

29/12



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

IMPORTANCIA DE LA APLICACION DE LA TECNICA DE VALUACION DE PUESTOS EN UNA INSTITUCION DE CREDITO

Seminario de Investigación Administrativa

QUE PRESENTA :
REBECA SALCEDO HERNANDEZ
PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
ASESOR DE TESIS: LIC. RAUL RAMIREZ CRUZ

FALLA DE ORIGEN

1989



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

PAG.

INTRODUCCION **I**

CAPITULO I:

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS **1**

a) Principales conceptos sobre Administración **1**

b) Proceso Administrativo **4**

c) Importancia de los Recursos Humanos **13**

d) Técnicas de Recursos Humanos **18**

CAPITULO II:

**PRINCIPALES CONCEPTOS Y METODOS SOBRE
ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS** **28**

a) Conceptos y objetivos **28**

b) Método de Gradación Previa **31**

c) Método de Alineamiento **32**

d) Método de Comparación de Factores **36**

e) Método de Valuación por Puntos **38**

	PAG.
CAPITULO III:	
ORGANIZACION DE UNA INSTITUCION DE CREDITO (B A N O B R A S)	42
a) Antecedentes	42
b) Marco Legal	45
c) Estructura Administrativa	50
d) Dirección de Administración	57
 CAPITULO IV:	
APLICACION DEL ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS POR EL METODO DE PUNTOS EN B A N O B R A S	66
a) Importancia del Programa de Evaluación por Puntos	66
b) Integración de información y clasificación de puestos a evaluar	67
c) Selección y definición de factores	68
d) Ponderación de factores y diseño de escala de puntos	69
e) Caso Práctico	71
 CONCLUSIONES	135
 BIBLIOGRAFIA	138

INTRODUCCION

INTRODUCCION

La administración ha evolucionado a través del tiempo y, junto con ella, el eje central que le da vida: EL HOMBRE.

Estos cambios han considerado a su elemento humano, tanto un "robot sin sentimientos ni capacidad de pensar", según lo creía Taylor en su teoría de tiempos y movimientos, como un ser capaz de autocontrolarse y autodirigirse de acuerdo a la Teoría Moderna de Douglas Mc.Gregor. Sin embargo, sabemos que ambos extremos son un peligro para la organización, como también que el individuo representa la parte mas vulnerable de la empresa.

Con base en esta premisa, se infiere que una de las principales preocupaciones de los directivos de cualquier organismo social, o económico, consiste en mantener el bienestar de sus integrantes, de ahí la importancia que significa el contar con una adecuada Administración de Recursos Humanos, ya que del trato que se brinde a su personal, dependerá el logro de los objetivos planteados.

Para contar con una Administración de Recursos Humanos que proporcione bienestar a la organización y, por lo tanto, el rendimiento esperado de su personal, se requiere de técnicas precisas que le permitan cumplir eficazmente con los programas establecidos, dentro de la empresa.

Una de estas técnicas es la Valuación de Puestos, cuyo objetivo principal supone determinar la remuneración que cada cargo debe tener, de acuerdo con las funciones y responsabilidades del mismo.

Desde este punto de vista se desarrolla el presente trabajo, dividiéndose en 4 capítulos cuyo contenido se explica a continuación:

En el primer capítulo, se detalla lo que es en sí la Administración de Recursos Humanos, desde sus principios y conceptos hasta las

diversas técnicas que la componen. Un punto central de este apartado, describe el Proceso Administrativo, puesto que su correcta aplicación forma la base para cualquier tipo de trabajo, ya sea organizacional o social, que permita un seguimiento lógico para llegar al éxito en el cumplimiento de programas marcados.

La importancia de la Administración de Recursos Humanos radica en saber interpretar aquellas teorías que sobre el recurso humano existen, tomando de cada una de ellas lo que se adapte a las necesidades de la organización, para de esta manera obtener una base ideal sobre la que funde el trato diario que se debe brindar al personal.

