



301802
8
267

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

**ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

PRESENTA

LUIS ALBERTO DAVILA NAJAR



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.

I N D I C E

Página

INTRODUCCION

2

CAPITULO I

SUELDOS Y SALARIOS

1.1	Generalidades.	4
1.2	Definición de Salario.	6
1.2.1.	Definición de salario nominal.	6
1.1.2.	Definición de salario real.	6
1.3	Definición de sueldo.	7
1.4	Importancia de una Administración de Sueldos y Salarios.	7
1.4.1.	Elementos que originan la Administración de Sueldos y Salarios.	8
1.4.2.	Puntos a considerar como un plan para la Administración de Sueldos y Salarios.	9
1.5.	Objetivos principales de la Administración de Sueldos y Salarios.	9
1.6	Resultados de una correcta Administración de Sueldos y Salarios.	10

APITULO II

ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

2.1	Concepto del Puesto.	13
2.2.	¿Qué es Análisis de Puesto.	13
2.2.1.	Su necesidad	14
2.2.2.	Sus beneficios.	17
2.3.	¿Qué es valuación de puestos?	19
2.4	Como efectuar una análisis y valuación de puestos en una Empresa.	20
2.5	Principales objetivos de una análisis y valuación de puestos.	24

I N D I C E

Página

CAPITULO III

MÉTODOS DE VALUACION DE PUESTOS

3.1	Algunos métodos de valuación de puestos.	26
3.2	Método "Hay" de valuación de puestos.	29
3.2.1.	Matrices orientadoras.	30
3.2.2.	Matriz del saber.	31
3.2.3.	Matriz de solución de problemas.	33
3.2.4.	Matriz de responsabilidad de resultados.	34
3.3	Ilustración de valuaciones.	39
3.4	Comentarios.	44

CAPITULO IV

CASO PRACTICO, ENCUESTA DE SUELDOS Y SALARIOS

4.1	Objetivo del Estudio.	46
4.1.1.	Cuestionario.	47
4.1.2.	Estructura del estudio.	134
4.1.3.	Selección de Puestos.	135
4.1.4.	Lista de puestos.	135
4.1.5.	Selección de Empresas.	140
4.1.6.	Obtención y Procesamiento de la Información.	140
4.1.6.1.	Prestaciones Mensuales.	141
4.1.6.2.	Prestaciones Anuales.	141
4.1.7.	Definiciones Técnicas y Estadísticas.	142
4.2.	Prestaciones y Beneficios.	146
4.3.	Tablas comparativas de Administración de Sueldos.	
4.3.1.	Tabuladores de Sueldos.	160
4.3.2.	Aumentos de Sueldos.	161
4.3.3.	Aumentos por desempeño.	162
4.3.4.	Aumentos por promoción.	163
4.3.5.	Políticas de contratación.	164
4.3.6.	Crecimiento proyectado.	165

I N D I C E

	Página
4.4. Análisis Gráficos de Mercado	
4.4.1. Tabla comparativa de Mercado contra Empresa.	167
4.4.1.1. Gráfica comparativa de Mercado contra Empresa.	168
4.4.1.2. Comentarios a la Gráfica.	169
4.4.2. Tabla comparativa de Mercado contra Empresa, sueldos mensuales netos.	170
4.4.2.1. Gráfica comparativa de Mercado contra Empresa, sueldos mensua- les netos.	171
4.4.2.2. Comentarios a la Gráfica.	172
4.4.3. Tabla comparativa de Mercado contra Empre- sa, sueldos anuales netos.	173
4.4.3.1. Gráfica comparativa de Mercado - contra Empresa, sueldos anuales netos.	174
4.4.3.2. Comentarios a la gráfica.	175
4.5 Diseño de tabuladores.	177
<u>CONCLUSIONES.</u>	181
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	182

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

Los Ejecutivos que tienen que tomar decisiones sobre salarios, confrontan actualmente un problema de difícil solución, en que todos los procedimientos tradicionales resultan inoperantes debido al problema de la inflación.

El incremento vertiginoso de las bases - legales y contractuales - para determinar las remuneraciones, ha creado niveles de desconcierto y cualquier predicción al futuro está regida por la incertidumbre.

El riesgo de error es muy grande y un error en la fijación de salarios puede causar el colapso de la empresa. Pagar de más tal vez haga subir los precios del producto o servicio hasta sacarlos de competencia; pagar de menos implica no poder contratar y/o conservar el personal adecuado.

El presente estudio ofrece a los Empresarios la información, los instrumentos y las normas prácticas para que puedan estructurar un sistema de salarios flexible, que les ayude a mantener una adecuada estabilidad -- interna y una postura valerosa ante el mercado, a pesar de las variaciones que sufra la economía.

Para que pueda resultar de verdadera utilidad práctica, es necesario establecer algunos fundamentos de fondo y de forma, que justifiquen el enfoque y faciliten la comprensión del significado de la obra.

CAPITULO I

SUELDOS Y SALARIOS

1.1. GENERALIDADES

Las complejidades de la administración de los sueldos en la empresa de negocios contemporánea, y los problemas que la administración de las percepciones plantean a la dirección, han sido ampliamente reconocidos.

Existen indicios de que las complejidades y, por lo tanto, el tiempo y los costos implicados en la administración de los sueldos se están aumentando, debido al creciente número y diversidad de los puestos, a la creciente tecnología inherente a muchos de estos puestos, el fenómeno de los ingresos que se elevan constantemente, las diferentes formas de compensación disponibles y otros numerosos factores.

Resulta inevitable contar con la administración de sueldos y salarios; porque, dondequiera que existe la relación empleado-empresa, deberá existir un programa de administración de las remuneraciones, para determinar "El precio justo para los servicios del empleado". Así, la administración de los sueldos es una parte de las actividades de cualquier empresa y el programa de administración de sueldos, cualquiera que sea su forma, debe ser considerado como uno de los costos de la realización de los negocios.

Deben destinarse importantes recursos, tanto en tiempo como en dinero a este programa. Las finalidades son, por supuesto, las de invertir juiciosamente estos recursos y la de obtener dividendos de ellos, que beneficien a la organización.

Una administración conveniente de sueldos y salarios requiere de una adecuada orientación de las políticas, de una adecuada concepción de las técnicas y una adecuada aplicación.

*En consecuencia, una política equitativa de sueldos y salarios y una --
relación consistente interna de sueldos y salarios, son vitales para el
desempeño del esfuerzo individual y de grupo en toda organización.*

1.2 DEFINICION DE SALARIO

"Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador, (Art. 82 Ley Federal del Trabajo). El artículo 84 de dicha ley aclara que: "el salario" se integra por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones en especie y cualquier otra cantidad de prestaciones que se entregue al trabajador por su trabajo".

La oficina Internacional del Trabajo, ha definido al salario como "la ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda valuarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación Nacional, y debida por un empleador a un trabajador, en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar, o por servicios que haya prestado o deba prestar" [1].

1.2.1 Definición de Salario Nominal

"Es la cantidad en dinero que se conviene que ganará el trabajador, según la cantidad adoptada: tiempo, destajo, etc. Se refiere a la cantidad de dinero, asignada como paga a cada hora, día, semana, etc., de trabajo o pieza hecha". [2].

1.2.2 Definición de Salario Real.

"Consiste en el poder adquisitivo o de compra de los salarios, - analizándose este poder a precios constantes en relación con un año que se toma más o menos arbitrariamente como base, o bien -- "la relación entre la paga en dinero que el asalariado recibe y sus servicios y los precios de las mercancías que consume, o dicho de otro modo, es la remuneración del trabajador expresada en una cantidad de bienes directos".

[1] JARIAS GALICIA FERNANDO
Administración de Recursos Humanos
México, Edif. Trópicos 1975
[Biblioteca Ciencias de la Administración, págs. 195, 196].

Si el salario nominal crece menos aprisa que el precio de los artículos necesarios para la subsistencia, el salario real obviamente descenderá y viceversa. El salario nominal puede subir -- aunque al mismo tiempo el salario real descienda". [3].

1.3 DEFINICION DE SUELDO

"La costumbre ha establecido el uso de este término para referirle a la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a la periodicidad de pago, que es generalmente quincenal. La ley prohíbe que el plazo para el pago del salario sea mayor de una semana, en el caso de personas que desempeñan un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores". (4).

1.4 IMPORTANCIA DE UNA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

Actualmente una de las principales preocupaciones que tienen todas las empresas, son las de establecer un enfoque dirigido a tener un mayor ambiente de cordialidad y poder establecer una corriente de relaciones humanas entre todos los Departamentos o áreas que integran la empresa: Esto se puede lograr con mucha mayor facilidad si se tiene integrada una sólida estructura de Administración de Sueldos y Salarios, ya que esto será la principal motivación con la que contará el personal para realizar con mayor eficiencia su trabajo.

[3][4] ARIAS GALICIA FERNANDO
Administración de Recursos Humanos
Op. Cit. Págs. 195, 196.

Esto tendrá como consecuencia que todos los trabajadores tengan conciencia que los sueldos que están percibiendo, están en función directa de la productividad individual de cada uno de ellos hacia la Empresa; Esto se podría complementar con una mayor capacitación, -- desarrollo y comunicación; por el contrario, si no existe un control adecuado de administración de sueldos y salarios, serán inútiles todos los esfuerzos que realiza la empresa por cambiar la actitud y la productividad del personal que la integra.

1.4.1 Elementos que originan la Administración de Sueldos y Salarios.

La necesidad de la existencia de una retribución a los trabajadores está reconocida en la Ley Federal del Trabajo, que en su artículo - 82 dice: "Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo".

Independientemente de este fundamento legal, existe el económico, - ya que el trabajo está sujeto a la Ley de la oferta y la demanda.

Además en nuestro medio económico-político, la existencia del sueldo permite a los trabajadores lograr su supervivencia dentro de la sociedad.

Es conveniente además, tomar en cuenta a los elementos que determinan que haya diferentes niveles de retribuciones en la empresa. Estos elementos son : el puesto, la productividad, las condiciones de la empresa y las necesidades del trabajador.

El puesto es un elemento básico para determinar la retribución que corresponde al ocupante del mismo. Para determinar el valor de -- los diferentes puestos en la organización, nos valemos de técnicas de análisis de puestos, valuación de puestos, investigación del --- mercado de trabajo y de clasificación de sueldos.

Una vez que se ha determinado el valor de un puesto, podemos tener una idea muy aproximada de los que vamos a pagarle a un trabajador, sin embargo, para lograr mayor precisión y sobre todo mayor justificación en las retribuciones, tenemos que considerar el elemento de la productividad.

Las técnicas que nos permiten determinar la diferencia en las retribuciones por su relación directa con la productividad son: incentivos, calificación de méritos, promociones, participación de las utilidades y aumentos de sueldo.

1.4.2 Puntos o pasos que se pueden considerar como un plan para la Administración de Sueldos y Salarios, en forma sencilla:

- a) Selección de un sistema de Auditoría de Recursos Humanos.
- b) Presentación a la Gerencia, del plan para obtener su apoyo, aclarando costo y tiempo que se requieren.
- c) Implementación del Sistema Administración de Sueldos y Salarios (que incluiría: análisis y valuación de puestos).
- d) Control del Sistema para mantenerlo al día.

1.5 OBJETIVOS PRINCIPALES DE LA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

- a) Retribuir los servicios del personal en forma justa y correcta.
- b) Obtener mayor productividad, eficiencia y responsabilidad, por parte de los trabajadores de la Empresa.

- c) Vincular las relaciones trabajador - Empresa.
- d) Establecer condiciones de competir con el mercado de trabajo.
- e) Tener el personal idóneo para el pago justo.

1.6 RESULTADOS DE UNA CORRECTA ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS.

Los principales resultados de la Administración de sueldos y salarios son los siguientes:

- a) Una mayor productividad en todo el personal de la Empresa.
- b) Mejores resultados en los objetivos, políticos, programáticos, procedimientos, etc., fijados por la Empresa.
- c) Una mayor comunicación a todos los niveles de la Empresa, para la resolución de los problemas que afecten a los diferentes Departamentos.
- d) El mejoramiento de las relaciones humanas dentro de la Empresa.
- e) Respeto a las decisiones y al mandato para la ejecución de las tareas asignadas por parte del Jefe al subordinado.
- f) El mejoramiento de la familia al empleado.
- g) Incremento en las prestaciones al personal.
- h) Mejoramiento de la Empresa en cuanto a las utilidades.

Como conclusión, podríamos decir que Administración de Sueldos y Salarios, es aquella parte de la Administración de Personal, que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración

que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y naturalmente, a las posibilidades de la Empresa.

CAPITULO II

ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

2.1 CONCEPTO DEL PUESTO.

Decimos que un puesto es la unidad de trabajo específica e impersonal - que existe, en relación a los objetivos de una empresa.

Se dice que es una unidad de trabajo en cuanto que es la última decisión posible de la organización de una Empresa y es específica, en cuanto que es distinta a otros puestos dentro de la misma organización. Es muy importante resaltar que un puesto es impersonal, por que 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 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 Empresa y que esta Empresa está situada en un medio socio-económico determinado y que por lo tanto, lo que afecte a la Empresa afecta directamente o indirectamente al puesto. No podemos pues hablar de un puesto en términos genéricos, sino específicos dentro de la Empresa y del me--dio 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.

2.2. ¿QUE ES ANALISIS DE PUESTO?.

"El análisis de un puesto es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los re--quisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etcétera), - que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito,

y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado" (5).

2.2.1 Su necesidad

"La técnica conocida con el nombre de "análisis de puestos", responde a una urgente necesidad de las empresas: para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión "lo que cada trabajador hace" y las "aptitudes que requiere para hacerlo bien".

- a) Para los altos directivos de una negociación, representa la posibilidad de saber con todo detalle, en un momento dado, las obligaciones y características de cada puesto. Tal cosa les será utilísima pues, por razón de sus funciones, necesariamente tienen sólo una vista de conjunto de los trabajos concretos.
- b) Los supervisores, sobre todo los inmediatos al trabajador, conocen ciertamente las labores encomendadas a su vigilancia. Pero necesitan un instrumento en que se distingan con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto, para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.
- c) Los trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad su labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos para hacerlas bien.
- d) Para el departamento de personal es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

[5] ARIAS GALTICIA FERNANDO
Administración de Recursos Humanos
Op. Cit. Pág. 177.

La práctica seguida frente a esta imperiosa necesidad, existe una carencia casi absoluta de determinación de las labores.

La ley no puede precisar los detalles de cada trabajo de los que se realizan a su amparo, porque son de número casi indefinido y existen variaciones fundamentales aun en los del mismo tipo, de una empresa a otra. Por eso nuestra Ley Federal del Trabajo en sus artículos 24 fracción II y 47 fracción III, encomienda esta función a los contratos al exigir que en ellos "se determine el trabajo con la mayor precisión posible", y que en los colectivos "se fijen la intensidad y calidad del trabajo".

Esta ausencia total de determinación de las labores, tiene las siguientes consecuencias:

- a) Origina incertidumbre sobre las obligaciones que corresponden a cada obrero o empleado.
- b) Engendra el desconocimiento de las cualidades responsabilidades que supone cada trabajo.
- c) Hace difícil exigir el exacto cumplimiento de las obligaciones del obrero.
- d) Da lugar a frecuentes discusiones sobre la forma de desarrollar el trabajo.
- e) Facilita que se eludan responsabilidades o que exista fuga de obligaciones.
- f) Obliga a realizar una selección y adiestramiento de personal puramente empíricos y, por lo mismo, llenos de defectos.

- g) Entorpece la planeación y distribución de las labores.
- h) Dificulta el señalamiento de remuneraciones apropiadas.
- i) Impide realizar técnicamente el mejoramiento de los sistemas de trabajo, etc., etc.

DIFICULTADES EN LA DETERMINACION DE LAS LABORES.

Es ciertamente difícil precisar los elementos que integran cada puesto, ya que éste, no sólo está formado por una serie de operaciones materiales y tangibles, sino también por un conjunto de -- elementos impalpables, tales como forma de realizar el trabajo, -- la responsabilidad que implica, las aptitudes que supone, los riesgos que origina, etc.

Esta dificultad es mayor aún en la compleja vida industrial moderna, porque en ella el producto es obra conjunta de varias manos y recibe su fisonomía peculiar.

Por ello es indispensable el auxilio de una técnica para:

- a) Recoger metódicamente los datos necesarios, con integridad y precisión.
- b) Separar los elementos subjetivos del trabajo de los objetivos y materiales, y ordenar ambos grupos.
- c) Consignar por escrito en forma clara y sistemática los resultados del análisis. (6).

(6) REYES PONCE AGUSTIN
El análisis de Puestos
México, Editorial Limusa 1984.
Págs. 13, 14 y 15.

2.2.2 Sus beneficios

"Señalaremos los principales que representa esta técnica para la Empresa, para los supervisores, para el departamento de personal y para los mismos trabajadores.

A.- Para la Empresa.

- a) Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- b) Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- c) Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.
- d) Fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- e) Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
- f) Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

B.- Para los supervisores

- a) Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- b) Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
- c) Pueden exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.

- d) Permite buscar el trabajador más apto para alguna labor accidental, y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.
- e) Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.
- f) Impide que al cambiar de supervisor, los nuevos encuentren dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

C. - Para el trabajador

- a) Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.
- b) Le enseña con claridad sus responsabilidades
- c) Le ayuda a conocer si está laborando bien.
- d) Impide que en sus funciones invada el campo de otros.
- e) Le señala sus fallas u aciertos, y hace que resalten sus méritos y su colaboración.

D. - Para el departamento de personal.

- a) Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
- b) Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
- c) Permite colocar al trabajador en el puesto más conforme con sus aptitudes.

- d) Ayuda a determinar con precisión la materia del adiestramiento.
- e) Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos.
- f) Permite calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores.
- g) Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios incentivos.
- h) Facilita la conducción de entrevistas, y el establecimiento de quejas. [7].

2.3 ¿QUE ES 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 su técnica, ningún método de valuación puede fijar absoluta e inmutablemente la importancia que cada puesto debe tener para la empresa; pero si se aplica cuidadosamente y reflexivamente, puede resultar en una estructura de puestos razonable, que sirva de base para tomar diversas decisiones directivas.

Aunque el resultado final de la valuación de puestos, se aplica muy frecuentemente como base para establecer una estructura de sueldos, propiciadora de la equidad interna y de la competitividad en el mercado, muchas empresas también lo utilizan como base para sus planes y programas de incentivos, de evaluación y desarrollo

[7] REYES PONCE AGUSTIN
El análisis de Puestos
Op. Cit. Págs. 27, 28 y 29.

de recursos humanos, de selección de personal y de planeación y desarrollo de la organización. De aquí la necesidad de contar con un método de valuación cuyos resultados puedan servir de base razonablemente firme y objetiva para la toma de decisiones - directivas al respecto.

2.4 COMO EFECTUAR UN ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS EN UNA EMPRESA.

El analista debe familiarizarse personalmente antes de pasar a la Empresa, con el estudio del proceso de la Industria y con los puestos que probablemente se encontrará.

Las fuentes de información son:

- a) Bibliotecas, hemerotecas, archivos y cualquier otra literatura referente a la Industria en particular, o referente a la parte de las ocupaciones que vayan a ser estudiadas.
- b) Catálogos, gráficas de flujo, cuadros de organización y descripciones de los procesos de Empresas similares.
- c) Conseguir de organizaciones similares, literatura técnica sobre procesos industriales y descripciones de puestos.
- d) Departamentos gubernamentales, federales, estatales y municipales que se interesen en la industria o en las áreas ocupacionales; por ejemplo: Salubridad, Agricultura, Industria y Comercio, como fuentes para obtener panfletos, libros, descripciones de puestos y consultas -- con expertos,

Otteniendo esta información ayudará al analista a ganarse respeto y cooperación por parte de Directivos, Supervisores y Trabajadores. También facilita la comprensión de varios puntos y se desarrollarán mejor los cuestionarios, ya que se eliminan muchas preguntas innecesarias.

Los puntos se deben analizar tal y como existen, y no como fueron una vez o como puedan existir en el futuro.

Se deben realizar los siguientes pasos:

- a) Debe establecerse contacto con el funcionario adecuado -- para que permita que se haga el estudio y debe pedirse su colaboración para planificar el programa de estudio, escoger los puestos con los que se comenzará, el personal con el que se trabajará en cada departamento y el orden que se seguirá.
- b) El funcionario debe notificar a los jefes y supervisores de los departamentos afectados o señalados, para los propósitos del estudio.
- c) Los nombres de todos los analistas que realizarán el estudio deben ser notificados y cuando sea necesario, se conseguirán pases para ello.
- d) Los supervisores deben ser consultados para que señalen - la mejor etapa o localización del puesto, en el que se observen las labores típicas y en las que haya trabajadores que no se perturbarán al ser observados. El supervisor - debe explicar a los trabajadores el propósito de la observación.

- e) Antes de observar el trabajo, el analista ya debe tener una idea total de las operaciones a través de exposiciones y visitas a la planta y debe determinar la relación existente entre cada puesto y el proceso de trabajo en su totalidad.

El analista debe realizar lo siguiente:

1. Anotar por separado lo que hace la máquina y lo que efec
túa el trabajador.
2. Observar un ciclo completo de trabajo.
3. Entrevistar al trabajador únicamente con la autorización del Supervisión, y después, hablar con él lo menos posible, con objeto de no distraerlo.
4. Siempre que no haya interferencia, tomar un mínimo de notas mientras se observa el trabajo y posteriormente, aumentarlas tan pronto como sea posible y, si es necesario, repetir la observación.
5. Observar el trabajo antes de obtener a través del funcionario encargado de empleos, los méritos y capacidades, la información sobre las relaciones de trabajo y cualquiera otra información que no pueda obtenerse mediante la obser
vación.
6. Verificar datos sobre el puesto, especialmente terminología, técnica y del oficio, con el Supervisor y con el Jefe de Departamento.

