

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS EN UNA EMPRESA DE AUTOFINANCIAMIENTO DE AUTOMOVILES CON OPERACION A NIVEL NACIONAL

Seminario de Investigación Administrativa

QUE EN OPCION AL GRADO DE;
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N

LUIS ALBERTO GARCIA ALCOCER

GUSTAVO VEJAR RIVERA

DIRECTOR DEL SEMINARIO: LIC. AMADO AGUIRRE E.
MEXICO, D. F.

1983



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Pag.
INTRODUCCION	1
I. ANTECEDENTES	3
I.1 De la empresa	3
I.2 Desarrollo	6
I.3 Situacion Actual	7
II. ANALISIS DE PUESTOS	10
II.1 Análisis de puestos	10
II.2 Definición	11
II.3 Importancia y necesidad	12
II.4 Terminología	14
II.5 Formato	15
II.6 Aplicación y utilización	19
II.7 Recomendaciones	21
II.8 Beneficios	22
II.9 Bibliografía	23
III. SISTEMAS DE VALUACION DE PUESTOS	24
III.1 Definición sistemas de valuación de puestos	24
III.2 Definición de administración de sueldos y salarios	26
III.3 Definición valuación de puestos	27
III.4 Necesidad e importancia	28
III.5 Sistemas de valuación de puestos	30
III.5.1 Método de alineamiento	31

III.5.2 Método de gradación previa	36
III.5.3 Método de comparación de factores	40
III.5.4 Método de por puntos	53
III.6 Bibliografía	67
IV. INVESTIGACION DE CAMPO	68
IV.1 Metodología	71
IV.2 Tabulación de información	78
IV.3 Resultados y entrevistas	87
V. ANALISIS DE RESULTADOS	101
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
VII. BIBLIOGRAFIA	123

I N T R O D U C C I O N

El recurso humano de las organizaciones es escaso y cada día resulta más costoso el mantener una planta de personal, por ello las empresas actuales deben preocuparse por conservar su personal, ya que una alta rotación incrementa notablemente los costos.

Además debe considerar que lo que hace es significativo para cada empleado y que la remuneración que recibe es justa por la actividad desempeñada.

Estos dos aspectos sólo los podrá evaluar y considerar si cuenta con elementos que le permitan esto. El análisis de puestos y su valuación son dos herramientas de la administración de recursos humanos que nos brindan los elementos mencionados.

Además de que una persona conozca o no lo que debe hacer y considere justa su retribución en relación al mercado y a los otros puestos de la empresa, incidirá directamente en el clima organizacional y cómo puede traer una alta contribución y afiliación hacia la empresa puede ser que cree tensión, disgusto, alta rotación y una notable baja de productividad.

En este estudio se investigarán estos dos aspectos, tanto la existencia y análisis de valuación de puestos, como su repercusión en el clima organizacional, en una empresa de autofinanciamiento.

El autofinanciamiento, negocio en auge que a las empresas que se dedican a él les ha imprimido un desarrollo acelerado que no ha permitido desarrollar su estructura tan rápidamente como han crecido las organizaciones.

La hipótesis que se plantea en esta investigación es la siguiente:

"La carencia de técnicas de análisis y valuación de puestos ocasiona una mala administración que provoca un desequilibrio organizacional."

Para poder comprobar o desaprobar la hipótesis se debió determinar los efectos y repercusiones que ocasionan la existencia o carencia de técnicas de análisis y valuación de puestos con respecto a la organización en general y a la administración de sueldos y salarios en particular.

El desarrollo y los resultados de esta investigación son los que en las páginas subsiguientes se exponen.

CAPITULO I.

ANTECEDENTES.

I.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

El autofinanciamiento de automóviles en México nace en la década de los 70's, una idea innovadora que revoluciona el mercado de automóviles causando un gran impacto en la industria automotriz.

Debido a los incrementos en los precios de automóviles y al encarecimiento e insuficiencia de las fuentes de financiamiento que impedían que los consumidores de estos bienes adquirieran vehículos, surge esta idea que buscaba brindar nuevas formas de financiamiento a la cada vez mayor demanda de vehículos nuevos.

De tal forma que en esta década surgen varias empresas que se dedican al autofinanciamiento de automóviles, el cual se define como la formación de grupos de participantes interesados en la adquisición de vehículos último modelo, de las diferentes marcas y tipos que operan en la República Mexicana, obligándose los participantes a hacer aportaciones mensuales a un fondo común que permita que, por lo menos dos de ellos, adquieran mensualmente un vehículo de la marca y tipo deseado, según establece el contrato de la propia empresa.

Cuando una persona se inscribe a una empresa de autofinanciamiento, llena una solicitud de inscripción y paga los derechos de inscripción correspondientes y su primera cuota o mensualidad.

Los participantes pueden obtener un vehículo por tres formas distintas:

-Sorteo: Entre los integrantes del grupo que se encuentren al corriente en sus pagos.

-Subasta: Entre los integrantes del grupo que se encuentren presentes y que deseen adelantar el mayor número de cuotas, adjudicándose la unidad a quien ofrezca el mayor número de cuotas adelantadas.

-Puntaje: Se entrega una unidad a la persona que por la puntualidad en sus pagos tenga el mayor número de puntos acumulados a la fecha de la reunión. Este vehículo se dará siempre y cuando el fondo financiero del grupo permita la adquisición de una unidad extra, por lo que habrá reuniones en las que no se entreguen unidades por puntaje.

Los grupos son abiertos y se van adjudicando unidades a sus miembros y substituyendo a estos por otros nuevos.

El monto de las cuotas irá aumentando (hasta el momento de la adjudicación de una unidad) en proporción a los aumentos de precio autorizados para automóviles y los ajustes se harán sobre cuotas pendientes de pago.

Para la entrega de la unidad se deberá presentar un aval que garantice el pago de la deuda pendiente a la fecha de la entrega de la unidad.

Los contratos se podrán cancelar quedando a favor de la empresa de autofinanciamiento las cantidades que resulten por gastos de administración.

Si una persona sale adjudicada podrá traspasar su adjudicación a un tercero sin ningún beneficio para la empresa de autofinanciamiento.

En el año de 1978 se constituye una empresa de autofinanciamiento con la denominación social de "Autofinanciamiento de Automóviles, S.A. de C.V." (que en lo sucesivo se denominará ADASA).

ADASA se constituye de acuerdo a la Ley General de Sociedades Mercantiles en una Sociedad Anónima con una aportación inicial de \$250,000.00, contando con 5 socios, que sin haber tenido una experiencia previa en este ramo se deciden a invertir en esta nueva y próspera, pero incierta, actividad.

Una vez obtenidos los permisos correspondientes de la Secretaría de Gobernación y de la Secretaría de Comercio, ADASA inicia sus operaciones en una oficina única en las calles de Insurgentes, en el Distrito Federal, con 12 empleados administrativos y 20 vendedores.

1.2 DESARROLLO

Las características de esta empresa son el crecimiento y el desarrollo acelerados, ADASA no es ajena a esta situación y crece en su volumen de ventas y, con ello, su estructura organizacional y el número de las sucursales.

Se crean en total 16 sucursales en la zona metropolitana y cuatro más en el norte del país, de tal forma que se decide dividir la administración de las sucursales en tres centros administrativos autónomos:

- 1.- Centro Administrativo Monterrey, que abarca la zona noreste del país.
- 2.- Centro Administrativo Guadalajara, que tiene su influencia en la zona noroeste de la República Mexicana.
- 3.- Centro Administrativo México, que se encarga de la administración de la zona centro y sur del país.

Sin embargo, el desarrollo de ADASA no termina aquí. La creación de nuevos grupos de participantes se incrementa, y cada día es mayor el número de personas que desean ingresar a este sistema de autofinanciamiento, repercutiendo directamente en el incremento de operaciones y en la incorporación de mayor cantidad de personal administrativo.

1.3 SITUACION ACTUAL

La situación anterior prevaleció en ADASA hasta el mes de Agosto de 1982, fecha en que se llevó a cabo la investigación central de este trabajo.

Esta fecha marcó un nuevo giro en las empresas de autofinanciamiento, debido a que entró en vigor una nueva legislación con lo que se pretende reglamentar las operaciones de este tipo de empresas. Los principales cambios que se dan en esta nueva reglamentación consisten en que los grupos de participantes son cerrados (una vez que se abren ya no se substituyen a los miembros, sino que se adjudican vehículos hasta la total desaparición del grupo) y el valor de los vehículos no se mantiene fijo una vez que se tiene el vehículo, por el contrario, con cada incremento se siguen ajustando las cuotas pendientes de pago.

Esta reglamentación más estrecha origina una disminución en el volumen de ventas y cambios en la forma de administración y operación de la empresa.

Es necesario volver a proyectar precios, ventas, costos, etc. y buscar nuevas alternativas para la optimización de los recursos, sin embargo, se presta atención únicamente a los procesos de ventas y financieros y no así a la Administración de Recursos Humanos.

Las medidas que se toman en esta última son:

- 1.- No dejar crecer más la planta de personal administrativo.
- 2.- Redistribución del personal.
- 3.- No cubrir vacantes (redistribuyendo el trabajo entre el personal que se quedó).

Estas medidas en su mayoría las señala el Director General y el Departamento de Personal, se encarga exclusivamente de los aspectos administrativos que las mismas implican.

La estructura organizacional de ADASA no responde a las necesidades que se tienen con el rápido crecimiento original, y tampoco responde oportunamente a cambios en su medio ambiente (por ejemplo: la nueva reglamentación).

Al igual que toda la estructura el Departamento de Personal responde marginalmente a las necesidades de ADASA, careciendo de procesos sistemáticos y de una adecuada definición de funciones, limitándose a las actividades tradicionales (nómina, contratación, IMSS, etc.).

Este Departamento debe de responder a las necesidades de administración de cerca de 400 empleados (150 empleados administrativos y 210 vendedores).

En resumen, ADASA nace y crece velozmente hasta que dos aspectos principales (una nueva reglamentación y una estructura inoperante) la detienen y la encauzan a un desarrollo más lento.

Este es el panorama general de ADASA, la investigación se enfocará directamente al centro administrativo del D.F., en su Departamento de Personal y en específico como ha afectado a la Administración de Recursos Humanos, el no llevar procesos sistemáticos y técnicos (como son análisis y valuación de puestos) y a su vez cómo repercute esto en la organización.

CAPITULO II.

ANALISIS DE PUESTOS.

II.1. ANALISIS DE PUESTOS

La Administración de Recursos Humanos cuenta con diferentes técnicas para atender a la optimización de los recursos humanos y dentro de ella es fundamental el Análisis de Puestos.

"Esto se debe a que los complejos procesos y relaciones que se producen en la industria moderna hacen necesario organizar socialmente todo el trabajo. Solamente a través de técnicas y procedimientos administrativos, elaborados de acuerdo con la realidad de una empresa, se puede cumplir con eficacia con los procesos de producción, distribución y consumo".1

Ahora bien, para el desarrollo y éxito de estos procesos, las organizaciones cuentan con diferentes tipos de recursos y uno de estos es el recurso humano, no menos importante que los demás (económicos y técnicos).

Dada la importancia de este recurso nos debemos de preocupar "por la colocación de personas en las estructuras planeadas y evolutivas de la organización".2

Esta colocación de personas en la estructura se da en dos etapas principales:

- Creación del puesto, y
- Previsión sobre necesidades futuras.

Es por ello que se requieren técnicas que permitan una mayor optimización de este recurso.

II.2 DEFINICION ANALISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos ha sido conceptualizado en diferentes formas, atendiendo a los diferentes investigadores:

El Prof. Fernando Arias Galicia conceptualiza el análisis de puestos como "un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el puesto, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.), lo que debe satisfacer la persona que debe desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentre enclavado."³

El Prof. Paul Pigors nos dice que es "una fotografía en palabras (escritas) de las relaciones organizacionales, las responsabilidades y los deberes específicos que constituyen un empleo o puesto dado. Define el alcance de la responsabilidad y una asignación continua de trabajo, que son suficientemente diferentes de aquellas de otros puestos, como para garantizar un título específico."⁴

Chruden y Sherman señalan que "es la declaración escrita que cubre los deberes y responsabilidades de un puesto y las características que debe poseer un individuo para hacerse cargo de los mismos."⁵

El maestro Agustín Reyes Ponce nos dice que "consiste en reglas que se dan para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente, con la ayuda de las normas de la lógica y de la gramática."⁶.

Como se ve, el concepto de análisis de puestos es muy similar, cayendo todos los conceptos en una misma esencia, lo que nos lleva a considerar el análisis de puestos como:

Una técnica que consiste en determinar los elementos que integran a un puesto, así como los requisitos que se deben satisfacer para el desempeño del mismo y que deberán consignarse por escrito. Concepto tal que se adoptará en el desarrollo del presente estudio.

II.3 IMPORTANCIA Y NECESIDAD DEL ANALISIS DE PUESTOS

Necesidad legal: Tener determinados los servicios y responsabilidades del trabajador con la mayor precisión posible es requisito impuesto por la Ley Federal del Trabajo.

Además, esta misma ley ofrece la posibilidad de rescindir el contrato al trabajador cuando éste no efectúe sus labores de acuerdo a lo originalmente contratado, o bien cuando desobedezca al patrón o a sus representantes legales sin causa justificada y tratándose de trabajo contratado.

Necesidad social: Considerando que una persona permanece dentro de una organización la tercera parte de su vida, y que es una influencia directa en la misma, es importante que el trabajador pueda conocer sus obligaciones y responsabilidades con exactitud, que se encuentre remunerado con justicia y como un engrane que es dentro de la organización, se le dé la importancia que tiene.

Necesidad económica: Considerando que uno de los objetivos de toda organización es el de agilizar y aumentar la productividad, es importante que se tenga un uso racional de los recursos de la organización. El recurso humano no puede desprenderse de esta realidad, y como paso primario en la optimización del mismo, es conocer con exactitud los puestos que se tienen y la definición de actividades, responsabilidades, requisitos, etc., de los mismos esto permite, por un lado, incrementar la productividad de la organización y, por otro lado, acentuar el carácter social de la empresa.

El análisis de puestos adquiere importancia debido a que permite satisfacer las necesidades antes expuestas, porque "sirve para definir no sólo las actividades de la organización que va a desempeñar un empleado, sino también la relación de estas actividades con las ejecutadas por otros trabajadores para el logro de los objetivos de la organización".

