos de cualquier organización, debe ser el asegurarse que cada empleado reciba un pago equitativo en términos de su propio esfuerzo y resultados, y en comparación con otros trabajadores. La forma más común, por el cual la retribución del personal puede relacionarse con su colaboración al trabajo, es en donde se miden las contribuciones en incremento de tiempo, sin embargo, en nuestro medio se puede llegar a una clasificación del salario, de la siguiente manera:⁸

- a) Por el medio empleado para el pago.
 - b) Por su capacidad adquisitiva.
 - c) Por su capacidad satisfactoria.
 - d) Por sus límites.
 - e) Por razón de quien produce el trabajo.
 - f) Por la forma de pago.
- Por el medio empleado para el pago. Por este medio, el salario puede dividirse de la manera siguiente:
 - *Salario en moneda.* Es el salario pagado en moneda de uso corriente, que todo trabajador recibe.
 - *Salario en especie.* Es el que se paga en especie, es decir, con comida, habitación, bienes, servicios, etc.

⁷Delgado, Moya Rubén. Ley Federal del Trabajo. Reformada y Actualizada: Editorial. Ediciones Jurídicas Red: México. 1994. p. 4

⁸*Ibidem.* p. 13

⁹ Con base en: Rodríguez Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal Fundamentos. Editorial. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C. V., 5a. Edición. México, 2000. p. 168-169 y Reyes Ponce Agustín. Administración de Personal. Editorial. Limusa. 14a. Reimpresión: México. 1985. p. 15-17.

- *Salario en pago mixto.* Es el que se paga al trabajador, parte en moneda y parte en especie.
- Por su capacidad adquisitiva. De acuerdo a la capacidad adquisitiva, el salario puede ser de la siguiente manera:
 - *Salario nominal.* Es la cantidad de unidades monetarias que recibe el trabajador a cambio de sus servicios.
 - *Salario real.* Es la cantidad de bienes y servicios que el trabajador puede adquirir con el salario total que recibe.
- Por su capacidad satisfactoria. El salario puede ser:
 - *Individual.* Es el que basta para satisfacer las necesidades del trabajador.
 - *Familiar.* Es aquel que requiere la sustentación de la familia del trabajador.
- Por sus límites. De acuerdo a este aspecto, el salario puede ser, de la manera siguiente:
 - *Salario mínimo.* Es la cantidad menor que debe recibir el trabajador por sus servicios prestados.
 - *Salario máximo.* Es la cantidad mayor que le permite a la empresa, una producción costeable.

El artículo 90 de la LFT define al salario mínimo así: " es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador, por los servicios prestados en una jornada de trabajo ".

El artículo 91 de la LFT indica que: " los salarios mínimos podrán ser generales para una o varias zonas económicas, que pueden extenderse a una o más entidades federativas, o profesionales, para una rama determinada de la industria o del comercio o para profesiones, oficios o trabajos especiales, dentro de una o varias zonas económicas.

El artículo 96 de la LFT nos indica que: " los salarios mínimos profesionales regirán para todos los trabajadores de la rama de la industria o del comercio, de la profesión oficio o trabajo especial considerado dentro de una o varias zonas económicas ".

En el ANEXO 1 del presente trabajo, se muestra la Tabla de las Áreas Geográficas para la aplicación de Salarios Mínimos correspondientes al año 2002.⁹

⁹ Diario Oficial de la Federación (DOF), del 29 de diciembre del 2001.

- Por razón de quien produce el trabajo, se divide en:
 - *Personal*. Es el que produce quien sostiene a la familia, normalmente el padre.
 - *Colectivo*. El que se produce entre varios miembros de la familia que, sin grave daño, puedan colaborar a sostenerla.
 - *De equipo*. Es el que se paga en bloque a un grupo de trabajo, quedando a criterio de este equipo la distribución del salario entre ellos.

- Por la forma de pago. Con base en este tipo de clasificación, el salario puede fijarse, de la siguiente manera:
 - *Por unidad de tiempo*. Es el salario que se fija, tomando en cuenta sólo la jornada ordinaria de trabajo independientemente de que se fije por día, por semana, por mes, u otra forma. Con esta forma de pago, el trabajador al estar bajo las órdenes del patrón, es suficiente con ello para cobrar su salario aún cuando no realice nada.
 - *Por unidad de obra*. También se le denomina "a destajo", es el salario que recibe el trabajador computado con base en el número de unidades producidas; hay que aclarar que nuestra Ley Federal del Trabajo, prevé para este caso que se debe computar el salario de tal forma, que el trabajador alcance por lo menos el salario mínimo vigente de la región.

Para que la aplicación de la clasificación del salario sea efectiva dentro de las organizaciones, es necesario que la Administración de Sueldos y Salarios lleve a cabo diferentes objetivos.

1.4. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

Algunos de los objetivos que se pretenden alcanzar con la Administración de Salarios son los siguientes¹⁰:

- ❖ **Adquisición de personal calificado.** Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Debido al hecho de que las compañías compiten una contra otra en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral. En ocasiones se necesita un incentivo adicional para atraer a solicitantes que trabajan en otras compañías.

¹⁰ Werther, Jr. William B. y Davis Keith. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Edit. Mc Graw-Hill: 1a. Edición: México. 1998. p. 293.

- ❖ Retener empleados actuales. Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. Para prevenir este fenómeno, el nivel de compensación debe ser competitivo.
- ❖ Garantizar la igualdad. La Administración de Sueldos y Salarios postula como un objetivo esencial lograr la igualdad interna así como la externa. La igualdad interna se refiere a que el pago debe ser directamente proporcional al valor que tenga determinado puesto, expresado en la fórmula " igual retribución a igual trabajo ". La igualdad externa significa que se debe pagar a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los empleados en funciones análogas en otras organizaciones.
- ❖ Alentar el desempeño adecuado. Un correcto pago a los empleados los motiva a seguir cumpliendo con sus responsabilidades y ayuda para que en un futuro su desempeño siga siendo efectivo. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.
- ❖ Controlar costos. Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga el personal adecuado a los más bajos costos. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede encontrarse pagando en exceso o insuficientemente los esfuerzos de sus integrantes.
- ❖ Cumplir con las disposiciones legales. Al igual que en otros aspectos de la Administración de Personal, la Administración de Sueldos y Salarios se rige por un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes que establece la Ley Federal del Trabajo.
- ❖ Mejorar la eficiencia administrativa. Al procurar cumplir los demás objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en administración de sueldos y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se pueda administrar con eficiencia. Sin embargo, la eficiencia administrativa sólo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios.

La administración efectiva del salario no solo satisface a los que reciben dicha compensación, sino también a la empresa que los paga cubriendo así sus objetivos de sueldos y salarios, esto se ve reflejado en la sociedad en donde la empresa se desenvuelve. Por lo que para cada uno de estos grupos existen intereses diferentes sobre las compensaciones que se les otorgan a los empleados.

1.5. IMPORTANCIA DEL SALARIO¹¹

1.5.1. PARA EL EMPLEADO

Los salarios representan una de las más complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. A cambio de este elemento (el dinero) el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

El trabajo es considerado un medio para alcanzar un objetivo intermedio, que es el salario. Con el salario muchos objetivos finales pueden ser alcanzados, representa el patrón de vida de cada persona, en función de su poder adquisitivo, de su comodidad, de sus servicios y de las reservas financieras que proporciona para el empleado y su familia.

El salario puede ser de la misma forma una fuente de status, ya que en comparación con los salarios percibidos por los demás empleados sirve como medida de importancia relativa que el puesto y el empleado que lo ocupa tienen dentro de la compañía.

La cantidad de la retribución que un empleado recibe es de importancia para él por varias razones. La primera de todas es que ayuda a determinar el nivel de salud y comodidad, y los beneficios materiales, así como el sentido de seguridad económica que puede proporcionar para él y para su familia. El status del empleado en la comunidad puede medirse en un grado considerable por los símbolos tales como la habitación, el automóvil y la ropa que compra con su salario.

El pago salarial, es la recompensa que el trabajador recibe a cambio de sus contribuciones de tiempo, esfuerzo y habilidades. La buena voluntad del trabajador de hacer tales contribuciones depende de qué tan favorablemente ellos perciban su contribución en relación al pago que reciben.

Además de que la posibilidad de tener ganancias más elevadas produce una motivación importante para los empleados.

1.5.2. PARA LA ORGANIZACIÓN

Para las organizaciones, los salarios son a la vez, un costo y una inversión. Costo, porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final. Inversión, porque representa la aplicación del dinero en un factor de producción (el trabajo) como un intento por conseguir un retorno mayor.

¹¹ Chudren Herbert J. Sherman, W. Arthur Jr. Administración de Personal. Editorial. Compañía Editorial Continental (CECSA): 23ª. Reimpresión; México, 2001. p. 467-470.

La participación de los salarios en el valor del producto depende, obviamente, del ramo de actividad de la organización. Cuando más automatizada sea la producción; menor será la participación de los salarios en los costos de producción. Los salarios siempre representan para la empresa un respetable volumen de dinero que debe ser muy bien administrado.

Debe reconocerse que los costos de mano de obra son contingentes no sólo de la cantidad de dinero pagado por salarios, sino también de la productividad lograda por los trabajadores. Por lo tanto, el trabajo de empleados a quienes se les paga los salarios más altos puede ser menos costoso si sus contribuciones al trabajo igualan o exceden a la cantidad de su salario. A la inversa, el trabajo de los empleados que reciben el salario más bajo puede ser más costoso si su desempeño vale menos que la cantidad de su salario. Sin embargo, lo mucho que un empleado contribuya por su salario dependerá de lo efectivo que sea éste para motivarlo, así como de las contribuciones de otros aspectos de la administración de personal a la eficiencia.

1.5.3. PARA LA SOCIEDAD

Los niveles salariales son de importancia para la sociedad porque ayudan a determinar el bienestar familiar y el estándar de vida que en ella prevalece.

Los altos niveles de salarios representan mayores ingresos por impuestos que posiblemente sirvan para pagar mejores escuelas, hospitales, y varios otros servicios públicos. También contribuyen al poder de compra del empleado, a la economía y al nivel general de prosperidad de la sociedad en conjunto. La sociedad se ve beneficiada con la instalación de nuevas empresas que otorguen trabajos bien retribuidos. Pero por el contrario se puede ver afectada con el pago de salarios bajos por el hecho de que la gente carece de dinero indispensable para cubrir sus necesidades básicas.

Una Administración de Sueldos y Salarios bien administrada puede ofrecer algunas ventajas a la organización, pero también a los empleados y a la sociedad.

1.6. VENTAJAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

La Administración de Sueldos y Salarios es una efectiva herramienta para la retribución equitativa de los empleados, pero si se deja de lado este importante aspecto puede generar consecuencias negativas para la organización en relación al comportamiento del trabajador, como por ejemplo:¹²

¹² Edwar E. Lawler III. Pay and Organizational Effectiveness: A psychological View. New York, Mc Graw-Hill Book Company, 1971.

- ❖ Deseo de un pago mayor.
- ❖ Bajo rendimiento.
- ❖ Huelgas.
- ❖ Quejas por parte de los empleados.
- ❖ Búsqueda de otro empleo con más sueldo.
- ❖ Ausentismo.
- ❖ Rotación.
- ❖ Descontento con el empleo.
- ❖ Poca participación.

Pero una administración efectiva de los sueldos y salarios trae consigo varios beneficios no sólo para la empresa sino a todos los interesados con el salario. Entre otras ventajas podemos encontrar:

- ❖ Premiar el desempeño de los empleados.
- ❖ Conservar la competitividad en el mercado laboral.
- ❖ Mantener la equidad salarial entre los empleados.
- ❖ Motivar el desempeño futuro de los empleados.
- ❖ Mantener el presupuesto.
- ❖ Atraer empleados nuevos.
- ❖ Reducir una rotación innecesaria de empleados.
- ❖ Remunerar al empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa.
- ❖ Recompensar adecuadamente por su desempeño y dedicación.
- ❖ Ampliar la flexibilidad de la organización.
- ❖ Equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política en relación con los empleados.
- ❖ Adquisición de personal calificado.
- ❖ Garantizar la igualdad.
- ❖ Alienta el desempeño adecuado.
- ❖ Controlar los costos.
- ❖ Cumplir con las disposiciones legales.
- ❖ Mejorar la eficiencia administrativa.

1.7. TÉCNICAS Y MÉTODOS ADECUADOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS

Ya indicamos que la Administración de Sueldos y Salarios, es un proceso que busca mediante la aplicación de diversas técnicas y métodos, una remuneración adecuada y razonable para el trabajador, de acuerdo al puesto y la eficiencia con que lo desempeña.

Se han desarrollado diversas técnicas y métodos, para orientar las decisiones de la dirección de personal sobre los sueldos y los salarios. Como todas las técnicas administrativas, deben ser usadas adecuadamente, si han de ser realmente útiles en la solución de problemas de remuneración.

Para cada uno de los factores del salario, que se deben tomar en cuenta al integrar el salario, existen técnicas definidas que se pueden usar para alcanzar la mayor aproximación, respecto a la igualdad y la justicia implícita en el salario.

A continuación se muestran las técnicas que comúnmente son utilizadas en la administración de sueldos y salarios:¹³

TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS	
Técnica utilizada	Objetivo de la técnica
★ Técnicas aplicables al puesto:	
a) Análisis de Puestos.	<ul style="list-style-type: none"> • Determina las partes del puesto, como un paso necesario " para " su evaluación, contratación y estudio dentro de la organización.
b) Valuación de Puestos.	<ul style="list-style-type: none"> • Determina el valor relativo " para " cada puesto.
c) Gráficas y curvas de salarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Representa gráficamente índices y variables " para " expresar el comportamiento de los sueldos y salarios.
d) Encuesta regional de salarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Representa resultados confiables " para " llegar a asignar salarios razonables y que estén en el ámbito de diversas empresas.

Cabe señalar también, que cada una de las anteriores técnicas, están desarrolladas como un medio para resolver los problemas de remuneración de una organización. Es primordial tener presente el principio básico que cita el autor Joaquín Rodríguez Valencia¹⁴ en el cual sostiene que dentro de la administración de sueldos y salarios: "Toda práctica, política, técnica o método debe basarse en las necesidades de operación reales de la organización". Por otra parte las técnicas deben orientarse a las necesidades y a los problemas de remuneración, resulta igualmente aplicable a las necesidades de los administradores tanto en el área de personal como en toda la organización.

En el siguiente esquema se describen las fases de la Administración de Sueldos y Salarios:¹⁵

¹³ Rodríguez Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal Fundamentos. Editorial. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A. de C. V., 5a. Edición. México, 2000. p. 187.

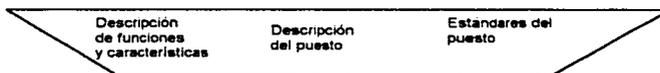
¹⁴ *Ibidem*, p. 186.

¹⁵ Werther, Jr. William B. y Davis Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Edit. Mc Graw-Hill; 4a. Edición: México, 1998. p. 294.

FASES PRINCIPALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

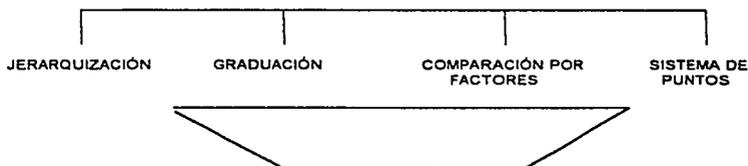
FASE 1
IDENTIFICACIÓN Y ESTUDIO DE PUESTOS

ANÁLISIS DE PUESTOS



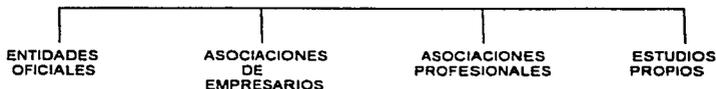
FASE 2
IGUALDAD INTERNA

VALUACIÓN DEL PUESTO



FASE 3
IGUALDAD EXTERNA

ESTUDIOS COMPARATIVOS DE SUELDOS Y SALARIOS



FASE 4
EQUILIBRIO DE VALOR INTERNO
Y EXTERNO

DETERMINACIÓN DE COMPENSACIÓN



TASA CONCEDIDA A CADA PUESTO

Para que las fases que nos indica el esquema resulten efectivas, es necesario cumplir con cada uno de los pasos que se señalan; comenzando con la identificación y el estudio de los puestos que abarca el análisis y la descripción, posteriormente se elige el método de valuación de puestos más apropiado para la organización motivo del estudio, el resultado del análisis de esta información nos permitirá determinar la relación de equidad interna de los puestos de trabajo, en último lugar es recomendable realizar un estudio en el mercado laboral externo para determinar la relación de equilibrio de los puestos de la organización y el mercado laboral.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

*"Actualmente existe la compulsión
de reducir a las personas
a lo que está escrito en la etiqueta
controlar... limitar..."*

Madeleine L'Engle

Para poder realizar una valuación de puestos primero necesitamos conocer todo lo relacionado con el puesto, y para ello desarrollaremos en este capítulo toda la metodología para realizar el análisis y descripción de puestos. Esta metodología es de importancia debido a la necesidad de información que tiene cualquier empresa acerca de su personal.

En una compañía pequeña, la necesidad de información sobre el factor humano y las necesidades de su organización se pueden atender mediante un manual de descripción de puestos.

La actividad de la Administración de Personal o de Recursos Humanos se basa en la información respecto a puestos. Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de una organización. Si están bien diseñados, la organización progresa hacia el logro de sus objetivos. De otra manera la productividad se ve afectada; tanto a nivel organizacional como personal, el logro de los objetivos es mucho más difícil.

Cuando inicia sus operaciones una microempresa, los encargados de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal, ocasionando con esto la duplicidad de funciones, y otros trastornos en la empresa relacionados con el personal.

A medida que aumenta el tamaño y el grado de complejidad de una organización, más y más funciones se delegan en el departamento de personal o de recursos humanos, el cual a su vez, suele no poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; esa información se debe obtener mediante el análisis de puestos.

La técnica del análisis de puestos es de gran utilidad dentro de las organizaciones; el analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y estudiar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

Cuando las compañías definen correctamente los puestos se facilitan otras tareas en relación con el área de Recursos Humanos, una de las técnicas que ayuda a la realización de las diferentes tareas por la información que proporciona al área de Personal es el análisis de puestos. Algunas de estas tareas son:

- ❖ Reclutamiento y selección;
- ❖ Capacitación y formación;
- ❖ Compensaciones;
- ❖ Evaluación de desempeño;
- ❖ Desarrollo de carrera y planes de carrera.

2.1. CONCEPTO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

La técnica del "análisis de puestos", responde a una urgente necesidad de las empresas; para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión "lo que cada trabajador hace" y las "aptitudes que requiere para hacerlo bien", esto ayudará a tener un mejor aprovechamiento del factor humano.¹⁶

Antes de dar un concepto de análisis de puestos, comenzaremos por mencionar el significado etimológico de las palabras que lo integran:

Análisis. Proviene del griego "analyen" que significa "desatar"; por lo tanto es la distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer los principios o elementos de éste.¹⁷

Puesto. Proviene del latín "positu" que significa sitio o espacio que ocupa una cosa, empleo, dignidad, oficio o ministerio".¹⁸ En sentido figurado, la palabra puesto puede ser el estado o disposición en que se haya una cosa sea física o moralmente.

Una vez que se conoce el significado etimológico de las palabras que integran el concepto de análisis de puestos, proseguiremos a dar una definición común de cada una de estos términos.

Análisis. Es el método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas y las diversas relaciones que existen entre las mismas.¹⁹

Reyes Ponce²⁰ y Arias Galicia²¹ definen al **puesto** como: el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal. Para comprender mejor este concepto, lo separaremos en sus partes más importantes:

- ❖ Se denomina conjunto de operaciones a todas y cada una de las actividades que realiza el individuo, sea en forma periódica o eventual.
- ❖ Las cualidades se refieren a las aptitudes físicas e intelectuales que debe poseer el individuo para realizar una tarea.
- ❖ Las responsabilidades son las que todo individuo asume en toda actividad laboral. Pueden ser equipo, dinero, maquinaria, herramienta y personal.
- ❖ Las condiciones son el conjunto de situaciones del medio en las cuales va a desempeñarse el individuo.

¹⁶ Reyes, Ponce A. El Análisis de Puestos. Editorial Limusa, 5ª Edición; México, 1984., p.13.

¹⁷ Lexis/22 Vox. Diccionario editado por el Círculo de Lectores. S.A.: Barcelona, 1976.

¹⁸ Lexis/22 Vox. Diccionario editado por el Círculo de Lectores. S.A.: Barcelona, 1976.

¹⁹ Diccionario Enciclopédico Bruguera. Editado por Bruguera Mexicana Ediciones, S.A. México, 1981

²⁰ Reyes, Ponce A. El Análisis de Puestos. Editorial Limusa, 5ª Edición; México, 1984.

²¹ Arias, Galicia F. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas; México, 1976.

Se puede concluir entonces, que el puesto es la célula de toda la organización, así como la familia lo es dentro de la sociedad; de ahí que es importante su análisis y estudio para el bienestar y el adecuado manejo de la organización.

A continuación mencionaremos algunos conceptos de Análisis de Puestos bajo la visión de diferentes autores:

- ❖ Es un proceso de investigación de las actividades de trabajo y de las demandas sobre los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.²²
- ❖ Es la determinación de las tareas que comprende un trabajo y las habilidades requeridas del trabajador para obtener un rendimiento satisfactorio que lo diferencie de los demás.²³
- ❖ Es la definición y el estudio de una ocupación y de las condiciones bajo las cuales se realiza con el objeto de determinar sus requisitos desde el punto de vista de la organización.²⁴
- ❖ Es la separación y ordenamiento científicos de los elementos que integran un puesto.²⁵
- ❖ El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización.²⁶
- ❖ Es el método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.²⁷
- ❖ Es la información reunida, analizada y compilada en descripciones y especificaciones de un puesto.²⁸
- ❖ Es un procedimiento sistemático orientado a recopilar información sobre la manera en que se llevan a cabo los trabajos y las características personales que requieren. (W.C.Howel, 1979).²⁹
- ❖ Son estudios definidos que determinan qué tipos de comportamientos deben seguir los empleados para desempeñar eficazmente las funciones de sus cargos.³⁰
- ❖ Es la técnica que sirve para delimitar la objetividad del trabajo y las características que debe satisfacer el individuo.³¹

²² Reyes, Ponce A. La Administración de Empresas. Segunda Parte. Ed. Limusa; México 1985. p. 70.

²³ *Ibidem*, p. 72.

²⁴ *Ibidem*, p. 73.

²⁵ Reyes, Ponce A. El Análisis de Puestos. Ed. Limusa. Quinta edición; México 1984.

²⁶ Werther, Jr. William B. y Davis Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Edit. Mc Graw-Hill; 4ª Edición; México, 1998.

²⁷ Arias, Galicia F. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas; México 1976.

²⁸ Chruđen, Sherman. Administración de Personal. Ed. C.E.C.S.A.; Decimosexta Reimpresión en Español. México, 1992.

²⁹ *Idem*.

³⁰ Chiavenato Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. Mc. Graw-Hill; México, 1983.

³¹ Rivera, S.R. Estructura y Elaboración de Pruebas para la Selección de Personal. Ed. Limusa; México, 1974.

- ❖ El análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.³²
- ❖ Es el proceso de investigación mediante el cual, se determinan las tareas que componen el puesto, así como los conocimientos de condiciones que debe reunir una persona para que lo pueda desempeñar adecuadamente.³³

De acuerdo con los conceptos anteriores consideramos que el análisis de puestos consiste en: la obtención, evaluación y organización de todas y cada una de las tareas que comprende un puesto, para delimitar los requisitos (conocimientos, habilidades, experiencia, responsabilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo en forma eficaz y eficiente dentro de una organización.

2.2. NECESIDADES DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

La aplicación de los pasos de cualquier técnica dentro de una organización, debe satisfacer una determinada necesidad y el análisis de puestos no es la excepción. Este responde a una urgencia por conocer las actividades que se desarrollan en el puesto, las aptitudes y habilidades que requiere para realizarlo bien.

De acuerdo con las características especiales que toda organización tiene, se observa que la técnica del análisis de puestos es una necesidad, tanto para ubicar en un puesto a la persona adecuada como para llevar a cabo una detección de necesidades en cuanto a capacitación. A continuación estudiaremos la clasificación de las necesidades del Análisis de Puestos desarrollada por el autor Javier Barajas Medina por ser la más amplia y detallada.³⁴

2.2.1. NECESIDAD LEGAL

La necesidad legal se refiere a que en toda relación de trabajo existen dos partes; por un lado la organización (patrón) y por el otro el trabajador. Dicho en otra forma, los medios de trabajo y la fuerza de trabajo.

Existe una carencia casi absoluta de determinación de las labores; la ley no puede precisar los detalles de cada trabajo que se realizan a su amparo porque son de número casi indefinido y existen variaciones fundamentales, aún del mismo trabajo y de

³² Alles, Martha Alicia. Dirección Estratégica de recursos Humanos. Gestión por Competencias. Ed. Granica; México, 2000.

³³ Sánchez Barriga F. Técnicas de Administración de Recursos Humanos. Edit. IPN, México, 1986.

³⁴ Barajas, Medina J. El Hombre, el Trabajo y la Administración. Editorial Diana; México, 1978.

una empresa a otra. Para prevenir conflictos en las relaciones patrón-trabajador es necesario que dicha relación esté bien fundamentada en documentos y que éstos se basen en la Ley Federal del Trabajo, la cual en su artículo 25 fracción III establece que: "Se debe tener un escrito en el cual se especifique el servicio o los servicios que deben prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible".³⁵

Con el artículo anterior, se están protegiendo tanto los intereses de la empresa como los de los trabajadores.

Por otra parte, el artículo 47 fracción XI de la misma Ley, establece que: "El patrón puede rescindir el contrato de trabajo sin incurrir en responsabilidad, si el trabajador desobedece al patrón sin causa justificada siempre que se trate del trabajo contratado".³⁶

Como se puede observar, estos artículos son los que sustentan las bases para la técnica de Análisis de puestos, y cada uno de ellos hace referencia tanto a la tarea a desempeñar como al tiempo y al lugar donde se deben realizar, al igual que la eficiencia con que se desempeñará el trabajo en un puesto determinado.

Por lo tanto, toda organización debe aplicar esta técnica para cumplir con las exigencias legales y así dar forma a una base reguladoras entre contratante y contratado.

Haciendo un estudio de las obligaciones del trabajador, aparece también el artículo 134 fracción IV de la Ley Federal del Trabajo que dice: son obligaciones del trabajador ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiado, en forma, tiempo y lugar convenido³⁷; otra vez se aprecia en ésta disposición que el trabajador esta obligado a cumplir en la forma, tiempo y lugar convenidos según lo indica el análisis y la descripción de puestos.

Finalmente el artículo 153 de la Ley antes mencionada se refiere a la capacitación, el cual menciona que: " Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione la capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad; conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo por el sindicato o sus trabajadores y los aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".³⁸

La relación que guarda dicho artículo con el análisis de puestos es que por medio de éste se hace una detección de necesidades de capacitación, el adiestramiento y el desarrollo requerido por el personal en la organización.

³⁵ Delgado, Moya Rubén. Ley Federal del Trabajo. Reformada y Actualizada; Editorial. Ediciones Jurídicas Red; México. 1994. p. 4.

³⁶ *Ibidem*, p. 8.

³⁷ *Ibidem*, p. 22.

³⁸ *Ibidem*, p. 26.

2.2.2. NECESIDAD SOCIAL

Se dice que el Análisis de Puestos es una necesidad social, porque se refiere a que en toda organización las relaciones que se dan entre los recursos humanos van a tener una importante repercusión para la misma. Esto se debe a que por lo menos la tercera parte del día el individuo la pasa dentro de la organización, lo que hace que al convivir con otras personas se formen grupos con características diferentes a los del grupo familiar o a las del grupo social en un club.

Cabe mencionar que en toda organización se pueden observar dos tipos de grupos; los informales y los formales.³⁹ Los grupos informales se crean en forma espontánea, esto es, a partir de intereses afines entre los individuos, siendo muy común que las actividades que llevan a cabo sean del tipo social como: excursiones, fiestas, comidas, intercambio de ideas y otras. Las normas y las reglas que los rigen son dictadas por el mismo grupo.

Los grupos formales están determinados por la organización y los constituyen cada uno de los departamentos existentes en la misma. Para formar parte de estos grupos, la empresa establece ciertos requisitos (edad, sexo, nivel académico, experiencia, entre otros) que deben ser cubiertos por la persona para que ésta se integre y desempeñe las actividades estipuladas bajo las normas y políticas vigentes.

Toda persona ocupa un determinado lugar dentro de la empresa, el cual está señalado en el organigrama y se denomina nivel jerárquico. Este nivel marca la situación de los puestos dentro de la organización y la del ocupante del puesto. Por lo anterior se dice que el análisis de puestos es una necesidad social, ya que por medio de la técnica, independientemente de otras, se determinan las características óptimas de la persona que ocupará el puesto.

2.2.3. NECESIDAD PRODUCTIVA

Es indiscutible que toda organización requiere de un desarrollo constante, por tal motivo es preocupación de los altos directivos contar con las personas capaces para desempeñar en forma eficiente y productiva diferentes puestos de trabajo. Sin embargo, la mejor forma de lograr la productividad es proporcionar un entrenamiento adecuado a las personas de nuevo ingreso, las que van a ser promovidas a otro nivel, o bien aquellas que requieren de este entrenamiento para desempeñar sus tareas de una manera más eficiente.

Para estructurar programas de capacitación, adiestramiento o desarrollo, es indispensable saber qué tareas o funciones tiene el puesto y sobre todo los resultados esperados en él, por lo tanto, el análisis de puestos nos permitirá hacer una

³⁹ Stoner, James. Administración, Editorial, Prentice Hall, 3ª. Edición: México, D.F. 1989, p. 537-538.

comparación entre lo esperado y lo que se obtiene, para así instruir a las personas e incrementar la productividad.

Una ventaja para toda organización al contar con el análisis de todos los puestos, es garantizar el conocimiento de los requisitos necesarios (óptimos) para ocupar cada uno de ellos y así colocar al hombre adecuado (independientemente del nivel jerárquico).

2.3. OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS⁴⁰

Al satisfacer las necesidades de la organización en los diferentes ámbitos desde el punto de vista del análisis de puestos, se logra alcanzar los objetivos de la organización para obtener con ello mejores resultados.

Una vez que se hayan cubierto las necesidades del análisis de puestos, se puede empezar a establecer sus objetivos dentro de la organización. Algunos de estos objetivos son:

- ❖ Definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.
- ❖ Propiciar una adecuada distribución de las cargas de trabajo a nivel institucional.
- ❖ Establecer bases para la elaboración de Manuales de Organización y de Procedimientos.
- ❖ Fundamentar el establecimiento y la operación de mecanismos para la valuación de puestos y la administración de sueldos y salarios.
- ❖ Orientar las políticas de admisión de personal así como de relaciones laborales.
- ❖ Apoyar la identificación de necesidades de capacitación y orientar los programas institucionales en la materia.
- ❖ Sustentar los estudios de tipo organizacional que se realizan en la empresa.
- ❖ Avalar el establecimiento de escalafones interrelacionados de la entidad, a fin de que exista una congruencia administrativa y presupuestal.
- ❖ Servir de base para establecer un sistema de calificación de méritos del personal de manera precisa y de acuerdo a las labores encomendadas a cada puesto.

⁴⁰ Guía Técnica para la elaboración de un Manual de Descripción de Puestos. Comité Sectorial de Organización y Métodos. Secretaría de Comercio. (COSECOM): México, 1982.

2.4. EL ANALISTA⁴¹

Para cumplir con los objetivos que busca la organización y los objetivos del análisis de puestos es indispensable la participación de una persona especializada para realizar estas tareas, a esta persona se le conoce con el nombre de *analista*.

El analista es el especialista que obtiene toda la información para realizar un buen análisis en una organización. Es necesario que los analistas intervengan para la obtención de la información; básicamente se ofrecerán dos alternativas: a) analistas pertenecientes a la organización y b) analistas externos.

En el primer caso, el analista que forma parte de la organización tiene como ventaja conocer ya a la institución, sus problemas y sus elementos; por lo cual no afrontará gran problema en establecer la comunicación necesaria. Este tipo de analista se utiliza comúnmente en una pequeña empresa, ya que ésta no tiene una capacidad financiera suficiente para que pueda contratar a un especialista de esta índole y debido a las relaciones de comunicación que guarda con todos los empleados suele ser más completo el análisis y la descripción de puestos.

Por otra parte, una desventaja consiste en que al formar parte de la misma, puede integrarse a grupos por los que sienta simpatía, o bien atacar a los grupos por los que sienta antipatía y/o tener alguna preferencia o rechazo, lo cual puede restar objetividad, que resulta muy necesaria para estos estudios. Además de que al pertenecer a sólo una empresa no obtiene otros puntos de vista, resultado de experiencias en diversas empresas.

En el caso de los analistas externos, se requerirá un período extra para familiarizarse con la organización y su problemática, pero tiene la ventaja de que serán más objetivos en sus apreciaciones, ya que resultan ajenos a la misma. En adición, si son especialistas dedicadas a estas labores, tendrán otras experiencias aprovechables, aunque lógicamente el costo será mayor.

Antes de estudiar cada puesto los analistas estudian la organización, sus objetivos, características, insumos (personal, materiales, procedimientos) y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Estudian también los informes que generan varias fuentes como: la empresa misma, otras entidades del ramo, ciertos informes oficiales respecto al trabajo que se debe analizar. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, los analistas: a) identifican los puestos que es necesario analizar. Esta tarea resulta realmente sencilla en una organización pequeña, ya que se cuenta con un número reducido de puestos, lo cual permite que se puedan analizar en su totalidad; b) preparan un cuestionario de análisis de puestos. Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico. Resulta esencial que los datos

⁴¹ Camarena Adame María Elena, Torres Carrasco Ruth, Directivas para la elaboración del análisis y manual de descripción de puestos, Ed. Imprenta FCA, UNAM, México: D.F. 1997. p. 8.

obtenidos sean uniformes para poder ser válidos en los procedimientos estadísticos.
c) Obtienen información para el análisis de puestos.

El analista nunca debe perder de vista que no investiga trabajadores, sino puestos; esto le ayuda para crear un enfoque más objetivo de la organización.⁴²

Dada la gran variedad de puestos que existen en el mundo moderno, no es posible aplicar siempre la misma técnica de recolección de datos. En cada circunstancia el analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad.

Para cumplir con una eficiente aplicación del análisis de puestos, es necesario que el analista lleve a cabo los siguientes pasos que integran ésta técnica, los cuales son:⁴³

1. Recabar metódicamente todos los datos con integridad y precisión, esto quiere decir, que se debe entrevistar a la persona que desempeña el puesto en forma más eficiente según los requerimientos de la organización. El analista debe procurar obtener toda la información sobre las actividades del puesto con la mayor precisión posible, ya sea por medio de una entrevista o de otros métodos como la observación directa, cuestionarios o métodos mixtos.
2. Separar los elementos objetivos que constituyen el puesto y su trabajo de los objetivos que el trabajador quiere alcanzar con su trabajo, para su análisis.
3. Ordenar por escrito en forma clara y precisa los datos obtenidos del análisis, en un formato de Descripción de Puestos.
4. Realizar un informe final con los datos obtenidos en el análisis y la descripción de puestos.
5. Archivar los resultados de los análisis y las descripciones de puestos para lograr un manejo y aprovechamiento óptimo de estos datos, en un Manual de Descripción de Puestos, el cual siempre será de gran utilidad para cuando se requiera de algún estudio.

A continuación, estudiaremos las técnicas más comunes de recolección de datos para el análisis de puestos.

2.5. RECOLECCIÓN DE DATOS PARA EL ANÁLISIS

Esta fase consiste en recabar la información básica sobre la ubicación, las actividades y especificaciones de los puestos seleccionados. Para ello, se requiere determinar: el orden en que serán investigados los puestos; la amplitud o grado de especificidad de la información a que se quiere llegar, conforme al objetivo establecido; y la muestra de plazas por investigar en cada puesto.

⁴² Reyes, Ponce A. El Análisis de Puestos. Ed. Limusa, Quinta edición; México 1984.

⁴³ Gama Bernal Elba. Bases para el Análisis de Puestos. Editorial. El Manual Moderno; México, 1992. p. 59-60 **24**

Para recopilar los datos y precisar los puntos anteriores, usualmente se utilizan diversas técnicas, entre las que se pueden mencionar:

❖ Investigación Documental:

Consiste en allegarse de aquellos documentos que puedan auxiliar en el conocimiento del número de puestos y plazas existentes, de sus características, ubicación, etc. Entre los documentos de que se puede valer el analista se encuentran:⁴⁴

- ❖ Manuales de organización y de procedimientos
- ❖ Organigramas
- ❖ Plantillas de personal
- ❖ Nómina
- ❖ Catálogo de puestos (en caso de que exista)
- ❖ Descripciones de puestos elaborados por otras áreas, aún con distinto propósito
- ❖ Tabuladores de sueldos
- ❖ Condiciones generales de trabajo
- ❖ Reglamentos de escalafón

❖ Investigación de campo:

Esta se realiza a través de diversas técnicas como pueden ser la de entrevista, cuestionario, bitácoras o diarios del empleado, observación directa y los comités de evaluadores:

- Entrevista

Es una conversación, entre dos o más personas, de las cuales una es la entrevistadora y las otras son las entrevistadas. Su finalidad es obtener información directamente de las personas involucradas en el puesto.⁴⁵

Existen distintos tipos de entrevista según sea el papel que desempeñen, tanto el entrevistado, como el entrevistador y pueden ser:

Libre.- En este tipo de entrevista, el entrevistador no utiliza guía alguna y se permite al entrevistado informar sobre lo que él desee, acerca de las características del puesto que desempeña.