7. Verificar el análisis terminado con su jefe inmediato --- para obtener su aprobación del contenido.

Al finalizar estos pasos se debe efectuar la descripción del puesto para verificar nuevamente con el ocupante y su jefe. Para obtener su autorización y correcciones necesarias.

El último paso es evaluar cada puesto, lo cual se debe llevar a cabo con una unidad evaluadora formada por funcionarios de la Empresa que tengan conocimiento de las funciones de los puestos a evaluar. El uso de un Comité, permite que se determinen las tarifas para los puestos, sobre la base de criterio de un grupo, más bien que del criterio de un individuo.

Debido a que la evaluación de puestos es una función altamente especializada y técnica, es preferible utilizar la ayuda de consultores de personas y que éstos se encarguen de entrenar al personal de la empresa, para que pueda continuar el programa, una vez que que haya sido instalado.

Para realizar la evaluación, se requiere de un manual de factores y subfactores (ver Cap. III punto 3.1), los cuales sirven para poder determinar en forma más equitativa y justa la distribución de los salarios en los diferentes niveles jerárquicos que se dan a la empresa.

Existen varios sistemas de valuación para poder establecer el más adecuado a las necesidades de la empresa (los cuales serán tratados con más detalle en el capítulo III).

2.5 PRINCIPALES OBJETIVOS DE UN ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS.

- a) Obtener una jerarquización apropiada de los puestos y los salarios.
- b) Eliminar la duplicidad de actividades entre los puestos existentes.
- c) Establecer bases para salarios e incentivos.
- d) Resolución de problemas con respecto a reclutamiento, selección, transferencias y utilización de personal.
- e) Ajuste permanente de salarios.
- f) Reducir el número de quejas relativas a la remuneración.
- g) Proporcionar una base científica para lograr una correcta administración de sueldos y salarios.
- h) Lograr una planeación y control más efectivos sobre los costos de la fuerza de trabajo.
- i) Mejorar la moral y las relaciones humanas.
- j) Mejorar la imagen interna y externa de la Empresa.

"Con estos objetivos se trata de asegurar que cada empleado reciba un pago apropiado con respecto a las demandas de su puesto y con respecto a los salarios que otros empleados están recibiendo, de acuerdo a las demandas de sus puestos" (8).

(8) Banco Mexicano Somex, S.N.C.
Gerencia de Administración de Sueldos y Salarios.
Manual de Análisis, Valuación y Descripción de Puestos.
Págs. 17, 18 y 19.

CAPITULO III
METODOS DE VALUACION

3.1 EL OBJETIVO DE ESTE CAPITULO ES MOSTRAR CUATRO
METODOS DE VALUACION DE PUESTOS, SEÑALANDO -
SUS VENTAJAS Y DESVENTAJAS.

METODO DE ALINEAMIENTO

"Se trata de un simple procedimiento que, incluso no puede considerarse como una técnica especializada, pues se basa en una estimación de sentido común, respecto a la importancia, que en términos generales suele concederse a cada puesto. Puede funcionar sin necesidad de reunir un Comité que se encargue de determinar esa importancia.

Los análisis de puesto tampoco son imprescindibles, no obstante - será siempre conveniente tenerlos a la vista. Es un sistema que sólo puede funcionar viene en un escaso número de trabajadores."

METODO DE ESCALAS O GRADOS PREDETERMINADOS

"Es un procedimiento un poco más complicado que el anterior, que consiste fundamentalmente:

- a) Establecer una serie de categorías o grados de ocupación.
- b) Elaborar una definición para cada una de ellas.
- c) Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores.

Los análisis y los puestos tipo, se utilizarán y manejarán igual que en el Método de Alineamiento.

Principales ventajas de los dos métodos:

- a) Son sencillos y rápidos.
- b) Son fácilmente comprensibles por todos los interesados -- (jefes, trabajadores, etc.).

- c) Pueden ser aceptados por los mismos con mayor facilidad.
- d) Requieren un costo muy pequeño para su adopción y mantenimiento.
- e) Representan un promedio de apreciaciones.
- f) Facilitan los trabajos de evaluación con empresas cuyo personal sea escaso.

Principales desventajas de los dos métodos:

- a) Toma los supuestos en su conjunto sin analizar los elementos o factores que los integran.
- b) Se basan en juicios superficiales y prejuicios sobre la importancia de los puestos.
- c) Representan sólo un promedio de apreciaciones, que no tienen ningún elemento técnico.
- d) No dan bases para establecer verdaderas jerarquías dentro de los grupos.

METODO DE COMPARACION DE FACTORES

"Este método de valoración constituye una verdadera técnica para la correcta valuación de puestos, se puede resumir en tres pasos:

- a) La ordenación de los puestos típicos en función de diversas características generales denominadas comunmente factores.
- b) La asignación de un valor monetario a cada uno de los dichos factores.
- c) La combinación ponderada de ambos resultados para establecer un rango sobre los puestos variados.

Ventajas del Método:

- a) *Estudia y analiza cada puesto.*
- b) *Al descomponer cada puesto en sus elementos integrantes, toma en cuenta lo que vale el esfuerzo humano.*
- c) *Es de fácil manejo.*
- d) *Favorece una mayor justicia en los pagos por salario.*

Desventajas del Método:

- a) *No es fácil de comprender por los interesados directos.*
- b) *Al incluir estimaciones en moneda es más objetivo.*
- c) *No permite una apreciación correcta y amplia de la realidad, tendiendo más bien a deformarla por su simplicidad.*

Método de Valuación por puntos:

"El sistema puede considerarse compuesto por tres pasos:

- a) *Comparar las características de un puesto.*
- b) *Dar a los mismos un valor o calificación particular determinados por la dicha comparación.*
- c) *Asignar a cada puesto el sitio que le corresponda, con base a métodos estadísticos.*

Ventajas del Método:

- a) *Permite un verdadero análisis de los puestos a evaluar.*

- b) Es relativamente sencillo y claro.
- c) Los trabajadores lo aceptan con facilidad, cuando está bien escrito y especificado.
- d) Resume los criterios necesarios en definiciones cuidadosamente elaboradas.

Desventajas del Método:

- a) La selección y definición de los factores resulta difícil y arbitraria.
- b) Es preciso un adiestramiento cuidadoso de todos los que intervienen en el sistema.
- c) Exige mayor tiempo que otros sistemas (9).

3.2. METODO "HAY" DE VALUACION DE PUESTOS

El Método "Hay" resulta ser uno de los más recientes, ya que no se encuentra impreso en ningún libro y para obtener la información concerniente a este nuevo método, acudí al Banco Mexicano Somex, donde tuvieron la gentileza de proporcionarme todo lo referente a su sistema, facilitándome una guía para un mejor entendimiento a las explicaciones que me dieron.

Por lo anterior, quiero agradecer la atención que me brindaron dichos asesores para poder llevar a cabo mi investigación sobre el método en análisis y valuación de puestos.

(9) ARIAS GALICIA FERNANDO
Administración de Recursos Humanos
Op. Cit. Págs. 212, 215, 217, 226
y 243.

Cabe mencionar que el Método Hay ha tenido un uso cada vez más creciente en los últimos años, razón por la que me enfoco a su estudio.

Descripción del Método.

En general, para valuar un puesto:

- a) 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.
- b) Es necesario familiarizarse con el puesto, mediante -- el examen de la descripción correspondiente.

3.2.1 Para usar en general las Tablas o Matrices orientadores:

- a) Situar el puesto en la casilla apropiada. Para realizarlo se requiere emitir tres juicios para el factor -- SABER, dos para el factor SOLUCION DE PROBLEMAS y tres para el factor RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS o "ACCOUNTABILITY"; cada juicio sirve para determinar la posición del puesto dentro de cada una de las ocho escalas, lo que será relativamente fácil cuando el puesto se entienda bien, en sus diversos aspectos. Si el encasillado resulta difícil, generalmente será porque se entienda el puesto deficientemente, 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 esto 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.

3.2.2 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 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 el 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 disímiles; al ser una habilidad directiva -- supone la planeación, organización, control y evaluación generales de un conjunto de sub-funciones o áreas. En este sentido, la mayoría de los puestos de tipo supervisorio, caen en la Columna 1, 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, 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 que 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) *Las escala de la Habilidad Motivacional o de Relaciones Humanas.*

En este elemento, las definiciones incluídas en el --- cuerpo de la Tabla del SABER, ayudan a distinguir los criterios básicos para localizar a un puesto. En cual quier 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 expertos 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 -

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 análogos o parecidos.

Estándares.-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.

Políticas.-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 enfrenta permanente o constantemente. Una vez más, la comparación de unos puestos con otros en esta escala, irá definiendo mejor su estructura.

3.2.4 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 medible. 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 aplica 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 esta es la dimensión más importante de la RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS, nuevamente, es necesario evitar el uso de criterios automáticos o puramente mecánicos al valorar 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:

Supervisión.- Determinación específica del qué hacer y del cómo y cuándo hacerlo, para producir los resultados esperados del puesto.

Dirección.- Determinación general del qué hacer y sugerencia sobre el cómo y el cuándo hacerlo.

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

- c) Los aspectos conjuntos del 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 qué forma participa el puesto en la producción de cuales resultados, ya que se puede participar en cuatro formas (Remota, Contributiva, Compartida y Primaria), en la producción de resultado 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 en 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 qué 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 comparado (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 esta es precisamente la función de las cifras anuales de la escala.

Las cifras de referencia expresan siempre montos dinámicos, ya sea que correspondan a volúmenes de ventas o a presupuestos operativos; sin embargo, no se refiere a -- montos estáticos (activos, fijos, por ejemplo), porque la responsabilidad de la que se trata es dinámica; es la de la producción a logro de resultados, y no la del cuidado de los medios para producirlos.

Por otra parte, las cifras tampoco se refieren a utilidades, porque éstas dependen 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 "mecánico".

En este elemento, como en los demás, la comparación directa entre los puestos ayudará a precisar los conceptos.

ILUSTRACION
DE
VALUACIONES

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

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

HABILIDAD ESCALA "HAY" PARA VALUAR

MECION 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 cosas o bien mucho conocimiento sobre pocas cosas. 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"

OO AMPLITUD DE HABILIDAD GERENCIAL

	I. MINIMA			II. HOMOGENEA			III. HETEROGENEA			IV. TOTAL		
	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.
Ejecución o supervisión de una o varias actividades muy específicas en objetivos y en contenidos, con un apegado 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 afecta significativamente la planeación y las operaciones de la empresa.												
A. BASICA	50	57	66	66	76	87	87	100	115	115	132	152
Educación elemental básica, equivalente a Instrucción Primaria y Secundaria, más conocimientos esenciales de introducción al puesto.	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. OFICIO O ESPECIALIDAD ELEMENTAL	66	76	87	87	100	115	115	132	152	152	175	200
Familiaridad con trabajo rutinario normalizado y/o uso de equipo o máquinas sencillas.	76	87	100	100	115	132	132	152	175	175	200	230
	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
C. OFICIO O ESPECIALIDAD	87	100	115	115	132	152	152	175	200	200	230	264
Oficio en procedimientos o sistemas, que puede incluir destreza en el uso de equipo especializado.	100	115	132	132	152	175	175	200	230	230	264	304
	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
D. OFICIO O ESPECIALIDAD AVANZADA	115	132	152	152	175	200	200	230	264	264	304	350
Alguna especialización (destreza generalmente no técnica) adquirida en o fuera del puesto, que da mayor amplitud o profundidad a una función generalmente única.	132	152	175	175	200	230	230	264	304	304	350	400
	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
E. ESPECIALIZACION O TECNICA	152	175	200	200	230	264	264	304	350	350	400	460
Suficiencia en una actividad especializada o técnica, que implique comprensión de sus prácticas y precedentes o una teoría científica y sus principios.	175	200	230	230	264	304	304	350	400	400	460	528
	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
F. ESPECIALIZACION O TECNICA MADURADA	200	230	264	264	304	350	350	400	460	460	528	608
Competencia en una actividad especializada o técnica, combinando una vasta comprensión de sus prácticas y precedentes o una teoría científica y sus principios, con amplia experiencia en este campo.	230	264	304	304	350	400	400	460	528	528	608	700
	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
G. LA MAS ALTA ESPECIALIZACION O TECNICA	264	304	350	350	400	460	460	528	608	608	700	800
Maestría en técnicas, prácticas y teorías adquirida por vasta experiencia y/o desarrollo especial.	304	350	400	400	460	528	528	608	700	700	800	920
	350	400	460	460	528	608	608	700	800	800	920	1056

O HABILIDAD ESPECIALIZADA

SOLUCION CONCEPTUAL DE PROBLEMAS

ESCALA "HAY" PARA EVALUAR

MEDICION DE SOLUCION DE PROBLEMAS: El Factor de SOLUCION CONCEPTUAL DE PROBLEMAS mide la latencia 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 verdad aún en el trabajo más creativo. La materia prima del pensamiento es el conocimiento de hechos, principios y significados, las nuevas ideas se construyen de algo que previamente ya existía 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 punto para analizar, evaluar, crear, razonar y formular conclusiones, por iniciativa propia. Este factor disminuye en la medida en que este sustrato por estándares y procedimientos, o en la medida en que es ayudado por otros.

El factor de SOLUCION CONCEPTUAL DE PROBLEMAS tiene dos dimensiones:

- o 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, pertenientes al tipo de situaciones que presentan material nuevo, pero que en lo general se ajustan a patrones o modos establecidos.		Pensamiento analítico, interpretativo, ajustado y/o constructivo en situaciones variables.		Pensamiento conceptual e imaginativo en situaciones de investigación o descubrimiento en los cuales tanto el método como el objeto son nuevos e inesperados.	
MARCO DE REFERENCIA	A. RUTINA ESTRICTA Razonamiento limitado por reglas detalladas, e instrucciones específicas.	10 o/o	12 o/o	14 o/o	16 o/o	18 o/o	22 o/o	25 o/o	28 o/o	33 o/o	38 o/o
	B. RUTINA Razonamiento dentro de instrucciones establecidas.	12 o/o	14 o/o	16 o/o	19 o/o	22 o/o	25 o/o	29 o/o	33 o/o	38 o/o	43 o/o
	C. SEMI-RUTINA Razonamiento dentro de procedimientos y procedimientos bien definidos, algo diversificados.	14 o/o	16 o/o	19 o/o	22 o/o	25 o/o	29 o/o	33 o/o	38 o/o	43 o/o	50 o/o
	D. ESTANDARIZADO Razonamiento dentro de procedimientos altamente diversificados y estándares especializados.	16 o/o	19 o/o	22 o/o	25 o/o	29 o/o	33 o/o	38 o/o	43 o/o	50 o/o	57 o/o
	E. CLARAMENTE DEFINIDO Razonamiento dentro de reglas y principios claramente definidos.	19 o/o	22 o/o	25 o/o	29 o/o	33 o/o	38 o/o	43 o/o	50 o/o	57 o/o	64 o/o
	F. AMPLIAMENTE DEFINIDO Razonamiento dentro de reglas generales y objetivos finales.	22 o/o	25 o/o	29 o/o	33 o/o	38 o/o	43 o/o	50 o/o	57 o/o	64 o/o	76 o/o
	G. GENERICAMENTE DEFINIDO Razonamiento dentro de reglas y misión de la empresa.	25 o/o	29 o/o	33 o/o	38 o/o	43 o/o	50 o/o	57 o/o	64 o/o	76 o/o	87 o/o
	H. ABSTRACTAMENTE DEFINIDO Razonamiento dentro de la filosofía de los negocios y/o los principios que rigen las empresas humanas.	29 o/o	33 o/o	38 o/o	43 o/o	50 o/o	57 o/o	64 o/o	76 o/o	87 o/o	100 o/o

RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS

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 procedimiento, 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 ángulo superior derecho.
- **MAGNITUD** - Determinada por el volumen en pesos del área o áreas más claramente afectadas por el puesto (base anual)

ESCALA "HAY" PARA EVALUAR

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

0 0 0 IMPACTO →

		0 0 0 MAGNITUD (BASE ANUAL)															
		(1) MUY PEQUEÑA O INDETERMINADA (Menos de 2.1 millones)				(2) PEQUEÑA (2.1 a 31 millones)				(3) MEDIANA (31 a 310 millones)				(4) GRANDE (310 a 3100 millones)			
		R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P	R	C	S	P
LIBERTAD PARA ACTUAR	A. PRESCRITO 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	25	33	43	57
	B. CONTROLADO 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
	C. ESTANDARIZADO Estos puestos están sujetos parcialmente o totalmente a: Prácticas y procedimientos según series de 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
	D. REGLAMENTADO EN GENERAL Estos puestos están sujetos total o parcialmente a: Prácticas y procedimientos establecidos en procedimientos o políticas muy específicas. Supervisión general.	38	50	66	87	50	66	87	115	66	87	115	152	87	115	152	200
	E. DIRIGIDO Estos puestos por su naturaleza o dimensión están sujetos a: Prácticas amplias y procedimientos establecidos por personal y políticas específicas. A la supervisión de una actividad operacional secundaria. Dirección personal.	57	76	100	132	76	100	132	175	100	132	175	230	132	175	230	304
	F. DIRECCION GENERAL Estos puestos por su naturaleza o dimensión están helpdadamente sujetos a: Políticas funcionales y metas. Dirección general.	87	115	152	200	115	152	200	264	152	200	264	350	200	264	350	460
	G. ORIENTACION Estos puestos están sujetos sólo a amplias políticas y orientación general.	132	175	230	304	175	230	304	400	230	304	400	528	304	400	528	700

3.4 COMENTARIOS

Para instaurar una política de salarios, el primer requisito es adoptar un método adecuado para clasificar los puestos.

Cualquier organización cuenta, aún cuando sea muy elemental, con su propia clasificación de puestos; para ello basta con que se hagan ciertos distingos entre los títulos de los cargos y entre las jerarquías que -- les corresponden.

En los países que no cuentan con un catálogo de ocupaciones a Nivel Nacional-- el de México se encuentra en proceso - la dificultad se plantea en la incompatibilidad de las clasificaciones adoptadas en cada Empresa, en cada rama productiva, en cada sector y hasta en cada región geográfica.

Al momento de plantear una estrategia frente al mercado de trabajo, la falta de uniformidad en las clasificaciones, dificulta gravemente el -- establecimiento de políticas y procedimientos de personal, y genera, en consecuencia problemas y fricciones frecuentes.

Los métodos de clasificación son múltiples, el que a mi juicio reúne -- las ventajas mayores por su facilidad de manejo y grado de eficacia, es el Método "Hay", la razón de esa preferencia se debe a que tanto en los libros especializados como en las cátedras de la materia, se clasificaba a dicho método como el más "analítico, detallado y preciso", idea -- que todavía conservan un buen número de profesionales.

Cabe señalar que esta aseveración se fundamenta en experiencias personales, elaborando valuaciones en el Banco Mexicano Somex, S.N.C.

CAPITULO IV.

**CASO PRACTICO, ENCUESTA DE SUELDOS Y
SALARIOS.**

4.1. OBJETIVO DEL ESTUDIO

El siguiente estudio se elaboró con el fin de tener una visualización global del como se encuentra una Empresa, en relación con el Mercado Salarial.

En la actualidad, retribuir el empleo y asegurar la permanencia y seguridad del personal en la organización, constituye un reto, que las Empresas enfrentan cada día con mayor dificultad.

Por tal motivo se realizó la presente encuesta de sueldos y prestaciones, para conocer el comportamiento y evolución de las compensaciones en el Mercado Laboral, así como proporcionar una visualización a los Ejecutivos de las Organizaciones, a la toma de decisiones correcta y a una adecuada administración de los sueldos y salarios.

4.1.1. CUESTIONARIO

El presente cuestionario se elaboró con el fin de conocer las prestaciones en dinero, o en especie, que cada una de las Empresas otorgó a sus empleados, favor de contestar cada pregunta lo más acertadamente posible:

1.- ¿Otorgan ayuda de renta, en que cantidad y/o porcentaje mensual?

2.- ¿Otorgan ayuda de pasajes, a que nivel, que cantidad y/o porcentaje mensual?

3.- ¿En qué se fundamentan para compensar el tiempo extraordinario?

4.- ¿Otorgan premios de puntualidad y asistencia, qué cantidad, porcentaje o días?

5.- Las cuotas del IMSS, ¿las cubre la Empresa o el trabajador?, favor de anotar en qué porcentaje.

6.- ¿Cuántos días de aguinaldo se otorgan y en qué porcentaje se cubren?

7.- ¿Otorgan prima vacacional, cuántos días y/o en qué porcentaje?

8.- ¿Otorgan reparto de utilidades, cuántos días y/o en qué porcentaje?

9.- ¿Otorgan bonos, a qué nivel, cuántos días y/o porcentaje o cantidad?

10.- ¿Existe comedor, o proporcionan vales de comida, en qué proporción?

11.- ¿Otorgan ayuda de despensa, en qué porcentaje o que cantidad?

12.- ¿Otorgan seguro de vida, a qué niveles se proporciona, en qué porcentaje o cantidad se otorga?

13.- ¿Otorgan seguro de viaje, a qué niveles se proporciona, en qué porcentaje o cantidad se otorga?

14.- ¿Otorgan Plan de Becas?.

15.- ¿Otorgan convenios con Casas Comerciales, en qué porcentaje y a qué plazos?.

16.- ¿Cuántos días festivos al año otorgan a sus empleados?