"Proporciona los medios para dividir y asignar la autoridad-responsabilidad que deba ser ejercida por quienes ocupen los puestos. También establece las bases para la selección y entrenamiento de los empleados, para evaluar su desempeño y para determinar su sueldo."7

II.4 TERMINOLOGIA

Antes de continuar con el desarrollo del capítulo, es importante definir la terminología básica que va a usarse en lo sucesivo.:

-Análisis: Separar, ordenar. Dispersar un todo en sus partes para un estudio lógico de cada una de ellas.

-Descripción de puestos: Forma escrita donde se consignan las funciones a realizar en el puesto.

-Descripción genérica: Detalle de las actividades principales que se desarrollan en un puesto atendiendo a su generalidad.

-Descripción específica: Definición detallada de todas las funciones y actividades desarrolladas en el puesto.

-Puesto: Unidad de trabajo específica e impersonal constituida por un conjunto de operaciones que debe realizar, aptitudes que debe asumir su titular en determinadas condiciones de trabajo.

-Requerimientos: Requisitos que debe de tener el titular del puesto.

-Denominación del puesto: Nombre que se le asigna al puesto para diferenciarlo de los demás.

II.5 FORMATO

Es importante que todo formato de análisis de puestos deba contar con la información indispensable con la cual se puedan precisar las actividades realizadas en el mismo.

Siguiendo a Reyes Ponce se sugiere que tenga los siguientes rubros que se consideran los más relevantes. Cabe hacer mención que estos se irán adaptando acorde a las necesidades de cada organización y al dinamismo del puesto.

1.- Encabezado: Consigna los datos generales del puesto en relación con el contexto de la organización, conteniendo los datos siguientes:

a.- Título del puesto: Aquí se precisa el nombre del puesto que lo hace diferente a los demás.

b.- Clave: Es el número o siglas con los cuales se le conoce al puesto en la organización para fines de control.

c.- Ubicación jerárquica: Nos permite ubicar al puesto dentro de la organización.

d.- Relaciones con otros puestos: Este nos permite ubicar al puesto dentro de la estructura organizacional, con datos relativos ¿A quién le reporta? Puestos conexos, relaciones internas y externas, etc.

e.- Número de puestos similares: Aquí determinamos cuántos puestos de la misma índole y características existen dentro de la organización.

f.- Otros datos: Aquí se incluye cualquier otro dato que por su naturaleza requiera dejarse asentado dentro del análisis, y que sea de carácter general.

g.- Fecha del análisis: Dada la periodicidad con que deben de realizarse los análisis de puestos, así como el dinamismo del puesto, es importante tener la fecha en que fue efectuado.

h.- Personas que elaboraron y revisaron los análisis de puestos: Es importante conocer quién efectuó estas tareas, y quién confirmó que los datos consignados son verídicos.

2.- Descripción genérica: Presenta una descripción de la función o funciones básicas del puesto, considerando a éste como un todo. De la redacción de la descripción genérica debe desprenderse el objetivo que tiene el puesto dentro de la organización y las razones que justifican su existencia.

Es importante que la descripción genérica defina con exactitud las funciones generales del puesto, ya que servirá de base para realizar una buena descripción específica.

Además de que proporciona, a manera de resumen, las bases con las cuales se puede diferenciar e identificar las obligaciones del puesto con respecto a los demás.

3.- Descripción específica o analítica: Aquí se exponen detalladamente cada una de las funciones que se desempeñan en un puesto determinado.

a.- Se recomienda usar párrafos cortos y que cada uno de ellos esté relacionado a una sola función o actividad.

b.- Se debe proporcionar la periodicidad de la función (eventual o continua), así como el tiempo aproximado que se dedica a esa función (en los que el puesto los requiera).

c.- Se puede dividir a las funciones en partes o etapas con las cuales se ayude a una mejor comprensión de éstas.

d.- Se enumerarán las funciones atendiendo a su orden cronológico y lógico, prefiriéndose el primero para actividades de índole operacional, y el segundo para las de tipo administrativo.

4.- Especificación del puesto: En la especificación se consignan los requisitos mínimos que debe tener la persona que vaya a ocupar el puesto, los que, si bien se refieren al trabajador, no están vinculados a una persona determinada, sino que deben exigirse a cualquiera que lo ocupe.

La principal información que debe tener una especificación del puesto es:

a.- Habilidades: Los factores a considerar son: experiencia, conocimientos, iniciativa, destreza manual, y aptitudes en general.

b.- Esfuerzo: Tanto el físico como el mental que se requiere para el eficiente desempeño.

c.- Responsabilidad: Se refiere a la responsabilidad que se tiene sobre personas, equipo, trámites, procesos, etc., que se le tienen encomendados.

d.- Condiciones de trabajo: Aquí se establecen las condiciones ambientales (iluminación, estado físico, etc.) que prevalecen en el entorno del puesto.

5.- Perfil: Teniendo toda la información anterior se sugiere que se elabore un perfil de la persona que puede desempeñar el puesto con mayor eficiencia.

Estos son los puntos principales que se recomienda debe tener un formato de análisis de puestos. Sin embargo, los mismos pueden ser ampliados, cambiados o excluidos, dependiendo de los objetivos específicos, la amplitud y el enfoque que se le pretenda dar al análisis de puestos.

II.6 APLICACION Y UTILIZACION DEL ANALISIS DE PUESTOS

"Las descripciones de puestos han sido desarrolladas por muchas compañías en un intento de definir, claramente y sin ambigüedades, los deberes y responsabilidades de cada puesto. Las descripciones de puestos pueden ser, bien un activo, o bien un pasivo, dependiendo de la manera como sean usados,"⁸ y para que se convierta en un activo de la organización, se enumeran algunas de las aplicaciones del análisis de puestos:

- 1.- Para encauzar debidamente las etapas del proceso de empleo.
- 2.- Para la introducción bien planeada de los programas de entrenamiento.

- 3.- Como factor fundamental para la implementación de un adecuado sistema de sueldos y salarios.
- 4.- Como parte integrante de los Manuales de Organización.
- 5.- Para la determinación de cargas de trabajo.
- 6.- Para la planeación de los recursos humanos.
- 7.- Para definir la responsabilidad-autoridad del puesto.
- 8.- Para proporcionar un panorama general de la estructura organizacional.
- 9.- Para la claridad en la concepción que cada quién tiene del puesto.
- 10.- Y en general para todas las fases de la Administración de los Recursos Humanos.

II.7 RECOMENDACIONES

Por lo delicado del proceso del Análisis de Puestos, y porque puede crear problemas de comunicación y desarrollo en el mismo empleado, se sugieren algunas recomendaciones para su realización:

- 1.- El estilo de redacción deberá ser claro, sencillo, conciso y preciso.
- 2.- Darle un sentido lógico a la descripción.
- 3.- Deberá tener la amplitud necesaria sin ser demasiado detallada.
- 4.- Deberá tener un título adecuado.
- 5.- Deberá ser comunicado e identificado por los trabajadores.
- 6.- Deberá ser posible cuantificar la responsabilidad del puesto.
- 7.- Cada frase deberá iniciar con un verbo activo en tercera persona (supervisa, dirige, etc.).
- 8.- Deberá de actualizarse periódicamente.

Además de estas recomendaciones, la gerencia deberá entender y apoyar la elaboración y mantenimiento del Análisis de Puestos, y los empleados deben quedar convencidos de que, finalmente, directa o indirectamente, los resultados de su elaboración serán ventajosos para todos los afectados.

II.8. BENEFICIOS

La utilización del Análisis de Puestos brinda múltiples y variados beneficios, estos se alcanzarán en la medida en que se logre convertir a esta técnica en un activo de la organización, haciendo uso de la misma en las diferentes aplicaciones que se señalaron anteriormente, "ofreciendo una visión operacional del todo y mostrando que todos los puestos en la empresa han sido diseñados y analizados como una parte integral de un esfuerzo total"9.

II.9 BIBLIOGRAFIA CAPITULO II

- 1.- RIOS Y PANIAGUA. Origenes y Perspectivas de la Administración. Editorial Trillas S.A.. México 1981 Pag. 199.
- 2.- Mc BEATH, Gordon. Organización y Planeación de Recursos Humanos. Editorial Logos Consorcio Editorial S.A.. México 1979 Pag. 63.
- 3.- ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas S.A.. México 1979 Pag. 177.
- 4.- FIGORS Y MYERS. Administración de Personal. Editorial Compañía Editorial Continental S.A.. México 1977 Pag. 373.
- 5.- CHRUDEN Y SHERMAN. Administración de Personal. Editorial Compañía Editorial Continental S.A.. México 1977 Pag. 47.
- 6.- REYES PONCE, Agustin. Administración de Empresas. Editorial Limusa. México 1980.
- 7.- CHRUDEN Y SHERMAN. Op. cit. Pag. 40.
- 8.- FIGORS Y MYERS. Op. cit. Pag. 371.
- 9.- FIGORS Y MYERS. Op. cit. Pag. 396.

CAPITULO III

SISTEMAS DE VALUACION DE PUESTOS.

A lo largo del desarrollo de la humanidad el hombre ha buscado las soluciones a sus necesidades. Primero consiguiendo de la propia naturaleza los satisfactores a esas necesidades y, posteriormente, de acuerdo a la sociabilización de su medio, surge el trabajo, éste como una relación de intercambio con respecto a su fuerza de trabajo y los satisfactores que cubren esas necesidades.

Conforme va evolucionando esta relación de intercambio, surge el dinero como medio de cambio. Aquí es cuando comienzan a adquirir importancia conceptos como salario, jornada de trabajo, empleado, patrón, etc.

"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."¹

III.I DEFINICIONES

Es importante para el desarrollo de esta investigación, que tengamos definidos algunos conceptos que se manejan usualmente dentro de la Administración de Sueldos y Salarios. Estos términos son:

Salario: Esta palabra se comienza a utilizar por el hecho de que antiguamente se retribuía con sal el trabajo de las personas. Actualmente, el término salario se utiliza en el sentido de que es una remuneración por un trabajo o servicio prestado.

En México la Ley Federal del Trabajo en su artículo 82 señala que salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo, y al respecto el artículo 84 señala que el salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, premios, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo, y el artículo 20 define la relación de trabajo como la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario.

Sueldo: Término que proviene de la palabra romana "solidus" o moneda de oro de peso cabal. Se entiende por sueldo la retribución que se paga a una persona por un trabajo de tipo profesional.

Diferencia entre sueldo y salario: Las diferencias básicas entre estos dos términos son:

El término salario se aplica normalmente a trabajos manuales, de taller, operativos, etc., en tanto que sueldo se aplica a la retribución por trabajos administrativos, intelectuales, profesionales, etc.

Se distinguen también por la periodicidad del pago, el salario se hace por hora, por día o por semana, y el sueldo se paga por quincena o mes.

Para efectos de la presente investigación se usarán indistintamente estos dos términos.

Salario nominal: Es la cantidad que percibe el trabajador por su trabajo.

Salario real: Es la cantidad de satisfactores que un trabajador puede adquirir con su salario nominal.

Salario mínimo: Es la cantidad menor que debe percibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo.

III.2 DEFINICION DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

El maestro A. Reyes Ponce la define como "aquella parte de la Administración de Personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de sus puestos, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa."²

Gordon McBeath no da una definición de administración de sueldos y salarios, sin embargo nos menciona que "la mayor parte de los planes de administración salarial están estructurados sobre una serie de elementos básicos: el análisis y calificación de las tareas; los esquemas de valuación de personal; las estructuras de salarios, la revisión de salarios y los procedimientos de planeación."

"Cada uno de estos elementos puede tomar una variedad de formas distintas, y al procedimiento utilizado en cada caso debe ser el que mejor se adapta al medio."³

Chudern y Sherman mencionan al respecto "que la administración de sueldos y salarios es una función sumamente importante de la Administración de Personal debido a sus efectos de largo alcance... es esencial que los salarios de los empleados sean determinados sobre una base objetiva que les asegure un tratamiento equitativo y que los capacite a reconocer este hecho."⁴

Con lo anteriormente expuesto es también importante conocer cuál es la definición de Valuación de Puestos.

III.3 DEFINICION DE VALUACION DE PUESTOS

La valuación de puestos ha sido definida por varios autores de distintas formas entre las que destacan:

El maestro Paul Pigors nos dice que "es el método sistemático de apreciar el valor de cada puesto en relación con otros en la organización".5

El maestro Reyes Ponce nos dice que "es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal".6

Chruden y Sherman nos dicen que "es un sistema para determinar el pago de los salarios tomando en cuenta los diversos factores, buscando equidad en la retribución".7

Para efectos del presente estudio entenderemos la Valuación de Puestos como: Una técnica con la cual se establecen las estructuras de los salarios atendiendo la importancia relativa de cada puesto y a los diferentes factores que lo integran, en base de los cuales se busca el equilibrio en la remuneración de los empleados.

III.4 NECESIDAD E IMPORTANCIA DE LA VALUACION DE PUESTOS.

La valuación de puestos se hace necesaria e importante por las repercusiones sociales, económicas, administrativas y jurídicas que tiene.

-Necesidad Jurídica: En México la legislación laboral señala que se deberá retribuir al trabajador por su trabajo con un salario justo. Por lo tanto, es un derecho que los trabajadores tienen y por lo mismo es exigible.

Mediante la aplicación de los sistemas de valuación de puestos la organización puede determinar este salario justo por el trabajo de una persona.

-Necesidad Social: Los niveles de retribución que un empleado recibe son de importancia para la comunidad en que éste se desarrolla debido a que fijan el grado de desarrollo o estándar de vida de la misma. Además es una preocupación social que el trabajador sea retribuido equitativamente en relación a su contribución a la organización.

-Necesidad Administrativa: El costo que el pago de salarios significa para toda organización es generalmente, de los más onerosos pero, sin embargo, si bien la cantidad es alta, igualmente puede ser grande la productividad lograda por los trabajadores. Esto se debe a que una estructura de sueldos y salarios adecuadamente planeada puede asegurar el contar con trabajadores altamente calificados y cuya motivación sea igualmente superior, y que por lo tanto sus contribuciones a la organización iguallen o excedan al salario que están percibiendo.

III.5 SISTEMAS DE VALUACION DE PUESTOS.

En la determinación del valor relativo de un puesto, se pueden tomar en cuenta diversos factores del puesto mismo, comparándolos con otros de la organización o con una escala previamente determinada. Si bien esto permite la existencia de diversos sistemas de valuación existen cuatro generalmente reconocidos y que serán materia de estudio en la presente investigación.