Dirigida.- El entrevistador, con base en una guía preestablecida, orienta al entrevistado para que le proporcione cierta información sobre el puesto que ocupa.

⁴⁴ Camarena Adame María Elena. Torres Carrasco Ruth. Directivas para la elaboración del análisis y manual de descripción de puestos. Ed. Imprenta FCA. UNAM. México: D.F. 1997. p. 25

⁴⁵ *Ibidem*. p. 26

Estandarizada.- El entrevistador aplica preguntas concretas prediseñadas, de tal manera que el entrevistado le indicará con precisión la información que se requiere acerca del puesto.

Cualquiera de las definiciones anteriores de estilos de entrevista se pueden aplicar en diferentes casos, como son:⁴⁶

- ❖ Entrevistas individuales con cada empleado.
- ❖ Entrevistas grupales cuando varios empleados ocupan el mismo puesto.
- ❖ Entrevistas con uno o más supervisores, según corresponda.

Es muy importante que el entrevistado entienda correctamente por qué se realiza la entrevista, sin confundirla con otro tipo de reuniones. Es necesaria la colaboración de todos los involucrados. Cuando se opta por este sistema suele entrevistarse tanto a las personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores; por regla general, estos últimos se entrevistan después, a fin de verificar la información proporcionada por el empleado.

Es igualmente importante el modo en que se formulan las preguntas: concretas, sin posibilidad de diferentes respuestas, breves, preguntar una sola cosa a la vez, etc.

Usar un formulario como guía es el mejor consejo para estas entrevistas; el entrevistador puede tenerlo a la mano y seguir sus ordenamientos. A diferencia de la selección en la que se evalúan a la personas y ellas se sienten evaluadas, en este tipo de entrevistas el analista y el que ocupa el cargo solo deben describirlo; no hay evaluado ni evaluador.

Ventajas de la entrevista para el análisis de puestos:

- ❖ Los datos relativos a un puesto se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- ❖ Hay posibilidad de analizar y aclarar todas la dudas.
- ❖ Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.
- ❖ No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.

Desventajas de la entrevista para el análisis de puestos:

- ❖ Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- ❖ Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- ❖ Se pierde demasiado tiempo, si el analista de puestos no se prepara bien para realizarla.

⁴⁶ Alles, Martha Alicia. Dirección Estratégica de recursos Humanos. Gestión por Competencias. Ed. Granica; México, 2000. p. 266

- ❖ **Costo operativo elevado:** exige analistas expertos y abandono del trabajo del ocupante del puesto.

- Cuestionario.

Otra técnica o método es el cuestionario, el cual se diseña en función del tipo de información que se pretende obtener, puede ser de respuestas abiertas, de elección forzosa o mixtas. Los cuestionarios pueden ser llenados por el analista o por el propio trabajador, ya sea que se le envíen o se le entreguen directamente.⁴⁷

Es conveniente que en todos los casos el cuestionario sea revisado por el jefe inmediato de cada trabajador, manifestando así que la información que contiene es completa y veraz.

Los cuestionarios para el Análisis de Puestos tienen como objetivo la identificación de las labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico. Como se da la estandarización, se llevan a cabo métodos estadísticos para inferir sobre los datos obtenidos. Es por ello que el cuestionario es la mejor herramienta en la obtención de la información para el Estudio del Análisis de Puestos.

Ventajas del cuestionario:

- ❖ Los ocupantes del puesto y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias instancias jerárquicas.
- ❖ También es el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes del puesto y devuelto con relativa rapidez, tan pronto como lo hayan respondido. Por estas razones es el método menos costoso, además esto no ocurre con los demás métodos de análisis de puestos.
- ❖ Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas del cuestionario:

- ❖ No se recomienda su aplicación en puestos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- ❖ Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- ❖ Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

⁴⁷ Camarena Adame María Elena, Torres Carrasco Ruth. Directivas para la elaboración del análisis y manual de descripción de puestos. Ed. Imprenta FCA, UNAM, México; D.F. 1997. p. 26-27

Para el presente trabajo se toma en cuenta el modelo de cuestionario expuesto por el autor mexicano Agustín Reyes Ponce⁴⁸, por considerarlo el más sencillo para su aplicación y el mejor explicado. (ANEXO 2)

- Bitácoras o diarios del empleado.

Otro método también utilizado, son las bitácoras o diarios del empleado las cuales consisten en listas diarias que hacen los trabajadores de cada actividad que realizan, así como del tiempo que se tardan en cada una de ellas.⁴⁹

Una verificación del registro de las actividades diarias del empleado, constituye otra alternativa para la obtención de información. Si los registros se llevan a lo largo de todo el ciclo del puesto o trabajo desempeñado, la bitácora puede producir información de gran exactitud. Puede constituir la única vía para la obtención de información, cuando las demás no son practicables por diversas razones.

Ventajas de las bitácoras:

- ❖ Da un panorama más completo del trabajo, sobre todo si se complementa más adelante con entrevistas con el trabajador y su supervisor.
- ❖ El carácter cronológico y detallado de la bitácora puede aligerar la exageración o la poca importancia que le da el trabajador a sus actividades.

Desventajas de las bitácoras:

- ❖ Implica una inversión considerable en términos de tiempo, lo cual los hace costosos.
- ❖ El empleado podría exagerar algunas actividades y restar importancia a otras.
- ❖ Depende también que el trabajador sea capaz de recordar lo que hizo cuando llena la bitácora al término de su jornada.

- Observación directa.

El método de observación directa consiste en acudir al lugar donde se desenvuelve el ocupante del puesto para conocer las labores que ejecuta, y la forma, técnica y/o método que utiliza para realizarlas.⁵⁰

⁴⁸ Reyes Ponce Agustín. Análisis de Puestos. Editorial. Limusa; México, 1977

⁴⁹ Werther, Jr. William B. y Davis Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Edit. Mc Graw-Hill; 4ª Edición; México, 1998. p. 88

⁵⁰ Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial. Mc Graw-Hill. 5a. Edición; Colombia, 1999. p. 338-339

Esta técnica resulta lenta, costosa y en potencia más susceptible de conducir a errores. El analista no podrá registrar, por ejemplo, las actividades que el empleado efectúa una vez al mes, a menos que permanezca durante todo un mes en su labor de observador. Aquí es imprescindible contar con la disciplina personal indispensable para dejar ese campo a otro tipo de experto como puede ser: el ingeniero de tiempos y movimientos.

Esta técnica puede ser útil cuando una tarea que puede ser observable se realiza por una persona menos calificada para llenar un cuestionario, por ejemplo, tareas de limpieza o de fábrica, por lo que no parece ser una técnica adecuada para otras posiciones de mayor jerarquía.

Ventajas de la observación directa:

- ❖ Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (el analista de puestos) y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- ❖ No requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus labores.
- ❖ Es el método ideal para aplicarlo en puestos sencillos y repetitivos.
- ❖ Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace).

Desventajas de la observación directa:

- ❖ Costo elevado porque el analista requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- ❖ La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- ❖ No se recomienda aplicarlo en puestos que no sean sencillos ni repetitivos.

- Comité de Evaluadores

Por último se presenta el Comité de Evaluadores que aunque costoso, es el método de recabar opiniones de un grupo de expertos reunidos ex profeso para analizar un puesto, este permite obtener un alto grado de confiabilidad. Es especialmente útil cuando el puesto es de importancia vital y desempeñado por numerosas personas.⁵¹

⁵¹ Camarena Adams María Elena. Torres Carrasco Ruth. Directivas para la elaboración del análisis y manual de descripción de puestos. Ed. Imprenta FCA. UNAM. México: D.F. 1997. p. 36

Métodos Mixtos⁵²

Cualquiera que sea el método o los métodos utilizados para recabar la información, es necesario cubrir todos los órganos, puestos, plazas, niveles jerárquicos, documentos y personas que permiten captarla.

Es evidente, que cada uno de los métodos de análisis posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos, que son combinaciones de dos o más métodos de análisis.

La elección de estas combinaciones dependerá de las particularidades de cada empresa, como pueden ser: A) La determinación de objetivos (a dónde se quiere llegar) depende del resto del proceso de análisis de puestos, ya que se define el objetivo que se pretende alcanzar con el estudio. B) Las causas que originan o motivan el estudio. Esto es, conviene delimitar cuáles son las necesidades reales de la institución. C) El universo de puestos que se han de incluir en el estudio, es decir, qué puestos se van a analizar (Técnicos, Administrativos, Obreros u Operativos, los del área financiera, todos los de la organización).

Conviene asegurar la aprobación de la gerencia o de las autoridades superiores de la entidad y obtener la cooperación de la representación sindical, en caso de que se vayan a incluir puestos que estén sindicalizados.

2.6. COMPONENTES DEL ANÁLISIS DE PUESTOS⁵³

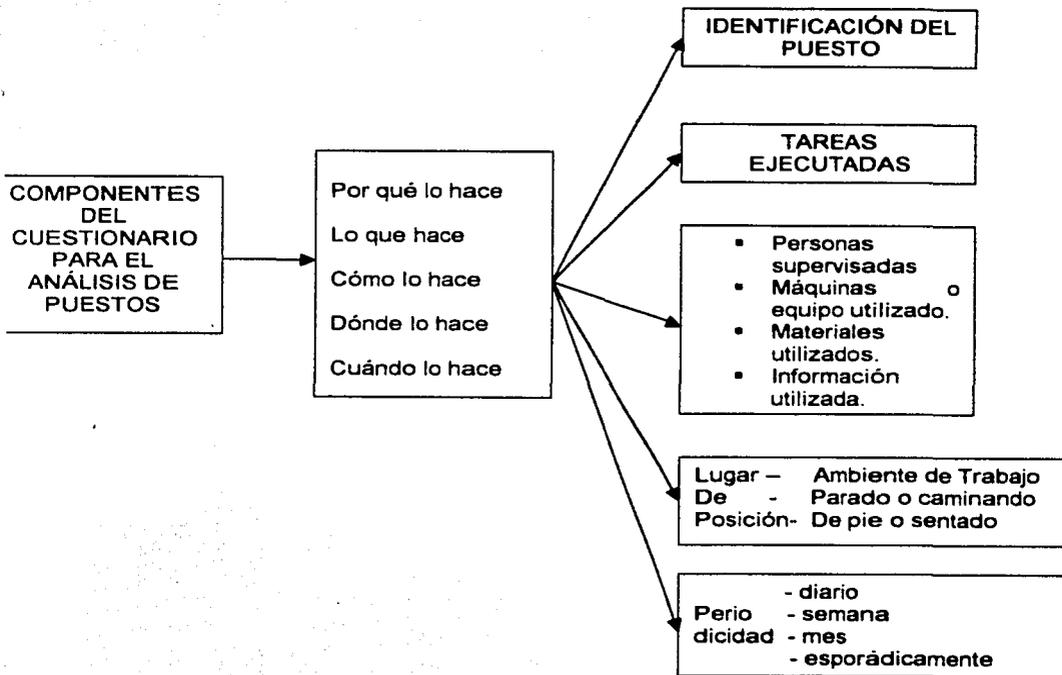
Una vez escogido el método para obtener la información del análisis, se procede a la aplicación de un diagrama para ejemplificarlo.

Primero es importante formular las preguntas que nos darán información del puesto y sus componentes (ver diagrama).

A continuación presentamos el diagrama:

⁵² Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial. Mc Graw-Hill. 5a. Edición: Colombia, 1999. p. 342-343

⁵³ Rodríguez Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. Fundamentos. Editorial. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales (ECAFSa). 5ª. Edición: México, 2000. p. 201



Los componentes del cuestionario para el análisis de puestos se definen a continuación:⁵⁴

1. Encabezado.
2. Identificación del puesto.
3. Descripción Genérica.
4. Descripción Específica.
5. Especificación del puesto.

1. Encabezado:

En el encabezado se deben anotar los datos generales de la organización o empresa tales como:

- a) Razón social o nombre de la empresa.
- b) Rama o giro (a qué se dedica la empresa).
- c) Domicilio legal (lugar dónde se ubica la empresa).

2. Identificación del puesto:

Este apartado contiene todos los datos necesarios para la fácil identificación del puesto o de los puestos que conforman una organización. Estos datos son los siguientes:

- a) Nombre del puesto.
- b) Clave del puesto.
- c) Nivel jerárquico (dentro de la empresa).
- d) Ubicación del puesto (lugar donde se encuentra localizado dentro de la empresa).
- e) Sueldo mensual.
- f) Compensaciones.
- g) Otro nombre del puesto (otros nombres que se le den a un puesto en especial).
- h) Especificar tipo de contrato (por obra determinada, tiempo indeterminado, tiempo determinado o tiempo indefinido).
- i) Tipo de puesto (sindicalizado o de confianza).
- j) Número de empleados en el puesto (cuántos trabajadores realizan la misma actividad).
- k) Jornada de trabajo (días y horas en las cuales se desempeña el trabajo).
- l) Puesto inmediato superior.
- m) Puesto inmediato inferior.
- n) Supervisión recibida (tipo de supervisión que recibe el puesto).

⁵⁴ Gama Bernal Eiba. Bases para el Análisis de Puestos. Editorial. El Manual Moderno; México, 1992. p. 66-75

3. Descripción Genérica.

En la descripción genérica se definen en forma de objetivo todas las actividades que se realizan en el puesto en forma general.

4. Descripción Específica.

En la descripción específica se hace una exposición detallada de las actividades que el trabajador realiza en un puesto determinado.

Todas y cada una de las actividades deben ser registradas en orden cronológico según la importancia de cada una. Además, es necesario registrar el tiempo en el cual se realizan las mismas.

- ❖ Actividades diarias.
- ❖ Actividades periódicas.
- ❖ Actividades eventuales.

5. Especificación del puesto.

La especificación se deriva de la descripción del puesto que pone énfasis en los requisitos mínimos óptimos para desempeñar el trabajo. A estos requisitos también se les llama "factores", que a su vez están clasificados en categorías, las cuales son:

1. Habilidad.
2. Esfuerzo.
3. Responsabilidad.
4. Condiciones de trabajo.

1. La habilidad comprende:

- ❖ Conocimiento del equipo.
- ❖ Conocimiento de herramientas.
- ❖ Conocimiento de operaciones.
- ❖ Conocimiento de métodos.
- ❖ Adaptabilidad a diversos puestos.
- ❖ Aptitud analítica.
- ❖ Capacidad de persuasión.
- ❖ Ingenio.
- ❖ Iniciativa.
- ❖ Destreza manual.
- ❖ Instrucción general.
- ❖ Inventiva.
- ❖ Experiencia.

2. El esfuerzo comprende:

- ❖ Atención continua.
- ❖ Esfuerzo físico.
- ❖ Esfuerzo mental.
- ❖ Esfuerzo auditivo.
- ❖ Esfuerzo visual.
- ❖ Tensión nerviosa.

3. La responsabilidad comprende factores como:

- ❖ Calidad.
- ❖ Cantidad.
- ❖ Datos confidenciales.
- ❖ Dinero.
- ❖ Costos.
- ❖ Equipos.
- ❖ Procesos.
- ❖ Trabajo de otros.
- ❖ Seguridad de otros.
- ❖ Informes.

4. Condiciones de trabajo comprende:

- ❖ Ambiente.
- ❖ Calor.
- ❖ Humedad.
- ❖ Iluminación.
- ❖ Polvo.
- ❖ Ruido.
- ❖ Frío.
- ❖ Olores.

También se debe tomar en cuenta los accidentes de trabajo como:

- ❖ Caídas.
- ❖ Cortaduras.
- ❖ Quemaduras.
- ❖ Torceduras.
- ❖ Fracturas.
- ❖ Enfermedades profesionales.

2.7. CONCEPTO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Una vez examinados los componentes del análisis de puestos, se procede a analizar e interpretar la información en un formato de descripción de puestos, el cual contiene una lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo.

La redacción de una descripción de puestos debe ser con:⁵⁵

- ❖ Claridad: con verbos en infinitivo y acciones específicas, con el fin de evitar confusiones.
- ❖ Sencillez: debe de tener un lenguaje accesible para que toda persona que lo lea entienda lo que se hace en ese puesto.
- ❖ Concisión: se debe de utilizar el menor número de palabras.
- ❖ Precisión: evitar palabras ambiguas para evitar confusiones.
- ❖ Viveza: la descripción debe despertar el interés de la persona que lo está leyendo.

Los apartados básicos de la descripción del puesto, aportarán una estimación del puesto y se pueden adaptar para satisfacer las necesidades de la organización.

No existe un formato estándar para redactar la descripción de un puesto, pero casi todos contiene secciones relativas a:⁵⁶

1. La identificación del puesto.
2. Un resumen del puesto.
3. Las relaciones del puesto dentro y fuera de la organización.
4. Las responsabilidades y obligaciones.
5. La autoridad del titular.
6. Estándares de desempeño.
7. Condiciones laborales.
8. Especificaciones del puesto.
9. Profesiograma.

⁵⁵ Ramón Fernández María del Pilar. www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/R/RamónFdzPilar-ValuacionPuestos.htm

⁵⁶ Alles, Martha Alicia. Dirección Estratégica de recursos Humanos. Gestión por Competencias. Ed. Granica; México, 2000. p. 268-271

❖ *Identificación del puesto.*

La identificación del puesto se explica detalladamente en la página 30 del presente trabajo, pero para uso de la descripción de puesto solo es necesario lo siguiente:

- a) Nombre del puesto.
- b) Clave del puesto.
- c) Ubicación del puesto (lugar donde se encuentra localizado dentro de la empresa).
- d) Tipo de puesto (sindicalizado o de confianza).
- e) Número de empleados en el puesto (cuántos trabajadores realizan la misma actividad).

❖ *Resumen del puesto.*

El resumen del puesto debe describir su carácter general, enumerando sólo las principales funciones o actividades. Se debe evitar una descripción general como "desempeña otras labores conforme se requieren", incluir una descripción así puede dar a los supervisores mayor flexibilidad para asignar obligaciones pues deja abierto el carácter del puesto y a las personas que se necesitan para ocuparlo.

❖ *Las relaciones del puesto dentro y fuera de la organización.*

En ocasiones se definen las relaciones que tiene la persona que ocupa el puesto con terceros, dentro y fuera de la organización y , pueden ser:

- Informa a:
- Supervisa a:
- Trabaja con:
- Fuera de la compañía:

❖ *Responsabilidades y obligaciones.*

Esta sección contiene una lista de las principales obligaciones y responsabilidades del puesto, las cuales se deben enumerar por separado, describiéndolas en pocas frases.

Esta sección también debe definir los límites de la autoridad de la persona que ocupa el puesto, inclusive su autoridad para tomar decisiones, la supervisión directa de otro personal y las limitaciones del presupuesto.

❖ *Estándares del desempeño.*

En esta sección se establecen los estándares que habrá de alcanzar el empleado en cada una de las obligaciones y responsabilidades principales de la descripción del puesto.

❖ *Condiciones laborales y entorno físico.*

La descripción del puesto también puede enumerar las condiciones laborales generales incluidas en el puesto. Estas podrían incluir factores tales como el nivel de ruido, condiciones peligrosas o calor.

❖ *Especificación del puesto.*

Se hace referencia a puntos que se consideran necesarios para desempeñar un puesto y pueden variar según el puesto y su posición en la jerarquía; añadiendo a los renglones de edad, sexo, estado civil, etc, los rasgos físicos deseables, y las características psicológicas que se requieran.

❖ *Profesiograma.*

Es la descripción de las tareas y responsabilidades genéricas de un puesto, sus requisitos y las relaciones de mando que tiene con otros puestos de la organización.⁵⁷

Las descripciones de puestos, como las políticas, los procedimientos, las funciones, deben ser revisados y actualizados periódicamente. El analista deberá considerar que las descripciones de puestos, varían de acuerdo a las necesidades de la organización. Dichas técnicas al ser aplicadas correctamente proporcionan a la empresa beneficios en lo relativo a la administración de personal.

El resultado del análisis, descripción y especificación del puesto; es el conocimiento total de todos los puestos, la información obtenida por cada una de estas técnicas se compila en un Manual de Descripción de Puestos, el cual nos sirve para tener de una forma ordenada todas las características de los puestos de la organización para su uso posterior en la valuación de puestos, que es el tema de central de nuestra tesis, así mismo sirve para la selección de personal y la actualización de estos, según los requerimientos del ambiente laboral.

⁵⁷ Camarena Adame María Elena, Torres Carrasco Ruth. Directivas para la elaboración del análisis y manual de descripción de puestos. Ed. Imprenta FCA. UNAM. México; D.F. 1997. p. 20

2.8. VENTAJAS DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Las ventajas de la correcta aplicación del análisis y descripción de puestos, no sólo afectan a la organización, sino también a su entorno; por lo que a continuación desglosaremos las ventajas para cada una de las partes involucradas:⁵⁸

Para la organización:

- ❖ Ayuda a elaborar un documento que indique los aspectos de inicio en el diseño y el análisis de la estructura organizacional de la empresa.
- ❖ Permite establecer los niveles jerárquicos, con su respectiva responsabilidad y autoridad.
- ❖ Permite establecer la coordinación correspondiente.
- ❖ Representa una información básica, para establecer relaciones laborales con el sindicato.

Para el trabajador:

- ❖ Representa un medio ilustrativo de las tareas que debe desarrollar, cómo desarrollar y para qué las hace; le indica sus responsabilidades por tarea, guiándolo hacia el logro de los objetivos del puesto.
- ❖ Es un instrumento de revisión, porque permite comprobar que sus tareas están bien realizadas; determinando errores y aciertos logrados.

Para el departamento de recursos humanos:

- ❖ Es una guía insustituible para el reclutamiento y selección del personal, porque en él se describen las actividades y los requerimientos del puesto a reunir por un candidato.
- ❖ Es un documento para practicar la investigación de la detección de necesidades de capacitación.
- ❖ Es un medio de información, ya que proporciona datos para la "posible" realización de una valuación de puestos.
- ❖ Es un medio para implantar políticas, programas de calificación de méritos, de ascensos y promociones.

⁵⁸ Ramón Fernández María del Pilar. www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/R/RamónFdzPilar-ValuacionPuestos.htm

Para los supervisores:

- ❖ Es un documento para indicar las actividades, y permite la distribución razonable de éstas y ubicar a cada trabajador en el puesto que le corresponde.
- ❖ A través del análisis de puestos, el supervisor puede controlar a sus subordinados desde el punto de vista de producción, responsabilidad y eficiencia.
- ❖ Facilita la sustitución correcta de un trabajador en casos eventuales.
- ❖ Es un documento que ampara a los jefes ante cualquier situación imprevista y renuncias inesperadas.

La ausencia de estas técnicas en las empresas puede ocasionar, diferentes problemas, como pueden ser:

- a) Crea incertidumbre en el empleado.
- b) Genera desconocimiento de los deberes y responsabilidades, por lo que el trabajador se limita a realizar las que supone necesarias.
- c) Hace difícil el exacto cumplimiento de las obligaciones del empleado.
- d) Da lugar a discusiones sobre la forma de desarrollar el trabajo.
- e) Propicia que se eludan responsabilidades o que haya exceso de obligaciones o multiplicidad de actividades.
- f) Ocasiona que los salarios sean injustos y que la escala salarial sea inconsistente.
- g) Selección y contratación de personas no calificadas para sus trabajos.
- h) Inadecuado o escaso entrenamiento, con la consecuencia de poca producción y baja calidad.
- i) Demora en la prestación de servicios o entrega de productos.

Una vez que conocemos las técnicas de análisis y descripción de puestos, la forma en como podemos obtener información clave del puesto y como utilizarla dentro de la administración de sueldos y salarios; es necesario conocer la técnica que nos indicará el valor real de cada puesto y lo que se le debe pagar al trabajador que ocupa dicho puesto.

Para esto serán analizados en el siguiente capítulo los distintos métodos de valuación de puestos, haciendo énfasis en la importancia del Sistema de Puntos para llevar a cabo una eficiente valuación.

CAPÍTULO 3

VALUACIÓN DE PUESTOS

"Hay dolor en permanecer igual, y hay dolor en el cambio. Escoge aquello que te haga avanzar".

Earnie Larsen

Una buena administración de los salarios, por medio de la valuación de puestos, permite realizar los ajustes de salarios cada vez que se requiera, evitando injusticias y descontentos, que a la larga traen consigo un gran problema y hasta pueden llegar a un rompimiento de la relación laboral.

Así mismo proporciona elementos indiscutibles para fijar el sueldo con mayor justicia, como son las habilidades que exige el puesto, las condiciones en que se realiza, los riesgos que supone, la capacidad para la solución de problemas, etc.

La valuación de puestos permite afrontar, la línea de sueldos, las circunstancias que pueden sobrevenir, y resolver problemas, con un criterio técnico preestablecido. También colabora a establecer desde un principio, y en forma segura, la colocación y el sueldo que deben señalarse a un puesto nuevo.

Los sistemas de valuación de puestos, distinguen dos aspectos relevantes para los puestos:⁵⁹

- ❖ Lo que vale el puesto, tratando de realizar la valuación de una forma más objetiva y no dejarse llevar con ideologías personales o subjetivas.
- ❖ Lo que debe pagarse por la eficiencia o rendimiento de cada trabajador.

Con todo esto, podemos darnos cuenta de la importancia de la valuación de puestos en lo concerniente a una justa distribución de los salarios en una organización y la ventaja de explicar su concepto para aplicar cualquiera de sus métodos y obtener así una mejora en la administración de personal.

3.1. CONCEPTO DE VALUACIÓN DE PUESTOS

Para darnos una idea del concepto e importancia de la valuación de puestos; a continuación mencionaremos algunas conceptos de Valuación de Puestos bajo la perspectiva de diferentes autores:

- ❖ Es la comparación sistemática realizada con el propósito de determinar cuánto vale un puesto con relación a otro.⁶⁰
- ❖ Es una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que defina las correlaciones entre los cargos sobre una base coherente y sistemática.⁶¹

⁵⁹ Ramón Fernández María del Pilar. www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/R/RamónFd/Pilar-ValuacionPuestos.htm

⁶⁰ Gary Dessler. Administración de Personal. 8ª Edición. Edit. Pearson Educación. México. 2001. pag. 403-404.

⁶¹ British Institute of Management. Job Evaluation. Londres. Management Publications. 1970.

- ❖ Es un proceso que se auxilia de técnicas especiales, para determinar el valor individual de un puesto de la empresa, en relación con los demás puestos de la misma.⁶²
- ❖ Procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto.⁶³
- ❖ Es el proceso sistemático para determinar la importancia y el valor individual de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración de personal.⁶⁴

De las definiciones de valuación de puestos señaladas, elegimos la del autor Agustín Reyes Ponce⁶⁵, por considerarla la más adecuada a nuestra investigación.

Una vez que se conceptualizó la valuación de puestos, se procede a explicar cada una de las necesidades a las cuales está sujeta la organización para que se pueda aplicar la valuación de puestos.

3.2. NECESIDADES DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS

El entorno tan distinto de las organizaciones, trae consigo una variedad de necesidades según las características de ellas; pero casi todas presentan las mismas situaciones y a su vez, las mismas necesidades en mayor o menor grado.

Algunas de estas necesidades pueden ser:⁶⁶

- ❖ Jerarquización del personal.

Para organizar al personal de una empresa, es esencial establecer una apropiada jerarquía dentro de la misma. Cada trabajador debe estar colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto de los demás.

- ❖ Jerarquización del salario.

La importancia del trabajo debe reflejarse en el monto del salario que por él se paga, de modo que las remuneraciones guarden un orden, y dentro de él, una distancia relativa proporcional a la categoría o valor de los puestos correspondientes.

⁶² Sánchez Barriga F. *Técnicas de Recursos Humanos*. Edit. IPN, México, 1986.

⁶³ Werther, Jr., William B. Davis Heith. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Edit. Mc Graw- Hill, 4ª. Edición, México 1995.

⁶⁴ Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Personal*. Edit. Limusa, 14ª. Reimpresión, México, 1985.

⁶⁵ *Idem*.

⁶⁶ *Ibidem*, p. 39-40

Pero el monto de la retribución del trabajo no siempre corresponde a la importancia de éste por varias razones. Las principales pueden ser:

- a) Los favoritismos.
- b) La presión sindical para proteger a ciertos trabajadores.
- c) La falta de un conocimiento exacto de la importancia de los puestos.
- d) La fijación por cálculo de lo que debe pagarse en un puesto nuevo.
- e) La escasez de un tipo determinado de trabajadores.
- f) La fuga imperceptible de obligaciones de un puesto.
- g) La acumulación de cargas por una supervisión exigente.

Todo esto ocasiona una inequitativa jerarquización de los salarios dentro de la organización.

❖ Necesidad legal.

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 86 establece que "a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual".⁶⁷

Para poder cumplir con este principio se deben usar técnicas que nos ayuden a eliminar la subjetividad en el momento de realizar la valuación de puestos.

❖ Necesidad social.

Un gran problema al que se enfrentan las organizaciones es el de remunerar equitativamente a sus trabajadores por los servicios que prestan. Una correcta jerarquización de los puestos y salarios, favorece la organización y la eficiencia de las empresas, es por ello que debe buscarse un sistema que abarque y cubra las necesidades de cada organización, que establezca en forma técnica el valor o importancia de los puestos de la misma.

Como la mayoría de la población depende de sus ingresos como un medio de vida, a través de los contratos de trabajo, la justa retribución resulta de importante trascendencia para la sociedad.

❖ Visualizar cuanto vale el puesto.

En vez de que el salario refleje la importancia del puesto, ocurre precisamente lo contrario: el puesto se jerarquiza o se valúa en razón del salario que por él se paga.

⁶⁷ Delgado, Moya Rubén. Ley Federal del Trabajo, Reformada y Actualizada; Editorial, Ediciones Jurídicas Rod; México, 1994, p. 13 **43**

Es indispensable buscar un medio adecuado a las complejas necesidades de la época actual, que establezca en forma de técnica el valor o importancia de los puestos de una empresa.

Una vez satisfechas las necesidades de valuación de puestos dentro de la organización, se pueden establecer los objetivos de dicha valuación para con ellos alcanzar el logro de los objetivos organizacionales, en particular los objetivos de la Administración de Sueldos y Salarios.

3.3. OBJETIVOS DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS⁶⁸

Mediante la valuación de puestos, los resultados del personal - por lo menos la porción relativa al sueldo o salario -, pueden relacionarse de manera más equitativa, al insumo que el puesto exige de ellos.

Sabemos que si al trabajador se le reconocen todas las actividades descritas en un análisis de puestos y si esas actividades y responsabilidades son valuadas de acuerdo al grado de eficiencia con que las desempeñe, entonces el trabajador estará consciente de que su progreso radica básicamente, en el cumplimiento correcto de esas obligaciones y responsabilidades que tiene asignadas; ayudando con esto a tener una mayor productividad y alcanzar el logro de sus objetivos y los de la organización.

A continuación se exponen diversos objetivos que la valuación de puestos puede ayudar a alcanzar en una organización:⁶⁹

- ❖ Tener una correcta jerarquización de los puestos.
- ❖ Llevar a cabo un ajuste permanente de salarios.
- ❖ Obtener personal calificado: para lograr esto, las compensaciones deben de ser atractivas para los solicitantes.
- ❖ Retener a los empleados actuales: cuando la compensación no es competitiva, puede crear insatisfacción en los empleados, por lo que pueden abandonar la organización.
- ❖ Garantizar la igualdad: si ésta es interna se refiere a que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos; si es externa significa compensaciones equivalentes a las de otras organizaciones.
- ❖ Cumplir con las disposiciones legales.
- ❖ Ampliar la flexibilidad de la organización: dándole los medios adecuados para la movilidad del personal.
- ❖ Obtener de los empleados la aceptación de los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
- ❖ Facilitar el proceso de nómina.

⁶⁸ Rodríguez Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. Fundamentos. Editorial. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales (ECAFSA). 5ª. Edición: México, 2000. p. 199

⁶⁹ Royce Ponce, Agustín. Administración de Personal, Edit. Limusa, 14ª. Reimpresión, México, 1985. p. 40-42

Ya establecidos los objetivos a seguir por la valuación de puestos, se procederá a estudiar cada uno de sus métodos y las ventajas o desventajas que trae consigo su aplicación dentro de las empresas.

3.4. MÉTODOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS, SUS VENTAJAS Y DESVENTAJAS

La valuación de puestos está relacionada con la obtención de datos que permitan una conclusión acerca del valor para cada cargo indicando las diferencias esenciales entre los puestos, sea cualitativa o cuantitativamente.

Los métodos de valuación de puestos pueden dividirse en dos grandes grupos:⁷⁰

MÉTODOS NO CUANTITATIVOS

Escalonamiento de puestos (jerarquización)
Método de grados

MÉTODOS CUANTITATIVOS

Comparación por factores
Valuación por puntos

Los métodos de valuación de puestos son comparativos ya que comparan los puestos entre sí o comparan los puestos con algunos criterios, categorías o factores de evaluación, tomados como base de referencia. Esto se explica de manera gráfica en la siguiente tabla:⁷¹

⁷⁰ Sherman W. Arthur Jr. Administración de Recursos Humanos. Editorial. Grupo Editorial Iberoamérica: México. 1994. p.474

⁷¹ *Idem.*

COMPARACIÓN DE LOS MÉTODOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS		
BASE PARA LA COMPARACIÓN	ÁMBITO EN LA COMPARACIÓN	
	El puesto como un todo (no cuantitativo)	Partes o factores del puesto. (cuantitativo)
PUESTO CONTRA PUESTO	1. MÉTODO DE GRADACIÓN O DE GRADOS	3. MÉTODO DE COMPARACIÓN POR FACTORES
PUESTO CONTRA ESCALA	2. MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN	4. MÉTODO DE PUNTOS

Fuente: Elizabeth Lanham, Administration of Wages and Salaries. (New York: Harper & Row, Publishers, 1962), p. 165, 189

Con base en la clasificación que se hace de los métodos de valuación, proseguiremos a explicarlos de manera detallada, para así poder concluir después de su estudio, cuál es el método que más conviene aplicar a las organizaciones, para poder obtener una equitativa distribución de los puestos y a su vez de los salarios que a ellos se les designa.

Para este estudio, empezaremos por los métodos no cuantitativos, por ser estos los de menor complejidad en su metodología:

3.4.1. MÉTODO DE GRADACIÓN O DE GRADOS⁷²

La gradación de los puestos es un método muy sencillo y usado, en cuyo caso los puestos se concentran en grupos. Los grupos se llaman clases si contienen puestos similares o categorías si contienen puestos con grado parecido de dificultad, pero por lo demás son diferentes.

Este método consiste en la comparación de los puestos, según su importancia, ya sea en orden ascendente o descendente. En sí, no se basa en técnica alguna para ordenar la escala de grados, simplemente se aplica el conocimiento y la experiencia de los miembros del grupo evaluador, respecto a puestos que forma la organización, para llegar a estructurar la escala de grados que convenga al organismo social.

De acuerdo al tamaño de la organización, será el número de niveles que formen la estructura, aunque generalmente ésta varía entre cinco y siete grados. Al elaborar la escala, los evaluadores tomarán en cuenta políticas salariales, proyectos a corto plazo, realizaciones sindicales, etc.

⁷² Rodríguez, Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. Fundamentos. Editorial. Ediciones Contables. Administrativas y Fiscales (ECAFSA). 5ª. Edición; México, 2000. p. 202-203

Hay varias formas de clasificar los puestos por categorías. Una consiste en preparar descripciones de clases (análogas a las descripciones de puestos) y colocar los puestos dentro de las clases, partiendo de su equivalencia con estas descripciones. Otra sería preparar un conjunto de reglas para clasificar cada clase (por ejemplo, la cantidad de juicios independientes, habilidad, esfuerzo físico, etc.).

El procedimiento para valuar puestos con este método, es el siguiente:⁷³

- a) Integrar un comité valuador, en él participan personas cuyas características demuestran que se puede llegar a ciertos acuerdos.
- b) El inicio del comité, será el conocimiento del número de niveles o categorías que integran la estructura total de la organización.
- c) Para unificar criterios en la determinación de los grados, se elaborarán definiciones para cada nivel.
- d) Con base en un listado general de todos los puestos, y utilizando las definiciones para cada nivel, se irá acomodando cada puesto.
- e) Establecidos los niveles o grados, el comité procede a fijar los sueldos y los salarios con base en la política salarial de la organización, a los convenios con el sindicato o a las circunstancias que imperen.

Como podemos darnos cuenta, el procedimiento de este método es muy sencillo y de fácil aplicación en cualquier empresa.