En el segundo capítulo se detallan los principales conceptos y métodos dedicados al Análisis y Valuación de Puestos, además de la descripción de algunos de los métodos que existen, a fin de determinar cual de ellos se ajusta mejor a los requerimientos de la Institución interesada.

En el tercer capítulo se expone la organización de la Institución que sirvió de base para la Valuación de Puestos, por lo que señalan sus antecedentes, marco legal, estructura general y de manera específica, las áreas de la Dirección de Administración, pues ellas son las responsables de la implantación de dicha técnica.

El cuarto capítulo, concierne directamente a la aplicación específica de la Valuación de Puestos por el método de puntos, por ser el más adecuado a las necesidades de la Institución elegida, a causa de la magnitud de ésta, en virtud de sus funciones como Banca de Desarrollo.

Banobras constituye un organismo del Gobierno Federal cuyo objetivo fundamental es promover y financiar actividades prioritarias en el ámbito del desarrollo urbano, infraestructura y servicios públicos, comunicaciones y transportes, así como de las actividades del ramo de la construcción, de ahí que el cumplimiento en forma eficaz contribuye en alguna forma al desarrollo del país.

La importancia que reviste el objetivo descrito constituyó el motivo de realizar la presente investigación en el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C., en lo que a su recurso humano se refiere, ya que éste representa la columna vertebral para cumplir con sus metas, ayudándose para ello de las diversas técnicas que sobre la materia existen.

Una de éstas técnicas es la **VALUACION DE PUESTOS**, imprescindible en cualquier organismo que desee contar con personal idóneo a sus necesidades y remunerado en forma adecuada, dando ésto como resultado la eficacia que requiere para desarrollar sus funciones y la obtención de productividad óptima.

En virtud de la magnitud de Banobras, se considera importante aplicar esta técnica si se quiere contar con escalas salariales, definición de funciones y requerimientos de personal que estén vinculadas de tal forma que proporcione a la Institución eficiencia, derivada del desempeño de un grupo de trabajo satisfecho, tanto en su realización y superación individual como en los aspectos económico y social.

Por otro lado, es menester optimizar la productividad de los recursos humanos a nivel general, a través de técnicas que le permitan brindar una actitud positiva, a fin de ir disminuyendo el marco de crisis en el que se halla sumergido el país; ya que como es bien sabido, una persona satisfecha en el ámbito social y económico, es aquella que reflejará eficiencia en todos los aspectos que forman la razón de ser de su existencia; uno de los profesionales que pueden contribuir a esta optimización es el Licenciado en Administración por su formación académica.

CAPITULO I
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

A) PRINCIPALES CONCEPTOS SOBRE ADMINISTRACION

La Administración busca emprender acciones que hagan posible que las personas contribuyan de la mejor manera al logro de los objetivos de la organización, para lo cual es necesario que exista tanto la previsión de resultados, como el control de los hechos que a diario ocurren, ya que éstos desvirtúan lo planeado.

FERNANDO ARIAS GALICIA manifiesta que:

La Administración es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA conceptualiza a la Administración como:

Ciencia Social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

En forma independiente a la diferenciación que estos autores hacen sobre la Administración, en lo que a disciplina o ciencia social se refiere, se encuentran 3 puntos en los que coinciden de manera total, éstos son:

Contar con estructuras que determinen los tramos de control, las jerarquías y las responsabilidades.

Esfuerzo humano coordinado que lleva al logro de objetivos, trabajando de manera conjunta

Objetivos organizacionales que se manejan en diversos niveles, como son:

- Producción o servicio
- Social
- Económico

Ahora bien, en estos conceptos se puede identificar la importancia que se le da al esfuerzo humano, ya que en las manos de éste se encuentra el éxito de cualquier organización, pues si contamos con su disposición, la organización marchará, en caso contrario sufrirá

deterioro, mismo que puede ser factor decisivo para que la empresa se detenga.