Estos métodos se pueden resumir en la tabla siguiente:

BASE DE LA COMPARACION	EL PUESTO COMO UN TODO (NO CUANTITATIVO)	PARTES O FACTORES DEL PUESTO (CUANTITATIVO)
PUESTO Vs. PUESTO	(1) Sistemas de alineación de puestos	(4) Sistemas de comparación de factores.
PUESTO VS. ESCALA	(2) Sistemas de gra- duación del puesto	(3) Sistemas de Puntos.

FIGURA 3.1

AMBITO DE COMPARACION

El valor de un puesto puede ser determinado por una serie de métodos o sistemas ya mencionados los cuales se diferencian primordialmente por la base de comparación y el ámbito de la misma.

A continuación se incluye una descripción de estos cuatro métodos principales.

III.5.1 METODO DE ALINEAMIENTO.

Este método es quizás el más antiguo y sencillo de los cuatro. En realidad la apreciación del valor del puesto tiene una base subjetiva que halla su esencia en el sentido común y en la experiencia de la persona que lleva a cabo la valuación.

PROCEDIMIENTO.

En este punto existen divergencias entre los diferentes autores respecto al procedimiento utilizado, sin embargo los puntos enumerados a continuación se consideran en todos los procedimientos analizados.

1.- Formación de un Comité: La evaluación no será llevada a cabo por una sola persona sino por un comité. En éste estarán conjugadas las opiniones de todos los evaluadores para obtener el valor promedio de los puestos evaluados. El comité será formado por integrantes del sindicato, de la empresa y de los trabajadores.

2.- Determinación de los puestos a evaluar: En esta existen dos criterios dependiendo del volumen de puestos con que cuenta la empresa.

Se pueden evaluar todos los puestos de la organización o bien atendiendo de acuerdo a la formación de puestos-tipo, los cuales deberán tener las siguientes características:

a.- Deberán ser representativos de los demás puestos integrantes de la organización.

b.- Tener poca variabilidad o cambios en su estructura.

c.- Su descripción deberá ser específica y comprendida por todos los miembros del comité.

El número de puestos-tipo a determinar variará de acuerdo a la magnitud de la empresa. Se recomienda no exceda del 20% del total de puestos.

3.- Elaboración de tarjetas: Se harán juegos de tarjetas (tantas como miembros del comité hayan) en las que se anotarán las series de puestos a evaluar sin seguir un orden preestablecido y de ser posible en distinto orden para cada miembro del comité.

En las tarjetas además del nombre del puesto deberá ir la especificación del mismo.

4.- Clasificación de los puestos: Cada miembro del comité analizará y clasificará las tarjetas por orden de importancia de tal suerte que

tendrá una serie en la que estará arriba el puesto de mayor importancia y en último término el de menor importancia.

5.- Determinación de promedios: El presidente del comité pedirá a cada miembro del mismo que le informe el orden de la serie obtenida después de su clasificación e irá vaciando los datos en un concentrado (ver figuras 3.2 y 3.3).

Una vez obtenida la clasificación de todos los miembros del comité se procederá a obtener un promedio de cada puesto y se determinará la serie final y única que será la base para la valuación de los puestos.

6.- Ajuste de salarios: Se procede a un arreglo de los salarios fuera de orden de tal manera que realice los ajustes de los salarios que están fuera de orden y posteriormente a la clasificación de los demás puestos (los similares a los puestos-tipo).

VENTAJAS

- a.- Es un sistema muy sencillo y de fácil manejo.
- b.- Elimina, pero sólo hasta cierto punto la subjetividad, ya que maneja promedios.
- c.- Es flexible ya que no tiene criterios establecidos y se ajusta directamente la realidad.
- d.- Se puede manejar en empresas pequeñas y de poco personal.

Título Puesto	RS	ZRS	RE	ZRE	A	RDP	PROM
Hojalatero	4	4	3	3	3	4	3.5
Pintor	5	5	5	7	6	5	5.5
Recepcionista	7	7	7	6	8	7	7.0
Electricista	3	3	2	4	4	3	3.2
Almacenista	6	8	8	8	7	8	7.8
Mecánico A	2	2	4	2	2	2	2.3
Barrendero	9	9	9	9	9	9	9.0
Jefe Taller	1	1	1	1	1	1	1.0
Secretaria	6	6	6	5	5	6	5.7

RS - Representante Sindicato

RE - Representante Empresa

A - Analista

RDP - Representante Depto Personal

PROM - Promedio

FIGURA 3.2

FORMA DE REGISTRO DE VALUACIONES DE LOS MIEMBROS DEL COMITE

Número de Orden	Promedios	Título Puesto	Sueldo Diario
1	1.0	Jefe Taller	1200
2	2.3	Mecánico A	900
3	3.2	Electricista	1000
4	3.5	Hojalatero	800
5	5.5	Pintor	700
6	5.7	Secretaria	550
7	7.0	Recepcionista	500
8	7.8	Almacenista	400
9	9.0	Barrendero	350

FIGURA 3.3

TABLA DE ASIGNACION DE SUELDOS POR PROMEDIO

DESVENTAJAS

- a.- No es un método de apreciación muy refinado.

- b.- Presenta la importancia relativa de un puesto pero no la importancia del puesto en relación con los demás.

- c.- Considera al puesto como un todo y no toma en cuenta factores que puedan desviar esta apreciación.

- d.- Considera las distancias entre cada puesto como constantes e iguales.

- e.- Se pueden introducir muy fácilmente aspectos subjetivos.

III.5.2 SISTEMA DE GRADACION PREVIA

Este método que se analizará a continuación tiene mayor complejidad que el anterior, sin embargo no elimina el aspecto subjetivo en su totalidad y no nos brinda los resultados precisos.

La idea básica del presente método atiende directamente a la clasificación de los puestos en grados.

Para el desarrollo del mismo es importante atender a determinados pasos que se mencionan a continuación:

1.- Formación de un comité de valuación: Se lleva a cabo de la misma manera que en el método de alineamiento del cual ya se ha hecho mención anteriormente.

2.- Establecimiento de categorías o grados: Aquí se determina la fijación previa de grados o niveles de ocupación que generalmente van de cinco a ocho. Sin embargo el número de grados dependerá de la cantidad y diversidad de los puestos que integran a la organización. El establecimiento de los grados se hace en base a la apreciación de los miembros del comité sin seguir ningún lineamiento de carácter técnico. (Ver figura 3.4)

3.- Definición de los grados: Aquí se define lo que se entiende por cada uno de los grados de tal forma que se pueda clasificar y agrupar a todos los puestos de la empresa dentro de los grados.

"El número de clases que requiere el sistema dependerá de la gama de obligaciones, responsabilidades, destrezas y otros requisitos que existan entre los puestos que van a ser evaluados por el sistema."⁸

4.- Clasificación y agrupación de los puestos dentro de los grados: Se hace una comparación de cada uno de los puestos a evaluar contra la especificación de los grados para determinar cuál de ellos deberá quedar y así se procederá con el resto de los puestos.

GRADO	DESCRIPCION
1	<ul style="list-style-type: none"> - trabajo repetitivo - requiere supervisión estrecha e inmediata - no requiere adiestramiento previo
2	<ul style="list-style-type: none"> - trabajo repetitivo (semiespecializado) - requiere supervisión general - expuesto a un riesgo elevado - requiere adiestramiento en el puesto
3	<ul style="list-style-type: none"> - trabajo especializado - requiere supervisión general - tiene autonomía - toma decisiones bajo lineamientos generales - necesita capacitación previa al puesto
4	<ul style="list-style-type: none"> - supervisa el trabajo de los grados 1, 2 y 3 - tiene autonomía - requiere la aplicación de criterio en la toma de decisiones - responsabilidad por materiales y equipo - capacitación previa al puesto (prolongada)
5	<ul style="list-style-type: none"> - supervisa el trabajo del grado 4 - tiene autonomía - toma de decisiones en alto grado (aplicando criterio) - trabajo de precisión y destreza - requiere capacitación y experiencia previa al puesto (prolongada)

FIGURA 3.4
EJEMPLO GRADACION PREVIA

5.- Ajuste de los Salarios: Una vez teniendo a todos los puestos clasificados y agrupados en los grados se procederá a anotar los sueldos que actualmente se pagan a cada uno de ellos y a realizar los ajustes necesarios en los mismos.

VENTAJAS.

- a.- Es un método sencillo y rápido.
- b.- Es muy fácil comprender su aplicación y manejo.
- c.- Dadas estas características, es de muy fácil aceptación por los trabajadores.
- d.- El mantenimiento y costo del sistema es bajo.

DESVENTAJAS.

- a.- Considera al puesto como un todo sin atender a los diferentes factores que lo componen.
- b.- Se basa fundamentalmente en el juicio y criterio de quien está evaluando.
- c.- Sólo considera jerarquías entre los grados y no así entre los puestos que integran dichos grados.

d.- No considera elementos técnicos y elimina poco la subjetividad.

e.- Dadas estas características no nos da una apreciación precisa del valor real de cada puesto.

III.5.3 SISTEMA DE COMPARACION DE FACTORES

En el año de 1926 Eugene J. Bengé crea un Método de Valuación de Puestos llamado de Comparación de Factores. La base principal de este método nuevo se fundamenta principalmente en el método de alineamiento.

El Método de Comparación por Factores nos brinda una forma más objetiva para determinar el valor relativo del puesto ya que toma de él los principales factores que lo componen (habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo).

PROCEDIMIENTO.

Las principales etapas que este sistema considera son las siguientes:

1.- Formación del comité de valuación: Al igual que en el método de alineamiento y de comparación de factores, la integración de un comité de valuación es importante ya que de ellos partirá la evaluación que se realice a los puestos.

2.- Selección y determinación de los puestos-tipo: Este paso es importante ya que de estos puestos dependerá la valuación de los restantes. Es por ello que deben de seleccionarse puestos de diversas dificultades que sean representativos de toda la organización.

Se debe de proporcionar a los integrantes del comité las descripciones específicas y completas de estos puestos, los que además, deberán tener una retribución consistente dentro de la misma organización y en el contexto general del mercado.

Se recomienda un intervalo de 15 a 20 puestos-clave (suficientes para una escala de apreciación de comparación de factores).

Estos puestos-clave deberán presentarse a los integrantes del comité para su análisis y comprensión, de tal manera que sean eliminados aquellos en los cuales existen divergencias entre los miembros del comité y que no pueden corregirse.

3.- Selección de factores: Se deben de seleccionar factores (partes principales que constituyen al puesto) que sean aplicables a todos los puestos-tipo seleccionados.

Generalmente en este método se usan factores como:

- Habilidad o destreza
- Esfuerzo mental o físico.
- Responsabilidades
- Condiciones de trabajo

Se recomienda el uso de estos cuatro factores, sin embargo, podrán considerarse otros adicionales de acuerdo a las características de los puestos y de la organización, procurando que éstos no excedan de seis factores ya que el método aumentaría en complejidad.

Es importante que los miembros del comité tengan bien identificado el concepto de cada factor para que se tengan criterios análogos.

4.- Distribución del salario: Los miembros del comité contarán con tantas tarjetas como puestos-tipo existan. Las mismas contendrán la información del puesto a evaluar como son:

-Título del puesto

-Sueldo actual

-Factores a evaluar (ver figura 3.5)

El analista distribuirá el salario del puesto entre cada uno de los factores, atendiendo a la importancia relativa de cada uno de ellos en relación a su contribución al puesto.

Por ejemplo, una cajera tendrá una proporción mayor del salario en el factor responsabilidad que en los otros tres, no así el barrendero quien tendrá una asignación mayor en el factor esfuerzo físico.

CATEGORÍA	SUELDO ACTUAL	FACTORES				
		HABILIDAD	REQUISITOS M	REQUISITOS F	RESPONS	COND.T.
JEFE TALLER	42,000	16,250	12,250	4,750	6,250	2,500
ELECTRICISTA	36,750	14,000	7,750	6,500	5,750	4,750
MECANICO "A"	37,000	14,000	10,000	5,000	4,500	3,500
MECANICO "B"	35,000	10,750	8,500	6,250	5,250	4,250
HOJALATERO	36,250	11,500	7,000	10,000	4,500	2,250
PINTOR	33,250	7,500	7,000	6,750	7,000	5,000
RECEPCIONISTA T.	28,250	10,000	6,750	5,250	4,250	2,000
ALMACENISTA	23,750	3,000	4,250	10,750	2,500	3,250
CONSERJE	23,250	2,500	3,750	10,250	2,000	4,750
BARRENDERO	23,500	1,000	4,000	10,500	2,250	5,750

FIGURA 3.5
REGISTRO DE LA DISTRIBUCION DE SALARIOS ENTRE LOS FACTORES HECHA POR CADA MIEMBRO DEL COMITE

Cuando exista una discrepancia considerable entre las distribuciones dadas por los evaluadores para cada uno de los puestos respecto del mismo factor, se deberá repetir la distribución a fin de buscar una mayor proximidad de sus apreciaciones.

5.- Determinación del salario promedio por factor: Aquí se determinará el promedio de salario pagado en cada factor para cada puesto asignado por los integrantes del comité. (ver Figura 3.6)

Esta información será vaciada en un concentrado que será la fuente que establecerá un orden de importancia de cada factor en cada puesto. De tal forma que se establecerá una escala de salarios.

6.- Formación de series en relación a cada factor: Siguiendo la metodología del sistema de alineamiento se procederá a ordenar a los puestos dentro de cada factor adoptado de tal forma que se contará con tantas series como factores haya. (ver Figura 3.7)

7.- Registro general de las series formadas por factor: El presidente del comité obtiene los alineamientos de cada miembro del comité y registra las series finales por cada factor en una forma similar a la figura 3.8.