Algunas de sus ventajas pueden ser:

- ❖ La facilidad de comprensión, sencillez y rapidez que tiene este método, ayuda a su aplicación en las empresas.
- ❖ Casi todos los empleadores, a final de cuenta, acaban clasificando los puestos, sea cual fuere el método que vayan a usar para valuarlos.
- ❖ No tienen que trabajar para fijar precio a una cantidad inmanejable de puestos, con este método todos ellos quedan agrupados en clases.

Las desventajas que presenta son:

- ❖ Es subjetivo, en su forma de clasificar los puestos.
- ❖ La dificultad para redactar las descripciones de las clases o categorías y el buen juicio requerido para aplicarlas.
- ❖ Resulta limitado cuando la organización crece.

⁷³ Gama Bernal Elba. Bases para el Análisis de Puestos. Editorial. El Manual Moderno; México, 1992. p. 129

3.4.2. MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN DE PUESTOS⁷⁴

Este método fue el primero que se utilizó para medir el valor del puesto en una organización.

Es el método más sencillo para valuar los puestos ya que implica clasificar cada uno de los puestos por orden jerárquico, con relación a todos los demás.

El método de jerarquías consta de varios pasos:

1. Obtener información acerca de los puestos. El primer paso es el análisis del puesto, se preparan descripciones para cada puesto que, por lo general, sirven de base para el orden jerárquico.
2. Seleccionar a los calificadores y los puestos que serán valuados. Muchas veces no es práctico establecer una sola clasificación de todos los puestos de una organización. El procedimiento más común es clasificar los puestos por departamento o en grupos. Esto elimina la necesidad de comparar en forma directa, por decir algo, los puestos de producción con los administrativos.
3. Seleccionar factores compensables. En el método de jerarquía, por lo común, sólo se usa un factor y jerarquizamos los puestos con base en el trabajo entero. Sea cual fuere el número de factores que se elija, es aconsejable explicar en forma minuciosa la definición del factor o factores a los evaluadores, de modo que sea consistente su valuación de los puestos.
4. Jerarquizar los puestos. Se establecen los niveles jerárquicos. La forma más sencilla es entregar a cada calificador un conjunto de fichas, cada una con una breve descripción de un puesto. Luego estos ordenan las fichas de la más baja a la más alta, iniciando con los extremos para facilitar el procedimiento.
5. Combinar las calificaciones. Por lo normal, distintos calificadores clasifican de manera independiente los puestos. Luego, el comité valuador sacará el promedio de estas clasificaciones.

Este también, es un método no cuantitativo de fácil aplicación en las organizaciones, pero aún así, consideramos que es el método más subjetivo, debido a que sólo toma en cuenta un factor para determinar la jerarquía de los puestos y su remuneración.

Algunas de sus Ventajas y Desventajas son:

- ❖ Es el método más sencillo para valuar puestos y también el más fácil de explicar. Por lo general, su ejecución requiere menos tiempo que otros métodos.
- ❖ Algunos de sus inconvenientes se derivan de la forma en que se usa, y no del método mismo.

⁷⁴ Dessler, Gary. Administración de Personal. Editorial. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A., 8ª. Edición: México, 2001. p. 405-406

- ❖ La jerarquía no proporciona una medida para calibrar el valor de un empleo con relación a otro, lo único que se sabrá con este método es, que un puesto está clasificado más alto que otro.

El método de jerarquía suele ser más conveniente para organizaciones pequeñas que no pueden invertir el tiempo ni el dinero para desarrollar un sistema más elaborado.

Después de estudiar los métodos no cuantitativos, procederemos a explicar los métodos cuantitativos que son de mayor complejidad y utilidad en las organizaciones, haciendo hincapié en el método de puntos.

3.4.3. MÉTODO DE COMPARACIÓN POR FACTORES

La creación del método de comparación de factores, se atribuye a Eugene H. Benge alrededor de 1926, que trabajó y experimentó algunas modificaciones en los métodos hasta entonces propuestos por Lott, Krees y otros.⁷⁵

Es un método que reúne los principios de la clasificación por puntos, con el principio de jerarquías. Es analítico, porque los puntos son divididos en factores. Utiliza pocos factores para proporcionar rapidez y sencillez.

Los factores que usualmente se aplican en este método, son:⁷⁶

- ❖ Requisitos intelectuales.
- ❖ Habilidades exigidas.
- ❖ Requisitos físicos.
- ❖ Responsabilidad.
- ❖ Condiciones de trabajo.

El método de comparación de factores exige las siguientes etapas, que se deben desarrollar después del análisis de puestos:

1. Elección de los factores de valuación. Los factores constituyen criterios de comparación, que permitirán escalar los puestos que se valúan. La elección de los factores de valuación dependerá de los tipos y las características de los puestos que se van a valorar. La idea básica de este método es identificar pocos factores, pero más amplios, para proporcionar sencillez y rapidez en las comparaciones.

⁷⁵ Rodríguez Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. Fundamentos. Editorial. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales (ECAFS). 5ª. Edición; México. 2000. p. 215

⁷⁶ Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial. Mc Graw-Hill. 5a. Edición; Colombia. 1999.p. 424-427

2. Definición del significado de cada uno de los factores. Cuanto mejor sean definidos los factores, mayor será la precisión del método.
3. Elección de los cargos de referencia. Para facilitar las comparaciones de los demás puestos. Los cargos de referencia se escogen para facilitar el manejo de los factores de valuación.
4. Jerarquización de los factores. Cada cargo de referencia se evalúa mediante la jerarquización de los factores.
5. Evaluación de factores en los cargos de referencia. Al tomar como base los cargos de referencia, los factores deben evaluarse y ponderarse en cuanto a su contribución individual al total (lo cual puede expresarse en porcentajes), de modo que la suma total del salario obtenida para un cargo de referencia pueda dividirse y considerarse en términos absolutos para cada factor.
6. Montaje de la matriz de jerarquización y de valuación de los factores. La tarea consiste en hacer concordar los resultados de la valuación de factores con los obtenidos en la jerarquización original de los factores. En otras palabras, debe haber conformidad entre las diferencias relativas indicadas por la jerarquización y las diferencias absolutas encontradas en las asignaciones salariales arbitrarias y subjetivas. En la práctica, esta tarea no es fácil. El medio más simple consiste en montar una matriz de jerarquización de factores en que cada factor de valuación se desdobra y se escalona de acuerdo con su importancia en cada puesto valuado. La matriz es un mapa que sólo muestra las diferencias relativas entre los puestos, pero no indica las diferencias absolutas, que es lo deseado. Las diferencias absolutas se determinarán mediante el proceso de valuación de factores. La matriz anterior se completa con los resultados de la valuación de factores, transformándose así en una matriz de jerarquización y de valuación de factores.
7. Escala comparativa de puestos. El siguiente paso consiste en transformar esta matriz de jerarquización y de valuación de factores en una escala comparativa de cargos. Con la escala comparativa está listo el instrumento de valuación de puestos mediante el método de comparación de factores. En esta escala, cada puesto se clasifica en cada uno de los factores por medio de la comparación de factores; luego se suman los valores en pesos o en porcentaje para tener la valuación global del puesto.

A medida que se agregan más puestos a la escala y se dispone de ellos para la comparación, es posible que puedan hacerse ajustes menores hacia arriba o hacia abajo en la colocación de ciertos puestos en la escala. Además a medida que más puestos se agregan a la escala; los puestos que van a valuarse son más fáciles de colocar, porque hay más puestos en ella contra los cuales pueden hacerse comparaciones.

Este método como pudimos darnos cuenta es un poco más objetivo, ya que al darle una importancia a los factores, les proporciona un peso adecuado dentro de la estructura comparándolo con los demás puestos de la organización; trayendo consigo las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas:

- ❖ Puede adaptarse a los puestos "especiales" de una compañía.
- ❖ Permite que los puestos sean comparados con otros puestos, incluyendo los de naturaleza similar, para determinar su valor relativo.
- ❖ Permite que se fije un valor adecuado para factores que existen en un alto grado desusado en un puesto, porque no existe un valor máximo o mínimo que asignar a alguno de los factores.
- ❖ La valuación de los puestos por medio de la escala, puede hacerse con relativa facilidad.

Desventajas:

- ❖ Puede ser difícil de ubicar un número suficiente de puestos clave en la escala.
- ❖ Cualesquier injusticias en las tasas de los puestos clave o errores en las especificaciones de estos puestos afectarán la exactitud del sistema.
- ❖ La existencia de valores monetarios en el sistema puede tender a la introducción de ciertos prejuicios de parte de quienes lo usan.
- ❖ El sistema tiende a ser un tanto complicado y difícil para que lo comprendan algunos empleados, con el resultado de que no tengan una completa confianza en su exactitud.

Hasta el momento hemos visto tres métodos de valuación de puestos, analizando sus ventajas y desventajas, pero el método que a continuación estudiaremos, nos interesa desarrollarlo con mayor amplitud, debido a que es el método más objetivo para valuar los puestos y permite menos índice de error; dicho método es el de puntos.

3.4.4 MÉTODO DE VALUACIÓN POR PUNTOS

En 1926, el norteamericano Merrill R. Lott describió genéricamente la primera aplicación del método de puntos. Después este método fue desarrollado, con algunas adaptaciones introducidas a lo largo del tiempo, actualmente es el más utilizado de los métodos de valuación de puestos en América y Europa, y puede asumir una variedad de formas alrededor de un tema original.⁷⁷

De todos los métodos en uso, el que ha logrado mayor aceptación hasta la fecha, es indiscutiblemente el de la valuación por puntos, debiéndose esto a su carácter técnico y a la relativa sencillez de su aplicación.

⁷⁷ Rodríguez Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. Fundamentos. Editorial. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales (ECAFSA). 5ª. Edición: México, 2000. p. 206

El método de valuación por puntos es también el que mejor permite cambios accidentales que lo adapten a las circunstancias particulares de cada empresa.

Para Reyes Ponce este método consiste en ordenar los puestos de una empresa, asignando cierto número de unidades de valor, llamadas puntos, a cada uno de los factores que los forman.⁷⁸

Idalberto Chiavenato⁷⁹ también lo define como la técnica analítica en que las partes o componentes de los puestos se comparan mediante factores de valuación; también es una técnica cuantitativa, ya que se asignan valores numéricos (puntos) a cada elemento o aspecto del puesto y se obtiene un valor total de la suma de valores numéricos (conteo de puntos).

El método de valuación por puntos se basa en el análisis de puestos y exige las siguientes etapas.⁸⁰

- 1) *Elección de los factores de valuación.* Los factores de valuación son los mismos factores de especificaciones escogidos para el análisis de puestos. En consecuencia, la elección de los factores, su definición, su dimensión y su graduación; son asuntos ya tratados en el análisis de puestos. En general, los factores de valuación se clasifican en cuatro grupos de factores:
 - a) Requisitos intelectuales. Exigencias de los puestos en cuanto a las características intelectuales de los ocupantes.
 - b) Requisitos físicos. Exigencias de los puestos en cuanto a las características físicas del ocupante.
 - c) Responsabilidades. Exigencias de los puestos en cuanto a aquello por lo que el ocupante debe responder.
 - d) Condiciones de trabajo. Condiciones físicas bajo las cuales el ocupante desempeña el puesto.

Estos cuatro grupos involucran generalmente los siguientes factores:

❖ **Requisitos intelectuales:**

1. Conocimientos.
2. Experiencia.
3. Iniciativa.

⁷⁸ Reyes Ponce, Agustín. *Administración de Personal*, Edit. Limusa, 14ª. Reimpresión, México, 1985, p. 57.

⁷⁹ Chiavenato Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*, Editorial, Mc Graw-Hill, 5a. Edición: Colombia, 1999, p.428-432

⁸⁰ *Idem.*

❖ **Requisitos físicos:**

1. Esfuerzo físico.
2. Esfuerzo mental o visual.

❖ **Responsabilidad:**

1. En personal.
2. Material o equipo.
3. Métodos o procesos.
4. Información confidencial.

❖ **Condiciones de trabajo:**

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos.

- 2) *Ponderación de los factores de valuación.* La ponderación de los factores se hace de acuerdo con su importancia relativa, ya que estos no son idénticos en su contribución al desempeño de los puestos, y requieren ajustes compensatorios. La ponderación consiste en atribuir a cada factor su peso relativo en las comparaciones entre los puestos. Generalmente se utiliza el peso porcentual con que cada factor entra en la valuación de puestos. Al terminar la ponderación e intentar hacer ciertos ajustes, la suma de participación de todos los factores quizá no sea igual a 100. En estos casos, la escala de puntos experimentará una reducción constante o un crecimiento constante, lo cual no anula la precisión de la valuación por puntos.

FACTORES	PONDERACIÓN
Requisitos intelectuales:	
1. Conocimientos.	15
2. Experiencia.	20
3. Iniciativa.	15
Requisitos físicos:	
1. Esfuerzo físico.	6
2. Esfuerzo mental o visual.	6
Responsabilidad:	
1. En personal.	10
2. Material o equipo.	4
3. Métodos o procesos.	4
4. Información confidencial.	4
Condiciones de trabajo:	
1. Ambiente de trabajo.	6
2. Riesgos.	10
TOTAL	100

3) *Montaje de la escala de puntos.* Terminada la ponderación de los factores, la siguiente etapa es la atribución de valores numéricos (puntos) a los diversos grados de cada factor. En general, el grado más bajo de cada factor corresponde al valor de porcentaje de ponderación, es decir, los valores ponderados sirven de base para elaborar la escala de puntos de cada factor y constituirán el valor en puntos para el grado A de cada factor. Establecidos los puntos para el grado A de cada factor el siguiente paso, es la asignación de puntos a los grados sucesivos. Se trata de establecer una progresión de puntos a lo largo de los diversos grados de cada factor. Puede utilizarse una progresión aritmética, una progresión geométrica o una progresión arbitraria. Por ejemplo:

PROGRESIÓN	A	B	C	D	E
Aritmética	5	10	15	20	25
Geométrica	5	10	20	40	80
Arbitraria	5	12	17	22	25

La utilización de una de estas progresiones depende, obviamente, de los objetivos de la valuación. La progresión aritmética tiende a producir una recta salarial, en tanto que las otras dos tienden a producir una curva salarial. Al adoptar la progresión aritmética sobre los factores ya ponderados se obtiene la siguiente escala de puntos:

FACTORES	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D	GRADO E
Requisitos intelectuales:					
1. Conocimientos.	15	30	45	60	75
2. Experiencia.	20	40	60	80	100
3. Iniciativa.	15	30	45	60	75
Requisitos físicos:					
1. Esfuerzo físico.	6	12	18	24	30
2. Esfuerzo mental o visual.	6	12	18	24	30
Responsabilidad:					
1. En personal.	10	20	30	40	50
2. Material o equipo.	4	8	12	16	20
3. Métodos o procesos.	4	8	12	16	20
4. Información confidencial.	4	8	12	16	20
Condiciones de trabajo:					
1. Ambiente de trabajo.	6	12	18	24	30
2. Riesgos.	10	20	30	40	50

- 4) *Montaje del manual de valuación de puestos.* Una vez efectuado el montaje de la escala de puntos, se procede a definir el significado de cada uno de los factores de valuación. Ahora se trata del montaje del manual de valuación de puestos, una especie de guía o estándar de comparación entre los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos. Cada factor ocupa una página del manual.
- 5) *Evaluación de los puestos mediante el manual de valuación.* Con el manual de valuación se procede a valorar los puestos. Para llevar a cabo este paso, se toman en cuenta los puestos tipo de la organización, los cuales son aquellos que son escogidos para representar el mercado de trabajo de un lado y la estructura de los salarios de la empresa del otro. Posteriormente se toma un puesto por turno y se comparan en él todos los factores, anotando el grado y el número de puntos de cada factor en ese puesto. Generalmente se utiliza un formulario de doble entrada: en las filas se escriben los factores; en las columnas, los grados de valuación. En esta etapa, cada puesto corresponde a un valor en puntos obtenido de la suma de los puntos en cada factor.
- 6) *Trazado de la curva salarial.* Ahora la tarea consiste en convertir los valores de puntos en valores monetarios. Debe destacarse que esto no significa que la relación numérica entre los puestos indique una diferenciación precisa en valores monetarios entre ellos. Los valores en puntos de los puestos nunca son por completo exactos y funcionan sólo como guías en la dispersión de los puestos. El primer paso exige correlacionar el valor de cada puesto en puntos y el salario de su ocupante (salario promedio cuando el puesto tiene varios ocupantes). Con estos valores, expresados en puntos y en salarios actualmente pagados por la organización, puede dibujarse una gráfica en donde los valores en puntos se señalan en el eje de la X y los valores monetarios en el eje de la Y. Los valores en puntos tienen un estándar de medida establecido mediante la evaluación, lo que no ocurre en la escala de salarios. Para configurar los valores de X y de Y, se construye una gráfica de distribución de frecuencias para indicar la relación entre los valores de valuación de los puestos y los respectivos salarios pagados actualmente.
- 7) *Gráfica de dispersión de salarios.*⁸¹ El método de valuación de puestos por puntos, tiene como característica permitir mediante la elaboración de una gráfica de dispersión de salarios, identificar los diferentes valores del puesto que representan la base para tomar decisiones sobre políticas salariales de cualquier empresa. La gráfica muestra normalmente la relación entre el valor calculado para los puestos de la organización y los sueldos que en la actualidad están siendo pagados. El principio en que se funda la gráfica de salarios es el de las coordenadas rectangulares. En la línea horizontal o eje de las abscisas, se

⁸¹ Rodríguez Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. Fundamentos. Editorial. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales (ECAFSAs). 5ª. Edición: México, 2000. p. 213

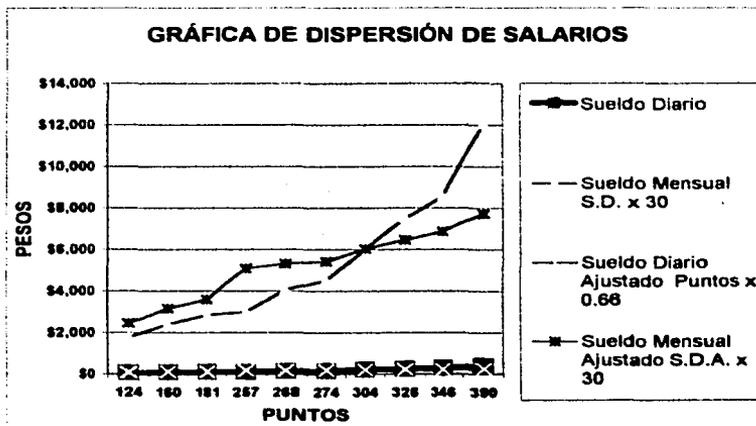
colocan los puntos que abarca la valuación, y en la vertical, o eje de las ordenadas la gama de salarios en la empresa. Para representar gráficamente la situación de un puesto y su salario, se coloca una marca en la intersección de las perpendiculares que se levantan en ambos ejes, desde los lugares que indican los puntos y el salario de ese puesto. El conjunto de marcas representa la situación que guardan entre sí los puestos de la empresa y recibe el nombre de "diagrama de dispersión". Fácilmente se comprende que, si existiera una relación correcta entre el crecimiento de valores de los puestos, y los aumentos de salarios, las marcas que representan los puestos seguirían una línea regular. Esto nos lleva a trazar una línea que ocupe la posición ideal o teórica en que debieran estar colocados. El ajuste exacto de salarios es muy difícil de lograr. Para permitir una mayor flexibilidad en su fijación, se usan líneas límite, colocadas a ambos lados de la línea de los salarios. Por medio de ellas, para el número de puntos que corresponda a un puesto, pueden asignarse diversos salarios, que van desde el nivel marcado por el límite inferior, hasta el que corresponde al límite superior, dentro de la misma vertical. Estas líneas sirven por ello para que, en vez de que para cada puesto solo se fije un salario, puedan aplicársele varios. Así sucede, por ejemplo, cuando para fijar la remuneración, se toman en cuenta la antigüedad o los méritos del trabajador; cuando se establecen sistemas de incentivos, o cuando simplemente se desea tener un margen para discutir la remuneración. Para poder lograr un salario ajustado de acuerdo al establecimiento de las líneas de inferencia, tenemos que conocer el "valor por punto" y este se logra de acuerdo a la siguiente ecuación.

$$\text{Valor por punto} = \frac{\sum \text{de los salarios diarios de todos los puestos}}{\sum \text{del total de puntos de todos los puestos}}$$

Posteriormente se multiplica el valor por punto, por los puntos de cada puesto obtenidos en las tablas de valuación y nos da el "salario ajustado", es decir lo que realmente se debe pagar en ese puesto. Una vez terminado todos estos pasos se procede entonces a dibujar la gráfica con las líneas (A, B); (C, D); (E, F), así como la dispersión de los salarios ajustados; si es posible, se gráfica también en el conjunto de los salarios que se pagan antes del ajuste. Este procedimiento es de uso muy sencillo, es una base muy refinada para formar juicios, por lo que los resultados son valiosos y menos fáciles de alterar; permite además que los puestos sean valuados cuantitativamente sobre la base de los factores y subfactores utilizados durante la valuación así como también los elementos que comprendan las demandas del puesto.⁸²

A continuación, diseñamos un ejemplo, en el que se muestran los datos y la gráfica de dispersión de salarios de un Restaurante pequeño para mejor comprensión del tema:

NOMBRE DEL PUESTO	PUNTOS	Sueldo Diario	Sueldo Mensual S.D. x 30	Sueldo Diario Ajustado Puntos x 0.66	Sueldo Mensual Ajustado S.D.A. x 30
LABORES DE PISO	124	\$ 60	\$ 1800	\$ 81.84	\$ 2455.20
GARROTERO	160	\$ 80	\$ 2400	\$ 105.60	\$ 3168
HOSSTESS	181	\$ 95	\$ 2850	\$ 119.46	\$ 3583.80
CAJERO	257	\$ 100	\$ 3000	\$ 169.62	\$ 5088.60
JEFE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	268	\$ 135	\$ 4050	\$ 176.88	\$ 5306.40
CAPITAN DE MESEROS	274	\$ 150	\$ 4500	\$ 180.84	\$ 5425.20
JEFE DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS	304	\$ 200	\$ 6000	\$ 200.64	\$ 6019.20
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	326	\$ 250	\$ 7500	\$ 215.16	\$ 6454.80
CONTADOR	346	\$ 285	\$ 8550	\$ 228.36	\$ 6850.80
GERENTE GENERAL	390	\$ 400	\$ 12000	\$ 257.40	\$ 7722
TOTAL	2630	\$ 1755	\$ 56650	\$ 1735.80	\$52074



8) *Tabuladores de salarios.*⁸³ Una vez que conocemos con exactitud cada uno de los salarios que se deben de pagar en los puestos existentes en la empresa, procederemos con mayor facilidad al establecimiento de tabuladores de sueldos. Para ello se utiliza la puntuación mínima y la máxima obtenida en la valuación para obtener su diferencia, de la misma forma se saca la diferencia existente

⁸³ Rodríguez Valencia Joaquín. Administración Moderna de Personal. Fundamentos. Editorial. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales (ECAFSA). 5ª. Edición; México, 2000. p. 214-215

entre el sueldo mínimo y el máximo la cual vamos a dividir entre el número de puestos que intervienen directamente dentro del tipo o giro de la empresa, determinando con esto el número de rangos entre los cuales se encuentran los sueldos ajustados de la organización y el intervalo de puntos para cada rango. Ejemplo del tabulador de salarios del Restaurante, que diseñamos tomando como base los datos de la gráfica de salarios antes mencionada:

Puntuación y Sueldos	Intervalo de Puntos	Intervalo de Salarios
Puntuación mínima 124	Puntaje mayor 390	Sueldo mayor \$ 7722
Puntuación máxima 390	Puntaje menor 124-	Sueldo menor - \$ 2455.20
Sueldo mínimo \$ 2455.20	$266 / 9 = 29.55$	$\$ 5266.80 / 9 = 585.20$
Sueldo máximo \$ 7722	Esto es el intervalo de puntos	Esto es el intervalo de sueldos

RANGO	SUELDO MINIMO	SUELDO MAXIMO	PUNTOS
I	\$2455.20	\$3040.50	124-154
II	\$3040.50	\$3625.80	155-185
III	\$3625.80	\$4211.10	186-216
IV	\$4211.10	\$4796.40	217-247
V	\$4796.40	\$5381.70	248-278
VI	\$5381.70	\$5967	279-309
VII	\$5967	\$6552.30	310-340
VIII	\$6552.30	\$7137.60	341-371
IX	\$7137.60	\$7722	372-402

Como ya hemos visto, las ventajas de este método son muchas, a continuación enumeramos las más sobresalientes:

- ❖ Proporciona una base más refinada, para formar juicios en los métodos de valuación.
- ❖ Da resultados más válidos, objetivos y confiables.
- ❖ Permite que los puestos sean valuados cuantitativamente, sobre la base de los factores o elementos que comprenden las demandas del puesto.
- ❖ En términos numéricos es una valuación más equitativa y fácil de ajustar cuando se requiere, ya que establece una tasa individual que permite diferenciar los diferentes puestos.

- ❖ El rango de error disminuye debido al uso de un mayor número de factores, mejorando la habilidad, exactitud y consistencia con su uso.
- ❖ Es aceptado por gerentes, empleados y sindicatos por la flexibilidad con que cuenta en la definición y selección de factores y escalas.
- ❖ Como las definiciones de los grados son redactadas en términos aplicables a los puestos calificados, su empleo es relativamente fácil.
- ❖ El sistema es menos susceptible de manipulación que otros sistemas.
- ❖ La consistencia y precisión del plan aumentan con el tiempo.

Dentro de las desventajas de este método se encuentran:

- ❖ Alto costo y proceso complejo.
- ❖ Consume mucho tiempo de gerentes, valuadores y personal de oficina.
- ❖ Se requiere un alto grado de habilidad para seleccionar los factores correctos y sus grados, así como para redactar definiciones claras y comprensibles de los mismo.
- ❖ La distribución de los factores de ponderación para cada factor es relativamente difícil, así como la asignación de puntos a cada grado.

Existe otro método que cada vez es más utilizado para la valuación de puestos y otros procesos, para la asignación de sueldos y salarios, la cual es de vital importancia en toda organización, trátase de pequeñas empresas o de grandes industrias. Por otro lado, y tomando en consideración que todo proceso tiene como base el análisis de puestos, el método de Hay se incluye en este trabajo para que lo conozcan los lectores interesados en el tema de la valuación de puestos.

3.4.5. MÉTODO DE HAY O SISTEMA DE HAY⁸⁴

El sistema Hay, fue creado por Edward N. Hay y desarrollado por Milton Rock, Dale Purverss y otros destacados profesionales a partir de 1944 en Filadelfia (E. U. A.).

Este sistema fue creado para su aplicación en puestos desde la más alta dirección hasta operativos y como un vehículo de comprensión, comunicación y diálogo entre todos los elementos de las estructuras organizativas.

⁸⁴ Gama Bernal Elba. Bases para el Análisis de Puestos. Editorial. El Manual Moderno. México: 1992. p. 140-16⁵⁹

Las bases del sistema Hay son las siguientes:

1. Es un sistema de comparación de factores a partir de las descripciones cualitativas y cuantitativas del puesto.
2. Cuenta con un sistema de medición universal que cuantifica a los factores.
3. Compara los elementos más comunes a todos los puestos.
4. Adopta los límites y progresión de los factores a las características objetivas de la empresa.
5. Cuenta con un sistema de control para determinar lo adecuado de la valuación de puestos.
6. Valúa con determinada estructura organizacional en el aquí y en el ahora.
7. Requiere en primer término de la colaboración y el consenso de los directivos de la empresa para la adecuada valuación de los puestos.

El análisis de puestos de Hay no sólo define los aspectos evolutivos y por lo tanto susceptibles de variación sino, fundamentalmente, los que son estables y en último grado relacionan el puesto con la organización a través de sus resultados finales significativos. Por lo expuesto antes, es importante para el sistema poder definir, "qué hace" el puesto ya "para qué lo hace".

También se analizan aquellos aspectos que aún siendo ajenos, influyen, condicionan, apoyan o distorsionan el puesto.

Los aspectos fundamentales de la descripción de un puesto por el Método Hay son los siguientes:

- a) Puesto
- b) Misión o propósito general
- c) Ubicación
- d) Dimensiones
- e) Finalidades
- f) Actividades
- g) Relaciones
- h) Entorno

a) Puesto.

En este apartado se incluirán todos los datos que identifiquen al puesto analizado, así mismo, se incluirán fecha y firmas del análisis, el titular del puesto y el jefe del titular.

b) Misión o propósito general.

Aquí se enuncia en forma clara y específica la razón del puesto, es decir, los objetivos generales en cuanto a su contribución para el logro de los resultados totales de la organización.

c) Ubicación.

En este apartado se muestra la posición del puesto dentro de la organización mediante la presentación de un organigrama simplificado donde se observará el puesto del jefe inmediato, los puestos colaterales (que reportan al mismo jefe) y los puestos subordinados.

d) Dimensiones.

Se parte del hecho de que, en toda organización, cada uno de los puestos requiere de un determinado presupuesto para su adecuado funcionamiento. Esto es, la cuantificación de los aspectos tecnológicos, humanos y otros que intervienen en las funciones del puesto; así como se cuantificará "cómo y cuánto" influye el puesto, tanto dentro como fuera, para el desarrollo de la organización.

e) Finalidades.

Se refiere a los resultados finales esperados del responsable o titular del puesto. Estos resultados finales deberán estar redactados en forma clara, para evitar confusiones con respecto a las funciones a realizar en forma personal, o bien en cuanto a las que delegan a los puestos subordinados. Los resultados finales también permiten la mediación del desempeño del ocupante del puesto.

f) Actividades.

Es la relación general de las funciones diarias, periódicas y eventuales a desempeñar en el puesto.

Es recomendable que toda función se registre con el tiempo aproximado de ejecución con la finalidad de llevar un control en cuanto al cumplimiento de los resultados finales de la organización.

g) Relaciones.

Las relaciones son todas aquellas que por la naturaleza del puesto, se deberán sostener con otros puestos dentro de la organización; sin embargo, pueden existir relaciones externas que, al interactuar, den significado al mismo.

También son las relaciones de trabajo que el titular del puesto sostendrá con su jefe (relación ascendente) y las relaciones con sus colaboradores (relación descendente).

h) Entorno.

Son aquellas situaciones o aspectos que aún no teniendo relación directa con el puesto influyen en sus funciones; por lo tanto, los resultados que se esperan de este también serán afectados.

Es indispensable que los analistas hayan recibido una formación o entrenamiento adecuados, que les permita realizar la descripción a través de entrevistas con el titular del puesto.

Los datos que se obtienen en la entrevista quedan registrados en un formato (llamado Análisis de Puestos) que es presentado al titular del puesto y a su jefe inmediato superior para su aprobación.

El analista debe investigar si la persona a la que aplicará el análisis de puestos es la que lo desempeña con mayor eficacia o eficiencia.

Otra de las finalidades que tiene el sistema Hay es la de ser el instrumento base para proceder a la valuación del puesto. Esto lo hace a través de comités de valuación y, para llevarla a cabo, es necesario contar con un buen análisis de puestos por lo que el sistema Hay lo utiliza como base de todos sus procesos.

El sistema de valuación parte del principio de que todos los puestos existen porque tienen que obtener resultados de muy diversa índole, para que las empresas puedan ser eficaces.

Para lograr estos resultados, se necesita que el ocupante del puesto tenga habilidades específicas que le permitan una adecuada solución a los problemas que se le presenten, lo que constituye el fundamento de los factores de valuación del sistema Hay.

Cada factor se cuantifica mediante un sistema de medida universal y, aunque la extensión de cada uno de los factores es variable, la tabla o matriz numérica que los cuantifica sigue la misma ley de crecimiento, lo cual implica la integración de dos aspectos:

- a) Definir cada uno de los puestos en función de las características de cada una de las empresas u organizaciones a la que pertenecen.
- b) Comparar cuantitativamente puestos diferentes, tanto de la empresa como con los de otras.

Todo esto lo hacen como un proceso evolutivo; primero se definen los puntos en función de factores y subfactores; segundo, se cuantifica cada uno de ellos y, tercero, se valúa el puesto sumando los puntos obtenidos.

Con estos aspectos se pueden relacionar factores dentro de la organización, ordenar y comparar puestos de acuerdo con los factores, subfactores o en forma global y realizar todo tipo de comparaciones entre puestos de diferentes empresas.

Los factores comunes a cualquier puesto de trabajo en cualquier empresa y en cualquier momento estratégico de la misma son:

1. Habilidad.
2. Solución conceptual de problemas.
3. Responsabilidad por los resultados.

1. Habilidad.

La habilidad se define como el conjunto de conocimientos, experiencias y capacidades requeridas para desempeñar en forma adecuada el puesto de trabajo.⁸⁵

La habilidad comprende tres subfactores o elementos que son los siguientes:

- ❖ Habilidades especializadas.
- ❖ Habilidades gerenciales.
- ❖ Habilidades interpersonales.

En la habilidad especializada se cuantifica el "saber" requerido por el puesto en cuanto a:

- ❖ Conocimientos
- ❖ Experiencias
- ❖ Capacidades en el uso de procedimientos
- ❖ Prácticas
- ❖ Métodos
- ❖ Sistemas
- ❖ Técnicas
- ❖ Disciplinas concretas

En la habilidad gerencial se valúa la capacidad requerida por el puesto para:

- ❖ Integrar
- ❖ Armonizar
- ❖ Coordinar actividades
- ❖ Coordinar funciones
- ❖ Coordinar recursos diversos
- ❖ Dirigir

En tanto que la habilidad interpersonal, se valúa la requerida por el puesto para establecer relaciones tales como:

- ❖ Comprender
- ❖ Motivar
- ❖ Desarrollar personas

Esto para la realización del personal y profesional del titular del puesto así como para su integración organizativa.

La solución conceptual de problemas, se define como la actividad mental requerida por el puesto para identificar, analizar, sintetizar, comprender y encontrar solución a problemas propios del mismo.⁸⁶

Este factor comprende dos factores:

- ❖ Marco o ambiente de referencia.
- ❖ Exigencia de los problemas o complejidad del proceso de pensamiento.

El primer subfactor se refiere a que la actividad mental está definida y orienta por:

- ❖ Normas
- ❖ Precedentes
- ❖ Procedimientos
- ❖ Métodos, etcétera

El segundo subfactor se refiere a que las características y contenidos de los problemas a solucionar en el puesto determinan el grado de exigencia de los problemas en cuanto al proceso mental necesario para obtener su solución.

La responsabilidad por los resultados es el factor que considera las acciones esperadas en relación con los fines que persiga la empresa, así como las consecuencias o resultados positivos de dicha empresa.⁸⁷

Comprende tres subfactores:

- ❖ La libertad para actuar implica que la actuación en el puesto está más limitada en la medida en que existan normas, controles, procedimientos, programas, presupuestos, estrategias, etc. Esto quiere decir que los puestos operativos, tienen menor libertad para actuar.
- ❖ Las limitaciones del puesto son de acuerdo con lo que el puesto "hace" y "cómo lo hace" y están impuestas por la empresa o por condiciones externas.

⁸⁶ *Idem.*
⁸⁷ *Idem.*

- ❖ El impacto en los resultados, se evalúa determinando la forma en que las actividades del puesto influyen en la magnitud económica considerada para la misma empresa.

El sistema Hay incorpora en su metodología cuatro elementos de control:

- ❖ Equilibrio interno de los elementos Hay dentro de cada uno de los factores del puesto.
- ❖ Equilibrio cualitativo y cuantitativo entre sus distintos factores.
- ❖ Establecimiento de la relación entre la importancia de "solución conceptual de problemas" y la "responsabilidad por los resultados" de cada puesto.
- ❖ Relación de factores entre distintos puestos, comparando, mediante porcentajes, cada uno de dichos factores.

El sistema Hay ha construido una escala de valuación relativa para cada empresa, la cual tiene la ventaja de poder ser comparada con las de otras empresas, tanto a nivel nacional como a nivel internacional, ya que estas han sido elaboradas en función de los factores contenidos en el puesto, asegurando así su adecuación externa mediante un sistema de correlación. Esto posibilita la equidad comparativa en la evaluación de puestos, tanto de "staff" como de línea.

El Sistema Hay puede ser aplicado entre otras cosas para:

- ❖ Análisis y diagnóstico en la empresa.
- ❖ Estudio de equidad entre puestos, áreas y niveles.
- ❖ Estudio de competitividad entre puestos de diferentes empresas.
- ❖ Diseño de sistemas retributivos (políticas, apreciación del desempeño, administración).
- ❖ Diseño de estructura.
- ❖ Dirección por objetivos.
- ❖ Integración, información y control.
- ❖ Formación y desarrollo.
- ❖ Estudio de clima organizacional.
- ❖ Selección y promoción.
- ❖ Análisis estratégico.
- ❖ Planificación de recursos.

El método Hay también es utilizado para la formación de grupos de puestos mediante la comparación de factores; esto es útil para la asignación de sueldos y salarios por grupos. Es decir, que según el desempeño o las actividades que se realicen en determinado grupo de puestos de trabajo, se asignará el salario para ese grupo en especial.