17.- Existen exámenes Médicos a Ejecutivos, ¿con qué frecuencia y a qué costo?.

18.- ¿Otorgan Seguro de Gastos Médicos Mayores, a qué nivel y que cantidad proporcionan?

19.- ¿Otorgan Plan de Automóvil con opción de compra, con que frecuencia?.

20.- ¿Otorgan Plan de Jubilación y en base a qué se proporciona?

21.- ¿Qué tipo de préstamos se proporcionan a los empleados?

22.- ¿Otorgan Fondo de Ahorro, en qué porcentaje se proporciona?

23.- ¿Otorgan Plan Múltiple de Previsión Social?

24.- ¿Utiliza el Sistema "Hay" para valuación de puestos?

25.- ¿Con qué frecuencia?

26.- ¿Utiliza incrementos a tabuladores?, ¿en qué porcentaje?, ¿fecha - de revisión?

27.- ¿Otorgan aumentos de sueldo ?

28.- ¿Por qué conceptos los otorgan?

Mérito

Promoción

General

Otros

29.- ¿Otorgan aumentos por desempeño?

30.- ¿Con qué periodicidad se otorgan los aumentos?

31.- ¿Cuál es el porcentaje Promedio Anual de Aumento por desempeño?

32.- ¿Otorgan aumentos por Promoción?

33.- ¿Porcentaje de aumento?

34.- ¿Cuál es el sueldo para profesionistas recién graduados?

A continuación se presentan las descripciones genéricas de los puestos a encuestar, en la parte superior, se encontrará el nombre del puesto equivalente, la diferencia en funciones entre uno y otro, así como el porcentaje de comparación.

En los cuadros siguientes abarca lo concerniente al personal supervisado (directo e indirecto), además del organigrama del puesto a comparar.

Posteriormente se encontrará el cuadro correspondiente a los niveles de valuación, los puntos a considerar, el sueldo mensual, el número de ocupantes, rangos de sueldo (mínimo, medio y máximo), así como las compensaciones adicionales (bonos, automóvil, etc.).

Por lo anterior le pedimos contestar lo más acertadamente posible, ya que de ello dependerá la validez del cuestionario.

PUESTO COMPARADO: SECRETARIA EN ESPAÑOL "A"

DESCRIPCION GENERAL:

Es asignada a niveles de Gerencia. Su trabajo requiere de orientación y consejo para el desarrollo de sus funciones. Conoce únicamente las políticas de su área. Los asuntos y documentos que maneja, son confidenciales para la Empresa, toma dictados, transcribe a máquina, archiva y contesta llamadas telefónicas del área a la que pertenece.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO	
<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>



NIVEL DE VALUACION:		PUNTOS	SUELDO MENSUAL:				No. OCUPANTES	
<u>RANGO DE SUELDO</u>	<u>MINIMO</u>		<u>COMPENSACIONES FICTICIALES DEL PUESTO</u>					
	<u>MEPIO</u>		<u>PCNOS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MEUSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
	<u>MAXIMO</u>		<u>AUTOMVIL</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MEUSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
			<u>OTROS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MEUSUAL</u>	<u>ANUAL</u>

PUESTO COMPARADO: SECRETARIA DE SUBDIRECTOR (BILINGUE "B")

DESCRIPCION GENERAL:

Domina el Inglés y el Español. Trabaja con Ejecutivos de segundo nivel tiene un amplio criterio, discreción e iniciativa. Contesta llamadas telefónicas, toma dictados y los transcribe a máquina, archiva y contesta correspondencia. Conoce con exactitud las políticas de su área de trabajo: Maneja información confidencial de la Empresa.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO:

DIRECTO

INDIRECTO

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE VALUACION:

PUNTOS

SUELDO MENSUAL:

No. COLONIAS

RANGO DE SUELDO

MINIMO

MEDIO

MAXIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO

BONOS

SI

NO

?

MENSUAL

ANUAL

AUTOCUPL

SI

NO

?

MENSUAL

ANUAL

OTROS

SI

NO

?

MENSUAL

ANUAL

PUESTO COMPARADO: SECRETARIA DE DIRECTOR (BILINGUE "A")

DESCRIPCION GENERAL:

Domina el Inglés y el Español. Es asignada al Directivo más alto de la Organización. Requiere de un amplio criterio, discreción e iniciativa por el acceso que tiene a información altamente confidencial. Conoce con exactitud todas las políticas de la Empresa y sabe diferenciar --- entre los asuntos que su Jefe debe tratar y los que deben ser turnados a otros. Toma dictados, transcribe a máquina, lleva los archivos necesarios y contesta la correspondencia, tiene libertad de decisión en varias actividades de su área.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO:

<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE VALUACION:

PUNTOS

SUELDO MENSUAL:

No. OCUPANTES

RANGO DE SUELDO

MINIMO

MEDIO

MAXIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO:

DIURNOS

SI

NO

3

MENSUAL

ANUAL

NOCTURNOS

SI

NO

3

MENSUAL

ANUAL

OTROS

SI

NO

3

MENSUAL

ANUAL

PLAZA CON UNO: SECRETARIA DE DIRECTOR GENERAL.

DESCRIPCION GENERAL:

Habla perfectamente el Inglés y el Español. Es asignada al Directivo - más alto de la Organización, requiere de un amplio criterio, discreción e iniciativa por el acceso que tiene a información altamente confidencial. Conoce con exactitud todas las políticas de la Empresa y sabe diferenciar entre los asuntos que su jefe debe tratar y los que deben ser turnados a otros. Toma dictados, transcribe a máquina, lleva los archivos necesarios y contesta la correspondencia, tiene libertad de decisión en varias actividades de su área.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO:

<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE VALUACION:

PUNTOS

SUELDO MENSUAL:

No. OCUPANTES

RANGO DE SUELDO

MINIMO

MAXIMO

MINIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO

BONOS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

AUTOMOVIL

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

OTROS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

PUESTO COMPARADO: RECCPCIONISTA.

DESCRIPCION GENERAL:

Atiende al público en forma personal y/o telefónicamente. Orienta respecto de la ubicación de las áreas donde acudir para los diferentes -- asuntos a tratar. Recibe y manda documentación y correspondencia. Reporta en libreta de registros y consultas. Colabora en labores administrativas de apoyo a los diferentes departamentos.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO:

<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE VALUACION:

PUNTO

SUELDO MENSUAL:

Re. CCUPANTES

RANGO DE SUELDO

MINIMO

MEDIO

MAXIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO

DOMS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

AUTOCARTEL

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

CIEN

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

PUESTO COMPARADO: MECANOGRABA

DESCRIPCION GENERAL:

Efectua trabajos de mecanografía, recibe, registra, distribuye y prepara el envío de correspondencia y documentación. Auxilia en labores rutinarias de tipo administrativo contribuyendo al mantenimiento del archivo del área correspondiente.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO:

<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE VALUACION:

PUNTOS

SUELDO MENSUAL:

No. OCUPANTES

RANGO DE SUELDO

MINIMO

MEDIO

MAXIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO

BONOS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

AUTOMANTIL

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

OTROS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

PUESTO COMPARADO: SECRETARIA EN ESPANOL "B"

DESCRIPCION GENERAL:

Es asignada al ejecutivo medio. Requiere de orientación para la ejecución de su trabajo, no tiene acceso a datos confidenciales de la Empresa; toma dictados, transcribe, mecanografía y archiva la documentación de su área de trabajo.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE DE COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO

DIRECTO

INDIRECTO

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE VALUACION:

PUNTOS

SUELDO MENSUAL:

No. OCUPANTES

RANGO DE SUELDO

MINIMO

MEDIO

MAXIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO

BENEFICIOS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

AUTOCUOTA

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

OTROS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

PUESTO COMPARADO: SUPERVISOR DE CONTROL DE CALIDAD.

DESCRIPCION GENERAL:

Supervisa la calidad de los productos con base a los estándares y políticas establecidas; así como reporta los porcentajes obtenidos en productos aceptables, a fin de eliminar desperdicios o defectos que deterioren la calidad de los productos; elabora reportes de la calidad de los productos a fin de eliminar los defectos que se presentan a lo largo de la línea de producción.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO:

<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE VALUACION:

PUNTOS

SUELDO MENSUAL:

No. OCUPANTES

RANGO DE SUELDO

MINIMO

MECIO

MAXIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO

ECOS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

AUTOQUIL

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

OTROS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

PUESTO COMPARADO: SUPERVISOR DE PRODUCCION.

DESCRIPCION GENERAL:

Asegura la ejecución de los programas de producción del área asignada - en la cantidad y calidad planeadas, mediante la supervisión adecuada a la operación del equipo, así como verificar la terminación de los programas de producción.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO

<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE VALUACION:

PUNTOS

SUELDO MENSUAL:

No. OCUPANTES

RANGO DE SUELDO

MINIMO

MEDIO

MAXIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO

BONOS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

AUTOMOVIL

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

OTROS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

PUESTO COMPARADO: JEFE DE LINEA

DESCRIPCION GENERAL:

Asegura la obtención del máximo volumen de producción en el área asignada, de acuerdo a estándares de calidad establecidos; controlando los procesos mediante el óptimo aprovechamiento de las materias primas y el equipo instalado.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO:

<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE VALUACION:

PUNTOS

SUELDO MENSUAL:

No. OCUPANTES

RANGO DE SUELDO

MINIMO

MEDIO

MAXIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO

BONOS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

AUTOCUILL

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

OTROS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL.

PUESTO COMPARADO: JEFE DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD.

DESCRIPCION GENERAL:

Evalua la calidad de los bienes y/o servicios ofrecidos por la Empresa, respetando las especificaciones y estándares, mediante la aplicación de pruebas de medición, racionalizando los métodos, sistemas y la evaluación estadística de los resultados obtenidos al aplicar el control de calidad, además de asesorar y retroalimentar en materia de especificaciones al área de compras.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE DE COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO

DIRECTO	INDIRECTO

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE VALUACION:

PUNTOS

SUELDO MENSUAL:

No. HORAS

RANGO DE SUELDO

MINIMO

MEDIO

MAXIMO

COMPENSACIONES AFICIONALES DEL PUESTO

BENEF	SI	NO	%	ANUAL
AUTOCENTL	SI	NO	%	ANUAL
OTROS	SI	NO	%	ANUAL

PUESTO COMPARADO: GERENTE DE PRODUCCION.

DESCRIPCION GENERAL:

Asegura el cumplimiento eficaz de los programas de producción, utilizando y optimizando los recursos humanos y materiales a su disposición, trabajando con adecuados márgenes de seguridad y produciendo dentro de las normas de calidad establecidas.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO:

<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE
ALUACION:

PUNTOS

SUELDO
MENSUAL:

No. CC-COSTES

RANGO
DE
SUELDO

MINIMO

MEDIO

MAXIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO

BONOS

SI

NO

3

MENSUAL

ANUAL

AUTOMATIL

SI

NO

2

MENSUAL

ANUAL

OTROS

SI

NO

5

MENSUAL

ANUAL

PUESTO COMPARADO: SUBDIRECTOR DE INVESTIGACION Y DESARROLLO.

DESCRIPCION GENERAL:

Dirige la estrategia corporativa necesaria para el desarrollo de nuevos servicios en la Empresa, investigando nuevas áreas de oportunidad a través de estudios económicos de oferta y demanda de los bienes y/o servicios que ofrece la misma, a fin de incorporarlos al sistema o mejorar los existentes.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE DE COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO

<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>

[]
[]
[]
PUESTO COMPARADO
[] [] []

NIVEL DE VALUACION:

PUNTES

SUELDO MENSUAL:

No. OCUPANTES

RANGO DE SUELDO

MINIMO

MESEO

MAXIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO

BOFOS

SI

NO

5

MENSUAL

ANUAL

AUTOMOVIL

SI

NO

5

MENSUAL

ANUAL

OTROS

SI

NO

5

MENSUAL

ANUAL

PUESTO COMPARADO: JEFE DEPARTAMENTO DE PUBLICIDAD.

DESCRIPCION GENERICA:

Establece los vínculos de comunicación entre la Empresa y el Público, dando a conocer en forma masiva las características de los productos y/o servicios ofrecidos, motivando su uso con el fin específico de satisfacer las necesidades de los usuarios e incrementar los resultados económicos de la Empresa. Asimismo, unifica criterios de todas las unidades operativas de la Empresa sobre aspectos publicitarios, logrando uniformidad en todas las actividades de difusión masiva, logrando crear y mantener una positiva imagen corporativa.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERICA:

PORCENTAJE DE COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO:

<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE VALUACION:

PUNTOS:

SUELDO MENSUAL:

No. OCUPANTES

RANGO DE SUELDO

MINIMO

MECIO

MAXIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO

BONOS

SI NO

3 MENSUAL ANUAL

AUTOPAYL

SI NO

5 MENSUAL ANUAL

OTROS

SI NO

3 MENSUAL ANUAL

PUESTO COMPARADO: GERENTE DE RELACIONES PUBLICAS.

DESCRIPCION GENERAL:

Contribuir a incrementar los resultados económicos marginales en la Empresa, coordinando estrategias mercadológicas, para generar o estimular la demanda hacia los bienes y/o servicios ofrecidos, para satisfacer adecuadamente las necesidades y/o gustos de los consumidores.

Ademas mantener una buena comunicación con los grupos que integran el ambiente social y económico de la organización.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE DE COMPARACION:

PERSONAL SUPERVISADO:

<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE VALUACION:

PUNTOS

SUELDO MENSUAL:

No. OCUPANTES

RANGO DE SUELDO

MINIMO

MEDIO

MAXIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO

BENEF

SI

NO

5

MENSUAL

ANUAL

AUTOCUPL

SI

NO

5

MENSUAL

ANUAL

OTROS

SI

NO

5

MENSUAL

ANUAL

PUESTO COMPARADO: JEFE DE COBRANZAS.

DESCRIPCION GENERAL:

Coordina la gestión de Cobranza realizada a través de: Bancos, Casas Comerciales y Oficinas de la Empresa, para recuperar la facturación generada por el área de Ventas.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE DE COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO

<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE VALUACION:

PUNTOS

SUELDO MENSUAL:

No. OCUPANTES

RANGO DE SUELDO

MINIMO

MEDIO

MAXIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO

BONOS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

AUTOCUOTA

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

OTROS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

PUESTO COMPARADO: JEFE DE INVESTIGACION MERCADOS.

DESCRIPCION GENERAL:

Investiga el mercado potencial de la Empresa, mediante la realización de encuestas tendientes a conocer las necesidades y características de los - clientes, a fin de promover la venta del producto y/o servicio en los - sectores más convenientes.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO

DIRECTO INDIRECTO

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE VALUACION:

PUNTOS

SUELDO MENSUAL:

No. OCUPANTES

RANGO DE SUELDO

MINIMO

MEDIO

MAXIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO

BOGOS

SI

NO

3

MENSUAL

ANUAL

AUTOVEHICULO

SI

NO

2

MENSUAL

ANUAL

OTROS

NO

5

MENSUAL

ANUAL

PUESTO COMPARADO: SUBDIRECTOR DE MERCADOTIENIA.

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Planea y dirige estrategias de Mercado así como planes promocionales y publicitarios, basados en el análisis, de la investigación de la demanda potencial existente, con el objeto de satisfacer las necesidades de la Empresa en lo referente a la máxima captación de ingresos, y en la optimización y mejora de los servicios que proporciona la misma.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCIÓN GENERAL:

PORCENTAJE DE COMPARACIÓN

<u>PERSONAL SUPERVISADO</u>	
<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>



NIVEL DE VALUACION:

PUNTOS

SUELDO MENSUAL:

NO. CUADROS

<u>RANGO DE SUELDO</u>	<u>MINIMO</u>	<u>COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO</u>						
	<u>MEDIO</u>		<u>BONOS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>\$</u>	<u>ANUAL</u>	
		<u>AUTOMOVIL</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>\$</u>	<u>ANUAL</u>		
	<u>MAXIMO</u>	<u>OTROS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>\$</u>	<u>ANUAL</u>		

PUESTO COMPARADO: CAJERO

DESCRIPCION GENERAL:

Maneja efectivo y valores de la Empresa recibiendo ingresos diversos y efectuando pagos a proveedores; llevando el control y registro de las operaciones, con el fin de proporcionar diariamente los saldos existentes en caja y bancos.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO:

<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE VALUACION:

PUNTOS

SUELDO MENSUAL:

No. OCUPANTES

RANGO DE SUELDO

MINIMO

MEDIO

MAXIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO

BONOS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

AUTOMOVIL

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

CIUDAD

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

PUESTO COMPARADO: ANALISTA DE PRESUPUESTOS.

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Centraliza la información (pronósticos de ingresos y egresos), de las diferentes áreas de la Empresa, para la elaboración del presupuesto a corto y largo plazo y generar información referente al análisis en las variaciones presupuestales.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCIÓN GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO:

<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE
ALUACION:

PUNTOS

SUELDO
MENSUAL:

No. OCUPANTES

RANGO
DE
SUELDO

MINIMO

MEDIO

MAXIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO

BONOS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

AUTOCIVIL

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

OTROS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

PUESTO COMPARADO: AUXILIAR CONTROL DE CREDITOS BANCARIOS.

DESCRIPCION GENERAL:

Elabora y mantiene un control contable de las operaciones que se generan por el otorgamiento de créditos, que los diferentes Bancos Nacionales y Extranjeros hacen a la Empresa, vigilando que se cumpla con las condiciones pactadas para cubrir oportunamente las obligaciones controladas.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO	
DIRECTO	INDIRECTO



NIVEL DE VALUACION:		PUNTOS	SUELDO MENSUAL:			No. OCUPANTES		
RANGO DE SUELDO	MINIMO		COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO					
	MEDIO		BONOS	SI	NO	%	MENSUAL	ANUAL
	MAXIMO		ANTICUPL	SI	NO	%	MENSUAL	ANUAL
			OTROS	SI	NO	%	MENSUAL	ANUAL

PUESTO COMPARADO: AUXILIAR CONTROL DE CREDITOS PROVEEDORES.

DESCRIPCION GENERAL:

Elabora y mantiene un control contable de las operaciones que se generan por el otorgamiento de créditos de diferentes proveedores hacen a la Empresa, vigilando que se cumpla con las obligaciones contraídas -- por este concepto, a fin de coadyuvar a preservar este recurso financiero.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE DE COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO:

<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE VALUACION:

PUNTOS

SUELDO MENSUAL:

No. OCUPANTES

<u>RANGO DE SUELDO</u>	<u>MINIMO</u>		<u>COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO</u>					
			<u>BONOS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
	<u>MEDIO</u>		<u>AUTOMOVIL</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
	<u>MAXIMO</u>		<u>OTROS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>

PUESTO COMPARADO: SUPERVISOR DE NOMINA.

DESCRIPCION GENERAL:

Preparar e integrar la nómina, supervisar la emisión, recepción y distribución de los registros por computadora (volante y listados), a --- efecto de pagar oportunamente los sueldos devengados por el personal - de la Empresa.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO:

<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE VALUACION:

PUNTOS

SUELDO MENSUAL:

No. OCUPANTES

RANGO DE SUELDO

MINIMO

MEFIO

MAXIMO

COMPENSACIONES OPCIONALES DEL PUESTO

PERROS

SI

NO

3

MENSUAL

ANUAL

ANTICIPIL

SI

NO

3

MENSUAL

ANUAL

OTROS

SI

NO

3

MENSUAL

ANUAL

PUESTO COMPARADO: ANALISTA COSTOS.

DESCRIPCION GENERICA:

Determinar la integración de los costos en base a su clasificación, así como los gastos departamentales, a través del análisis y elaboración de cédulas de costos y gastos; investigando las variaciones al presupuesto establecido con el fin de proporcionar información real que coadyuve a optimizar los planes de operación.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERICA:

PORCENTAJE DE COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO:

<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE VALUACION:

PUNTOS

SUELDO MENSUAL:

No. OCUPANTES

<u>RANGO DE SUELDO</u>	<u>MINIMO</u>	<u>COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO</u>						
			<u>ECUOS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
	<u>MEDIO</u>		<u>AUTOMVTL</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
	<u>MAXIMO</u>		<u>OTROS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>

PUESTO COMPARADO: JEFE DEPARTAMENTO CONTABILIDAD DE PLANTA.

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Establecer y mantener los sistemas y registros que controlen el ejercicio de la inversión en la planta y los correspondientes a los inventarios de activos fijos, con el objeto de coadyuvar al adecuado control contable de los movimientos generados por la operación de la Empresa.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCIÓN GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO	
DIRECTO	INDIRECTO



NIVEL DE VALUACION:		PUNTOS	SUELDO MENSUAL:				No. OCUPANTES	
RANGO DE SUELDO	MÍNIMO		COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO					
	MEDIO		BOFOS	SI	NO	%	MENSUAL	ANUAL
	MÁXIMO		AUTOMÓVIL	SI	NO	%	MENSUAL	ANUAL
			OTROS	SI	NO	%	MENSUAL	ANUAL

PUESTO COMPARADO: ANALISTA DE EVALUACION FINANCIERA.

DESCRIPCION GENERAL:

Analiza la rentabilidad de los proyectos de inversión de la Empresa, a fin de obtener el óptimo aprovechamiento de los recursos financieros, - valora los resultados del avance de inversión y formula medidas de- pre- visión [cálculos presupuestales], relativos a las obligaciones a corto y largo plazo.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO:

<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE VALUACION:

PUNTOS

SUELDO MENSUAL:

No. OCUPANTE

RANGO DE SUELDO

MINIMO

MEDIO

MAXIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO

BONOS

SI NO

\$

MENSUAL

ANUAL

AUTOVEUIL

SI NO

\$

MENSUAL

ANUAL

OTROS

SI NO

\$

MENSUAL

ANUAL

TIT. COMPARADO: III DEPARTAMENTO DE EVALUACION FINANCIERA

DESCRIPCION GENERAL:

Evalua la factibilidad financiera de los estudios, proyectos y planes de inversión, derivados de la planeación financiera de la organización; mediante el desarrollo e implantación de modelos de índole financiera, que apoyen la toma de decisiones en el proceso de planeación de la Empresa.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO:

<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE VALUACION:

PUNTOS

SUELDO MENSUAL:

No. OCUPADOS

RANGO DE SUELDO

MINIMO

MEDIO

MAXIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO

BENEF.