Considerando los anteriores conceptos, se puede afirmar que la Administración basa su éxito en la forma de utilizar los recursos con que cuenta, quedando de la siguiente forma:

- Recursos materiales
- Recursos técnicos
- Recursos humanos

Los recursos materiales, conforman la estructura sobre la cual se apoya la organización, por lo que ésta debe ser diseñada de tal forma que soporte el desarrollo mismo de actividades.

Los recursos técnicos comprenden aquellas especialidades que se necesitan para el logro de los objetivos establecidos.

Los recursos humanos son los mas vulnerables, ya que es difícil determinar la manera en que van a reaccionar ante una situación dada.

De acuerdo a este último punto, considero necesario precisar algunas características particulares de todo ser humano:

No son propiedad de la organización

Las actividades son voluntarias, en función de que mientras mas concuerden los objetivos organizacionales con los personales, menor será el esfuerzo realizado.

Las experiencias, conocimientos, habilidades, entre otras, son intangibles, solo se pueden conocer a través del comportamiento de las personas en la organización.

Los recursos humanos son individuales, ya que cada persona posee habilidades y conocimientos diversos.

IDALBERTO CHIAVENATO expresa:

La tarea de la administración es básicamente la de integrar y coordinar recursos organizacionales (muchas veces cooperativos, otras conflictivos), tales como personas, materiales, dinero, tiempo,

espacio, entre otros, con mira a cumplir objetivos definidos de manera tan eficaz y eficiente como sea posible.

Para este autor, el Recurso Humano es parte esencial de cualquier tipo de organización y menciona que en la integración y coordinación de recursos se presentan dos fenómenos contrarios - cooperación y conflicto - sin embargo, los considera necesarios dentro de la empresa.

NORBERTO AGRAMONTE MIER Y TERAN expresa:

La administración la conceptualiza como "hacer las cosas de la mejor manera posible, pero al menor costo"

Este autor analiza una serie de conceptos sobre la materia y desarrolla el suyo propio, manifestando:

La administración es la ciencia de carácter sociológico que con base en una secuencia lógica de ejecución, persigue la manera mas eficiente de estructurar y operar los organismos funcionales.

ISAAC GUZMAN VALDIVIA dice:

La administración es la ciencia de la dirección social que se ha abierto campo como una disciplina general de la acción que se realice en el seno de la convivencia humana, encauzando a los diferentes grupos que en ella se forman.

Dentro de esta definición se desarrolla un fenómeno social cuya importancia radica en el estudio que de ella realizan los científicos y filósofos de la convivencia humana.

Tomando en cuenta los conceptos definidos, se afirma que el mas claro debe ser aquel que comprenda una serie de elementos que lo hagan válido, para lo cual a continuación expreso mi propio concepto, conformado con base en los ya mencionados:

La Administración es una disciplina que se utiliza como técnica dentro de la organización, con el fin de alcanzar los objetivos planteados por esta, su enfoque sociológico permite obtener eficiencia, eficacia y por lo tanto reducción de costos, para lo cual es importante contar con una estructura orgánica flexible y el elemento que le da fuerza: El ser humano.

A partir de aquí y sea cual fuere el concepto que sobre administración se tenga, es importante señalar que parte fundamental de ella es el hombre, situación que forma el contorno básico del presente trabajo.

B) PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es parte esencial en cualquier tipo de organización y para el desarrollo de casi todas las actividades que existen, de ahí que se le dedique esta parte, ya que también se requiere este proceso para llevar a cabo una adecuada administración de recursos humanos.

Existen diversos autores que hacen su propia clasificación, entre los mas generales tenemos:

Agustin Reyes Ponce.- Divide al Proceso Administrativo en 2 fases : La Mecánica y Dinámica, en la primera incluye a la previsión la planeación y la organización, en la segunda a la integración, la dirección y el control.

Las etapas de esta clasificación van aunadas a los elementos de la misma y son :

Previsión.- Objetivos, Investigaciones y Cursos Alternativos.

Planeación.- Políticas, Procedimientos, Programas y Presupuestos.

Organización.- Jerarquías, Funciones y Obligaciones.