La valuación de puestos se puede realizar por medio de:

- a) Tabla guía
- b) Perfil del puesto

Las tablas guía se diseñan a partir de las necesidades de la organización, así como de los valores de cada factor para cada puesto. En las Tablas Guía se representan los tres factores que miden cada puesto para lo cual existe una tabla en forma de rejilla para cada factor, cada factor está dividido en niveles de importancia ascendente y a cada nivel se le asigna una celdilla de la tabla, donde se coloca el valor; es decir el peso correspondiente a cada nivel.

Las tablas guía también se formularon con la idea de establecer una representación visual del resultado a valorar en el puesto. Las rejillas por sí mismas representan medidas semánticas y un importante resultado de su desarrollo se fue incrementando internamente al definir más claramente el significado y las medidas correspondientes a cada nivel del conocimiento, resolución de problemas y resultados.

Para llevar a cabo la valuación de los puestos es necesario realizar los siguientes pasos:

- ❖ Tener una comprensión completa del contenido del puesto a través del análisis de puestos.
- ❖ Colocar los puestos en cada rejilla.
- ❖ Seleccionar el valor apropiado (en puntos) en cada rejilla (esto se da por comparaciones directas de los factores del puesto a considerar y los puestos que ya han sido valorados previamente).
- ❖ Los valores en puntos del puesto para conocimientos, resolución de problemas y resultados se suman para obtener los puntos de la valuación total.

Después que un número de puestos ha sido valuado se revisan los resultados del grupo entero para hallar las discrepancias en las valuaciones. Cuando esto ocurre se deben llevar a cabo las debidas correcciones.

Finalmente, se establece una estructura de salarios que mantengan tanto el equilibrio interno como externo a la organización.

En el siguiente capítulo desarrollamos un Manual de Valuación de Puestos por el Método de Puntos, a partir de la teoría expuesta.

CAPÍTULO 4

DESARROLLO DE UN MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS POR EL MÉTODO DE PUNTOS EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS

*" No todo
lo que se enfrenta
puede ser cambiado.
Pero nada
puede cambiarse
hasta que se enfrenta".*

James Baldwin

"RESTAURANTE DOÑA CARMEN"

MANUAL DE VALUACIÓN DE PUESTOS POR EL MÉTODO DE PUNTOS

1. TEMA GENÉRICO

Administración de Recursos Humanos.

2. TEMA ESPECÍFICO

Análisis y Valuación de Puestos.

Una vez que hemos expuesto cada uno de los métodos de valuación de puestos, procedemos a elegir uno de ellos, consideramos como el más indicado para este caso práctico el Método de Puntos, ya que en la actualidad la gran mayoría de empresas que lo utilizan coinciden en que es el método que se aplica más fácilmente, debido a que es más confiables y objetivo en los resultados que arroja.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Restaurante Doña Carmen, es una empresa pequeña que pertenece al sector servicios y al ramo restaurantero, cuenta con un total de 50 trabajadores.

En el Restaurante Doña Carmen, el factor humano es considerado el elemento fundamental y más importante en la organización. Esta empresa considera que para brindar un buen servicio es indispensable tener un equipo de personas calificadas, todo ello exige una administración de sueldos y salarios con políticas de equidad.

Conscientes de la necesidad de personal calificado que tiene este Restaurante, nos entrevistamos con los dueños y les explicamos los beneficios que obtendrían si contarán con una descripción y valuación de los puestos en su empresa. Así mismo insistimos en darles a conocer que con estos elementos ellos podrían plantear políticas eficaces en la administración de sueldos y salarios que les permitirían disminuir los índices de rotación de personal que existían en el Restaurante.

Cuando ellos aceptaron brindarnos el apoyo para esta investigación nos pusieron como condición que no utilizáramos su nombre ni el de su personal. Nosotros nos comprometimos a aplicar la metodología de las técnicas antes explicadas y entregarles los resultados.

En la entrevista con los dueños, pudimos identificar los principales problemas que tiene la empresa, a continuación los detallamos:

- ❖ Debido a que es una empresa pequeña y con una gran historia, su estructura es de base familiar; esto ocasiona que la mayoría de los puestos altos de la organización pertenezcan a familiares o amigos íntimos de ésta; provocando así nepotismo en la organización y peor aún una injusticia en relación con los salarios que se pagan.
- ❖ El organigrama que tienen no es claro, las relaciones de autoridad y responsabilidad no están bien definidas.
- ❖ No están actualizados los manuales de organización que tienen, y por otra parte no cuentan con manuales de procedimientos.
- ❖ Las descripciones de puestos que tienen son obsoletas, ya que se elaboraron en 1995 por iniciativa de uno de los hijos de la familia cuando éste estudiaba; así que para estas descripciones las personas que fungieron como analistas internos, ocasionando con esto que las descripciones carezcan de una visión objetiva. Se debe de tomar en cuenta que desde que se realizaron dichas descripciones no ha existido ninguna actualización, ni tampoco se ha llevado a cabo algún otro estudio dentro de la organización.
- ❖ Como carecen de documentos en donde se especifiquen todos los elementos que integran cada uno de los puestos de la organización, existe un considerable grado de rotación de personal y duplicidad de funciones; ocasionando con esto pérdida de tiempo y de recursos.
- ❖ En relación a la forma de administrar los sueldos y salarios, no cuentan con ningún programa o plan establecido de remuneración. Los salarios los fijan según lo que establece la Ley con respecto al salario mínimo, por supuesto que los salarios que fija la Ley no son los de niveles jerárquicos superiores sino los puestos que se encuentran en niveles operativos o bajos.
- ❖ La forma de remunerar a los empleados no es equitativa, esto se ocasiona debido a que la mayoría de los puestos de nivel jerárquico alto pertenecen a la descendencia de la familia y las percepciones que obtienen, no siempre concuerdan con lo establecido en la nómina del Restaurante.
- ❖ La contratación de personal la lleva a cabo en conjunto el Gerente General y el Jefe de Recursos Humanos, sin contar con el perfil del puesto por lo que la mayoría de los trabajadores son recomendados por los mismo empleados de la empresa.
- ❖ Tiene mucho desperdicio con relación a la materia prima que utiliza (alimentos y bebidas) ya que no los aprovecha al 100%, además desaprovecha una fuente extra de ingresos por no reciclar todas las cajas de los vinos, las cajas de los enlatados y la comida que queda.

Ante este panorama elaboramos preguntas que deseáramos responder dentro de la investigación:

- ¿Cuándo fue la última actualización que hizo la empresa a sus descripciones de puestos?
- ¿Cuenta con perfiles de puestos específicos?
- ¿Existe un plan o programa de remuneración dentro de la organización?
- ¿La forma de remunerar a sus empleados es justa y equitativa?
- ¿Existen tabuladores de salarios dentro de esta organización?
- ¿La empresa cuenta con un análisis de puestos actualizado?

A partir del interés que tenemos por dar respuesta a estas preguntas elaboramos: una hipótesis y planteamos los objetivos que pretendemos desarrollar en esta investigación.

4. HIPÓTESIS

El análisis y la descripción de puestos permitirán reconocer cada una de las partes que integran los puestos más representativos del Restaurante Doña Carmen. La valuación de puestos por el método de puntos proporcionará las bases para elaborar políticas de sueldos y salarios más equitativas.

OBJETIVOS:

- ❖ Realizar el análisis y la descripción de puestos en el Restaurante Doña Carmen.
- ❖ Desarrollar un Manual de Valuación de Puestos por el Método de Puntos.

Para cumplir con los objetivos establecidos en el presente trabajo, es necesario comenzar a establecer las características principales del Restaurante Doña Carmen como son: el sector al que pertenece, el giro de la empresa, la cantidad de empleados con que cuenta; además parte del desarrollo histórico, la misión y los objetivos del Restaurante.

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



El Restaurante Doña Carmen, es una empresa pequeña, ya que cuenta con un total de 50 empleados.

El Restaurante entra dentro de esta categoría, según la clasificación de SECOFI, ahora la Secretaría de Economía que en marzo de 1999 publicó una nueva clasificación:

EMPRESA	SECTOR INDUSTRIAL	SECTOR COMERCIO	SECTOR SERVICIOS
MICRO	1 A 30 EMPLEADOS	1 - 5 EMPLEADOS	1-20 EMPLEADOS
PEQUEÑA	31-100 EMPLEADOS	6-20 EMPLEADOS	21-50 EMPLEADOS
MEDIANA	101 A 500 EMPLEADOS	21-100 EMPLEADOS	51- 150 EMPLEADOS
GRANDE	501 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	150 EN ADELANTE

Las clasifica de este modo, debido a que entre ellas existe una heterogeneidad en cuanto a tamaños, actividades y localización geográfica; así se hace una distinción entre ellas para atender los problemas propios de cada una, así como sus necesidades y desarrollo de las potenciales que pueda tener cada estrato empresarial.

El Restaurante Doña Carmen, pertenece al sector servicios, ya que brinda el servicio de alimentos y bebidas. En la siguiente tabla, se muestra el porcentaje que tiene cada tamaño de empresa en cada uno de los diferentes sectores.

TIPOS DE EMPRESAS	SECTOR INDUSTRIA	SECTOR COMERCIO	SECTOR SERVICIOS
MICRO	86%	97.8%	96.33%
PEQUEÑA Y MEDIANA	11.9%	2%	3.57%
GRANDE	2.1%	0.2%	0.1%

El Restaurante Doña Carmen tiene las siguientes características:

- ❖ Es una empresa pequeña, su estructura orgánica es familiar.
- ❖ Utiliza sistemas de producción tradicional.
- ❖ Su medio ambiente interno como externo es complejo, sostiene relaciones con otras organizaciones como son: Proveedores, Clientes, Competencia, Asociaciones, Bancos, Gobierno, Despachos Profesionales de Consultoría.
- ❖ Los problemas a los que se debe enfrentar son en las áreas de: Recursos Humanos, Deficiencias del Gobierno (demasiados controles), falta de seriedad de proveedores, financiamiento, materias primas (calidad y escasez), mercados, competencia, deficiente organización.
- ❖ La toma de decisiones es centralizada y la ejecución la realizan Jefes de Área, a quienes se les responsabiliza por los resultados obtenidos.

A continuación hablaremos de la historia, los objetivos y la misión del Restaurante, para poder tener un panorama completo de lo que es el Restaurante Doña Carmen y así poder entender los problemas del factor humano que en ella se presentan.

DESARROLLO HISTORICO

En el año de 1860 surge el Restaurante Doña Carmen, ubicado en el Centro Histórico de la Ciudad de México.

El Restaurante Doña Carmen es un edificio que se encuentra catalogado como Monumento Colonial; así mismo se le conoce con el nombre de la "Catedral de los Chiles en Nogada", ahí se respira un ambiente típico mexicano desde su construcción hasta los detalles decorativos y la ambientación musical.

El lugar consta de dos plantas, la construcción dará del siglo XVI y esta pintada en tonos azules y blanco, así como con tonos en rosa mexicano. Desde la entrada se pueden apreciar papel picado de colores, adornando los salones según la época del año y sus festividades.

Cada rincón del restaurante muestra el pasar de la historia con un ambiente natural, en sus paredes se encuentran plasmadas las firmas de los diferentes personajes de la vida nacional que han degustado los platillos del Restaurante, acompañados de un ambiente mágico en donde gastronomía, tradición y mexicanidad permanecen como un sello distintivo.

En el Restaurante Doña Carmen se prepara una extensa variedad de platillos, aproximadamente 70 diferentes cada semana: esto es, un promedio de 10 sugerencias diarias, además del menú fijo que se ofrece todos los días. En cuanto a postres se preparan aproximadamente 30 diferentes con las recetas de antaño. Rescata platillos de la Tradicional Comida Mexicana, y en especial la comida Pobiana.

MISIÓN DE LA EMPRESA:

Ser un restaurante que rescate el arte culinario mexicano a través de sus servicios con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes con actitudes de liderazgo, honestidad, profesionalismo, productividad, lealtad, unidad, nacionalismo y visión; así como la creación de un ambiente de trabajo único con gente dispuesta y entrenada para servir productos de alta calidad.

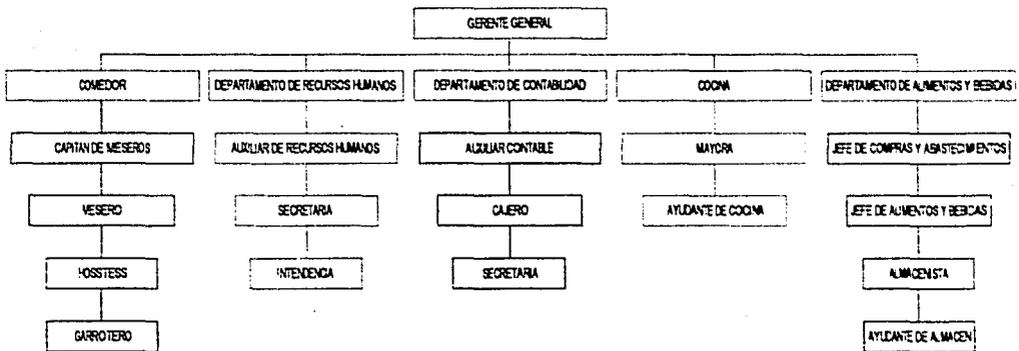
OBJETIVOS DE LA EMPRESA:

- A) **LARGO PLAZO:** Crear una fuente de trabajo con la apertura de un nuevo restaurante dando lugar a crecer como organización.
- B) **MEDIANO PLAZO:** Adquirir nuevo equipo y tecnología de punta tanto para el restaurante establecido así como para el futuro.
- C) **CORTO PLAZO:** Establecer un sistema adecuado de control administrativo así como elaborar estándares de calidad, oportunidad y eficiencia.

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



ORGANIGRAMA:



Fuente: Organigrama proporcionado por la empresa

Una vez que realizamos la investigación documental del Restaurante, procedimos a realizar la investigación de campo. La investigación consta de dos etapas: la primera es la aplicación de la metodología del análisis y descripción de puestos; la segunda es la aplicación de la metodología de la valuación de puestos; para lo cual realizaremos las siguientes actividades:

1. Organizamos el Comité de evaluadores, integrado por Carmen Selene Calva Estrada, Ivonne Lorena González Briones, el Gerente General y el Jefe de Recursos Humanos.
2. Se seleccionaron los puestos más representativos de la empresa, de los cuales se puede obtener una idea precisa de sus funciones. Los puestos que se seleccionaron son los siguientes:
 - ❖ Cajero
 - ❖ Capitán de Meseros
 - ❖ Contador General
 - ❖ Garrotero
 - ❖ Gerente General
 - ❖ Hostess
 - ❖ Jefe de Alimentos y Bebidas
 - ❖ Jefe de Compras y Abastecimientos
 - ❖ Jefe de Recursos Humanos
 - ❖ Labores de Piso
3. Para obtener información acerca de los puestos representativos del Restaurante, aplicamos un cuestionario de Análisis de Puestos, para obtener información que posteriormente nos ayude a elaborar las descripciones respectivas.

Los cuestionarios para obtener información para el análisis de puestos, se presentan en el ANEXO 3 de la presente investigación.

4. A partir del análisis e interpretación de la información obtenida de los cuestionarios se elaboran:
- a) Descripciones de puestos,
 - b) Profesiogramas,
 - c) Catálogo de Requisitos, y
 - d) Catálogo de Relaciones de Mando

DESCRIPCIONES DE PUESTOS

- ❖ CAJERO
- ❖ CAPITÁN DE MESEROS
- ❖ CONTADOR GENERAL
- ❖ GARROTERO
- ❖ GERENTE GENERAL
- ❖ HOSSTESS
- ❖ JEFE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
- ❖ JEFE DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS
- ❖ JEFE DE RECURSOS HUMANOS
- ❖ LABORES DE PISO

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



FECHA: 22- ABRIL- 2002

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

A) Identificación del puesto:

1.- Nombre del puesto:	Cajero
2.- Número de plazas:	dos (2)
3 - Clave:	C.A.2.2
4.- Ubicación:	
Area de adscripcion:	Departamento de Contabilidad

B) Relaciones de autoridad:

1.- Jefe inmediato	Contador General
2.- Subordinados directos	Ninguno

C) Objetivos del puesto:

Brindar una buena atención al cliente, cobrandole lo que consumio en el restaurante, de buena forma y con entusiasmo

D) Descripción del puesto:

- Genéricas:

La importancia de este puesto consiste en el cobro eficiente y adecuado del cheque de consumo que ha realizado el cliente

- Específicas:

- ❖ Verificar que se encuentre completa la papelería de caja. Los faltantes los solicita el contador y al almacenista. Debe tener un stock de formas.
- ❖ Verificar que existan boletines vigentes de tarjetas de crédito.
- ❖ Realizar la apertura de caja, efectuando la impresión de "x" y "z" y anota los datos en el reporte diario de caja con cero cargos en los diferentes departamentos.
- ❖ Cuenta el dinero del fondo tanto en billetes como en morralla firmando de recibido en la libreta de fondo de caja.
- ❖ Entregar diariamente notas de venta, comandas y cheques ejecutivos a los meseros, verificando que anoten sus datos y firme en la forma de reporte Diario de caja.
- ❖ Al recibir notas de venta verificar que tengan el número de mesas, número de personas, comandas, número de notas y clave del mesero que atendió.

E) Responsabilidad:

- En valores: Dinero, papelería de caja, boletines para tarjetas de crédito, notas de venta, comandas y notas ejecutivas.
- En manejo de datos confidenciales. No
- En mobiliario y equipo. Caja registradora

F) Comunicación:

- Interna: Con el Contador General, personal del comedor, capitán de meseros, meseros, hostess y garroteros.
- Externa: Los comensales

G) Especificaciones del puesto:

Habilidades:

- Conocimientos: Preparatoria o bachillerato terminado
- Experiencia: Ninguna
- Criterio: En el cobro a los clientes por su consumo, en el trato con la gente.
- Iniciativa: En el buen servicio
- Edad: 20 a 30 años
- En trámites: La suficiente para conocer toda la papelería que utiliza la caja.
- Otras cualidades: Responsable, honesto, audaz y dinámico.

Esfuerzo:

- Físico: Necesario y bueno para realizar las diversas actividades
- Mental: Necesario para brindar un buen servicio y cobrar bien a los clientes.

Condiciones de trabajo:

- Medio ambiente: Bueno, tanto físico como dentro de la organización.
- Riesgos: Asalto al restaurante, faltante de dinero, estrés.

Profesiograma:

Nombre del puesto: Cajero

Requerimientos: 7,16,17,18,20,28,29,33

Relaciones de mando: 3,12, 13,14

Descripción: La importancia de este puesto consiste en el cobro eficiente y adecuado del cheque de consumo que ha realizado el cliente.

ELABORÓ:
Carmen Calva Estrada

REVISÓ:
Ivonne González Briones

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

FECHA: 22 - ABRIL- 2002

A) Identificación del puesto:

- | | |
|------------------------|--------------------|
| 1.- Nombre del puesto: | Capitán de meseros |
| 2.- Número de plazas: | Dos (2) |
| 3.- Clave: | CAP. ME 1.2. |
| 4.- Ubicación: | |

Área de adscripción: Comedor

B) Relaciones de autoridad:

- | | |
|---------------------------|-------------------------------|
| 1.- Jefe inmediato | Gerente General |
| 2.- Subordinados directos | Meseros, Hostess y Garroteros |

C) Objetivos del puesto:

Organizar y dirigir al personal que tiene relación directa con el cliente para que brinde un buen servicio.

D) Descripción del puesto:

-Genéricas:

Es la persona que trabaja dentro del restaurante o salón comedor y se encarga de brindar el servicio a los comensales, mantiene el buen funcionamiento de su área de trabajo, para lo cual debe supervisar las mesas, las estaciones y a los meseros para poder ofrecer un excelente servicio.

-Específicas:

- ❖ Verifica que las estaciones de servicio estén provistas.
- ❖ Vigila el uso y conserva de la loza, cristalería, plaqué y equipo en general de cocina y bar.
- ❖ Permanece en el área de comedor las horas de mayor afluencia de cliente para solucionar cualquier problema que se pueda presentar durante el servicio.
- ❖ Supervisa a los meseros y garroteros para que estén en el lugar que les corresponde, desarrollando sus tareas y cumpliendo sus obligaciones con prontitud, orden y eficacia.
- ❖ Motiva la actitud del personal para que sea dinámica, alerta para evitar o corregir cualquier gesto o postura que no denote flojera o fastidio.
- ❖ Despede a los clientes cuando se retiran, preguntándoles si fue satisfactorio el servicio e invitándolos a que regresen pronto y agradeciéndoles su visita.

- ❖ Informar y se coordinar con el chef sobre la existencia de platos para evitar anomalías en el servicio.
- ❖ Verifica personalmente el inventario del salón comedor para surtir únicamente lo necesario para evitar fugas y desperdicios.

E) Responsabilidad:

- En valores: Comandas (órdenes de los clientes)
- En manejo de datos confidenciales: El inventario de salón
- En mobiliario y equipo: Loza, plaqué, cristalería, equipo en general de cocina y bar.

F) Comunicación:

- Interna: Meseros, garroteros, hostess, cocina, bar y con el Jefe de Recursos Humanos
- Externa: Comensales o clientes

G) Especificaciones del puesto:

Habilidades:

- Conocimientos: Preparatoria o Bachillerato terminado
- Experiencia: Mínimo de 1 año en manejo de personal
- Criterio: En el trato con la gente y en el manejo de equipos de trabajo.
- Iniciativa: En la organización de equipos de trabajo ven la toma de decisiones rápidas.
- Edad: 25 a 40 años
- En trámites: Para elaborar comandas
- Otras cualidades: Buen carácter, facilidad del trato con la gente y cualidades de liderazgo.

Esfuerzo:

- Físico (incluye visual y auditivo): Necesaria y buena para realizar diferentes actividades con buena presentación.
- Mental: Necesario para tomar buenas decisiones y rápidas.

Condiciones de trabajo:

- Medio ambiente: Excelente tanto físico como organizacional
- Riesgos: Falta de personal y no tener el equipo necesario
- Necesidades de viajar: No

Profesiograma:

Nombre del puesto: Capitán de meseros

Requerimientos: 7,16,17; 18;2.5,28,33,34

Relaciones de mando: 1,12,13,14,16

Descripción: Es la persona que trabaja dentro del restaurante o salón comedor y se encarga de brindar el servicio a los comensales, mantiene el buen funcionamiento de su área de trabajo.

ELABORÓ:

Carmen Calva Estrada

REVISÓ:

Ivonne González Briones

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

FECHA: 22- ABRIL- 2002

A) Identificación del puesto:

- | | |
|------------------------|------------------|
| 1.- Nombre del puesto: | Contador General |
| 2.- Número de plazas: | Una (1) |
| 3.- Clave: | C. P. 1. |
| 4.- Ubicación: | |

Área de adscripción: Departamento de Contabilidad

B) Relaciones de autoridad:

- | | |
|---------------------------|--|
| 1.- Jefe inmediato | Gerente General |
| 2.- Subordinados directos | Cajero, auxiliar contable y secretaria |

C) Objetivos del puesto:

Coordinar, dirigir y controlar todos los recursos financieros que tiene la empresa, con el fin de utilizarse de la mejor manera para poder tener utilidades satisfactorias.

D) Descripción del puesto:

-Genéricas:

Es el encargado de que los recursos financieros del Restaurante sean bien administrados y controla las entradas y salidas que este tenga.

-Específicas:

- ❖ Controla las entradas y salidas del Restaurante
- ❖ Verifica los recursos financieros que tiene la empresa
- ❖ Destina los gastos que se hacen para la compra de materias primas
- ❖ Verifica las utilidades que se obtienen para la empresa
- ❖ Destina el dinero que se repartirá para el funcionamiento de las áreas de la empresa
- ❖ Registra a los nuevos empleados en el IMSS
- ❖ Paga los impuestos de acuerdo al monto y a las fechas establecidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- ❖ Realiza los Estados Financieros del Restaurante

E) Responsabilidad:

- En valores: Maneja el dinero de la organización, sus entradas y salidas.
- En manejo de datos confidenciales: Toma decisiones sobre las pérdidas o ganancias de la empresa.
- En mobiliario y equipo: Computadora, teléfono, papelería, escritorio, silla, archivo, artículos de escritorio

F) Comunicación:

- Interna: Con los cajeros, el auxiliar contable, las secretarias, Gerente General, Jefe de Compras y Abastecimientos, Jefe de Recursos Humanos
- Externa: Con los proveedores, con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y con el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)

G) Especificaciones del puesto:

Habilidades:

- Conocimientos: Licenciatura o Posgrado en Contaduría Pública o Actuaría
- Computación: Paquetería contable, Microsoft Office
- Experiencia: Mínimo 1 año
- Criterio: Amplio para la toma de decisiones
- Iniciativa: Importante para decidir oportunamente
- Edad: 30 a 40 años
- En trámites: Indispensable para los requerimientos de Ley
- Otras cualidades: Responsable, honrado y dinámico

Esfuerzo:

- Físico (incluye visual y auditivo): Necesario para la realización de sus actividades.
- Mental: Muy necesario para la toma de decisiones financieras.

Condiciones de trabajo:

- Medio ambiente: Bueno tanto físico como organizacional.
- Riesgos: Quiebre de la empresa, fraude, falta de dinero.
- Necesidades de viajar: Si

Profesiograma:

Nombre del puesto: Contador General

Relaciones de mando: 1,15,16,18,20

Requerimientos: 3,5,10,12,17,18,27,28,31,33

Descripción: Coordina y controla los gastos y utilidades que tiene la empresa.

ELABORO:

Carmen Calva Estrada

REVISÓ:

Ivonne González Briones

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

FECHA: 22- ABRIL- 2002

A) Identificación del puesto

- | | |
|------------------------|-------------|
| 1.- Nombre del puesto: | Garrotero |
| 2.- Número de plazas: | Siete (7) |
| 3.- Clave: | G. A. R. 7. |
| 4.- Ubicación: | |

Área de adscripción: Comedor

B) Relaciones de autoridad:

- | | |
|---------------------------|--------------------|
| 1.- Jefe inmediato | Capitán de Meseros |
| 2.- Subordinados directos | Ninguno |

C) Objetivos del puesto:

Mantener limpio y con una buena presentación el lugar donde los comensales estarán, proyectando un buen servicio y la imagen de la empresa.

D) Descripción del puesto:

-Genéricas:

Mantener en buen estado las mesas donde los comensales estarán y preparar para los siguientes clientes.

-Específicas:

- ❖ Saca el pan.
- ❖ Llena el stand de mantelería.
- ❖ Saca el envase y surte las rejillas de refresco.
- ❖ Llena las azucareras, limpia stand del tapanco.
- ❖ Coloca mantelería.
- ❖ Verifica el stand de cocina, los canastos de pan y la mantequilla, surte cristalería.
- ❖ Monta y desmonta mesas.
- ❖ Verifica la limpieza de las sillas del comedor después que el cliente se ha retirado, para evitar que el próximo las encuentra sucias.
- ❖ Mantiene su estación surtida al 100% en lo referente a blancos, plaqué, ceniceros, etc.

❖ **Desmonta las charolas de acarreo, levanta los muertos de las mesas.**

E) Responsabilidad:

- En valores:
- En manejo de datos confidenciales:
- En mobiliario y equipo: loza, plaque, cristalería, mantelería.

F) Comunicación:

- Interna: Capitán de meseros, meseros y hostess
- Externa: Comensales

G) Especificaciones del puesto:

Habilidades:

- Conocimientos: Primaria, Secundaria o Preparatoria
- Experiencia: Ninguna
- Criterio: Espíritu de servicio
- Iniciativa: En la presentación del lugar de trabajo y rapidez
- Edad: 18 a 28 años
- En trámites:
- Otras cualidades: Rapidez, dinámico, honesto

Esfuerzo:

- Físico (incluye visual y auditivo): Muy necesario para realizar sus actividades.
- Mental: Necesario

Condiciones de trabajo:

- Medio ambiente: Bueno físico como organizacional
- Riesgos: Falta de material de trabajo
- Necesidades de viajar: No

Profesiograma:

Nombre del puesto: Garrotero

Relaciones de Mando: 4, 12, 14

Requerimientos: 8,9,16,17,18,21,33,35,28

Descripción: Mantiene limpio el lugar donde los comensales están.

ELABORO:
Carmen Calva Estrada

REVISÓ:
Ivonne González Briones

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

FECHA. 22- ABRIL- 2002

A) Identificación del puesto

- 1.- Nombre del puesto: Gerente General
2.- Número de plazas: Una (1)
3.- Clave: G. E. G. E. 1.
4.- Ubicación:

Área de adscripción: Gerencia General

B) Relaciones de autoridad:

- 1.- Jefe inmediato
2.- Subordinados directos: Toda la organización

C) Objetivos del puesto:

Cuidar el buen funcionamiento de toda la empresa, optimizar sus recursos y establecer las relaciones tanto internas como externas del Restaurante, procurando un ambiente de armonía y trabajo dentro de la organización.

D) Descripción del puesto:

-Genericas:

Planea, dirige, controla y organiza todas las actividades que realiza la empresa en todas sus áreas funcionales, también optimiza los recursos con que cuenta el Restaurante para brindar un buen servicio con calidad al cliente.

-Específicas:

- ❖ Planea las actividades y estrategias para el uso de los recursos de la organización.
- ❖ Organiza los recursos de la empresa para después destinarlos a cada una de las áreas.
- ❖ Dirige a todo el personal para el buen funcionamiento y servicio del restaurante.
- ❖ Controla que todo lo establecido se lleve a cabo de acuerdo a los lineamientos.
- ❖ Mantiene buenas relaciones con los clientes y con los proveedores.
- ❖ Controla y analiza niveles de calidad en el servicio.

E) Responsabilidad:

- En valores: Autoriza el dinero y los recursos para cada área.
- En manejo de datos confidenciales: Toma las decisiones para el buen funcionamiento de la empresa.
- En mobiliario y equipo: Teléfono, fax, computadora, automóvil, papelería, Internet.

F) Comunicación:

- Interna: Con toda la organización.
- Externa: Con el Gobierno y otras empresas

G) Especificaciones del puesto:

Habilidades:

- Conocimientos: Lic. en Administración de empresas o Contador Público
- Computación: Toda la paquetería de Microsoft Office y paquetería contable
- Inglés: 80% o más
- Experiencia: En Dirección y relaciones humanas
- Criterio: Amplio para la toma de decisiones.
- Iniciativa: Importante para el desarrollo de la empresa.
- Edad: 40 años en adelante.
- En trámites: Muy necesaria para la elaboración de oficios y documentos oficiales.
- Otras cualidades: Cualidades de liderazgo, trabajo en equipo, facilidad de palabra, responsable y con conocimiento de cada una de las áreas.

Esfuerzo:

- Físico (incluye visual y auditivo): Necesario para la realización de sus actividades, excelente presentación.
- Mental: Muy importante para la toma de decisiones de la empresa.

Condiciones de trabajo:

- Medio ambiente: Excelentes.
- Riesgos: Quiebre de la empresa.
- Necesidades de viajar: Si

Profesiograma:

- Nombre del Puesto: Gerente General
- Relaciones de Mando: 2,3,4,9,17
- Requerimientos: 2,5,10,13,14,15,16,18,27,28,30,31,32,33,34
- Descripción: Es el encargado de planear, dirigir, organizar y coordinar a todas las áreas que integran el Restaurante.

ELABORÓ:
Carmen Calva Estrada

REVISÓ:
Ivonne González Briones

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

FECHA: 22- ABRIL- 2002

A) Identificación del puesto.

- | | |
|------------------------|------------|
| 1.- Nombre del puesto: | Hosstess |
| 2.- Número de plazas: | cuatro (4) |
| 3.- Clave: | H.O.S.S.4. |
| 4.- Ubicación: | |

Área de adscripción:

Comedor

B) Relaciones de autoridad:

- | | |
|----------------------------|--------------------|
| 1.- Jefe inmediato: | Capitán de Meseros |
| 2.- Subordinados directos: | |

C) Objetivos del puesto:

Dar una imagen del buen servicio y calidad que se ofrecen en el Restaurante, atender con rapidez a los comensales.

D) Descripción del puesto:

-Genericas:

Recibe a los clientes desde la entrada al Restaurante y los guía a la mesa que esté disponible para que ellos conozcan nuestro servicio.

-Especificas:

- ❖ Da la bienvenida al cliente, para que este reciba un servicio de excelencia desde su llegada.
- ❖ Procura no dejar la puerta sola durante la jornada de trabajo, a menos que lo solicite el mesero o el capitán para que los apoye.
- ❖ Agiliza el paso en el restaurante y agiliza su trabajo para que los clientes que estén en lista de espera no se impacienten.
- ❖ Camina al ritmo del cliente, procurando no dejarlo atrás.
- ❖ Utiliza el intercomunicador con la mayor brevedad posible para agilizar la operación.
- ❖ Realiza una lista con los comensales en espera, para posteriormente asignarles una mesa.
- ❖ Acompaña a los comensales hasta la mesa y les ofrece la carta del menú y les comenta sobre las especialidades de la casa.

E) Responsabilidad:

- En valores:
- En manejo de datos confidenciales
- En mobiliario y equipo: Intercomunicador, cartas del menú, lista de espera de los clientes.

F) Comunicación

- Interna: Meseros, garroteros, capitán de meseros y cajeros
- Externa: Comensales

G) Especificaciones del puesto

Habilidades:

- Conocimientos: Secundaria o Preparatoria
- Experiencia: Ninguna
- Iniciativa: Para ocupar rápido las mesas disponibles
- Edad: 22 a 28 años
- En trámites:
- Otras cualidades: Trato con la gente, excelente presentación, amable.

Esfuerzo:

- Físico (incluye visual y auditivo): Muy buena presentación
- Mental: Buena

Condiciones de trabajo:

- Medio ambiente: Buena tanto física como organizacional
- Riesgos: Falta de lugar en el restaurante
- Necesidades de viajar: No

Profesigramas:

Nombre del Puesto: **Hosstess**

Relaciones de Mando: 4, 12, 13, 16

Requerimientos: 7, 8, 16, 30, 19, 22, 28, 29, 33, 34

Descripción: **Da la bienvenida al cliente para que reciba una actitud de servicio y excelencia desde su llegada.**

ELABORÓ:

Carmen Calva Estrada

REVISÓ:

Ivonne González Bnones

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

FECHA: 22- ABRIL- 2002

A) Identificación del puesto:

- 1.- Nombre del puesto: Jefe de Alimentos y Bebidas
2.- Número de plazas: Una (1)
3.- Clave: J.E.A.L.I.B.E.1.
4.- Ubicación:

Área de adscripción: Alimentos y Bebidas

B) Relaciones de autoridad:

- 1.- Jefe inmediato Jefe de Compras y Abastecimientos
2.- Subordinados directos Almacenista y Ayudante de almacen

C) Objetivos del puesto:

Administrar adecuadamente los recursos que componen el Restaurante con respecto al área de alimentos y bebidas, supervisar el buen manejo y funcionamiento de las materias primas.

D) Descripción del puesto:

-Genéricas:

Lleva a cabo las políticas de alimentos y bebidas para así poder alcanzar las metas del Restaurante a través de la administración, planeación y coordinación del área. También elabora los reportes correspondientes para los alimentos y bebidas.

-Específicas:

- ❖ Administrar los recursos que integran el área de alimentos y bebidas.
- ❖ Supervisar el manejo higiénico de alimentos y bebidas.
- ❖ Controla y analiza niveles de calidad en el servicio.
- ❖ Coordina a todo el personal de alimentos y bebidas.
- ❖ Checa que no haya desperdicios.
- ❖ Verifica que los proveedores entreguen la mercancía indicada y en buen estado.

E) Responsabilidad:

-En valores:

-En manejo de datos confidenciales: sabe cómo se encuentran las materias primas y cuánto desperdicio existe.

-En mobiliario y equipo: Computadora, teléfono, papelería

F) Comunicación:

-Interna: Se relaciona con todo el personal que compone la división de alimentos y bebidas, así como el bar y la cocina.

-Externa: Proveedores.

G) Especificaciones del puesto:

Habilidades:

-Conocimientos: Licenciatura o carrera técnica en Hotelería y/o Turismo

-Computación: paquetería de Microsoft Office

-Inglés: 60%

-Experiencia: Manejo de personal

-Criterio: Amplio para la toma de decisiones del área

-Iniciativa: Buena

-Edad: 25 a 35 años

-En trámites:

-Otras cualidades: Liderazgo, honradez, responsable

Esfuerzo:

-Físico (incluye visual y auditivo): Bueno para realizar sus actividades.

-Mental: Muy importante para la toma de decisiones y las presiones del puesto.

Condiciones de trabajo:

-Medio ambiente: Bueno tanto físico como organizacional.

-Riesgos: Falta de proveedores o quiebre de la empresa.

-Necesidades de viajar: No

Profesiograma:

Nombre del puesto: Jefe de Alimentos y Bebidas

Relaciones de Mando: 1, 6, 7, 9

Requerimientos: 1, 6, 10, 13, 14, 16, 17, 18, 15, 24, 28, 33

Descripción: Administrar adecuadamente los recursos que componen el Restaurante con respecto al área de alimentos y bebidas, supervisar el buen manejo y funcionamiento de las materias primas.