AUTOCANT.

OTROS

SI NO

SI NO

SI NO

%

%

%

MENSUAL

ANUAL

MENSUAL

ANUAL

MENSUAL

ANUAL

PUESTO COMPARADO: JEFE DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD GENERAL

ESTA
SALIR
DESS
DE LA
NO
DEBUTAR

DESCRIPCION GENERAL:

Genera información contable de las operaciones que realiza la Empresa a través de registros y/o reportes periódicos o eventuales que sean requeridos interna o externamente, para el control financiero de la misma.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO:

<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE VALUACION:

PUNTOS

SUELDO
MENSUAL:

Nº. OCUPANTES

RANGO
DE
SUELDO

MINIMO

MEDIO

MAXIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO

BONOS

SI

NO

1

MENSUAL

ANUAL

ANTICIPIL

SI

NO

1

MENSUAL

ANUAL

OTROS

SI

NO

1

MENSUAL

ANUAL

PUESTO COMPARADO: JEFE DEPARTAMENTO DE COSTOS

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Determina los elementos integrantes de los costos de operación y administrativos, mediante el mantenimiento de los sistemas de costeo y analizando los reportes generados por las áreas respectivas, para proporcionar información a utilizar en la toma de decisiones directivas.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCIÓN GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO:

DIRECTO

INDIRECTO

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE VALUACION:

PUNTOS

SUELDO MENSUAL:

No. OCUPANTES

RANGO DE SUELDO

MINIMO

MEPIO

MAXIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO

BOÑOS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

AUTOMOVIL

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

OTROS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

PUESTO COMPARADO: GERENTE DE PRESUPUESTOS.

DESCRIPCION GENERAL:

Asegurar la coordinaci3n, integraci3n y control del presupuesto de la Empresa a corto y largo plazo, as3 como la generaci3n de reportes de estudios econ3micos y financieros en el tiempo establecido, a fin de proporcionar a la Direcci3n instrumentos de control para la toma de decisiones.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO

<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE VALUACION:

PUNTOS

SUELDO MENSUAL:

No. OCUPANTES

RANGO DE SUELDO

MINIMO

MEDIO

MAXIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO

CONOS

SI

NO

¢

MENSUAL

ANUAL

AUTOMOVIL

SI

NO

¢

MENSUAL

ANUAL

OTROS

SI

NO

¢

MENSUAL

ANUAL

PUESTO COMPARADO: SUBDIRECTOR DE PLANEACION FINANCIERA.

DESCRIPCION GENERAL:

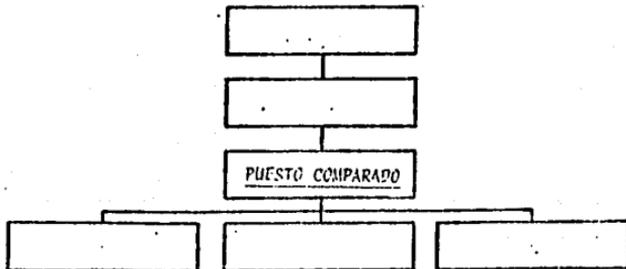
Asegura una sana estructura financiera dentro de la Empresa, a través del control presupuestal y estudios de análisis financieros que permitan conocer la situación real de la misma, a corto y largo plazo, tanto de ingresos como de egresos, costo y rendimiento que sirvan para reflejar la cuantificación de los planes y objetivos institucionales de la organización.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO	
DIRECTO	INDIRECTO



NIVEL DE VALUACION:		PUNTOS	SUELDO MENSUAL:				No. OCUPANTES	
RANGO DE SUELDO	MINIMO		COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO					
	MEDIO		BONOS	SI	NO	%	MENSUAL	ANUAL
	MAXIMO		AUTOMATIL	SI	NO	%	MENSUAL	ANUAL
			OTROS	SI	NO	%	MENSUAL	ANUAL

PUESTO COMPARADO: SUBDIRECTOR DE CONTRALORIA

DESCRIPCION GENERAL:

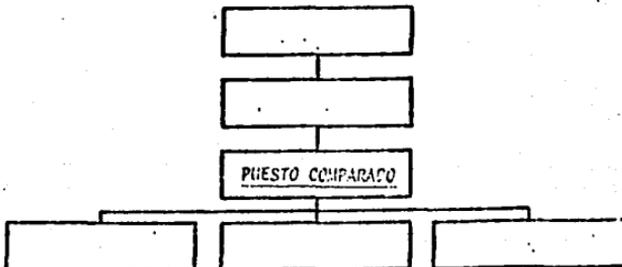
Asegura el control de la operación financiera de la Empresa, así como el cumplimiento de las obligaciones fiscales, a través del mantenimiento oportuno de los sistemas de información financiera y la coordinación de los planes y presupuestos financieros, coadyuvando así, en la optimización de los recursos de la organización.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE DE COMPARACION

<u>PERSONAL SUPERVISADO</u>	
<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>



<u>NIVEL DE CATEGORIA:</u>		<u>PUNTOS</u>	<u>SUELDO MENSUAL:</u>				<u>No. OCUPANTES</u>	
<u>DE</u>	<u>MINIMO</u>		<u>COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO</u>					
	<u>MEDIO</u>		<u>BOGOS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
	<u>MAXIMO</u>		<u>AUTOCIVIL</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
			<u>OTROS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>

PUESTO COMPARADO: SUBDIRECTOR DE TESORERIA.

DESCRIPCION GENERAL:

Asegura el óptimo manejo del capital de trabajo, buscando el equilibrio entre necesidades de efectivo y planes de inversión; obteniendo financiamiento de diferentes fuentes e invirtiendo en las condiciones más -- adecuadas, para mantener la liquidez de la Empresa, de acuerdo a sus ne cesidades.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO:

<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE
CATEGORIA:

PUNTOS

SUELDO
MENSUAL:

No. OCUPANTES

SUELDO

MINIMO

MECIO

MAXIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO

BONOS

SI

NO

\$

MENSUAL

ANUAL

AUTOMOVIL

SI

NO

\$

MENSUAL

ANUAL

OTROS

SI

NO

\$

MENSUAL

ANUAL

PUESTO COMPARADO: ABOGADO JUNIOR

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Colabora con el Abogado Senior desempeñando funciones de trámites administrativos y legales antes las autoridades, realiza las investigaciones, -- levanta actas, atiende y calcula indemnizaciones del personal, tramita -- asuntos de Incumbencia para la Empresa ante organismos de carácter administrativo como el I.M.S.S. e INFONAVIT, a fin de cuidar los intereses de la misma.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCIÓN GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACIÓN

<u>PERSONAL SUPERVISADO:</u>	
<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>



<u>NIVEL DE VALUACION:</u>		<u>PUNTOS</u>	<u>SUeldo MENSUAL:</u>			<u>No. COMPAÑIAS</u>		
<u>RANGO DE SUELDO</u>	<u>MINIMO</u>		<u>COMPENSACIONES OPCIONALES DEL PUESTO</u>					
	<u>MEDIO</u>		<u>PONTO</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>\$</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
	<u>MAXIMO</u>		<u>AUTOMVIL</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>\$</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
			<u>CIRCS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>\$</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>

PUESTO COMPARADO: ABOGADO SENIOR

DESCRIPCION GENERAL:

Atiende directamente las resoluciones de asuntos en materia Civil, FISCAL, Penal, Federal y Mercantil que le son asignados, con el fin de defender los intereses e imagen de la Empresa.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO	
DIRECTO	INDIRECTO



NIVEL DE VALUACION:		PUNTOS	SUELDO MENSUAL:			No. COMPAÑIAS		
RANGO DE SUELDO	MINIMO		COMPLEMENTOS ADICIONALES DEL PUESTO					
			BONOS	SI	NO	%	MENSUAL	ANUAL
	MEDIO		AUTOMOVIL	SI	NO	%	MENSUAL	ANUAL
	MAXIMO		OTROS	SI	NO	%	MENSUAL	ANUAL

PUESTO COMPARADO: GERENTE LEGAL.

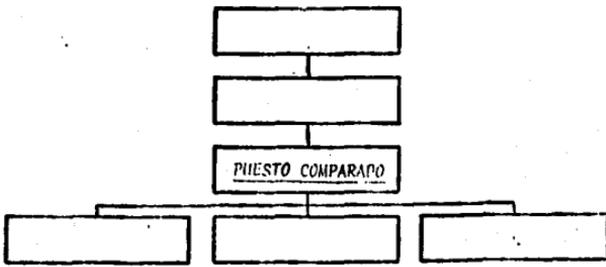
DESCRIPCION GENERAL:
 Asesora en materia legal a las áreas de la Empresa, así como a las compañías filiales que lo soliciten, promoviendo amparos y juicios legales por vía Fiscal, Civil, Federal, Penal y Mercantil ante los Tribunales o Juzgados correspondientes, coadyuvando de ésta manera a proteger los intereses de la Organización.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE DE COMPARACION

<u>PERSONAL SUPERVISADO</u>	
<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>



<u>NIVEL DE VALUACION:</u>		<u>PUNTOS</u>	<u>SUELDO MENSUAL:</u>				<u>No. OCUPANTES</u>	
<u>RANGO DE SUELDO</u>	<u>MINIMO</u>		<u>COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO</u>					
	<u>MEDIO</u>		<u>BONOS</u>	SI	NO	%	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
	<u>MAXIMO</u>		<u>AUTOMOVIL</u>	SI	NO	%	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
			<u>OTROS</u>	SI	NO	%	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>

PUESTO COMPARADO: AUXILIAR DE PERSONAL.

DESCRIPCION GENERAL:

Contribuye al pago oportuno de sueldos y salarios al personal de la Empresa, a través de una adecuada supervisión a la elaboración de la nómina; vigilando se efectúen los movimientos correspondientes al control de asistencia, permisos, vacaciones, suspensiones, cambios de turno, etc., además elabora avisos de la Empresa a Instituciones de Seguridad y Previsión Social (IMSS, INFONAVIT y FONACOT).

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO:

DIRECTO

INDIRECTO

PUESTO COMPARADO:

NIVEL DE VALUACION:

PUNTOS

SUELDO MENSUAL:

Nº. OCUPANTES

RANGO DE SUELDO

MINIMO

MEPIO

MAXIMO

COMPENSACIONES OPCIONALES DEL PUESTO

BONAS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

AUXILIO

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

OTROS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

PUESTO COMPARADO: ANALISTA DE COMPENSACIONES.

DESCRIPCION GENERAL:

Realiza el análisis y valuación de puestos e implementa las Técnicas de Administración de Sueldos, así como también participa en el diseño y desarrollo de encuestas de sueldos y prestaciones a Nivel Nacional, para que la remuneración de la Empresa se encuentre acorde con los principios de equidad interna y competitividad externa.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE DE COMPARACION

<u>PERSONAL SUPERVISADO:</u>	
<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>



<u>NIVEL DE VALUACION:</u>		<u>PUNTOS</u>	<u>SUELDO MENSUAL:</u>			<u>No. OCUPANTES</u>		
<u>RANGO DE SUELDO</u>	<u>MINIMO</u>		<u>COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO</u>					
	<u>MEDIO</u>		<u>BONOS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
	<u>MAXIMO</u>		<u>AUTOMOVIL</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
			<u>OTROS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>

PUESTO COMPARADO: COORDINADOR INSTRUCTOR

DESCRIPCION GENERAL:

Coadyuva al desarrollo Técnico-Administrativo de los Recursos Humanos de la Empresa, mediante la implementación de Programas de Capacitación, partiendo del análisis y detección de necesidades, estructurando y diseñando programas así como coordinando y participando como Instructor de los cursos de Capacitación.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO

<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE VALUACION:

PUNTOS

SUELDO MENSUAL:

No. OCUPANTES

RANGO DE SUELDO

MINIMO

MEDIO

MAXIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO

BONOS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

AUTOMONTI

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

OTROS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL.

PUESTO COMPARADO: COORDINADOR DE SELECCION.

DESCRIPCION GENERAL:

Seleccionar candidatos que cubran los requerimientos establecidos para las vacantes de personal, mediante la realizaci3n de entrevistas y aplicaci3n de ex3menes, con el fin de cubrir en el menor tiempo posible las necesidades de las 3reas usuarias.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

<u>PERSONAL SUPERVISADO</u>	
<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>



<u>NIVEL DE VALUACION:</u>		<u>PUNTOS</u>	<u>SUeldo MENSUAL:</u>				<u>No. OCUPANTES</u>	
<u>RANGO DE SUELDO</u>	<u>MINIMO</u>		<u>COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO</u>					
	<u>MEDIO</u>		<u>BONOS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
	<u>MAXIMO</u>		<u>AUTOCVTL</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
			<u>OTROS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>

PUESTO COMPARADO: JEFE DE DEPARTAMENTO DE HIGIENE Y SEGURIDAD.

DESCRIPCION GNERICA:

Vigila y mantiene el desarrollo de las labores de la Empresa bajo un marco de seguridad e higiene adecuado, estableciendo para el efecto, Programas de Prevención, elaborados con participación directa de las áreas involucradas, en materia de riesgos de accidentes de trabajo y sistemas de Seguridad, con el objeto de propiciar un ambiente de trabajo saludable, óptimo y seguro.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GNERICA:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

<u>PERSONAL SUPERVISADO</u>	
<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>



<u>NIVEL DE VALUACION:</u>		<u>PUNTOS</u>	<u>SUELDO MENSUAL:</u>			<u>No. OCUPANTES</u>		
<u>RANGO DE SUELDO</u>	<u>MINIMO</u>		<u>COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO</u>					
	<u>MEDIO</u>		<u>BONOS</u>	SI	NO	%	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
			<u>AUTOHUIL</u>		NO	%		
<u>MAXIMO</u>		<u>OTROS</u>	SI	NO	%	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>	

PUESTO COMPARADO: JEFE DEPARTAMENTO CAPACITACION.

DESCRIPCION GENERAL:

Satisface las necesidades de capacitación Técnica y Administrativa en todos los niveles de la Organización, a través de la Coordinación de cursos actualizados, de acuerdo al crecimiento de la Empresa, para desarrollar al personal en el cumplimiento de las funciones asignadas.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

<u>PERSONAL SUPERVISADO:</u>	
<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>



<u>NIVEL DE VALUACION:</u>		<u>PUNTOS</u>	<u>SUELDO MENSUAL:</u>				<u>No. OCUPANTES</u>	
<u>RANGO DE SUELDO</u>	<u>MINIMO</u>		<u>COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO</u>					
	<u>MEDIO</u>		<u>BONOS</u>	SI	NO	§	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
	<u>MAXIMO</u>		<u>AUTOKVTL</u>	SI	NO	§	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
			<u>OTROS</u>	SI	NO	§	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>

PUESTO COMPARADO: GERENTE DE COMPENSACIONES.

DESCRIPCION GENERAL:

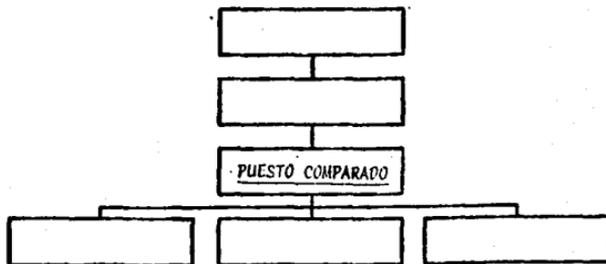
Desarrolla sistemas integrales de compensación para el personal a nivel corporativo, mediante la optimización de las remuneraciones, la generación y aplicación de nuevas formas de pago inserta en el Mercado Laboral y de acuerdo a los objetivos y políticas dictadas por la Dirección de la Empresa, para mantener estructuras salariales que contribuyan a la contratación y permanencia del personal dentro de la organización.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

<u>PERSONAL SUPERVISADO:</u>	
<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>



<u>NIVEL DE VALUACION:</u>		<u>PUNTOS</u>	<u>SUELDO MENSUAL:</u>				<u>No. OCUPANTES</u>	
<u>RANGO DE SUELDO</u>	<u>MINIMO</u>		<u>COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO</u>					
	<u>MEDIO</u>		<u>BONOS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
	<u>MAXIMO</u>		<u>ANTICUILL</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
			<u>OTROS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>

PUESTO COMPARADO: GERENTE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

DESCRIPCION GENERAL:

Provee a la Empresa de los Recursos Humanos para su operaci3n y expansi3n, en el tiempo, costo y calidad requerida, buscando atraer a los mejores elementos existentes en el Mercado de Trabajo; adem3s de proporcionar ayuda y asesoría a las Empresas filiales.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

<u>PERSONAL SUPERVISADO</u>	
<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>



<u>NIVEL DE VALUACION:</u>		<u>PUNTOS</u>	<u>SUELDO MENSUAL:</u>				<u>No. OCUPANTES</u>	
<u>RANGO DE SUELDO</u>	<u>MINIMO</u>		<u>COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO</u>					
	<u>MEDIO</u>		<u>BONOS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
			<u>AUTOMOVIL</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
	<u>MAXIMO</u>		<u>OTROS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>

PUESTO COMPARADO: GERENTE DE PERSONAL.

DESCRIPCION GENERAL:

Proporciona Los Servicios de Administración de Personal y Previsión Social, mediante la adecuada aplicación y efectivo control de las disposiciones laborales referentes al INSS, FONACOT e INFONAVIT, verificando el cumplimiento de las normas y compromisos pactados entre Empresa y Sindicato, en base a los documentos que reglamentan las condiciones de trabajo, con el objeto de robustecer la política que en materia de Administración de Recursos Humanos, establece la Dirección General de la Empresa,

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO

DIRECTO

INDIRECTO

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE VALUACION:

PUNTOS

SUELDO MENSUAL:

No. OCUPANTES

RANGO DE SUELDO

MINIMO

MEDIO

MAXIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO

BENEFICIOS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

AUTORENTA

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

OTROS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

PUESTO COMPARADO: GERENTE DE ANALISIS Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DESCRIPCION GENERAL:

Proporcionar a la organización el apoyo y asesoría requeridos para el análisis y diagnóstico de las condiciones de trabajo y de su entorno, tanto en estructuras de organización como en el clima y cultura organizacional, de tal forma que se generen las acciones de mejoramiento que respondan a las necesidades actuales y futuras, tanto humanas como Administrativas y Técnicas, acorde al desarrollo deseado por la Dirección General, a corto y largo plazo.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

<u>PERSONAL SUPERVISADO</u>	
<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>



<u>NIVEL DE VALUACION:</u>		<u>PUNTOS</u>	<u>SUELDO MENSUAL:</u>			<u>No. OCUPANTES</u>		
<u>RANCO DE SUELDO</u>	<u>MINIMO</u>		<u>COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO</u>					
	<u>MEDIO</u>		<u>BONOS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>\$</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
	<u>MAXIMO</u>		<u>AUTOMVTL</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>\$</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
			<u>OTROS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>\$</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>

PUESTO COMPARADO: GERENTE DE CAPACITACION.

DESCRIPCION GENERAL:

Contribuye a la operación, mantenimiento y expansión de la Empresa, desarrollando las habilidades, los conocimientos gerenciales y técnicos necesarios a los recursos humanos de la Organización, cumpliendo obligaciones contractuales y disposiciones legales en materia de Capacitación.

PUESTO EQUIVALENTE:

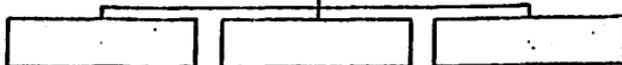
DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE DE COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO:

<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>

PUESTO COMPARADO



<u>NIVEL DE VALUACION:</u>		<u>PUNTOS</u>	<u>SUELDO MENSUAL:</u>				<u>No. OCUPANTES</u>	
<u>RANGO DE SUELDO</u>	<u>MINIMO</u>		<u>COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO</u>					
	<u>MEDIO</u>		<u>BONOS</u>	SI	NO	%	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
	<u>MAXIMO</u>		<u>AUTOMOVIL</u>	SI	NO	%	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
			<u>OTROS</u>	SI	NO	%	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>

PUESTO COMPARADO: GERENTE DE RELACIONES LABORALES.

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Asegura el adecuado manejo de los asuntos de tipo legal-laboral que se presenten en las Unidades de Trabajo de la Empresa, mediante la adecuada supervisión y aplicación de las políticas generales y específicas, que en materia laboral dicta la Empresa, vigilando que se cumplan los lineamientos establecidos, a efecto de mantener una sólida estructura en las relaciones Obrero-Patronales.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCIÓN GENERAL:

**PORCENTAJE
DE
COMPARACION**

PERSONAL SUPERVISADO:

<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>



NIVEL DE VALUACION:		PUNTOS	SUELDO MENSUAL:				No. OCUPANTES	
RANGO DE SUELDO	MINIMO		COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO					
	MEDIO		<u>BONOS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
	MAXIMO		<u>AUTOMOVIL</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
			<u>OTROS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>

PUESTO COMPARADO: SUBDIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS.