Integración.- Reclutamiento, Selección, Introducción y Desarrollo.

Dirección.- Autoridad, Comunicación y Supervisión.

Control.- Operación e Interpretación.

Koontz, O'Donnell y Werhrich.- Estos autores clasifican al proceso administrativo considerando los siguientes elementos.

Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Para efectos del presente trabajo, nos avocaremos a describir el proceso administrativo planteado por : KOONTZ, O'DONNELL. Y WERHRICH, ya que la diferencia con el de Agustín Reyes Ponce estriba en que integran a la previsión dentro de la planeación, situación válida si consideramos que la previsión se enfoca a señalar hacia donde se dirigen los esfuerzos y en la planeación se busca el camino a seguir para determinar el que cumpla de mejor forma con el objetivo planteado, lo que implica tener que prever situaciones que puedan alterar los planes establecidos.

PLANEACION.- Se considera como función básica ya que implica la toma de decisiones para seleccionar de entre varios cursos de acción, el mejor camino.

Dentro de la naturaleza de la planeación se consideran 4 aspectos primordiales :

- Contribución al logro del propósito y los objetivos.
- Primacía entre las tareas.
- Amplitud
- Eficiencia de los planes

En la planeación se decide con anticipación qué, cómo, dónde y cuándo se deben hacer las cosas, en esta fase del Proceso Administrativo también se marcan las diferencias entre el punto donde nos encontramos y a donde queremos llegar.

Ahora bien, la planeación y el control son inseparables, como principio y final del proceso, en virtud de que un intento de controlar sin haber planes establecidos carece de significado real, de aquí que se mencione que los planes proporcionan normas de control.

La eficiencia de un plan establecido como ya se mencionó anteriormente, se da en función de la contribución al propósito y a los objetivos y sobre todo a que su costo sea razonable, tanto en términos de tiempo, dinero y producción, como en grado de satisfacción individual y de grupo.

De lo anterior, se deduce la importancia que tiene la planeación, llegando así a 4 metas:

REDUCIR LA INCERTIDUMBRE Y EL CAMBIO.- Se debe establecer la mejor forma de lograr un objetivo, considerando aquellas

circunstancias internas y externas que puedan ser adversas a los planes que se tengan.

CONCENTRAR LA ATENCION EN LOS OBJETIVOS.- Dentro de los planes generales se deben unificar los planes interdepartamentales, con el objeto de reconocer la necesidad periódica de revisar y ampliar éstos a fin de lograr los objetivos deseados.

HACER POSIBLE LA OPERACION ECONOMICA.- Se refiere a la minimización de costos a través del esfuerzo conjunto y dirigido de las actividades, el flujo uniforme de trabajo y por lo tanto de la toma de decisiones deliberadas.

FACILITAR EL CONTROL.- La verificación de logros se debe al grado en que sus metas fueron planeadas.

ORGANIZACION.- La organización es una herramienta que tiene como propósito fundamental, la de crear un ambiente que favorezca el desempeño humano, para lo cual se requiere el diseño y establecimiento de una estructura intencional de papeles que las personas deben desarrollar es aquí donde se asignan las actividades para llegar al logro de objetivos.

En base a lo anterior podemos mencionar que la organización implica :

- Determinar actividades para lograr metas.
- Agrupar actividades en departamentos.
- Asignar grupos de actividades a las personas.
- Delegar autoridad para llevar a cabo las actividades.
- Coordinar actividades, autoridad e información, en la estructura de organización.

Otro aspecto importante de manejar es que dentro de la empresa existe la organización formal e informal, refiriéndose éstas a:

ORGANIZACION FORMAL.- La estructura intencional de puestos de una empresa, siendo necesario su flexibilidad, para que ésta pueda funcionar adecuadamente.

ORGANIZACION INFORMAL.- Son relaciones que no aparecen en un organigrama y se enfocan al desarrollo de cualquier actividad personal conjunta que contribuya al logro del objetivo, sin un propósito consciente de ésto.

