

# 165



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

## ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS EN LAS SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO

### SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE EN OPCION AL GRADO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

ENRIQUE	KASSIAN	RANK
JULIO	CESAR LOPEZ	ZENTENO
JULIO	MARTINEZ	MORALES

ASESOR DEL SEMINARIO:  
LIC. ARMANDO GARCIA TORRES

MEXICO, D. F.

1984



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## INTRODUCCION

La finalidad de la presente investigación es poner de manifiesto la importancia del sistema de administración de sueldos, cuya aplicación sirve para coadyuvar el óptimo desarrollo del personal, así como, lograr una equidad interna y competitividad externa adecuada a la importancia y repercusiones del trabajo que el ocupante de un puesto desempeña.

Queremos hacer mención de la ayuda que proporcionaron las Instituciones en este estudio, ya que sin ellos no se hubieran podido obtener los elementos necesarios que nos sirvieron para demostrar la importancia de la administración de sueldos.

Quizá este estudio sirva como una aportación en alguna medida a las Instituciones y para aquéllos que se interesen por el área de Recursos Humanos, ya que a través del transcurso del tiempo está cobrando una mayor importancia el aspecto económico de los sueldos y salarios en la vida política, social y económica de nuestro país.

## HIPOTESIS

DEMOSTRAR LA IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS PARA COADYUVAR AL OPTIMO DESARROLLO - DEL PERSONAL, ASI COMO LOGRAR UNA EQUIDAD INTERNA Y COMPETITIVIDAD EXTERNA, ADECUADA A LA IMPORTANCIA Y REPERCUSIONES DEL TRABAJO QUE EL OCUPANTE DE UN PUESTO DESEMPEÑA, A TRAVES DE LA APLICACION DE LAS TECNICAS Y CONTROLES EXISTENTES EN MATERIA DE SUELDOS Y SALARIOS.

# INDICE

## CAPITULO I.

PAG.

-ANTECEDENTES HISTORICOS DEL SALARIO  
EN MEXICO.

1

## CAPITULO II.

-ASPECTO LEGAL.

11

DEFINICION

ETIMOLOGIA

DISPOSICIONES SOBRE EL SALARIO DEL  
REGLAMENTO DE TRABAJO DE LOS EMPLEA  
DOS DE LAS INSTITUCIONES NACIONALES  
DE CREDITO.

12

DIVERSOS REGLAMENTOS QUE GENERALMEN  
TE APLICAN LAS SOCIEDADES NACIONA--  
LES DE CREDITO, REFERENTE A LOS SA-  
LARIOS.

14

## CAPITULO III.

-FUNCION DE LA ADMINISTRACION DE SUEL  
DOS Y SALARIOS.

16

OBJETIVO GENERAL

POLITICAS GENERALES

18

IMPLEMENTACION ADMINISTRATIVA DE LA  
FUNCION

23

**CAPITULO IV.**

**-FACTORES PARA FIJAR LOS SUELDOS  
Y SALARIOS.**

**24**

**CAPITULO V.**

**-INVESTIGACION DE CAMPO.**

**68**

**CAPITULO VI.**

**-CONCLUSIONES**

**125**

**BIBLIOGRAFIA**

**128**

CAPITULO I

## ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL SALARIO EN MÉXICO

Antes de hablar sobre los antecedentes del Salario en México, se debe recordar que la humanidad conoce el trabajo desde sus albores sobre la tierra, mediante la caza de animales y la recolección de frutos para su sobrevivencia.

De esta misma manera, los salarios tienen igual antigüedad, aunque claro está, que no se pagaba en la misma forma que se hace hoy en día, ya que antiguamente el pago era en especie, es decir, la caza de animales era la repartición de carne, pieles, huesos para hacer armas y otros utensilios. Estos son los primeros indicios de su remota aparición en el mundo del pago a una persona por algún trabajo desempeñado, conocido hoy como Sueldo o Salario.

Reproduciremos algunos informes, los cuales nos indican la evolución sobre el pago del Salario en las diferentes épocas de México.

EPOCA PRECORTESIANA. - El origen de los Aztecas data del año 1325 y desde su inicio dan muestras de orden y organización.

Por lo que respecta a la fuerza de trabajo y a la organización Social, los aztecas estaban agrupados en comunidades llamadas Calpulli (barrio) que eran porciones de tierra (parcelas) y la mayoría de los miembros del calpulli eran familiares, todos se dedicaban a una misma profesión u oficio y por



lo tanto había Calpullis de agricultores, de cazadores de aves, de pescadores, de artesanos y de comerciantes, pagaban sus impuestos al Estado, entregando bienes, trabajando por turnos en las obras de beneficio colectivo, enviando guerreros a combatir al enemigo.

El salario que recibían los miembros del Calpulli eran con especie, siendo la parte que le correspondía por la repartición en el trabajo comunal.

Por lo tanto, no existía un salario por una actividad específica, sino simplemente le daban sustento, vestido y comida al jefe de la familia, además de una porción de tierra para cultivarla.

Es importante señalar que el trueque jugaba un papel importante en la Economía de los Aztecas, ya que de ello dependía el comercio de esta cultura.

EPOCA COLONIAL,.- El mal trato a los indios, las malas condiciones de trabajo que prevalecían en la Nueva España y la esclavitud que se hacía patente en cada hacienda o mina, es el sello de la Época Colonial en materia de relaciones Laborales prueba de ello son los sistemas de trabajo empleados por los españoles en la agricultura y minería, que eran de la siguiente manera:

La Encomienda; que significó el reparto de indios entre los conquistadores, a fin de que ellos se encargaran de cristianizarlos y de protegerlos a cambio de utilizar sus servicios. A pesar de este espíritu humanitario de la encomienda, la explotación de los indios fue sistemática y las violaciones constantes, pues frecuentemente los encomendadores alquilaban indios para el peligroso y agotante trabajo en las minas.

El Repartimiento; que consistía en la facultad que tenían los alcaldes mayores de sacar de los pueblos a los indios que fueran indispensables para atender el cultivo de los campos, propiedad de los españoles y el trabajo de las minas durante el término de una semana. Este trabajo tenían que desempeñarlo en lugares distantes a sus pueblos; a jornadas de 2 a 3 semanas; prestan sus servicios en minas y campos para regresar después con sus familias, hambrientos, miserables y enfermos.

El Peonaje; que puso fin a la encomienda, pues el indio encomendado se convirtió en peón de las haciendas (láicas y eclesiásticas), de las minas y de los obrajes.

No obstante que el encomendado se transformó en peón, en realidad continuó en una situación de servidumbre, debido a que su salario era tan miserable que no pasaba de 2 reales diarios, apenas suficiente para no morir de hambre.

Para el indio la situación no cambió. Las jornadas de trabajo continuaron siendo no menores de 12 horas diarias (de sol a sol); y como persistió la costumbre de adelantarlos hasta 20 pesos anuales, en realidad hipotecaban sus vidas, pues a eso equivalía su calidad de peones acasillados en las haciendas, además en algunos lugares se permitió que las haciendas tuvieran especie de cárcel, llamada Tlapizquera, en donde con el pretexto de cuidar y vigilar a los indios, se les encerraba para evitar que buscaran un trabajo más remunerativo.

Con el fin de evitar estos abusos, el Virrey Matías de Gálvez expidió en 1785 un reglamento de Gañería, prohibiendo a los hacendados y dueños de minas prestar a los indios por cuenta de sus salarios.

Desgraciadamente a pesar de que las Leyes eran claras no se cumplían.

Se ordenaba pagar en moneda y en propia mano, pero en haciendas, minas y obrajes existió la tienda de raya, donde el peón en lugar de dinero recibía artículos de ropa, alimentos y - - aguardiente a elevados precios, motivando que el trabajador - siempre estuviera endeudado con el patrón.

Los peones de minas durante el siglo XVII tuvieron un salario de 2 a 4 reales diarios, además del derecho al beneficio del partido, que consistía en poder trabajar más tiempo o después de cumplir su jornada de 12 horas para obtener una parte del metal extraído. Las ordenanzas de 1770 suprimieron en definitiva los partidos, con el consiguiente descuento de los trabajadores, que provocaron tumultos y sublevaciones entre mineros.

**REVOLUCION.**- A fines del siglo XIX, la actividad industrial se vió incrementada para las fábricas textiles que implantaban también el sistema de tiendas de raya, donde se proporcionaba a los trabajadores todo lo necesario y posteriormente - descontándoles de su sueldo la cantidad comprada en los días anteriores al pago.

Los trabajadores acudían en gran número para contratarse en las fábricas a pesar de los malos salarios y de las jornadas tan largas.

Aproximadamente en el año de 1900 los salarios en México venían siendo equivalentes a los que pagaban en la mayoría de los países europeos, cuyo patrón del dinero mexicano se basaba en la plata.

En las fábricas textiles existía el mayor número de obreros - que en cualquier industria y sus salarios eran de acuerdo a lo que obtenía un obrero en la industria.

En el año de 1898 debido a la escases de obreros los representantes británicos declararon que el salario promedio para los obreros del ferrocarril era de 75 centavos la hora, pero a pesar de los salarios relativamente altos, las compañías tenían dificultad para reclutar campesinos a los que se les pagaba 25 centavos al día. Sin embargo, aunque un estudio de los salarios durante el Porfiriato indica un aumento constante en los salarios (22 centavos en 1877 y 59 en 1912) por lo general los autores están de acuerdo en que a fines del Porfiriato el promedio de los obreros tenían menos poder de compra que en 1877.

La inflación que caracterizó los años antes de 1905 (cuando México adoptó el patrón oro) absorbió la mayor parte de los aumentos de salarios; estos no eran uniformes y variaban de una región a otra, de una fábrica a otra, según la edad y sexo. Las mujeres y los niños ganaban la mitad o la tercera parte del salario de un hombre.

En la década de 1881-1890 los niños tenían los salarios más bajos, unos 12 centavos diarios, los más altos que se pagaban a los hombres eran de 1.50 por día, aunque el promedio para un jornalero era entre 19 y 75 centavos.

En 1885 las mujeres de la fábrica Hércules de Querétaro ganaban entre 20 y 25 centavos diarios y los operarios entre 31 y 52 centavos según el nivel y habilidad.

En 1890 los salarios promedio eran de 50 centavos en la carda y 40 centavos en el hilado; ambas secciones utilizaban muchas mujeres y niños.

Entre las peticiones presentadas por Ricardo Flores Magón, al Congreso de la Unión, se encontraba la del salario mínimo: para los hombres de 75 centavos, para las mujeres de 40 centavos

y de 30 centavos para los niños, ésta no era una demanda irrazonable, ya que los salarios equivalentes se pagaban en muchas de las fábricas del norte de la ciudad.

Durante todo el porfiriato no se acostumbraba un pago extra por el trabajo nocturno, aunque se convirtió en una de las demandas de los trabajadores del siglo XX.

La variación de los salarios en una fábrica era desde 25 centavos a 2.50 para los jornaleros, aunque el trabajo a destajo creaba diferencias importantes.

Aunque los voceros del Gobierno insistían en que el pionaje por deudas había desaparecido durante el porfiriato, los visitantes extranjeros observaban que los obreros, en cuanto recibían la paga, se volvían a quedar sin un centavo.

Los salarios bajos disminuían más al pagar parte en vales que debían redimirse en la tienda de raya y que a menudo se descontaban del 10 ó 12% de su valor nominal, cuando el obrero salía de la fábrica el sábado después que le pagaban, depositar sus vales en la tienda de la Compañía y pagar las deudas que iba acumulando, comenzaba a pedir prestado a cuenta de salario de la semana siguiente en la tienda de la Compañía donde por fuerza tenía que comprar, porque era donde aceptaban los vales y tenía crédito, agravaba todavía más la situación económica, porque los precios eran entre el 10 y el 15% más altos que en cualquier otro sitio.

A pesar de los salarios bajos y de las jornadas largas la cantidad de obreros disponibles aumentó durante el porfiriato.

Los informes de la época clasificaban a los trabajadores de diferentes formas, pero en general se distinguían los jornaleros, a quienes se pagaba a destajo y cuyo jornal se calculaba

cada día, el empleado que era un trabajador asalariado, a -- quien se pagaba por meses y por lo general era un capataz o -- un especialista extranjero.

MEXICO ACTUAL.- En el desarrollo de las luchas de los trabajadores actualmente se han hecho intervenir nuevos conceptos, como la participación en los beneficios de las Empresas. Esto significa que los obreros organizados tienen clara conciencia de su condición de factor productivo ligado estrechamente y - en igual nivel de importancia al capital.

Aún cuando la pugna por un mejor salario continúa los beneficios de la seguridad social, en los términos del artículo 123 Constitucional y la Ley Federal del Trabajo, representan un - factor compensador que aumenta la capacidad económica real - del sector obrero. Los sistemas de seguridad que se aplican en México no se limitan a cubrir los riesgos establecidos, en fermedad, vejez, cesantía por edad avanzada y muerte, sino - que se han avocado la tarea de elevar el nivel espiritual de la familia trabajadora, mediante la ejecución de amplios programas de vivienda de interés social bajo monto de las rentas y espacios adecuados para evitar promiscuidades.

La Institución de Salarios Mínimos en México, es más antigua de lo que realmente es conocido, pues es tradicional hacer referencia a ella en la Historia Moderna del País, podemos encontrar algunos antecedentes entre los Aztecas y la Conquista.

En la época revolucionaria hubieron otras disposiciones sobre salario mínimo. Pero fue la Ley de Trabajo del Estado de Yucatán (1915), la más importante desde el punto de vista social y económico. En sus artículos 84 y 85, decía:

ARTICULO 84.- El criterio para fijar el salario mínimo deberá ser lo que necesita un individuo de capacidad productiva media para vivir con su familia y tener ciertas comodidades en alimentación y vestido.

ARTICULO 85.- Se deberá tener presente que no se trata del salario para sostener la situación actual, sino del que se necesita para colocarse en condición mejor de la que hasta ahora ha vivido.

Por lo tanto se le daba al salario mínimo la posibilidad de ser un importante elemento en la redistribución del ingreso.

Es primero en la Constitución de 1917 en sus artículos 5º y 123 y después de su reglamentación de la Ley Federal del Trabajo en 1933, cuando se definen los salarios mínimos, creándose se las juntas municipales de salarios mínimos que serían las encargadas de fijar el monto de éstos, los cuales serían del campo y general y si habría la posibilidad de salarios mínimos profesionales.

Es en 1963 al modificarse la Ley, cuando ya se define que el salario mínimo podría ser general, del campo o profesional y se considera a éste salario como el suficiente para que el trabajador y su familia satisfagan sus necesidades de alimentación, vestido, vivienda, esparcimiento y educación, siendo el campo de aplicación, la ciudad, el campo y oficios, trabajos especiales.

Ahora bien, el artículo 90 define al salario mínimo como la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo; deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social, cultural y para proveer la educación obligatoria de los hijos.

LA BANCA MEXICANA. - En los primeros tiempos de la época colonial no hubo en la Nueva España Bancos especializados. Las funciones bancarias las ejercían los mercaderes, principalmente los que comerciaban en plata, estos recibían dinero en guarda o depósito, y empleaban los dineros depositados.

En la época colonial, florecieron varios bancos particulares que operaron dando avíos a los mineros. A pesar de que cuando menos dos quebraron, los bien administrados tuvieron éxito. El primer banco público fue el Banco de Avío de Minas, fundado por Carlos III, y que operó hasta los primeros años de la Independencia.

Pasado el tiempo aparece el concepto de Trabajo Personal, mismo que se realiza en beneficio de otras personas y particularmente en las Instituciones de Crédito. Este tipo de trabajo se presenta primero dentro del Sistema Esclavista y su única retribución es el pan, el vestido y el techo.

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

Aunque el trabajo personal no tiene en nuestros días la calidad de mercancía es necesario reconocer que alguna vez en la historia dicha actividad si fue considerada como tal y, aún hoy en día, no puede sustraerse a los efectos de las Leyes de la Oferta y la Demanda, cuando concurre al llamado Mercado de Trabajo.



El dinero, como medio de cambio, hace que se defina y se consolide el concepto que tenemos hoy en día del término Salario.

CAPITULO II

## ASPECTO LEGAL

### ETIMOLOGIA

El término "SUELDO" se deriva de la raíz latina solidus, cierta moneda de oro parecida al ducado\*. Salario proviene del latín alarium, cantidad de dinero que se dá a una persona como pago a un servicio o trabajo.

### DEFINICION

Según el artículo 82 de la Ley Federal del Trabajo del 1º de mayo de 1970, define el salario como: "La retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo", analizando lo anterior, la misma ley en su artículo 20, define al contrato individual de trabajo como: "Aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario" y el artículo 86 dice: "A trabajo igual, desempeño en un puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual"\*\*. Las Sociedades Nacionales de Crédito definen al salario como: "La retribución que debe pagarse al empleado a cambio de sus servicios prestados".

Como se puede observar, se define el concepto de salario de diferentes maneras, pero en esencia, todos concuerdan en la

\* Antigua moneda de oro de valor variable.

\*\* Fracción 7 del artículo 123 Constitucional

"Para trabajo igual debe de corresponder salario igual sin tener en cuenta sexo o nacionalidad".

misma, "La remuneración por una actividad productiva".

DISPOSICIONES SOBRE EL SALARIO DEL REGLA-  
MENTO DE TRABAJO DE LOS EMPLEADOS DE LAS  
INSTITUCIONES NACIONALES DE CRÉDITO.

El Reglamento de Trabajo de los empleados de las Sociedades - Nacionales de Crédito, establece en sus artículos las disposiciones que deben de acatar estas organizaciones y cuyo organismo que se encarga de regular se cumplan dichas disposiciones es la COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS. En el capítulo 3 del Reglamento, habla de los salarios y gratificaciones, siendo estos:

**ARTICULO 11.** El salario mínimo en las Instituciones y Organizaciones, será fijado de acuerdo con el que rija en la localidad, aumentado en un 50%.

El salario mínimo bancario se encuentra ubicado en el rango mínimo del grado o categoría No. 1 de los tabuladores, que es donde se regulan los sueldos del personal bancario; actualmente a los empleados que por sus funciones que desempeñan pertenecen a este nivel No. 1, su sueldo generalmente es mayor al mínimo bancario y en los casos del personal que percibe este mínimo bancario, es porque la mayoría son de nuevo ingreso.

Por lo que se puede concluir al respecto es que generalmente en el primer nivel los empleados bancarios tienen ingresos superiores al 50%, en relación a los obreros y empleados que están regidos por el salario mínimo general.