TITULO PUESTO	SUELDO ACTUAL	FACTORES									
		HABILIDAD		REQUISITOS M		REQUISITOS F		RESPONSABILIDAD		COND. TRAB.	
		SA	E	SA	E	SA	E	SA	E	SA	E
JEFE TALLER	42000	15650	1	12000	1	550	8	6350	2	2500	8
ELECTRI- CISTA	38750	13500	3	7750	4	6325	6	5975	3	5200	2
MECANICO "A"	37000	14000	2	10150	2	4550	10	4750	5	3550	6
MECANICO "B"	35000	10575	5	8100	3	6050	7	5700	4	4375	5
HOJALATERO	36250	12700	4	6950	6	9925	4	4450	6	2225	9
PINTOR	33250	7450	7	7475	5	6525	5	6875	1	4925	3
RECEPCIO- NISTA T.	28250	10025	6	6750	7	5450	9	4150	7	1875	10
ALMACEN- NISTA	23750	3000	8	4250	8	10625	2	2850	8	3025	7
CONSER- JE	23250	2575	9	3775	10	10250	3	2000	10	4650	4
BARREN- DERO	23500	9000	10	3950	9	10900	1	2300	6	5450	1

SA: SALARIO ASIGNADO AL FACTOR

E: ESCALA SALARIOS

REGISTRO DE LOS PROMEDIOS DE LAS CUOTAS ASIGNADAS POR LOS MIEMBROS DEL COMITE RESPECTO A CADA FACTOR, Y DEL ORDENAMIENTO CORRESPONDIENTE

FIGURA 3.6

TITULO PUESTO	MIEMBROS DEL COMITE					PROMEDIO	ESCALA FINAL
	1	2	3	4	5		
JEFE TALLER	1	1	1	1	1	1.0	1
ELECTRI- CISTA	3	2	4	3	3	3.0	3
MECANICO "A"	2	3	2	4	2	2.6	2
MECANICO "B"	4	5	3	2	4	3.6	4
HERRALTE- RO	5	4	5	5	5	4.8	5
PISTON	7	6	7	6	6	6.4	6
REACTIVO- NISTA T.	6	7	6	7	7	6.6	7
ALMACE- NISTA	8	8	8	8	8	8.0	8
CONSERJE	9	9	10	9	9	9.2	9
BARRENDE- RO	10	10	9	10	10	9.8	10

FIGURA 3.7
REGISTRO DE SERIES FORMADAS SOBRE EL FACTOR "HABILIDAD"

TITULO PUESTO	HABILIDAD	REQUISITOS M	REQUISITOS F	RESPONSABILIDAD	COND. TRAB.
JEFE TALLER	1	1	8	2	8
ELECTRICISTA	3	4	6	3	2
MECANICO "A"	2	3	10	4	6
MECANICO "B"	4	2	7	5	5
HOJALATERO	5	6	3	6	9
PINTOR	6	5	5	1	3
RECEPCIONISTA T.	7	7	9	7	10
ALMACENISTA	8	8	2	8	7
CONSERJE	9	9	4	9	4
BARRENADERO	10	10	1	10	1

FIGURA 3.8

RESUMEN GENERAL DE LAS SERIES FINALES FORMADAS RESPECTO A CADA FACTOR

8.- Comparación de la escala de salarios contra el registro final de alineamiento: En un concentrado se registra la información obtenida en cuanto a la escala de salarios (figura. 3.6) y el alineamiento final (figura. 3.8) de tal forma que se pueda hacer una comparación y poder determinar las diferencias entre las series de cada uno de los factores, (ver figura 3.9).

Una vez determinadas estas divergencias se efectúan los ajustes necesarios. Se sugiere se llegue a un acuerdo entre los miembros del comité en cuanto a la distribución del salario de los puestos que difieren hasta obtener una uniformidad de ambas series.

Aunque esto no excluye que se repita la distribución del salario como se consigna en el apartado 4.

9.- Ordenación final: Eliminadas las inconsistencias en la clasificación o bien excluidos aquellos puestos en los cuales no se llegó a un acuerdo se procederá a vaciar en un concentrado (ver figura. 3.10) las dos series mencionadas en el punto anterior (que deberán ser idénticas) así como el valor, en dinero, que se asignó a cada factor en cada puesto.

Como resultado del orden de las series el valor irá decreciendo conforme vaya descendiendo el orden de la escala.

TITULO	FACTORES					
	HABILIDAD	REQUISITOS M.	REQUISITOS F.	RESPONSABILIDAD	C.	I.
1	1 11	11 1	1 11	11	1	11
JEFE TALLER 2	1 2	1 8	1 8	1	6	8
ELECTRI- CISTA 3	3 3	3 2	4 2	4	6	6
MECANI- CO "A" 4*	2 5*	2 6	3* 6	2*	10	10
MECANI- CO "B" 5*	4 4*	5 5	2 5	3*	7	7
HOJALA- TERO 6	5* 6	4* 9	6 9	6	3*	4*
PINTOR 1	6* 1	7* 3	5 3	5	5	5
RECEPCIO- NISTA T. 7	7* 7	6* 10	7 10	7	9	9
ALMACE- NISTA 8	8 8	8 7	8 7	8	2	2
CONSER- JE 9*	9 10*	9 4	9* 4	10*	4*	3*
BARREN- DERO 10*	10 9*	10 1	10* 1	9*	1	1

I - PRIMER ALINEAMIENTO

II - SEGUNDO ALINEAMIENTO

* - ALINEAMIENTO CON DIFERENCIA A REVISAR

FIGURA 3.9
CEDULA DE COMPARACION DE LAS SERIES OBTENIDAS

TITULO PUESTO	FACTORES														
	HABILIDAD			REQUISITOS M			REQUISITOS F			RESPONSABILIDAD			CONDICIONES DE TRABAJO		
	OP	ES	\$	OP	ES	\$	OP	ES	\$	OP	ES	\$	OP	ES	\$
JEFE TALLER	1	1	15750	1	1	12000	6	6	5500	2	2	6250	6	6	2500
ELECTRI- CISTA	3	3	13500	3	3	7750	5	5	6250	3	3	6000	2	2	5250
MECANICO "A"	2	2	14000	2	2	10250	8	8	4500	4	4	4750	4	4	3500
HOJALATERO	4	4	12500	5	5	7000	3	3	10000	5	5	4500	7	7	2250
PINTOR	6	6	7500	4	4	6500	1	1	6750	1	1	6750	3	3	5000
RECEPCIO- NISTA TA- LLER	5	5	10000	6	6	6750	7	7	5500	6	6	4250	8	8	1750
ALMACENIS- TA	7	7	3000	7	7	4250	2	2	10500	7	7	3000	5	5	3000
BARRENDERO	8	8	1000	8	8	3750	1	1	11000	8	8	2250	1	1	5500

OP - ORDEN PUESTOS
ES - ESCALA SALARIOS

FIGURA 3.10
CEDULA DE ORDENACION FINAL DE LOS PUESTOS TIPO RESPECTO A CADA FACTOR

10.- Valuación de los puestos restantes: La información anterior se consignará en una forma similar a la mostrada a la figura 3.11 la cual nos servirá para ir intercalando los puestos restantes en el que el comité designe para cada factor evaluado.

Esta es la última etapa del proceso de valuación del sistema de comparación por factores.

VENTAJAS.

a.- Evalúa al puesto en relación a los factores que lo componen y no lo considera como un todo.

b.- Con la utilización de una escala que considera pocos factores, la evaluación se hace con relativa facilidad.

c.- Permite una apreciación más objetiva del valor relativo de un puesto, por ser más técnico.

d.- Es de fácil adaptación a las necesidades específicas de cada empresa.

e.- Considera las diferencias existentes entre puesto y puesto (jerarquización).

f.- Permite que la retribución al trabajador sea más equitativa.

SUELDO	FACTORES				
	HABILIDAD	REQUISITOS M	REQUISITOS F	RESPONS	COND. DE T.
17500 16250 a					
16250 15000 a	JEFE TALLER				
15000 13750 a	MECANICO "A"				
13750 12500 a	ELECTRICIS- TA HOJALATERO				
12500 11250 a		JEFE TALLER			
11250 10000 a	RECEPCIO- NISTA T.	MECANICO "A"	BARRENDERO ALMACENISTA HOJALATERO		
10000 8750 a					
8750 7500	PINTOR	ELECTRICISTA PINTOR			
7500 6250 a		HOJALATERO RECEP. TALLER	PINTOR ELECTRICISTA	PINTOR JEFE TALLER	
6250 5000 a			JEFE TALLER RECEP. TALLER	ELECTRIC. ELECTRICISTA PINTOR	BARRENDERO
5000 3750 a		ALMACENISTA BARRENDERO	MECANICO "A"	MECANICO "A" HOJALATERO RECEP TALLER	
3750 2500 a	ALMACENISTA			ALMACENIS TA JEFE TALLER	MECANICO "A" ALMACENISTA
2500 1250 a				BARRENDE- RO	HOJALATERO RECEP TALLER
1250 0 a	BARRENDERO				

ESCALA DE COMPARACION
FIGURA 3.11

DESVENTAJAS.

- a.- Es de difícil comprensión por los interesados.
- b.- No es del todo objetiva su apreciación ya que sigue dependiendo de los criterios de los evaluadores.
- c.- Al incluir una escala monetaria en la valuación, puede desviarla por los prejuicios del evaluador.

III.5.4 SISTEMA DE VALUACION POR PUNTOS.

Sistema desarrollado por la Western Electric que ha sido adoptado por una gran cantidad de empresas. Hoy en día es uno de los métodos con mayor difusión en México.

Este es un método aún más refinado que los anteriores y las valuaciones con él obtenidas tienen mayor validez y son menos fáciles de alterar.

"Podemos caracterizarlo diciendo que 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."⁹

PROCEDIMIENTO.

1.- Establecimiento de un comité: Este establecimiento ya se ha mencionado en los sistemas precedentes.

2.- Determinación de los puestos-tipo: La elección de los puestos-tipo se llevará a cabo como en los métodos anteriores, quedando a cargo de los miembros del comité, y deberán ser representativos de toda la empresa.

Esta determinación es opcional debido a que los puestos pueden ser evaluados en cualquier orden e independientes entre sí.

3.- Selección de factores: La elección de factores que integran a los puestos se hará tomando en cuenta las siguientes características:

a.- Deberán ser objetivos y referirse especialmente al contenido del puesto.

b.- Referirse a los requisitos mínimos que el puesto exige.

c.- Aplicables a todos los puestos en un grado u otro.

d.- Deben incluirse aquellos que tengan importancia para medir el valor del puesto.

e.- El número de factores será el necesario para la evaluación.

f.- Evitar aquellos factores que se traslapen, no sean fácilmente definibles, o tiendan a medir factores personales y no del puesto.

g.- Definidos y consignados por escrito.

En la elección de los factores se deben de considerar las características anteriores, pero se recomienda partir de los cuatro factores básicos que se manejaron en el sistema de comparación por factores (habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo).

Se podrán excluir o incluir los factores de tal forma que se abarque la totalidad de los puestos de la organización.

Es importante referirse al análisis de puestos de aquellos que han sido seleccionados.

4.- Determinación de los subfactores: Debido a la complejidad y amplitud de los factores y la necesidad de ubicar a todos los puestos se requiere la determinación de algunos subfactores atendiendo a la particularidad de cada factor.

Se recomienda no utilizar un número mayor a doce subfactores para todos los factores considerados.

Al igual que los factores los subfactores deberán ser definidos claramente.

5.- **Asignación de puntos a los factores y subfactores:** Es la asignación de un peso o valor en puntos a cada uno de los factores en relación al total de puntos considerados, de tal forma que la suma de puntos de todos los factores nos dará el total de puntos máximos que puede obtener un puesto.

Posteriormente se seguirá este mismo procedimiento con los subfactores en relación al total de puntos del factor. De la misma manera la suma de puntos de los subfactores nos dará el total de puntos que se pueden obtener en un factor para un puesto dado.

6.-Establecimiento de los grados: Aquí es la determinación de los diferentes niveles que un subfactor puede tener, a diferencia de los métodos anteriores en el de puntos ya se consideran un máximo y un mínimo que un puesto puede tener en comparación con los otros de naturaleza similar.

7.-Determinación de los grados: Es importante que los grados determinados en el inciso anterior sean definidos y comprendidos con claridad, esta definición debe ser clara, precisa y concisa. Además debe ser consignada por escrito para permitir a los miembros del comité puedan ubicar a cada puesto precisamente en el lugar que le corresponde.

8.-Asignación de puntos a los grados: Esta asignación se puede llevar a cabo atendiendo a tres diferentes criterios: progresión, aritmética, progresión geométrica, o por un sistema aleatorio (irregular).

De los tres el más usual es la progresión aritmética, ésto se debe a su sencillez. La asignación de puntos en los grados es por la agregación aritmética simple, ésto es el paso asignado al primer grado será la base en la asignación de puntos a los demás grados multiplicando el número de grado por el número de puntos asignando al primer grado.

En las progresiones geométricas y aleatoria , la complejidad va en aumento y los resultados obtenidos son similares a los que se obtienen con la progresión aritmética.

9.-Elaboración de un manual de puntos: La información obtenida en los puntos anteriores se integrará, formando un manual de puntos, con éste manual los miembros del comité podrán llevar a cabo la valuación de los puestos (sirve de guía).

10.-Valuación de los puestos tipo: Esta valuación se lleva a cabo comparando las especificaciones de los puestos, factor a factor, contra los datos contenidos en el manual (factores, subfactores y grados).

El valor definitivo del puesto se determinará sumando los puntos obtenidos en cada uno de los factores y subfactores, en donde el total de puntos se consolidará dando el valor relativo del puesto evaluado.

Es conveniente señalar que el valor del puesto se puede determinar a través de los puntos debido a que éstos tienen asignado un valor en dinero.

11.-Valuación de los puestos restantes: Una vez evaluados los puestos tipo, se procederá a evaluar los puestos restantes que integran a la organización.

Esta evaluación se lleva a cabo contra los puestos tipo de acuerdo con la naturaleza similar de cada puesto.

Si se optó por no considerar puestos tipo, la evaluación de todos los puestos de la Empresa se hará siguiendo el procedimiento señalado en el punto número 10.

12.-Corrección de los salarios: Una vez obtenidos todos los salarios pagados a cada puesto, se llevará a cabo una comparación entre ellos, de tal forma que las discrepancias encontradas nos indicarán en dónde se deben realizar ajustes.

13.-Fijación de la curva de salarios: Los ajustes a los salarios indicados en el punto anterior, se llevan a cabo a criterio del comité de valuación. Sin embargo, éste sistema (por puntos) considera una técnica que permite entre otras cosas:

- Ajustar técnicamente los salarios.
- Conocer en forma precisa la estructura de salarios.
- Fijar políticas salariales apropiadas.
- Establecimiento de rangos salariales a nivel.
- Planeación de la administración de sueldos y salarios.

Los pasos que considera son:

a.- Esta técnica utiliza el sistema de coordenadas, en las cuales el eje de las X (abscisas) representa los puntos que fueron asignados a cada puesto y el eje de las Y representa el salario pagado a cada puesto. De tal forma que lanzando dos líneas perpendiculares (una de cada eje) el sitio en dónde se intersectan es el lugar que debe ocupar un puesto dado. Una vez vaciados todos los puestos, la gráfica obtenida se denomina de dispersión salarial.