Por otro lado, es importante señalar que la razón de la existencia de los niveles de organización se encuentra en las limitaciones del alcance de la administración, es decir que existe un límite en cada puesto administrativo para el número de personas que un individuo puede manejar con efectividad, sin embargo, el número exacto en cada caso variará de acuerdo al tiempo que se requiere para administrar con efectividad.

Haciendo referencia a ésto, se dice que independientemente de las capacidades personales, las buenas relaciones y la lealtad, existen varios factores que influyen sobre el logro del objetivo, éstos son:

ENTRENAMIENTO DE SUBORDINADOS.- En la medida en que los subordinados se encuentren mas capacitados, se reduce el grado de supervisión que requieren, logrando así que el trabajo se lleve a cabo en menos tiempo.

CLARIDAD EN LA DELEGACION DE AUTORIDAD.- Se debe contar con una clara delegación de autoridad para iniciar una tarea definida, si a ésto se le añade que el subordinado esté bien capacitado, contaremos con una reducción de tiempo y de supervisión para el logro del objetivo.

CLARIDAD DE LOS PLANES.- Las actividades de un subordinado quedan definidas en los planes, y de esta definición dependerá el tiempo que se requiera para el cumplimiento de los mismos.

USO DE NORMAS OBJETIVAS.- Se utilizan para vigilar que los planes se cumplan de acuerdo a su normatividad.

VELOCIDAD DEL CAMBIO.- Es importante para determinar la medida en que pueden formularse las políticas, así como su estabilidad.

TECNICAS DE COMUNICACION.- Se refiere a la habilidad que se tiene para comunicar planes e instrucciones en forma clara y concisa.

CANTIDAD DE CONTACTO PERSONAL QUE SE NECESITA.- Hace incapié en la necesidad de reuniones para el logro de objetivos.

Cabe mencionar que en esta fase del Proceso Administrativo se determina que en función del crecimiento de la empresa será necesario que se aumenten los niveles de organización, para lo cual es importante lograr un equilibrio de los factores antes descritos.

Es conveniente señalar que dentro de la organización existen algunos errores que es menester evitar, con el objeto de reducir el conflicto en la organización, estos pueden ser, entre otros :

- Falta de planeación apropiada
- Relaciones y delegación de autoridad poco claras
- Delegación desequilibrada
- Confusión de líneas de autoridad con líneas de inf.
- Otorgar autoridad sin compartir responsabilidad
- Negligencia en la aplicación de relaciones STAFF
- Uso inapropiado de autoridad funcional
- Exceso en la subordinación
- Organización excesiva

INTEGRACION.- En esta fase se define la tarea de llenar puestos de una estructura organizacional, con el objeto de :

- Identificar requerimientos de fuerza de trabajo
- Tener un inventario de Recursos Humanos
- Reclutar, seleccionar, ubicar, promover, evaluar, recompensar y capacitar personal

Existe una estrecha relación entre la organización y la integración, ya que para que se de ésta última, es necesario que exista una estructura intencional de papeles y puestos, de ahí que su objetivo

fundamental es asegurar que los puestos de la organización sean ocupados por personas calificadas, para lo cual se deben considerar los siguientes principios :

DEFINICION DE PUESTOS.- A mayor precisión en la identificación de resultados, se contará con mejor forma de definir las dimensiones de los puestos.

EVALUACION ADMINISTRATIVA.- Identificación de objetivos verificables y actividades administrativas para lograr mayor precisión en la evaluación.

COMPETENCIA ABIERTA.- Es la base para que la evaluación de su personal se de en forma precisa y de este modo proporcionar oportunidad de desarrollo.

CAPACITACION Y DESARROLLO DE ADMINISTRADORES.- Los esfuerzos de capacitación y desarrollo estan relacionados con las funciones administrativas, las metas de la empresa y las necesidades profesionales de los administradores.

OBJETIVOS DE CAPACITACION.- El análisis de las necesidades de capacitación, es la base para los objetivos que dan orientación al desarrollo y que facilitan la medición de la eficiencia de estos esfuerzos.