ELABORÓ:
Carmen Calva Estrada

REVISÓ:
Ivonne González Briones

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

FECHA: 22- ABRIL- 2002

A) Identificación del puesto:

- 1.- Nombre del puesto: Jefe de Compras y Abastecimientos
2.- Número de plazas: Una (1)
3.- Clave: J. C. A. 1.
4.- Ubicación:

Área de adscripción: Departamento de Alimentos y Bebidas

B) Relaciones de autoridad :

- 1.- Jefe inmediato Gerente de Alimentos y Bebidas
2.- Subordinados directos Jefe de Alimentos y Bebidas, Almacenista, Ayudante de almacén

C) Objetivos del puesto:

Comprar las más adecuadas materias primas con los proveedores, para brindar un buen servicio y de calidad a los comensales, sacándoles el mejor rendimiento y evitando cualquier mal uso o pérdida de los mismos.

D) Descripción del puesto:

-Genéricas:

Supervisa, coordina y salvaguarda todos los activos de la empresa en alimentos y bebidas, también supervisa los stocks de almacén, hace las compras necesarias para toda la empresa y mantiene una buena relación con los proveedores asegurándose de que el servicio que se ofrezca sea con la más alta calidad.

-Específicas:

- ❖ Supervisa las necesidades del almacén de alimentos y bebidas de acuerdo a los mínimos y máximos establecidos.
- ❖ Verifica que los formatos de requisición estén debidamente elaborados y con las mercancías bien especificadas.
- ❖ Realiza todas las compras del Restaurante.
- ❖ Interviene en la relación de los estándares de compra.
- ❖ Revisa ordenes de compra debidamente autorizadas y elaboradas para entregar a los proveedores.
- ❖ Verifica cantidad, calidad y precio con base a las especificaciones de las órdenes de compra.

- ❖ Supervisa la adecuada distribución de los alimentos y bebidas en sus respectivos lugares de almacenamiento.
- ❖ Verifica la rotación de mercancías con base en las primeras entradas y primeras salidas.
- ❖ Verifica que las mercancías recibidas estén de acuerdo con las ordenes de compra
- ❖ Abastece de todo lo necesario al Restaurante.

E) Responsabilidad:

- En valores: formatos de requisición, los estándares de compra, órdenes de compra
- En manejo de datos confidenciales: Toma de decisiones de las compras que se llevarán a cabo.
- En mobiliario y equipo: Almacen de alimentos y bebidas, teléfono, computadora, fax, Internet, mobiliario de oficina.

F) Comunicación:

- Interna: Contador General, Cocina y con el Capitán de Meseros
- Externa: Proveedores

G) Especificaciones del puesto:

Habilidades:

- Conocimientos: Preparatoria, carrera corta o técnica y carrera profesional
- Experiencia: Manejo de mercancías y conocimiento en compras mínimo de 1 año.
- Criterio: Amplio para la elección de los proveedores
- Iniciativa: Importante para la toma de decisiones de los proveedores.
- Edad: 25 a 30 años
- En trámites: Importante para llenar las formas de compra y las requisiciones.
- Otras cualidades: Responsable, honrado y dinámico

Esfuerzo:

- Físico (incluye visual y auditivo): Necesario para realizar sus actividades.
- Mental: Muy importante para tomar una buena decisión.

Condiciones de trabajo:

- Medio ambiente: Muy bueno tanto físico como organizacional.
- Riesgos: Falta de proveedores o precios altos.
- Necesidades de viajar: Sí

Profesiograma:

Nombre del puesto: Jefe de Compras y Abastecimientos

Relaciones de mando: 2,6,9, 10, 11

Requerimientos: 6, 7, 10, 11, 14, 16, 26, 17,23,27, 18,33,28

Descripción: Lleva a cabo todas las compras del Restaurante, en especial las de alimentos y bebidas.

ELABORÓ:
Carmen Galva Estrada

REVISÓ:
Ivonne González Briones

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

FECHA: 22- ABRIL- 2002

A) Identificación del puesto

1.- Nombre del puesto:

Jefe de Recursos Humanos

2.- Número de plazas:

Una (1)

3.- Clave:

J.R.H. 1.

4.- Ubicación:

Área de adscripción:

Departamento de Recursos Humanos

B) Relaciones de autoridad:

1.- Jefe inmediato:

Gerente General

2.- Subordinados directos:

Auxiliar de Recursos Humanos, Secretana
Intendencia

C) Objetivos del puesto.

Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo

D) Descripción del puesto:

-Genéricas:

Lleva cabo todas las actividades correspondientes al reclutamiento, selección, contratación y capacitación de los trabajadores del Restaurante y se encarga además de todo lo relacionado con ellos.

-Específicas:

- ❖ Realiza el proceso de reclutamiento y selección de los candidatos que la empresa solicita. Este proceso lo lleva mediante las recomendaciones de los propios trabajadores.
- ❖ Analiza las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.
- ❖ Contrata a los candidatos siempre y cuando el Gerente General de el visto bueno a los solicitantes.
- ❖ Da toda la información necesaria al nuevo trabajador y realiza todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación.
- ❖ Paga la nómina a los trabajadores.
- ❖ Motiva a los trabajadores para que realicen su trabajo de la mejor manera.

- ❖ Capacita a los trabajadores para que desempeñen su trabajo con eficiencia.
- ❖ Establece horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo.

E) Responsabilidad:

- En valores: Nómina del personal, contratos de trabajo, incentivos monetarios.
- En manejo de datos confidenciales: Contratos de trabajo, capacitación, motivación, horarios de trabajo, contratación del personal.
- En mobiliario y equipo: computadora, teléfono, fax, papelería

F) Comunicación:

- Interna: Con todo el personal que integra el Restaurante
- Externa: la Secretaría de Trabajo y Previsión Social y el IMSS

G) Especificaciones del puesto:

Habilidades:

- Conocimientos: Licenciado en Psicología industrial o Licenciado en Administración de Empresas.
- Computación: Paquetería de Microsoft Office
- Inglés: 60%
- Experiencia: Manejo de grupos
- Criterio: Amplio para la selección, capacitación y reclutamiento del personal.
- Iniciativa: Para emprender programas de desarrollo del personal y de la empresa.
- Edad: 30 a 40 años
- En tramites: Para las formas laborales del gobierno, para los contratos de personal
- Otras cualidades: Liderazgo, responsable, honesto, dinámico

Esfuerzo:

- Físico (incluye visual y auditivo): Bueno para la realización de sus actividades
- Mental: Creativo para los programas que se emplearán.

Condiciones de trabajo:

- Medio ambiente: Debe de procurar que sea excelente tanto físico y sobre todo organizacional.
- Riesgos: Falta de personal, falta de dinero para pagar a los empleados.

Necesidades de viajar: No

Profesiograma:

Nombre del puesto: Jefe de Recursos Humanos

Relaciones de mando: 1, 5, 20,21

Requerimientos: 2,4, 10,12, 13, 14, 16, 17, 18,15,25,28, 30, 33, 34

Descripción: Es el encargado del reclutamiento, selección, contratación, capacitación y adiestramiento del personal de la empresa.

ELABORÓ:

Carmen Calva Estrada

REVISÓ:

Ivonne González Briones

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

FECHA: 22- ABRIL- 2002

A) Identificación del puesto

1 - Nombre del puesto:	Labores de piso
2 - Numero de plazas:	Cuatro (4)
3 - Clave:	L.P. 4.
4 - Ubicación:	

Area de adscripción: Intendencia

B) Relaciones de autoridad:

1.- Jefe inmediato:	Jefe de Recursos Humanos
2.- Subordinados directos:	

C) Objetivos del puesto.

Mantener limpio y en orden a todo el Restaurante para brindar una buena imagen de limpieza y comodidad a los comensales.

D) Descripción del puesto:

-Genéricas:

Es el responsable de mantener en condiciones de limpieza al Restaurante, hace el aseo de las oficinas, baños y de todo el restaurante; cumpliendo con todas las disposiciones de higiene que le dicte la compañía.

Específicas:

- ❖ Revisa que el Restaurante se encuentre limpio.
- ❖ Realiza la limpieza del exterior del Restaurante (barra de banquetas y limpia la puerta de entrada).
- ❖ Revisa constantemente y mantiene en perfecto estado la limpieza los baños de los clientes y empleados.
- ❖ Cada semana lava y limpia las rejillas de aire acondicionado, de extracción, bovinas y biselas de focos.
- ❖ Durante todo su turno mantiene limpio el área de comedor donde se encuentran los comensales.
- ❖ Reportar al auxiliar de recursos humanos los desperfectos que encuentre en su área de trabajo.
- ❖ Realiza la limpieza de adornos del comedor, vidrios del restaurante.

E) Responsabilidad:

-En valores:

-En manejo de datos confidenciales:

-En mobiliario y equipo: escobas, cubetas, trapeadores, aspiradora, pulidora, franelas y químicos para la limpieza.

F) Comunicación:

-Interna: Con todo el personal del restaurante

-Externa:

G) Especificaciones del puesto:

Habilidades:

-Conocimientos: Primaria o secundaria

-Experiencia: Ninguna

-Criterio: De buena presentación y de limpieza

-Iniciativa: Para hacer su trabajo agradable

-Edad: 18 años en adelante

-En trámites:

-Otras cualidades: Honesto, responsable

Esfuerzo:

-Físico (incluye visual y auditivo): Para la realización de sus actividades.

-Mental: Buena

Condiciones de trabajo:

-Medio ambiente: Bueno tanto físico como organizacional

-Riesgos: Falta de equipo de limpieza

-Necesidades de viajar: No

Profesiograma

Nombre del puesto: Labore-s de piso

Relaciones de mando: 5, 17, 21

Requerimientos: 8,9, 16,18, 28, 33

Descripción: Es el responsable de tener en condiciones de aseo las oficinas, baños, comedor, etc, del Restaurante, cumpliendo con todas las disposiciones que le dicte la compañía.

ELABORÓ:
Carmen Calva Estrada

REVISÓ:
Ivonne González Briones

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



FECHA: 22- Abril- 2002

CATÁLOGO DE REQUISITOS

- 1) Lic. en Turismo y Hotelería
- 2) Lic. en Administración de empresas
- 3) Lic. en Actuaría
- 4) Lic. en Psicología Industrial
- 5) Contador Público
- 6) Carrera técnica o comercial en Turismo
- 7) Bachillerato concluido
- 8) Secundaria
- 9) Primaria
- 10) Conocimientos de computación
- 11) Conocimientos de Contabilidad
- 12) Conocimientos de Derecho Laboral
- 13) Conocimientos de inglés
- 14) Experiencia en el manejo de grupos
- 15) Cualidades de liderazgo
- 16) Buena salud
- 17) Buena presentación
- 18) Sexo indistinto
- 19) Sexo femenino
- 20) Edad de 20 a 30 años
- 21) Edad de 18 a 28 años
- 22) Edad de 22 a 28 años
- 23) Edad de 25 a 30 años
- 24) Edad de 25 a 35 años
- 25) Edad de 30 a 40 años
- 26) Conocimiento de productos o compras
- 27) Experiencia en el puesto mínimo de 1 año
- 28) Buen carácter
- 29) Facilidad del trato con el cliente
- 30) Excelente presentación
- 31) Experiencia en el manejo de computadora y fax
- 32) Experiencia de dirección mínimo 2 años
- 33) Iniciativa, honradez y responsable
- 34) Trabajo en equipo
- 35) Sexo masculino

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



CATÁLOGO DE RELACIONES DE MANDO

FECHA: 22- Abril- 2002

- 1) Directa con el Gerente General
- 2) Directa con el Gerente de Alimentos y Bebidas
- 3) Directa con el Contador General
- 4) Directa con el Capitán de Meseros
- 5) Directa con Intendencia
- 6) Directa con Cocina
- 7) Directa con el Bar
- 8) Directa con el Jefe de bebidas
- 9) Directa con el Jefe de Compras y Abastecimientos
- 10) Directa con el Almacenista
- 11) Directa con el ayudante de almacenista
- 12) Directa e Indirecta con el Mesero
- 13) Directa e indirecta con el Garrotero
- 14) Directa e Indirecta con el Hostess
- 15) Directa con el Auxiliar Contable
- 16) Directa con el Cajero
- 17) Directa con el Depto. de Recursos Humanos
- 18) Indirecta con el Depto. de Compras y Abastecimientos
- 19) Indirecta con el Depto. de Contabilidad
- 20) Directa con la secretaria
- 21) Directa con el auxiliar

5. Realizadas las descripciones de puestos, proseguimos a la elaboración del **Manual de Valuación de Puestos por el Método de Puntos**, cumpliendo con la metodología antes expuesta en el presente trabajo. La cual consta de las siguientes partes:

a) Elección de factores de valuación. Estos factores fueron obtenidos de las descripciones de puestos y son:

- ❖ Habilidad
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Esfuerzo
- ❖ Condiciones de trabajo

b) Definición de los factores y subfactores. Estas definiciones fueron elaboradas por el Comité de evaluadores de la presente investigación.

c) Definición de los grados de los subfactores.

d) Asignación de los valores en puntos de los subfactores y grados dentro de una tabla de distribución de puntos.

DEFINICIÓN DE FACTORES Y SUBFACTORES

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



FACTORES:

VALOR
EN
PUNTOS

1. **HABILIDAD.** Es el conjunto de conocimientos generales y/o especializados que son indispensables para el desarrollo del trabajo, independientemente de cómo se hayan adquirido. Este factor se divide en cuatro subfactores: conocimiento, experiencia, criterio e iniciativa. **42**

Subfactores:

1. **Conocimientos.** Elementos teóricos y técnicos que posee el empleado, los cuales le permiten desempeñar adecuadamente su trabajo.
- Grado 1. En el puesto, el empleado requiere estudios de primaria o, en su defecto, aptitudes para realizar tareas que requieren habilidades manuales. **15**
- Grado 2. En el puesto, el empleado requiere estudios de secundaria, además debe contar con conocimientos de mecánica básica (oficio). **30**
- Grado 3. En el puesto, el empleado requiere estudios de una carrera técnica o bachillerato. **45**
- Grado 4. En el puesto, es necesario contar con una licenciatura, por la responsabilidad, la toma de decisiones acertadas y oportunas, así como las obligaciones que requieren los puestos directivos. **60**

2. **Experiencia.** Se entiende como la experiencia, la práctica adquirida a través del tiempo en el desempeño de un puesto. Este subfactor se encuentra muy relacionado con el nivel de preparación, pues cuando el puesto requiera de mucha experiencia, puede llegar a elevarse a un nivel inmediato superior de preparación.
- | | |
|--|----|
| Grado 1. En el puesto, el empleado requiere de cero a un año de experiencia en actividades relacionadas con el puesto. | 13 |
| Grado 2. En el puesto, el empleado requiere de uno a dos años de experiencia en actividades relacionadas con el puesto y manejo de personal. | 26 |
| Grado 3. En el puesto, el empleado requiere de dos a tres años de experiencia en actividades relacionadas con el puesto, manejo de Recursos Humanos y conocimiento de productos y compras. | 39 |
| Grado 4. En el puesto, el empleado requiere de tres a cuatro años de experiencia en actividades relacionadas con el puesto de Dirección y Relaciones Humanas. | 42 |
3. **Criterio.** Percepción que tiene una persona sobre la realidad, lo que le permite tomar decisiones con el fin de dar soluciones a los problemas relacionados con su puesto.
- | | |
|---|----|
| Grado 1. Nula toma de decisiones. Son tareas netamente operativas, que no requieren más que de un mínimo criterio común para resolver problemas. | 7 |
| Grado 2. Toma de decisiones importantes. Son funciones que requieren un cierto grado de interpretación de procedimientos que van encaminado al logro de una meta. | 14 |
| Grado 3. Toma de decisiones difíciles. Son funciones que requieren de interpretación y análisis de cursos de acción que son fijados por el jefe inmediato, y que van encaminados al logro de un objetivo común en la empresa. | 21 |
| Grado 4. Toma de decisiones trascendentales. Son un conjunto de funciones que requieren un grado de interpretación y análisis original, aún cuando el objeto en sí sea incierto. | 28 |

4. Iniciativa. Es la capacidad que muestra el empleado para ofrecer mejoras a las actividades que realiza en su puesto.

- | | |
|--|----|
| Grado 1. Nula iniciativa. En el puesto solo se reciben órdenes por lo tanto no se requiere de iniciativa. | 7 |
| Grado 2. Baja iniciativa. Debido a que sólo tiene que vigilar las estructuras y órdenes ya encomendadas, el puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo. | 14 |
| Grado 3. Iniciativa media. El puesto exige sugerir eventualmente métodos y mejoras para su trabajo y para varios puestos. | 21 |
| Grado 4. Iniciativa alta. El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, procedimientos y al manejo en general de los recursos de la empresa. | 28 |

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



- II. **RESPONSABILIDAD.** Conjunto de actitudes que les permiten responder a los trabajadores por las actividades realizadas durante el desempeño de sus labores. **30**

Subfactores:

1. **En valores o en dinero.** Capacidad de hacerse cargo o responder sobre dinero o valores propiedad de la empresa.

Grado 1. No necesaria. El desempeño del puesto no implica responsabilidad alguna en dinero o valores nominativos. **10**

Grado 2. Fondo inicial de \$1000. Cantidad de dinero en moneda mexicana que se otorga como depósito para iniciar operaciones, y con la finalidad además de disponer de cambio. **20**

Grado 3. Compras. Cantidad de dinero destinada al pago de proveedores de la organización. **30**

Grado 4. Depósito de ingresos totales. Cantidad de dinero obtenido en las operaciones de la empresa, los cuales se depositan diariamente. **40**

2. **Manejo de datos confidenciales.** Capacidad de manejar y hace uso correcto de la información confidencial de la empresa.

Grado 1. En el puesto, el empleado no tiene acceso a datos confidenciales. **10**

Grado 2. El empleado tiene acceso a información como políticas generales, contabilidad (facturas) y manuales organizacionales. **20**

Grado 3. En el puesto, el empleado tiene acceso a información como: políticas generales, facturas, presupuestos y todo tipo de manuales. **30**

Grado 4. En el puesto, el empleado tiene acceso a toda la información generada dentro de la empresa como: pronósticos de ventas, nómina confidencial, presupuestos, contabilidad, manuales y asuntos fiscales. **40**

3. *En mobiliario y equipo.* Capacidad de manejar y hacer uso correcto del mobiliario y equipo propiedad de la empresa.

Grado 1. Poca responsabilidad. El empleado, tiene poca responsabilidad en el puesto por el mobiliario y equipo. **10**

Grado 2. En herramientas. Es la responsabilidad del puesto en herramientas e instrumentos de trabajo. **20**

Grado 3. En maquinaria y equipo de trabajo. Es la responsabilidad sobre las máquinas, aparatos y equipo de trabajo. **30**

Grado 4. En mobiliario y equipo de oficina. Es la responsabilidad que se obtiene sobre los bienes muebles y papelería indispensables y necesarios para el desarrollo de las actividades del puesto. **40**

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



III. ESFUERZO. Cantidad de energía física y/o mental que implica el desempeño del puesto.	14
Grado 1. Requiere de un mínimo esfuerzo físico.	14
Grado 2. Realiza un mayor esfuerzo físico en el puesto (cargar, jalar, empujar, levantar, etc.).	28
Grado 3. En su puesto el empleado requiere de una concentración y un esfuerzo auditivo y visual.	42
Grado 4. Mental. En el puesto, el empleado requiere sólo esfuerzo mental, una atención concentrada y constante.	56

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



- IV. **CONDICIONES DE TRABAJO.** Factores del medio ambiente que influyen en la realización del desempeño de cada puesto. Dentro de estas condiciones se encuentran el medio ambiente y los riesgos de trabajo. **14**

Subfactores:

1. **Medio ambiente.** Condiciones ambientales, percibidas por los sentidos, para el desarrollo de las actividades del trabajador.

Grado 1. Básico. El ambiente es adecuado para realizar el trabajo, se cuenta con iluminación y mobiliario cómodo. **4**

Grado 2. Moderado. Se cuenta con música ambiental, buena iluminación, buena ventilación e instrumentos de trabajo a la mano. **8**

Grado 3. Alto. Se cuenta con música ambiental, espacio privado de mayor longitud y buena ventilación. **12**

Grado 4. Excelente. Se cuenta con reproductor de música propia en el lugar de trabajo independiente, algunos lujos en el mobiliario y equipo, buena iluminación y ventilación adecuada, clima artificial, etc. **16**

2. **Riesgos de trabajo.** Son las enfermedades y accidentes a los que esta expuesto el empleado en su trabajo.

Grado 1. Ninguna enfermedad o riesgo de trabajo. **10**

Grado 2. Cansancio. Por permanecer tiempo prolongado de pie o sentado. **20**

Grado 3. Riesgos de trabajo. (Faltante de dinero, no tener el equipo necesario, etc.). **30**

Grado 4. Enfermedad ocasionada por el trabajo. Tensión nerviosa, stress, enfermedades de la vista. En caso extremo quiebra de la empresa o fraude. **40**

**MANUAL DE VALUACIÓN DE
PUESTOS POR EL MÉTODO
DE PUNTOS**

6. Desarrollo del Manual de Valuación.

Una vez identificados los factores, los subfactores, los grados y los puntos, proseguimos a la elaboración del Manual de Valuación de Puestos por el Método de Puntos, cumpliendo con la metodología antes expuesta en la presente investigación.

La cual consta de las siguientes etapas:

- ❖ Tabla del Sistema Matricial de Puntos,
- ❖ Tabla de prorrateo por puesto,
- ❖ Tabla de puntos,
- ❖ Gráfica de Dispersión de Salarios,
- ❖ Tabulador de sueldos,
- ❖ Tabla de la situación de los salarios.

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



SISTEMA MATRICIAL DE PUNTOS

FACTORES	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	TOTAL (%)
I. HABILIDADES					42 %
1. Conocimientos	15	30	45	60	
2. Experiencia	13	26	39	52	
3. Criterio	7	14	21	28	
4. Iniciativa	7	14	21	28	
II. RESPONSABILIDAD					30 %
1. En valores	10	20	30	40	
2. En manejo de documentos	10	20	30	40	
3. En mobiliario y equipo	10	20	30	40	
III. ESFUERZO	14	28	42	56	14 %
IV. CONDICIONES DE TRABAJO					14 %
1. Medio ambiente	4	8	12	16	
2. Riesgos de trabajo	10	20	30	40	
TOTAL	100	200	300	400	100 %

Para establecer el valor de puntos de cada grado en esta investigación utilizamos la progresión aritmética para valuar los puestos y así producir una recta salarial. En cada tabla se sombrea la casilla correspondiente al grado en que se encuentra el puesto valuado y se ordenan las tablas de prorrateso según la cantidad de puntos de cada puesto.

ELABORÓ:
Carmen Calva Estrada

REVISÓ:
Ivonne González Briones

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



TABLAS DE PRORRATEO POR PUESTO

GERENTE GENERAL

FACTORES	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	TOTAL (%)
I. HABILIDADES					42 %
1. Conocimientos	15	30	45	60	
2. Experiencia	13	26	39	52	
3. Criterio	7	14	21	28	
4. Iniciativa	7	14	21	28	
II. RESPONSABILIDAD					30 %
1. En valores	10	20	30	40	
2. En manejo de documentos	10	20	30	40	
3. En mobiliario y equipo	10	20	30	40	
III. ESFUERZO	14	28	42	56	14 %
IV. CONDICIONES DE TRABAJO					11.5 %
1. Medio ambiente	4	8	12	16	
2. Riesgos de trabajo	10	20	30	40	
TOTAL			30	360	97.5 %

390 PUNTOS
\$ 12,000.00 salario mensual

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



CONTADOR

FACTORES	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	TOTAL (%)
I. HABILIDADES					32 %
1. Conocimientos	15	30	45	60	
2. Experiencia	13	26	39	52	
3. Criterio	7	14	21	28	
4. Iniciativa	7	14	21	28	
II. RESPONSABILIDAD					30 %
1. En valores	10	20	30	40	
2. En manejo de documentos	10	20	30	40	
3. En mobiliario y equipo	10	20	30	40	
III. ESFUERZO	14	28	42	56	14 %
IV. CONDICIONES DE TRABAJO					10.5 %
1. Medio ambiente	4	8	12	16	
2. Riesgos de trabajo	10	20	30	40	
TOTAL		26	84	236	86.5 %

346 PUNTOS
\$ 8,550.00 salario mensual

ELABORÓ:
 Carmen Calva Estrada

REVISÓ:
 Ivonne González Briones

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



JEFE DE RECURSOS HUMANOS

FACTORES	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	TOTAL (%)
I. HABILIDADES					37 %
1. Conocimientos	15	30	45	60	
2. Experiencia	13	26	39	52	
3. Criterio	7	14	21	28	
4. Iniciativa	7	14	21	28	
II. RESPONSABILIDAD					22.5 %
1. En valores	10	20	30	40	
2. En manejo de documentos	10	20	30	40	
3. En mobiliario y equipo	10	20	30	40	
III. ESFUERZO	14	28	42	56	14 %
IV. CONDICIONES DE TRABAJO					8 %
1. Medio ambiente	4	8	12	16	
2. Riesgos de trabajo	10	20	30	40	
TOTAL		20	162	144	81.5%

326 PUNTOS
\$ 7,500.00 salario mensual

ELABORÓ:
 Carmen Calva Estrada

REVISÓ:
 Ivonne González Briones

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



JEFE DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS

FACTORES	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	TOTAL (%)
I. HABILIDADES					26.5 %
1. Conocimientos	15	30	45	60	
2. Experiencia	13	26	39	52	
3. Criterio	7	14	21	28	
4. Iniciativa	7	14	21	28	
II. RESPONSABILIDAD					25 %
1. En valores	10	20	30	40	
2. En manejo de documentos	10	20	30	40	
3. En mobiliario y equipo	10	20	30	40	
III. ESFUERZO	14	28	42	56	14 %
IV. CONDICIONES DE TRABAJO					10.5 %
1. Medio ambiente	4	8	12	16	
2. Riesgos de trabajo	10	20	30	40	
TOTAL		40	168	96	76 %

304 PUNTOS
\$ 6,000.00 salario mensual

ELABORÓ:
 Carmen Calva Estrada

REVISÓ:
 Ivonne González Britones

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



CAPITAN DE MESEROS

FACTORES	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	TOTAL (%)
I. HABILIDADES					31.5 %
1. Conocimientos	15	30	45	60	
2. Experiencia	13	26	39	52	
3. Criterio	7	14	21	28	
4. Iniciativa	7	14	21	28	
II. RESPONSABILIDAD					17.5 %
1. En valores	10	20	30	40	
2. En manejo de documentos	10	20	30	40	
3. En mobiliario y equipo	10	20	30	40	
III. ESFUERZO	14	28	42	56	14 %
IV. CONDICIONES DE TRABAJO					5.5 %
1. Medio ambiente	4	8	12	16	
2. Riesgos de trabajo	10	20	30	40	
TOTAL	20	20	138	96	68.5 %

274 PUNTOS
\$ 4,500.00 salario mensual

ELABORÓ:
 Carmen Calva Estrada

REVISÓ:
 Ivonne González Briones

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



JEFE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

FACTORES	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	TOTAL (%)
I. HABILIDADES					33.5%
1. Conocimientos	15	30	45	60	
2. Experiencia	13	26	39	52	
3. Criterio	7	14	21	28	
4. Iniciativa	7	14	21	28	
II. RESPONSABILIDAD					12.5 %
1. En valores	10	20	30	40	
2. En manejo de documentos	10	20	30	40	
3. En mobiliario y equipo	10	20	30	40	
III. ESFUERZO	14	28	42	56	10.5 %
IV. CONDICIONES DE TRABAJO					10.5 %
1. Medio ambiente	4	8	12	16	
2. Riesgos de trabajo	10	20	30	40	
TOTAL	10	54	144	60	67 %

268 PUNTOS
\$ 4,050.00 salario mensual

ELABORÓ:
 Carmen Calva Estrada

REVISÓ:
 Ivonne González Briones

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



CAJERO

FACTORES	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	TOTAL (%)
I. HABILIDADES					23.25 %
1. Conocimientos	15	30	45	60	
2. Experiencia	13	26	39	52	
3. Criterio	7	14	21	28	
4. Iniciativa	7	14	21	28	
II. RESPONSABILIDAD					17.5 %
1. En valores	10	20	30	40	
2. En manejo de documentos	10	20	30	40	
3. En mobiliario y equipo	10	20	30	40	
III. ESFUERZO	14	28	42	56	14 %
IV. CONDICIONES DE TRABAJO					9.5 %
1. Medio ambiente	4	8	12	16	
2. Riesgos de trabajo	10	20	30	40	
TOTAL	23	42	96	96	64.25 %

257 PUNTOS
\$ 3,000.00 salario mensual

ELABORÓ:
 Carmen Calva Estrada

REVISÓ:
 Ivonne González Briones

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



HOSSTESS

FACTORES	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	TOTAL (%)
I. HABILIDADES					17.75 %
1. Conocimientos	15	30	45	60	
2. Experiencia	13	26	39	52	
3. Criterio	7	14	21	28	
4. Iniciativa	7	14	21	28	
II. RESPONSABILIDAD					10 %
1. En valores	10	20	30	40	
2. En manejo de documentos	10	20	30	40	
3. En mobiliario y equipo	10	20	30	40	
III. ESFUERZO	14	28	42	56	10.5%
IV. CONDICIONES DE TRABAJO					7 %
1. Medio ambiente	4	8	12	16	
2. Riesgos de trabajo	10	20	30	40	
TOTAL	33	106	42		42.25 %

181 PUNTOS
\$ 2,850.00 salario mensual

ELABORÓ:
 Carmen Galva Estrada

REVISÓ:
 Ivonne González Briones

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



GARROTERO

FACTORES	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	TOTAL (%)
I. HABILIDADES					16 %
1. Conocimientos	15	30	45	60	
2. Experiencia	13	26	39	52	
3. Criterio	7	14	21	28	
4. Iniciativa	7	14	21	28	
II. RESPONSABILIDAD					10 %
1. En valores	10	20	30	40	
2. En manejo de documentos	10	20	30	40	
3. En mobiliario y equipo	10	20	30	40	
III. ESFUERZO	14	28	42	56	7 %
IV. CONDICIONES DE TRABAJO					7 %
1. Medio ambiente	4	8	12	16	
2. Riesgos de trabajo	10	20	30	40	
TOTAL	40	120			40 %

160 PUNTOS
\$ 2,400.00 salario mensual

ELABORÓ:
 Carmen Calva Estrada

REVISÓ:
 Ivonne González Briones

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



LABORES DE PISO

FACTORES	GRADO 1	GRADO 2	GRADO 3	GRADO 4	TOTAL (%)
I. HABILIDADES					10.5%
1. Conocimientos	15	30	45	60	
2. Experiencia	13	26	39	52	
3. Criterio	7	14	21	28	
4. Iniciativa	7	14	21	28	
II. RESPONSABILIDAD					7.5%
1. En valores	10	20	30	40	
2. En manejo de documentos	10	20	30	40	
3. En mobiliario y equipo	10	20	30	40	
III. ESFUERZO	14	28	42	56	7%
IV. CONDICIONES DE TRABAJO					6%
1. Medio ambiente	4	8	12	16	
2. Riesgos de trabajo	10	20	30	40	
TOTAL	76	48			31%

124 PUNTOS
\$ 1,800.00 salario mensual

ELABORÓ:
 Carmen Calva Estrada

REVISÓ:
 Ivonne González Briones

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



TABLA DE PUNTOS

NOMBRE DEL PUESTO	PUNTOS	Sueldo Diario (S.D.)	Sueldo Mensual (S.D. x 30)	Sueldo Diario Ajustado (S.D.Aj.) (Puntos x valor de punto)	Sueldo Mensual Ajustado (S.D.Aj. x 30)
LABORES DE PISO	124	\$ 60	\$ 1800	\$ 81.84	\$ 2455.20
GARROTERO	160	\$ 80	\$ 2400	\$ 105.60	\$ 3168
HOSSTESS	181	\$ 95	\$ 2850	\$ 119.46	\$ 3583.80
CAJERO	257	\$ 100	\$ 3000	\$ 169.62	\$ 5088.60
JEFE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	268	\$ 135	\$ 4050	\$ 176.88	\$ 5306.40
CAPITAN DE MESEROS	274	\$ 150	\$ 4500	\$ 180.84	\$ 5425.20
JEFE DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS	304	\$ 200	\$ 6000	\$ 200.64	\$ 6019.20
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	326	\$ 250	\$ 7500	\$ 215.16	\$ 6454.80
CONTADOR	346	\$ 285	\$ 8550	\$ 228.36	\$ 6850.80
GERENTE GENERAL	390	\$ 400	\$ 12000	\$ 257.40	\$ 7722
TOTAL	2630	\$ 1755	\$ 56650	\$ 1735.80	\$52074

Para obtener el Sueldo Diario Ajustado que debe pagar el Restaurante; es necesario sacar el valor de punto por medio de la siguiente fórmula:

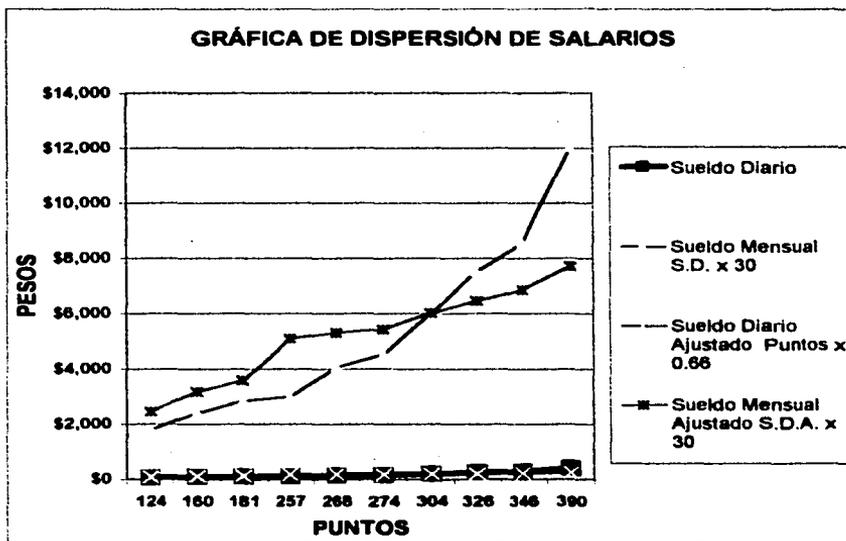
$$\begin{aligned} \text{Total de Sueldo Diario} / \text{Total de puntos} &= \text{valor de punto} \\ \text{Valor de punto} &= 1755 / 2630 = \mathbf{0.66} \end{aligned}$$

Una vez obtenido el valor de punto, se proceden a multiplicar los puntos obtenidos para cada puesto por el valor de punto (0.66) y así obtenemos el Sueldo Diario Ajustado (S.D.A.). Por ejemplo para el Cajero que tiene 257 puntos el ajuste sería de la siguiente manera: 257 * 0.66 = 169.62 , esta cifra representa los \$ 169.62 diarios que se le deben pagar al cajero en comparación con los \$100.00 que se le pagan.

ELABORÓ:
Carmen Calva Estrada

REVISÓ:
Yvonne González Briones

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



ELABORÓ:
Carmen Calva Estrada

REVISÓ:
Ivonne González Briones

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



TABULADOR

Puntuación y Sueldos	Intervalo de Puntos	Intervalo de Salarios
Puntuación mínima 124	Puntaje mayor 390	Sueldo mayor \$ 7722
Puntuación máxima 390	Puntaje menor 124-	Sueldo menor - \$ 2455.20
Sueldo mínimo \$ 2455.20	$266 / 9 = 29.55$	$\$ 5266.80 / 9 = 585.20$
Sueldo máximo \$ 7722	Esto es el intervalo de puntos	Esto es el intervalo de sueldos

Ya que se fijaron los rangos que abarcarán el tabulador, se procede a su elaboración, como en nuestro ejemplo; existe un puesto que no interviene directamente dentro del tipo o giro de la empresa, por lo que eliminamos al encargado de las labores de piso para dejar en nueve el rango escalar de los demás puestos, es por eso que para la obtención de los intervalos tanto de puntos como de sueldos lo dividimos en nueve, por lo que el tabulador queda como sigue:

ELABORÓ:
Carmen Calva Estrada

REVISÓ:
Ivonne González Briones

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



TABULADOR DE SUELDOS

Al mes de abril de 2002.

RANGO	SUELDO MINIMO	SUELDO MAXIMO	PUNTOS
I	\$2455.20	\$3040.50	124-154
II	\$3040.50	\$3625.80	155-185
III	\$3625.80	\$4211.10	186-216
IV	\$4211.10	\$4796.40	217-247
V	\$4796.40	\$5381.70	248-278
VI	\$5381.70	\$5967	279-309
VII	\$5967	\$6552.30	310-340
VIII	\$6552.30	\$7137.60	341-371
IX	\$7137.60	\$7722	372-402

El uso del tabulador le permite al Restaurante contar con rangos de sueldos sobre los cuales puede establecer el salario más adecuado para cada puesto aplicando una política de adecuada de sueldos y salarios.