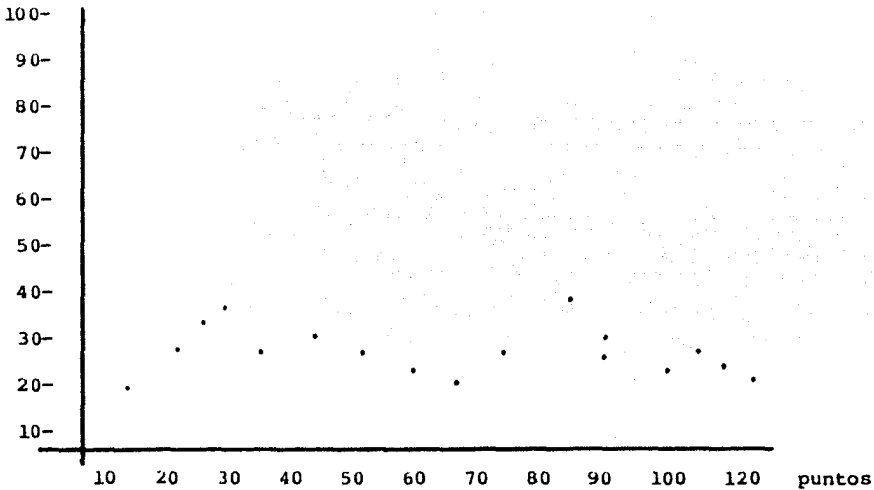


FIGURA 3.2

GRAFICA DE DISPERSION SALARIAL

b.- Teniendo la gráfica anterior se procede a precisar la línea de salarios (tendencia rectilínea de crecimiento de los salarios). Esta línea nos representa la tendencia que tendrían los salarios (en una línea ideal) si la relación entre el crecimiento en importancia del puesto y el incremento en el salario fuera la correcta y constante. Esta línea se determina por el método matemático de los mínimos cuadrados.

Realmente, la línea resultante debe pasar por entre los puntos, de tal forma que las sumas de las distancia de los puntos situados por arriba de la línea de la misma sea igual a la distancia de los puntos inferiores a ésta misma línea (pasa por en medio).

El metodo de los mínimos cuadrados considera lo siguiente:

-Fijar un punto medio (intersección de X_2 con Y_2).

-Fijar un punto que defina la inclinación (intersección de X_1 con Y_1).

Para ésto se deben utilizar las siguientes ecuaciones:

X_1 valor arbitrario que ueberá ser menor a X_2

Donde:

Y Total de sueldos pagados

X Total puntos concedidos

N Cantidad de puestos valuados (considerados en la gráfica)

C Incremento constante de salarios

La línea de salarios se obtendrá uniendo los puntos a (X_1, Y_1) y $b (X_2, Y_2)$.

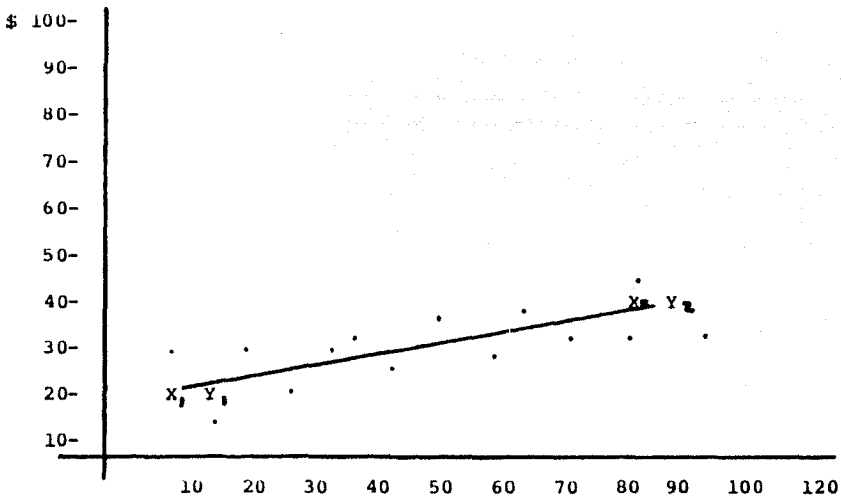


FIGURA 3.13

c.- Márgenes de amplitud (líneas límite), la línea de salarios representa la tendencia ideal de crecimiento de los salarios, por lo cual aproximando cada punto (puesto) a ésta línea se obtendrá el salario que debe pagarse a cada puesto.

Sin embargo, en la práctica esto resulta sumamente difícil de lograr, por ello se recomienda el establecimiento de líneas límite o márgenes de amplitud. Se obtiene fijando un margen tanto en la parte superior como en la inferior de la curva de salarios. La amplitud del margen será determinando por dos factores: la dispersión de los puntos y el criterio del analista, generalmente, se tiene un margen de entre el 10 y el 20% dependiendo de los factores señalados.

Estas líneas límite permiten poder mover los salarios en diferentes rangos (desde la línea superior hasta la línea inferior) y con ello considerar:

- Antigüedad
- Calificación de méritos
- Evaluación de desarrollo individual
- Sistemas de incentivos
- Márgenes de discusión de los salarios.

Las líneas pueden ser constantes, (se mantienen los mismos márgenes de salarios para todos los niveles de salarios), y variables (los márgenes crecen en amplitud en la medida en que el nivel de salario crece con importancia).

d.- Ajuste de Salarios. La escala definitiva de salarios se obtiene siguiendo el procedimiento siguiente:

- Al máximo de dos puntos se le resta el mínimo de dos puntos obteniendo una diferencia.
- Al salario mayor se le resta el salario menor obteniendo una segunda diferencia.
- Determinar el número de grados que se quiera considerar.
- Dividir cada una de las diferencia entre el número de grados obteniendo dos constantes de incremento por grado.
- Definir la escala de ajuste.

-Ejemplo de una escala de ajuste que considera tres grados:

1-- de 101 a 120 ptos. pagar un salario de 20,001 a 30,000.

2-- de 121 a 140 ptos. pagar un salario de 30,001 a 40,000.

3-- de 141 a 160 ptos. pagar un salario de 40,001 a 50,000.

FIGURA 3.14

ESCALA DE AJUSTE

VENTAJAS.

a.-Al utilizar un número mayor de factores y subfactores aumenta la objetividad de los resultados obtenidos.

b.-La estructura del sistema es sencilla, clara y de fácil comprensión por los interesados.

c.- Cuando existe claridad y precisión en las descripciones de los elementos del sistema, sera más fácil que sea aceptado.

d.-Es fácilmente corregible en la medida en que haya variaciones en los puestos.

e.-Facilita las negociaciones con el sindicato sobre los diferenciales internos de salario.

DESVENTAJAS.

a.-La elección de los factores y subfactores está sujeta a los criterios de los miembros del comité.

b.-Para llevarlo a cabo se requiere de personal adiestrado.

c.- El proceso de valuación requiere de una inversión de tiempo considerable.

d.-Aún con el incremento de la objetividad, los resultados obtenidos continúan conteniendo elementos subjetivos que pueden hacer variar los resultados.

e.-Un método muy rígido, y se tiene excesiva confianza en los estándares internos de medición.

f.- El costo de su uso es muy elevado.

CONSIDERACIONES GENERALES.

El uso de los sistemas anteriores conlleva un beneficio dual, en el cual, por un lado el trabajador recibe un pago equitativo por su trabajo, y por el otro lado la organización a través de este pago obtiene, entre otras cosas, una mayor productividad, un clima organizacional estable, menor rotación de personal, competitividad en el mercado de recursos humanos, etc.

Por ello la Administración de Sueldos y Salarios es una responsabilidad directiva muy importante y que debe ser cuidadosamente organizada.

Deberá considerar no sólo los aspectos de análisis y valuación de puestos, sino también el desarrollo y administración de un programa de evaluación de la actuación individual que considere la posibilidad de incrementos y diferenciales salariales, tomando en consideración los

méritos individuales a través de otras técnicas administrativas como son la calificación de méritos, evaluación del desempeño, etc..

Si bien en el presente capítulo se mencionaron cuatro sistemas de valuación de puestos, ésto no quiere decir que sean los únicos que existen.

Existen una gran cantidad de sistemas de valuación, muchos de ellos son variantes a los presentados, sin embargo, uno de ellos ha tenido más amplia difusión. Este es el sistema de valuación H.A.Y. Su uso se ha extendido en los últimos años y representa un refinamiento de los sistemas aquí expuestos. Se logra mayor objetividad, pero su manejo resulta complejo y de difícil comprensión.

Sin embargo los resultados de cualquiera de los Métodos de Valuación de Puestos serán de beneficio para la empresa en la medida en que se adapten a sus necesidades particulares.

Nota: Los ejemplos de este capítulo se basaron en los presentados por el maestro Agustín Reyes Ponce, en su libro "Administración de Personal" Edit. Limusa. México 1980

IV.6 BIBLIOGRAFIA CAPITULO III.

1. CHRUDEN Y SHERMAN. Administración de Personal. Editorial Compañía Editorial Continental S.A.. México 1977 Pag. 466.
2. REYES PONCE, Agustín. Administración de Personal. Editorial Limusa S.A.. México 1980 Pag. 29.
3. Mc. BEATH, Gordon. Organización y Planeación de Recursos Humanos. Editorial Logos Consorcio Editorial S.A.. México 1976 Pag. 167.
4. CHRUDEN Y SHERMAN. Op. cit. Pag. 495.
5. PIGORS Y MYERS. Administración de Personal. Editorial Compañía Editorial Continental S.A.. México 1977 Pag. 535.
6. REYES PONCE, Agustín. Op. cit. Pag. 40.
7. CHRUDEN Y SHERMAN. Op. cit. Pag. 466.
8. CHRUDEN Y SHERMAN. Idem. Pag. 482.
9. REYES PONCE, Agustín. Op. cit. Pag. 57.

CAPITULO IV
INVESTIGACION DE CAMPO

En los capítulos anteriores se expuso el marco teórico acerca del análisis y valuación de puestos. Con este marco de referencia se desarrollo la investigación de campo en la empresa ADASA, cuyo objetivo es determinar la carencia o existencia de técnicas de análisis y valuación de puestos, así como sus repercusiones organizacionales.

Las empresas de Autofinanciamiento, y de entre las cuales se eligió a ADASA, son las mencionadas a continuación:

<u>Nombre</u>	<u>Marca manejada</u>	<u>Tamaño</u>
Autofinanciamiento		
Automotriz, S.A.	Todas	Chica
Autofinanciamiento		
Automóviles, S.A.	Todas	Grande
Automotriz		
Orvañanos, S.A.	Todas	Chica
Automóviles		
Autofinanciados, S.A.	Todas	Chica

Organización Cresta, S.A.	V.W.	Grande
Automático, S.A.	V.W.	Mediana
Autosubasta, S.A.	Datsun	Chica
Sorteo de Autos, S.A.	Datsun	Chica
Sicrea, S.A.	Datsun	Grande
Planfía, S.A.	Chrysler	Grande
Autofinanciamiento		
Universal, S.A.	Todas	Mediana
AFASA	V.W.	Grande
Renault de México	Renault	Mediana
Vespafin	Motocicletas	Chica
	Vespa Ciao	

Las Organizaciones anteriormente señaladas se dedican todas ellas al Autofinanciamiento de vehículos automotores.

Se ha ubicado en tres grandes grupos: chicas, medianas y grandes, el criterio principal utilizado para determinar su tamaño fué el de números de empleados:

Chica	20	Empleados
Mediana	50	Empleados
Grande	150	Empleados

El capital social no fué una guía debido a que la mayoría de estas organizaciones tienen un capital social pequeño, ya que su operación se basa en la utilización del dinero aportado por los miembros de los distintos grupos constituidos.

Algunas otras características de estas empresas son:

-Las pequeñas empresas, se caracterizan por tener un volumen reducido de operaciones, las cuales se manejan unicamente en el área metropolitana y su planta de personal es reducida.

-Las empresas medianas, manejan su operación en el área metropolitana, pero su estructura de personal ya es mayor y cuentan con una estructura de ventas bien definida.

-Las empresas grandes extienden su operación a nivel nacional y ya cuentan con una estructura que les permite respaldar el volumen de

operaciones que realiza. Mantienen un contacto directo con las distribuidoras de automóviles para garantizar un flujo continuo de unidades para sus clientes, cuentan con una estructura organizacional compleja y bien definida y su fuerza de ventas es mayor al personal administrativo con que cuenta.

De estas empresas de autofinanciamiento se eligió a Autofinanciamiento de Automóviles, S.A. (ADASA), debido a que:

- a.- Es una de las empresas más grandes en la actualidad.
- b.- Maneja todos los tipos y marcas que se fabrican en la República Mexicana.
- c.- Su cobertura es a nivel nacional y su planta de personal administrativo y de ventas supera a los 400 elementos.
- d.- Debido a su acelerado desarrollo y a su diversificación es una empresa que sirve para ejemplificar el negocio del autofinanciamiento en México.
- e.- Se brindaron facilidades para llevar a cabo una investigación en ella y se proporcionaron datos que en otras organizaciones se consideran confidenciales.

IV.1 METODOLOGIA

En el desarrollo de la investigación de campo se utilizaron una combinación de técnicas para obtener la información deseada.

En primer lugar se usó la entrevista libre, para obtener un panorama general de la Administración de Recursos Humanos (Análisis y Valuación de Puestos) en ADASA, y con esta información diseñar el cuestionario respectivo.

Esta entrevista se llevo a cabo con tres personas de tres niveles jerárquicos distintos.

Las tres personas entrevistadas fueron:

- Contralor General
- Gerente de Personal
- Coordinador de Crédito y Cobranzas.

Los tópicos sobre los cuales verso la entrevista, fuerón:

- Estructura Organizacional
- Actuación del Area de Recursos Humanos
- Objetivos y Políticas de Personal
- Procedimientos y Sistemas de Recursos Humanos
- Relaciones Interdepartamentales
- Generalidades de Recursos Humanos

La segunda técnica utilizada fué a través de cuestionarios aplicados a 50 personas con la siguiente distribución:

- 1 en la Dirección General
- 3 en el Area de Seguros
- 12 en el Area de Crédito y Cobranzas
- 18 en el Area de Contabilidad
- 6 en el Area de Ventas
- 5 en el Area de Operaciones
- 4 en el Area de Personal
- 1 en el Area de Contraloría

Esta muestra fué elegida en forma aleatoria ya que se consideró que un 30% del personal administrativo daría una muestra representativa de la empresa.