DESARROLLO CONTINUO.- Se refiere a que los administradores deben actualizarse continuamente, para ir a la vanguardia en un medio ambiente competitivo y cambiante.

DIRECCION.- Se define como el elemento de la administración en el que se logra lo planeado por medio de la autoridad del administrador a través de la delegación de ésta y de vigilar que se cumpla en forma adecuada las órdenes emitidas (Agustín Reyes Ponce).

También, es el proceso de influir sobre las personas para que intenten con disposición y entusiasmo, el logro de las metas de la organización.

La dirección implica motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicaciones.

MOTIVACION.- Se refiere a lo que deben hacer los administradores para satisfacer los impulsos y deseos de sus subordinados con el objeto de que éstos últimos actúen de manera en que se desea.

LIDERAZGO.- Se enfoca a la influencia sobre las personas para que desarrollen con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas.

Existen diversos estilos de liderazgo, a saber:

- a) Autocrático
- b) Democrático

COMUNICACION.- Es el medio que unifica las actividades de las organizaciones :

Existen diversos tipos de comunicación, como son:

- Escrita
- Oral
- No verbal

La dirección obedece a distintos principios, a saber :

COORDINACION DE INTERESES.- Es importante que los intereses del grupo y aún los individuales se coordinen para lograr de mejor manera el fin que se persigue.

IMPERSONALIDAD DEL MANDO.- Se obtiene un mejor resultado de la orden, si se le presenta al subordinado como una necesidad de la situación, para que esta sea obedecida de buena manera.

VIA JERARQUICA.- Se enfoca al desconcierto de los subordinados cuando no se respetan los conductos establecidos, originando con esto duplicidad de mando.

RESOLUCION DE CONFLICTOS.- El conflicto se presenta como un obstáculo a la coordinación, por lo que es conveniente darle solución lo mas pronto posible, tratando de no lesionar la disciplina y producir el menor disgusto de las personas involucradas en el conflicto.

APROVECHAMIENTO DEL CONFLICTO.- El conflicto se puede aprovechar, al tener la virtud de forzar a la mente a buscar soluciones que sean ventajosas para ambas partes, de aquí que existan 3 formas de resolver el conflicto:

- Por denominación
- Por conciliación
- Por integración

El mando es otro elemento que forma parte de la Dirección, incluyendo esta 3 factores, que son :

- Determinar lo que debe hacerse
- Establecer como debe hacerse
- Vigilar que se haga

Existen 2 formas básicas en que puede ejercerse el mando:

- **ORDENES.-** Se refiere al cambio de una situación particular y concreta mediante el ejercicio de la autoridad.

- **INSTRUCCIONES.-** Se refiere a normas y procedimientos que deben aplicarse en una serie de casos similares.

CONTROL.- Se define como la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes, es decir, se compara lo obtenido con lo planeado, por lo que refiere a la medición y corrección del desempeño para asegurar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados se estén llevando a cabo.

Dentro de esta última fase del Proceso Administrativo, se encuentran 3 etapas :

- Determinar normas
- Medir el desempeño de normas
- Corregir las variaciones de normas y planes

Por su forma de operar se puede dividir en :

- a) Control automático
- b) Control sobre resultados

La importancia del control radica en que es la fase del Proceso Administrativo que cierra el ciclo, dándose en todas las demás partes que lo integran.

Los principios que rigen el control son:

CARACTER ADMINISTRATIVO DEL CONTROL.- Se debe distinguir las operaciones de control de la función del control, ya que la función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación, así se presenta que a mayor delegación el control se incrementa.

Por otro lado, la operación es de carácter técnico.

DE LOS ESTANDARES.- El control supone una base de comparación, de ahí que deban existir estándares prefijados, siendo lo más recomendable, que sean cuantificables.

CARACTER MEDIAL DEL CONTROL.- Este debe usarse siempre y cuando se justifique ante los beneficios que se esperan.