ARTICULO 12, Con independencia de la participación en las -- utilidades que perciban los empleados en la forma y términos previstos por la Ley Federal de Trabajo y por las resoluciones administrativas aplicables, las instituciones y organizaciones tendrán obligación de cubrir a aquellos anualmente, como mínimo, por concepto de aguinaldo, el importe correspondiente a un mes de sueldo, cuando hayan prestado un año completo de servicios, o la parte proporcional cuando no hayan alcanzado dicho lapso.

Las cantidades adicionales al mínimo establecido en el párrafo anterior que por concepto de aguinaldo otorguen las instituciones y organizaciones, así como, otras gratificaciones de carácter regular, crean derechos en favor del trabajador.

En relación a este artículo, podemos decir que han existido - asociaciones que se han ido fusionando para formar un grupo - más sólido y competitivo, pero ha perjudicado a los empleados en sus prestaciones, aunque por reglamento esto no deberfa de suceder.

Un ejemplo claro de esto, es el de las instituciones que otorgaban 3 meses de aguinaldo a sus trabajadores y que al fusionarse se redujo a un mes de aguinaldo, claro que en ese entonces el monto de los 2 meses de aguinaldo se les incrementó en su sueldo anual, ocasionando que su sueldo mensual fuera superior a los de los demás trabajadores del mismo nivel de las - otras organizaciones fusionadas, pero con el transcurso del - tiempo con los incrementos generales y reajustes de sueldos - sus percepciones pasaron a ser iguales a las de los demás empleados, perdiéndose dicha prestación.

Ahora, con la nacionalización de la banca en México y el proyecto que se tiene referente a la fusión de las instituciones bancarias, en 5 grupos grandes; sería bueno preguntarse si su cederá algo semejante con lo planteado anteriormente.

ARTICULO 13. Las prestaciones y ratificaciones que por circunstancias extraordinarias, acuerden las instituciones u organizaciones, en favor de sus empleados, sobre las establecidas en el presente reglamento, no sentarán precedente al respecto.

### DIVERSOS REGLAMENTOS QUE GENERALMENTE APLICAN LAS SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO REFERENTE A LOS SALARIOS.

- Los sueldos se fijarán y regularán por tabuladores que serán sometidos a la aprobación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público por conducto de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

Esta disposición está establecida en el Reglamento de Trabajo de los Trabajadores de las Sociedades Nacionales de Crédito, en su capítulo No. 2 de escalafones y tabuladores, en su artículo 10.

- Los tabuladores de sueldos se formularán tomando en cuenta al efecto las condiciones generales de la localidad, la categoría del empleado, la naturaleza y características de los puestos y la cantidad, calidad y responsabilidad del trabajo.

- A los trabajadores desempeñados en puesto, jornada y niveles de eficiencia iguales, debe de corresponderles salario igual.
- Los sueldos serán mensuales y en ellos estarán comprendida la remuneración correspondiente a los sábados, domingos y demás días inhábiles que señalen la Ley y la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, así como, el importe que corresponda por concepto de compensación por antigüedad.
- El personal tendrá derecho de participar en las utilidades de la Institución de conformidad con lo prescrito por el capítulo No. 8 título 3 de la Ley.
- Los empleados que hayan cumplido un año de antigüedad en el empleo tendrán derecho a la compensación por antigüedad que establece el artículo No. 9 bis del Reglamento Bancario y circular 632 de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

CAPITULO III



# FUNCION DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS;

## OBJETIVOS GENERALES

El sistema de Administración de Sueldos tiene como propósito fundamental lograr una remuneración adecuada a la importancia y repercusiones del trabajo que el ocupante de un puesto desempeña, tomando en cuenta su participación en el logro de los objetivos generales de la Institución, así como, el nivel de eficiencia con que el trabajo es desempeñado, de tal manera que permita:

- Un pago justo y equitativo desde el punto de vista interno.
- Un nivel de sueldos competitivo dentro del mercado externo de trabajo.
- Un adecuado nivel de motivación individual del personal, desde el punto de vista económico.

Las funciones del área de Administración de Sueldos están relacionadas directamente con el estudio, análisis y determinación de los factores de los cuales depende la asignación del sueldo de cada uno de los empleados, a fin de garantizar la captación, retención y desarrollo del personal más adecuado a las necesidades actuales y futuras de la Institución.

Dentro de estos factores, las políticas de Administración de Sueldos, deben estar enfocadas fundamentalmente.

- Establecer las bases necesarias para garantizar el manejo adecuado, objetivo y justo de los sueldos del personal de todos los niveles de la Institución.
- Definir los canales y normas de comunicación adecuados para el trámite y autorización de las modificaciones de sueldos.
- Optimizar la aplicación de las técnicas y controles existentes en materia de sueldos.
- Proporcionar la participación activa de los niveles de supervisión y dirección en el manejo de los sueldos del personal.

Lo anterior, considerando que las premisas fundamentales del Sistema de Administración de Sueldos de las Sociedades Nacionales de Crédito, están directamente relacionadas con la filosofía que se ha mantenido en materia de recursos humanos, a los cuales considera como el elemento básico y fundamental de su desarrollo como empresa de servicio y como el punto de partida para asegurar su permanencia dentro de las organizaciones líderes del sector bancario. Estas premisas fundamentales se refieren a que:

- Es un objetivo básico de cada Institución pagar los sueldos de su personal de acuerdo a la importancia interna de los puestos, la actuación y resultados del ocupante del puesto, de tal manera que se asegure un adecuado nivel de competitividad respecto del mercado de sueldos.
- Es responsabilidad de los niveles directivos el garantizar la aplicación y observancia general de las políticas relacionadas con la asignación de los niveles de remuneración.

al personal, en función de los límites presupuestales autorizados, y con apego a los procedimientos establecidos.

## POLITICAS GENERALES SOBRE ADMINISTRACION DE SUELDOS.

A continuación se mencionan las distintas políticas que por lo general existen en materia de Administración de Sueldos, las cuales son recomendables que se tomen en consideración de acuerdo a las necesidades de cada Institución.

### 1. GENERALIDADES;

- Emitir los lineamientos, políticas y procedimientos necesarios para la administración de los sueldos a nivel nacional.
- Asesorar a las diversas áreas directivas de la Institución para la correcta interpretación y aplicación de las políticas de administración de sueldos.
- Determinar los tabuladores de sueldos de la Institución a nivel nacional, así como, los alineamientos de puestos correspondientes.
- Mantener actualizados los alineamientos de puestos a nivel nacional con las plazas de nueva creación y aquellos que sean modificados en su contenido.

- Determinar las medidas de sueldos del mercado, como término de comparación en la elaboración de los tabuladores de la Institución.
- Establecer los elementos de control necesarios para garantizar el adecuado funcionamiento del sistema de administración de Sueldos, así como, su mantenimiento y actualización.

## POLITICAS DE OPERACION DE ADMINISTRACION DE SUELDOS

### ASIGNACION DE SUELDOS AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO

- Se recomienda que las contrataciones del personal de nuevo ingreso se efectúen en el rango de sueldo mínimo del grado del tabulador en que esté clasificado el puesto.
- Cuando se considere que el personal es altamente calificado se recomienda que su sueldo de contratación no exceda del rango medio del grado de tabulador a que corresponde.
- Referente al personal eventual es necesario fijarlo en el rango mínimo del grado en que esté valuado el puesto que se considere equivalente dentro de los existentes en la Institución.

## VALUACION DE PUESTOS.

Para que se pueda valorar un puesto es conveniente que exista la descripción del puesto debidamente autorizada.

Se recomienda que la valuación de puestos de cualquier nivel se realice estrictamente de acuerdo al sistema y criterios de valuación vigentes en cada Institución.

Toda solicitud de revisión y/o actualización de las valuaciones de los puestos es necesario que contenga una explicación detallada de los cambios de funciones que la motiven, así como, contar con el visto bueno de un nivel jerárquico más alto de acuerdo a las necesidades de cada Institución.

En los casos en que un cambio de grado de valuación origine la necesidad de un aumento de sueldo para el titular del puesto, dicho movimiento se deberá considerar como una promoción la que se ajustará a los lineamientos existentes de cada Institución.

## AUMENTOS DE SUELDO GENERALES.

Los aumentos generales de sueldos son los que se otorgan a un sector o al total del personal de las Instituciones y que se originan por el incremento del Salario Mínimo Bancario o porque se considere conveniente atender a las recomendaciones de las autoridades laborales al respecto o bien porque se determine que las condiciones reales del mercado externo son superiores a las que prevalecen en forma interna.

Es recomendable que el responsable del área de Recursos -- Humanos de cada Institución, a través de la administración de sueldos sea la única facultada para determinar los montos, condiciones, lineamientos y sistemas de operación de los aumentos generales de sueldos.

### AUMENTOS DE SUELDOS POR MERITOS O RESULTADOS.

- Se recomienda que los aumentos de sueldos por méritos o resultados en el puesto, se realicen a través de una forma - "Solicitud de Aumento de Sueldo", la cuál contenga la fecha y los resultados obtenidos por el empleado en la última calificación de méritos.
- Es conveniente que toda solicitud de aumento de sueldo por resultados en el puesto debe contar con el visto bueno de un nivel jerárquico que sea el responsable del área a la que pertenece la persona a la que se le pretende otorgar dicho aumento.
- Es preferible que el área de Administración de Sueldos, sea la única facultada para autorizar los aumentos de sueldos por resultados, en función de las políticas e instrumentos normativos existentes al respecto.
- Es recomendable que para solicitar un aumento de sueldo para el personal debe existir un tiempo determinado desde su último aumento de sueldo, este tiempo sería de acuerdo a las necesidades y estrategias de cada Institución.

- Se recomienda que todos los aumentos de sueldo se realicen dentro del grado del tabulador en que se encuentre valuado el puesto, considerando que dichos aumentos se realicen en forma escalonada de acuerdo a los rangos del tabulador.
- El responsable del Area de Recursos Humanos, a través del Area de Administración de Sueldos, es la persona más idónea para efectuar la comunicación oficial de la autorización o rechazo de los aumentos de sueldos por méritos o resultados.

### AUMENTOS POR PROMOCION.

- Es recomendable para considerar un aumento de sueldo por promoción, que sea requisito el nombramiento oficial al titular del puesto por parte del Area de Recursos Humanos.
- Es preferible que en los casos de promoción del sueldo se nivele al mínimo del grado que corresponda el puesto.
- En los cambios o transferencias de puestos dentro del mismo grado de valuación es recomendable que no exista en ningún caso la revisión del sueldo de su titular.

## IMPLEMENTACION ADMINISTRATIVA DE LA FUNCION

Desde la integración de las Instituciones Bancarias, ahora - Sociedades Nacionales de Crédito, una de las tareas fundamentales del Area de Recursos Humanos, ha sido la constitución de la infraestructura documental y las herramientas necesarias para garantizar un sistema objetivo y justo para administrar el elemento más valioso con que cuenta cualquier Institución para el logro de sus objetivos como empresa de servicio: el elemento humano.

Dentro de este contexto, el aspecto referente a la Administración de Sueldos ha merecido una especial atención, no sólo porque existe la obligación legal de pagar al empleado - una retribución a cambio de los servicios que éste preste, - sino porque existe la absoluta convicción de que la asignación justa, equitativa y competitiva de los niveles de sueldos correspondientes al personal constituye un medio concreto para atraer, retener, motivar y desarrollar al más importante recurso con que cuenta la Institución.

El estudio anterior tiene por objeto resumir y actualizar el contenido de los lineamientos de tal manera que se adecúen a las condiciones reales que se encuentran operando los sistemas de asignación y manejo de las percepciones del personal. Su definición contribuirá a no dudarlo, a una mejor comprensión y más fácil aplicación de los sistemas administrativos relacionados con el pago del personal, a la vez que propiciará una participación más activa de los niveles de supervisión y dirección en el manejo de los recursos humanos: la asignación de sus remuneraciones.



CAPITULO IV

## FACTORES PARA FIJAR LOS SUELDOS Y SALARIOS

A continuación mencionaremos los factores que constituyen al Salario, así como las técnicas que por lo general conforman cada factor.

### FACTORES

PUESTO

EFICIENCIA

NECESIDADES DEL  
TRABAJADOR.

EMPRESA

### TECNICAS

Análisis y Descripción  
Valuación  
Gráficas de Sueldos  
Encuestas  
Clasificación (Clases  
o Grados).

Incentivos  
Calificación de Actua-  
ción.  
Normas de Rendimiento.  
Ascensos y Promociones

Salarios Mínimos  
Contrato Colectivo  
Aumentos Generales  
Subsidios Familiares

Participación de Utili-  
dades  
Paquete de Prestaciones  
Crecimiento de la Empre-  
sa.  
Situación Financiera

En este capítulo hablaremos exclusivamente de los elementos que constituyen el factor Puesto, ya que mediante sus Técnicas, podremos realizar la investigación de Mercado que se requiere para el desenvolvimiento de la presente investigación.

## FACTOR PUESTO

### a) El Análisis del Puesto.

Consiste en responder a la pregunta: ¿Qué información se requiere reunir sobre el puesto?. En primer lugar, hay que recordar que se va a preparar un documento para que posteriormente un Comité de Valuación determine, basándose en la información de la descripción, la importancia que tiene cada puesto respecto a todos los demás dentro de la Organización. Para ello los miembros del Comité necesitan tener un conocimiento muy claro de cada puesto a lo cual corresponde conseguir y reportar una serie de hechos que describen al puesto, y al Comité de Valuación, como comentarista, le corresponderá más tarde interpretar esos hechos, llegar a conclusiones sobre los mismos y determinar el valor que tenga el puesto para la Organización.

### b) Concepto del Puesto.

Decimos que un puesto es la unidad de trabajo específico e impersonal que existe en relación a los objetivos de una Institución.

Se dice que es una unidad de trabajo en cuanto que es la última división posible de la organización de una Institución y es específica en cuanto a que es distinta a otros puestos dentro de la misma Organización. Es muy importante resaltar que un puesto es impersonal porque existe independientemente de la persona o personas que lo ocupan. De tal manera que se puede tener un puesto de Secretaria y veinte personas ocupándolo, ya que, cada una de ellas realiza exactamente las mismas actividades con el mismo objetivo. Es impersonal en cuanto a que dos puestos o más pueden ser ocupados por una misma persona, si entre sus actividades existen objetivos distintos que puedan ser susceptibles de agrupación.

Debemos subrayar que el puesto no existe aislado, que se da dentro de una Institución y que esta Organización está situada en un medio socio-económico determinado y que por lo tanto, lo que afecte a la Institución afecta directamente o indirectamente al puesto.

No podemos pues hablar de un puesto en términos genéricos sino específicos dentro de la Institución y del medio que estamos estudiando. Debemos hablar del puesto de Contralor en la Institución ABC y no del Puesto de Contralor, que en todo caso puede tener una descripción idéntica para esta Institución o para cualquier otra. En resumen, decimos que existe el puesto en la Institución ABC y no el puesto en general. Concretamente, la entrevista debe dirigirse a obtener información acerca de los hechos más importantes dentro de las tres áreas que a continuación se describen.

## I HABILIDAD.

Aquí se trata de fijar con precisión qué conocimientos, experiencias y habilidades requiere tener cualquier persona que ocupe el puesto, para poderlo desempeñar adecuadamente. En otras palabras, es necesario determinar cual es la habilidad total que necesita para llevar a cabo todo lo que hay que hacer en el puesto con objeto de alcanzar los resultados finales que se esperan del mismo.

Es poco probable que se consigan los datos que se necesitan a este respecto, si se pregunta simplemente al entrevistado: ¿Qué conocimientos técnicos y prácticos necesita usted para desempeñar este puesto?. Porque probablemente su contestación sea una descripción de su propia preparación personal, la que puede ser no necesaria para el puesto. Por ejemplo, si el entrevistado es un Ingeniero Químico de profesión, probablemente le dice que el puesto requiere de los conocimientos adquiridos mediante la formación académica de la Ingeniería Química; o bien, si se trata de una persona con veinte años de experiencia en el ramo, probablemente le diga que ésa es la experiencia que el puesto requiere.

En realidad ni los conocimientos ni la experiencia capacitan a nadie por sí mismas, pero el desempeño de un puesto determinado, y tampoco importa que estos conocimientos y experiencias hayan sido adquiridos en la escuela o en algún otro lugar específico, lo que realmente importa, es que los conocimientos y las habilidades que se tengan, sean indispensables para desempeñar adecuadamente el puesto, independientemente de cuáles sean y de cómo se hayan adquirido.

## II SOLUCION DE PROBLEMAS,

Este factor se refiere a la actividad mental que se necesita para desplegar el ocupante del puesto para poder definir, analizar y evaluar los problemas a los que el puesto se enfrenta, así como, para encontrar o crear las soluciones más adecuadas. Desde luego, el ocupante utiliza para esto una parte de su habilidad, porque siempre pensamos parte de lo que sabemos.

Por otra parte, la Solución de Problemas está determinada por dos variables:

1. El marco de referencia: Se refiere a las reglas, precedentes, métodos, procedimientos y/o principios que limitan, definen, orientan y/o regulan la actividad mental requerida.
2. La complejidad de los problemas: Se refiere al tipo de proceso mental requerido para encontrar las soluciones más adecuadas a los problemas a los que se enfrenta el puesto, de acuerdo con las exigencias específicas que se desprendan de su naturaleza.

La información referente a estos elementos de Solución de Problemas se puede obtener por lo general, investigándola directamente con el entrevistado, preguntándole por ejemplo: cuáles son los problemas principales a los que se enfrenta en su trabajo, o bien, en qué consisten las principales ocupaciones de su puesto. Desde luego profundizar un poco más, investigando cómo resuelve el entrevistado los problemas, o bien qué es lo que hace cuando se enfrenta con algún problema en su trabajo.

### III LA RESPONSABILIDAD,

Este factor se refiere a las responsabilidades del puesto en cuanto a las acciones que el ocupante debe emprender y a los resultados que debe lograr mediante esas acciones.

Este factor está delimitado por tres variables:

- a. La Libertad de Acción: Se refiere a las limitaciones bajo las que el ocupante del puesto debe tomar sus propias decisiones tanto en cuanto a lo que hace, como en cuanto a como hacerlo, cualquiera que sea su actividad específica.
- b. El Impacto sobre los Resultados: Es el segundo factor de la Responsabilidad, y se refiere a la forma directa o indirecta, en que las actividades del puesto afectan al logro de los objetivos principales de la empresa. Este impacto se mide siempre en términos de la tercera variable de la Responsabilidad, de tal manera que la información sobre una, siempre afecta a la valuación de la otra.
- c. La Magnitud de los Resultados: Se refiere a los montos sobre los que tiene responsabilidad el puesto al actuar. Generalmente, estos montos pueden incluir:

Nómina Anual del Personal Dependiente.