DESCRIPCION GENERAL:

Coordina las acciones relativas a la Administración de Recursos Humanos, para satisfacer las necesidades de la Empresa en el campo de la capacitación y desarrollo del personal y asegurando su concordancia con los objetivos Institucionales, en un clima con el más alto grado de moral en la Organización.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO	
<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>



NIVEL DE VALUACION:		PUNTOS	SUELDO MENSUAL:				No. DE COMPAÑIAS	
RANGO DE SUELDO	<u>MINIMO</u>		<u>COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO</u>					
	<u>MEDIO</u>		<u>BONOS</u>	SI	NO	1	MENSUAL	ANUAL
	<u>MAXIMO</u>		<u>AUTOPAYL</u>	SI	NO	2	MENSUAL	ANUAL
			<u>OTROS</u>	SI	NO	3	MENSUAL	ANUAL

PUESTO COMPARADO: SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO Y SERVICIO DE INSTALACIONES.

DESCRIPCION GENERICA:

Supervisa la realización del servicio de Aseo General a las Oficinas e instalaciones de la Empresa, así como también vigila el mantenimiento oportuno de éstos en lo referente a Plomería, Cerrajería, Pintura, etc., a fin de cumplir con los programas establecidos y así asegurar el confort de los empleados en el desempeño de sus actividades.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERICA:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO	
DIRECTO	INDIRECTO



NIVEL DE VALUACION:		PUNTOS	SUELDO MENSUAL:				No. OCUPANTES	
RANGO DE SUELDO	MÍNIMO		COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO					
	MEDIO		BENEFICIOS	SI	NO	%	MENSUAL	ANUAL
	MAXIMO		AUTOQUIL	SI	NO	%	MENSUAL	ANUAL
			OTROS	SI	NO	%	MENSUAL	ANUAL

PUERTO COMPARADO: SUBGERENTE EN MANTENIMIENTO Y SERVICIO A INSTALACIONES.

DESCRIPCION GENERAL:

Conserva en óptimas condiciones de limpieza y funcionamiento las instalaciones de la Empresa, mediante una adecuada supervisión del personal que desarrolla los Programas de Mantenimiento y Servicio a Instalaciones.

PUERTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO:

<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>

PUERTO COMPARADO

NIVEL DE VALUACION:

PUNTOS

SUELDO MENSUAL:

No. OCUPANTES

RANGO DE SUELDO

MINIMO

MEDIO

MAXIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUERTO

BONOS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

AUTOMOVIL

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

OTROS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

PUESTO COMPARADO: AUDITOR JUNIOR

DESCRIPCION GENERAL:

Realiza auditorías contables y administrativas bajo la supervisión del auditor senior, para evaluar la funcionalidad de las operaciones de la empresa, Proporciona la información generada por la revisión, análisis e investigaciones que realiza.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE DE COMPARACION

<u>PERSONAL SUPERVISADO</u>	
<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>



<u>NIVEL DE VALUACION:</u>		<u>PUNTOS</u>	<u>SUELDO MENSUAL:</u>				<u>No. OCUPANTES</u>	
<u>RANGO DE SUELDO</u>	<u>MINIMO</u>		<u>COMPENSACIONES OPCIONALES DEL PUESTO</u>					
	<u>MEDIO</u>		<u>PONOS</u>	SI	NO	%	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
	<u>MAXIMO</u>		<u>AUTOMATIL</u>	SI	NO	%	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
			<u>CYCOS</u>	SI	NO	%	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>

PUESTO COMPARADO: AUDITOR SENIOR

DESCRIPCION GENERAL:

Supervisa y coordina las auditorías contable-administrativas y de operación efectuadas en las diferentes áreas de la empresa. Informa de las anomalías detectadas, así como las sugerencias para su corrección.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

<u>PERSONAL SUPERVISADO</u>	
<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>



<u>NIVEL DE VALUACION:</u>		<u>PUNTOS</u>	<u>SUELDO MENSUAL:</u>				<u>No. OCUPANTES</u>	
<u>RANGO DE SUELDO</u>	<u>MINIMO</u>		<u>COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO</u>					
	<u>MEDIO</u>		<u>ECNOS</u>	SI	NO	%	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
	<u>MAXIMO</u>		<u>AUTOMATL</u>	SI	NO	%	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
			<u>OTROS</u>	SI	NO	%	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>

PUESTO COMPARADO: SUPERVISOR DE AUDITORIA

DESCRIPCION GENERAL:

Coordinar y supervisar auditorías internas desarrolladas en las distintas áreas de la empresa, asegurando el cumplimiento de los programas establecidos en el tiempo, costo y con la eficiencia requerida, mediante la revisión a la forma, contenido y metodología utilizada en los estudios.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO	
DIRECTO	INDIRECTO



NIVEL DE VALUACION:		PUNTOS	SUELDO MENSUAL:			No. OCUPANTES		
RANGO DE SUELDO	MINIMO		COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO					
	MEDIO		BONOS	SI	NO	%	MENSUAL	ANUAL
	MAXIMO		AUTOCUTL	SI	NO	%	MENSUAL	ANUAL
			OTROS	SI	NO	%	MENSUAL	ANUAL

PUESTO COMPARADO: GERENTE DL AUDITORIA

DESCRIPCION GENERAL:

Planea, organiza y controla la realización de auditorías administrativas y contables dentro de la empresa, detectando las posibles desviaciones a las políticas, normas y procedimientos en la operación de la misma. Supervisa el seguimiento a las recomendaciones para su efectivo cumplimiento.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

<u>PERSONAL SUPERVISADO</u>	
<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>



<u>NIVEL DE VALUACION:</u>		<u>PUNTOS</u>	<u>SUELDO MENSUAL:</u>				<u>No. OCUPANTES</u>	
<u>RANGO DE SUELDO</u>	<u>MINIMO</u>		<u>COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO</u>					
	<u>MEDIO</u>		<u>BONOS</u>	SI	NO	\$	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
	<u>MAXIMO</u>		<u>AUTO-CUOTA</u>	SI	NO	\$	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
			<u>OTROS</u>	SI	NO	\$	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>

PUESTO COMPARADO: OPERADOR "B"

DESCRIPCION GENERAL:

Recibe, clasifica y procesa la documentación fuente originada en diferentes áreas de la empresa, bajo la supervisión directa de su jefe. - Prepara y opera las máquinas de procesamiento electrónico de datos y verifica las cifras contenidas en los listados, a fin de cumplir con los requerimientos de los usuarios.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

<u>PERSONAL SUPERVISADO</u>	
<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>



<u>NIVEL DE VALUACION:</u>		<u>PUNTOS</u>	<u>SUELDO MENSUAL:</u>				<u>No. OCUPANTES</u>	
<u>RANGO DE SUELDO</u>	<u>MINIMO</u>		<u>COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO</u>					
	<u>MEDIO</u>		<u>BONOS</u>	<u>ST</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
	<u>MAXIMO</u>		<u>AUMENTO</u>	<u>ST</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
			<u>OTROS</u>	<u>ST</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>

PUESTO COMPARADO: OPERADOR "A"

DESCRIPCION GENERAL:

Procesa la documentación fuente de todas las áreas de la empresa bajo la supervisión general de su jefe. Prepara, opera y controla las máquinas de proceso electrónico. Asiste en la supervisión del uso adecuado de los equipos, informando de las anomalías. Supervisa a los operadores "B".

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO

DIRECTO

INDIRECTO

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE VALUACION:

PUNTOS

SUELDO MENSUAL:

No. OCCUPANTES

RANGO DE SUELDO

MINIMO

MEDIO

MAXIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO

BONOS

SI

NO

\$

MENSUAL

ANUAL

AUTOMANTL

SI

NO

\$

MENSUAL

ANUAL

OTROS

SI

NO

\$

MENSUAL

ANUAL

PUESTO COMPARADO: JEFE SECCION CAPTACION DE DATOS

DESCRIPCION GENERICA:

Asegura la adecuada recepción y captura de datos, por medio de la coordinación de los elementos humanos y técnicos, para entregar a los usuarios de la empresa la información requerida en base a los calendarios establecidos.

Distribuye y vigila el procesamiento de los documentos fuente para su captura, de acuerdo con las cargas de trabajo existentes.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERICA:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO

<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>

PUESTO COMPARADO

<u>NIVEL DE VALUACION:</u>		<u>PUNTOS</u>	<u>SUELDO MENSUAL:</u>				<u>No. OCUPANTES</u>	
<u>RANGO DE SUELDO</u>	<u>MINIMO</u>		<u>COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO</u>					
	<u>MEDIO</u>		<u>BONOS</u>	SI	NO	\$	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
	<u>MAXIMO</u>		<u>AUTOMOVIL</u>	SI	NO	\$	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
			<u>OTROS</u>	SI	NO	\$	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>

PUESTO COMPARADO: ANALISTA DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

DESCRIPCION GENERAL:

Investiga, analiza y diseña mejoras a los sistemas administrativos. Elabora instructivos y manuales de actividades no mecanizadas. Realiza estudios de la estructura de la organización proponiendo alternativas que representen un incremento en la productividad.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

<u>PERSONAL SUPERVISADO</u>	
<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>



<u>NIVEL DE VALUACION:</u>		<u>PUNTOS</u>	<u>SUELDO MENSUAL:</u>			<u>No. OCUPANTES</u>		
<u>RANGO DE SUELDO</u>	<u>MINIMO</u>		<u>COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO</u>					
	<u>MEDIO</u>		<u>CONG</u>	SI	NO	\$	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
	<u>MAXIMO</u>		<u>AUTOCUTL</u>	SI	NO	\$	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
			<u>OTROS</u>	SI	NO	\$	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>

PUESTO COMPARADO: PROGRAMADOR "A"

DESCRIPCION GENERAL:

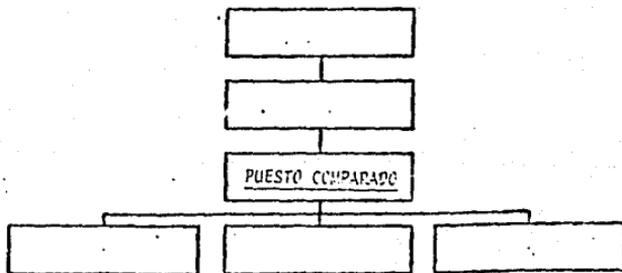
Elabora programas de los sistemas que van a ser mecanizados codificandolos en un lenguaje que la computadora sea capaz de procesar, para que -- los sistemas cumplan con los objetivos por los que fueron diseñados.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

<u>PERSONAL SUPERVISADO</u>	
<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>



<u>NIVEL DE VALUACION:</u>		<u>PUNTOS</u>	<u>SUELDO MENSUAL:</u>			<u>No. OCUPANTES</u>		
<u>RANGO DE SUELDO</u>	<u>MINIMO</u>		<u>COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO</u>					
	<u>MEDIO</u>		<u>BONOS</u>	SI	NO	\$	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
	<u>MAXIMO</u>		<u>ANTICUPL</u>	SI	NO	\$	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
			<u>OTROS</u>	SI	NO	\$	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>

PUESTO COMPARADO: ANALISTA PROGRAMADOR "B"

DESCRIPCION GENERAL:

Participa en la planeación, análisis, proceso e implementación de los - proyectos de mecanización, con el fin de proporcionar el mejor servicio a las áreas demandantes de sistemas mecanizados. .

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

<u>PERSONAL SUPERVISADO</u>	
<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>



<u>NIVEL DE VALUACION:</u>		<u>PUNTOS</u>	<u>SUELDO MENSUAL:</u>				<u>No. OCUPANTES</u>	
<u>RANGO DE SUELDO</u>	<u>MINIMO</u>		<u>COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO</u>					
	<u>MEDIO</u>		<u>DIAS</u>	SI	NO	%	MENSUAL	ANUAL
			<u>AUTOMVIL</u>	SI	NO	%	MENSUAL	ANUAL
<u>MAXIMO</u>			<u>OTROS</u>	SI	NO	%	MENSUAL	ANUAL

PUESTO COMPARADO: ANALISTA PROGRAMADOR "A"

DESCRIPCIÓN GENERAL:

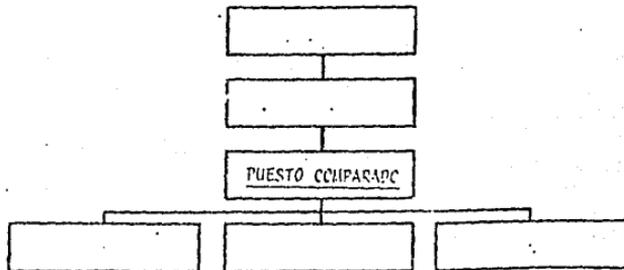
Satisface en calidad, oportunidad y costo las necesidades de mecanización de los sistemas de información de las áreas de la Empresa, a través de la coordinación, análisis, proceso e implementación de los diversos proyectos de su responsabilidad. Evalúa el sistema de información en -- proyecto a través de los estudios de factibilidad requeridos.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCIÓN GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

<u>PERSONAL SUPERVISADO</u>	
<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>



<u>NIVEL DE VALUACION:</u>		<u>PUNTOS</u>	<u>SUELDO MENSUAL:</u>				<u>No. OCUPANTES</u>	
<u>RANGO DE SUELDO</u>	<u>MINIMO</u>		<u>COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO</u>					
	<u>MEDIO</u>		<u>BONOS</u>	SI	NO	\$	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
	<u>MAXIMO</u>		<u>AUTOMATILE</u>	SI	NO	\$	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
			<u>CITOS</u>	SI	NO	\$	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>

PUESTO COMPARADO: PROGRAMADOR DE SISTEMAS

DESCRIPCION GENERAL:

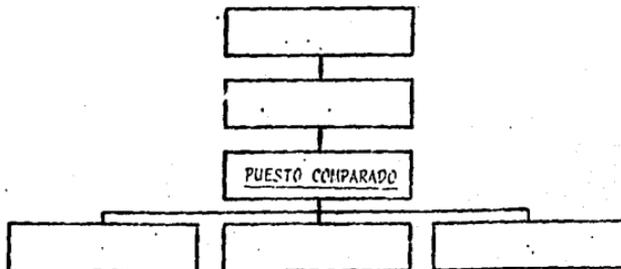
Asegura la óptima operación de los sistemas de cómputo de la empresa, mediante la investigación, análisis e implementación de modelos automatizados que satisfagan las necesidades de información de los usuarios.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

<u>PERSONAL SUPERVISADO</u>	
<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>



<u>NIVEL DE VALUACION:</u>		<u>PUNTOS</u>	<u>SUELDO MENSUAL:</u>				<u>No. OCUPANTES</u>	
<u>RANGO DE SUELDO</u>	<u>MINIMO</u>		<u>COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO</u>					
	<u>MEDIO</u>		<u>BONOS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MESES</u>	<u>ANUAL</u>
		<u>MAXIMO</u>		<u>AUTOMATL</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MESES</u>
			<u>OTROS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MESES</u>	<u>ANUAL</u>

PUESTO COMPARADO: JEFE DEPARTAMENTO SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS MANUALES

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Estudia y diseña las mejoras a los sistemas administrativos, coordinando y controlando las actividades de impresión, producción y distribución de los manuales, las cartas de organización y los organigramas aprobados. Define los instructivos, las normas para el análisis, el diseño y la formalización de los procedimientos manuales. Proporciona asesoría en el diseño de reportes y formas impresas.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCIÓN GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

<u>PERSONAL SUPERVISADO</u>	
<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>



<u>NIVEL DE VALUACION:</u>		<u>PUNTOS</u>	<u>SUELDO MENSUAL:</u>	<u>No. OCUPANTES</u>				
<u>RANGO DE SUELDO</u>	<u>MINIMO</u>		<u>COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO</u>					
	<u>MEDIO</u>		<u>BONOS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
	<u>MAXIMO</u>		<u>AUTOCUPL</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
			<u>OTROS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>

PUESTO COMPARADO: GERENTE DE SISTEMAS Y PROGRAMACION

DESCRIPCION GENERAL:

Planea y organiza las operaciones relacionadas con el procesamiento de datos de la empresa procurando mantener un alto nivel de calidad en la captura, preparación y operación de los datos a procesar. Supervisa - la utilización de las computadoras y establece prioridades de operación.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

<u>PERSONAL SUPERVISADO</u>	
<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>



<u>NIVEL DE VALUACION:</u>		<u>PUNTOS</u>	<u>SUELDO MENSUAL:</u>				<u>No. OCUPANTES</u>	
<u>RANGO DE SUELDO</u>	<u>MINIMO</u>		<u>COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO</u>					
	<u>MEDIO</u>		<u>BONOS</u>	SI	NO	%	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
	<u>MAXIMO</u>		<u>AUTOCUOTIL</u>	SI	NO	%	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
			<u>OTROS</u>	SI	NO	%	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>

PUESTO COMPARADO: SUBDIRECCION DE INFORMATICA Y SISTEMAS

DESCRIPCION GENERAL:

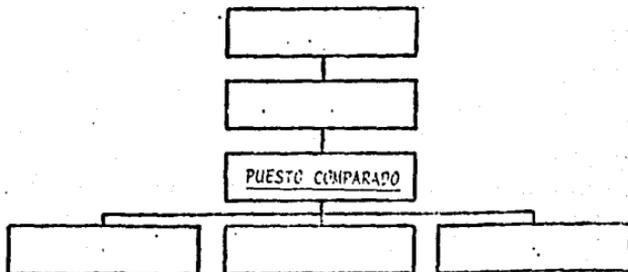
Planea y dirige las operaciones del manejo electrónico de datos y sistemas administrativos de la empresa. Supervisa las funciones de sistemas, Programación y cómputo electrónico de datos a fin de optimizar el uso de las computadoras de la empresa.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

<u>PERSONAL SUPERVISADO:</u>	
<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>



<u>NIVEL DE VALUACION:</u>		<u>PUNTOS</u>	<u>SUELDO MENSUAL:</u>				<u>No. OCUPANTES</u>	
<u>RANGO DE SUELDO</u>	<u>MINIMO</u>		<u>CONDENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO</u>					
	<u>MEDIO</u>		<u>BONOS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>\$</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
			<u>AUTOMATL</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>\$</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
	<u>MAXIMO</u>		<u>OTROS</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>\$</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>

PUESTO COMPARADO: INGENIERO DE PROYECTOS

DESCRIPCION GENERAL:

Diseña y elabora los proyectos de la instalación y equipo de nuevas plantas de acuerdo a los planes de crecimiento de la Empresa. Así como nuevos usos y aplicaciones de los productos desarrollados en la Gerencia de Ingeniería bajo las normas establecidas.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO

DIRECTO

INDIRECTO

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE
VALUACION:

PUNTOS

SUELDO
MENSUAL:

No. OCUPANTES

RANGO
DE
SUELDO

MINIMO

MEDIO

MAXIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO

BONOS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

AUTOMOVIL

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

OTROS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

PUESTO COMPARADO: SUBGERENTE DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOSDESCRIPCIÓN GENERAL:

Dirigir la investigación, análisis, diseño, redacción e implantación de sistemas y procedimientos manuales y automatizados, procurando la oportunidad y calidad de los trabajos realizados a fin de asegurar su eficiencia para la organización.

PUESTO EQUIVALENTE:DIFERENCIA CON LA DESCRIPCIÓN GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO:

<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE VALUACION:PUNTOSSUELDO MENSUAL:No. OCUPANTES

RANGO DE SUELDO

MINIMO
MEDIO
MAXIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO

<u>TIPO</u>	<u>SI</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
<u>DOMOS</u>	SI	NO	%	MENSUAL	ANUAL
<u>AUTOMOVIL</u>	SI	NO	%	MENSUAL	ANUAL
<u>OTROS</u>	SI	NO	%	MENSUAL	ANUAL

PUESTO COMPARADO: GERENTE DE PROYECTOS DE INGENIERIA

DESCRIPCION GENERAL:

Planear y controlar los programas de Ingeniería de Planta, vigilando el desarrollo de los planes de optimización en el diseño e implementación del equipo necesario para satisfacer la demanda de producción de bienes y/o servicios.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO	
DIRECTO	INDIRECTO



NIVEL DE VALUACION:		PUNTOS	SUELDO MENSUAL:				No. OCUPANTES	
RANGO DE SUELDO	MINIMO		COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO					
	MEDIO		<u>BONOS</u>	SI	NO	%	MENSUAL	ANUAL
			<u>AUTOMOVIL</u>	SI	NO	%	MENSUAL	ANUAL
	MAXIMO		<u>OTROS</u>	SI	NO	%	MENSUAL	ANUAL

PUESTO COMPARADO: SUBDIRECTOR DE INGENIERIA

DESCRIPCION GENERAL:

Planea, organiza y dirige la elaboración de proyectos de Ingeniería a fin de asegurar la óptima utilización de capital, recursos y tecnología en el logro de los objetivos de expansión de la planta productiva.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

<u>PERSONAL SUPERVISADO:</u>	
<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>



<u>NIVEL DE VALUACION:</u>		<u>PUNTOS</u>	<u>SUELDO MENSUAL:</u>				<u>No. OCUPANTES</u>	
<u>RANGO DE SUELDO</u>	<u>MINIMO</u>		<u>COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO</u>					
	<u>MEDIO</u>		<u>PCNOS</u>	<u>ST</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
	<u>MAXIMO</u>		<u>AUTOMVIL</u>	<u>ST</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
			<u>OTROS</u>	<u>ST</u>	<u>NO</u>	<u>%</u>	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>

TÍTULO COMPARADO: SUPERVISOR DE ALMACEN

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Supervisa la recepción de materiales, en calidad, cantidad y especificaciones de acuerdo al pedido, su almacenaje y empaque en el Almacén General, vigilando que los trabajos se efectúen con rapidez y seguridad, para llevar el control contable de las entradas y salidas de mercancías al Almacén.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCIÓN GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACIÓN

PERSONAL SUPERVISADO:

<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE VALUACION:

PUNTOS

SUELDO MENSUAL:

No. OCUPANTES

RANGO DE SUELDO

MINIMO

MEDIO

MAXIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO

BONOS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

AUTOVEHIL

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

OTROS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

TÍTULO COMPARADO: JEFE DE ALMACEN

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Asegura la existencia y control de los artículos bajo su custodia en el Almacén, a través del mantenimiento a los stocks establecidos: informan do oportunamente a compras de los faltantes de los mismos: además de su supervisar la recepción, registro, almacenamiento y despacho de materia prima, materiales y refacciones en general para garantizar la entrega oportuna a las áreas solicitantes.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCIÓN GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO

DIRECTO

INDIRECTO

PUESTO COMPARADO

NIVEL DE VALUACION:

PUNTOS

SUELDO MENSUAL:

No. OCUPANTES

RANGO DE SUELDO

MINIMO

MEDIO

MAXIMO

COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO

BONOS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

AUTOMOVIL

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

OTROS

SI

NO

%

MENSUAL

ANUAL

FORMULA COMPARATIVA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

DESCRIPCION GENERAL:

Vigila la atención oportuna de las requisiciones y solicitudes de compra a Nivel Nacional efectuando los pedidos con los proveedores que ofrezcan el mejor precio, calidad y tiempo de entrega para satisfacer las necesidades de las áreas requisitantes.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO:

<u>DIRECTO</u>	<u>INDIRECTO</u>

[]

[]

PUESTO COMPARADO

[] [] []

<u>NIVEL DE VALUACION:</u>		<u>PUNTOS</u>	<u>SUELDO MENSUAL:</u>				<u>No. OCUPANTES</u>	
<u>RANGO DE SUELDO</u>	<u>MINIMO</u>		<u>COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO</u>					
	<u>MEDIO</u>		<u>ECOS</u>	SI	NO	\$	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
	<u>MAXIMO</u>		<u>AUTOCU</u>	SI	NO	\$	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>
			<u>OTROS</u>	SI	NO	\$	<u>MENSUAL</u>	<u>ANUAL</u>

PUESTO COMPARADO: GERENTE DE COMPRAS

DESCRIPCION GENERAL:

Provee los requerimientos de equipo, artículos diversos y servicios, nacionales o de importación a través de la coordinación y control de las tareas de compras y atención al presupuesto asignado a fin de lograr que la Empresa cuente con los insumos necesarios para su operación.