PRINCIPIO DE EXCEPCION.- El control debe dirigirse principalmente hacia los casos en que no se logró lo previsto, con esto se logra que se convierta el cumplimiento en lo normal y las desviaciones de los planes en lo excepcional.

En base al desarrollo planteado se determinó que esta clasificación del Proceso Administrativo, engloba todo el círculo, desde el establecimiento de los planes y programas, hasta las normas de control, para medir su desempeño y en su caso, corregir variaciones.

A continuación se presenta un cuadro sinóptico del mismo:

PLANEACION	{ Función básica para la toma de decisiones
ORGANIZACION	{ Establecer estructura para crear ambiente favorable para el desempeño.
INTEGRACION	{ Asegurar que los puestos se ocupen por personas que tengan el perfil adecuado.

- DIRECCION** { Logro de lo planeado a través de la autoridad.
- CONTROL** { Comparar lo obtenido con lo planeado para determinar normas.

A través del desarrollo del Proceso Administrativo se determina que su importancia radica en :

- a) Permite trabajar en forma ordenada pues establece una serie de pasos a seguir para cumplir con los objetivos organizacionales.
- b) Señala lo fundamental que resulta el contar con estructuras que delimiten la autoridad y/o responsabilidad que tienen los integrantes de la organización, así como sus requerimientos básicos.
- c) Vigila que se lleve a cabo un adecuado manejo de la autoridad y su delegación.
- d) Define normas de control para corregir aquellos aspectos que no permitan cumplir con los objetivos planteados.

Por lo anteriormente expuesto vemos que el seguimiento adecuado de este proceso da como resultado una administración efectiva con el consiguiente ahorro en tiempo, dinero y esfuerzo, que permite tanto a los integrantes como a sus propietarios, tener un buen nivel económico y social.

C) IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Es sabido que para alcanzar sus objetivos la dirección concentra su atención en aquellos recursos que le son más problemáticos, difíciles y escasos, en detrimento de aquellos que le son fáciles y abundantes; también es cierto que dentro de estos recursos se encuentran los humanos como un subsistema dentro del Sistema que conforma la Administración de este tiempo, definiéndose como aquellos recursos en los que se engloba a todos los participantes de la organización en todos los niveles.

Los Recursos Humanos hace algunos años, formaban un ejemplo característico de aquellos fáciles y abundantes de obtener, sin embargo a raíz de la industrialización fue necesario buscar formas para desarrollar aquellos que estuvieran disponibles y adecuarlos al

avance de la tecnología, por lo que se tenía que ver la manera de retenerlos en la organización.

De acuerdo a lo anterior, resulta lógico que mediante la formación y desarrollo de los recursos humanos se adquieren nuevas expectativas, que exigen mejores condiciones de trabajo y el de aplicar las habilidades adquiridas, razón por la cual es importante mencionar aquellas teorías que sirvieron como punto de apoyo para darle la importancia que este recurso tiene dentro de la organización.

Otro aspecto importante de mencionar es que la Administración de Recursos Humanos se encuentra influida por las suposiciones en la organización referentes a la naturaleza humana, como ya se dijo, son diseñadas y administradas según diversas teorías, que utilizan principios y presuposiciones de acuerdo a las cuales la organización y sus recursos serán administrados.

A continuación se presentan las teorías sobre Recursos Humanos de Douglas McGregor, uno de los más influyentes psicólogos del conductismo de la teoría de las organizaciones; La teoría de Madurez-Inmadurez de Argyris y la teoría de los sistemas de Gerencias de Likert.

TEORIA X (TRADICIONAL)

Douglas McGregor

Se basa en concepciones y premisas incorrectas y distorsionadas, sobre la naturaleza humana:

- El hombre es primeramente motivado por incentivos económicos.
- El hombre es un agente pasivo que necesita ser administrado, motivado y controlado por la organización.
- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el auto-interés del individuo.
- Las organizaciones pueden y deben ser planeadas de tal forma que el sentimiento y las características imprevisibles puedan ser neutralizadas y controladas.
- El hombre es esencialmente perezoso y debe ser estimulado por incentivos externos.