Valor de la Producción.

Presupuesto Operativo Anual.

Volumen de Ventas.

Valor de la maquinaria y equipo a cargo del Puesto.

Otras cifras estadísticas sobre las que las actividades del puesto repercuten directa o indirectamente.

En realidad, la misma entrevista le indicará cuáles de éstas o cuáles otras dimensiones será necesario considerar para poder medir la magnitud del puesto.

#### IV LA ENTREVISTA

El proceso de análisis del puesto comienza con la entrevista personal que se desarrolla con el titular de dicho puesto, y termina con la descripción que se redacta del mismo, basándose en la información obtenida durante la entrevista.

A continuación se detallarán las técnicas que servirán para realizar una entrevista efectiva.

- a. Preparación: La entrevista se inicia cuando se comunica con el titular del puesto para concertar la fecha, la hora y el lugar de la misma. Es importante que en este primer contacto el entrevistado obtenga una información general acerca del propósito de la entrevista. La fecha y la hora puede fijarla con toda libertad y a conveniencia de ambas partes.
- b. Iniciación: Al comenzar la entrevista lo más probable es que el entrevistado cuente sólo con una ligera noción acerca de lo que se espera de él, y esto impida que se facilite espontánea y sistemáticamente la información que se requiere para redactar una buena



descripción del puesto. En la mayoría de los casos, se tendrá que indagar más para hacerse de esa información cuanto mejor se comprenda cómo se tiene que hacer la entrevista y que se debe indagar en ella, mejor preparado se estará para lograr una buena descripción.

La eficacia de la entrevista, por tanto, tendrá un impacto muy significativo en la calidad de la descripción del puesto. Una alta calidad en la redacción y organización de la información no compensa omisiones o malos entendidos en la descripción.

- c. Desarrollo: En este tipo de entrevistas, como en otras similares, el entrevistado espera que se le formulen preguntas directas. Algunas las podrá él contestar inmediatamente, de memoria, consultando quizás algunos documentos o llamando por teléfono, por ejemplo:

"¿Cuanta gente depende directamente de usted?"

"¿Cuál es su presupuesto para este año?"

"¿En qué comités participa usted?"

Otras preguntas quizá obliguen a su entrevistado a meditar un poco antes de poder contestar, esto sucede, por ejemplo, si usted le pregunta:

"¿Cuál es el propósito real de su trabajo?"

"Suponga que su cargo fuera eliminado y que nadie asumiera sus funciones: ¿Qué pasaría entonces en su institución?"

Cualquiera que fuere el caso, se debe escuchar cuidadosamente las respuestas, seleccionando lo que se considere importante de éstas y tomar las notas para que con ellas elabore posteriormente la información obtenida y se prepare la descripción apropiada.

- d. Se debe recordar que mientras el entrevistado habla, se debe simultáneamente escucharlo, tomar las notas que se vayan a requerir más tarde y pensar en la próxima pregunta. Es sumamente importante que tome notas porque "las palabras se las lleva el viento" y se puede ver el entrevistado en la vergonzosa necesidad de tener que repetir la entrevista porque se le olvidó la mayoría de lo dicho. No se debe confiar demasiado en la memoria; pero tampoco se debe escribir todo lo que se diga, porque se va a perder gran parte de la conversación,

El tomar notas adecuadas se logra con la experiencia; si se empieza a hacerlo como es debido desde el principio.

## V LA DESCRIPCION DEL PUESTO.

Una vez terminada la entrevista, se contará con un conjunto de notas ( y tal vez con un organigrama dibujado) como punto de partida para redactar la descripción del puesto.

Lo que se va a tratar en esta sección, es el formato que se deberá dar a las descripciones cuando las redacte y la manera de integrar y organizar la información útil para ellas.

La atención deberá enfocarse hacia el logro de un formato y - estilo uniforme en la redacción del contenido del puesto. Hay que recordar el propósito de la descripción: proveer al Comité de Valuación de la información esencial para que pueda valorar concretamente los puestos. Todos los aspectos significativos deben ser incluidos. Una descripción redactada en forma grandilocuente y verbosa sólo confunde al lector. La descripción de puesto debe ser precisa, concisa y bien organizada. Una buena descripción de puesto, incluso la más complicada, rara vez excede de cuatro páginas cuando está bien escrita, de manera concisa y cuidadosa.

El objetivo buscado en la redacción de la descripción es obtener los hechos más importantes del puesto y registrarlos; no sacar conclusiones o juicios de valor de los hechos. Aún más lo que debe obtener es una descripción del contenido del puesto tal y como existe ahora, y no como debería o podría existir bajo otras circunstancias.

En una descripción de puestos pueden existir diversos apartados y van de acuerdo a las necesidades de cada Organización, éstas sirven para estructurar la información que se recabe de las funciones de cada puesto.

A continuación mencionaremos algunos de los apartados que comúnmente se utilizan en las descripciones de puestos en las distintas Instituciones Nacionales de Crédito.

### ENCABEZADO

Los datos del encabezado hablan por sí mismos y son relativamente fáciles de llenar. Básicamente identifican al puesto en cuanto: a la razón social de la Institución, el Departamento y/o División a la que pertenece el puesto dentro de la Organización, el título del puesto dentro de la Organización, el título del puesto del que se trata la descripción, el nombre del ocupante, el título del puesto al que reporta y depen

de directamente y el nombre del Analista que redacta la descripción.

#### PROPOSITO GENERAL O MISION.

Este apartado debe contener una declaración breve, poco detallada pero específica, del propósito general o razón por la cual existe el puesto dentro de la organización. El texto rara vez excederá de cinco o seis renglones, se incluye en la descripción fundamentalmente para que el Comité de Valuación (o cualquier otra persona que lea la descripción) pueda comprender rápidamente la esencia y la importancia general del puesto en cuanto a su contribución al logro de los objetivos totales de la empresa.

Se puede determinar la Descripción Genérica del puesto, haciéndole al entrevistado el siguiente tipo de preguntas: ¿Qué parte de los objetivos de la Institución debe lograr este puesto? ¿Qué pasaría si el puesto desapareciera de la Organización y nadie cubriera sus actividades? ¿Cuál es el principal producto que ofrece su puesto a la Organización? ¿Qué utilización se le da en la Organización al producto logrado por su puesto?.

La mayoría de las personas no están acostumbradas a pensar en términos de la razón de existir de sus puestos y pudiera ser que inicialmente se dificultara este enfoque; sin embargo, al término de la entrevista se tendrá una buena idea de la Finalidad del puesto y el problema se reducirá a encontrar la forma más adecuada para expresarla por escrito.

## DIMENSIONES

Este apartado debe presentar un resumen de todos aquellos - datos cuantitativos sobre los que claramente repercuten directa o indirectamente las actividades del puesto, con objeto de que los lectores puedan darse una idea clara del tamaño de las operaciones a cargo del titular, y sobre la magnitud de los resultados totales sobre los que influye.

Por lo general, los datos que se incluyen en esta sección - se miden en dinero anual, trátase ya sea de presupuestos - operativos, costos de nómina, activos y/o pasivos de la empresa, y otras cantidades significativas. Además, y con objeto de darle mayor profundidad a la perspectiva dimensional del puesto, conviene también incluir en esta sección - otros datos numéricos pertinentes, tal como el número total de subordinados, etc.

A continuación encontrará, como ejemplo algunas dimensiones comunes en los puestos:

Volumen de Operaciones  
Costo o Valor de la Operación  
Número de Subordinados  
Nómina Anual de la Unidad  
Presupuesto Anual de Operación  
Valor de Mobiliario y/o Equipo  
Y cualquier otro valor monetario significativo.

## NATURALEZA Y ALCANCE

Este apartado debe contener una descripción clara y concisa sobre las actividades del puesto, de tal manera redactadas, que facilite a los lectores la comprensión clara de la relación del puesto con las operaciones totales de la empresa, cuáles son las relaciones con otras unidades y de qué tipo, cómo es el ambiente interno y externo en el que se desarrolla, etc.

Esta sección constituye así el problema de la descripción del puesto, e incorpora por tanto la mayor parte de la información adquirida durante la entrevista analítica. Se puede redactar en diversas formas, dependiendo de la naturaleza misma de cada puesto, pero con objeto de orientarse en su labor. A continuación se incluye una especie de índice de referencia que puede ser de utilidad para organizar el material y redactar este apartado de la descripción.

En general, el material contenido en esta sección de la descripción puede tocar los siguientes puntos, en el orden en que se presentan. Pero, atención: No todos los puntos del índice se aplican igualmente a todos los puestos.

Se aplican en cada caso el criterio y se decide lo mejor:

- A. Relaciones Internas
- B. Actividades Subordinadas
- C. Entorno
- D. Libertad para Actuar

Otra vez hay que tener cuidado: no se siga este índice ciegamente; se debe redactar la descripción del puesto de manera que refleje su naturaleza lo más adecuadamente posible.

En cualquier forma, se debe de comprobar cuál de los si-  
guientes puntos se aplica al puesto en cuestión:

A. Relaciones Internas.

1. A qué puesto le reporta éste.
2. Qué otros puestos le reportan a ese mismo superior
3. En qué Comités participa el puesto y qué finalida-  
des tienen estos.
4. Cuáles son los principales contactos o relaciones  
del puesto con otros puestos: dentro de la empre-  
sa (exceptuando subordinados) y fuera de ella. -  
Cuál es la naturaleza de esas relaciones.  
Para qué son. Con qué frecuencia.

B. Actividades Subordinadas. (En caso de tenerlas).

1. Cuáles puestos dependen de éste.
2. Cuáles son los propósitos y funciones principales  
de cada puesto subordinado.
3. Cómo los dirigen. Cómo le reportan.
4. Qué tipo de información requiere para ejercer el  
control.

5. Con cuál puesto o función subordinada tiene más -- contacto y por qué.

C. Entorno.

1. Dentro de qué entorno o ambiente general se desarrolla el puesto. P. e. si se trata de un puesto - de Gerente de Captación, qué productos maneja, que competencia tienen, qué área geográfica abarca, - qué distribución, qué penetración tienen los productos, qué dificultades específicas presenta el - mercado, etc.
2. Cuáles son las principales dificultades a las que - se enfrenta el puesto.
3. Qué tipo de problemas deben resolver el titular - consultándolos con su superior, o cuáles resuelve mediante qué tipo de consultas con otras personas.
4. Qué tipo de problemas puede resolver el titular -- por si mismo: tipo de reglamentos, procedimientos, etcétera a los que puede acudir.
5. Qué retos de creatividad e innovación tiene el - puesto.



D. Libertad para Actuar.

Este punto se refiere en general a los límites, reglas, precedentes y normas dentro de las que el titular puede actuar libremente y decidir por si mismo.

Los controles bajo los que pueden actuar, pueden ser de procedimiento, de política, de supervisión o propios de la naturaleza del mismo puesto.

1. Con qué frecuencia debe reportar a su supervisor - el titular del puesto. Qué le reportan.
2. Qué tipo de decisiones debe remitir a su superior.
3. Qué autoridad tiene el puesto en: inversiones de capital, cambios de métodos, gastos y procedimientos, establecido de políticas y normas, modificación de organización, contrataciones y despidos, - promociones y aumentos de sueldos, etc.
4. Bajo qué normas, reglas, precedentes, principios y controles de autoridad actúa el titular, incluyendo las políticas de la empresa, el sistema directivo y las imposiciones externas que limitan la autoridad del puesto para actuar con independencia.
5. Cuánto tiene que prever y planear el puesto.  
A qué plazo.

## FINALIDADES.

Aquí se trata de redactar, en unas cuantas oraciones, cuáles son los resultados finales que se esperan del puesto. Esto no significa que se trate de hacer una lista de los principales deberes o tareas del puesto, sino de aclarar cuáles son los fines principales, para cuyo logro existe el puesto; cuáles son los resultados por los que al fin de cuentas se va a medir la actuación del titular del puesto.

Para poder entender más claramente el concepto de FINALIDAD es útil compararlo con el de Misión y el de Responsabilidad.

Por Misión se quiere dar a entender la relación del puesto con los objetivos de la organización. Es la función básica del puesto. Cada puesto contribuye en alguna medida a la relación de las metas hacia las que se dirige la organización. El puesto principal y más elevado en la jerarquía organizacional de la empresa incluye la MISIÓN del logro del conjunto de los objetivos.

El último aspecto del término Finalidades, también llamado de medición, es el más importante. Si un puesto ha sido analizado adecuadamente y sus resultados finales se han hecho explícitos y concretos, sería posible establecer un "Metro" con el cual se podría medir el grado de logro de esas Finalidades. Dado que esta noción permite el puntaje exacto de los objetivos de un puesto, existe una base para determinar si el titular de un puesto ha conseguido las finalidades esperadas en el grado establecido previamente. De esta forma las Finalidades del individuo son aquellos logros parciales de los que él es "responsable" ante la organización.

Por lo general, las Finalidades de un puesto pueden expresarse en un juego de cuatro a ocho oraciones. En otras palabras, por lo general un puesto puede tener de cuatro a ocho finalidades.

### LA COMPOSICION GENERAL DE LA FINALIDAD

- a. Deben comenzar con un VERBO que describa el tipo de actividad realizada.
- b. Deben contener una FUNCION a la que afecta la actividad.
- c. Deben identificar las CONSECUENCIAS, es decir, los resultados a lograr mediante la actividad.

El que sigue es un ejemplo de un par de Finalidades que podrían corresponder al puesto de Gerente de Personal en alguna empresa determinada:

1. "Coordinar la planeación de los recursos humanos, para asegurar su óptima utilización en toda la Empresa".

En esta Finalidad se pueden identificar las partes que la componen como sigue:

VERBO (Acción):

Coordinar

FUNCION (Afectada):

Planeación de los re  
cursos humanos.

CONSECUENCIAS (Resultados):

Optima utilización -  
en toda la Empresa.

Considere también la redacción de esta otra Finalidad  
del mismo puesto:

2. "Crear y administrar los programas de adiestramiento  
necesarios para asegurar la continuidad empres  
rial en todos los niveles de la Organización".

VERBO:

Crear y Administrar

FUNCION:

Programas de adies--  
tramiento.

CONSECUENCIAS:

Continuidad empresa-  
rial.

Este mismo sistema se aplica de acuerdo a cada Finali-  
dad del puesto.

## VALUACION DE PUESTOS

La Valuación de Puestos es un procedimiento para determinar consistente y sistemáticamente, la importancia relativa que un puesto tiene respecto a los demás en cuanto a su aportación para alcanzar los fines globales de la organización mediante la aplicación de un método determinado. Sin embargo, y no obstante la técnica, ningún método de valuación puede fijar absoluta e inmutablemente la importancia que cada puesto debe tener para una Institución; pero si se aplica cuidadosamente y reflexivamente, puede resultar en una estructura de puestos razonable, que sirva de base para formar diversas decisiones directivas.

En general, existen 2 formas básicas para determinar el valor relativo de los puestos de una organización; bien, tomando cada puesto en su totalidad y comparándolo globalmente contra un patrón determinado o bien considerando cada uno de sus elementos o componentes y comparándolos contra un patrón determinado de estas dos formas básicas se han desprendido cuatro sistemas de valuación, a los que comúnmente se les llama el sistema de ordenamiento, el de clasificación, el de puntos y el de comparación factorial, la comparación se realiza directamente de puesto a puesto.

El Método HAY de Valuación de Puestos, forma parte de los sistemas de comparación factorial y por lo tanto se basa en la comparación directa de cada puesto contra los demás de la Institución, respecto a cada uno de los elementos, componentes o factores de valuación. Siendo este método HAY el que se aplica en las principales Instituciones Nacionales de Crédito por lo cual con esto es conveniente enfocarnos exclusivamente en la explicación de dicho método.

## EL METODO DE VALUACION

Un puesto puede definirse como una unidad impersonal e indivisible de trabajo, con un propósito específico más o menos permanente. Para poder valorar adecuadamente su importancia relativa dentro de una organización, es necesario contar con una descripción precisa de su contenido, resultante de un análisis cuidadoso del mismo. Además, y a fin de asegurar un resultado final que refleje razonablemente la realidad de la organización en un momento determinado, es necesario efectuar la valuación mediante un Comité de la Empresa, integrado por personas que, en razón de su posición, tengan una perspectiva panorámica de la organización y un conocimiento general de sus diversas áreas, funciones y finalidades.

El primer paso para la valuación de los puestos de una empresa consiste en la selección de un conjunto de PUESTOS DE REFERENCIA que puedan servir de índices en cada factor; ya que estos se convertirán en normas o bases para comparar contra ellos los puestos restantes de la organización, los puestos de referencia deben ser muy definidos, muy estables y bien conocidos y representativos de todas las áreas y niveles de la empresa.

Una vez identificados estos puestos de referencia, es necesario; analizarlos cuidadosamente y describirlos con precisión, para que el Comité pueda discutir factualmente sobre su importancia relativa en cada factor de valuación; en realidad, cuando el Comité dude razonablemente de la veracidad o precisión de la descripción, la valuación del puesto se imposibilita, hasta en tanto se cuente con la descripción adecuada.

El método HAY pide la comparación de unos puestos con otros en referencia a tres factores: 1) el SABER (Know How); 2) la SOLUCION DE PROBLEMAS (Problem Solving) y 3) la RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS (Accountability). En el cuerpo de las tablas matrices que sirven de orientación para el proceso de valuación, hemos incluido los significados generales de cada uno de estos factores y hemos dividido cada factor en sus elementos constitutivos, a fin de aclarar aún más su significado y alcances y con objeto de ayudar a diferenciar con mayor claridad los diversos grados de complicación paulatina de cada elemento.

## PROCEDIMIENTO GENERAL DE VALUACION

Originalmente, cuando empezó a formarse el Método HAY de valuación, cada miembro del Comité se familiarizaba, primero con el juego de descripciones correspondientes a los puestos de referencia; en seguida los Consultores los familiarizaban con el significado de los factores de valuación, y el Comité procedía a comparar directamente las descripciones entre sí, ordenándolas por importancia respecto a cada factor.

Asegurada así la posición y distancia entre los puestos de referencia dentro de cada factor, se procedía a cuantificar las escalas y a sumar los valores de los puestos en cada factor; la suma total representaba el valor global relativo del puesto para la empresa.