Las personas dentro de cada nivel se eligieron aleatoriamente, sin embargo, la distribución por niveles, fué hecha de acuerdo a la proporción que estos representaban en relación al total de empleados del centro administrativo del Distrito Federal, excepción del área de Personal en la que se aplicó el cuestionario a la totalidad de sus integrantes.

A continuación se anexa el formato utilizado.

CUESTIONARIO.

I.- Datos Generales.

Estado Civil: _____ (soltero) _____ (casado)

Edad: _____ años

Puesto actual: _____

Antigüedad: _____ Años en Cía. _____ Años en el puesto _____

Grado Máximo de Estudios: _____

Sueldo actual: \$ _____ Mensual

II.- Datos Específicos.

Por favor marque la opción que señale la respuesta de su elección.

1.- A través de que medio conoció a la empresa?

- _____ Periódico
- _____ Iniciativa Propia
- _____ Conocidos en la Empresa
- _____ Otros

2.- Al ingresar a la Organización.....?

- _____ Firmó contrato de trabajo
- _____ No firmó contrato de trabajo

3.- Al ingresar a la Organización.....?

Sí No Realizó pruebas
 Sí No Fué entrevistado por su futuro Jefe
 Sí No Le fué solicitado algún documento

4.- Al integrarse a su trabajo.....?

Sí No Recibió capacitación
 Sí No Fué presentado a sus compañeros
 Sí No Se le proporcionó alguna informa
ción por escrito.
 Sí No Se le informó de las actividades
a realizar.
 Sí No Se le indicó el sueldo a devengar.

5.- Tiene conocimiento de la existencia de alguna descripción de las actividades que debe realizar?

Sí No

6.-En alguna ocasión se le ha solicitado información relativa a las actividades que realiza?

Sí Cuál _____
 No

7.- Conoce el procedimiento por el cual se determinan los sueldos?

___ Sí, Como _____

___ No

8.- Como considera el pago que recibe por su trabajo?

___ Adecuado Porque _____

___ Bueno Porque _____

___ Inadecuado Porque _____

Como complemento a estas dos técnicas se utilizó la observación directa.

La información obtenida en los cuestionarios y las entrevistas se menciona en las hojas siguientes.

Con respecto a estos puntos se obtuvo la información que se menciona a continuación.

IV.2 TABULACION DE LA INFORMACION

1. Datos Generales

Educa

E D A D	PERSONAS	%
18 a 23 años	12	24
24 a 29 años	18	36
30 a 34 años	13	26
más a 34 años	7	14
TOTALES	50	100

Eco. Civil

ESTADO CIVIL	PERSONAS	%
Soltero	36	72
Casado	14	28
TOTALES	50	100

Antigüedad en la Empresa

TIEMPO	PERSONAS	%
Menos de 1 año	11	22
De 1 a 2 años	15	30
De 2 a 3 años	16	32
Más de 3 años	8	16
TOTALES	50	100

Antigüedad en el Puesto

T I E M P O	PERSONAS	%
Menos de 1 año	25	50
De 1 a 2 años	15	30
De 2 a 3 años	10	20
Más de 3 años	0	0
TOTALES	50	100

Nivel Escolar

ESCOLARIDAD	PERSONAS	%
Sin datos	3	6
Primaria	1	2
Estudios de Secundaria	2	4
Secundaria Comerciales	5	10
Est. Técnicos Medios	15	30
Técnicos Me- dios	1	2
Estudios de Bachillerato	5	10
Bachillerato	4	8
Estudios Pro- fesionales	4	8
Profesionales	6	12
	4	8
TOTALES	50	100

Salarios

MONTO DEL SALARIO	PERSONAS	%
Salario Mínimo	5	10
Hasta 20,000.00	12	24
Hasta 30,000.00	22	44
Hasta 40,000.00	7	14
Más de 40,000.00	4	8
TOTALES	50	100

II. Datos Específicos

Pregunta No. 1, ¿A través de qué medio conoció a la Empresa?

MEDIO	PERSONAS	%
Periódico	15	30
Iniciativa	3	6
Conocidos	27	54
Otros	5	10
TOTALES	50	100

Pregunta no. 2 ¿Al ingresar a la Organización, firmó contrato?

FECHA CONTRATO	PERSONAS	%
Sí	50	100
No	00	00
TOTALES	50	100

Pregunta no. 3 ¿Al ingresar a la Organización realizó pruebas?

REALIZO PRUEBAS	PERSONAS	%
Sí	19	38
No	31	62
TOTALES	50	100

Fueron entrevistados por su futuro Jefe.

ENTREVISTADOS	PERSONAS	%
SÍ	12	24
No	38	76
TOTALES	50	100

Les solicitaron documentos

SOLICITUD DOCUMENTOS.	PERSONAS	%
SÍ	42	84
No	8	16
TOTALES	50	100

Pregunta No. 4 ¿Al integrarse a su trabajo recibió capacitación?

CAPACITACION	PERSONAS	%
SÍ	9	18
No	41	82
TOTALES	50	100

Fue presentado a sus compañeros

FUERON PRESENTADOS	PERSONAS	%
SÍ	50	100
No	0	0
TOTALES	50	100

Se le proporcionó alguna información por escrito.

INFORMACION	PERSONAS	%
SÍ	2	4
NO	48	96
TOTALES	50	100

Se le informó de las actividades a realizar.

INFORMACION ACT.	PERSONAS	%
SÍ	41	82
NO	9	18
TOTALES	50	100

Se le informó su sueldo

INFORMACION SUELDOS	PERSONAS	%
SÍ	50	100
NO	0	0
TOTALES	50	100

Pregunta No. 5 ¿Tiene conocimiento de la existencia de alguna descripción de las actividades que debe realizar?

CONOCE	PERSONAS	%
SÍ	8	16
No	42	84
TOTALES	50	100

Pregunta No. 6 ¿En alguna ocasión le han solicitado información relativa a las actividades que realiza?

SOLICITADA	PERSONAS	%	CUAL
SÍ	50	100	Describir actividades en una hoja que se entregó al Gerente respectivo.
No	00	00	
TOTALES	50	100	

Pregunta No. 7 ¿Conoce el procedimiento por el que se determinan los sueldos?

LO CONOCE	PERSONAS	%	CUAL
SÍ	21	42	Arbitrariamente Criterio Gerente Criterio Director Porcentajes
No	29	58	
TOTALES	50	100	

Pregunta No. 8 ¿Cómo considera el pago que recibe por su trabajo?

LO CONSIDERA	PERSONAS	%	CAUSAS PRINCIPALES
Bueno	9	18	Va de acuerdo a las funciones realizadas.
Adecuado	18	36	Retribuyen al trabajo, pero no crean pertenencia a la Organización.
Inadecuado	23	46	No van de acuerdo a las funciones y/o responsabilidades. Otros puestos similares están mejor retribuidos.
TOTALES	50	100	

IV.3 INFORMACION OBTENIDA EN LAS ENTREVISTAS.

Es conveniente aclarar que antes de llevar a cabo la entrevista se puntualizaron los puntos a tratar, y el objetivo de los mismos a los entrevistados.

Así mismo, se les señaló que la información obtenida sería utilizada solamente para fines estrictamente educativos (desarrollo del seminario de investigación)

A continuación, se da un detalle de los resultados obtenidos con los entrevistados.

ENTREVISTADO: Gerente de Recursos Humanos.

Aspectos vistos:

1.- Sobre organización general:

a.- Estructura

2.- Sobre Gerencia de Recursos Humanos:

a.- Estructura y funciones.

b.- Objetivos y Políticas.

c.- Procedimientos.

d.- Controles.

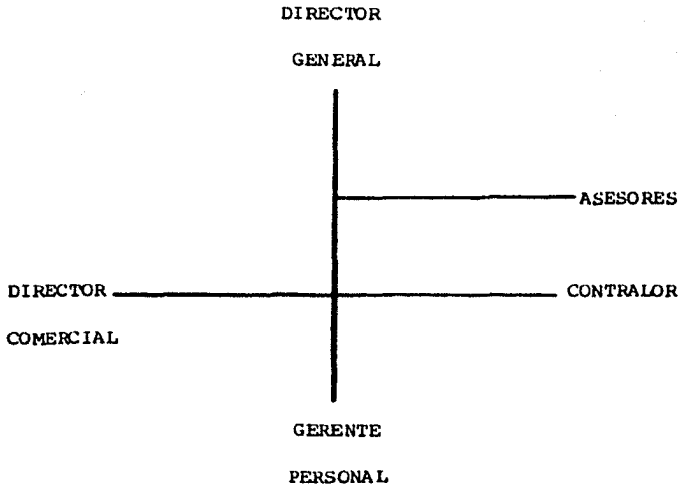
e.- Asesorías.

- f.- Reclutamiento.
- g.- Selección
- h.- Contratación
- i.- Inducción
- j.- Capacitación
- k.- Análisis y Valuación de puestos.
- l.- Planeación de Recursos Humanos
- m.- Otros comentarios.

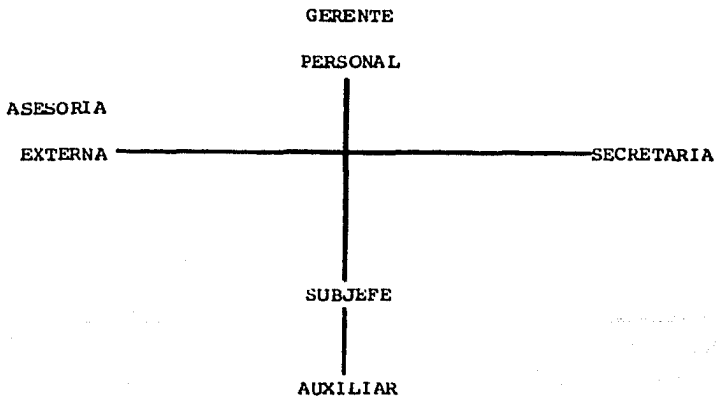
Con respecto a estos puntos se obtuvo la siguiente información:

la.- La organización consta de un Director General, al que reporta un Director Comercial, un Contralor, el Gerente de personal y varios asesores (internos y externos).

La estructura se ejemplifica en el siguiente organigrama:



2a.- Estructura y funciones de Recursos Humanos: La estructura del Departamento de Personal, se observa en el organigrama siguiente.



Las funciones principales que lleva a cabo son:

- Nómina
- IMSS
- Fonacot
- Infonavit
- Declaraciones
- Contrataciones.

2b.- Objetivos y Políticas R.H.: Los objetivos son los siguientes:

- Que todo el personal esté a gusto en la organización
- Incorporar inducción a la contratación.

Las políticas son:

- Capacitación obligatoria.
- Incrementos de sueldos solo autorizados por la dirección
- No aceptar familiares (en estudio de implantación)
- Solo reponer personal. No crear puestos nuevos.

2c.- Procedimientos: No se encuentran definidos los procedimientos, ni en forma escrita ni en forma verbal

2d.- Controles: Se cuenta con los siguientes:

- Tarjetas de asistencia
- Recibos de Pago
- Hojas de comisiones.

No se cuentan con otros adicionales. De existir, no son de conocimiento de esta área.

2e.- Asesorías: Se hace uso de las asesorías de la Cámara de Comercio y de un despacho consultor (del que no se señaló el nombre).

El despacho da el visto bueno (aspecto legal) a todo documento que se maneja en esta área. Sin embargo, no se tiene definido en que situaciones debe intervenir el despacho y en cuales no.

2f.- Reclutamiento: Se inicia cuando en algunas de las áreas existe una vacante y requiere suplirla o bien cuando se crea un puesto nuevo. La requisición de la persona se lleva a cabo en forma verbal, ya que no existe una forma para tal efecto.

Las fuentes de reclutamiento son tres básicamente:

- Periódico
- Agencias de empleo
- Recomendaciones del mismo personal

No existen políticas con respecto a el reclutamiento. No se hace uso de fuentes internas de reclutamiento.

2g.- Selección de personal: La selección del personal se lleva a cabo siguiendo los lineamientos que a continuación se exponen:

- Se solicita al área que tiene el puesto vacante que señale las características de la persona que requiere, así como el sueldo ofrecido (todo en forma verbal).

- Se compara este perfil contra las características del candidato, si las cubre, se turna al Gerente respectivo la solicitud con todos los antecedentes y el propio aspirante para que en base a las pruebas que juzgue convenientes, dé el visto bueno o definitivamente lo rechaza.

- Si el Gerente otorga el visto bueno se lleva a cabo el proceso de contratación.

- Al personal de ventas lo recluta, selecciona y contrata el Gerente de Ventas respectivo.

2h.- Contratación: Se lleva a cabo con las personas seleccionadas a través de:

- Solicitarle al candidato la documentación requerida.

- Firma del contrato respectivo (debidamente sancionado por el despacho consultor). Este paso puede hacerse aún en el caso de que no se cumpla por completo con la entrega de los papeles solicitados.

Se señaló que por lo general no se llegaba a completar la totalidad de la documentación, sino hasta que la persona ya se integraba a sus funciones

- A este mismo tiempo los investigadores de la empresa inician un estudio socio-económico del candidato (hasta la fecha no se ha rechazado a ningún candidato por este motivo).

- Si el nivel jerárquico a cubrir es Gerencial o mayor, será el Director General, quien determine si se contrata o no, sin seguir con todos los pasos señalados.

- No se llevan a cabo exámenes médicos, ni tests psicológicos.

- Las solicitudes de candidatos rechazados se archivan y no se les da un uso posterior.

2i.- Inducción: Esta se limita a:

- Presentación con el Jefe y compañeros de trabajo.

- Indicación breve y verbal de las funciones a desarrollar.

- Inicio en el trabajo.

- Se tiene en proyecto la elaboración de un manual de bienvenida que toque los aspectos generales de la organización (ya tiene varios meses en realización).

2j.- Capacitación: La capacitación puede ser administrativa y de ventas. La capacitación a esta última área corresponde precisamente a las distintas Gerencias de Ventas, por lo que no se nos proporcionó la información relativa.

La capacitación administrativa consiste en:

- Proyecciones sobre diversos temas, complementados con pláticas alusivas (de reciente creación), de asistencia voluntaria.

- La capacitación es ajena al departamento de personal y se imparte por personas de distintos niveles de la organización a decisión del Director General.

2k.- Análisis y Valuación de Puestos: En lo relativo a el análisis y valuación de puestos se esta llevando a cabo un proyecto que consiste en:

- Pedir a todo el personal que anote en forma breve sus funciones actuales y que se las turne a su Gerente respectivo.

- El Jefe debe corroborar estas funciones y turnar al Departamento de Personal la hoja.