Se puede usar el sueldo mínimo del rango en donde se encuentra el valor de X puesto para dárselo a aquellos trabajadores que inician sus labores en dicho puesto, y conforme se vayan desempeñando y acumulando experiencia, pueden alcanzar el sueldo máximo establecido en ese rango.

ELABORÓ:
Carmen Calva Estrada

REVISÓ:
Yvonne González Brito

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



SITUACIÓN DE LOS SALARIOS

NOMBRE DEL PUESTO	PUNTOS	<i>Sueldo Diario Percibido</i>	<i>Sueldo Diario Ajustado</i>	<i>Condiciones que presenta el salario por puesto</i>
LABORES DE PISO	124	\$ 60	\$ 81.84	\$ 21.84 Subvaluado
GARROTERO	160	\$ 80	\$ 105.60	\$ 25.60 Subvaluado
HOSSTESS	181	\$ 95	\$ 119.46	\$ 24.46 Subvaluado
CAJERO	257	\$ 100	\$ 169.62	\$ 69.62 Subvaluado
JEFE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	268	\$ 135	\$ 176.88	\$ 41.88 Subvaluado
CAPITAN DE MÉSEROS	274	\$ 150	\$ 180.84	\$ 30.84 Subvaluado
JEFE DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS	304	\$ 200	\$ 200.64	\$ 0.64 Subvaluado
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	326	\$ 250	\$ 215.16	\$ 34.84 Sobrevaluado
CONTADOR	346	\$ 285	\$ 228.36	\$ 56.64 Sobrevaluado
GERENTE GENERAL	390	\$ 400	257.40	\$142.60Sobrevaluado
TOTAL	2630	\$1755	\$1735.80	\$ 19.20 Es lo que el patrón está pagando de más al pago total diario de los empleados

Los puestos que se encuentran subvaluados reflejan que se les está pagando de menos de acuerdo a lo que realizan, resultado de la aplicación de la valuación por puntos, y a los puestos sobrevaluados se les paga una cantidad superior, reflejando con esto que dentro del Restaurante se está pagando en forma injusta a varios trabajadores.

En el momento en que se comparan los sueldos de los puestos valuados se saca una diferencia entre el sueldo diario que el Restaurante paga actualmente a sus trabajadores y el sueldo diario ajustado que se obtiene de la valuación dando como resultado \$ 19.20; esta cantidad implica que al no contar con una adecuada política de sueldos y salarios, basada en la valuación de los puestos, se está realizando un desperdicio del recurso financiero del Restaurante diariamente; viéndolo desde este punto de vista puede parecer algo sin importancia pero viendo esto de una forma más global nos percatamos de que se pueden utilizar los \$ 6,912.00 que se paga a los trabajadores de más al año, en otros aspectos de importancia para el Restaurante.

ELABORÓ:
Carmen Calva Estrada

REVISÓ:
Ivonne González Ríos

CONCLUSIONES

*"... es cómo nos percibimos
y cómo estos procesos de pensamiento
afectan nuestra conducta
lo que determina nuestro éxito
o fracaso en la vida".*

John y Helen Boyle

Debemos tener presente en todo momento que las empresas se constituyen para satisfacer necesidades que la sociedad demanda, y que concuerde con el entorno en que se desenvuelve, por lo que se debe luchar por establecer una adecuada Administración de Sueldos y Salarios.

La era en la que nos ha tocado vivir demanda más conocimientos, requiere de mayores esfuerzos, y como regla sólo los más aptos y los mejor preparados podrán sobrevivir.

Ante ello las empresas no son ajenas a estas acotaciones, ya que el elemento fundamental en todas las organizaciones es el factor humano, por lo que es necesario contar con un adecuado sistema de remuneración hacia estos.

Por ello nos dimos a la tarea de reunir información por medio de una revisión bibliográfica del tema, enfrentándonos así a una labor ardua y minuciosa que exigía tiempo y dedicación.

Por otra parte esta información nos permitió realizar una investigación de campo, al aplicar en una empresa pequeña todo lo que se planteaba en la información documental.

Así que el "Restaurante Doña Carmen" nos permitió realizar la investigación en sus instalaciones, pero nos pidió que guardáramos su identidad y la de sus empleados en absoluta confidencial, y que utilizáramos nombres ficticios, a cambio.

En primer lugar nos enfrentamos a la siguiente problemática:

- ❖ No cuenta con un organigrama claro y definido.
- ❖ Las descripciones de puestos nos están actualizadas.
- ❖ Tienen un considerable grado de rotación de personal y duplicidad de funciones.
- ❖ No cuentan con ningún plan o programa establecido de remuneración.

Esto nos llevo a aplicar cuestionarios a los empleados de los puestos más representativos de la organización, para obtener los datos que se necesitan para elaborar el análisis de puestos respectivos, y posteriormente desarrollar la valuación de puestos por el método de puntos.

Como resultado de este trabajo, se le proporcionó a la empresa la información obtenida para que su Gerente y Jefes de Departamentos tuvieran las herramientas necesarias para ayudarles a establecer un sistema de remuneración más justo y adecuado en su organización.

Además, esta investigación como planteó desde el inicio, tiene le fin de aportar tanto a estudiantes y profesionistas del área de Recursos Humanos un material para el estudio de este tema, por lo que esperamos que esta investigación sea de utilidad, ya que estamos conscientes de la necesidad de institucionalizar esta metodología en las empresas no importando su tamaño y que les permita trabajar con eficiencia y armonía en todas las áreas de su organización, obteniendo todos sus trabajadores el pago justo por las actividades que desarrollan laboralmente.

ANEXOS

SALARIOS MÍNIMOS (en pesos diarios)		ÁREA GEOGRÁFICA		
		A	B	C
GENERALES:		\$	\$	\$
		42,14	42,10	28,30
PROFESIONALES:				
41	Laboratorio de análisis clínico auxiliar en Limpieza oficial	56,45	43,75	51,30
42	Limpieza oficial	43,70	40,85	47,05
43	Limpieza de automóviles, camiones y otros vehículos de motor	54,00	42,70	42,75
44	Mantenimiento en escuelas primarias particulares	56,45	47,45	58,55
45	Mantenimiento de edificios	52,60	50,40	47,95
46	Mantenimiento de edificios operador de	47,80	44,60	46,20
47	Mantenimiento de fundición a presión operador de	44,74	43,10	47,44
48	Mantenimiento de fundición en talleres de metal operador de	44,64	42,94	40,14
49	Mantenimiento para metales en general operador de	44,70	39,90	47,25
50	Mantenimiento para metales en taller operador de	44,40	41,75	47,40
51	Mecánico herrador oficial	47,40	49,14	46,20
52	Mecánico operador de fundición	52,70	49,95	54,25
53	Mecánico en reparación de motores y cámaras, oficial	60,70	60,84	57,94
54	Mecánico herrero oficial	49,70	48,95	46,25
55	Mecánico herrero	44,50	42,24	45,44
56	Molero en fundición de metales	58,30	55,65	43,20
57	Montador en talleres y fabricas de cazado oficial	59,20	55,90	50,20
58	Mantenimiento en bancos de carga y pesados sistema de	49,70	47,40	44,70
59	Industria y comercio de artículos y piezas de metal, oficina de	53,00	45,30	42,60
60	Industria y manufactura	49,25	44,44	47,44
61	Mantenimiento con piezas de auto	40,70	37,85	35,04
62	Oficina de automóviles y camiones, oficina	52,20	46,40	43,70
63	Oficina de casas, edificios y construcciones en general, oficina	58,70	45,90	43,25
64	Operador de maquina en talleres, talleres y establecimientos similares	44,50	43,05	40,65
65	Oficina en instalaciones sanitarias, oficina	58,85	46,40	42,45
66	Oficina oficial operador de	41,40	44,80	45,45
67	Oficina oficial	51,25	44,55	41,45
68	Mantenimiento operador de aparatos eléctricos y electrónicos, oficina	47,25	48,40	45,40
69	Mantenimiento en hoteles, bares y otros establecimientos de hospedaje	53,25	40,40	48,20
70	Mantenimiento en taller	47,30	43,70	47,40
71	Mantenimiento de automóviles y camiones dependiente de montador en	59,45	42,85	40,25
72	Reparación de aparatos eléctricos para el hogar, oficina	48,00	55,35	47,44
73	Reparación en imprenta, oficina	126,25	120,45	114,65
74	Reparación en imprenta, oficina	126,25	120,45	114,65
75	Reparación en imprenta, oficina	126,25	120,45	114,65
76	Reparación en imprenta, oficina	126,25	120,45	114,65
77	Reparación en imprenta, oficina	126,25	120,45	114,65
78	Reparación en imprenta, oficina	126,25	120,45	114,65
79	Taller de reparación de vehículos en taller	47,25	44,44	47,44
80	Taller de reparaciones de automóviles, oficina	49,30	44,44	43,20
81	Taller de reparaciones de vehículos, oficina	49,30	44,44	43,20
82	Taller de reparaciones de vehículos, oficina	49,30	44,44	43,20
83	Taller de reparaciones de vehículos, oficina	49,30	44,44	43,20
84	Taller de reparaciones de vehículos, oficina	49,30	44,44	43,20
85	Taller de reparaciones de vehículos, oficina	49,30	44,44	43,20
86	Taller de reparaciones de vehículos, oficina	49,30	44,44	43,20
87	Taller de reparaciones de vehículos, oficina	49,30	44,44	43,20
88	Taller de reparaciones de vehículos, oficina	49,30	44,44	43,20
89	Taller de reparaciones de vehículos, oficina	49,30	44,44	43,20
90	Taller de reparaciones de vehículos, oficina	49,30	44,44	43,20
91	Taller de reparaciones de vehículos, oficina	49,30	44,44	43,20
92	Taller de reparaciones de vehículos, oficina	49,30	44,44	43,20
93	Taller de reparaciones de vehículos, oficina	49,30	44,44	43,20
94	Taller de reparaciones de vehículos, oficina	49,30	44,44	43,20
95	Taller de reparaciones de vehículos, oficina	49,30	44,44	43,20
96	Taller de reparaciones de vehículos, oficina	49,30	44,44	43,20
97	Taller de reparaciones de vehículos, oficina	49,30	44,44	43,20
98	Taller de reparaciones de vehículos, oficina	49,30	44,44	43,20
99	Taller de reparaciones de vehículos, oficina	49,30	44,44	43,20
100	Taller de reparaciones de vehículos, oficina	49,30	44,44	43,20

Del 30 de Julio de 2001 al 31 de Julio de 2001.

ANEXO 2: MODELO DE CUESTIONARIO PROPUESTO POR AGUSTÍN REYES PONCE

CUESTIONARIO PARA RECOGER DATOS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTO

CIA

1. ENCABEZADO

1.- Nombre del puesto

Clave

Base

Confianza

¿Suelen dársele otros?:

- a) En la empresa (SI) (NO) ¿Cuál?
 b) En otras (SI) (NO) ¿Cuál?

¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes?

¿Cuales?

¿En qué difieren del que se analiza?

Diferencia

2.- Ubicación

- División
 Departamento
 Sección que pertenece
 Secciones a su cargo

Puestos bajo su mando

3.- Jefe Inmediato:

4.- Reporta además a:

para
 para
 para

5.- Contactos permanentes:

Internos

con para
 con para
 con para

Externos

con para
 con para
 con para

- 6- Puestos inmediatos:
 Interiores: _____
 Superiores: _____
- 7- Número de empleados en el puesto _____
- 8- Jornada normal de trabajo de: _____ a: _____
 Jornada especial de sabados de: _____ a: _____
- 9- Persona analizada: _____
 Tiempo en la empresa _____ Tiempo en el puesto _____
- 10- Análizo: _____ Fecha: _____
 Reviso: _____ Fecha: _____

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

(Pregúntese: en qué consiste el trabajo; qué función llena; qué fin tiene, etc)

Describe brevemente _____

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

A - Actividades diarias y constantes (recordar: qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué)
 Actividades

Hrs. Dns.
 Aprox.

B - Actividades periódicas (ocasionales o a intervalos regulares, aunque no diarias)
 Actividades

Aprox cada: Hrs Aprox.

C - Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares).
 Actividades

Aproximadamente cada

D- ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?
 Actividades

Aproximadamente cada

E - Observaciones generales:

.....

.....

.....

IV - ESPECIFICACION DEL PUESTO:

A - Conocimientos generales:

Requiere	Cuando cuales	Para que	Oc 10%	Fr 5%	Cn 5%
Leer y escribir					
Operaciones Aritméticas					
Matemáticas de taller					
Tacigrafía					
Mecanografía					
Manejo de archivos					
Manejo de maquina					
Manejo de coche					
Manejo de: computadora					
Contabilidad					
Dibujo					
Idiomas					
Otros conocimientos					

Oc. Ocasionalmente. Fr. Frecuentemente. Cn. Constantemente.

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son equivalentes a:

4° de Primaria
Primaria completa
Oficio
Secundaria

Preparatoria
Carrera corta
Carrera profesional
Posgrados
Otros

B - Experiencia:

1 - Previa.
a) Fuera de la empresa:
En qué puestos

Por qué tiempo

.....

.....

.....

b) En la empresa:

En qué puestos

Por que tiempo

c) ¿De qué puesto en concreto pasó al actual la persona que da los informes?

2.- En el puesto:

Después de entrar a ocupar el puesto actual, cuánto tiempo considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, de tal manera que su desempeño sea satisfactorio

Días(8, 15, etc.)
Meses(1,2,3,4,etc)

Años (1, 2, 3, etc.)

C.- Criterio:

a) El trabajo sólo exige interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida (SI) (NO) describa de alguna forma esa rutina.

b) Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo (SI) (NO) Describa esa organización

c) Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros (SI) (NO) Describa esa organización

d) ¿Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? En este supuesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente:

	Tipos de decisiones y/o problemas			
	Rutinos	Importantes	Difíciles	Trascendentales
Eventual				
Poco frecuente				
Frecuencia normal				
Constante				

e) Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta.

f) En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:

Puede consultar
Debe consultar

Sólo en casos difíciles
Debe decidir por sí mismo

D. - Iniciativa:

- a) El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo.
 b) Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. para su trabajo.
 c) Exige pensar mejoras, procedimientos, etc. para varios puestos.
 d) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos procedimientos.
 e) El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc.

Marque

E. - Requisitos físicos:

- a) El puesto exige:

	Tipo de cosas	Peso aprox.	Distancia aprox.	Frecuencia
Cargar				
Jalar				
Empujar				
Sujetar				

- b) Otros tipos de esfuerzo:
 Manejo de automóvil.
 Manejo de maquinaria.

% Aprox.

- c) Exige determinados requisitos de:

Edad
 Sexo
 Edo civil
 Nacionalidad

Presentación
 Voz
 Don de mando
 Otros tipos

F. Esfuerzo Mental y/o Visual.

Requiere	Razon o causa	Oc. 15%	Fr 50%	Cn 75% o más
Ligera atención refleja				
Atención refleja constante				
Atención concentrada pero intermitente				
Atención concentrada y constante				
Atención dispersa				
Esfuerzo visual				
Esfuerzo auditivo				

Cn. = Constantemente. Fr: = Frecuentemente. Oc. = Ocasionalmente

G. - Responsabilidad en bienes

- a) Equipo:

Despacho propio
 Escritorio-silla
 Archivo

Teléfono
 Papelería
 Arts. de escritorio

Materiales

Productos terminados
 Herramientas
 Máquinas y/o aparatos
 Útiles específicos
 Otros

- b) Dinero.

Documentos

Cantidad \$
 Al portador
 Nominativos

- c) Posibilidades de Perdidas: Remota

Fácil

- d) Daño anual aproximado que puede causarse, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en casos no siempre cause.

\$

e) Anotaciones especiales

H. - Responsabilidades en tramites y procesos:

Para considerarse este factor se debe tomar en cuenta la posibilidad de que, en el ejercicio del trabajo, y no obstante un cuidado normal, puedan causarse daños a la empresa por un error involuntario en algún trámite, que origine pérdidas que se estén repitiendo hasta que dicho error sea descubierto, o bien que este se descubra muy posteriormente.
Monto aproximado: \$

1.- Responsabilidad en supervisión:

Supervisión inmediata (Si) (NO) Cuántas personas

Supervisión indirecta (Si) (NO) Cuántas personas

Tipos de trabajo que supervisa

Riesgos enfermedades:

Tipo de lesión posible	Causas	Posibilidad	Gravedad (días-enfermos)
a) Aplastamiento de dedos			
b) Cortaduras			
c) Caídas			
d) Hernias			
e) Tensión nerviosa			
f) Enfermedades de la vista			
g) Otras enfermedades o lesiones			

J. - información General

¿ A cuanto asciende el monto de sus ingresos mensuales? \$

Fecha

Elaboró

Revisó

Observaciones generales:

ANEXO 3:

CUESTIONARIOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



CAJERO

MODELO DE CUESTIONARIO PARA RECOGER DATOS PARA EL ANALISIS DE PUESTO.

CIA. RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"

1. ENCABEZADO

1.- Nombre del puesto

CAJERO

Clave

CA.2.2.

Base

X

Confianza

¿Suelen dársele otros?:

- a) En la empresa (SI) (NO) ¿Cuál?
 b) En otras (SI) (NO) ¿Cuál?

¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes?
 ¿Cuáles?

¿En qué difieren del que se analiza?
 Diferencia

2.- Ubicación

División

Departamento

Sección que pertenece

Secciones a su cargo

Contabilidad

Puestos bajo su mando

3.- Jefe Inmediato:

Contador General

4.- Reporta además a:

Gerente General

para

Conocer las ganancias

para

para

5.- Contactos permanentes:

Internos

con Personal del comedor

para

Revisar las comandas

con Meseros

para

Son los que elaboran las notas de consumo

con Hossites

para

Se encuentran en el área de cajas y acompañan al cliente a la entrada y salida del Restaurante

Externos

con Comensales

para

Es. a quienes les brinda el servicio

con

para

6.- Puestos inmediatos:

Inferiores:

Superiores:

Auxiliar de Contabilidad

7.- Número de empleados en el puesto **2**

8.- Jornada normal de trabajo de: **9 a.m.** a: **4 p.m.**
 Jornada especial de sábados de: _____ a: _____

9.- Persona analizada: **David López Acosta**
 Tiempo en la empresa: **2 años** Tiempo en el puesto: **2 años**

10.- Analizó: **Carmen Calva Estrada** Fecha: **22 de abril del 2002**
 Revisó: **Ivonne Gonzalez Briones** Fecha: **23 de abril del 2002**

II. DESCRIPCIÓN GENERAL

(Pregúntese: en qué consiste el trabajo; qué función llena, qué fin tiene, etc.)

Describe brevemente

La importancia de este puesto consiste en el cobro eficiente y adecuado de la nota de consumo que ha realizado el cliente (comanda)

III DESCRIPCIÓN ESPECIFICA

A. - Actividades diarias y constantes (recordar, qué, cómo, por qué, dónde, cuando, con qué) Actividades

Hrs. Drs.
Aprox.

Verifica la papelería de caja

15 min.

Verifica que existan boletines vigentes para tarjeta de crédito

20 min.

Realiza apertura y cierre de caja

20 min.

Entrega notas de venta, comandas y cheques ejecutivos

Recibe las notas de venta, verificando que los datos sean correctos

B - Actividades periódicas (ocasionales o a intervalos regulares, aunque no diarias).

Actividades

Aprox. cada:

Hrs. Aprox.

C - Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares).

Actividades

Aproximadamente cada

D.- ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?
Actividades

Aproximadamente cada

E.- Observaciones generales:

Es un puesto que tiene mucha responsabilidad por manejar el dinero del

Restaurante, y por esta misma razón está expuesto a asaltos, además de que es

la última imagen que se lleva el cliente.

IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO.

A.- Conocimientos generales:

Requiere	Qué o cuáles	Para qué	Oc. 10%	Fr. 50%	Cn. 75%
Leer y escribir	Las comandas	Para el cobro del servicio			X
Operaciones Aritméticas	Sumas, restas, multiplicación, división	Para abrir y cerrar caja, cobrar lo correcto			X
Matemáticas de taller					
Taquigrafía					
Mecanografía	Las ventas	Cuánto gana el Restaurante		X	
Manejo de archivos					
Manejo de maquina	Caja registradora	Cobrar a los comensales			X
Manejo de coche					
Manejo de computadora					
Contabilidad	Básico	Relación de las ganancias		X	
Dibujo					
Idiomas					
Otros conocimientos					

Oc: Ocasionalmente. Fr: Frecuentemente. Cn: Constantemente.

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son equivalentes a:

4° de Primaria
Primaria completa
Oficio
Secundaria

Preparatoria X
Carrera corta
Carrera profesional
Posgrados
Otros

B.- Experiencia:

1.- Previa:

a) Fuera de la empresa:
En qué puestos

Por qué tiempo

b) En la empresa:

En qué puestos

Por que tiempo

c) ¿De qué puesto en concreto pasó al actual la persona que da los informes?

2.- En el puesto:

Después de entrar a ocupar el puesto actual, cuánto tiempo considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, de tal manera que su desempeño sea satisfactorio.

Días(8, 15, etc. -----)

Años (1, 2, 3, etc. -----)

Meses(1,2,3,4,etc ---1 mes-----)

C.- Criterio:

a) El trabajo sólo exige interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida (SI) (NO) describa de alguna forma esa rutina.

..... Debe de realizar el cobro a los clientes por su consumo y dar un buen
..... servicio y trato a estos.

b) Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo (SI) (NO) Describa esa organización

..... Tiene que checar todo su material de trabajo como lo es: papelería de caja,

..... dinero, notas de consumo, informes de las tarjetas de credito

c) Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros (SI) (NO) Describa esa organización

d) ¿Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? En este supuesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente:

	Tipos de decisiones y/o problemas			
	Rutinarios	Importantes	Difíciles	Trascendentales
Eventual	X			
Poco frecuente			X	
Frecuencia normal				
Constante				

e) Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta.

El cobro justo y honesto a los clientes.

f) En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:

Puede consultar	Solo en casos difíciles X
Debe consultar	Debe decidir por sí mismo

D. - Iniciativa:

- a) El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo.
- b) Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. para su trabajo.
- c) Exige pensar mejoras, procedimientos, etc para varios puestos.
- d) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, metodos procedimientos.
- e) El puestos está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, metodos, etc.

Marque

..... X

E. - Requisitos físicos.

a) El puestos exige

	Tpo de cosas	Peso aprox.	Distancia aprox.	Frecuencia
Cargar	Dinero			
Jalar				
Empujar				
Sujetar				

b) Otros tipos de esfuerzo:

Manejo de automovil.
Manejo de maquinaria

% Aprox.

c) Exige determinados requisitos de:

Edad 20 a 30 años	Presentación Excelente
Sexo Indistinto	Voz Excelente
Edo. Civil Indistinto	Don de mando
Nacionalidad Mexicana	Otros tipos Honesto

F. Esfuerzo Mental y/o Visual.

Requiere:	Razon o causa	Oc. 15%	Fr. 50%	Cn. 75% o mas
Ligera atencion refleja				
Atencion refleja constante			 X
Atencion concentrada pero intermitente				
Atencion concentrada y constante	Recibir dinero		 X
Atencion dispersa				
Esfuerzo visual			 X
Esfuerzo auditivo			 X

Cn. = Constantemente. Fr. = Frecuentemente. Oc. = Ocasionalmente

G. - Responsabilidad en bienes:

a) Equipo:

Despacho propio	Teléfono
Escritorio-silla	Papelería X
Archivo	Arts. de escritorio

Materiales

Productos terminados
Herramientas
Maquinas y/o aparatos
Utiles especificos
Otros

Caja registradora

b) Dinero:
Documentos

Cantidad \$
Al portador
Nominativos

Varia
X

c) Posibilidades de Pérdidas: Remota

Fácil x

d) Daño anual aproximado que puede causarse, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en casos no siempre cause.

\$ no se cubran los gastos

e) Anotaciones especiales

H. - Responsabilidades en tramites y procesos:

Para considerarse este factor se debe tomar en cuenta la posibilidad de que, en el ejercicio del trabajo, y no obstante un cuidado normal, puedan causarse daños a la empresa por un error involuntario en algún trámite, que origine pérdidas que se estén repitiendo hasta que dicho error sea descubierto, o bien que éste se descubra muy posteriormente. Monto aproximado: \$

1.- Responsabilidad en supervisión

Supervisión inmediata (SI) (1%) Cuántas personas
Supervisión indirecta (Si) (N%) Cuántas personas

Tipos de trabajo que supervisa

Riesgos enfermedades:

Tipo de lesión posible	Causas	Posibilidad	Gravedad (días-enfermos)
a) Aplastamiento de dedos			
b) Cortaduras			
c) Caídas			
d) Hernias			
e) Tensión nerviosa	Estres	Alta	
f) Enfermedades de la vista			
g) Otras enfermedades o lesiones			

J - Información General

¿ A cuanto asciende el monto de sus ingresos mensuales? \$

Fecha 22 de abril del 2002
Elaboro Carmen Galva Estrada
Reviso Ivonne González Briones

Observaciones generales:

Es un puesto de mucha importancia, ya que el recibe el pago de todo el servicio que se le brinda al cliente y de este pago depende toda la organización para que esta pueda seguir operando, por eso es necesario poner mucha atención en la selección de la persona que deba de cubrir este puesto y se debe tambien poner mucho énfasis en las características de honestidad y responsabilidad.

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



CAPITÁN DE MESEROS

MODELO DE CUESTIONARIO PARA RECOGER DATOS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTO.

CLIA. RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"

1. ENCABEZADO

1.- Nombre del puesto

CAPITÁN DE MESEROS

Clave

CAP. ME 1.2.

Base

X

Confianza

¿Suelen dársele otros?:

- a) En la empresa (SI) (NO) ¿Cuál?
b) En otras (SI) (NO) ¿Cuál?

¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes?

¿Cuales?

Mesero

¿En qué difieren del que se analiza?

Diferencia

El Capitán de Meseros es el encargado de todos los

meseros

2.- Ubicación

División

Departamento

Sección que pertenece

Secciones a su cargo

Comedor

Puestos bajo su mando

Meseros, Hostess y Garroteros

3.- Jefe Inmediato:

Gerente General

4.- Reporta además a:

Jefe de Recursos Humanos

para

saber cuántos meseros hay diariamente y cómo están

para

distribuidos en la zona

para

5 - Contactos permanentes:

Internos

con Garroteros

para

que recojan los trastos sucios

con Meseros

para

Lleven a tiempo la orden del cliente

con Hostess

para

Colocar a los comensales en las zonas

indicadas

Externos

con

Comensales

para

Es a quienes les brinda el servicio

con

para

6.- Puestos inmediatos:

Inferiores:

Meseros, garroteros

Superiores:

7.- Número de empleados en el puesto

2

8.- Jornada normal de trabajo
Jornada especial de sábados

de: 9 a.m. a: 4 p.m.
de: a:

9.- Persona analizada:

Carlos Zapata Rodríguez

Tiempo en la empresa:

10 años

Tiempo en el puesto:

6 años

10.- Analizó:
Reviso:

Carmen Calva Estrada
Ivonne González Briones

Fecha:
Fecha:

22 de abril del 2002
23 de abril del 2002

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

(Pregúntese: en qué consiste el trabajo, qué función llena, qué fin tiene, etc)

Describe brevemente

Organiza y dirige al personal que tiene relación directa con el cliente para que brinde un buen servicio

Es la persona que trabaja dentro del Restaurante o salón comedor y se encarga de brindar el servicio a los comensales, mantiene el buen funcionamiento de su área de trabajo, para lo cual debe supervisar las mesas, las estaciones y a los meseros para poder ofrecer un excelente servicio

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

A. - Actividades diarias y constantes (recordar: qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué).

Actividades

Hrs. Drs.
Aprox.

Verifica que las estaciones de servicio estén provistas de todo lo necesario

15 min.

Vigila el uso y conservación de la loza, la cristalería, el plaqué y equipo en general

20 min.

Supervisa a los meseros y garroteros para que estos estén en su lugar que les corresponde desarrollando sus tareas y cumpliendo con sus obligaciones con prontitud.

B - Actividades periódicas (ocasionales o a intervalos regulares, aunque no diarias).

Actividades

Aprox. cada:

Hrs. Aprox.

Permanece en el área las horas de mayor afluencia del cliente para solucionar cualquier problema que se pueda presentar durante el servicio.

Anima al personal a ser dinámico

C - Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares).

Actividades

Aproximadamente cada

D.- ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?

Actividades

Aproximadamente cada

Despedir a los clientes e invitarlos para posteriores visitas al Restaurante

E.- Observaciones generales:

Es de gran importancia que tenga un estricto control con los meseros, ya que estos son los que brindan directamente el servicio a los comensales y de ellos depende la imagen del Restaurante, motivandolos a dar un servicio de calidad y exactitud.

IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO.

A.- Conocimientos generales:

Requiere	Qué o cuáles	Para qué	Oc. 10%	Fr. 50%	Cn. 75%
Leer y escribir	Comandas, menús, reportes	La buena organización con los meseros			X
Operaciones Aritméticas	Sumas, restas, multiplicación, división	Verificar que las comandas estén exactas en el cobro			X
Matemáticas de taller					
Taquigrafía					
Mecanografía					
Manejo de archivos	Sobre la loza, el plaqué, la cristalería y las comandas	Verificar que no haga falta y si hay pérdidas			X
Manejo de maquina					
Manejo de coche					
Manejo de computadora					
Contabilidad	Básico	Relacion de las propinas		X	
Dibujo					
Idiomas					
Otros conocimientos					

Oc: Ocasionalmente. Fr. Frecuentemente. Cn: Constantemente.

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son equivalentes a:

4° de Primaria
Primaria completa
Oficio
Secundaria

Preparatoria
Carrera corta
Carrera profesional
Posgrados
Otros

X
X

B.- Experiencia:

1.- Previa:

a) Fuera de la empresa:
En qué puestos

Por qué tiempo

En manejo de personal

1 año

b) En la empresa:

Por que tiempo

En qué puestos

Mesero

2 años

c) ¿De qué puesto en concreto pasó al actual la persona que da los informes?

Mesero

2.- En el puesto:

Después de entrar a ocupar el puesto actual, cuánto tiempo considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, de tal manera que su desempeño sea satisfactorio

Días(8, 15, etc -----)
Meses(1,2,3,4,etc -----)

Años (1, 2, 3, etc 1 año)

C.- Criterio:

a) El trabajo sólo exige interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida (S) (NO) describa de alguna forma esa rutina.

Verificar cuántos meseros y garroteros hay al día, en qué estado esta el equipo de trabajo como es la loza, el plaque, etc.; estar vigilando constantemente que el servicio sea rápido y eficiente

b) Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo (S) (NO) Describa esa organización

Debe organizar a los meseros en las diferentes zonas del Restaurante, turnándolos según sea necesario en cada una de las estaciones

c) Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros (S) (NO) Describa esa organización

Organiza y supervisa los materiales con los que deben trabajar los meseros y garroteros

d) ¿Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? En este supuesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente:

Tipos de decisiones y/o problemas

	Rutinarios	Importantes	Difíciles	Trascendentales
Eventual	X			
Poco frecuente		X		
Frecuencia normal		X		
Constante				

e) Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta.

Que los meseros no atiendan adecuadamente al comensal, o que se tarde mucho tiempo la cocina en preparar la orden

f) En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:

Puede consultar	Sólo en casos difíciles X
Debe consultar	Debe decidir por sí mismo X

D. - Iniciativa:

- | | |
|--|---------------|
| | Marque |
| a) El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo | |
| b) Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. para su trabajo. | X |
| c) Exige pensar mejoras, procedimientos, etc. para varios puestos. | X |
| d) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos procedimientos. | |
| e) El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc. | |

E. - Requisitos físicos.

a) El puesto exige:

	Tipo de cosas	Peso aprox.	Distancia aprox.	Frecuencia
Cargar	La loza, el plaque, la cristalería, etc.			Frecuentemente
Jalar				
Empujar				
Sujetar	Charolas			Ocasionalmente

b) Otros tipos de esfuerzo:
Manejo de automovil.
Manejo de maquinaria.

% Aprox.

c) Exige determinados requisitos de:

Edad 25 a 40 años	Presentación Excelente
Sexo Indistinto	Voz Excelente
Edo. Civil Indistinto	Don de mando Sí
Nacionalidad Mexicana	Otros tipos Honesto, buen carácter

F Esfuerzo Mental y/o Visual:

Requiere	Razon o causa	Oc. 15%	Fr. 50%	Cn. 75% o más
Ligera atención refleja				
Atención refleja constante				X
Atención concentrada pero intermitente				X
Atención concentrada y constante	Recibir dinero			
Atención dispersa				
Esfuerzo visual				X
Esfuerzo auditivo				X

Cn. = Constantemente. Fr. = Frecuentemente. Oc. = Ocasionalmente

G. - Responsabilidad en bienes:

a) Equipo:

Despacho propio	Teléfono
Escritorio-silla	Papelería X
Archivo	Arts. de escritorio

Materiales loza, plaqué, cristalería, equipo en general de cocina y bar

Productos terminados
Herramientas
Máquinas y/o aparatos
Útiles específicos
Otros

b) Dinero: Si Cantidad \$ Varía de acuerdo a las propinas
Documentos Al portador X
Nominativos

c) Posibilidades de Pérdidas: Remota Facil x

d) Daño anual aproximado que puede causarse, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en casos no siempre cause.
\$ se pierda o se rompa la cristalería o la loza

e) Anotaciones especiales

H. - Responsabilidades en trámites y procesos:

Para considerarse este factor se debe tomar en cuenta la posibilidad de que, en el ejercicio del trabajo, y no obstante un cuidado normal, puedan causarse daños a la empresa por un error involuntario en algún trámite, que origine pérdidas que se estén repitiendo hasta que dicho error sea descubierto, o bien que este se descubra muy posteriormente. Monto aproximado: \$

1.- Responsabilidad en supervisión:

Supervisión inmediata (S) (NO) Cuántas personas 15 meseros
Supervisión indirecta (S) (NO) Cuántas personas 07 cocina

Tipos de trabajo que supervisa

Riesgos enfermedades:

Tipo de lesión posible	Causas	Posibilidad	Gravedad (días-enfermos)
a) Aplastamiento de dedos			
b) Cortaduras	Con loza o cristalería rota	Media	
c) Caídas	Con las charolas	Media	
d) Hernias	Cargar charolas pesadas	Alta	
e) Tensión nerviosa	Estres	Alta	
h) Enfermedades de la vista			
g) Otras enfermedades o lesiones			

J.- Información General

¿ A cuanto asciende el monto de sus ingresos mensuales? \$ 4500

Fecha 22 de abril del 2002
Elaboro Carmen Calva Estrada
Revisó Ivonne González Briones

Observaciones generales:

Es importante ya que es el encargado del personal que atiende directamente al comensal, debe supervisar muchas cosas acerca del servicio que se ofrece, cumpliendo con las expectativas del cliente, del Gerente General y de sus subordinados. Debe tener buen liderazgo para que los meseros y garíteros cumplan con sus tareas en una forma eficiente y tengan compañerismo y así se apoyen constantemente.

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



CONTADOR GENERAL

MODELO DE CUESTIONARIO PARA RECOGER DATOS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTO

CIA. RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"

1. ENCABEZADO

1.- Nombre del puesto **CONTADOR GENERAL** Clave **C. P. 1.**
 Base **Base** Confianza **X**

¿Suelen dársele otros?:

- a) En la empresa (SI) **(NO)** ¿Cuál?
 b) En otras (SI) **(NO)** ¿Cuál?

¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes?
 ¿Cuáles?

¿En qué difieren del que se analiza?
 Diferencia

2.- Ubicación

División
 Departamento
 Sección que pertenece
 Puestos a su cargo

Contabilidad

Puestos bajo su mando:

Cajero, Auxiliar Contable y Secretaria

3.- Jefe Inmediato:

Gerente General

4.- Reporta además a:

para

para

para

5 - Contactos permanentes:

con Cajeros
 con Auxiliar contable
 con Secretaria
 con Jefe de Compras y Abastecimientos
 con Jefe de Recursos Humanos

para
 para
 para
 para

Internos

Revisar los ingresos de las ventas
 Ayudar en la contabilidad
 Ayudar en los labores de oficina
 Las requisiciones de compra
 El pago de nómina e IMSS

Externos

con Proveedores
 con Secretaria de Hacienda
 con IMSS

para
 para
 para

saber cuánto se gastó en materiales
 el pago de impuestos
 pago del seguro de los trabajadores

6.- Puestos inmediatos:
 Inferiores: Auxiliar de Contabilidad
 Superiores: _____

7.- Número de empleados en el puesto 1

8.- Jornada normal de trabajo de: 11 a m. a: 7 p.m.
 Jornada especial de sábados de: _____ a: _____

9.- Persona analizada: Marco Antonio Viurquis Pagasa
 Tiempo en la empresa: 3 años Tiempo en el puesto: 1 ½ años

10.- Analizó: Carmen Calva Estrada Fecha: 22 de abril del 2002
 Revisó: Ivonne Gonzalez Briones Fecha: 23 de abril del 2002

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

(Pregúntese: en qué consiste el trabajo; qué función llena; qué fin tiene, etc)

Describe brevemente

Es el encargado de que los recursos financieros del Restaurante sean bien administrados, además controla las entradas y salidas que este tenga.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

A. - Actividades diarias y constantes (recordar: qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué).

Actividades

Hrs. Drs.
Aprox.