Con el transcurso del tiempo, y a fin de agilizar la labor de los Comités, se crearon las Tablas o Matrices HAY incorporando en ellas las ocho escalas factoriales y el principio de las diferencias distinguibles. Sin embargo, la función básica del Comité de Valuación sigue siendo la de fijarle a los puestos de la organización una posición y distancia razonables dentro de cada factor, al compararlos entre sí mediante el examen juicioso y detenido de sus respectivas descripciones; las Tablas tienen la misión de servir de orientación general del proceso, especialmente en su comienzo.

## PROCEDIMIENTO ESPECIFICO DE VALUACION.

1. En general, para valuar un puesto:

- a) Es necesario trabajar siempre en reunión de la mayoría de los miembros integrantes del Comité.
- b) Es necesario estar familiarizado con las Tablas en la Empresa; en el cuerpo de estas matrices, que deben usarse como orientación o ayuda para la valuación, se incluyen los significados de cada uno de



los factores y escalas, en el lenguaje que la experiencia ha demostrado. Naturalmente, cada escalón o casilla en las tablas va incluyendo los significados anteriores, y los factores y sus elementos son mutuamente excluyentes.

- c) Es necesario familiarizarse con el puesto, mediante el examen de la descripción correspondiente.
- d) Cada miembro del Comité debe decidir individual y -privadamente sobre la posición relativa de cada - puesto en cada factor, para publicarla subsecuente-mente y discutir abierta y objetivamente las dife-rencias que resultaran.

2. Para usar en general las Tablas o Matrices orientadoras:

- a) Situar el puesto en la casilla apropiada. Para rea-lizarlo se requiere emitir tres juicios para el fac-tor SABER, dos para el factor SOLUCION DE PROBLEMAS y tres para el factor RESPONSABILIDAD POR RESULTA-DOS o "Accountability"; cada juicio sirve para de-terminar la posición del puesto dentro de cada una de las ocho escalas, lo que será relativamente fá-cil cuando el puesto se entienda bien en sus diver-sos aspectos. Si el encasillado resulta difícil, -generalmente será porque se entienda el puesto defi-cientemente, o porque la descripción sea deficiente o porque el puesto está deficientemente construido.

- b) Determinar el nivel apropiado del puesto dentro de cada casilla. Para realizarlo se requiere afinar la percepción sobre el puesto, comparándolo con otros que ya estén firmemente establecidos en esa misma casilla; aún cuando ésto no sea posible, porque aún no hay suficientes puestos valuados, el nivel se puede determinar tentativamente por referencia a los textos de escalas. En cualquier forma, es necesario considerar las características totales del puesto en cada factor; por ejemplo, al valorar la posición y el nivel del puesto en el factor SABER, es necesario considerar su posición combinada total en las tres escalas de la Habilidad Específica, la Integrativa o Gerencial y la Motivacional o de Relaciones Humanas, y a partir de esta posición combinada decidir si el puesto cae claramente en el centro de la casilla, o tiende hacia otra más alta o más baja.

### 3. La Tabla o Matriz del Saber.

- a) La escala de la Habilidad Específica. Las casillas de la A a la D corresponden por lo general a puestos que requieren de habilidades operativas generales, de tipo oficio o subprofesión. En cambio las casillas E, F y G corresponden por lo general a puestos que requieren de habilidades especializadas, técnicas y profesionales. La Casilla H incluye a los puestos que requieren de una "super especialización" tal, que signifique una autoridad y competencia excepcionales en un campo determinado.

- b) La escala de la Habilidad Integrativa o de Gerencia. En el Método HAY de Valuación, la Habilidad Integrativa se refiere a la integración y armonización directivas de funciones discímiles; al ser una habilidad directiva supone la planeación, organización, control y evaluación generales de un conjunto de sub-funciones, funciones o áreas. En éste sentido, la mayoría de los puestos tipo supervisorio caen en la Columna I, ya que supervisar consiste fundamentalmente en vigilar la realización de una actividad que persigue el logro de un sólo propósito o finalidad.

Generalmente, al iniciar la valuación, los Comités tienden a ir demasiado alto en este elemento, especialmente en lo que respecta al uso de las columnas II y III; conforme el trabajo avanza, la comparación de unos puestos con otros respecto a su grado de integración directiva va definiendo mejor este difícil concepto; además, y para aclarar el significado de los términos sub-función, función y área, conviene referirse constantemente al esquema que sobre las AREAS ESPECIALIZADAS EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL se anexa a la Tablas.

- c) La escala de Habilidad Motivacional o de Relaciones Humanas.

En este elemento, las definiciones incluidas en el cuerpo de la Tabla del SABER ayudan a distinguir los criterios básicos para localizar a un puesto, en cualquier caso, debe evitarse el uso de criterios "automáticos", tales como el número de subordinados, porque generalmente se requiere más habilidad motivacional para conducir un grupo de 5 ó 6 ex

peritos en extinción de incendios petroleros, que para supervisar a 25 ó 30 Auxiliares de Contabilidad. El criterio básico es el de la necesidad que se le presenta constantemente al puesto de lograr ciertos resultados mediante la imprescindible colaboración de otros, en circunstancias intrínsecamente más o menos difíciles.

#### 4. Tabla o Matriz de SOLUCION DE PROBLEMAS.

- a) El factor en general: este factor se refiere a la aplicación de la habilidad global que requiere el puesto, a fin de identificar, analizar y resolver conceptualmente el conjunto de problemas u obstáculos que ordinariamente se le presentan para cumplir con su propósito y finalidades. Por ello, el valor de la SOLUCION DE PROBLEMAS se determina aplicando un porcentaje al valor en puntos que obtuvo el puesto en el factor HABILIDAD. Además, en este factor SOLUCION DE PROBLEMAS, como en los otros dos, es importante evitar el uso de criterios automáticos.
  
- b) La escala del Ambiente para Pensar. Respecto a este elemento el concepto fundamental es el de las ayudas empresariales con las que el puesto cuenta para resolver adecuadamente los problemas que se le presentan; estas ayudas pueden desprenderse tanto de los manuales, costumbres o procesos de la empresa, como de las personas (superiores o especialistas) a las que se pueda recurrir en busca de ayuda.

Naturalmente, al iniciar la valuación en este factor, habrá que referirse a los textos de la escala como orientación para la colocación del puesto; pero conforme avance el trabajo, la comparación directa de unos puestos con otros respecto al grado de ayuda con la que cuentan para resolver los problemas, irá definiendo mejor el concepto. Además las siguientes definiciones pueden servir para aclarar el significado de los diversos términos clave de los textos:

REGLAS. Método específico para realizar una operación.

INSTRUCCIONES. Conjunto de reglas para la realización de una actividad.

RUTINAS. Operaciones permanentes que se realizan por costumbre y mera práctica, sin necesidad de razonarlas.

PROCEDIMIENTOS. Secuencia metódica de actividades encaminadas al logro de objetivos determinados.

PRECEDENTES. (Antecedentes) Soluciones anteriores que sirven de fundamento a modelos para otros casos análogos o parecidos.

ESTANDARES. Modelos establecidos por las autoridades, o por el uso y las costumbres de la industria o de la empresa.

PRINCIPIOS. Conceptos fundamentales que rigen el comportamiento en un campo de actividad.

POLITICAS. Marcos de conducción adoptados por la empresa para conseguir sus propósitos.

- c) La escala de la Complejidad del Proceso. Por lo general, la valuación en esta escala no presenta muchas dificultades; en realidad la complejidad del proceso de pensamiento que el puesto requiere depende fundamentalmente de la complejidad del conjunto total de problemas a los que se enfrente permanentemente o constantemente. Una vez más, la comparación de unos puestos con otros en esta escala irá definiendo mejor su estructura.

5. La Tabla o Matriz de RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS.

- a) El factor en general: este factor es el que ordinariamente presenta mayores dificultades en la valuación. Se refiere a la responsabilidad que tiene el puesto por la realización de "algo", siendo este "algo" un resultado final identificable y mediable. Este factor No se refiere a la responsabilidad de hacer cosas (específicamente lo que el puesto hace) sino a la de lograr algo con esa actividad este factor se refiere a los efectos del puesto y no a las causas determinantes de esos efectos.

En otras palabras, la RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS se refiere al producto final y no al procedimiento para producirlo; la Habilidad y la Solución de Problemas no producen nada en sí mismas, hasta que se aplican sobre algo; en este factor se trata precisamente de medir lo que la Habilidad y la Solución de Problemas pueden y deben producir. Además, no se trata de medir los resultados negativos (pérdidas, por ejemplo) ya que todos los puestos en la organización existen únicamente para producir resultados positivos que propicien la supervivencia y desarrollo de la empresa.

- b) La escala de la Libertad de Acción. Desde un punto de vista cuantitativo ésta es la dimensión más importante de la Responsabilidad por resultados; nuevamente, es necesario evitar el uso de criterios automáticos o puramente mecánicos al valuar los puestos respecto a este elemento, ya que ordinariamente los escalones No coinciden con el número de niveles de autoridad en la organización. El criterio básico es el de determinar los límites empresariales a los que debe sujetarse el puesto para producir los resultados esperados; estas limitaciones pueden radicar tanto en los propios procesos de trabajo como provenir de los superiores, combinada o aisladamente. Las definiciones que se dieron para aclarar los términos de la escala del Ambiente para Pensar, pueden servir también en esta escala conjuntamente con las siguientes:

SUPERVISION. Determinación específica del qué - - hacer y del cómo y cuando hacerlo para producir los resultados esperados del puesto.

DIRECCION. Determinación general del qué hacer, y sugerencias sobre el cómo y el cuando hacerlo.

ORIENTACION. Sugerencia únicamente del qué hacer - para producir los resultados esperados del puesto, - sin referencia ni al cuando ni al cómo hacerlo.

- c) Los aspectos conjuntos de Impacto y Magnitud. Estos dos elementos de la Responsabilidad por Resultados están íntimamente relacionados y deben considerarse juntos primero, a fin de lograr una conclusión significativa. Fundamentalmente, se trata de determinar en que forma participa el puesto en la producción de cuales resultados, ya que se puede participar en cuatro formas (Remota, Contributoria Compartida y Primaria), en la producción de resultados de varias magnitudes (muy pequeña, pequeña, mediana, grande y muy grande); lo importante es elegir la combinación que resulte más clara o más razonable en cada puesto.

Naturalmente, todos los puestos de la organización participarán de alguna manera en la producción de los resultados globales totales de la empresa; pero como precisamente al valuar se trata de determinar la contribución comparativa de cada uno, en relación a esos mismos resultados globales, es necesario fijar el cómo participar más razonablemente y con mayor claridad, respecto a que magnitud o a qué



resultados parciales o globales y otra vez más es necesario evitar el uso de criterios "automáticos"; la comparación directa de unos puestos con otros en este factor, ayudará como siempre a definir mejor su contribución en relación a los resultados más apropiados.

La escala del Impacto. Las definiciones de los tipos de impacto expresan los principales tipos de participación que puede tener un puesto en la producción de un resultado determinado. Generalmente, para producir un resultado de envergadura, a menudo se requiere de la participación de varios puestos cuyos titulares todos tienden a adjudicarse el logro; lo importante entonces es determinar con exactitud en que forma (tipo de impacto) determina cada puesto el resultado. En cuanto al tipo Compartido (S) de impacto, el concepto básico que lo rige es el de la producción necesariamente conjunta de resultados por dos o más puestos relacionados horizontalmente dentro de la estructura jerárquica de la organización, y nunca verticalmente (superior y subordinados).

La escala de Magnitud. La forma más sencilla de manejar la Magnitud de los resultados cuya producción está a cargo del puesto es la de conceptualarla como "Grande", "Chica" o "Intermedia"; sin embargo este manejo es problemático cuando no se limita en alguna forma, y ésta es precisamente la función de las cifras anuales de la escala.

Las cifras de referencia expresan siempre montos di  
námicos anuales, ya sea que correspondan a volúme--  
nes de ventas o a presupuestos operativos, sin em--  
bargo, no se refieren a montos estáticos (activos -  
fijos, por ejemplo) porque la Responsabilidad de la  
que se trata es dinámica; es la de la producción al  
logro de resultados, y no la del cuidado de los me-  
dios para producirlos. Por otra parte, las cifras  
tampoco se refieren a utilidades, porque éstas de--  
penden del desempeño global de la empresa y no del  
desempeño de un sólo puesto específico.

Finalmente, las cifras deben servir de referencia -  
general; es también necesario evitar su uso "mecáni  
co". En este elemento, como en los demás, la compa  
ración directa entre los puestos ayudará a precisar  
los conceptos.

### CONTROL DEL RESULTADO DE LA VALUACION

Una vez terminada la valuación, tanto de cada puesto en par  
ticular como del total de puestos de la empresa, el Método  
HAY cuenta con tres procedimientos para asegurar la calidad  
de los resultados, tanto en cuanto a la congruencia como a  
la consistencia de los juicios de los Comités. Estos tres-  
procedimientos son: 1) Perfilación, 2) el Alineamiento y  
3) la Correlación.

## La Perfilación.

El concepto de Perfil. El mecanismo básico para comprobar la congruencia total de la valuación de un puesto, consiste en comparar entre sí los valores absolutos y relativos resultantes de la posición del puesto en las diversas escalas de valuación, y se basa en la aplicación de los principios de las diferentes mínimas y máximas perceptibles, característicos y distintivos del Método HAY.

La puntuación total de cada puesto valuado, debe ser siempre la consecuencia final de la combinación de su posición relativa dentro de cada uno de los tres factores de valuación; en otros términos, su puntuación total debe ser la suma de los valores numéricos resultantes de su posición dentro de cada escala factorial. El perfil sirve como instrumento para asegurar que la puntuación total resulte de una combinación de posiciones escalares, razonable y congruente con los propósitos y naturaleza específica de cada puesto.

a) Aplicación comprobatoria del perfil. La diferencia entre un valor numérico y los otros contiguos, dentro de la serie geométrica en la que se basan las Tablas HAY, es aproximadamente un 15%; a esta diferencia mínima perceptible se le da el nombre de INTERVALO. Ahora bien:

1. Todo puesto tiene una cierta responsabilidad por producir determinados resultados, que se expresa en puntos de valuación dentro del factor de RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS, pero cuando un puesto tenga como propósito y finalidades principales más

bien producir resultados inmediatos y el encontrar o crear soluciones conceptuales para los problemas de la empresa sea más bien secundario, su puntuación deberá resultar mayor en el factor Responsabilidad por Resultados que en Solución de Problemas. (Tanto Mayor entre más secundario resulte su papel en la Solución de Problemas, comparativamente hablando, pero nunca mayor de tres intervalos).

2. Todo puesto requiere utilizar en mayor o menor grado sus conocimientos para encontrar o crearles solución a los problemas que se le presentan, y este grado se expresa en puntos de valuación dentro del factor de SOLUCION DE PROBLEMAS. Pero cuando un punto tenga como propósitos y finalidades principales más bien encontrar o crear soluciones para los problemas de la empresa, y la producción de resultados inmediatos por medio de la acción sea más bien secundaria, su puntuación deberá resultar mayor en el factor Solución de Problemas que en Responsabilidad por Resultados. (Tanto mayor entre más secundaria resulte comparativamente su responsabilidad por lograr resultados, pero nunca mayor de tres intervalos).
  
3. En ningún puesto deberá resultar una diferencia de más o menos tres INTERVALOS entre las puntuaciones de Solución de Problemas y Responsabilidad por Resultados; pero la diferencia puede ser nula cuando para los propósitos y finalidades principales del puesto resulte igualmente importante tanto el producir ciertos resultados como el crearles soluciones a determinados problemas de la empresa.

4. Jamás se debe fijar la puntuación de un puesto en un factor a partir del concepto del perfil, ya que se distorsionaría el valor comprobatorio de este instrumento. En cambio, conviene aplicar el concepto del perfil para juzgar a cada puesto respecto a la importancia relativa más razonable y congruente de cada factor.

b) Uso del perfil porcentual. Si se aplica a la puntuación total resultante un valor de 100, y se establece la proporción en que cada factor participa en la composición del 100 total, se obtendrán los valores porcentuales del perfil de cada puesto. Estos servirán fundamentalmente al revisar la congruencia de la estructura general de valuación, como se explica en el siguiente texto sobre el Alineamiento. Sin embargo, conviene tener siempre presentes los siguientes principios:

- 1) Todo porcentaje debe ser siempre mayor a 0.
- 2) La suma total de los porcentajes debe ser igual a 100.
- 3) El porcentaje del SABER debe ser siempre mayor al de SOLUCION DE PROBLEMAS.

La Tabla de Intervalos y Porcentajes, que anexamos a las Tablas o Matrices de Valuación pueden facilitar el cálculo porcentual.

## El Alineamiento.

1. El segundo proceso para asegurar la calidad de la valuación, que sólo puede aplicarse hasta contar con un grupo de puestos determinados, consiste en listar las valuaciones completas en orden descendente de puntos totales, a fin de facilitar las comparaciones de unos puestos contra otros en cada factor y en el perfil porcentual.

En general es razonable suponer que a medida que disminuye el valor total relativo del puesto en la escala total de valuación, su importancia relativa en cada factor debería disminuir proporcionalmente; al revisar el ordenamiento de los valores en cada factor, este principio general hará resaltar de inmediato cualquier excepción, que podrá examinarse mejor en relación al conjunto y mantenerse o modificarse según le resulte más razonable al Comité de Valuación.

2. En cuanto a la técnica básica para comprobar las valuaciones mediante el proceso de alineamiento, ésta se reduce a los siguientes principios generales:

- a) El valor total relativo de un puesto, expresado en puntos de valuación, es el resultado de su posición relativa en todas las escalas de valuación combinadas. Por tanto, jamás debe juzgarse sobre la posición de un puesto respecto a otros en general, sino examinar su posición relativa en cada factor su modificación razonada, por comparación con otros puestos en el mismo factor, será la única forma consis-

tente de modificar su posición relativa general dentro del ordenamiento total de valuación.

- b) El Comité de Valuación deberá realizar la revisión-comparativa del ordenamiento descendente de los - - puestos factor por factor, terminando totalmente - con uno antes de proceder con otro. Al finalizar - el proceso, deberá comprobar la congruencia parcial y total de los nuevos valores numéricos resultantes de la reubicación de un puesto en algún factor.