- El paso siguiente es buscar la formación de un tabulador de salarios. (este sería el paso que se piensa implementar aunque no se tiene previsto para cuando). Sin embargo no se tienen claros los objetivos y los beneficios que se obtendrán con todo esto.

- Sobre la valuación de puestos se puede señalar que no existe una valuación técnica. Los sueldos se determinan a través de lo que el Gerente del área solicita y de lo que el Director General autoriza. Todo esto a través de la apreciación personal que del empleado tienen ambos y de los porcentajes que se estiman convenientes para ese período.

21.- Planeación de Recursos Humanos: No existen planes sobre los requerimientos futuros de personal. Debido a que se cree que en por lo menos un año no crecerá la estructura de personal actual. Se estima que debido a los cambios en los reglamentos del Autofinanciamiento la planta no seguirá creciendo y por lo tanto, la planta de personal.

No existen estadísticas, experiencias de los últimos años sobre: rotación de personal, estructura por sexo, edad, sueldo, etc.....

2m.- Algunos comentarios adicionales fuerón:

- Gran rotación de personal, principalmente en el área de Ventas.
- El Director General ejerce una influencia extrema en las actividades esta área.
- No existe reglamento interior de trabajo.
- No se tiene tabulador de sueldos. Por el momento no se tiene planeado establecerlo.

ENTREVISTADO: Coordinador de Crédito y Cobranzas.

Aspectos vistos:

- 1.- Opinión general sobre la función de Recursos Humanos en la empresa.
- 2.- Efectos sobre la operación de Crédito y Cobranzas.

Con respecto al primer punto, señaló:

- El área de Recursos Humanos es importante en toda organización, y por ello para esta organización.

- Considera que en la organización la función de Recursos Humanos no se lleva adecuadamente, debido a que:

a.- No se planea

b.- No se hace una selección de personal acorde a las necesidades de cada área.

c.- La retribución no es equitativa.

d.- No se capacita.

- Se debe delegar una mayor cantidad de autoridad responsabilidad por parte de los directivos (dejar más suelta la iniciativa).

- Obtener personal calificado para esta área y así darle un aspecto más administrativo.

- Dado el crecimiento actual de la organización se debe manejar la motivación orientada hacia el desarrollo individual del personal que integra a la organización.

Sobre el segundo aspecto tratado señaló lo siguiente:

- La mala administración de los Recursos Humanos está afectando a la operación de toda la organización.

- Por ello se puede señalar que el área de Crédito y Cobranzas no cuenta con el personal idóneo para las funciones que actualmente llevan a cabo.

- Los diferentes analistas de la Gerencia (mismo nivel) reciben sueldos sustancialmente diferentes, lo que causa descontento.

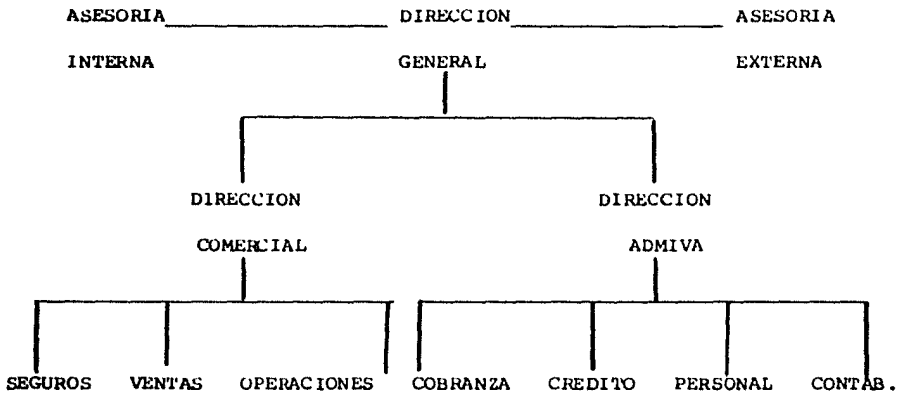
- Las políticas sobre personal no son de aplicación general, situación que ha creado gran descontento en el área de Crédito y Cobranzas, debido a que en algunas prestaciones se les ponen más trabas que a otras áreas.

ENTREVISTADO: Contralor General

Aspectos vistos:

- 1.- Estructura orgánica de la empresa.
- 2.- Aspectos generales de la Administración de Recursos Humanos

1.- Sobre la estructura señaló que no era acorde a las necesidades de la organización, sin dar comentarios adicionales. Señaló una propuesta de estructura:



2.- Al respecto de este segundo tema señaló que se cuenta con un departamento de Recursos Humanos que se dedica a llevar a cabo todas aquellas funciones de indole administrativa que se refieren a el personal.

-Señaló que este departamento se limita a satisfacer las necesidades actuales de la organización.

-Igualmente indicó que los servicios prestados son de calidad y que se cuenta con un clima organizacional en el cual la gente se siente a gusto de pertenecer a la organización y deseosa de contribuir con su mejor esfuerzo al logro de los objetivos generales de la organización.

-Los datos anteriores corresponden a la información obtenida en la investigación de campo en la empresa de autofinanciamiento, objeto de nuestro estudio.

-Es en base a esta información que se llevará a cabo el análisis de resultados que se señalan en el capítulo siguiente.

-Es conveniente aclarar que los resultados de la observación se verán reflejados en los dos últimos capítulos de esta investigación en forma de comentarios.

CAPITULO V.

ANALISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo se llevará a cabo el análisis de la información obtenida con el propósito, de elaborar un esquema que permita determinar las interrelaciones y efectos entre los diferentes datos obtenidos. Integrando con todo esto un diagnóstico que permita determinar algunas recomendaciones para el mejoramiento de la operación en el área de Recursos Humanos, específicamente en lo referente al análisis y valuación de puestos, en ADASA.

De una visión general de los datos, tanto de entrevistas, como de cuestionarios, se desprende que no existe un procedimiento técnico en la administración de personal. El análisis y valuación de puestos no son ajenos a esta situación.

Refiriéndonos en específico al Análisis de Puestos, se detectó que no existe un documento en que estén asentadas las características de los diferentes puestos que integran a la empresa.

Esto se refleja directamente en el hecho de que un 84% de las personas desconoce la existencia de algún documento de este tipo, y de que el 96% al ingresar al trabajo no se le indicó por escrito sus responsabilidades.

Esta transmisión de funciones, responsabilidades, etc. se hace en forma verbal, por el jefe directo o por los compañeros, en un 82% de los casos fué de esta forma, y en un 18% no se les informó ni por escrito, ni verbalmente.

Se están llevando a cabo esfuerzos por ordenar esta situación. En el 100% de los casos se solicitó una hoja donde describieran sus actividades principales; sin embargo, este esfuerzo desde su origen adolece de algunos aspectos cuestionables, como son:

a.- Se generó por instrucciones del Director General sin la intervención de otros ejecutivos de la organización.

b.- Las personas que llenaron los datos no conocen la ubicación real de sus actividades, responsabilidades, etc..., ni los gerentes mismos tienen clara esta concepción.

c.- Se desconocen los beneficios que se obtendrán de este esfuerzo.

d.- Se sabe a nivel general que se desea un tabulador de salarios en base a la unificación de los puestos, aunque no se conoce cuando se comenzará a llevar a cabo.

e.- El área de Recursos Humanos se ha mantenido casi al margen de toda esta actividad, y no cree que ésta pueda ser un instrumento que le permita mejorar las actividades que realiza.

Si se considera que en un 76% de los casos el futuro jefe no tuvo contacto con el candidato a ocupar el puesto vacante, de que en un 62% de los casos no se llevaron a cabo pruebas de selección e ingreso y que el

área que contrata, Recursos Humanos, desconoce las actividades que se realizan en los diferentes puestos, ya que la información que tiene le es proporcionada verbalmente en cada caso.

O bien de que se le contrate para una actividad y la realidad sea otra, ocasionando una gran rotación de personal, inclusive rotación interna. Situación que se comprueba si consideramos que solo el 16% de los empleados tienen más de 3 años en la organización y de que el 50% tiene menos de un año en su puesto actual y de que ninguna persona tiene más de 3 años en su puesto actual.

El mismo sueldo que se ofrece inicialmente puede no ser el adecuado, ya que la apreciación del puesto, por parte del Gerente del Área y por parte del Gerente de Recursos Humanos, no siempre es la misma ocasionando que se sobrevaluen o subvaluen las funciones, originando grandes contrastes entre los sueldos de puestos similares.

Una mala retribución, no es sólo el efecto de la falta de análisis de puestos y valuación de puestos, otra repercusión se ve en los aumentos de salarios posteriores, que, al basarse en la apreciación personal del Gerente del área o del Director General, y careciendo de instrumentos de apoyo van agrandando las desproporciones en los salarios, y el descontento en el personal, como más adelante se señala.

Al no contar con una descripción de actividades y de agrupación de puestos es difícil establecer un programa de capacitación que permita elevar la eficiencia y conocimiento del personal. De hecho al ingresar a la organización solo un 18% de los casos recibió capacitación inicial, esto se suma a los problemas, que, por la carencia de análisis de puestos, se tiene en el proceso de reclutamiento-selección-inducción.

Se observó que la Valuación de Puestos se encuentra aún más descuidada que el Análisis de Puestos, ya que no se cuenta con una Administración de Sueldos y no se esta llevando a cabo esfuerzo alguno al respecto.

La carencia representa un aspecto crítico, ya que, es el factor que con mayor fuerza ha impactado al clima organizacional generando descontento, desconfianza, roces personales, incongruencias entre funciones-puestos-salarios. El problema se agrava, ya que, ni Recursos Humanos, ni la Dirección General se percatan de ello y persisten en la valuación subjetiva, basada en la apreciación personal del valor de un puesto.

Encontramos que el nivel escolar es bajo, un 52% del personal tiene estudios que van de la primaria a comercio, pero también son muy bajos los sueldos que se pagan, un 78% gana menos de 30,000 pesos.

En el 100% de los casos se informó al empleado el sueldo que iba a ganar cuando ingreso a la compañía.

Respecto al proceso de Valuación de Puestos y de Incrementos Salariales se determinó que:

- a.- Es subjetivo, se basa en una apreciación personal.
- b.- La autorización del aumento o del valor de un puesto se hace por una persona, Director General, que desconoce cuales son las actividades del puesto y cual ha sido el desempeño de la persona (autoriza persona por persona).
- c.- Existen desproporciones entre los sueldos-funciones-puestos.
- d.- No se hace con oportunidad.
- e.- No se considera al mercado (otras empresas de autofinanciamiento).
- f.- No se valúan realmente las funciones y las responsabilidades que estas implican, se valua más a la persona que al puesto.

El 58% de las personas desconocen como se les esta evaluando, y por ende como se están determinando sus sueldos. El 42% considera conocer este procedimiento, algunas formas son:

- Arbitrariamente.
- Por criterio del gerente.
- Por criterio del director.
- Por porcentajes.

La imagen interna que esta forma de proceder ha creado es mala, de descontento, en todos los casos se consideró que no había equitatividad en los incrementos salariales.

Este es otro factor que repercute en la alta rotación de personal y en la carencia de un nivel escolar adecuado, aspectos que se mencionaron anteriormente.

El hecho de que el mismo Gerente de Personal opine que el proceso de valuación de puestos no debe recaer en el Director General, sino en su área, y de que no siempre los incrementos son congruentes con la realidad de la empresa y del país, nos dice mucho de la falta de unidad y de un clima tenso. Y de una falta de delegación del mando por parte del Director General. Lo que nos permite inferir que no se esta haciendo uso de la delegación de mando, existiendo una excesiva centralización de la toma de decisiones.

Al igual que la carencia de análisis de puestos, la valuación de los mismos en forma subjetiva ocasiona evidentes desproporciones entre los puestos y el no poder compatibilizar la preparación y experiencia del personal con los requerimientos reales de algunos puestos. Debido a que el personal calificado busca que se le retribuya adecuadamente, y en ADASA el nivel general de sueldos es bajo, como se mencionó anteriormente.

Todos estos aspectos inciden directamente en la opinión que los empleados tienen de la retribución que reciben por su trabajo.

Un 18% consideró que su sueldo es bueno porque va de acuerdo a las actividades que realiza. En general, estas personas son las que tienen un nivel de salarios alto dentro de su nivel jerárquico.

Un 36% opinó que su retribución es adecuada, ya que si va de acuerdo a las funciones que realiza, sin embargo piensa que este pago puede ser superior e ir más acorde a la realidad. Estas personas fácilmente se desprenden de la organización si reciben por parte de otra un aumento ligeramente mayor al que actualmente están percibiendo, ya que los sueldos no han creado pertenencia a la empresa, ni tienen una representación significativa para el empleado.

El 46% manifestó que su sueldo es inadecuado debido a que no va de acuerdo a las funciones y/o responsabilidades que tiene. Existe descontento porque la retribución no es equitativa ya que existen otros puestos que tienen un pago mejor, llevando a cabo las mismas funciones o similares.

En general, este 46% dijo que la desproporción de salarios es evidente y que existe una diferencia grande entre quien gana más y quien gana menos dentro de un mismo puesto.

Existe la idea generalizada, y esto abarca inclusive al 36% que consideró su remuneración adecuada, de que se da mucho el favoritismo y el "dedazo" en la asignación de sueldos y de puestos.

Determinamos que esta situación es una de las más graves ya que el descontento es grande y entre otras cosas repercute en:

- Alta rotación de personal.
- Fricciones y tensiones entre el personal.
- Descontento.
- Dificulta el proceso de reclutamiento y selección de personal
- Carencia de personal calificado.
- Carencia de una identificación empleado-compañía-empleado.

En global, este tipo de administración de personal está ocasionando graves repercusiones en la operación global de la empresa, originando un clima organizacional de desconfianza, temor y tensión.

El empleado no vela por los intereses de la compañía, como debiera, por todos los aspectos mencionados anteriormente, ya que no ve las ventajas de que la empresa siga creciendo y desarrollándose, y por ello continúa creciendo la brecha entre los intereses de la compañía y los del empleado.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En los capítulos precedentes se hizo un análisis de la técnica de descripción de puestos y se revisaron los distintos sistemas de valuación de puestos.

Igualmente, se examinó a ADASA, empresa objeto de esta investigación, obteniendo información que nos permitiera comprobar nuestras hipótesis.

Es en base a esto que se determinó una serie de conclusiones y recomendaciones sobre el efecto que ha tenido en ADASA la carencia de Análisis y Valuación de Puestos.

ADASA es una empresa en expansión, que se ha desarrollado a un ritmo acelerado, pero que factores económicos, legales y administrativos la han llevado a buscar apoyos administrativos para su operación diaria, que le permita una optimización de sus recursos.