Controla las entradas y salidas del Restaurante

Verifica los recursos financieros que tiene la empresa

Destina los gastos que se hacen para la compra de materias primas

Verifica las utilidades que se obtienen para la empresa

Destina el dinero que se repartirá para el funcionamiento de las áreas de la empresa

B - Actividades periódicas (ocasionales o a intervalos regulares, aunque no diarias).

Actividades

Aprox. cada:

Hrs. Aprox.

Registra a los nuevos empleados en el IMSS

Paga los impuestos de acuerdo a las fechas establecidas por la SHCP

Realiza los Estados Financieros del Restaurante

C - Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares).

Actividades

Aproximadamente cada

D. ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?
Actividades

Aproximadamente cada

E.- Observaciones generales:

Es un puesto que tiene mucha responsabilidad por manejar el dinero y los recursos financieros del Restaurante, además de que debe ser una persona muy honesta y responsable para realizar su trabajo eficientemente, debe tener don de liderazgo. La carga de responsabilidad y de trabajo es mucha, esta expuesto a mucha tensión.

IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO.

A.- Conocimientos generales:

Requiere	Qué o cuáles	Para qué	Oc. 10%	Fr. 50%	Cn. 75%
Leer y escribir	Documentos importantes para la empresa	Para llevar la contabilidad			X
Operaciones Aritméticas	Complejas	Elaborar los estados financieros			X
Matemáticas de taller					
Taquigrafía					
Mecanografía					
Manejo de archivos	Todo lo relacionado a ingresos y egresos de la empresa	Saber cuanto se ganó y cuanto se gastó			X
Manejo de maquina					
Manejo de coche	Si	Transportarse a pagar impuestos a la SHCP e IMSS		X	
Manejo de computadora	Paquetería de Office y paquetería contable	Hacer los reportes de contabilidad			X
Contabilidad	Toda a nivel profesional	Llevar la contabilidad de toda la organización			X
Dibujo					
Idiomas					
Otros conocimientos					

Oc: Ocasionalmente. Fr: Frecuentemente. Cn: Constantemente.

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son equivalentes a:

4° de Primaria	Preparatoria
Primaria completa	Carrera corta
Oficio	Carrera profesional	X
Secundaria	Postgrados	X
		Otros

B.- Experiencia:

1.- Previa:

a) Fuera de la empresa:

En qué puestos

Por qué tiempo

.....Auxiliar contable 5 años

.....Contador Público 3 años

b) En la empresa:

En que puestos
Auxiliar contable

Por que tiempo

2 años

c) ¿De qué puesto en concreto pasó al actual la persona que da los informes?

.....Auxiliar Contable

2.- En el puesto:

Después de entrar a ocupar el puesto actual, cuanto tiempo considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, de tal manera que su desempeño sea satisfactorio.

Días(8, 15, etc. -----) Años (1, 2, 3, etc. 1 ½ años)
Meses(1,2,3,4,etc -----)

C.- Criterio:

- a) El trabajo solo exige interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida (31) (NO) describa de alguna forma esa rutina.

Controlar diariamente los gastos de materia prima que hay en el Restaurante, así como las ganancias que se obtienen

- b) Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo (30) (NO) Describa esa organización

Tiene que verificar que todo este en buen estado, que los cajeros entreguen correctamente el dinero y que el jefe de

compras y abastecimientos entregue en tiempo y forma todas las facturas de compra

- c) Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros (30) (NO) Describa esa organización

Debe de darle al cajero el dinero para abrir la caja del Restaurante y verificar que el cierre de caja sea correcto

d) ¿Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? En este supuesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente:

	Tipos de decisiones y/o problemas			
	Rutinarios	Importantes	Difíciles	Trascendentales
Eventual				X
Poco frecuente			X	
Frecuencia normal	X			
Constante		X		

e) Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta.

A tener todos los papeles de la organización correctos para el pago de impuestos y a mantener una constante de ganancias en el Restaurante

f) En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente

Puede consultar	Sólo en casos difíciles X
Debe consultar	Debe decidir por sí mismo X

D. - Iniciativa:

	Marque
a) El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo.
b) Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. para su trabajo
c) Exige pensar mejoras, procedimientos, etc. Para varios puestos. X
d) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos procedimientos. X
e) El puestos está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc. X

E. - Requisitos físicos:

a) El puestos exige:

	Tipo de cosas	Peso aprox.	Distancia aprox.	Frecuencia
Cargar	Archivos			
Jalar				
Empujar				
Sujetar				

b) Otros tipos de esfuerzo:

Manejo de automóvil.
Manejo de maquinaria.

% Aprox. 75 %

c) Exige determinados requisitos de:

Edad 30 a 40 años	Presentación Excelente
Sexo Indistinto	Voz Excelente
Edo. Civil Indistinto	Don de mando Indispensable
Nacionalidad Mexicana	Otros tipos Honesto y responsable

F. Esfuerzo Mental y/o Visual:

Requiere:	Razón o causa	Oc. 15%	Fr. 50%	Cn. 75% o más
Ligera atención refleja				
Atención refleja constante				x
Atención concentrada pero intermitente				
Atención concentrada y constante	Recibir dinero			x
Atención dispersa				
Esfuerzo visual				x
Esfuerzo auditivo				x

Cn = Constantemente Fr. = Frecuentemente. Oc. = Ocasionalmente

G. - Responsabilidad en bienes:

a) Equipo:

Despacho propio	X	Teléfono	X
Escritorio-silla	X	Papelería	X
Archivo	X	Arts. de escritorio	X

Materiales

Productos terminados	
Herramientas	
Máquinas y/o aparatos	
Útiles específicos	
Otros	

b) Dinero:

Si	Cantidad \$	Varia según las entradas y salidas de la empresa
Documentos	Al portador	X
	Nominativos	X

c) Posibilidades de Pérdidas: Remota

Fácil x

d) Daño anual aproximado que puede causarse, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en casos no siempre cause.

\$ dependiendo los ingresos y egresos

e) Anotaciones especiales

Es un puesto que está sujeto a muchos cambios, tanto internos

(contratación de personal, pago a los empleados, etc) . como externos (inflación, catástrofes, etc)

H. - Responsabilidades en tramites y procesos:

Para considerarse este factor se debe tomar en cuenta la posibilidad de que, en el ejercicio del trabajo, y no obstante un cuidado normal, puedan causarse daños a la empresa por un error involuntario en algún trámite, que origine pérdidas que se estén repitiendo hasta que dicho error sea descubierto, o bien que este se descubra muy posteriormente. Monto aproximado: \$

1. - Responsabilidad en supervisión:

Supervisión inmediata (SI) (NO) Cuántas personas 4 personas

Supervisión indirecta (SI) (NO) Cuántas personas

Tipos de trabajo que supervisa

Las personas que se encuentran en su departamento

Riesgos enfermedades:

Tipo de lesión posible	Causas	Posibilidad	Gravedad (días-enfermos)
a) Aplastamiento de dedos			
b) Cortaduras			
c) Caídas			
d) Hernias			
e) Tensión nerviosa	Éstrés	Alta	
f) Enfermedades de la vista	Exceso de trabajo	Alta	
g) Otras enfermedades o lesiones			

J.- Información General

¿ A cuánto asciende el monto de sus ingresos mensuales? \$ 8550

Fecha 22 de abril del 2002
 Elaboró Carmen Calva Estrada
 Revisó Ivonne González Briones

Observaciones generales:

El Contador es de vital importancia para organizar los recursos financieros de la organización, debido a que es una persona especializada en este tema, además de que procura obtener las mayores ganancias del servicio que ofrece el Restaurante ayudando a llevar a cabo de manera eficiente y con calidad el trabajo de cada uno de los trabajadores, y poniendo en regla ante las autoridades legales la situación de la empresa.

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



GARROTERO

MODELO DE CUESTIONARIO PARA RECOGER DATOS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTO

CÍA RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"

2 ENCABEZADO

1.- Nombre del puesto

GARROTERO

Clave

G. A. R. 7.

Base

X

Confianza

¿Suelen dársele otros?:

- a) En la empresa (SI) (NO) ¿Cuál?
b) En otras (SI) (NO) ¿Cuál?

¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes?
¿Cuáles?

¿En qué difieren del que se analiza?
Diferencia

2.- Ubicación

División
Departamento
Sección que pertenece
Secciones a su cargo

Comedor

Puestos bajo su mando

3.- Jefe Inmediato:

Capitán de Meseros

4.- Reporta además a:

Mesero -

para

Se coordina para atender la estación

para

para

5 - Contactos permanentes:

con Capitán de Meseros
con Meseros
con Hosstes

para
para
para

Internos

Le indica la zona en donde debe trabajar
Les ayuda a recoger y ordenar las mesas
Estar pendiente cuando les indique
la mesa a los comensales para que esta
se encuentre limpia

Externos

con Comensales
con

para
para

Es a quienes les brinda el servicio

6.- Puestos inmediatos:
 Inferiores:
 Superiores: Mesero

7.- Número de empleados en el puesto 7

8.- Jornada normal de trabajo de: 8 a m. a: 4 p.m.
 Jornada especial de sábados de: a:

9.- Persona analizada: Carlos López Gutiérrez

Tiempo en la empresa: 1 año Tiempo en el puesto: 1 año

10.- Analizó: Carmen Calva Estrada Fecha: 22 de abril del 2002
 Revisó: Ivonne González Briones Fecha: 23 de abril del 2002

II DESCRIPCIÓN GENERAL

(Pregúntese: en qué consiste el trabajo, qué función llena, qué fin tiene, etc)

Describe brevemente:

Mantener limpio y con buena presentación la estación donde los comensales estarán, proyectando un buen servicio con rapidez y apoyando en todo a los meseros.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

A. - Actividades diarias y constantes (recordar: qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué)

Actividades

Hrs. Drs.
Aprox.

Verifica que el stand tenga todo lo necesario como: mantelería, pan, refrescos.

Azucareras limpias, loza, plaqué y cristalería

Monta y desmonta mesas

Verifica las sillas del comedor, después que el cliente se ha retirado

Desmonta las charolas de acarreo, levanta los muertos de las mesas.

B - Actividades periódicas (ocasionales o a intervalos regulares, aunque no diarias).

Actividades

Aprox. cada:

Hrs. Aprox.

C - Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares).

Actividades

Aproximadamente cada

D.- ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?
Actividades

Aproximadamente cada

E.- Observaciones generales:

Debe de estar muy pendiente de siempre mantener las mesas limpias y con buena presentación

IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO.

A.- Conocimientos generales:

Requiere	Qué o cuáles	Para qué	Oc. 10%	Fr. 50%	Cn. 75%
Leer y escribir	Básico				
Operaciones Aritméticas	Sumas, restas, multiplicaciones y divisiones	La cantidad exacta en el stand			
Matemáticas de taller					
Taquigrafía					
Mecanografía					
Manejo de archivos					
Manejo de maquina					
Manejo de coche					
Manejo de computadora					
Contabilidad					
Dibujo					
Idiomas					
Otros conocimientos					

Oc: Ocasionalmente. Fr: Frecuentemente. Cn: Constantemente.

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son equivalentes a:

4° de Primaria
Primaria completa
Oficio
Secundaria

.....
..... X
..... X

Preparatoria
Carrera corta
Carrera profesional
Posgrados
Otros

..... X
.....
.....
.....
.....

B.- Experiencia:

1.- Previa:

a) Fuera de la empresa:

En qué puestos

Por qué tiempo

D. - Iniciativa:

- a) El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo.
- b) Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. para su trabajo.
- c) Exige pensar mejoras, procedimientos, etc. para varios puestos.
- d) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos procedimientos.
- e) El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc

Marque

X

E. - Requisitos físicos:

- a) El puestos exige:

	Tipo de cosas	Peso aprox.	Distancia aprox.	Frecuencia
Cargar	Charolas, cajas			
Jalar				
Empujar	Mesas			
Sujetar	Trastos			

- b) Otros tipos de esfuerzo:
 Manejo de automóvil
 Manejo de maquinaria.

% Aprox.

- c) Exige determinados requisitos de:

Edad	18 a 28 años	Presentación	Excelente
Sexo	Masculino	Voz	Excelente
Edo Civil	Indistinto	Don de mando	
Nacionalidad	Mexicana	Otros tipos	Honesto y responsable

F. Esfuerzo Mental y/o Visual:

Requiere	Razon o causa	Oc 15%	Fr. 50%	Cn 75% o más
Ligera atención refleja				
Atención refleja constante				X
Atención concentrada pero intermitente				
Atención concentrada y constante				
Atención dispersa				
Esfuerzo visual				X
Esfuerzo auditivo				X

Cn. = Constantemente Fr. = Frecuentemente. Oc. = Ocasionalmente

G - Responsabilidad en bienes:

- a) Equipo:

Despacho propio	Teléfono
Escritorio-silla	Papelaría
Archivo	Arts. de escritorio

Materiales

Manteles, cristalería, loza, plaqué

Productos terminados	
Herramientas	
Máquinas y/o aparatos	
Útiles específicos	
Otros	

- b) Dinero:

Documentos	Cantidad \$
	Al portador
	Nominativos

- c) Posibilidades de Pérdidas: Remota

Fácil

d) Daño anual aproximado que puede causarse, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en casos no siempre cause.

\$

e) Anotaciones especiales

H. - Responsabilidades en trámites y procesos:

Para considerarse este factor se debe tomar en cuenta la posibilidad de que, en el ejercicio del trabajo, y no obstante un cuidado normal, puedan causarse daños a la empresa por un error involuntario en algún trámite, que origine pérdidas que se estén repitiendo hasta que dicho error sea descubierto, o bien que éste se descubra muy posteriormente. Monto aproximado: \$

I.- Responsabilidad en supervisión:

Supervisión inmediata (SI) (NO) Cuántas personas

Supervisión indirecta (SI) (NO) Cuántas personas

Típos de trabajo que supervisa

Riesgos enfermedades

Tipo de lesión posible	Causas	Posibilidad	Gravedad (días-entornos)
a) Aplastamiento de dedos	Cargar cajas pesadas		
b) Contaduras	Trastos rotos		
c) Caídas			
d) Hernias	Cargar cosas pesadas		
e) Tensión nerviosa			
f) Enfermedades de la vista			
g) Otras enfermedades o lesiones			

J. - Información General

¿ A cuánto asciende el monto de sus ingresos mensuales? \$ 2400

Fecha 22 de abril del 2002
Elaboró Carmen Calva Estrada
Revisó Ivonne Gonzalez Briones

Observaciones generales:

Es de importancia que la persona que ocupa este puesto, este conciente de que la buena presentación de la mesa, donde los comensales comerán debe estar perfectamente limpia y debe de atender con rapidez todas sus demandas.

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



GERENTE GENERAL

7.- Número de empleados en el puesto 1

8.- Jornada normal de trabajo de: 9 a.m. a: 10 p.m.
 Jornada especial de sábados de: a:

9.- Persona analizada: David Viurquis Alazraki
 Tiempo en la empresa: 25 años Tiempo en el puesto: 20 años

10.- Analizó: Carmen Calva Estrada Fecha: 22 de abril del 2002
 Revisó: Ivonne Gonzalez Briones Fecha: 23 de abril del 2002

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

(Pregúntese: en qué consiste el trabajo; qué función llena; qué fin tiene, etc)

Describe brevemente

Planea, dirige, controla y organiza todas las actividades que realiza el Restaurante en todas sus áreas funcionales, también optimiza los recursos con que cuenta la empresa para brindar un buen servicio con calidad a los comensales.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

A. - Actividades diarias y constantes (recordar: qué, como, por qué, donde, cuándo, con qué).
 Actividades

Hrs. Dts
 Aprox.

Planea las actividades y estrategias para el uso de los recursos de la organización

Organiza los recursos de la empresa para después destinarlos a cada una de las áreas.

Dirige a todo el personal para el buen funcionamiento y servicio del restaurante.

Controla que todo lo establecido se lleve a cabo de acuerdo a los lineamientos.

Mantiene buenas relaciones con los clientes y con los proveedores.

Controla y analiza niveles de calidad en el servicio.

Mantiene buenas relaciones con las autoridades del Gobierno.

B - Actividades periódicas (ocasionales o a intervalos regulares, aunque no diarias).
 Actividades

Aprox. cada:

Hrs. Aprox.

C - Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares).
 Actividades

Aproximadamente cada

B.- Experiencia:

1.- Previa:

a) Fuera de la empresa:

En qué puestos

Gerente en áreas administrativas

Por qué tiempo

10 años

b) En la empresa:

En que puestos

Jefaturas o Gerencias dentro del Restaurante

Por que tiempo

5 años

c) ¿De qué puesto en concreto pasó al actual la persona que da los informes?

Contador General

2.- En el puesto:

Después de entrar a ocupar el puesto actual, cuánto tiempo considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, de tal manera que su desempeño sea satisfactorio

Días (8, 15, etc. -----)
Meses (1,2,3,4, etc. -- 6 meses -----)

Años (1, 2, 3, etc.)

C.- Criterio:

a) El trabajo sólo exige interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida (SI) (NO) describa de alguna forma esa rutina.

b) Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo (SI) (NO) Describa esa organización

Debe de verificar que toda la organización tenga todas sus herramientas de trabajo, eso lo hace gracias a la coordinación con los otros jefes dentro de la empresa, y si no tienen lo necesario hacer lo adecuado para proporcionárselos.

c) Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros (SI) (NO) Describa esa organización

Los encargados de cada area le informan lo que hace falta para que las personas bajo su mando trabajen con todas las herramientas, el Gerente se encarga de dar las indicaciones correspondientes para seguir trabajando.

d) ¿Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? En este supuesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente:

Tipos de decisiones y/o problemas

	Rutinarios	Importantes	Difíciles	Trascendentales
Eventual				
Poco frecuente			X	X
Frecuencia normal		X		
Constante		X		

e) Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta.

Los problemas son mucho y muy variados, ya que tiene que estar atento a los problemas de los trabajadores.

A los problemas con los proveedores, con otras empresas y con el Gobierno.

f) En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:

Puede consultar
Debe consultar

Sólo en casos difíciles
Debe decidir por sí mismo

X
X

D. - Iniciativa:

Marque

- a) El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo.
b) Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. para su trabajo.
c) Exige pensar mejoras, procedimientos, etc. para varios puestos.
d) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos procedimientos.
e) El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc.

X
X
X

E. - Requisitos físicos.

a) El puesto exige:

	Tipo de cosas	Peso aprox.	Distancia aprox.	Frecuencia
Cargar	Dinero, archivos			
Jalar				
Empujar				
Sujetar				

b) Otros tipos de esfuerzo:
Manejo de automóvil.
Manejo de maquinaria.

% Aprox.

SI

c) Exige determinados requisitos de:

Edad 40 en adelante
Sexo Indistinto
Edo. Civil Casado
Nacionalidad Mexicana

Presentación
Voz
Don de mando
Otros tipos

Excelente
Excelente
Excelente
Responsable y Honesto

F. Esfuerzo Mental y/o Visual:

Requiere:	Razón o causa	Oc. 15%	Fr. 50%	Cn. 75% o más
Ligera atención refleja				
Atención refleja constante				
Atención concentrada pero intermitente				X
Atención concentrada y constante	Recibir dinero			X
Atención dispersa				
Esfuerzo visual				X
Esfuerzo auditivo				X

Cn = Constantemente. Fr = Frecuentemente. Oc. = Ocasionalmente

G.- Responsabilidad en bienes:

a) Equipo:

Despacho propio
Escritorio-silla
Archivo

X Teléfono
X Papelería
X Arts. de escritorio

X
X
X

Materiales Alimentos y Bebidas

Productos terminados SI
Herramientas
Máquinas y/o aparatos Caja registradora
Útiles específicos
Otros

b) Dinero: SI Cantidad \$ Varía
Documentos Al portador X
Nominativos X

c) Posibilidades de Pérdidas: Remota Fácil x

d) Daño anual aproximado que puede causarse, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en casos no siempre cause.

\$ no se cubran los gastos

e) Anotaciones especiales

H. - Responsabilidades en trámites y procesos:

Para considerarse este factor se debe tomar en cuenta la posibilidad de que, en el ejercicio del trabajo, y no obstante un cuidado normal, puedan causarse daños a la empresa por un error involuntario en algún trámite, que origine pérdidas que se estén repitiendo hasta que dicho error sea descubierto, o bien que éste se descubra muy posteriormente. Monto aproximado: \$

1.- Responsabilidad en supervisión

Supervisión inmediata (SI) (NO) Cuántas personas 50 personas
Supervisión indirecta (SI) (NO) Cuántas personas

Tipos de trabajo que supervisa

Toda la organización

Riesgos enfermedades:

Tipo de lesión posible	Causas	Posibilidad	Gravedad (días-enfermos)
a) Aplastamiento de dedos			
b) Cortaduras			
c) Caídas			
d) Herias			
e) Tensión nerviosa	Estres	Alta	
f) Enfermedades de la vista		Alta	
g) Otras enfermedades o lesiones			

J.- Información General

¿ A cuanto asciende el monto de sus ingresos mensuales? \$ 12000

Fecha 22 de abril del 2002
Elaboro Camen Calva Estrada
Reviso Ivonne González Briones

Observaciones generales:

Este puesto es de vital importancia para el Restaurante, ya que sin él, no se administraría adecuadamente la organización.

Todo recae en él, la toma de decisiones es difícil porque de él depende el buen funcionamiento de la empresa, debe de estar

muy atento de tener a su personal bien remunerado y contento, así mismo mantener buenas relaciones con el exterior, debe de

tratar de hacer un clima organizacional agradable para así poder brindar un servicio con calidad y ser productivo para la sociedad.

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



HOSSTES

MODELO DE CUESTINARIO PARA RECOGER DATOS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

CIA. RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"

1. ENCABEZADO

1.- Nombre del puesto

HOSSTESS

Clave

H.O.S.S.4.

Base

X

Confianza

¿Suelen darsele otros?:

- a) En la empresa (SI) (NO) ¿Cuál?
b) En otras (SI) (NO) ¿Cuál?

¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes?

¿Cuales?

¿En qué difieren del que se analiza?

Diferencia

2.- Ubicación

División

Departamento

Sección que pertenece

Secciones a su cargo

Comedor

Puestos bajo su mando

3.- Jefe inmediato:

Capitán de Meseros

4.- Reporta además a:

para

para

para

5.- Contactos permanentes:

Internos

con Cajeros

para

Les indica que los comensales de una mesa se dirigen a CUA.

con Meseros

para

Coordinarse con ellos para la ubicación de los clientes.

con Garroteros

para

Atender de forma rápida las mesas.

Externos

con

Comensales

para

Es a quienes les brinda el servicio

con

para

6.- Puestos inmediatos:

Inferiores:

Garrotero

Superiores:

Capitán de Meseros

7.- Número de empleados en el puesto 4

8.- Jornada normal de trabajo de: 9 a.m. a: 4 p.m.
 Jornada especial de sábados de: a:

9.- Persona analizada: Karla Hernández Chávez
 Tiempo en la empresa: 2 ½ años Tiempo en el puesto: 2 ½ años

10.- Analizó: Carmen Calva Estrada Fecha: 22 de abril del 2002
 Revisó: Ivonne Gonzalez Briones Fecha: 23 de abril del 2002

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

(Pregúntese: en qué consiste el trabajo, qué función llena, qué fin tiene, etc)

Describe brevemente

Recibe a los comensales desde la entrada al Restaurante y los acompaña a la mesa que este disponible, dándoles las cartas del menú y recomendándoles las especialidades del Restaurante

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

A - Actividades diarias y constantes (recordar: qué, cómo, por qué, dónde, cuando, con qué)
 Actividades

Hrs. Drs.
 Aprox.

Da la bienvenida al cliente.

Procura no dejar la puerta del Restaurante sola durante la jornada de trabajo, a menos que lo solicite el capitán de meseros o el mesero.

Utiliza el intercomunicador con la mayor brevedad posible para agilizar la operación

Realiza una lista con los comensales en espera, para posteriormente asignarles una mesa.

Acompaña a los comensales hasta la mesa y les ofrece la carta del menú y les

comenta sobre las especialidades del restaurante.

B - Actividades periódicas (ocasionales o a intervalos regulares, aunque no diarias).
 Actividades

Aprox. cada:

Hrs. Aprox.

C - Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares).
 Actividades

Aproximadamente cada

D.- ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?
Actividades

Aproximadamente cada

E.- Observaciones generales:

Se encarga de dar una imagen de buen servicio y calidad del Restaurante al cliente. La excelente presentación es importantísima y el buen trato hacia las personas es muy necesaria.

IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO

A.- Conocimientos generales:

Requiere	Qué o cuáles	Para qué	Oc 10%	Fr. 50%	Cn. 75%
Leer y escribir	Básico	Realizar las listas de los comensales en espera.			X
Operaciones Aritméticas	Sumas, restas, multiplicaciones y divisiones			X	
Matemáticas de taller					
Taquigrafía					
Mecanografía					
Manejo de archivos					
Manejo de maquina					
Manejo de coche					
Manejo de computadora					
Contabilidad					
Dibujo					
Idiomas					
Otros conocimientos					

Oc: Ocasionalmente. Fr: Frecuentemente. Cn: Constantemente.

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son equivalentes a:

4° de Primaria
Primaria completa
Oficio
Secundaria

.....
.....
..... X

Preparatoria
Carrera corta
Carrera profesional
Posgrados
Otros

..... X

B.- Experiencia:

1.- Previa:

a) Fuera de la empresa:

En qué puestos

Por qué tiempo

.....

.....

.....

b) En la empresa:

En qué puestos

Por que tiempo

.....

.....

.....

c) ¿De qué puesto en concreto pasó al actual la persona que da los informes?

.....

.....

2.- En el puesto:

Después de entrar a ocupar el puesto actual, cuanto tiempo considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, de tal manera que su desempeño sea satisfactorio.

Días(8, 15, etc. -----)
 Meses(1,2,3,4,etc. ... 2 meses -----)

Años (1, 2, 3, etc. -----)

C.- Criterio:

- a) El trabajo sólo exige interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida (SI) (NO) describa de alguna forma esa rutina.

Verificar cuántas mesas están en servicio, verificar que las cartas del menú estén actualizadas y que tengan las especialidades del Restaurante, realizar la lista de las personas en espera para asignarles una mesa.

- b) Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo (SI) (NO) Describa esa organización

- c) Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros (SI) (NO) Describa esa organización

- d) ¿Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? En este supuesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente:

Eventual	Tipos de decisiones y/o problemas			
	Rutinarios	Importantes	Difíciles	Trascendentales
Poco frecuente	X			
Frecuencia normal	X			
Constante	X			

e) Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta.

La buena distribución de los comensales en cada una de las zonas de comedor del Restaurante.

f) En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente

Puede consultar
Debe consultar

X

Solo en casos difíciles
Debe decidir por sí mismo

D. - Iniciativa:

- a) El puesto exige solo la iniciativa normal a todo trabajo
b) Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc para su trabajo.
c) Exige pensar mejoras, procedimientos, etc. para varios puestos.
d) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos procedimientos.
e) El puestos esta dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc

Marque

X

E. - Requisitos físicos:

a) El puestos exige:

	Tipo de cosas	Peso aprox	Distancia aprox	Frecuencia
Cargar				
Jalar				
Empujar				
Sujetar				

b) Otros tipos de esfuerzo:
Manejo de automóvil.
Manejo de maquinaria.

% Aprox.

c) Exige determinados requisitos de:

Edad 22 a 28 años
Sexo Femenino
Edo. Civil Indistinto
Nacionalidad Mexicana

Presentación
Voz Don de mando
Otros tipos

Excelente
Excelente
Honesto, amable

F. Esfuerzo Mental y/o Visual:

Requiere:	Razon o causa	Oc. 15%	Fr. 50%	Cn. 75% o más
Ligera atención refleja				
Atencion refleja constante				X
Atencion concentrada pero intermitente				
Atencion concentrada y constante				X
Atencion dispersa				
Esfuerzo visual				X
Esfuerzo auditivo				X

Cn. = Constantemente Fr. = Frecuentemente Oc. = Ocasionalmente

G. - Responsabilidad en bienes:

a) Equipo:

Despacho propio
Escritorio-silla
Archivo

Teléfono
Papelería
Arts. de escritorio

Materiales

Productos terminados
Herramientas
Máquinas y/o aparatos
Útiles específicos
Otros

b) Dinero: Cantidad \$
Documentos Al portador
Nominativos

c) Posibilidades de Pérdidas: Remota Fácil

d) Daño anual aproximado que puede causarse, no obstante un cuidado normal y aun que de hecho en casos no siempre cause.

\$

e) Anotaciones especiales

H. - Responsabilidades en trámites y procesos

Para considerarse este factor se debe tomar en cuenta la posibilidad de que, en el ejercicio del trabajo, y no obstante un cuidado normal, puedan causarse daños a la empresa por un error involuntario en algún trámite, que origine pérdidas que se estén repitiendo hasta que dicho error sea descubierto, o bien que éste se descubra muy posteriormente. Monto aproximado: \$

1. - Responsabilidad en supervisión:

Supervisión inmediata (SI) (NO) Cuántas personas
Supervisión indirecta (SI) (NO) Cuántas personas

Tipos de trabajo que supervisa

Riesgos enfermedades:

Tipo de lesión posible	Causas	Posibilidad	Gravedad (días-enfermos)
a) Aplastamiento de dedos			
b) Cortaduras			
c) Caídas			
d) Hernias			
e) Tensión nerviosa	Estrés	Alta	
f) Enfermedades de la vista			
g) Otras enfermedades o lesiones			

J - Información General

¿ A cuánto asciende el monto de sus ingresos mensuales? \$ 2850

Fecha 22 de abril del 2002
Elaboró Carmen Calva Estrada
Revisó Ivonne González Briones

Observaciones generales:

El puesto de Hostess, es la primera imagen que el cliente tiene del Restaurante, por eso es necesario que se capacite adecuadamente a las personas que ocuparán este puesto para que lo lleven a cabo de la mejor manera posible, con eficiencia y buen trato, ya que de ellas depende que los comensales se queden o se vayan del Restaurante.

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



JEFE DE ALIMENTOS Y
BEBIDAS

MODELO DE CUESTIONARIO PARA RECOGER DATOS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTO

CIA RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"

1. ENCABEZADO

1.- Nombre del puesto JEFE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS Clave J. E. A. L. I. B. E. 1.
Base Confianza x

¿Suelen dársele otros?:

- a) En la empresa (SI) (NO) ¿Cuál?
b) En otras (SI) (NO) ¿Cuál?

¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes?
¿Cuáles?

¿En qué difieren del que se analiza?
Diferencia

2.- Ubicación

División
Departamento
Sección que pertenece
Secciones a su cargo

Alimentos y Bebidas

Puestos bajo su mando

Almacenista y Ayudante de Almacén

3.- Jefe Inmediato: Jefe de Compras y Abastecimientos

4.- Reporta además a:

Gerente de Alimentos y Bebidas

para Saber todo lo relacionado con su área

para

para

5.- Contactos permanentes:

con Cocina para
con Bar para
con para

Internos

Les proporciona los alimentos
Les proporciona los vinos

Externos

con Proveedores para
con para saber que cantidad se les pide

6.- Puestos inmediatos:

Inferiores: Almacenista y Ayudante de almacén
Superiores: Jefe de Compras y Abastecimientos

7.- Número de empleados en el puesto 1

8.- Jornada normal de trabajo de: 9 a.m a: 4 p.m.
 Jornada especial de sábados de: a:

9.- Persona analizada: Claudia Alazraki Mena
 Tiempo en la empresa: 3 años Tiempo en el puesto: 1 1/2 años

10.- Analizó: Carmen Calva Estrada Fecha: 22 de abril del 2002
 Revisó: Ivonne González Briones Fecha: 23 de abril del 2002

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

(Pregúntese: en qué consiste el trabajo; qué función llena; qué fin tiene, etc)

Describe brevemente:

Lleva a cabo las políticas de alimentos y bebidas para así poder alcanzar las metas del Restaurante a través de la administración, planeación y coordinación del área. También elabora los reportes correspondientes para los alimentos y las bebidas.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

A. - Actividades diarias y constantes (recordar: qué, cómo, por qué, dónde, cuando, con qué)
 Actividades

Hrs. Drs.
 Aprox.

Coordina el área de alimentos y bebidas

Administra los recursos que integran el área de alimentos y bebidas

Supervisa el manejo higiénico de los alimentos y bebidas

Verifica que los proveedores entreguen la mercancía indicada y en buen estado

Checa que no haya desperdicios.

Supervisa que haya un adecuado manejo en los alimentos y bebidas del Restaurante.

B - Actividades periódicas (ocasionales o a intervalos regulares, aunque no diarias).

Actividades

Aprox. cada:

Hrs. Aprox.

C - Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares).

Actividades

Aproximadamente cada

D.- ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?
Actividades

Aproximadamente cada

E.- Observaciones generales.

Administra adecuadamente los recursos que componen el Restaurante con respecto al área de alimentos y bebidas, supervisa

El buen manejo y funcionamiento de la materia prima.

IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO

A.- Conocimientos generales.

Requiere	Que o cuáles	Para qué	Oc. 10%	Fr. 50%	Cn. 75%
Leer y escribir	Los archivos de almacén	Control de las materias primas			X
Operaciones Aritméticas	Sumas, restas, multiplicación, división	Verificar la cantidad de existencia			X
Matemáticas de taller					
Taquigrafía					
Mecanografía					
Manejo de archivos	Archivos relacionados a los alimentos y bebidas	Buen funcionamiento			X
Manejo de máquina					
Manejo de coche					
Manejo de computadora	Paquetería de Office				
Contabilidad	Básico	Relación de los desperdicios y gastos		X	
Dibujo					
Idiomas					
Otros conocimientos	Licenciatura o carrera técnica en Turismo				

Oc: Ocasionalmente. Fr: Frecuentemente. Cn: Constantemente.

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son equivalentes a:

4° de Primaria
 Primaria completa
 Oficio
 Secundaria

Preparatoria X
 Carrera corta X
 Carrera profesional X
 Posgrados
 Otros

B.- Experiencia:

1.- Previa:

a) Fuera de la empresa:
En qué puestos

Por qué tiempo

Área de Alimentos y Bebidas

1 año

b) En la empresa:
En qué puestos

Por que tiempo

Cocina

8 meses

Almacenista

8 meses

c) ¿De qué puesto en concreto pasó al actual la persona que da los informes?

Almacenista

2.- En el puesto:

Después de entrar a ocupar el puesto actual, cuanto tiempo considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, de tal manera que su desempeño sea satisfactorio

Días(8, 15, etc. -----)
Meses(1,2,3,4, etc. _6 meses_ -----)

Años (1, 2, 3, etc. -----)

C.- Criterio:

a) El trabajo sólo exige interpretar y aplicar bien las ordenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida (NO) (NO) describa de alguna forma esa rutina.

Verifica con el almacenista que no haga falta nada, checa con cocina lo necesario para empezar a trabajar

b) Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo (SI) (NO) Describa esa organización

c) Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros (SI) (NO) Describa esa organización

d) ¿Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? En este supuesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente:

	Tipos de decisiones y/o problemas			
	Rutinarios	Importantes	Difíciles	Trascendentales
Eventual	X			
Poco frecuente		X		
Frecuencia normal				
Constante	X			

e) Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta.

Problemas con el personal de cocina por los desperdicios de los alimentos y con el bar por la pérdida de botellas del almacén de vinos.....

f) En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:

Puede consultar
Debe consultar

Sólo en casos difíciles
Debe decidir por sí mismo

X

D. - Iniciativa:

- a) El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo.
 b) Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. para su trabajo.
 c) Exige pensar mejoras, procedimientos, etc. para varios puestos.
 d) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos procedimientos.
 e) El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc.

Marque

X

E. - Requisitos físicos:

a) El puesto exige:

	Tipo de cosas	Peso aprox.	Distancia aprox.	Frecuencia
Cargar	Cajas			
Jalar				
Empujar				
Sujetar				

b) Otros tipos de esfuerzo:
 Manejo de automóvil.
 Manejo de maquinaria.

% Aprox.

c) Exige determinados requisitos de:

Edad	25 a 35 años	Presentación	Excelente
Sexo	Indistinto	Voz	Excelente
Edo. Civil	Indistinto	Don de mando	Buena
Nacionalidad	Mexicana	Otros tipos	Honesto

F. Esfuerzo Mental y/o Visual:

Requiere:	Razon o causa	Oc. 15%	Fr 50%	Cn 75% o mas
Ligera atención refleja				
Atención refleja constante				X
Atención concentrada pero intermitente				
Atención concentrada y constante	Recibir dinero			X
Atención dispersa				
Esfuerzo visual				X
Esfuerzo auditivo				X

Cn. = Constantemente. Fr. = Frecuentemente. Oc. = Ocasionalmente

G.- Responsabilidad en bienes:

a) Equipo:

Despacho propio		Teléfono	X
Escritorio-silla	X	Papelera	X
Archivo	X	Arts. de escritorio	X

Materiales

Comida y Vinos

Productos terminados
Herramientas

Máquinas y/o aparatos
Útiles específicos
Otros

b) Dinero: No Cantidad \$
Documentos Al portador X
Nominativos

c) Posibilidades de Pérdidas: Remota Fácil

d) Daño anual aproximado que puede causarse, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en casos no siempre cause.