### La Correlación.

El tercer procedimiento para asegurar la calidad de la valuación, se puede aplicar al terminar la Valuación de los Puestos de Referencia; su propósito fundamental es el de comprobar la consistencia general de la escala total de valuación de la empresa, a fin de asegurar que los Comités de Valuación apliquen siempre los mismos parámetros, estrictos o laxos, pero siempre consistentes, para evaluar los puestos en los niveles jerárquicos y diversas áreas de actividad de la empresa.

Este es un proceso que normalmente realizan exclusivamente los consultores, trabajando en laboratorio cerrado sin la participación del cliente y que básicamente consiste en la comparación de algunas descripciones de puestos de la empresa contra otras similares de otras empresas, cuyas valuaciones han demostrado solidez razonable a lo largo del tiempo, a fin de determinar:

- a) Que tan consistente resulta la valuación de la empresa al compararla contra los estándares que se han establecido a lo largo del tiempo, a fin de poder recomendar los ajustes que resulten necesarios para asegurar una consistencia razonable.
- b) Que tan estrictos o generosos resultan los valores factoriales de la empresa, comparados contra los estándares de HAY, a fin de permitir ciertas comparaciones de la empresa con otras de su giro o de otros giros, tanto en el país como en el extranjero.

En relación a las técnicas de gráficas de sueldos, encuestas y grados, su aplicación será vista en el capítulo siguiente ya que incluir dichas técnicas en este capítulo resultaría reiterativo.

#### Tablas HAY.

Para un mejor entendimiento dentro de las respectivas tablas citaremos algunos ejemplos sobre la valuación de puestos bajo los criterios del sistema mencionado anteriormente.



**DEFINICION:** El factor HABILIDAD se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades y experiencias requeridas por el puesto para ser desempeñado en forma plenamente aceptable, independientemente de cómo se hayan adquiridos. Esta HABILIDAD total tiene tres dimensiones:

- 1. La HABILIDAD ESPECIALIZADA en materia de procedimientos, sistemas, técnicas y disciplinas científicas.
- 2. La HABILIDAD GERENCIAL necesaria para integrar y administrar funciones distintas dentro de la empresa. Esta habilidad supone la necesidad de planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar resultados.
- 3. La HABILIDAD EN RELACIONES HUMANAS: requerida en la práctica de las relaciones interpersonales:
  - a. BASICA: Cortesía y eficacia normales en el trato con otros.
  - b. IMPORTANTE: Es importante la comprensión de los demás, así como influir y/o servir a los demás.
  - c. CRITICA: Es de máxima importancia el tener habilidades aisladas o combinadas para comprender, seleccionar, desarrollar y motivar a las personas.

## HABILIDAD ESCALA "HAY" PARA EVALUAR

**MEDICION DE LA HABILIDAD:** El factor de HABILIDAD tiene dimensiones de amplitud (diversidad) y profundidad (especialización). Así pues, un puesto puede requerir algún conocimiento sobre muchos casos o bien mucho conocimiento sobre pocos casos. La HABILIDAD total es el producto de la amplitud por la profundidad. Este concepto permite comparar y evaluar el contenido de la HABILIDAD total de distintos puestos en función de:

"CUANTO CONOCIMIENTO ACERCA DE CUANTAS COSAS"

00 AMPLITUD DE HABILIDAD GERENCIAL											
I. MINIMA			II. HOMOGENEA			III. HETEROGENEA			IV. TOTAL		
Ejecución o supervisión de una o varias actividades muy específicas en un objetivo y en conjunto, con un apropiado conocimiento de las actividades relacionadas.			Integración o coordinación de distintas funciones, las cuales son relativamente homogéneas en naturaleza y en objetivos.			Integración o coordinación de funciones diversas en naturaleza y en objetivos, en un área importante de la empresa, o la coordinación centralizada de una función que afecte significativamente la planeación y las operaciones de la empresa.					
1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.
<b>A. BASICA</b> Educación elemental básica, equivalente a Instrucción Primaria y Secundaria, más conocimientos esenciales de Introducción al puesto.											
60	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152
57	66	76	76	87	100	100	115	132	132	152	175
66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
<b>B. OFICIO O ESPECIALIDAD ELEMENTAL</b> Familiaridad con trabajo rutinario normalizado y/o uso de equipo o máquinas sencillas.											
66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
<b>C. OFICIO O ESPECIALIDAD</b> Participa en procedimientos o sistemas, que puede incluir destrezas en el uso de equipo especializado.											
87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
<b>D. OFICIO O ESPECIALIDAD AVANZADA</b> Alguna especialización (destrezas generalmente no técnicas) exigidas en o fuera del puesto, que da mayor amplitud o profundidad a una función generalmente simple.											
115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
<b>E. ESPECIALIZACION O TECNICA</b> Suficiente en una actividad especializada o técnica, que implique comprensión de sus prácticas o procedimientos o una base científica y sus principios.											
152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528
200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
<b>F. ESPECIALIZACION O TECNICA MADURADA</b> Competencia en una actividad especializada o técnica, con bastante una vasta comprensión de sus prácticas y procedimientos o una base científica y sus principios, con amplia experiencia en este campo.											
200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700
264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
<b>G. LA MAS ALTA ESPECIALIZACION O TECNICA</b> Maestría en técnicas, prácticas y teorías adquiridas por vasta experiencia y/o desarrollo especial.											
264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920
350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056

HABILIDAD ESPECIALIZADA

H	SCP	RR	TOTAL
152			
Supervisor de Perforistas			

H	SCP	RR	TOTAL
304			
Actuario Especialista Investigador			

H	SCP	RR	TOTAL
920			
Director de Area			

**SOLUCION CONCEPTUAL  
DE PROBLEMAS**

**ESCALA "HAY" PARA EVALUAR**

MEDICION DE SOLUCION DE PROBLEMAS: El Factor de SOLUCION CONCEPTUAL DE PROBLEMAS mide la intensidad del proceso mental con que se emplea la habilidad para (1) Identificar (2) Definir (3) Resolver un problema. "Se piensa con lo que se sabe". Esto es verdadero en el trabajo más creativo. La medida prima del pensamiento es el conocimiento de hechos, principios y significados, las nuevas ideas se contruyen de algo que ya sabemos y existe en nosotros. Por lo tanto, evaluamos la solución de problemas como un porcentaje de utilización del factor HABILIDAD.

**DEFINICION:** El factor de SOLUCION CONCEPTUAL DE PROBLEMAS se refiere al pensamiento original requerido en el puesto para analizar, evaluar, crear, razonar y formular conclusiones, por iniciativa propia. Este factor disminuye en la medida en que este "circunscrito por estándares y precedentes, o en la medida en que es ayudado por otros.

El factor de SOLUCION CONCEPTUAL DE PROBLEMAS tiene dos dimensiones:

- a El MARCO DE REFERENCIA dentro del cual se piensa.
- o La COMPLEJIDAD del pensamiento.

		0 0 COMPLEJIDAD					
		1. MEMORIA SELECTIVA	2. CON MODELOS	3. INTERPOLACION	4. PENSAMIENTO DE ADAPTACION	5. PENSAMIENTO CREATIVO	
		Elección sencilla de cosas aprendidas en situaciones simples.	Elección de cosas aprendidas en situaciones que se ajustan a patrones o modos claramente establecidos.	Elección de cosas aprendidas, pertinentes al caso en situaciones que presentan material nuevo, pero que en lo general se ajustan a patrones o modos establecidos.	Pensamiento analítico, interpretativo, evaluativo y/o constructivo en situaciones variables.	Pensamiento conceptual e imaginativo en situaciones de descubrimiento o descubrimiento en los cuales tanto el método como el objeto son incógnitas y las condiciones...	
<b>MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>A. RUTINA Estricta</b> Razonamiento limitado por reglas detalladas, e instrucciones específicas.	10 o/a 12 o/a	14 o/a 16 o/a	19 o/a 22 o/a	25 o/a 29 o/a	33 o/a 38 o/a	
	<b>B. RUTINA</b> Razonamiento dentro de instrucciones establecidas.	12 o/a 14 o/a	16 o/a 19 o/a	22 o/a 25 o/a	29 o/a 33 o/a	38 o/a 43 o/a	
	<b>C. SEMIRUTINA</b> Razonamiento dentro de procedimientos y procedimientos bien definidos, algo diversificados.	14 o/a 16 o/a	19 o/a 22 o/a	25 o/a 29 o/a	33 o/a 38 o/a	43 o/a 50 o/a	
	<b>D. ESTANDARIZADO</b> Razonamiento dentro de procedimientos subsecuencialmente diversificados y estándares especializadas.	16 o/a 19 o/a	22 o/a 25 o/a	29 o/a 33 o/a	38 o/a 43 o/a	50 o/a 57 o/a	
	<b>E. CLARAMENTE DEFINIDO</b> Razonamiento dentro de políticas y principios claramente definidos.	19 o/a 22 o/a	25 o/a 29 o/a	33 o/a 38 o/a	43 o/a 50 o/a	57 o/a 66 o/a	
	<b>F. AMPLIAMENTE DEFINIDO</b> Razonamiento dentro de políticas generales y objetivos finales.	22 o/a 25 o/a	29 o/a 33 o/a	38 o/a 43 o/a	50 o/a 57 o/a	66 o/a 76 o/a	
	<b>G. GENERICAMENTE DEFINIDO</b> Razonamiento dentro de políticas y misión de la empresa.	25 o/a 29 o/a	33 o/a 38 o/a	43 o/a 50 o/a	57 o/a 66 o/a	76 o/a 87 o/a	
	<b>H. ABSTRACTAMENTE DEFINIDO</b> Razonamiento dentro de la filosofía de los negocios y/o los principios que rigen las empresas humanas.	29 o/a 33 o/a	38 o/a 43 o/a	50 o/a 57 o/a	66 o/a 76 o/a	87 o/a 100 o/a	

H	SCP	RR	TOTAL
152	50		
Supervisor de Perforista			

H	SCP	RR	TOTAL
304	200		
Actuario Especialista Investigador			

H	SCP	RR	TOTAL
920	528		
Director de Area			

**DEFINICION: RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS** es la posibilidad de responder por una acción y las consecuencias de esa acción. Es el impacto medido del puesto en los resultados finales.

Tiene tres dimensiones en el siguiente orden de importancia:

- **LIBERTAD PARA ACTUAR** - El grado de control y orientación personal o de procesamiento, a que está sujeto el puesto, tal como se definen en la columna inferior izquierda.
- **IMPACTO** del puesto en los resultados finales - Tal como se define en el ítem superior derecho.
- **MAGNITUD** - Determinada por el volumen en pesos del área o áreas más directamente afectadas por el puesto (base anual).

**RESPONSABILIDAD POR**

**RESULTADOS**

**ESCALA "HAY" PARA EVALUAR**

- R - REMOTO: Servicios de información, registro o incidentales para ser usados por otros al actuar.
- C - COEXISTIVO: Servicios de interpretación, consejo o ayuda para ser usados por otros al actuar.
- S - COMPARTIDO: Participa directamente con otros (asumiendo sus subordinados o sus superiores) dentro o fuera de su unidad organizacional en el logro de los resultados finales.
- P - PRIMARIO: Implica directa y determinante en los resultados finales.

		0 0 0 MAGNITUD (BASE ANUAL)															
		(1) MUY PEQUEÑA O INDEFINIDA (Menos de 2.1 millones)				(2) PEQUEÑA (2.1 a 21 millones)				(3) MEDIANA (21 a 210 millones)				(4) GRANDE (210 a 2100 millones)			
		R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P
O LIBERTAD PARA ACTUAR	<b>A. PRESCRITO</b> Estos puestos están sujetos a: Órdenes e instrucciones directas y detalladas, así como a estrecha supervisión.	10	14	19	25	14	19	25	33	19	25	33	43	23	33	43	57
	<b>B. CONTROLADO</b> Estos puestos están sujetos a: Instrucciones y rutinas de trabajo establecidas así como a estrecha supervisión.	16	22	29	38	22	29	38	50	29	38	50	66	38	50	66	87
	<b>C. ESTANDARIZADO</b> Estos puestos están sujetos parcialmente o totalmente a: Prácticas y procedimientos estandarizados. Instrucciones generales de trabajo. Supervisión sobre el avance del trabajo.	25	33	43	57	33	43	57	76	43	57	76	100	57	76	100	132
	<b>D. REGLAMENTADO EN GENERAL</b> Estos puestos están sujetos total o parcialmente a: Prácticas y procedimientos respaldados en precedentes o políticas muy específicas. Supervisión general.	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200
	<b>E. DIRIGIDO</b> Estos puestos por su naturaleza o dimensión están sujetos a: Prácticas amadas y procedimientos respaldados por precedentes y políticas específicas. A la consecución de una actividad operacional concreta. Dirección general.	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304
	<b>F. DIRECCION GENERAL</b> Estos puestos por su naturaleza o dimensión están básicamente sujetos a: Políticas, lineamientos y metas. Dirección general.	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460
	<b>G. ORIENTACION</b> Estos puestos están sujetos solo a amplias políticas y orientación general.	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700

H	SCP	RR	TOTAL
152	50	66	268
Supervisor de Perforista			

H	SCP	RR	TOTAL
304	200	115	619
Actuario Especialista Investigador			

H	SCP	RR	TOTAL
920	528	700	2,148
Director de Area			

La siguiente columna muestra los intervalos estándar que corresponden aproximadamente a un 15 o/o de diferencia, y que duplican su valor cada cinco intervalos

Intervalos  
6400  
5600  
4884  
4224  
3680  
3200  
2800  
2432  
2112  
1840  
1600  
1400  
1216  
1056  
920  
800  
700  
608  
528  
460  
400  
350  
304  
264  
230  
200  
175  
152  
132  
115  
100  
87  
76  
66  
57  
50  
43  
38  
33  
29  
25  
22  
20  
19  
18  
16  
14  
12  
11  
10  
9  
8  
7  
6  
5  
4

Para encontrar los puntos SOLUCION CONCEPTUAL DE PROBLEMAS (SCP), localice el porcentaje elegido en la primera columna y siga ese mismo renglón hasta la columna correspondiente a los puntos del SABER(S)

SCP/S o/o	Para encontrar los puntos SOLUCION CONCEPTUAL DE PROBLEMAS (SCP), localice el porcentaje elegido en la primera columna y siga ese mismo renglón hasta la columna correspondiente a los puntos del SABER(S)																								
S =	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216	1400
87 o/o	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	1056	1216
76 o/o	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	920	
66 o/o	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	800	
57 o/o	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	700	
50 o/o	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	608	
43 o/o	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	528	
38 o/o	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	460	
33 o/o	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	400	
29 o/o	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	350	
25 o/o	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	304	
22 o/o	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	264	
19 o/o	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	230	
16 o/o	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	200	
14 o/o	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	175	
12 o/o	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	152	
10 o/o	5	6	7	8	9	10	12	14	16	19	22	25	29	33	38	43	50	57	66	76	87	100	115	132	

PERFILES TOTALES ESTANDAR

Para encontrar el perfil total, localice el o/o de SCP en la primera columna y siga ese mismo renglón hasta la columna correspondiente al número de intervalos existente entre SCP y RPR

SCP/S o/o	RPR MAS ALTA QUE SCP				RPR = SCP Nivel	SCP MAS ALTA QUE RPR																					
	4 arriba	3 arriba	2 arriba	1 arriba		1 arriba	2 arriba	3 arriba	4 arriba																		
87 o/o	29	26	45	32	27	41	33	29	38	35	30	35	36	32	32	38	33	29	40	34	26	41	36	23	42	37	21
76 o/o	32	25	43	34	26	40	36	28	36	38	29	33	40	30	30	42	31	27	43	32	25	44	34	22	45	35	20
66 o/o	36	23	41	38	24	38	40	26	34	42	27	31	44	28	20	45	29	26	46	31	23	47	32	21	49	32	19
57 o/o	39	22	39	41	23	36	43	25	32	45	26	29	46	27	27	48	28	24	49	29	22	51	30	19	53	30	17
50 o/o	42	21	37	44	22	34	46	23	31	48	24	28	50	25	25	52	26	22	53	27	20	55	27	18	56	28	16
43 o/o	45	20	35	47	21	32	49	22	29	52	22	26	54	23	23	55	24	21	56	25	19	58	25	17	59	26	15
38 o/o	49	19	32	51	19	30	53	20	27	55	21	24	56	22	22	59	22	19	60	23	17	62	23	15	62	24	14
33 o/o	53	17	30	55	18	27	56	19	25	59	19	22	60	20	20	62	20	18	63	21	16	65	21	14	66	22	12
29 o/o	56	16	28	58	17	25	60	17	23	62	18	20	64	18	18	65	19	16	66	19	15	68	19	13	69	20	11
25 o/o	59	15	26	62	15	23	63	16	21	65	16	19	66	17	17	68	17	15	70	17	13	70	18	12	72	18	10
22 o/o	62	14	24	65	14	21	66	15	19	68	15	17	70	15	15	72	15	13	72	16	12	74	16	10	75	16	9
19 o/o	66	12	22	68	13	19	70	13	17	72	13	15	72	14	14	74	14	12	75	14	11	76	15	9	77	15	8
16 o/o	69	11	20	70	12	18	72	12	16	74	12	14	76	12	12	76	13	11	77	13	10	79	13	8	80	13	7
14 o/o	72	10	18	74	10	16	76	10	14	76	11	13	78	11	11	79	11	10	80	11	9	81	12	7	82	12	6
12 o/o	75	9	16	76	9	15	77	10	13	79	10	11	80	10	10	81	10	9	82	10	8	83	11	6	84	11	5
10 o/o	77	8	15	79	8	13	80	9	11	81	9	10	82	9	9	83	9	8	84	9	7	85	10	5	86	9	5

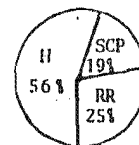
S = Saber SCP = Solución Conceptual de Problemas RPR = Responsabilidad por Resultados

PERFILES DE VALUACION: COMPROBACIÓN DE LOS JUICIOS DE VALUACIÓN.

II	*	SCP	*	RR	*	TOTAL
AI3	152	D3(33)	50	CIP	66	268
SUPERVISOR DE PERFORISTAS						

PORCENTAJES

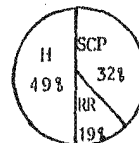
II	SCP	RR
56	19	25



100%

H	*	SCP	*	RR	*	TOTAL
GI1	304	F5(66)	200	D3C	115	619
ACTUARIO ESPECIALISTA INVESTIGADOR						

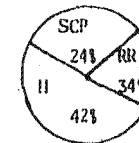
II	SCP	RR
49	32	19



100%

II	*	SCP	*	RR	*	TOTAL
GIV3	920	G4(57)	528	GAP	700	2148
DIRECTOR MERCADOTECNIA						

II	SCP	RR
42	24	34



100%

CAPITULO V

## INVESTIGACION DE CAMPO

### PROBLEMA.

Dentro de las funciones de la Administración de Sueldos está el de lograr la equidad interna y competitividad externa en la definición de las retribuciones que se les proporciona a los empleados que prestan sus servicios a una Institución.