PUESTO EQUIVALENTE:

DIFERENCIA CON LA DESCRIPCION GENERAL:

 PORCENTAJE
DE
COMPARACION

PERSONAL SUPERVISADO	
DIRECTO	INDIRECTO



NIVEL DE VALUACION:		PUNTOS	SUELDO MENSUAL:				No. OCUPANTES	
RANGO DE SUELDO	MINIMO		COMPENSACIONES ADICIONALES DEL PUESTO					
	MEDIO		BONOS	SI	NO	%	MENSUAL	ANUAL
	MAXIMO		AUTOMOVIL	SI	NO	%	MENSUAL	ANUAL
			OTROS	SI	NO	%	MENSUAL	ANUAL

4.1.2. ESTRUCTURA DEL ESTUDIO

A continuación se presenta la secuencia de funciones desarrolladas para tabular la información y las definiciones de los conceptos utilizados en el estudio, a fin de hacerlos del conocimiento y facilitar su comprensión.

4.1.3. SELECCION DE PUESTOS

Se constituyó un grupo de 83 puestos de diversas áreas funcionales, -- para contar con una muestra representativa de la Empresa, siendo clasificados como sigue:

<u>A R E A</u>	<u>FAMILIA</u>	<u>No. DE PUESTOS</u>
Puestos Generales.	A	7
Relaciones Públicas	B	2
Ventas y Mercadotecnia.	C	3
Manufactura.	D	6
Ingeniería.	E	4
Abastecimiento.	F	6
Relaciones Industriales.	G	14
Servicios Generales.	H	3
Jurídico.	I	3
Tesorería y Contraloría.	J	16
Auditoría	K	4
Informática.	L	15
		<u>48</u>

4.1.4. LISTA DE PUESTOS

<u>PUESTOS GENERALES (A)</u>	<u>NIVEL</u>
1. Recepcionista.	2
2. Mecanógrafa.	3
3. Secretaria en Español B	6
4. Secretaria en Español A	7
5. Secretaria de Subdirector (Bilingue B).	9
6. Secretaria de Director (Bilingue A).	11
7. Secretaria de Director General.	13

<u>MANUFACTURA (D)</u>	<u>NIVEL</u>
8. Supervisor de Control de Calidad.	9
9. Supervisor de Producción.	14
10. Jefe de Línea.	16
11. Jefe de Departamento Control de Calidad.	17
12. Gerente de Producción.	23
13. Subdirector de Investigación y Desarrollo.	26
 <u>RELACIONES PUBLICAS Y PROMOCION (B)</u>	
14. Jefe de Departamento de Publicidad.	16
15. Gerente de Relaciones Públicas.	21
 <u>VENTAS Y MERCADOTECNICA (C)</u>	
16. Jefe de Cobranzas.	11
17. Jefe de Investigación Mercados.	15
18. Subdirector de Mercadotecnica.	27
 <u>TESORERIA Y CONTRALORIA (J)</u>	
19. Cajero.	8
20. Analista de Presupuestos.	8
21. Auxiliar Control de Créditos Bancarios.	10
22. Auxiliar Control de Créditos Proveedores.	10
23. Supervisor de Nómina.	10
24. Analista de Costos.	11
25. Jefe de Departamento de Contabilidad de Planta.	14
26. Analista de Evaluación Financiera.	15
27. Jefe Departamento de Evaluación Financiera.	17
28. Jefe Departamento Contabilidad General.	17
29. Jefe Departamento de Costos.	19
30. Gerente de Presupuestos.	19
31. Gerente de Contabilidad General.	21
32. Subdirector de Planeación Financiera.	26
33. Subdirector de Contraloría.	27

<u>VENTAS Y MERCADOTECNICA [J]</u>	<u>NIVEL</u>
34. Subdirector de Tesorería.	27

<u>JURIDICO [I]</u>	
35. Abogado Junior.	13
36. Abogado Senior.	17
37. Gerente Legal.	23

<u>RELACIONES INDUSTRIALES [G].</u>	
38. Auxiliar de Personal.	10
39. Analista de Compensaciones.	12
40. Coordinador Instructor.	12
41. Coordinador de Selección.	13
42. Jefe de Departamento Higiene y Seguridad.	14
43. Jefe de Departamento de Capacitación.	15
44. Gerente de Compensaciones.	21
45. Gerente de Reclutamiento y Selección.	21
46. Gerente de Personal.	21
47. Gerente de Planeación de Recursos Humanos.	21
48. Gerente de Desarrollo y Análisis Organizacional.	22
49. Gerente de Capacitación.	23
50. Gerente de Relaciones Laborales.	24
51. Subdirector de Recursos Humanos.	28

<u>SERVICIOS GENERALES [H]</u>	
52. Supervisor Mantenimiento y Servicios a Instalaciones.	8
53. Subgerente Mantenimiento y Servicios a Instalaciones.	17
54. Gerente de Servicios Generales.	21

<u>AUDITORIA [K]</u>	
55. Auditor Junior.	10
56. Auditor Senior.	16

<u>AUDITORIA (K)</u>	<u>NIVEL</u>
57. Supervisor de Auditoría.	18
58. Gerente de Auditoría.	22

<u>INFORMATICA (L)</u>	
59. Operador B	6
60. Supervisor Captación de Datos.	9
61. Operador A	10
62. Jefe Sección de Captación de Datos.	12
63. Analista de Sistemas Administrativos.	12
64. Programador A	14
65. Analista Programador B	14
66. Analista Programador A	15
67. Programador de Sistemas.	16
68. Jefe Departamento Sistemas y Procedimientos Manuales.	16
69. Jefe Departamento Proyectos Técnicos y Administrativos.	19
70. Jefe Departamento Programación (Informática).	19
71. Jefe Departamento Operación Computadoras.	20
72. Gerente de Sistemas y Programación.	23
73. Subdirector de Informática.	27

<u>INGENIERIA (E)</u>	
74. Ingeniero de Proyectos.	11
75. Subgerente de Sistemas y Procedimientos.	18
76. Gerente de Proyectos de Ingeniería.	22
77. Subdirector de Ingeniería.	28

<u>ABASTECIMIENTO (F)</u>	
78. Supervisor de Almacén.	6
79. Jefe de Almacén.	9

<u>ABASTECIMIENTO (F)</u>	<u>NIVEL</u>
80. Comprador.	9
81. Encargado de Permisos de Importación.	11
82. Jefe Departamento de Compras.	15
83. Gerente de Compras.	22

4.1.5. SELECCION DE EMPRESAS

Se integró un grupo de Empresas que por su importancia económica conforman un parámetro representativo del Sector Público.

A continuación se enlistan los nombres de las instituciones participantes:

Aeronaves de México, S.A.
Banca Serfín, S.N.C.
Banco Mexicano Somex, S.N.C.
Banco Nacional de México, S.N.C.
Bancomer, S.N.C.
Compañía Mexicana de Aviación, S.A. de C.V.
Diesel Nacional, S.A.
Ferrocarriles Nacionales de México.
Grupo Sidermex.
Multibanco Comermex, S.N.C.
Petróleos Mexicanos.
Teléfonos de México, S.A. de C.V.

4.1.6. OBTENCION Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

Para lograr una adecuada estructuración y óptimos resultados del estudio, se procedió a realizar el siguiente grupo de actividades o metodo logia.

- a) Cada una de las Empresas seleccionadas fueron visitadas en forma personal, a fin de lograr su participación en la Encuesta, haciéndoles entrega del cuestionario correspondiente y proporcionándoles información más vasta respecto a los requerimientos de los mismos, así -- como para identificar sus interrogantes y expectativas relacionadas con el objeto de estudio.

4.1.6.1 Prestaciones Mensuales

- Ayuda de Renta
- Ayuda de pasajes.
- Plan de previsión múltiple.
- Premio por asistencia y/o puntualidad.
- Comedor (sólo el costo que absorbe la empresa).
- Despensa (sólo en efectivo).
- Cuota al IMSS del empleado pagado por la empresa.
- Automóvil asignado.

4.1.6.2. Prestaciones Anuales

- Aguinaldo
- Prima vacacional (tomando el promedio de antigüedad).
- Reparto de utilidades (días promedio o cálculo individual por factores).
- Bonos.
- Premio de Fondo de Ahorro.

e) Una vez tabulados los sueldos seleccionados, se procedió a efectuar lo siguiente:

- La información de mercado fue agrupada de acuerdo al Sistema "Hay", ya fuera por funciones en aquellas Empresas que no utilizan el sistema, o bien por los puntos "Hay" reportados por quienes si -- usan este sistema de valuación de puestos.

f) A fin de contar con información concreta y de fácil acceso, se elaboraron tablas y gráficas comparativas de las distintas medidas de sueldo, en base al ajuste con las siguientes curvas características

- Exponencial
- Potencial
- Lineal
- Logarítmica..

De las cuales, se seleccionó la que mayor índice de correlación mostró, por considerarse como la más representativa del comportamiento de los sueldos de mercado y de la Empresa.

g) A la par, se comparó la tendencia del mercado contra su Empresa, en base a los siguientes conceptos:

- Q- Mínima
- Q-1, Primer cuartil
- Q-2, Mediana
- Q-3, Tercer cuartil.
- Q- Máxima.

para determinar la posición remunerativa de la misma.

4.7.1 DEFINICIONES TÉCNICAS Y ESTADÍSTICAS

A) MEDIDAS DE SUELDO:

Sueldo Mensual Real (SMR)	Es el sueldo nominal establecido.
Sueldo Mensual Neto (SMN)	Es el sueldo mensual gravable menos el impuesto correspondiente, más las prestaciones sin I.S.P.T.
Sueldo Mensual Bruto (SMB)	Es el sueldo mensual neto más el I.S.P.T. que le corresponde.

Sueldo Anual Neto (SAN) Es el sueldo anual gravable menos el I.S.P.T. correspondiente, más las prestaciones anuales, sin impuesto.

Sueldo anual Bruto (SAB) Es el sueldo anual neto más el I.S.P.T. respectivo.

B) MEDIDAS INTERMEDIAS DE SUELDO:

Sueldo Mensual Gravable (SMG) Es el sueldo mensual, más las prestaciones en efectivo gravables.

Sueldo Anual Gravable (SAG). Equivale a 12 veces el sueldo mensual gravable, más las prestaciones anuales con impuesto.

C) CONCEPTOS ESTADÍSTICOS.

Promedio Es la media aritmética de la forma del mercado por puesto y nivel de valuación.

Mediana Es la medida de tendencia central que determina el valor medio de la muestra.

Cuartiles. Son las medidas que dividen en dos grupos iguales a las tendencias medias que se encuentran arriba y abajo de

la mediana, es decir que abajo de $Q-1$ se encuentra el 25% de los participantes y abajo de $Q-3$ se encuentra el 50% de los participantes.

Q -Mínima y Q - Máxima.

Estas líneas corresponden a la combinación de las tendencias medias más baja y más alta (respectivamente), de todos los participantes, no representando necesariamente la tendencia de una Empresa en particular.

Desviación Standar.

Es la medida que nos indica que tan dispersos se encuentran los valores individuales de una muestra respecto al valor promedio de los mismos.

Banda de Confianza.

Son los límites (críticos) mínimo y máximo, que se establecen respecto a la media de una serie de valores, de tal manera que dentro de ellos quede incluido el valor promedio del mercado laboral y por lo tanto, la muestra represente de alguna manera el comportamiento de ese universo.

Ajuste de Curva (V).

Es la representación matemática que determina la relación que existe entre dos o más variables dentro de un conjunto.

de datos, tal que minimice las distancias verticales entre los valores reales y los de curva.

Indice de Correlación (r). Es la medida que nos indica el grado en que una serie de valores se ajusta a una curva y -- por lo tanto, muestra en qué grado representa la función al fenómeno estudiado.

4.2. PRESTACIONES Y BENEFICIOS

PRESTACIONES Y BENEFICIOS
SECTOR PUBLICO
GENERALIDADES

EMPRESA: A

DATOS COMPLEMENTARIOS

AYUDA DE RENTA	Ver comentarios	
AYUDA DE PASAJES	-	
TIEMPO EXTRA	L.F.T.	<u>EXAMEN MEDICO A EJECUTIVOS:</u>
PREMIO ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	-	
CUOTA IMSS	100%	Directores, anual, costo variable.
AGUINALDO	40 dias	<u>PLAN JUBILACION:</u>
PRIMA VACACIONAL	20 dias/50%	Complementario IMSS
REPARTO UTILIDADES	-	<u>PLAN AUTONOVIL:</u>
BONOS	-	Unidades compradas, frecuencia cambio cada 2 años, sin opción a compra, gastos cubiertos, otorgando autos medianos del 1o. a 3er. nivel.
COMEDOR (APORT. EMPRESA)	\$ 900.00	
DESPENSA	-	
SEGURO DE VIDA	18 meses	<u>PRESTAMOS</u>
SEGURO DE VIAJE	-	Personales, prendarios - e hipotecarios
BECAS	Si	
CONVENIOS COMERCIALES	6-40%	
DIAS FESTIVOS	6 dias	

COMENTARIOS

- Sólo a trabajadores con salario mínimo bancario.

* L.F.T. = Ley Federal del Trabajo.

PRESTACIONES Y BENEFICIOS
SECTOR PUBLICO

EMPRESA: B

GENERALIDADES

DATOS COMPLEMENTARIOS

AYUDA DE RENTA \$ 750.00 mensual
les.

AYUDA DE PASAJES -

TIEMPO EXTRA L.F.T.

PLAN JUBILACION: Com-
plementaria IMSSPREMIO ASISTENCIA
Y PUNTUALIDAD. -

Años de servicio

CUOTAS IMSS 100%

30 Masculino
22 Femenino

AGUINALDO 40 días

Edad:

PRIMA VACACIONAL 11 días/25%

60 masculino
55 femenino

REPARTO UTILIDADES -

BONOS 25% sueldo/
Jefe Depto.
en adelante.En jubilación normal
otorgan 3 meses de
pensión adeudados más
\$ 30,000.00 por gas-
tos funerarios, por
muerte del pensiona-
do.COMEDOR (APORT.
(EMPRESA) -

DESPENSA -

La pensión se incre-
menta por aumentos ge-
nerales.SEGURO DE VIDA Muerte Nat.
\$ 30,000.00
Muerte Acc.
\$ 300,000.00PLAN AUTOMOVIL:

SEGURO DE VIAJE -

Unidades compradas, -
grandes y medianas.

BECAS Sí

CONVENIOS COMER-
CIALES -Otorgada a Director
General y 2do. nivel,
con opción a compra.

DIAS FESTIVOS 5 días

COMENTARIOS

PRESTACIONES Y BENEFICIOS
SECTOR PUBLICO

EMPRESA: C

GENERALIDADES

DATOS COMPLEMENTARIOS

AYUDA DE RENTA Ver comentarios
AYUDA DE PASAJES \$3,000 hasta Jefes de Sección.
TIEMPO EXTRA L.F.T.
PREMIO ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD -

PLAN REEMBOLSO GASTOS MEDICOS MAYORES:

Cobertura máxima según el monto del gasto.

CUOTAS INSS 100%
AGUINALDO. 40 días.
PRIMA VACACIONAL. 20 días/50% sueldo mensual.

PLAN AUTOMOVIL:

Se otorgan unidades del 1o. al 4o. nivel, son compradas con frecuencia de cambio a los 4 años, con opción a compra; gastos cubiertos por la Empresa, - tamaño grande y mediano.

BONOS -

CONEDOR (APORT.-- EMPRESA). \$2,840.00
DESPENSA \$ 300.00
SEGURO DE VIDA 40.5 meses.
SEGURO DE VIAJE. 16.2 meses.
BECAS Sí.
CONVENIOS COMERCIALES. 10 - 25%
DIAS FESTIVOS. 7 días.

PRESTAMOS

Personales, prendarios e hipotecarios, cuyo interés varía según el tipo. El plazo para pagarlos es variable.

COMENTARIOS

- Sólo se otorga a trabajadores con salario mínimo bancario.

PRESTACIONES Y BENEFICIOS
SECTOR PUBLICO

EMPRESA: D

GENERALIDADES

AYUDA DE RENTA	-
AYUDA DE PASAJES.	-
TIEMPO EXTRA	L.F.T.
PREMIO ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD.	-
CUOTAS IMSS.	-
AGUINALDO.	45 días.
PRIMA VACACIONAL.	22 días/pag. 29 al 100%
REPARTO DE UTILI- DADES.	-
BONCS.	30-45 días Ejecu- tivos.
COMEDOR (APORT. EMPRESA).	\$6,900.00
DESPENSA.	-
SEGURO DE VIDA.	Muerte Natural 36 meses. Muerte Accidental 36 meses.
SEGURO DE VIAJE.	\$3'000,000.00
BECAS.	Si.
CONVENIOS COMER- CIALES.	10- 15%.
DIAS FESTIVOS.	6 días.

DATOS COMPLEMENTARIOS:

FONDO DE AHORRO:

13% sueldo pagaderos en -
enero, una exhibición.

EXAMEN MEDICO A EJECUTI-
VOS:

Directores a Gerentes, --
anual, costo de examen de
\$25,242.00

PLAN REEMBOLSO GASTOS ME-
DICOS MAYORES:

\$1'000,000.00 por evento
o por año.

PLAN JUBILACION:

Complementario IMSS, 10
años de servicio ininte-
rrumpido.

PLAN AUTOMOVIL:

Unidades compradas, sin
opción a compra, frecuen-
cia de cambio variable;
gastos cubiertos excepto
gasolina; modelos varia-
bles. Otorgado de 1o. -
a 3er. nivel.

PRESTAMOS:

Prendarios e hipotecarios.

COMENTARIOS

PRESTACIONES Y BENEFICIOS
SECTOR PUBLICO

EMPRESA: E

GENERALIDADES

DATOS COMPLEMENTARIOS.

AYUDA DE RENTA	-
AYUDA DE PASAJES.	\$117,000
TIEMPO EXTRA.	L.F.T.
PREMIO ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD.	11.11% sueldo.
CUOTAS IMSS.	100%
AGUINALDO.	2.5% ingreso anual.
PRIMA VACACIONAL.	23 días / 100%.
REPARTO UTILIDADES.	-
BONOS.	-
COMEDOR (APORT. EMPRESA.	-
DESPENSA.	\$3,200.00
SEGURO DE VIDA.	Muerte Natural y Ac- cidental \$5'000,000.00
SEGURO DE VIAJE	-
BECAS.	-
CONVENIOS COMER- CIALES.	-
DIAS FESTIVOS.	7 días..

PLAN AUTOMOVIL:

Financiadas, cambio a los dos años, sin opción a -- compra, servicios cubiertos por la Empresa, autos medianos y chicos otorgados del 1o. al 4o. nivel.

COMENTARIOS

PRESTACIONES Y BENEFICIOS
SECTOR PUBLICO

EMPRESA: F

GENERALIDADES.

DATOS COMPLEMENTARIOS.