\$

e) Anotaciones especiales

H. - Responsabilidades en trámites y procesos:

Para considerarse este factor se debe tomar en cuenta la posibilidad de que, en el ejercicio del trabajo, y no obstante un cuidado normal, puedan causarse daños a la empresa por un error involuntario en algún trámite, que origine pérdidas que se estén reponiendo hasta que dicho error sea descubierto, o bien que éste se descubra muy posteriormente. Monto aproximado: \$

1.- Responsabilidad en supervisión:

Supervisión inmediata (SI) (NO) Cuántas personas
Supervisión indirecta (SI) (NO) Cuántas personas 2 personas

Tipos de trabajo que supervisa

Area de alimentos y bebidas

Riesgos enfermedades:

Tipo de lesión posible	Causas	Posibilidad	Gravedad (dias-enfermos)
a) Aplastamiento de dedos			
b) Cortaduras			
c) Caídas			
d) Herias			
e) Tension nerviosa	Estres	Alta	
f) Enfermedades de la vista		Alta	
g) Otras enfermedades o lesiones			

J.- Información General

¿ A cuánto asciende el monto de sus ingresos mensuales? \$ 4050

Fecha 22 de abril del 2002
Elaboró Carmen Calva Estrada
Revisó Ivonne González Briones

Observaciones generales:

Es importante, ya que de el depende que la matena prima que necesita el Restaurante se encuentre en buen estado y supervisa para que no haya desperdicios y con esto genere gastos no necesarios para la empresa.

Es importante que supervise bien el tipo de alimentos y vinos que llevan los proveedores para así poder tener alimentos de calidad que se ofrecen a los comensales.

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



JEFE DE COMPRAS Y
ABASTECIMIENTOS

6.- Puestos inmediatos:
 Inferiores: Jefe de Alimentos y Bebidas
 Superiores: Gerente de Alimentos y Bebidas

7.- Número de empleados en el puesto 1

8.- Jornada normal de trabajo de: 10 a.m. a: 6 p.m.
 Jornada especial de sábados de:

9.- Persona analizada: Flor Karina Viurquis Jaramillo
 Tiempo en la empresa: 2 ½ años
 Tiempo en el puesto: 2 ½ años

10.- Analizó: Carmen Calva Estrada
 Revisó: Ivonne Gonzalez Briones
 Fecha: 22 de abril del 2002
 Fecha: 23 de abril del 2002

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

(Pregúntese: en qué consiste el trabajo; qué función llena; qué fin tiene, etc)

Describe brevemente:

Supervisa, coordina y salvaguarda todos las compras de la empresa, también supervisa los stocks de almacén, hace las compras necesarias para toda la empresa y mantiene una buena relación con los proveedores asegurándose de que los artículos que se hagan cumplan con la mas alta calidad.

III DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

A. - Actividades diarias y constantes (recordar: qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué)

Actividades

Hrs. Drs.
Aprox.

Supervisa las necesidades del almacen, haciendo énfasis en los alimentos y bebidas

Verifica que los formatos de requisición estén debidamente elaborados y con las mercancías bien especificadas

Realiza las compras de la empresa

Verifica cantidad, calidad y precio con base en las especificaciones de las órdenes de compra

Supervisa la adecuada distribución de los alimentos y bebidas en sus respectivos lugares de almacenamiento

B - Actividades periódicas (ocasionales o a intervalos regulares, aunque no diarias).

Actividades

Aprox. cada:

Hrs. Aprox.

Verifica la rotación de mercancías con base en las primeras entradas

primeras salidas

Abastece de todo lo necesario al Restaurante

**C - Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares).
Actividades**

Aproximadamente cada

**D.- ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?
Actividades**

Aproximadamente cada

E.- Observaciones generales:

Es un puesto de importancia ya que es el encargado de comprar las más adecuadas materias primas para brindar un buen servicio de calidad a los comensales.

IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO.

A - Conocimientos generales:

Requiere	Qué o cuáles	Para qué	Oc. 10%	Fr. 50%	Cn. 75%
Leer y escribir	Documentos de compras y abastecimientos	Llenar las ordenes de compra			X
Operaciones Aritméticas	Complejas	Para el pago justo de la mercancía			X
Matemáticas de taller					
Taquigrafía					
Mecanografía					
Manejo de archivos					
Manejo de máquina					
Manejo de coche					
Manejo de computadora	de Paquetería Office	de Relación del almacén y las compras		X	
Contabilidad	Básica	Elaborar los egresos que tiene la empresa			X
Dibujo					
Idiomas					
Otros conocimientos					

Oc: Ocasionalmente. Fr: Frecuentemente. Cn: Constantemente.

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son equivalentes a:

4° de Primaria
Primaria completa
Oficio
Secundaria

Preparatoria
Carrera corta
Carrera profesional
Posgrados
Otros

B.- Experiencia:

1.- Previa:

a) Fuera de la empresa:

En qué puestos

Por qué tiempo

Manejo de mercancía

1 año

b) En la empresa:

En qué puestos

Jefe de Alimentos y Bebidas

Por que tiempo

1 ½ años

c) ¿De qué puesto en concreto pasó al actual la persona que da los informes?

Jefe de Alimentos y Bebidas

2.- En el puesto:

Después de entrar a ocupar el puesto actual, cuánto tiempo considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, de tal manera que su desempeño sea satisfactorio.

Días(8, 15, etc. -----)
Meses(1,2,3,4,etc -----)

Años (1, 2, 3, etc 1 año -----)

C.- Criterio:

- a) El trabajo solo exige interpretar y aplicar bien las ordenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida (~~SI~~) (NO) describa de alguna forma esa rutina.

Hacer las compras diarias, según los requerimientos de la empresa

- b) Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo (~~SI~~) (NO) Describa esa organización

Tiene que checar los almacenes de alimentos y bebidas, también los de material de limpieza y los de cocina, así como verificar que no falte nada en toda la organización que sea indispensable para llevar a cabo el servicio

- c) Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros (SI) (~~NO~~) Describa esa organización

d) ¿Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? En este supuesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente:

Tipos de decisiones y/o problemas				
Eventual	Rutinarios	Importantes	Difíciles	Trascendentales
Poco frecuente		X		
Frecuencia normal			X	
Constante		X		
				X

e) Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta.

A qué proveedor comprarle

f) En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:

Puede consultar	Sólo en casos difícilesX
Debe consultar	Debe decidir por sí mismoX

D. - Iniciativa:

b) El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo.	Marque
c) Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. para su trabajo.
d) Exige pensar mejoras, procedimientos, etc. Para varios puestos.	X
e) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos procedimientos	X
f) El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc.	X

E. - Requisitos físicos:

a) El puesto exige:

	Tipo de cosas	Peso aprox.	Distancia aprox.	Frecuencia
Cargar	Cajas			
Jalar				
Empujar				
Sujetar				

b) Otros tipos de esfuerzo:

Manejo de automóvil.
Manejo de maquinaria.

% Aprox.

c) Exige determinados requisitos de:

Edad 20 a 30 años.....	Presentación Excelente.....
Sexo Indistinto.....	Voz Excelente.....
Edu. Civil Indistinto.....	Don de mando
Nacionalidad Mexicana.....	Otros tipos Honesto.....

F. Esfuerzo Mental y/o Visual:

Requiere:	Razón o causa	Oc. 15%	Fr. 50%	Cn 75% o más
Ligera atención refleja				
Atención refleja constante				X
Atención concentrada pero intermitente				
Atención concentrada y constante	Recibir dinero			X
Atención dispersa				X
Esfuerzo visual				X
Esfuerzo auditivo				X

Cn. = Constantemente. Fr. = Frecuentemente. Oc. = Ocasionalmente

G.- Responsabilidad en bienes:

a) Equipo:

Despacho propio	X	Teléfono y fax	X
Escritorio-silla	X	Papelera	X
Archivo	X	Arts. de escritorio	X

Materiales

Productos terminados		Alimentos y Bebidas	
Herramientas			
Máquinas y/o aparatos			
Útiles específicos			
Otros			

b) Dinero:	Si	Cantidad \$	Dependiendo la compra
Documentos		Al portador	X
		Nominativos	

c) Posibilidades de Pérdidas: Remota Facil ----- x

d) Daño anual aproximado que puede causarse, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en casos no siempre cause.

\$ se compre más de lo debido

e) Anotaciones especiales

Se debe de tener cuidado con los proveedores que se eligen y con la cantidad de pedido

H. - Responsabilidades en tramites y procesos:

Para considerarse este factor se debe tomar en cuenta la posibilidad de que, en el ejercicio del trabajo, y no obstante un cuidado normal, puedan causarse daños a la empresa por un error involuntario en algún trámite, que origine pérdidas que se estén repitiendo hasta que dicho error sea descubierto, o bien que este se descubra muy posteriormente. Monto aproximado: \$

1.- Responsabilidad en supervisión:

Supervisión inmediata (SI) (NO) Cuántas personas	3 personas
Supervisión indirecta (SI) (NO) Cuántas personas	3 personas

Tipos de trabajo que supervisa

El almacenamiento de la mercancía	
Los requerimientos de cocina	

Riesgos enfermedades:

Tipo de lesion posible	Causas	Posibilidad	Gravedad (días-enfermos)
a) Aplastamiento de dedos	Cargar cajas pesadas		
b) Cortaduras			
c) Caídas			
d) Hernias	Por cargar		
e) Tension nerviosa	Estres	Alta	
f) Enfermedades de la vista	Exceso de trabajo		
g) Otras enfermedades o lesiones			

J.- Información General

¿ A cuánto asciende el monto de sus ingresos mensuales? \$ 6000

Fecha 22 de abril del 2002
 Elaboró Carmen Calva Estrada
 Revisó Ivonne González Briones

Observaciones generales:

Es un puesto de mucha importancia dentro del Restaurante, ya que de él depende la calidad de los alimentos que se ofrecen y la calidad de las bebidas que los comensales ingieren, por esa razón debe tener un estricto control del almacén y procurar que no se tengan desperdicios para no provocar que la empresa tenga altos costos.

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



JEFE DE RECURSOS HUMANOS

MODELO DE CUESTIONARIO PARA RECOGER DATOS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

CÍA RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"

1. ENCABEZADO

1.- Nombre del puesto	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	Clave	J. R. H. I.
	Base	Confianza	X

¿Suelen dársele otros?:
 a) En la empresa (SI) (NO) ¿Cuál?
 b) En otras (SI) (NO) ¿Cuál?

¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes?
 ¿Cuáles?

¿En qué difieren del que se analiza?
 Diferencia

2.- Ubicación

División
 Departamento Recursos Humanos
 Sección que pertenece
 Secciones a su cargo

Puestos bajo su mando
 Auxiliar de Recursos Humanos, Secretaria, Intendencia

3.- Jefe Inmediato: Gerente General

4.- Reporta además a:
 para
 para
 para

5 - Contactos permanentes:

con	Contador General	para	Internos
con	Toda la organización	para	El pago de la nómina
con		para	Cualquier cosa relacionada con el trabajo

Externos

con	Secretaria del Trabajo y Previsión Social	para	Llevar a cabo la reglamentación requerida
con	Instituto Mexicano del Seguro Social	para	La inscripción de los trabajadores

6 - Puestos inmediatos:

Inferiores:
 Superiores: Auxiliar de Recursos Humanos, Secretaria, Intendencia
 Gerente General

7.- Número de empleados en el puesto 1

8.- Jornada normal de trabajo de: 9 a m a: 4 p.m
 Jornada especial de sábados de: a:

9.- Persona analizada: Irene Hernández González
 Tiempo en la empresa: 5 años Tiempo en el puesto: 3 años

10.- Analizó: Carmen Calva Estrada Fecha: 22 de abril del 2002
 Revisó: Ivonne González Briones Fecha: 23 de abril del 2002

II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA

(Pregúntese: en que consiste el trabajo; que función llena; qué fin tiene, etc)

Describe brevemente

Llevar a cabo todas las actividades correspondientes al reclutamiento, selección, contratación y capacitación de los trabajadores

Del Restaurante y además se encarga de todo lo relacionado con ellos.

III DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

A. - Actividades diarias y constantes (recordar: qué, cómo, por que, dónde, cuándo, con que).
 Actividades

Hrs. Drs.
 Aprox.

Motiva a los trabajadores para que realicen su trabajo de la mejor manera.

Capacita a los trabajadores para que desempeñen su trabajo con eficiencia

Establece horarios de trabajo y periodos de ausencia con y sin percepción de sueldo.

B - Actividades periódicas (ocasionales o a intervalos regulares, aunque no diarias).

Actividades

Aprox. cada:

Hrs. Aprox.

Da toda la información necesaria al nuevo trabajador y realiza todas las

actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación.

Paga la nómina a los trabajadores

C - Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares).
 Actividades

Aproximadamente cada

Realiza el proceso de reclutamiento y selección de los candidatos que la empresa solicita. Este proceso lo lleva mediante las recomendaciones de los propios trabajadores.

Analiza las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Contrata a los candidatos siempre y cuando el Gerente General de el visto bueno a los solicitantes.

D.- ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?
Actividades

Aproximadamente cada

E.- Observaciones generales:

Es importante que el Jefe de Recursos Humanos desarrolle y administre los programas y procedimientos para un buen desarrollo del personal del Restaurante, además que debe de tomar muy en cuenta la motivación, la capacitación y el adiestramiento de toda la organización.

IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO.

A.- Conocimientos generales:

Requiere	Qué o cuáles	Para que	Oc. 10%	Fr. 50%	Cn. 75%
Leer y escribir	Documentos sobre el personal	Conocer las necesidades de los trabajadores			X
Operaciones Aritméticas	Básicas	Las operaciones respecto a la nómina		X	
Matemáticas de taller					
Taquigrafía					
Mecanografía					
Manejo de archivos	Todos los relacionados con el personal	Llevar una buena organización del personal			X
Manejo de maquina					
Manejo de coche					
Manejo de computadora	Paqueteria Office	Ordenar los archivos del personal			X
Contabilidad	Básico	Para saber todo lo relacionado con los requerimientos de la nómina.			X
Dibujo					
Idiomas					
Otros conocimientos	Licenciatura en Administración de Empresas o en Psicología Industrial.	Llevar a cabo una buena administración de personal.			X

Oc: Ocasionalmente. Fr: Frecuentemente. Cn: Constantemente.

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son equivalentes a:

4° de Primaria	Preparatona
Primaria completa	Carrera corta
Oficio	Carrera profesional X
Secundaria	Posgrados X
		Otros

B.- Experiencia:

1.- Previa:

a) Fuera de la empresa:

En que puestos

Por que tiempo

Auxiliar de Recursos Humanos y manejo de grupos

1 año

b) En la empresa:

En que puestos

Auxiliar de Recursos Humanos

Por que tiempo

2 años

c) ¿De qué puesto en concreto pasó al actual la persona que da los informes?

Auxiliar de Recursos Humanos

2.- En el puesto.

Después de entrar a ocupar el puesto actual, cuánto tiempo considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, de tal manera que su desempeño sea satisfactorio.

Días(8, 15, etc -----)
Meses(1,2,3,4,etc -----)

Años (1, 2, 3, etc -----)

C.- Criterio:

a) El trabajo solo exige interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida (SI) (NO) describa de alguna forma esa rutina.

Comprobar que todas las actividades del personal se hagan de forma correcta, proporcionandoles el material necesario para realizar sus actividades y realizar el pago por sus servicios.

b) Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo (SI) (NO) Describa esa organización

c) Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros (SI) (NO) Describa esa organización

Verifica que todo el personal tenga los materiales necesarios para cumplir sus tareas dentro del Restaurante y de no ser así, les proporciona los materiales necesarios.

d) ¿Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? En este supuesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente:

Tipos de decisiones y/o problemas

	Rutinarios	Importantes	Difíciles	Trascendentales
Eventual				X
Poco frecuente			X	
Frecuencia normal		X		
Constante		X		

e) Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta.

Escoger al personal adecuado que entrará a la organización, problemas por incomodidades del personal acerca de la forma de administrar los recursos o ser injusto o tener un retraso en el pago de la nómina.

f) En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:

Puede consultar	X	Sólo en casos difíciles	X
Debe consultar		Debe decidir por sí mismo	X

D. - Iniciativa:

- | | |
|--|--------|
| a) El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo | Marque |
| b) Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. para su trabajo | |
| c) Exige pensar mejoras, procedimientos, etc. para varios puestos | |
| d) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos procedimientos. | X |
| e) El puestos esta dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc. | X |

E. - Requisitos físicos:

a) El puestos exige:

	Tipo de cosas	Peso aprox.	Distancia aprox.	Frecuencia
Cargar	Archivos			
Jalar				
Empujar				
Sujetar				

b) Otros tipos de esfuerzo:
Manejo de automóvil.
Manejo de maquinaria.

% Aprox.

c) Exige determinados requisitos de:

Edad	30 a 40 años	Presentación	Excelente
Sexo	Indistinto	Voz	Excelente
Edo. Civil	Indistinto	Don de mando	Buen liderazgo
Nacionalidad	Mexicana	Otros tipos	Honesto, responsable
			Manejar grupos

F. Esfuerzo Mental y/o Visual:

Requiere:	Razon o causa	Oc. 15%	Fr. 50%	Cn 75% o más
Ligera atención refleja				
Atención refleja constante				
Atención concentrada pero intermitente				X
Atención concentrada y constante				X
Atención dispersa				
Esfuerzo visual				X
Esfuerzo auditivo				X

Cn. = Constantemente. Fr. = Frecuentemente. Oc. = Ocasionalmente

G.- Responsabilidad en bienes:

a) Equipo:

Despacho propio	X	Teléfono	X
Escritorio-silla	X	Papelera	X
Archivo	X	Arts. de escritorio	X

Materiales

Productos terminados	
Herramientas	
Máquinas y/o aparatos	
Útiles específicos	
Otros	

b) Dinero.

SI	Cantidad \$	La nómina
Documentos	Al portador	X
	Nominativos	SI

c) Posibilidades de Pérdidas: Remota

X Fácil

d) Daño anual aproximado que puede causarse, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en casos no siempre cause.

\$

e) Anotaciones especiales

H. - Responsabilidades en tramites y procesos:

Para considerarse este factor se debe tomar en cuenta la posibilidad de que, en el ejercicio del trabajo, y no obstante un cuidado normal, puedan causarse daños a la empresa por un error involuntario en algún tramite, que origine pérdidas que se estén repitiendo hasta que dicho error sea descubierto, o bien que éste se descubra muy posteriormente. Monto aproximado: \$

1.- Responsabilidad en supervisión:

Supervisión inmediata (3) (NO) Cuántas personas	6 personas
Supervisión indirecta (3) (NO) Cuántas personas	Toda la organización

Tipos de trabajo que supervisa

Que se pague correctamente la nómina, que se tenga un control exacto del personal con que cuenta el Restaurante,

Que todos los trabajadores realicen de forma eficiente sus tareas.

Riesgos enfermedades:

Tipo de lesión posible	Causas	Posibilidad	Gravedad (días-enfermos)
a) Aplastamiento de dedos			
b) Cortaduras			
c) Caídas			
d) Hernias			
e) Tensión nerviosa	Estrés	Alta	
f) Enfermedades de la vista	SI		
g) Otras enfermedades o lesiones			

J.- Información General

¿ A cuánto asciende el monto de sus ingresos mensuales? \$ 7500

Fecha 22 de abril del 2002
Elaboró Carmen Calva Estrada
Revisó Ivonne González Briones

Observaciones generales:

El Jefe de Recursos Humanos es uno de los puestos más importantes de la organización, ya que él se encarga de administrar de la mejor manera al personal, debe de tener un criterio muy amplio, para hacer que los trabajadores estén contentos con la organización, mostrando con eso un buen liderazgo y una motivación hacia los trabajadores, todo ello para aumentar su productividad y servir con eficiencia a los comensales.

Los programas que implante dentro de la empresa deben de basarse en las necesidades de ésta y de los empleados.

Tiene que respetar a todo el personal y a los lineamientos que indique la STYPS.

RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"



LABORES DE PISO

MODELO DE CUESTIONARIO PARA RECOGER DATOS PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

CIA RESTAURANTE "DOÑA CARMEN"

1. ENCABEZADO

1.- Nombre del puesto

LABORES DE PISO

Clave

L.P.4

Base

X

Confianza

¿Suelen dársele otros?:

- a) En la empresa (SI) (NO) ¿Cuál?
b) En otras (SI) (NO) ¿Cuál?

¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes?
¿Cuáles?

¿En que difieren del que se analiza?
Diferencia

2.- Ubicación

División
Departamento
Sección que pertenece
Secciones a su cargo

Intendencia

Puestos bajo su mando

3.- Jefe Inmediato:

Jefe de Recursos Humanos

4.- Reporta además a:

para

para

para

5.- Contactos permanentes:

Internos

con Toda la organización

para

Mantiene limpio todo el Restaurante

con

para

con

para

Externos

con Comensales

para

Es a quienes les brinda el servicio

con

para

6.- Puestos inmediatos:
Inferiores:
Superiores:

Garrotero

7.- Número de empleados en el puesto

4

8.- Jornada normal de trabajo
Jornada especial de sábados

de: 8 a m. a: 4 p.m.
de: a:

9.- Persona analizada:
Tiempo en la empresa:

Socorro Torres escamilla
1 ½ años

Tiempo en el puesto: ½ años

10.- Analizó:
Reviso:

Carmen Calva Estrada
Ivonne Gonzalez Briones

Fecha
Fecha:

22 de abril del 2002
23 de abril del 2002

II DESCRIPCIÓN GENÉRICA

(Pregúntese: en qué consiste el trabajo; qué función llena, qué fin tiene, etc)

Describe brevemente

Mantener limpio a todo el Restaurante para brindar una buena imagen de limpieza y comodidad a los comensales.

III DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

A - Actividades diarias y constantes (recordar: que, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué)
Actividades

Hrs Drs.
Aprox.

Revisa que el Restaurante se encuentre limpio.

Realiza la limpieza del exterior del Restaurante (banquetas y puertas)

Lleva a cabo la limpieza de los baños, tanto de los comensales como de los empleados

Durante todo su turno mantiene limpio el área del comedor donde se encuentran los

Comensales

B - Actividades periodicas (ocasionales o a intervalos regulares, aunque no diarias).
Actividades

Aprox. cada:

Hrs. Aprox.

Reporta al auxiliar de recursos humanos los desperfectos que encuentre en
su área de trabajo.

C - Actividades eventuales (ocasionales o a intervalos muy irregulares).
Actividades

Aproximadamente cada

D - ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?
Actividades

Aproximadamente cada

E.- Observaciones generales:

Debe de mantener limpio todas las áreas del Restaurante, siempre estar atento a cualquier desperfecto en el área del comedor, debe de ser muy limpio y ordenado para no dar una imagen de descuido o suciedad al cliente.

IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO.

A.- Conocimientos generales:

Requiere	Qué o cuáles	Para qué	Oc. 10%	Fr. 50%	Cn. 75%
Leer y escribir	Básico				X
Operaciones Aritméticas	Sumas, restas, multiplicación, división			X	
Matemáticas de taller					
Taquigrafía					
Mecanografía					
Manejo de archivos					
Manejo de maquina					
Manejo de coche					
Manejo de computadora					
Contabilidad					
Dibujo					
Idiomas					
Otros conocimientos					

Oc: Ocasionalmente. Fr: Frecuentemente. Cn: Constantemente.

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son equivalentes a:

4° de Primaria	Preparatoria
Primaria completa	Carrera corta
Oficio	X	Carrera profesional
Secundaria	Posgrados
	X	Otros

B.- Experiencia:

1.- Previa:

a) Fuera de la empresa:
En qué puestos

Por qué tiempo

.....
.....
.....

.....
.....
.....

b) En la empresa:
En qué puestos

Por que tiempo

c) ¿De qué puesto en concreto pasó al actual la persona que da los informes?

2.- En el puesto:

Después de entrar a ocupar el puesto actual, cuánto tiempo considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, de tal manera que su desempeño sea satisfactorio.

Días(8, 15, etc. -----)
Meses(1,2,3,4,etc --- 4 mes-----)

Años (1, 2, 3, etc -----)

C.- Criterio:

a) El trabajo sólo exige interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida (SI) (NO) describa de alguna forma esa rutina

✓ Checar que las áreas del Restaurante que no estén limpias, realizar el aseo correspondiente

b) Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo (SI) (NO) Describa esa organización

c) Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros (SI) (NO) Describa esa organización

d) ¿Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? En este supuesto, marque lo adecuado en el cuadro siguiente:

Tipos de decisiones y/o problemas

	Rutinarios	Importantes	Difíciles	Trascendentales
Eventual				
Poco frecuente	X			
Frecuencia normal	X			
Constante	X			

e) Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta,

Que no haya el material suficiente para la limpieza del Restaurante.

f) En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:

Puede consultar
Debe consultar

X

Sólo en casos difíciles
Debe decidir por si mismo

D. - Iniciativa:

- a) El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo.
- b) Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. para su trabajo.
- c) Exige pensar mejoras, procedimientos, etc. para varios puestos.
- d) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos procedimientos.
- e) El puestos está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc.

Marque
X

E. - Requisitos físicos:

- a) El puestos exige:

	Tipo de cosas	Peso aprox.	Distancia aprox.	Frecuencia
Cargar	Cajas			
Jalar	Cubetas, cajas, muebles			
Empujar	Cajas			
Sujetar	Archivos			

- b) Otros tipos de esfuerzo:
Manejo de automóvil.
Manejo de maquinaria.

% Aprox.

- c) Exige determinados requisitos de:

Edad	18 años en adelante	Presentación	Buena
Sexo	Indistinto	Voz	Buena
Edo. Civil	Indistinto	Don de mando	
Nacionalidad	Mexicana	Otros tipos	Honesto, responsable

F. Esfuerzo Mental y/o Visual:

Requiere:	Razon o causa	Oc. 15%	Fr. 50%	Cn. 75% o mas
Ligera atencion refleja				
Atencion refleja constante				
Atencion concentrada pero intermitente				X
Atencion concentrada y constante				
Atencion dispersa				
Esfuerzo visual				X
Esfuerzo auditivo				X

Cn. = Constantemente. Fr. = Frecuentemente. Oc. = Ocasionalmente

G. - Responsabilidad en bienes:

- a) Equipo:

Despacho propio	Teléfono
Escritorio-silla	Papelera
Archivo	Arts. de escritorio

Materiales Equipo de limpieza (cubetas, trapeadores, escobas, pulidora, franelas, químicos para la limpieza).

Productos terminados
Herramientas
Maquinas y/o aparatos
Utiles especificos
Otros

- b) Dinero: Cantidad \$
Documentos Al portador X
Nominativos

- c) Posibilidades de Pérdidas: Remota

Fácil

d) Daño anual aproximado que puede causarse, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en casos no siempre cause.

\$

e) Anotaciones especiales

H. - Responsabilidades en trámites y procesos:

Para considerarse este factor se debe tomar en cuenta la posibilidad de que, en el ejercicio del trabajo, y no obstante un cuidado normal, puedan causarse daños a la empresa por un error involuntario en algún trámite, que origine pérdidas que se estén repitiendo hasta que dicho error sea descubierto, o bien que éste se descubra muy posteriormente. Monto aproximado: \$

1.- Responsabilidad en supervisión:

Supervisión inmediata (SI) (NO) Cuántas personas

Supervisión indirecta (SI) (NO) Cuántas personas

Tipos de trabajo que supervisa

Riesgos enfermedades:

Tipo de lesión posible	Causas	Posibilidad	Gravedad (días-enfermos)
a) Aplastamiento de dedos	X		
b) Cortaduras	X		
c) Caídas	X		
d) Hernias	X		
e) Tensión nerviosa			
f) Enfermedades de la vista	X		
g) Otras enfermedades o lesiones	Intoxicaciones por líquidos utilizados		

J.- Información General

¿ A cuanto asciende el monto de sus ingresos mensuales? \$ 1800

Fecha 22 de abril del 2002

Elaboró Carmen Calva Estrada

Revisó Ivonne González Briones

Observaciones generales:

Es importante conservar limpio y en buen estado el Restaurante, ya que sin esto los comensales no se sentirán contentos con el servicio que se ofrece. Con esto se ayuda a mejorar la imagen de la empresa y a crear un ambiente agradable tanto a los clientes como a los trabajadores de la misma organización, además de que ayuda a eliminar bacterias y organismos que puedan llegar a producir alguna enfermedad.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

BENEFICIO. Bien que se recibe por colaborar en una empresa, el cual puede darse en especie o en efectivo.

COMPENSACIÓN.- Todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los empleados y surgen de su trabajo. Pago justo por el trabajo desempeñado dentro de una empresa.

COMPETITIVIDAD. A cada puesto se le debe pagar de acuerdo con las prácticas del mercado.

COMPETITIVIDAD EXTERNA. Posición competitiva que guarda el paquete de compensación de la empresa contra el mercado.

CURVA DE SUELDOS.- Muestra la relación entre el valor del puesto y el sueldo promedio que se paga por esa posición.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO. Sumario o resumen de las actividades del puesto, es decir, describe funciones.

DESEMPEÑO. Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio al ejercerlos.

ELEMENTOS. Estructura formada por diferentes cosas, que nos lleva a construir un fundamento, móvil o parte integrante dentro de un sistema de valuación de puestos.

ENCUESTA DE SUELDOS Y SALARIOS.- Es una encuesta de los sueldos que le pagan a los empleados de distintos patrones dentro del mercado laboral importante dentro del organización, ya sea este local, regional, o nacional, dependiendo del puesto.

EQUIDAD. Es el principio que establece que a cada puesto debe pagársele en proporción con sus responsabilidades, es decir, en proporción con su importancia relativa.

EQUIDAD INTERNA. Mantener dentro de una empresa un ordenamiento de puestos según su importancia.

EVALUACIÓN DE CARGOS.- Es un medio de determinar el valor relativo de cada cargo de una estructura organizacional y por lo tanto la posición relativa del cargo dentro de la estructura de cargos de la organización.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. Programa utilizado por algunas empresas para medir el cumplimiento y el logro que obtiene el empleado en los objetivos plasmados en conjunto con el jefe inmediato para el logro de los resultados de la empresa.

EXPECTATIVA DE PAGO.- La teoría motivacional de la expectativa predice que el nivel de motivación de una persona depende del atractivo de la recompensa buscada.

FACTORES. Situaciones variables que dan los parámetros para medir la valuación de un puesto.

GRADO DE REMUNERACIÓN.- Un grado de remuneración esta integrado por puestos de dificultad similar.

HABILIDAD. Conjunto de conocimientos, experiencias y capacidades requeridas para poder desempeñar adecuadamente el puesto, independientemente de cómo se hayan adquirido.

JERARQUIZAR. Orden o grados de otras personas o cosas.

JUSTA RETRIBUCIÓN. Es el pago que se le da a cada persona conforme a los resultados que logre dentro del marco dado por la equidad y la competitividad del puesto.

LEY FEDERAL DEL TRABAJO. Reglamento que permite al trabajador conocer los derechos que por ley tiene que derecho a recibir por parte de la empresa a la cual presta sus servicios.

MATRICES. Escala geométrica basada en pasos. Permiten realizar juicios disciplinados sobre la relatividad del contenido del puesto.

MERCADO LABORAL.- Se define a este como el área a partir de la cual los patrones obtienen diferentes tipos de trabajadores.

MÉTODO DE COMPARACIÓN POR FACTORES.- Método ampliamente utilizado para clasificar los puestos de acuerdo con una diversidad de factores de habilidad y dificultad, para posteriormente sumar esas calificaciones y llegar a una clasificación numérica global para cada posición específica.

MÉTODO DE GRADACIÓN.- Método para categorizar los puestos en grupos. Los grados normalmente contienen puestos desiguales.

MÉTODO DE JERARQUIZACIÓN.- Es el método más sencillo de la valuación de puestos que consiste en clasificar a cada posición en relación con otras generalmente con base en la dificultad general.

MÉTODO DE PUNTOS.- Método de valuación de puestos en el que se identifican varios factores compensables y posteriormente se determina la medida de cada uno de estos factores está presente en el puesto.

MOTIVACIÓN. Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.

PAGO EQUITATIVO.- Se puede definir como cualquier cosa de valor y se gana a través de la inversión de algo con valor.

PARÁMETROS. Variable que en una familia de elementos, sirve para identificar cada uno de ellos mediante su valor.

POLÍTICA SALARIAL.- Es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización y estudian los asuntos que se relacionan con la remuneración de sus empleados.

PUESTO. Nivel jerárquico dentro de una organización, que ocupa una persona para desempeñar diferentes actividades.

PUESTO TIPO. Aquel puesto cuyo contenido e importancia relativa están fuera de duda.

RANGO DE SUELDOS.- Serie de escalones o niveles dentro de un grado de pago, generalmente con base en los años de servicio.

REMUNERACIÓN. Recompensar, premiar, galardonar o pagar a una persona por un servicio.

RESPONSABILIDAD. Posibilidad de responder por una acción y por las consecuencias de la misma. Es el efecto medible del puesto sobre los resultados finales.

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

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

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS. Pensamiento original autónomo que requiere el puesto para analizar, evaluar, crear, razonar y formular conclusiones.

SUELDO.- La costumbre ha establecido el uso de este término para referirse a la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a la periodicidad de pago, que es generalmente quincenal o decenal.

SUELDOS Y SALARIOS.- Se refiere al esfuerzo humano necesario para transformar el material en productos. Este esfuerzo debe ser remunerado por el cuño corriente, según lo establece nuestra Constitución.

TRABAJADOR. Toda persona física que presta sus servicios a la Empresa, con los derechos y obligaciones que establece la Ley Federal del Trabajo.

VALORACIÓN DE MÉRITOS.- Destinada a evaluar la eficiencia individual de cada productor en su propio trabajo, en relación con los demás dentro de la misma empresa.

VALORACIÓN DE TAREAS.- Puede ser definida para determinar el valor de un trabajo determinado en relación con los demás dentro de la misma empresa.

VALUACIÓN DE PUESTOS.- Procedimiento sistemático para determinar el valor y la contribución relativa de cada puesto. La valuación de puestos empleada en las organizaciones, contribuirá a evitar los problemas sociales, legales y económicos que plantean los salarios.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha Alicia. Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Editorial. Granica; México, 2000.
- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial. Trillas; México, 1976.
- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial. Trillas; México, 1987.
- Barajas Medina, J. El Hombre, el Trabajo y la Administración. Editorial. Diana; México, 1978.
- British Institute of Management. Job Evaluation Londres. Management Publications, 1970.
- Camarena Adame, María Elena. Torres Carrasco Ruth. Directivas para la elaboración del Análisis y Manual de Descripción de Puestos. Editorial. Imprenta Facultad de Contaduría y Administración, UNAM; México, 1997.
- Cerezo, L. J. Información sobre el Sistema Hay de Análisis de Puestos. Mecanograma Inédito; México, 1985.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial. Mc Graw-Hill. 5ª. Edición; Colombia, 1999.
- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial. Mc Graw-Hill; México, 1983.
- Delgado Moya, Rubén. Ley Federal del Trabajo. Reformada y Actualizada. Editorial. Ediciones Jurídicas Red; México, 1994.
- Dessler, Gary. Administración de Personal. Editorial. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.; México, 1996.
- Dessler, Gary. Administración de Personal. Editorial. Pearson Education. 8ª. Edición,; México, 2001.
- Diccionario Enciclopédico Bruquera. Editado por Bruquera Mexicana Ediciones, S.A.; México, 1981.
- Diario Oficial de la Federación. Publicado el 29 de Diciembre del 2001.
- Gama Bernal, Elba. Bases para el Análisis de Puestos. Editorial. El Manual Moderno, S.A. de C.V.; México, 1992.

- Guía Técnica para la Elaboración de un Manual de Descripción de Puestos. Comité Sectorial de Organización y Métodos. Secretaría de Comercio, (COSECOM); México, 1982.
- Lexis,/22 Vox. Diccionario Editado por el Círculo de Lectores, S.A.; Barcelona, 1976.
- Reyes Ponce, Agustín. La Administración de Empresas. Segunda Parte. Editorial. Limusa; México, 1985.
- Reyes Ponce, Agustín. El Análisis de Puestos. Editorial. Limusa; México, 1977.
- Reyes Ponce, Agustín. El Análisis de Puestos. Editorial. Limusa. 5ª. Edición; México, 1984.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. Editorial. Limusa. 14ª. Reimpresión; México, 1985.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración Moderna de Personal. Fundamentos. Editorial. ECAFSA. 5ª. Edición; México, 2000.
- Sánchez Barriga, F. Técnicas de Administración de Recursos Humanos. Editorial. Instituto Politécnico Nacional; México, 1986.
- Sherman W, Arthur Jr. Administración de Personal. Editorial. Compañía Editorial Continental. 23ª. Edición; México, 2001.
- Stoner, James. Administración. Editorial. Prentice Hall. 3ª. Edición.; México, 1989.

INTERNET:

- www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/R/RamonFdzPilar-ValuaciónPuestos.htm
- <http://members.tripod.com.co/ingindustrialjejm/>