La posición de sueldos que guardan las organizaciones, dentro del mercado de sueldos con la competencia, exige siempre constantes investigaciones, para que su práctica salarial esté dentro de la línea de mercado que se desea contra la competencia de las demás Instituciones dentro de su ramo o fuera de él.

La evolución y desarrollo de cada Institución puede requerir de constantes cambios en la práctica salarial.

Ahora, que una Institución proporcione mejores sueldos que otra, no significa que ésta sea más poderosa o de mayor importancia que la otra y ni que tenga una mejor Administración de Sueldos, sino que va de acuerdo a necesidades y estrategias de cada Organización.

Motivo por el cuál, nuestro interés es dar a conocer el comportamiento de la práctica salarial de los puestos de Sucursal de las Instituciones Nacionales de Crédito más importantes del País, y definir dentro de éstas Organizaciones en - estudio, a las dos de mayor importancia por su captación de recursos financieros y de ésta manera realizar su análisis - para poder determinar el porqué de la necesidad de una adecuada Administración de Sueldos.

## HIPOTESIS.

Demostrar la importancia del sistema de administracion de - sueldos y salarios, para coadyuvar al óptimo desarrollo del personal, así como lograr una equidad interna y competitividad externa adecuada a la importancia y repercusiones del trabajo que el ocupante de un puesto desempeña, a través, - de la aplicación de las técnicas y controles existentes en materia de sueldos y salarios.

## DETERMINACION DEL TAMANO DE LA MUESTRA.

El Universo considerado para este trabajo fue el proporcio- nado por la Comisión Nacional Bancaria, donde se nos indicó que son 5 las Instituciones Nacionales de Crédito más importantes del país de acuerdo a su estructura organizacional y captación de recursos financieros.



El tamaño de la muestra en este estudio abarcará nuestro -- Universo debido a lo reducido en su ámbito, por tal motivo, la aplicación de la fórmula de la muestra no será necesaria, dicha fórmula es:

$$n = \frac{Z^2 P q N}{E^2 (N-1) + Z^2 P q}$$

donde:

n = tamaño de la muestra (se consideró el Universo)

Z = coeficiente de confianza

P = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

N = población

E = error muestral

En relación a los puestos de Sucursal de cada Institución, - se elegirá a una de las 5 Instituciones participantes para - que se soliciten las funciones generales de cada puesto de - Sucursal, debido a que en muchas ocasiones los nombres de - los puestos son distintos en cada Organización, y a través - de la comparación de sus funciones se podrá determinar el - puesto al que corresponde.

La Institución que se elegirá para proporcionar las funcio- - nes de los puestos de Sucursal, será a través de un mues- - treo aleatorio, que significa que cada elemento de la pobla- - ción tiene igual oportunidad de ser seleccionado y tiene - una probabilidad conocida.

La aplicación de este modelo aleatorio fue el siguiente:

Se enlistaron las Instituciones del 1 al 5, a las cuales se les dió una letra del alfabeto con las que se identificarán en el desarrollo de la presente investigación, debido a que se nos pidió no dar a conocer los nombres de las Instituciones participantes, posteriormente se ordenaron alfabéticamente:

1. (A)
2. (K)
3. (M)
4. (P)
5. (S)

Por último se eligió la posición intermedia del modelo resultando esta la 5 (M) para que de esta manera mediante una encuesta se recabara la información correspondiente.

## ELABORACION Y APLICACION DE LAS ENCUESTAS.

En esta investigación se realizaron 2 tipos de encuestas distintas que nos llevaron a la obtención de la información deseada.

En la primera encuesta se aplicó a la Institución "M" la cual fue seleccionada a través del muestreo aleatorio definido anteriormente.

La información requerida en esta primera encuesta consistió en conocer los siguientes puntos:

- 1º Cada uno de los distintos puestos existentes en Sucursales de la Institución.
- 2º Cuales son sus funciones generales.
- 3º Sus sueldos reales, considerados como el promedio de -- los distintos sueldos que se pagan por el desempeño de las mismas funciones de un puesto.
- 4º Qué grado de valuación tienen.

Es importante señalar que antes de elaborar la encuesta se le preguntó a esta Institución si era posible nos proporcionar los valores de los diferentes grados por puntos de valuación, lo que resultó muy importante para nosotros ya que estos puntos nos sirvieron de parámetro para la elaboración de las gráficas de mercado.

Una vez que se obtuvo la información de esta primera encuesta, sirvió como base para elaborar las necesidades del contenido de la segunda, cuya información que se solicitó se dará a conocer a continuación:

- 1º Se proporcionaron los propósitos generales de los diferentes puestos de Sucursal que se obtuvieron de la primera encuesta, con el objeto de que se comparara con las funciones de sus puestos y determinaran a cuál correspondía.
- 2º Una vez que se identificaron los puestos, se solicitó nos proporcionaran sus sueldos reales.

Esta información que obtuvimos se realizó a través de una entrevista personal con los encargados de la función sobre investigación de mercado de las distintas Instituciones Bancarias en donde se les proporcionó la encuesta que deberían contestar.

En algunas Instituciones, la información requerida se obtuvo en la propia entrevista, en otras Instituciones se tuvo que dejar la encuesta para que la constestaran en días posteriores, debido a la premura del tiempo que tenían dichas personas, así mismo, consideraron que requerían tiempo para proporcionarnos la información que solicitábamos.

## ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION DE LAS ENCUESTAS.

Aquí mencionaremos la forma en que se desarrolló el proceso analítico e interpretativo de la información recabada.

Iniciaremos este punto estructurando la información de las encuestas levantadas en esta investigación.

ENCUESTA 1

INSTITUCION " M "

PUESTO: GERENTE DE MATRIZ.

PROPOSITO GENERAL: Promover ante prospectos y clientes de demanda especial y general los servicios que presta la Institución en Banca Múltiple; así como, analizar y controlar las líneas de crédito y el de coordinar y supervisar al personal a su cargo a fin de proporcionar servicios oportunos y eficientes para lograr incrementar la captación de recursos (realizando sus funciones en la Oficina Principal)

SUELDO REAL: \$ 131,100.00

GRADO DE VALUACION: 11

PUESTO: GERENTE DE SUCURSAL.

PROPOSITO GENERAL: Promover ante prospectos y clientes de demanda especial y general los servicios que presta la Institución en Banca Múltiple; así como analizar y controlar las líneas de crédito y el de coordinar y supervisar al personal a su cargo a fin de proporcionar servicios oportunos y eficientes para lograr incrementar la captación de recursos.

SUELDO REAL: \$ 128,000.00

GRADO DE VALUACION: 11

PUESTO: SUBGERENTE DE SUCURSAL.

PROPOSITO GENERAL: Supervisar las actividades del personal a su cargo referentes al asesoramiento a clientes en valores y créditos personales, así mismo, el desarrollo de las funciones en los módulos de cambios, cartera y cobranzas, cheques y caja.

SUELDO REAL: \$ 67,200.00

GRADO DE VALUACION: 9

**PUESTO:** SUBGERENTE MATRIZ.

**PROPOSITO GENERAL:** Supervisar las actividades del personal a su cargo, referentes al asesora miento a clientes en valores y créditos personales, así mismo, el desarrollo de las funciones en los módulos de cambios, cartera y cobranzas, cheques y caja (realizando éstas en la Oficina Principal).

**SUELDO REAL:** \$ 74,100.00

**GRADO DE VALUACION:** 9



PUESTO: CONTADOR DE SUCURSAL.

PROPOSITO GENERAL: Supervisar los aspectos -  
administrativos de la Sucursal, verificar los  
movimientos contables y el cuadro de las opera  
ciones diarias, así mismo, vigilar se cumplan  
los sistemas y procedimientos establecidos a -  
fin de prestar un óptimo servicio a la cliente  
la y se conserve la buena imágen de la Institu  
ción.

SUELDO REAL: \$ 62,000.00

GRADO DE VALUACION: 8

PUESTO: ASESOR DE VALORES.

PROPOSITO GENERAL: Atender a los clientes en las aclaraciones que le soliciten, tales como saldos de capitales y de interés, documentos - rechazados, retiros duplicados, intereses no - acreditados, etc.

SUELDO REAL: \$ 65,300.00

GRADO DE VALUACION: 8

PUESTO: CAJERO PRINCIPAL.

PROPOSITO GENERAL: Proporcionar un servicio eficiente a cuentahabientes y clientes en general que acuden a la Sucursal a través de supervisar al personal a su cargo. Realizar el pago de cheques por cantidades mayores y menores así mismo, custodiar efectivos y valores. Y el de controlar los ingresos y egresos en moneda nacional y extranjera.

SUELDO REAL: \$ 55,000.00

GRADO DE VALUACION: 7

**PUESTO:** ENCARGADO CAMBIOS, CARTERA Y  
COBRANZA.

**PROPOSITO GENERAL:** Proporcionar un servicio-  
adecuado a clientes y cuentahabientes de la -  
Institución a través de la expedición de giros  
órdenes de pago, cheques de caja, compra de --  
oro, plata, moneda extranjera y cheques de via-  
jero; así como, la elaboración, envío y recep-  
ción de remesas y cobranzas sobre el país y el  
extranjero. Liquidación de préstamos de des--  
cuentos Quirográficos, Avíos, Refaccionarios, -  
etc.

**SUELDO REAL:** \$ 53,000.00

**GRADO DE VALUACION:** 6

PUESTO: ENCARGADO DE CHEQUES.

PROPOSITO GENERAL: Es responsable de la verificación de firmas, estructura y endosos de los cheques que se presentan para su cobro certificación de cheques y del control de existencia y entrega de chequeras a cuentahabientes de la Sucursal.

SUELDO REAL: \$ 48,500.00.

GRADO DE VALUACION: 6

**PUESTO:** ENCARGADO CAJAS DE SEGURIDAD.

**PROPOSITO GENERAL:** Efectuar el arrendamiento de Cajas de Seguridad para guarda de valores, controlar las visitas de arrendatarios, pago de rentas de las cajas, así como, auxiliar en las labores de la Sucursal a solicitud del Contador.

**SUELDO REAL:** \$ 51,900.00

**GRADO DE VALUACION:** 6

PUESTO: ENCARGADO AHORRO Y VALORES.

PROPOSITO GENERAL: Proporcionar un servicio-  
adecuado a la clientela de la Institución, a -  
través de la recepción de depósitos en cuentas  
de cheques, ahorro y valores, así como, el trá-  
mite de verificación de fondos en retiros de -  
ahorro y valores y de efectuar el pago de che-  
ques diversos que le son presentados por venta  
nilla.

SUELDO REAL: \$ 50,000.00

GRADO DE VALUACION: 6

**PUESTO:** CONTROLISTA.

**PROPOSITO GENERAL:** Es responsable de elaborar el control de iniciativas de departamento, por los movimientos contables y de caja que se realizan en la Sucursal, a través de tabular - cada uno de los documentos que son pagados y - recibidos por ventanilla, así como, transmitir los cheques para la protección de fondos.

**SUELDO REAL:** \$ 47,100.00

**GRADO DE VALUACION:** 5



**PUESTO:** CAJERO DE IMPUESTOS:

**PROPOSITO GENERAL:** Proporcionar un servicio eficiente a clientes y cuentahabientes de la Institución a través de recibir el pago de los siguientes conceptos: I.S.R., IM, pago de cuotas obrero-patronales de IMSS; infracciones de tránsito, así como, la recepción de depósitos y pago en cuentas de cheques y de otros servicios diversos como predial y agua.

**SUELDO REAL:** \$ 44,000.00

**GRADO DE VALUACION:** 4

**PUESTO:** CAJERO MIXTO.

**PROPOSITO GENERAL:** Proporcionar un servicio eficiente a la clientela de la Institución a través de efectuar el pago de cheques, realizar el cobro de servicios tales como: teléfono luz; recibir depósitos en cuentas de cheques y cambiar morralla y billetes por denominaciones mayores o menores según sea el caso.

**SUELDO REAL:** \$ 46,900.00

**GRADO DE VALUACION:** 4

PUESTO: AUXILIAR DE CHEQUES.

PROPOSITO GENERAL: Entregar chequeras, certificar cheques, dar conocimiento de firma y - - auxiliar en la recepción de cheques.

SUELDO REAL: \$ 41,000,00

GRADO DE VALUACION: 3

**PUESTO:** AUXILIAR CAMBIOS, CARTERA Y COBRANZA.

**PROPOSITO GENERAL:** Servir adecuadamente a -- clientes, funcionarios y personal de la Institución a través de la expedición de giros, órdenes de pago, cheques de caja y de viajero.

**SUELDO REAL:** \$ 42,000.00

**GRADO DE VALUACION:** 3

PUESTO: AUXILIAR CAJAS DE SEGURIDAD.

PROPOSITO GENERAL: Efectuar arrendamiento de cajas de seguridad, controlar las visitas de arrendatarios y pagos de rentas de caja.

SUELDO REAL: \$ 42,900.00

GRADO DE VALUACION: 3

PUESTO: MENSAJERO.

PROPOSITO GENERAL: Entregar correspondencia dentro y fuera de la Institución, así como, - realizar otras labores afines en distintos Departamentos de la Institución.

SUELDO REAL: \$ 37,400.00

GRADO DE VALUACION: 1

PUESTO: MOZO.

PROPOSITO GENERAL: Mantener en perfecto estado los Departamentos de la Institución en lo que se refiere a limpieza, así como, realizar labores de mensajería cuando se le solicite.

SUELDO REAL: \$ 38,100.00

GRADO DE VALUACION: 1

ENCUESTA 2

INSTITUCIONES "A", "K", "P" Y "S"

COMPARACION DE PUESTOS DE SUCURSAL

PUESTO EN COMPARACION: GERENTE DE MATRIZ

PROPOSITO GENERAL: (Ver encuesta 1).

PUESTO A QUE CORRESPONDE	INSTITUCION	SUELDO REAL
Gerente Matriz	A	\$ 145,000.00
Gerente Oficina Principal	K	153,200.00
Gerente Suc. "A"	P	158,000.00
Gerente Matriz	S	127,100.00



PUESTO EN COMPARACION: GERENTE DE SUCURSAL.

PROPOSITO GENERAL: (Ver encuesta 1).

PUESTO A QUE CORRESPONDE	INSTITUCION	SUELDO REAL
Gte. Sucursal	A	\$ 142,100.00
Gte. Sucursal	K	147,000.00
Gte. Sucursal	P	154,100.00
Gte. Sucursal	S	124,000.00

PUESTO EN COMPARACION: SUBGERENTE MATRIZ.

PROPOSITO GENERAL: (Ver encuesta 1)

PUESTO A QUE CORRESPONDE	INSTITUCION	SUELDO REAL
Subgte. Of. Matriz	A	\$ 81,200.00
Subgte. Of. Principal	K	84,500.00
Subgte. Suc. "A"	P	87,800.00
Subgte. Matriz	S	76,000.00

PUESTO EN COMPARACION: SUBGERENTE DE SUCURSAL

PROPOSITO GENERAL: (Ver encuesta 1).

PUESTO A QUE CORRESPONDE	INSTITUCION	SUELDO REAL
Subgte. Sucursal	A	\$ 78,000.00
Subgte. Sucursal	K	81,000.00
Subgte. Sucursal	P	82,100.00
Subgte. Sucursal	S	72,200.00

PUESTO EN COMPARACION:      CONTADOR SUCURSAL.

PROPOSITO GENERAL:      (Ver encuesta 1)

PUESTO A QUE CORRESPONDE	INSTITUCION	SUELDO REAL
Contador Suc.	A	\$ 69,100.00
Supervisor Serv.	K	74,500.00
Contador Suc.	P	78,000.00
Contador Suc.	S	67,000.00

PUESTO EN COMPARACION:      ASESOR VALORES

PROPOSITO GENERAL:      (Ver encuesta 1)

PUESTO A QUE CORRESPONDE	INSTITUCION	SUELDO REAL
Funcionario Valores	A	\$ 70,300.00
Asesor Inversiones	K	78,000.00
Funcionario Inver.	P	73,200.00
Asesor Valores	S	64,200.00

PUESTO EN COMPARACION: CAJERO PRINCIPAL.

PROPOSITO GENERAL: (Ver encuesta 1)

PUESTO A QUE CORRESPONDE	INSTITUCION	SUELDO REAL
Cajero Principal	A	\$ 64,500.00
Cajero Principal	K	64,700.00
Cajero Principal	P	68,300.00
Cajero Principal	S	60,100.00

PUESTO EN COMPARACION: ENCARGADO CAMBIOS, CARTERA  
Y COBRANZA.

PROPOSITO GENERAL: (Ver encuesta 1).

PUESTO A QUE CORRESPONDE	INSTITUCION	SUELDO REAL
Operador C.C.C.	A	\$ 59,500.00
Cajero C.C.C.	K	57,500.00
Encargado C.C.C.	P	63,200.00
Encargado C.C.C.	S	51,300.00

**PUESTO EN COMPARACION: ENCARGADO DE CHEQUES**

**PROPOSITO GENERAL: (Ver encuesta 1).**

<b>PUESTO A QUE CORRESPONDE</b>	<b>INSTITUCION</b>	<b>SUELDO REAL</b>
<b>Operador de Cheques</b>	<b>A</b>	<b>\$ 57,100.00</b>
<b>Cajero Cheques</b>	<b>K</b>	<b>61,200.00</b>
<b>Encargado Cheques</b>	<b>P</b>	<b>62,000.00</b>
<b>Encargado Cheques</b>	<b>S</b>	<b>56,000.00</b>



PUESTO EN COMPARACION: ENCARGADO AHORRO Y VALORES.

PROPOSITO GENERAL: (Ver encuesta 1).