AYUDA DE RENTA	Ver comentarios
AYUDA DE PASAJES.	-
TIEMPO EXTRA	L.F.T.
PREMIO ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD.	-
CUOTAS IMSS.	100%
AGUINALDO.	40 días.
PRIMA VACACIONAL.	20 días/50%
REPARTO UTILIDADES.	20 días.
BONOS.	-
COMEDOR (APORT. EMPRESA).	-
DESPENSA.	-
SEGURO DE VIDA.	Muerte Natural y Accidental 39 meses.
SEGURO DE VIAJE.	De 13 a 18 meses según sueldo.
BECAS.	Si
CONVENIOS COMERCIALES.	5-25%
DIAS FESTIVOS.	7 días

PLAN JUBILACION:

Complementario IMSS
Años de Servicio 35
Edad. 55
Cálculo (ver cuestionario).

PLAN AUTOMOVIL:

Unidades rentadas; frecuencia de cambio, 3 años con opción a compra, gastos cubiertos tamaño grande y mediano, otorgados de 1o. al 4o. nivel.

PRESTAMOS

Personales, prendarios e hipotecarios, cuyo interés y plazo para pagar depende del tipo de préstamo.

COMENTARIOS

- Sólo se otorga a trabajadores con salario mínimo bancario.

PRESTACIONES Y BENEFICIOS
SECTOR PUBLICO

EMPRESA: G

GENERALIDADES

DATOS COMPLEMENTARIOS.

AYUDA DE RENTA	-
AYUDA DE PASAJES	-
TIEMPO EXTRA	L.F.T.
PREMIO ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD.	-
CUOTAS IMSS.	100%
AGUINALDO.	40 días.
PRIMA VACACIONAL.	20 días/50%.
REPARTO DE UTILI- DADES.	-
BONOS.	-
COMEDOR (APORT. EMPRESA).	-
DESPENSA.	\$800.00
SEGURO DE VIDA.	24 meses.
SEGURO DE VIAJE.	Variable.
BECAS.	Si
CONVENIOS COMER- CIALES.	10 - 40%
DIAS FESTIVOS.	6 días.

EXAMEN MEDICO A EJECUTI-
VOS:

Directores \$15,000.00 --
anual.
Subdirectores \$20,000.00
anual.

PLAN JUBILACION:

Complementaria.
35 años de servicios para
ambos sexos 60 y 58 años
de edad para hombres y mu-
jeres, respectivamente.

PLAN DE AUTOMOVIL:

Comprados con opción a --
compra, cambio cada 24 ó
36 meses otorgándose del
1o. al 4o. nivel, autos --
grandes y medianos con --
todos los gastos cubier--
tos.

PRESTAMOS

Personales, prendarios e
hipotecarios.

COMENTARIOS

PRESTACIONES Y BENEFICIOS
SECTOR PUBLICO

EMPRESA: H

GENERALIDADES.

AYUDA DE RENTA.	10% sueldo.
AYUDA DE PASAJES.	-
TIEMPO EXTRA.	L.F.T.
PREMIO ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD.	1 día
CUOTAS IMSS.	100%
AGUINALDO.	15 días
PRIMA VACACIONAL.	12 días/100%
REPARTO UTILIDA- DES.	-
BONOS.	-
COMEDOR (APORT. EMPRESA).	-
DESPENSA.	18.6% sueldo.
SEGURO DE VIDA.	Muerte Natural y Accidental. \$1'000,000.00
SEGURO DE VIAJE	\$1'500,000.00
BECAS.	-
CONVENTOS COMER- CIALES.	-
DIAS FESTIVOS.	-

DATOS COMPLEMENTARIOS

FONDO DE AHORRO:

12.4% sueldo pagadero bi-
mestral.

EXAMEN MEDICO A EJECUTI-
VOS:

Directores a Gerentes, -
con frecuencia anual, --
costo \$34,000.00.

PLAN REEMBOLSO GASTOS ME-
DICOS MAYORES:

\$150,000.00 por año.

PLAN JUBILACION:

Adicional.

Normal: 30 años de servi-
cio y 60 de edad, el pago
es quincenal cálculo.

COMENTARIOS

PRESTACIONES Y BENEFICIOS
SECTOR PUBLICO

EMPRESA: I

GENERALIDADES

AYUDA DE RENTA	16% sueldo/tope 7 veces mínimo.
AYUDA DE PASAJES.	-
TIEMPO EXTRA.	L.F.T.
PREMIO ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD.	Variable hasta 15 días.
CUOTAS IMSS	-
AGUINALDO.	30 días.
PRIMA VACACIONAL.	27 días/37%
REPARTO UTILIDA- DES.	-
BONOS	-
CONEDOR (APORT. EMPRESA).	\$6,940.00
DESPENSA.	4.8% salario nominal.
SEGURO DE VIDA.	Muerte Natural \$1'000,000.00 Muerte Acciden- tal \$1'000,000.00.
SEGURO DE VIAJE	Ver datos comple- mentarios.
BECAS.	Si
CONVENIOS COMER- CIALES.	-
DIAS FESTIVOS.	7 días.

DATOS COMPLEMENTARIOS

FONDO DE AHORRO:7.6 sueldo, pagadero ---
anualmente, una exhibi-
ción.SEGURO DE VIAJE:\$1'000,000.00 + 10% por
año de antigüedad en via-
jes aéreos, terrestres -
\$300,000.00.COMENTARIOS

PRESTACIONES Y BENEFICIOS
SECTOR PUBLICO

EMPRESA: J

GENERALIDADES

DATOS COMPLEMENTARIOS

AYUDA DE RENTA	Ver comentarios
AYUDA DE PASAJES.	-
TIEMPO EXTRA	L.F.T.
PRENTO ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD.	-
CUOTAS INSS	100%
AGUINALDO.	40 días.
PRIMA VACACIONAL.	20 días/50%
REPARTO UTILIDA- DES.	Variable.
BONOS	-
COMEDOR (APORT. EMPRESA).	\$8,500.00
DESPENSA.	-
SEGURO DE VIDA.	Muerte Natural 24 meses. Muerte Acciden- tal 48 meses.
SEGURO DE VIAJE.	24 meses.
BECAS.	Si
CONVENIOS COMER- CIALES.	10%
DIAS FESTIVOS.	8 días.

EXAMEN MEDICO A EJECUTI-
VOS:

Directores y Subdirecto-
res, frecuencia anual, -
costo variable.

PLAN JUBILACION:

Adicional al IMSS, no im-
porta antigüedad, edad de
60 años como requisito, -
garantía de pensión por -
muerte 24 meses.

PLAN AUTOMOVIL:

Otorgan unidades compra-
das con frecuencia de cam-
bio a los 3 años, opción
a compra y gastos cubier-
tos, se proporcionan uni-
dades medianas de 1o. a
2o. nivel.

PRESTAMOS

Personales, prendarios e
hipotecarios, interés del
6 al 10%, según el tipo -
de préstamo.

COMENTARIOS

- No es representativa, ya que sólo se otorga a empleados con salario mínimo bancario, o bien que no sobrepasen éste en un 5%.

PRESTACIONES Y BENEFICIOS
SECTOR PUBLICO

EMPRESA: K

GENERALIDADES

DATOS COMPLEMENTARIOS

AYUDA DE RENTA	Variable (ver comentarios).
AYUDA DE PASAJES.	-
TIEMPO EXTRA.	L.F.T.
PREMIO ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD.	-
CUOTAS IMSS.	Cuenta con servicio propio.
AGUINALDO.	40 días
PRIMA VACACIONAL.	35 días/110% + \$5,250.00
REPARTO DE UTILIDADES.	-
BONOS.	-
COMEDOR (APORT. EMPRESA).	-
DESPENSA.	\$4,500.00
SEGURO DE VIDA.	20 días salario.
SEGURO DE VIAJE.	-
BECAS.	Si
CONVENIOS COMERCIALES.	-
DIAS FESTIVOS.	7.5 días.

PLAN MULTIPLE DE PREVISION SOCIAL:

Incluye jubilación, seguro de vida, gastos funerarios y pensión Post. Mortem.

FONDO DE AHORRO:

1. Quincenalmente la empresa paga un 25% del sueldo tabular.
2. Retiene un 5% de salario tabulado acumulándolo a fin de año, pagando además un 30% -- del salario tabulado -- por concepto de premio, lo que importa un 60% del salario tabulado.

EXAMEN MEDICO A EJECUTIVOS:

Directores a Gerentes, -- costo variable, frecuencia variable.

PLAN AUTOMOVIL:

Se otorga a todos los niveles directivos. Por la magnitud de la Empresa -- no es posible definir montos, tamaños ni forma de requisición, ya que -- es variable.

PRESTAMOS:

El importe equivalente a 30 días de sueldo.

COMENTARIOS

- El total de aportación de ayuda de renta se da en base a una tabla, cuyo promedio es variable.

PRESTACIONES Y BENEFICIOS
SECTOR PUBLICO

EMPRESA: X

GENERALIDADES.

DATOS COMPLEMENTARIOS.

AYUDA DE RENTA	\$3,225.00
AYUDA DE PASAJES.	\$2,250.00
TIEMPO EXTRA.	-
PREMIO ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD.	-
CUOTAS INSS	100%
AGUINALDO.	45 días.
PRIMA VACACIONAL.	16 días al 100%
REPARTO DE UTILIDADES.	33 días de sueldo.
BONOS:	-
COMEDOR (APORT. EMPRESA).	-
DESPENSA	\$1,000.50
SEGURO DE VIDA	Muerte Natural \$300,000.00 Muerte Accidental \$600,000.00
SEGURO DE VIAJE	-
BECAS.	Si
CONVENIOS COMERCIALES.	10 - 25%
DIAS FESTIVOS.	11 días.

FONDO DE AHORRO:

Ahorro empleado= 10%
Aportación Empresa= 20.5%

EXAMEN MEDICO A EJECUTIVOS

Annual, de Gerentes a Directores.
Costo promedio de \$35,000.00.

REEMBOLSO GASTOS MEDICOS MAYORES.

\$500,000.00 por evento
Deducible: \$1,500.00
Coaseguro: 20%

PLAN JUBILACION:

En estudio.

COMENTARIOS

**4.3 TABLAS COMPARATIVAS DE ADMINISTRACION
DE SUELDOS.**

4.3.1. TABULADORES DE SUELDOS

EMPRESA	EXISTEN		FRECUENCIA DE REVISION.	APERTURA DE RANGOS			UTILIZAN SISTEMA			INCREMENTO 1984 (%)			PROMOSTICO 1985 (%)		
	SI	NO		PERSONAL NO EJECUTIVO	PERSONAL EJECUTIVO	UNICO	SI	HAY	NO	PERSONAL NO EJECUTIVO	PERSONAL EJECUTIVO	UNICO	PERSONAL NO EJECUTIVO	PERSONAL EJECUTIVO	UNICO
A	X	-	SENESTRAL	-	-	15%	X	-	-	-	-	-	-	-	-
B	X	-	-	-	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-
C	X	-	-	23%	35%	-	-	-	-	-	30%	-	-	16%	-
D	X	-	ANUAL	40%	45%	-	-	X	-	-	32%	-	-	32%	-
E	X	-	ANUAL	15%	15%	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-
F	X	-	SENESTRAL	-	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-	30%
G	X	-	ANUAL	14%	14%	-	-	X	44%	44%	-	30%	26%	-	-
H	X	-	ANUAL	30%	VARIABLE	-	-	X	30%	VARIABLE	-	-	-	-	-
I	X	-	ANUAL	-	-	15%	-	-	-	-	30%	-	-	35%	-
J	X	-	ANUAL	NO HAY	AMPLITUD	-	X	-	-	-	10%	-	-	30.0%	-
K	X	-	-	-	-	3%	-	X	-	-	45%	-	-	-	-
X	X	-	SENESTRAL.	-	-	45%	X	-	-	-	35%	-	-	46%	-

4.3.2. AUMENTOS DE SUELDO
REVISIÓN DEL C.C.T.

EMPRESA	CONCEPTOS POR LOS QUE SE OTORGAN				1 9 8 4		1 9 8 5		AUMENTO AL PERSONAL DE CONFIANZA POR REVISIÓN DEL C.C.T.	
	MERITO	PROMOCION	GENERAL	OTROS	FECHA	% CONCEDIDO	FECHA	% CONCEDIDO	SI	NO
A	X	X	X	-	-	-	-	-	-	X
B	-	-	X	-	-	-	-	-	-	-
C	X	X	X	-	-	-	-	-	X	-
D	X	X	X	-	-	-	-	-	-	X
E	X	X	X	-	-	-	-	-	-	-
F	-	X	X	-	-	-	-	-	-	-
G	-	X	X	-	-	-	-	-	X	-
H	-	X	X	-	-	-	-	-	-	X
I	-	-	X	-	-	-	-	-	X	-
J	X	X	X	-	-	-	-	-	X	-
K	-	-	X	-	-	43%	-	-	X	-
X	X	X	X	-	-	33%	-	-	X	-

2.3.3. AUMENTOS POR DESEMPEÑO

EMPRESA	PORCENTAJE DE AUMENTO (1984)			PERIODICIDAD CON QUE OTORGAN AUMENTOS	PROMEDIO ANUAL DE AUMENTO 1984	PROMEDIO ANUAL DE AUMENTO PRON. 1985
	MINIMO	MEDIO	MAXIMO			
A	-	-	-	-	-	-
B	-	-	-	-	-	-
C	-	11.5%	-	SEMESTRAL	-	-
D	-	-	10%	CADA 8 MESES	10%	10%
E	-	VARIABLE	-	-	12.3%	-
F	-	-	-	-	-	-
G	-	-	-	-	-	-
H	-	-	-	-	-	-
I	10%	15%	20%	ANUAL	15%	11%
K	-	-	-	-	-	-
X	6%	8%	10%	ANUAL	6%	10%

4.3.4. AUMENTOS POR PROMOCION

EMPRESA	SE OTORGAN		PORCENTAJE DE AUMENTO			TIEMPO DE ESPERA PARA RECIBIR UN AUMENTO POR PROMOCION	OBSERVACIONES
	SI	NO	MINIMO	MEDIO	MAXIMO		
A	X	-	-	-	-	-	-
B	-	-	-	-	-	-	-
C	X	-	4.0%	11.5%	18.0%	1 MES.	-
D	X	-	-	-	15/18%	INMEDIATO	-
E	X	-	-	-	-	3 SEMANAS.	% variable según puesto y nivel.
F	X	-	5%	8-13%	15-20%	DE 1 A 12 MESES	-
G	X	-	10%	20%	35%	INMEDIATO.	-
H	X	-	-	-	-	-	Según puesto.
I	-	-	-	-	-	-	-
J	X	-	-	-	-	-	Según nivel.
K	-	-	-	-	-	-	-
X	X	-	15%	15%	15%	HASTA 1 MES, RETRO-ACTIVO.	-

4.3.5. POLITICAS DE CONTRATACION

EMPRESA	SUELDO PARA PROFESIONISTAS RECIENTE GRADUADOS					SUELDO DE CONTRATACION PARA PERSONAL DE NUEVO INGRESO
	INGENIERO MECANICO	INGENIERO INDUSTRIAL	INGENIERO ELECTRICISTA	LICENCIADO EN ADMON.	CONTADOR PUBLICO.	
A	-	-	-	-	-	Mínimo del rango.
B	-	-	-	-	-	Según puesto a ocupar.
C	-	-	-	-	-	-
D	85,742	85,742	85,742	85,742	85,742	-
E	-	-	-	-	-	Según puesto a ocupar
F	-	-	-	-	-	Según puesto a ocupar
G	-	-	-	-	-	Según puesto a ocupar
H	-	-	-	-	-	Según puesto a ocupar
I	-	-	-	-	-	Según categoría
J	-	-	-	-	-	Según puesto a ocupar
K	-	-	-	-	-	Según puesto a ocupar
X	85,000	85,000	85,000	85,000	85,000	Mínimo del rango.

4.5.6. CRECIMIENTO PROYECTADO

EMPRESA	AUMENTO GENERAL.		AUMENTO EN EL 2o. SEMESTRE		AUMENTO TOTAL PARA 1985	
	% PRONOSTICADO	% PER. QUE LO RECIBIRA	% PRONOSTICADO	% PER. QUE LO RECIBIRA	% PRONOSTICADO	% PER. QUE LO RECIBIRA
A	-	-	-	-	-	-
B	30.0	93.5	25.0	94.0	62.5	94.0
C	30.0	100.0	16.0	100.0	52.0	100.0
D	32.0	98.0	10.0	80.0	45.0	100.0
E	-	-	-	-	-	-
F	-	-	-	-	-	-
G	30.0	100.0	13.0	100.0	46.9	100.0
H	30.0	85.0	-	-	-	-
I	35.0	99.0	-	-	35.0	100.0
J	30.0	100.0	13.0	100.0	46.8	100.0
K	-	-	-	-	-	-
X	45.0	100.0	15.0	100.0	45.0	100.0

4.4. ANALISIS GRAFICO DE MERCADO

4.4.1. TABLA COMPARATIVA DE MERCADO VS. EMPRESA "A"SUELDOS MENSUALES REALESPROMEDIOS - MAYO

NIVEL	MERCADO (\$)	EMPRESA "A" (\$)	DIFERENCIA \$
2	52,184	60,864	+ 16.63
3	56,881	65,010	+ 14.29
4	62,001	69,437	+ 11.99
5	67,582	74,166	+ 9.74
6	73,665	79,218	+ 7.54
7	80,296	84,613	+ 5.38
8	87,524	90,376	+ 3.26
9	95,402	96,531	+ 1.18
10	103,990	103,106	- 0.86
11	113,350	110,128	- 2.93
12	123,553	117,629	- 5.04
13	134,675	125,640	- 7.19
14	146,797	134,197	- 9.39
15	160,011	143,337	- 11.63
16	174,414	153,099	- 13.92
17	190,114	163,526	- 16.26
18	207,227	174,664	- 18.64
19	225,880	186,560	- 21.08
20	246,212	199,266	- 23.56
21	268,375	212,837	- 26.09
22	292,532	227,533	- 28.68
23	318,864	242,816	- 31.32
24	347,566	259,354	- 34.01
25	378,852	277,018	- 36.76
26	412,953	295,885	- 39.57
27	450,125	316,037	- 42.43
28	490,642	337,562	- 45.35
			- 12.77

100 MILES \$

4-4-1-1

GRAFICA COMPARATIVA DE MERCADO VS. EMPRESA "A"

SUELDOS MENSUALES REALES

PROMEDIOS - MAYO

75

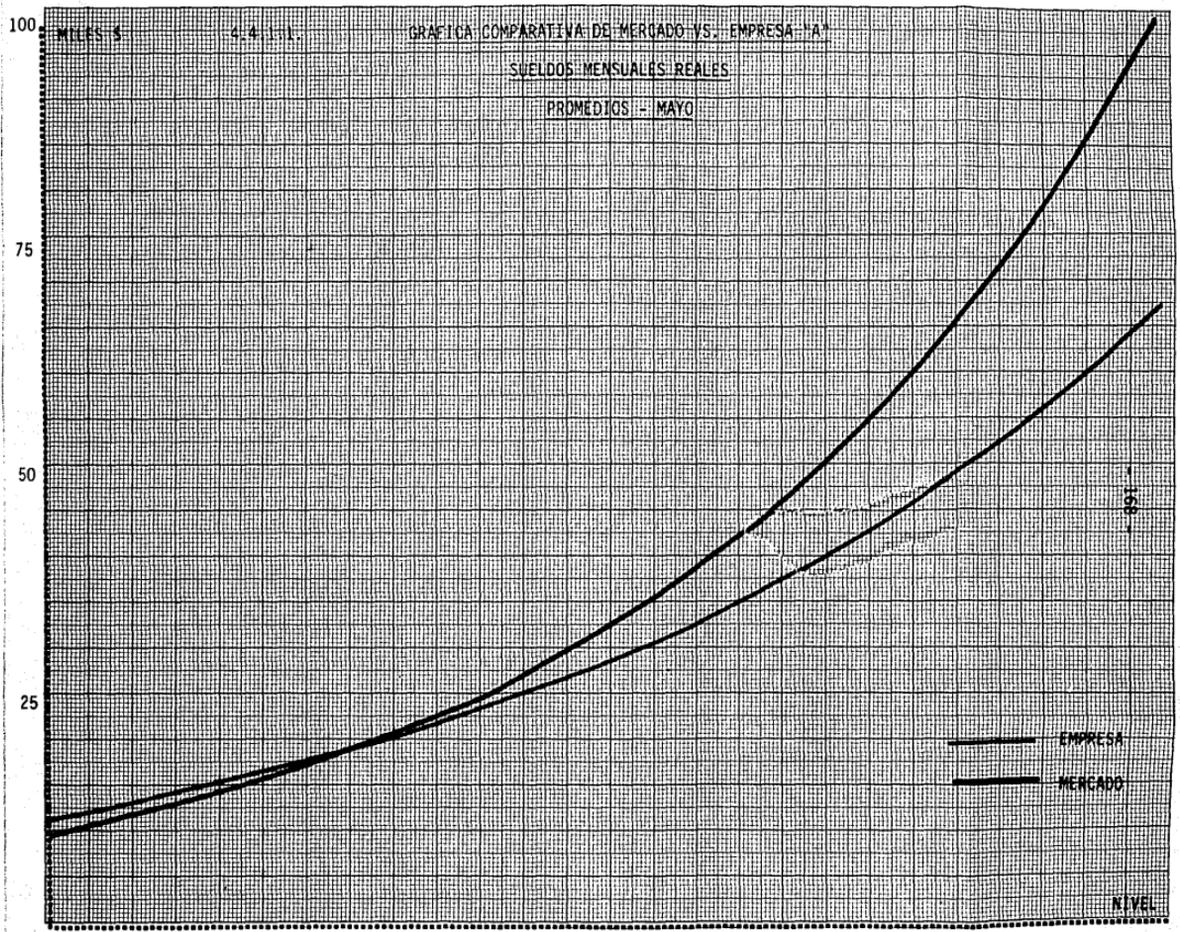
50

25

EMPRESA
MERCADO

NIVEL

2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28



4.4.1.2. Comentarios a la Gráfica
Sueldos Mensuales Reales.

Se puede observar que los niveles 1 al 9, se tiene una posición arriba del mercado salarial, de los niveles 10 al 14 se tiene una posición considerable dentro del Mercado Salarial, no ocurre de igual manera de los niveles 14 al 28, en los cuales se puede observar que la Empresa se encuentra muy por debajo del Mercado; por lo cual se recomienda una comparación de puestos para verificar cuales son las funciones que realiza cada -- puesto y de esta manera poder visualizar cual es la diferencia que existe entre un puesto y otro.