Es por ello que consideramos que ADASA se encuentra en una etapa de consolidación administrativa, en la cual es evidente una falta de planeación en el corto, mediano y largo plazo.

Es una empresa que ha tenido y que habrá de solucionar muchos problemas, entre ellos los administrativos, y que para ello requiere

muchas otras prácticas y procedimientos administrativos, que no son el propósito de esta investigación.

Es a partir de las técnicas expuestas y de esta empresa, ADASA, que se derivan las conclusiones y recomendaciones.

CONCLUSIONES

a.- El Análisis de Puestos, una de las técnicas expuestas en esta investigación, es la descripción de funciones, responsabilidades y requisitos de un puesto.

Esta técnica es parte importante de muchas otras técnicas y/o funciones de la administración de personal, ya que brinda una contribución importante en;

- La valuación de puestos
- Calificación de méritos
- Proceso de selección e inducción
- Capacitación
- Seguridad
- Estructura de organización
- Manual de operaciones y procedimientos
- Aclaración de líneas de autoridad - responsabilidad
- Supervisión

En especial, para esta investigación, se puede mencionar que es uno de los pasos más importantes de un Programa de Valuación de Puestos, pues brinda las bases sobre las cuales se medirán los mismos.

Por esto se debe dar la importancia que tiene a esta técnica, y para su éxito, buscar el respaldo y autorización de los altos niveles directivos de la organización.

b.- La valuación de puestos es la segunda técnica expuesta en esta investigación (Capítulo IV) y es la que nos proporciona la base para determinar el sueldo que debe pagarse a cada puesto de la organización.

Sin embargo, no es una fórmula mágica que nos va a permitir establecer el salario en una forma ideal o bien que reduzca las desigualdades a su mínima expresión, es sólo un procedimiento sistemático que va a permitir al Administrador de Sueldos y Salarios determinar el valor relativo de un puesto, acercándolo a una retribución más equitativa y justa para los trabajadores y empresa.

Entre las principales ventajas encontramos:

- Equidad en los sueldos y salarios
- Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de un puesto
- Consistencia y uniformidad

- Mayor precisión en el manejo de costos de nómina
- Mejorar las políticas de promociones y transferencias
- Reducir quejas y rotación del personal por materia de salarios.
- Y en general una mejor Administración de Personal y de Sueldos y salarios.

Resumiendo, las dos técnicas de Administración de Personal expuestas a lo largo de esta investigación, proporcionan bases más objetivas y precisas de apreciación de las funciones, responsabilidades y valor de un puesto, pero no van a corregir todos los desequilibrios, ni a dar la solución ideal, y que son técnicas que se harán más valiosos conforme se mejoren sus procedimientos y se haga un uso más extendido de ellas.

c.- En ADASA no se hace uso de Técnicas de Análisis de Puestos, los esfuerzos realizaos son empíricos y sin continuidad.

El desarrollo de la empresa requiere el uso de técnicas para llevar a cabo las descripciones de puestos, dado que la cantidad de personas/puestos dificultan la obtención de información, si no es a través de un cartabon precisamente establecido (el cual se sugiere en el Capítulo II) y de fácil tabulación e interpretación.

Dado el dinamismo del negocio del autofinanciamiento se requiere por igual un Análisis de Puestos dinámico y que se ajuste a las necesidades de la organización.

Los esfuerzos por llevar a cabo Descripciones de Puestos han sido aislados y no han servido para apoyar otras actividades de Personal, como es la Valuación de Puestos que, como se mencionó, tienen una base primordial en el Análisis de Puestos.

De igual manera, no apoya a los procesos de reclutamiento, selección e inducción de Personal, acentuando los desequilibrios observados.

d.- Los sueldos son determinados en base a la apreciación personal y no se hace uso de las técnicas de Valuación de Puestos.

Existen desniveles en las "escalas salariales" y, en general, el nivel de salarios es bajo.

No se ha pensado en el uso de estas técnicas, lo que ha contribuido a que los sueldos no siempre sean acordes a las funciones desempeñadas.

Los desequilibrios observados en materia salarial parecen agravarse conforme transcurre el tiempo (con la valuación de puestos se podría obtener una recta ideal de crecimiento salarial), ayudando a conservar a la empresa dentro del mercado.

Ajustar los salarios a su nivel real es un proceso que va a llevar tiempo y que, dados los desequilibrios, va a tener un costo elevado, según nuestra apreciación, que aun ajustando los salarios, ADASA seguiría fuera del mercado laboral.

e.- No existe una delegación efectiva del mando en los altos niveles de la organización, centralizándose en demasía funciones y responsabilidades en el Director General, le reportan personas con actividades y niveles de distinta naturaleza, e inclusive da atención directa a muchos de los clientes.

f.- Existe una evidente falta de planeación tanto de Recursos Humanos como de otras actividades organizacionales. Desde su crecimiento poco planeado, como en la carencia de planeación al corto, mediano y largo plazo.

Esto contribuye decididamente a acentuar los desequilibrios observados y a haer más confusos los esfuerzos por consolidar la Administración de Recursos Humanos.

g.- Se observa una alta rotación de personal, tanto interna como externa, buscando el personal mejores oportunidades de desarrollo y un sueldo mayor, por lo que consideramos que los desequilibrios salariales y una inadecuada descripción de funciones son las causas principales de esta rotación.

h.- No existe una identidad del empleado con la organización y viceversa, la organización no ha detectado esto, y está influyendo también en la alta rotación de personal mencionada en el punto anterior. Y existe poco grado o disposición para colaborar, lo que dificultará los

esfuerzos por introducir técnicos de Administración de Sueldos y Salarios (como se mencionó, se requiere la intervención activa de toda la organización.).

i.- Existe un evidente descontento del personal por las situaciones señaladas, ya que no ve los beneficios de su cooperación y trabajo.

j.- No existen procedimientos escritos que indiquen la forma de proceder en las distintas actividades del área, y la transmisión de esto se lleva a cabo en forma verbal, ocasionando desviaciones en la comunicación, por lo que interimos que no existe uniformidad en la forma de trabajar en las distintas personas que integran el área de Recursos Humanos y que se han ido desvirtuando las funciones.

k.- Se observa un relajamiento en la disciplina y poco profesionalismo que será deseable conservar, el ambiente de trabajo es tenso y, consideramos, poco gratificante, lo que contribuye a la falta de cooperación y la alta rotación de personal.

l.- Los canales de comunicación no se encuentran definidos, y la comunicación no se da en la cantidad y calidad requerida, originando desconcierto e incertidumbre, entre otras cosas, en los niveles inferiores de la organización.

m.- La capacitación que se imparte no está formalizada y no parte de una detección de necesidades reales de la empresa, por lo que consideramos no va de acuerdo a la realidad de la organización.

n.- Existen problemas internos en la asignación de actividades, ya que ésta hace más en función de la persona y no por la naturaleza y agrupación de funciones, originando incongruencia entre funciones desarrolladas en un mismo puesto.

o.- No están establecidos formalmente los objetivos y estrategias en materia salarial, siendo el Director General quien va guiando las acciones al respecto sin seguir, aparentemente, un patrón básico.

Esto limita la actuación del resto del personal Gerencial, ya que no pueden decidir al respecto y dependen del Director General, haciendo que la Administración de Personal no sea una Actividad Participativa.

p.- No se tiene prevista una estructura de Personal en el corto, mediano o largo plazo, los esfuerzos que se han hecho al respecto son más reacciones a exigencias del medio (por ejemplo: no cubrir vacantes) que a un proceso planeado de crecimiento.

RECOMENDACIONES.

a.- Llevar a cabo una Descripción de Puestos de todos aquellos que integran a la organización, brindando con ello un apoyo firme a los analistas que lleven a cabo las valuaciones de los mismos, (sobre una base sólida y sostenible), apoyando a su vez los sistemas y procedimientos del área, los cuales deberán definirse y utilizarse como una herramienta más.

Se sugiere que estas descripciones tengan los datos completos y precisos que permitan ubicar el puesto en su contexto.

En el capítulo II se mencionó el procedimiento que se sugiere utilizar para el Análisis de Puestos, y es el que pensamos puede llevar a resultados más precisos para esta organización.

b.- Como segundo paso, muy importante, sugerimos el diseño e implantación de un Programa de Valuación de Puestos, con el propósito de ayudar a mejorar la Administración de Sueldos y Salarios que, como se mencionó en el capítulo III, ayude a lograr una estructura de salarios congruente y equitativa.

Consideramos que el volumen de operaciones y la cantidad de personas de esta empresa, ya puede absorber y justificar el costo que significa la implantación de un programa de este tipo.

En este Programa se involucraría a toda la organización para que llegue a tener el éxito esperado.

Se recomienda la utilización del Método de Valuación de Puestos, "Por Puntos", el cual se mencionó en el capítulo III, este le permitira una valuación más exacta de los distintos puestos que forman a ADASA, ya que es una empresa un alto volumen de operaciones y personal, como se mencionó anteriormente.

De utilizarse alguno de los otros tres métodos expuestos en el capítulo III, se puede llegar a resultados inexactos o con muchas desviaciones, ya que generalmente se usan estos métodos en estructuras organizacionales pequeñas.

Puesto que existen muchos desequilibrios en la escala de salarios, el Método de Valuación por Puntos ayudará a aproximar los sueldos a una recta de crecimiento ideal y permitira planear en el corto y mediano plazo la forma de llevar a cabo los ajustes requeridos.

Uno de los requisitos para ser más efectivos, es basarse en el Análisis de Puestos, como se mencionó en el inciso a, para que se parta de una base sólida, con la más exacta descripción de responsabilidades y funciones.

Un programa de este tipo va a llevar tiempo, no se va a hacer en unos días, y para realizar los ajustes a los salarios, se requerirá de un incremento en el costo actual de la nómina.

c.- Sugerimos se haga un uso más extendido de la delegación de mando, a partir de la delimitación de funciones, a todos los niveles e iniciando con el Director General. Su intervención debe orientarse más al establecimiento de lineamientos generales, que a la operación diaria. Con ello se puede lograr una participación más activa de parte de todos los miembros de la organización.

La descentralización de funciones-responsabilidades puede ayudar al crecimiento y desarrollo del personal interno y con ello ir pensando en la utilización del mismo para posibles reemplazos.

d.- Recomendamos se centralice la coordinación de las actividades de la Administración de Recursos Humanos en un departamento unico, quien deberá encargarse de orientar todo este esfuerzo.

Sería conveniente que esta área estuviera a cargo de una persona que tuviera experiencia y/o estudios en Administración de Personal, lo que podría a una estructuración más sistemática del área, con una orientación más integral. También consideramos se requiere de personal de apoyo capacitado, que permita llevar a cabo muchas de las recomendaciones señaladas en este apartado.

Sin embargo, no pretendemos señalar que se delegue a esta área toda la Administración de los Recursos Humanos, ya que esto es un esfuerzo participativo de todos los gerentes, y que cada uno de ellos retiene sus responsabilidades personales en la Administración de gente.

El área deberá tener la suficiente autonomía para llevar a cabo sus funciones dentro de los límites que pueda establecer el Director General y la organización misma.

e.- Recomendamos se siga haciendo uso de la asesoría externa de la forma en que se ha venido haciendo.

f.- Consideramos debe iniciarse la planeación de Recursos Humanos (y en general planeación a nivel organización), como una actividad más de la Administración de Personal.

Si se inicia un Programa de Análisis y Valuación de Puestos a el corto plazo y no se respalda con una planeación a el mediano y largo plazo, es posible que no de los resultados deseados.

g.- En el mediano plazo y como resultado del Programa de Valuación de Puestos, con sus respectivos ajustes a los desequilibrios observados, sería conveniente pensar en el establecimiento de un tabulador de sueldos a nivel organización.

Sin embargo, de llegarse a esto, se deberá de respaldar con muchas otras técnicas de Administración de Personal, como la calificación de méritos, evaluación del desempeño, etc., que permitan continuar con la validez y continuidad de estas actividades, sin las cuales, consideramos, persistirán los problemas detectados y se agudizarán los desequilibrios observados.

El tabulador de sueldos permitiría a los Gerentes tener mayor libertad en el manejo de los sueldos de su personal y a la vez restringiría esa libertad.

h.- Sugerimos que los aumentos de sueldos, se manejen a través del uso de las técnicas mencionadas en los incisos anteriores; el Director General debe limitarse a establecer las políticas generales al respecto, y es el Gerente de cada área quien determina los aumentos en base a los lineamientos mencionados.

i.- Recomendamos se apoyen las actividades mencionadas con manuales de organización del área de Recursos Humanos, en los que se contemplen los procedimientos aplicados y las políticas de operación, (como se mencionó en el inciso a), que de alguna manera garanticen continuidad e uniformidad a la Administración de Recursos Humanos, desde este nuevo enfoque.

j.- En base al resultado del análisis de puestos buscar unificar los títulos de puestos con funciones similares, elaborando un catalogo de

puestos que delimite las funciones-responsabilidades de todos los puestos de la organización, lo que permitiría una mejor supervisión del personal.

k.- A largo plazo se puede pensar en una Administración de Personal más sofisticada, que llegue inclusive a la formación de una estructura de reemplazo en la organización.

l.- Con todo lo mencionado es posible que se llegue a un equilibrio en las cargas de trabajo que se tienen por puesto y a una mayor equidad en el trabajo desarrollado.

m.- Con la descripción de puestos se puede pensar en tener una evaluación del desempeño más justa, que aprecie realmente el desempeño tenido vs el desempeño esperado.

BIBLIOGRAFIA

GENERAL

ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos.
Editorial Trillas S.A.. México 1979.

CHRUDEN Y SHERMAN. Administración de Personal. Editorial Compañía
Editorial Continental S.A.. México 1977.

DUHALT KRAUSS, Miguel. Los Manuales de Procedimientos en las
Oficinas Públicas. Editorial U.N.A.M.. México 1968.

GOMEZ CEJA, Guillermo. Metodología de Investigación para Areas
Sociales. Editorial Colegio de licenciados en Administración de
México A.C.. México 1980.

Mc BEATH, Gordon. Organización y Planeación de Recursos Humanos.
Editorial Logos Consorcio Editorial S.A.. México 1976.

FIGORS Y MYERS. Administración de Personal. Editorial Compañía
Editorial Continental S.A.. México 1977

REYES PONCE, Agustin. Administración de Personal. Editorial
Limusa. México 1980.

REYES PONCE, Agustin. Administración de Empresas. Editorial
Limusa. México 1980.