PUESTO A QUE CORRESPONDE	INSTITUCION	SUELDO REAL
Operador Ahorro y Valores	A	\$ 61,000.00
Cajero Ahorro y Valores	K	56,500.00
Encargado Ahorro y Valores	P	59,700.00
Encargado Ahorro y Valores	S	54,200.00

PUESTO EN COMPARACION: CONTROLISTA

PROPOSITO GENERAL: (Ver encuesta 1)

PUESTO A QUE CORRESPONDE	INSTITUCION	SUELDO REAL
Controlista	A	\$ 57,200.00
Encargado Control	K	57,000.00
Encargado Control	P	57,600.00
Auxiliar Control	S	52,000.00

PUESTO EN COMPARACION: ENCARGADO CAJA DE SEGURIDAD.

PROPOSITO GENERAL: (Ver encuesta 1).

PUESTO A QUE CORRESPONDE	INSTITUCION	SUELDO REAL
Encargado Caja Seguridad,	A	\$ 60,300.00
Encargado Caja Seguridad	K	59,200.00
Encargado Caja Seguridad	P	61,000.00
Encargado Caja Seguridad	S	59,000.00

PUESTO EN COMPARACION: CAJERO IMPUESTOS.

PROPOSITO GENERAL: (Ver encuesta 1).

PUESTO A QUE CORRESPONDE	INSTITUCION	SUELDO REAL
Cajero Impuestos	A	\$ 51,100.00
Cajero Impuestos	K	51,100.00
Cajero Impuestos	P	53,100.00
Cajero Impuestos	S	48,900.00

PUESTO EN COMPARACION: CAJERO MIXTO.

PROPOSITO GENERAL: (Ver encuesta 1).

PUESTO A QUE CORRESPONDE	INSTITUCION	SUELDO REAL
Cajero Mixto	A	\$ 49,900.00
Cajero Mixto	K	54,000.00
Cajero Mixto	P	55,000.00
Cajero Mixto	S	48,100.00

PUESTO EN COMPARACION: AUXILIAR CHEQUES.

PROPOSITO GENERAL: (Ver encuesta 1).

PUESTO A QUE CORRESPONDE	INSTITUCION	SUELDO REAL
Auxiliar Cheques	A	\$ 48,200.00
Auxiliar Cheques	K	50,000.00
Auxiliar Cheques	P	51,000.00
Auxiliar Cheques	S	44,500.00

PUESTO EN COMPARACION: AUXILIAR CAMBIOS, CARTERA  
Y COBRANZA.

PROPOSITO GENERAL: (Ver encuesta 1).

PUESTO A QUE CORRESPONDE	INSTITUCION	SUELDO REAL
Auxiliar C.C.C.	A	\$ 46,000.00
Auxiliar Cambios y Cartera	K	47,100.00
Auxiliar C.C.C.	P	49,200.00
Auxiliar C.C.C.	S	41,000.00

PUESTO EN COMPARACION: AUXILIAR CAJAS DE SEGURIDAD.

PROPOSITO GENERAL: (Ver encuesta 1).

PUESTO A QUE CORRESPONDE	INSTITUCION	SUELDO REAL
Auxiliar Cajas de Seguridad	A	\$ 47,200.00
Auxiliar Cajas de Seguridad	K	48,200.00
Auxiliar Cajas de Seguridad	P	48,100.00
Auxiliar Cajas de Seguridad	S	42,100.00



PUESTO EN COMPARACION: MENSAJERO

PROPOSITO GENERAL: (Ver encuesta 1)

PUESTO A QUE CORRESPONDE	INSTITUCION	SUELDO REAL
Mensajero	A	\$ 41,100.00
Office Boy	K	40,000.00
Office Boy	P	43,900.00
Mensajero	S	37,400.00

7

PUESTO EN COMPARACION: MOZO

PROPOSITO GENERAL: (Ver encuesta 1)

PUESTO A QUE CORRESPONDE	INSTITUCION	SUELDO REAL
Mozo	A	\$ 39,000.00
Mozo	K	42,100.00
Mozo	P	44,500.00
Mozo	S	38,500.00

Con el objeto de facilitar la interpretación del contenido de la información de las encuestas, se realizó un cuadro - con el concentrado de estos datos, que fueron básicos para la elaboración de las gráficas de mercado.

#### PUNTOS DE VALUACION.

Como anteriormente se mencionó, los puntos de valuación que a continuación se describen fueron proporcionados por la - Institución "M" lo que nos va a servir como medida standar - en el eje de las "X" para la elaboración de las gráficas de mercado de sueldos.

## CUADRO DE SUELDOS REALES

PUESTOS DE SUCURSALES	I N S T I T U C I O N E S					GRADO DE VALLIACION CONSIDERADO
	"A"	"K"	"M"	"P"	"S"	
	SUELDOS REALES	SUELDOS REALES	SUELDOS REALES	SUELDOS REALES	SUELDOS REALES	
Gerente de Matriz	145,000	153,200	131,100	158,000	127,100	11
Gerente de Suc.	142,100	147,100	128,000	154,100	124,000	11
Subgte. de Matriz	81,200	84,500	74,100	87,800	76,000	9
Subgte. Sucursal	78,000	81,000	67,200	82,100	72,200	9
Contador Suc.	69,100	74,500	62,000	78,000	67,000	8
Asesor Valores	70,300	78,000	65,300	73,200	64,200	8
Cajero Principal	64,500	64,700	55,000	68,300	60,100	7
Encargado CCC.	59,500	57,500	53,000	63,200	51,300	6
Encargado Cheques	57,100	61,200	48,500	62,000	56,000	6
Enc. Cajas de Seguridad	60,300	59,200	51,900	61,000	59,000	6
Enc. Ahorro y Valores	61,000	56,500	50,000	59,700	54,200	6
Controlista	57,200	57,000	47,100	57,600	52,000	5
Cajero Impuestos	51,100	51,100	44,000	53,100	48,900	4
Cajero Mixto	49,900	54,000	46,900	55,000	48,100	4
Auxiliar Cheques	48,200	50,000	41,000	51,000	44,500	3
Auxiliar CCC.	46,000	47,100	42,000	49,200	41,000	3
Aux. Cajas de Seguridad	47,200	48,200	42,900	48,100	42,100	3
Mensajero	41,100	40,000	37,400	43,900	37,400	1
Mozo	39,000	42,100	38,100	44,500	38,500	1

## UNIDAD DE PUNTOS

GRADO	PUNTOS DE VALUACION		
I	Hasta		89
II	90	a	119
III	120	a	150
IV	151	a	180
V	181	a	200
VI	201	a	230
VII	231	a	280
VIII	281	a	345
IX	346	a	410
X	411	a	520
XI	521	a	650

## ELABORACION DE LAS GRAFICAS DE MERCADO DE SUELDOS.

Con base en el cuadro que contiene la información de las -- Instituciones participantes se procedió a puntear los sueldos reales existentes en las distintas gráficas requeridas para su estudio.

Posteriormente con base en los puntos de los sueldos que se encuentran en cada gráfica se determinó su línea de mercado de sueldos.

Esta línea de mercado se puede obtener por medio de dos técnicas diferentes, la primera, que es matemática, mediante la aplicación de máximos y mínimos, la segunda es visual, - auxiliado por una regla especial denominada ojmetro; siendo ésta la última técnica utilizada.

### LINEA GENERAL DEL MERCADO DE SUELDOS.

También se le denomina como mediana ya que es la línea central de sueldo que resulta de las distintas organizaciones participantes, en una comparación de mercado de sueldos.

Toda estructura de sueldos que se encuentra dentro de la - competencia o del mercado, se dice que se ubica dentro del parámetro del espacio referencial inferior y superior de la mediana.

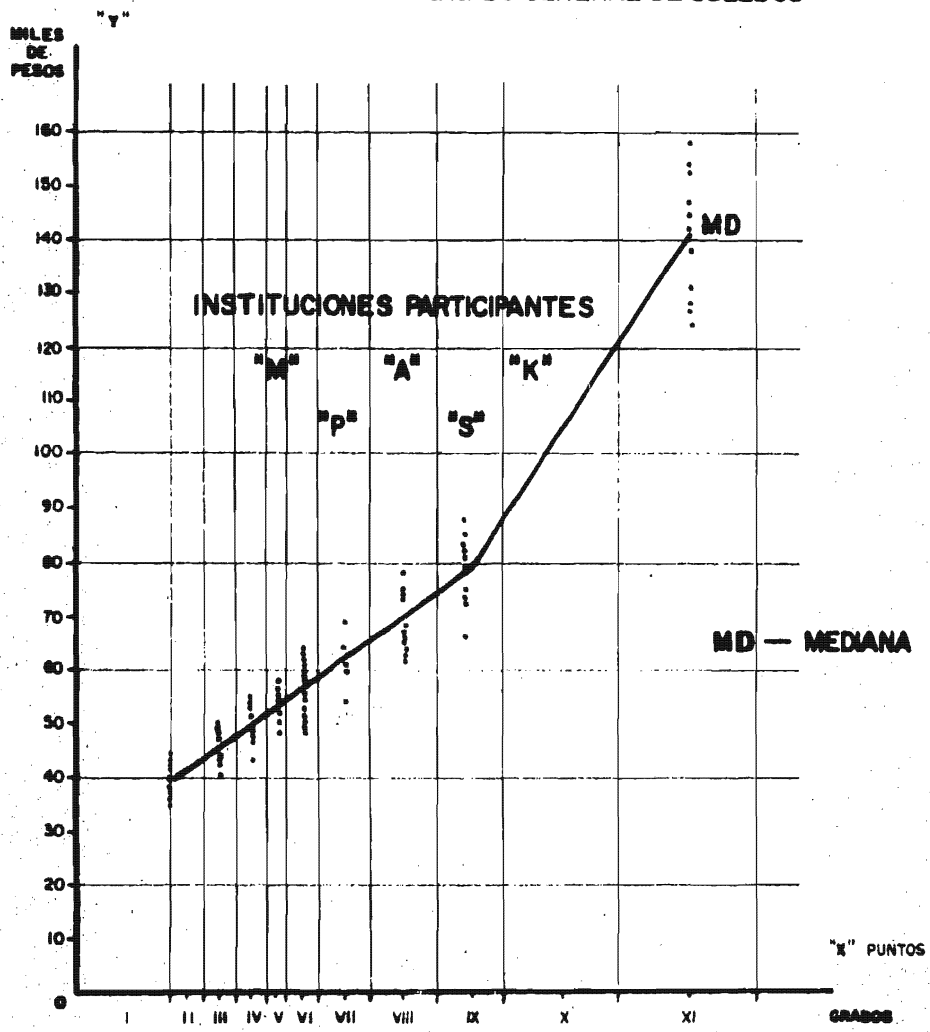
El espacio referencial inferior es la distancia que existe - entre la mediana y un 15% abajo de ésta.

El espacio referencial superior es la distancia que existe - entre la mediana y un 15% arriba de ésta, para un mejor entendimiento se presentará una gráfica que contenga estas - aseveraciones.

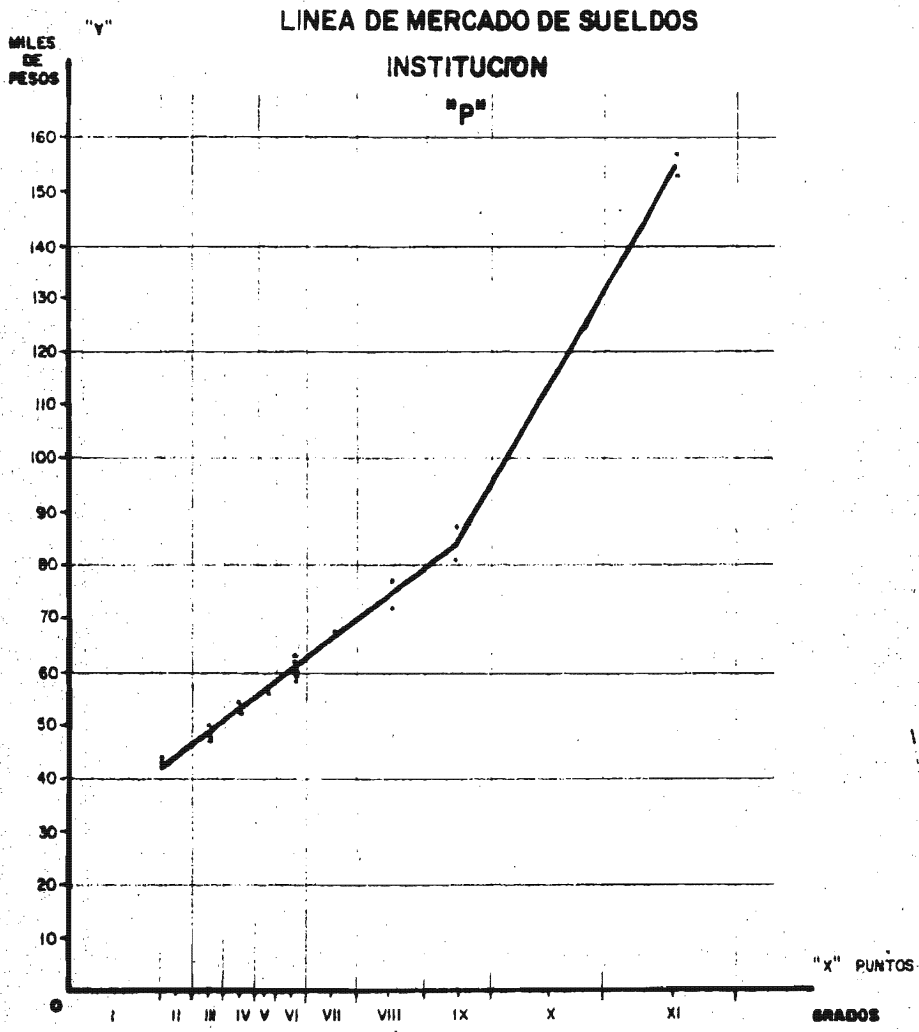
Es importante mencionar que las Instituciones "A" y "K" son las de mayor importancia de acuerdo a su estructura organizacional y captación de recursos financieros, estos datos - fueron proporcionados por la Comisión Nacional Bancaria.

A continuación se encontrarán las distintas gráficas de mer - cado elaboradas para esta investigación.