En caso de que las funciones sean acordes con las de -- nuestro puesto, se recomienda una revaluación del puesto así como un estudio de Mercado Salarial para efec-tuar una nivelación de sueldos.

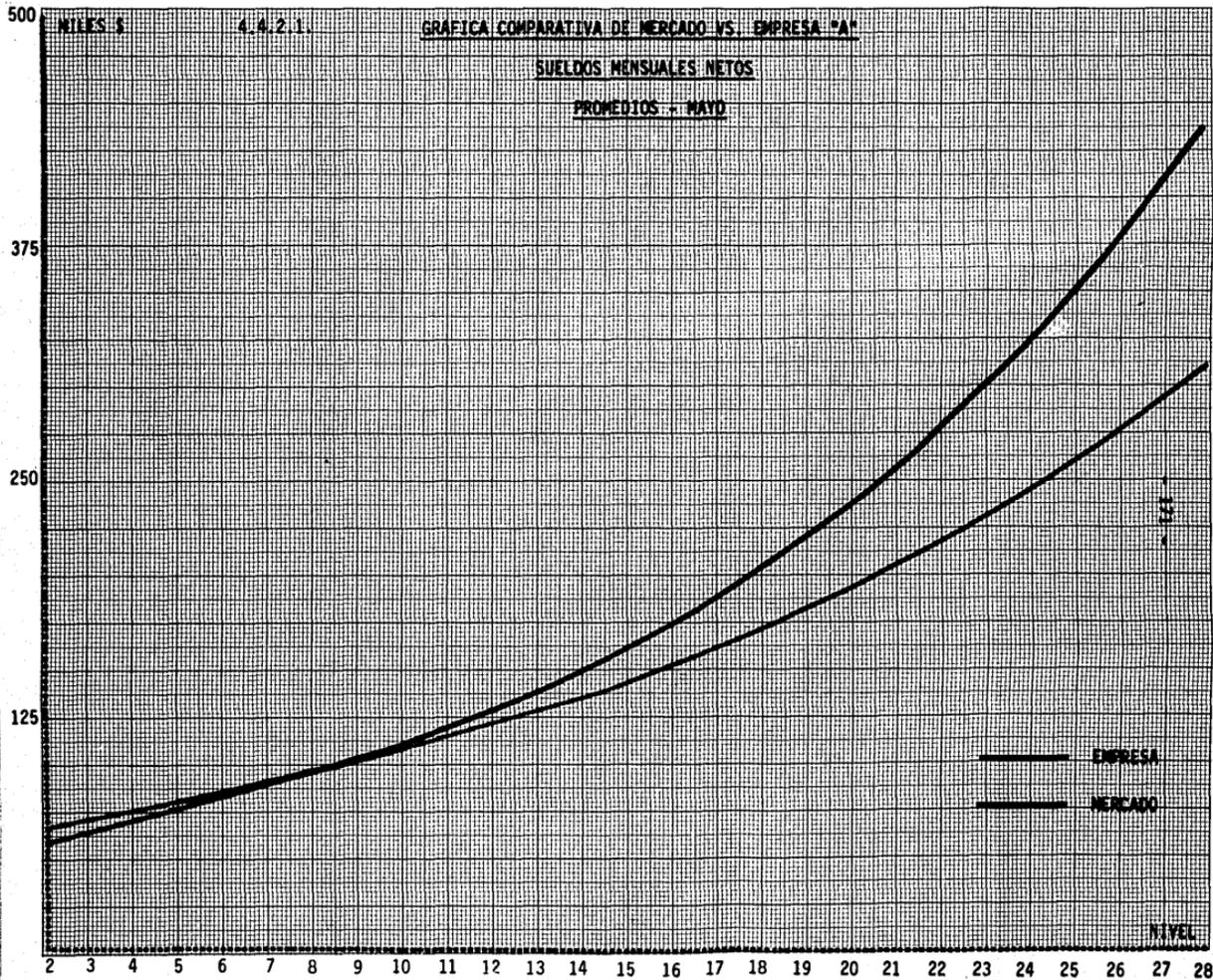
4.4.2. TABLA COMPARATIVA DE MERCADO VS. EMPRESA "A"SUELDOS MENSUALES NETOS.PROMEDIOS - MAYO

NIVEL	MERCADO (\$)	EMPRESA "A" (\$)	DIFERENCIA %
2	57,011	63,659	+ 11.66
3	61,646	67,614	+ 9.68
4	66,657	71,815	+ 7.74
5	72,077	76,277	+ 5.83
6	77,936	81,016	+ 3.95
7	84,272	86,050	+ 2.11
8	91,124	91,296	+ 0.30
9	98,532	97,075	- 1.50
10	106,543	103,106	- 3.33
11	115,204	109,514	- 5.20
12	124,570	116,316	- 7.10
13	134,698	123,543	- 9.03
14	145,648	131,219	- 11.00
15	157,489	139,371	- 13.00
16	170,293	148,030	- 15.04
17	184,138	157,228	- 17.12
18	199,108	166,996	- 19.23
19	215,295	177,372	- 21.38
20	232,798	188,392	- 23.57
21	251,725	200,097	- 25.80
22	272,190	212,529	- 28.07
23	294,318	225,733	- 30.38
24	318,246	239,758	- 32.74
25	344,119	254,654	- 35.13
26	372,095	270,476	- 37.57
27	402,346	287,281	- 40.05
28	435,057	305,130	- 42.58

4.4.2. TABLA COMPARATIVA DE MERCADO VS. EMPRESA "A"SUELDOS MENSUALES NETOS.PROMEDIOS - MAYO

<u>NIVEL</u>	<u>MERCADO</u> <u>(\$)</u>	<u>EMPRESA "A"</u> <u>(\$)</u>	<u>DIFERENCIA</u> <u>\$</u>
2	57,011	63,659	+ 11.66
3	61,646	67,614	+ 9.68
4	66,657	71,815	+ 7.74
5	72,077	76,277	+ 5.83
6	77,936	81,016	+ 3.95
7	84,272	86,050	+ 2.11
8	91,124	91,296	+ 0.30
9	98,532	97,075	- 1.50
10	106,543	103,106	- 3.33
11	115,204	109,514	- 5.20
12	124,570	116,316	- 7.10
13	134,698	123,543	- 9.03
14	145,648	131,219	- 11.00
15	157,489	139,371	- 13.00
16	170,293	148,030	- 15.04
17	184,138	157,228	- 17.12
18	199,108	166,996	- 19.23
19	215,295	177,372	- 21.38
20	232,798	188,392	- 23.57
21	251,725	200,097	- 25.80
22	272,190	212,529	- 28.07
23	294,318	225,793	- 30.38
24	318,246	239,758	- 32.74
25	344,119	254,654	- 35.13
26	372,095	270,476	- 37.57
27	402,346	287,281	- 40.05
28	435,057	305,130	- 42.58

x = - 13.98



4.4.2.2. Comentarios a la gráfica comparativa de Mercado contra Empresa, Sueldos Mensuales Netos.

Se puede observar que de los niveles 2 al 8 se tiene una posición por arriba del Mercado Salarial, de los niveles 9 al 10 se tiene una posición considerable dentro del Mercado Salarial, no ocurre de igual manera de los niveles 11 al 28 de los cuales se puede detectar que la Empresa se encuentra en estos niveles muy por debajo del Mercado, por lo cual se recomienda se elabore una comparación de puestos para visualizar cuales son las funciones que realiza cada puesto y de esta forma ver cual es la diferencia que existe entre un puesto y otro.

Por otra parte, es importante recomendar, en el caso de comparar un puesto y otro y las funciones sean --acordes, una revaluación del puesto, así como un estudio de Mercado Salarial, para poder realizar una nivelación de sueldos.

4.4.3. TABLA COMPARATIVA DE MERCADO VS. EMPRESA "A"SIELTOS ANUALES NETOSPROMEDIOS - MAYO

<u>NIVEL</u>	<u>MERCADO</u> <u>(\$)</u>	<u>EMPRESA "A"</u> <u>(\$)</u>	<u>DIFERENCIA.</u> <u>\$</u>
2	816,381	852,707	+ 4.45
3	884,687	905,236	+ 2.32
4	958,709	961,000	+ 0.24
5	1'038,923	1'020,200	- 1.84
6	1'125,849	1'083,047	- 3.95
7	1'220,049	1'149,765	- 6.11
8	1'322,129	1'220,593	- 8.32
9	1'432,751	1'295,784	- 10.57
10	1'552,629	1'375,607	- 12.87
11	1'682,536	1'460,348	- 15.21
12	1'823,313	1'550,309	- 17.61
13	1'975,869	1'645,811	- 20.05
14	2'141,189	1'747,197	- 22.55
15	2'320,341	1'854,828	- 25.10
16	2'514,482	1'969,089	- 27.70
17	2'724,868	2'090,389	- 30.35
18	2'952,856	2'219,162	- 33.06
19	3'199,920	2'355,867	- 35.83
20	3'467,655	2'500,994	- 38.65
21	3'757,792	2'655,061	- 41.53
22	4'072,204	2'818,618	- 44.48
23	4'412,924	2'992,252	- 47.48
24	4'782,150	3'146,581	- 50.54
25	5'182,270	3'372,265	- 53.67
26	5'615,868	3'580,004	- 56.87
27	6'085,745	3'800,540	- 60.13
28	6'594,936	4'034,662	- 63.46
		<u>x̄</u>	- 26.70

MILLONES \$

4.4.3.1.

GRAFICA COMPARATIVA DE MERCADO VS. EMPRESA 'A'

SUELDOS ANUALES NETOS

PROMEDIOS + MAYO

.25

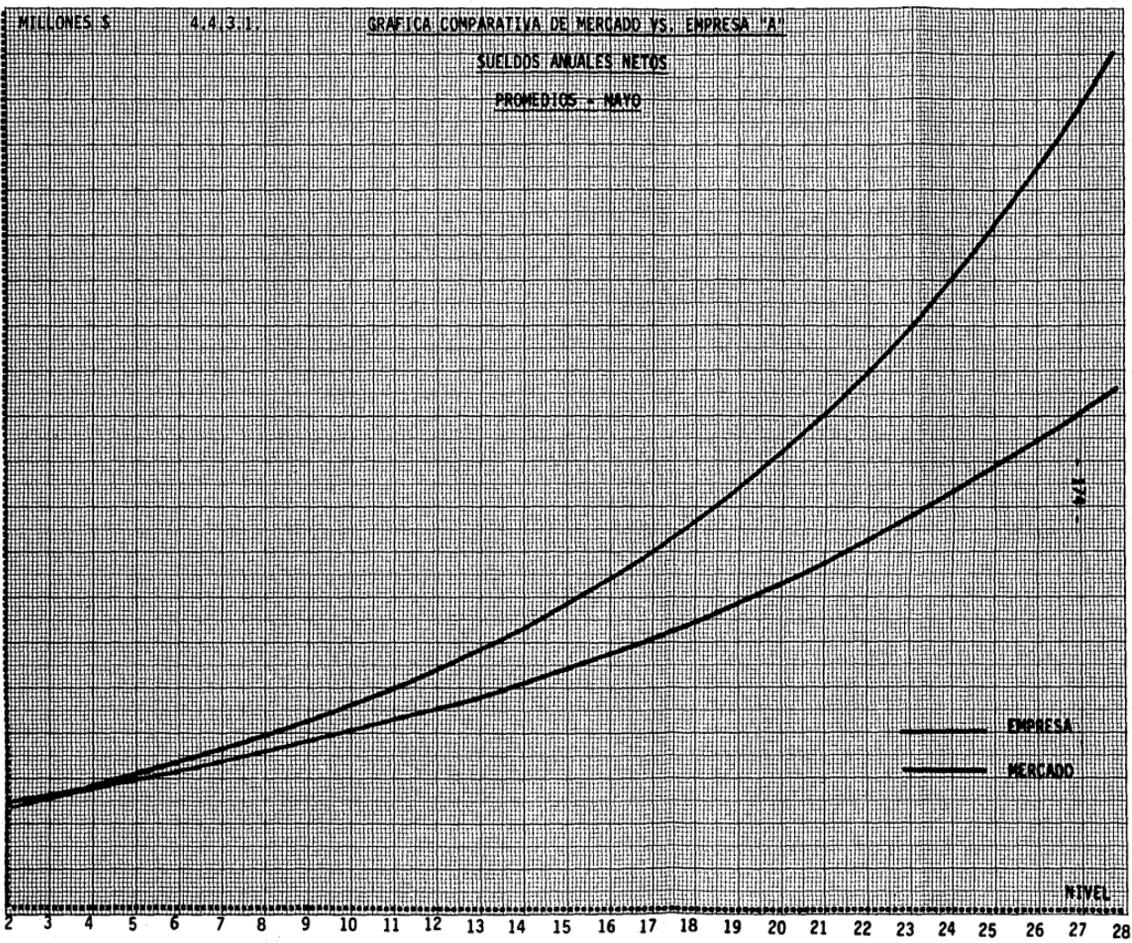
.5

.75

EMPRESA
MERCADO

NIVEL

2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28



4.4.3.2. Comentarios a la gráfica comparativa de Sueldos Anuales Netos.

Se puede observar que de los niveles 2 al 4, se tiene -- una posición por arriba del Mercado Salarial, mientras - que en los niveles 5 al 28 se puede observar claramente que la Empresa se encuentra muy por debajo del Mercado, por lo cual se recomienda una comparación de las funcio nes para observar cual es la diferencia que existe entre un puesto y otro (dif. de funciones) y así establecer un criterio.

Por otro lado es importante mencionar que si existe una comparación entre un puesto y otro y las funciones son acordes, se recomienda una revaluación de puestos así - como un estudio de Mercado Salarial, a fin de poder rea lizar una nivelación de sueldos.

Cabe mencionar que es de suma importancia conocer el com portamiento del Mercado Salarial, ya que esto nos va a - permitir estar actualizados, sugiero que dichos estudios se elaboren por lo menos cada 6 meses.

Asimismo se determina que las líneas de Mercado se en--- cuentran muy separadas una de otra, esto se debe en --- gran parte por la disparidad de sueldos que existen en - algunas Empresas (Pemex, Aeronaves de México, etc.), ya que no existe un control sobre los salarios, ni sobre -- los análisis de puestos, así como tampoco tabuladores -- salariales, por lo cual la información aparentemente, se llega a desvirtuar.

Es conveniente mencionar que la información del estudio fue agrupada de acuerdo al Sistema "Hay", ya fuera por funciones en aquellas Empresas que no utilizan el sistema

o por los puntos "Hay" reportados por los que sí usan este sistema.

4.5. DISENO DE TABULADORES

Los tabuladores son las relaciones o cuadros en los que señalan los salarios que corresponden a cada puesto en una organización. La determinación de los tabuladores y sus características es la tarea más delicada del proceso de Administración de Salarios.

Todo tabulador se genera a partir de la línea de salarios (recta o curva). Los tabuladores más conocidos son los de dos clases:

- a) Los que establecen una cantidad para cada puesto, por ejemplo, los determinados en Contratos. Estos resultan más fácil de diseñar, aún cuando no permiten ninguna posibilidad de mejora -- para el trabajador, a menos que se le ascienda de categoría. - Por esta razón se pueden llamar RIGIDOS.
- b) Los que establecen varias alternativas de salarios para cada puesto. Presentan algunas dificultades en su diseño, pero tienen un margen para poder "manejar" los Salarios dentro de cada grado. Por esta razón, se pueden llamar FLEXIBLES.

Para ejemplificar el caso de los tabuladores FLEXIBLES, consideraremos a una Empresa que sabe que sueldo es el menor que puede pagar y cuál es el mayor. Aplicando la fórmula de Mínimos Cuadrados, para la recta.

<u>DATOS</u>				
<u>N</u>	<u>X</u>	<u>Y</u>	<u>XY</u>	<u>X²</u>
1	4	892	3,568	16
2	8	1,706	13,648	64
Total 2	12	2,598	17,216	80

N= Número de casos

X= Símbolo con el que se representa a los puntos.

Y= Símbolo con el que se representa a los sueldos.

XY-El producto de multiplicar los puntos por los sueldos.

X²: El cuadrado de los puntos

S = Suma de los valores.

FORMULA GENERAL DE MINIMOS CUADRADOS PARA LA RECTA:

$$Y = a + bx.$$

Donde

$$a = \frac{\sum Y}{N} - \frac{\sum X \sum Y}{\sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{N \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Aplicando la fórmula:

$$a = \frac{2598 (80) - 12 (17216)}{2 (80) - (12)^2}$$

$$b = \frac{2 (17216) - 12 (2598)}{2 (80) - (12)^2}$$

$$a = \frac{207840 - 206592}{160 - 44}$$

$$b = \frac{34432 - 31176}{160 - 144}$$

$$a = \frac{1248}{16}$$

$$b = \frac{3256}{16}$$

$$a = 78$$

$$b = 203.5$$

Despejando: $Y = a + bx$

$$V_4 = 78 + 203.5 (4) = 892 = \text{Sueldo m\u00ednimo considerado.}$$

$$V_5 = 78 + 203.5 (5) = 1095$$

$$V_6 = 78 + 203.5 (6) = 1300$$

$$V_7 = 78 + 203.5 (7) = 1503$$

$$V_8 = 78 + 203.5 (8) = 1706 = \text{Sueldo m\u00e1ximo considerado.}$$

Para formar los tabuladores correspondientes a este resultado, que dar\u00eda como sigue:

<u>GRADO</u>	<u>MINIMO</u>	<u>MEPIO</u>	<u>MAXIMO</u>
4	710	890	1070
5	875	1095	1315
6	1040	1300	1560
7	1205	1505	1805

Para establecer el Tabulador M\u00ednimo y el Tabulador M\u00e1ximo, se toma como base el punto medio y se aplica un porcentaje hacia abajo y hacia arriba respectivamente, en nuestro ejemplo, es de 20%. Con Objeto de mayor facilidad en el manejo de las cantidades, es recomendable redondear a m\u00faltiplos de 5 o de 10, como es el caso de -- nuestro ejemplo, del punto Medio de los grados, 4, 7 y 8.

No pueden darse reglas fijas para el dise\u00f1o de tabuladores, de manera que \u00fanicamente podemos se\u00f1alar que la configuraci\u00f3n del tabulador depender\u00e1 de la actitud de la empresa con respecto a las situaciones que tenga que considerar como pueden ser:

- Tipos de aumentos que se suelen otorgar (antigüedad, ascensos, méritos, etc.).
- Monto de los aumentos.
- Frecuencia de los aumentos.

También es necesario considerar la situación de los puestos valua dos, en relación con la estructura propuesta y el impacto del beneficio que se pretenda otorgar al personal. Asimismo es importante las posibilidades de la empresa y las repercusiones del tabulador sobre la nómina, los costos y los presupuestos.

Se debe tener mucha cautela respecto al impacto psicológico que -- pueda causar en el personal, para evitar las reacciones negativas -- que puedan perjudicar la marcha de las operaciones.

De todo esto, se concluye que el éxito del diseño del tabulador, -- dependerá del criterio, de la experiencia, del sentido común y de la habilidad de quién se encargue de esta delicada tarea.

CONCLUSIONES.

Siendo el objetivo primordial de la Administración de Salarios, el lograr una justa remuneración para el trabajador, y aún más, lograr que - El lo crea así, considero labor vital dentro de la empresa, que los objetivos de la Dirección de Relaciones Industriales, respecto a esta materia, sean orientados a mantener un sistema tal, que represente para - La Empresa una herramienta útil.

El logro de una situación "práctica y funcional" dentro de la Empresa, en la Administración de sus Salarios, siempre dentro de los lineamientos de la Dirección General, ayudará a contar siempre con el apoyo de - las áreas críticas, para en una labor conjunta, poder desarrollar los - Sistemas que se tengan implantados, sin ningún tropiezo.

A todas las personas que de una manera u otra estamos dentro de la Administración, nos resulta obvio que cada día es más indispensable tener y mantener un Sistema de Administración de Salarios que esté estructurado de tal manera, que soporte y evite al máximo las presiones externas que existen en todos los campos de la Empresa, como son: Favoritismos, Presiones Sindicales, etc..

BIBLIOGRAFIA

- LEY FEDERAL DEL TRABAJO.
Reforma Procesal de 1980
Alberto Trueba Barrera
Editorial Porrúa, S.A.
50a. edición.

- EL ANALISIS DE PUESTOS
Agustín Reyes ponce
Editorial Limusa
5a. edición.

- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
Fernando Arias Galicia
Editorial Trillas.

- ADMINISTRACION DE PERSONAL
UN PUNTO DE VISTA Y UN METODO
Paul Pigors y Charles A. Myers
Editorial C.E.C.S.A.

- ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS
Robert E. Sibson
Editorial Técnica, S.A.

- MANUAL DE ANALISIS, DESCRIPCION Y
VALUACION DE PUESTOS.
Banco Mexicano Somex, S.N.C.