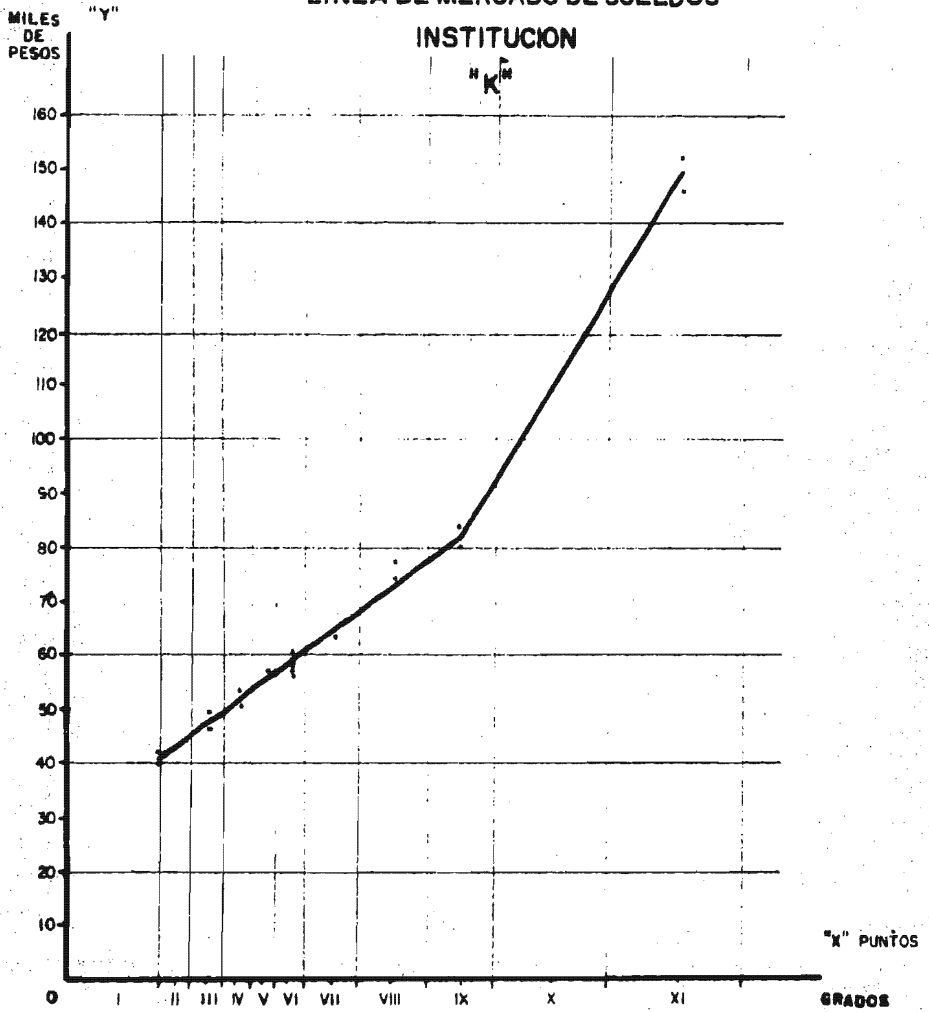
# LINEA DE MERCADO GENERAL DE SUELDOS



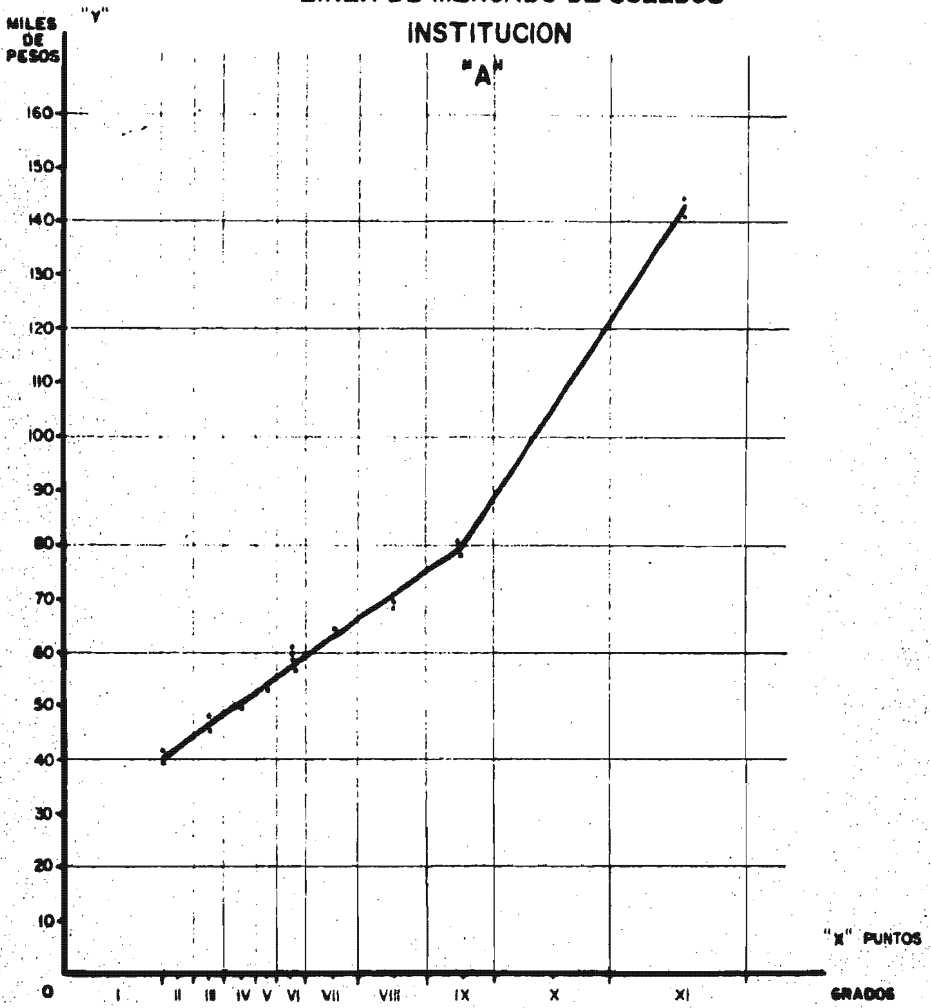




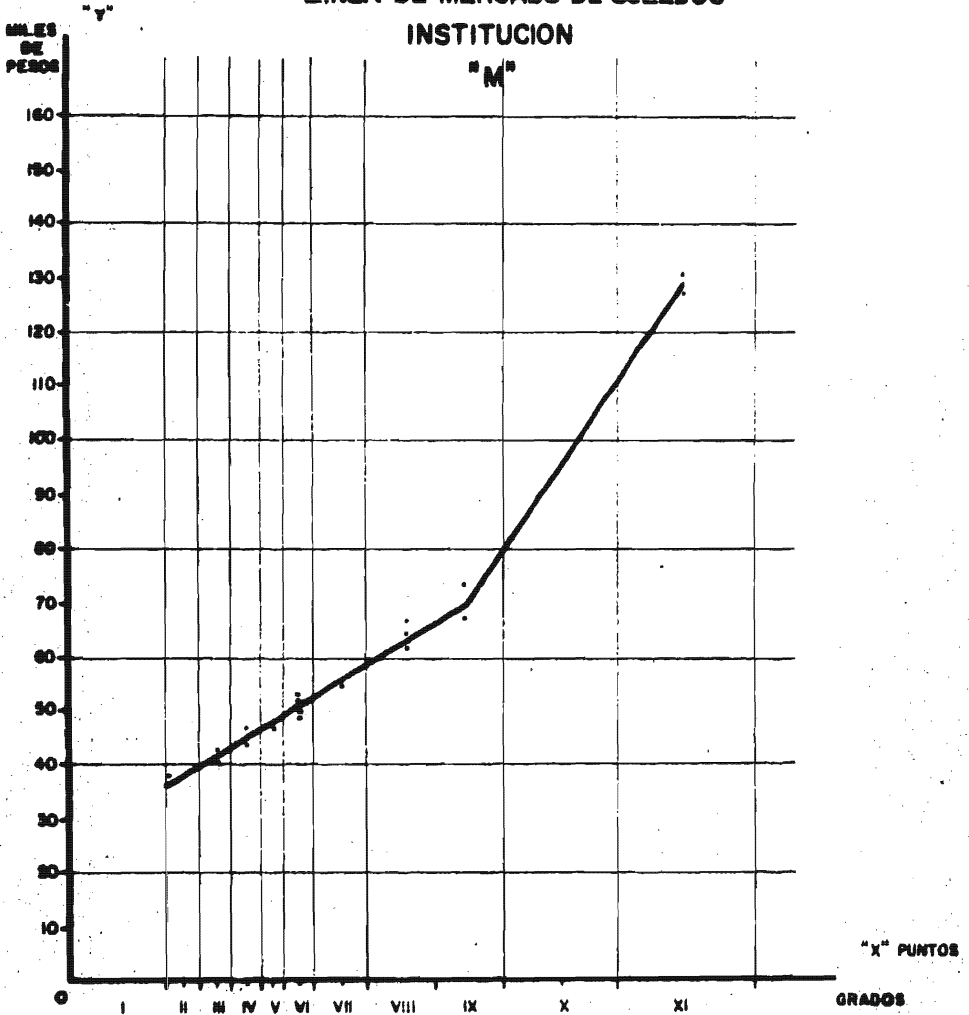
# LÍNEA DE MERCADO DE SUELDOS INSTITUCIÓN



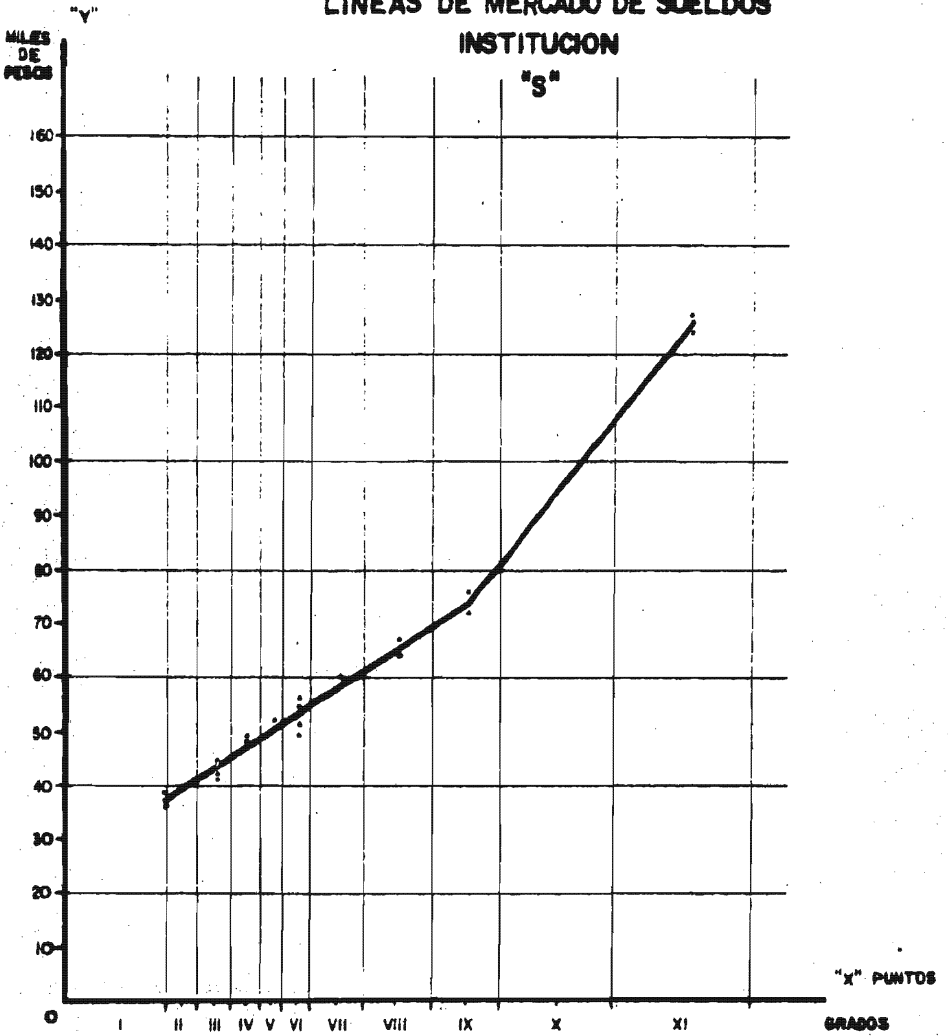
# LINEA DE MERCADO DE SUELDOS INSTITUCION



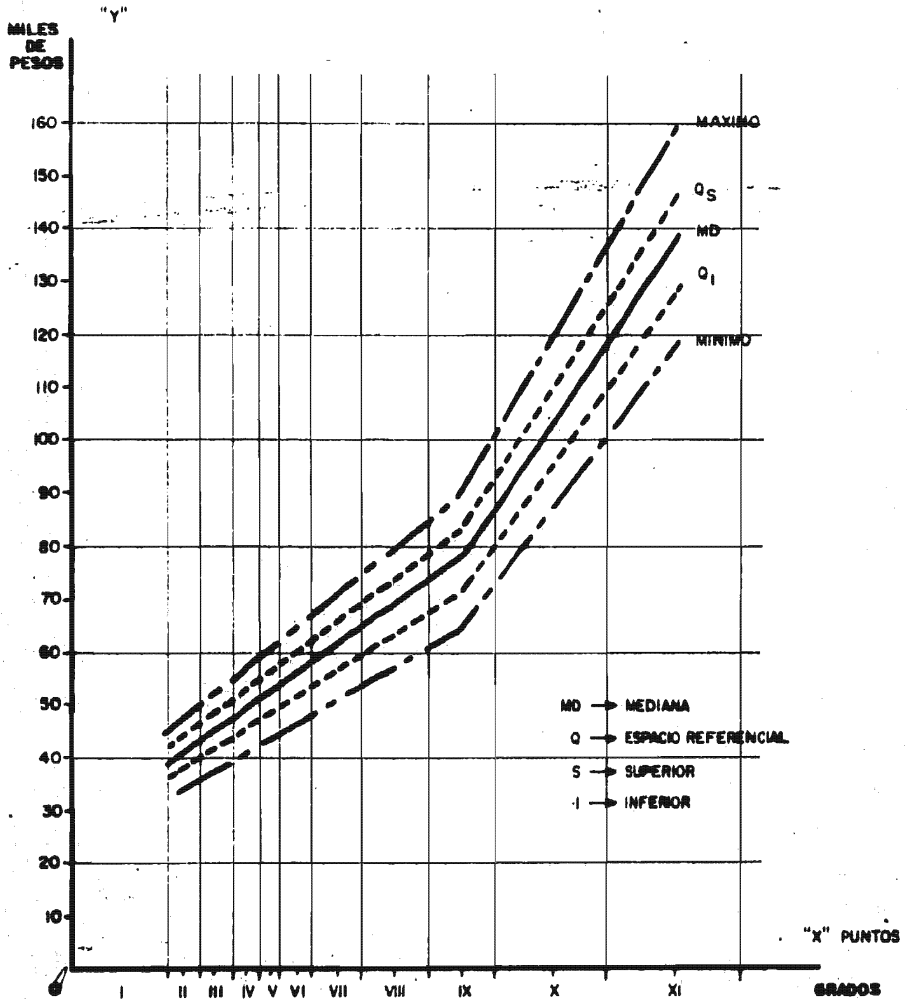
# LINEA DE MERCADO DE SUELDOS INSTITUCION



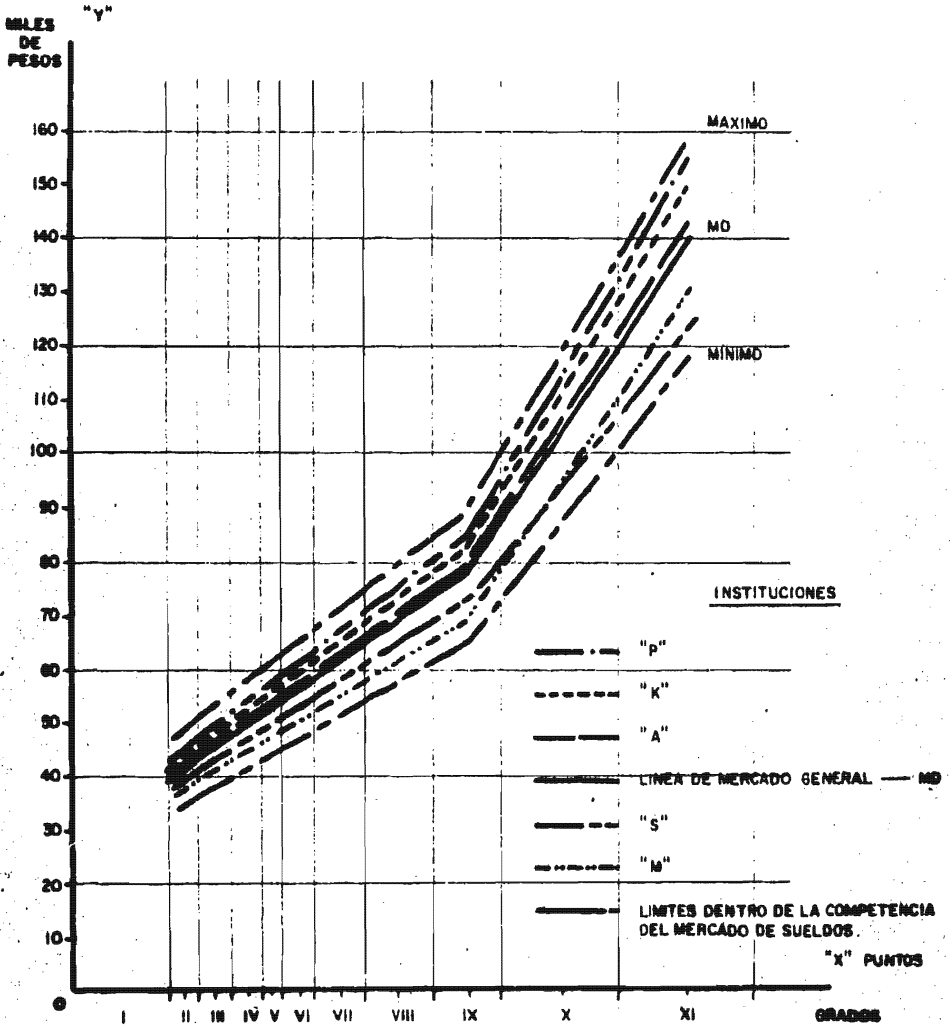
# LINEAS DE MERCADO DE SUELDOS INSTITUCION



# LINEAS DE MERCADO DE SUELDOS



# LINEAS DE MERCADO DE SUELDOS



CAPITULO VI



## CONCLUSIONES

Las estructuras de los sueldos de las Instituciones en estudio, se encuentran en un nivel competitivo dentro del mercado externo de trabajo, como lo muestran sus respectivas gráficas referente a la práctica salarial; esto quiere decir, que las líneas de mercado de sueldos de estas organizaciones se encuentran dentro del espacio referencial de la mediana, siendo esto, uno de los principios en las técnicas existentes para llevar a cabo una óptima administración de sueldos.

El tener definido un sistema de Administración de Sueldos - permite que exista, dentro de una Organización, un pago justo y equitativo desde el punto de vista interno, un nivel de sueldos competitivo dentro del mercado externo, de trabajo y un adecuado nivel de motivación individual del personal desde el punto de vista económico, todo ésto, en base también a las estrategias, políticas y límites presupuestales de cada Institución.

Si en las principales Organizaciones Nacionales de Crédito no tuvieran un sistema definido sobre la Administración de Sueldos se reflejaría en el comportamiento de su práctica salarial, ya que sería muy probable que las aberturas que existieran en las líneas de mercado comparadas fueran muy contrastantes, o tal vez, las trayectorias de estas líneas de mercado resultaran tan irregulares, que semejarían una serie de trazos o figuras geométricas sin definición.

Podemos observar también en las Instituciones Nacionales de Crédito "K" y "S" que son las de mayor importancia en el país, por su estructura organizacional y captación de recursos financieros, no son, las que proporcionan los sueldos más altos del mercado según se muestra en las gráficas anteriores; esto quiere decir, que mientras se esté dentro del parámetro del espacio referencial de la mediana, la posición que guarden sus líneas de mercado de sueldos, va de acuerdo a las necesidades y estrategias que requiere cada Organización.

Con estos resultados y experiencias adquiridas a lo largo de nuestra investigación, nos permiten conocer los elementos de juicio necesarios para determinar la importancia de la administración de sueldos en las Instituciones Nacionales de Crédito, con esto queremos decir que la hipótesis planteada al inicio de nuestra investigación resultó demostrada.

Por lo cual se vuelve indispensable la aplicación de un sistema de administración de sueldos en todas las Organizaciones Nacionales de Crédito para su buen funcionamiento y desarrollo.

## BIBLIOGRAFIA

-Historia General del Trabajo  
Louis Herni Parias  
Ediciones Grijalbo, S. A.  
México - Barcelona 1965 (1a. Edición).

-Introducción al Estudio del Trabajo  
Oficina Internacional del Trabajo  
México 1982 (3a. Impresión).

-Historia Documental de México  
Miguel León Portillo  
Instituto de Investigación Histórica  
U.N.A.M.  
México 1964 (1a. Edición).

-Constitución Mexicana  
Editorial PORRUA.

-México 50 Años de Revolución  
Julio Durán Ochoa y Autores  
Fondo de Cultura Económico  
México, 1961 (1a. Edición).

-Los Salarios y el Trabajo en México  
durante el Siglo XVIII.  
Luis Chávez Orozco.  
Centro de Estudios Históricos del  
Movimiento Obrero Mexicano.  
México, 1978.

-Nueva Ley Federal del Trabajo  
Baltazar Cavazos Flores  
Editorial Trillas  
México 1977 (3a. Edición).

-Administración de Personal Segunda  
Parte (Sueldos y Salarios).  
Agustín Reyes Ponce  
Editorial Limusa  
México 1978 (8a. Reimpresión)

-Administración de Recursos Humanos  
Fernando Arias Galicia (Coordinador)  
Editorial Trillas  
México 1981 (11a. Impresión).

-Estadística para Economistas y  
Administradores de Empresas.  
Stephen P. Shao  
Editorial Herrero Hermanos  
México 1971 (2a. Edición).

-Introducción al Muestreo  
Adela Abad de Servín  
Editorial Limusa  
México 1978 (1a. Edición).

-Manual de Análisis, Descripción  
y Valuación de Puestos.  
Banco Mexicano Somex, S.N.C.  
México, 1980.

-Taller de Análisis y Descripción  
de Puestos.  
Centro HAY de Desarrollo  
México 1982.

-Valuación de Puestos  
Centro HAY de Desarrollo  
México 1982.

-Administración de Sueldos y Salarios  
Centro HAY de Desarrollo  
México 1983.

-Ley Federal del Trabajo  
Sec. de Trabajo y Previsión Social  
México 1970. (2a. Edición).