- Los objetivos individuales en general se oponen a los objetivos de la organización, imponiéndose un control más rígido.

- En razón de su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz del autocontrol y de la autodisciplina.

De acuerdo a esta concepción del hombre, la tarea de la administración se restringe a la aplicación y al autocontrol de la energía humana únicamente en dirección a los objetivos de la organización.

Para McGregor estos supuestos condicionan el aspecto humano a creer que este se comporta con indolencia, pasividad, resistencia al cambio, falta de responsabilidad, inclinación a creer en la demagogia, solicitud excesiva de beneficios económicos, etc.

TEORIA Y (MODERNA)

Douglas McGregor

- La aplicación del esfuerzo físico o mental es un trabajo tan natural como el jugar o descansar. El hombre medio siente motivación por el trabajo.

- El trabajo puede ser fuente de satisfacción o de castigo.

- El hombre debe ejercer el autocontrol y la autodirección al servicio de los objetivos que le son confiados.

- Confiar objetivos es una función de premiar, asociada con su alcance efectivo.

- El hombre aprende a aceptar y buscar responsabilidades.

- Existe capacidad para aplicar un alto grado de imaginación y de ingenio en la solución de problemas organizacionales.

- El hombre no es pasivo.

Según McGregor en esta teoría el individuo es participativo y democrático, basado en los valores humanos.

LA TEORIA DE MADUREZ - INMADUREZ

Chris Argyris

La teoría de Argyris se basa en el grado de madurez de los individuos, sin embargo, manifiesta *que la personalidad humana en nuestra cultura no muestra tendencias de desarrollo que implican progresar de la inmadurez a la madurez, estas tendencias incluyen desde la infancia hasta la edad adulta: llegar a ser cada vez mas activo, mas independiente de los demás, tener intereses mas profundos, ocupar una posición del mismo nivel o superior en relación con sus iguales y desarrollar la conciencia y el control sobre si mismo.*

Las necesidades humanas de madurez, para Argyris, son descuidadas por la tendencia de la organización formal a centrarse en la especialización de tareas, en la cadena de mando, en la unidad de Dirección y en el tramo de control, lo cual trae como consecuencia una reducción a la oportunidad de satisfacer las necesidades humanas, y por lo tanto desarrollan sentimientos de frustración, conflicto y fracaso, cuyo resultado final es la desmotivación.

Con base en esto Chris Argyris reconoce la importancia tanto de la organización como la del individuo, así como la necesidad de optimizar la efectividad de ambos para lo cual formula la siguiente hipótesis :

"La incongruencia entre el individuo y la organización, puede proporcionar la base para un reto continuado, el cual a medida que se acepte, tenderá a ayudar al hombre a incrementar su propio progreso y a desarrollar organizaciones que tiendan a ser viables y efectivas, la incongruencia entre el individuo y la organización puede ser el cimiento para aumentar el grado de efectividad de ambos."

LA TEORIA DE LOS SISTEMAS DE GERENCIA

Likert

Esta teoría enfatiza la importancia de los recursos humanos al fijar el valor de una organización. Puesto que la mayoría de las organizaciones han invertido grandes sumas de dinero en el reclutamiento y desarrollo de sus empleados. La necesidad de saber lo que está pasando con su inversión es de mucha importancia para el éxito de cualquier empresa.

Este método de sistemas de Likert para la conducta organizacional, implica un enfoque integrado para el manejo de los recursos humanos que toma en cuenta las necesidades humanas y otras características de la personalidad marcadas por McGregor y Argyris.

Likert divide su teoría en 4 sistemas distintos :

- a) Enfoque autoritario explotador
- b) Enfoque autoritario de naturaleza benevolente
- c) Enfoque consultivo
- d) Enfoque de participación de grupo

Likert menciona que de la habilidad del supervisor para trabajar en forma efectiva con sus subordinados como grupo se determinará el clima del mismo.

Otro enfoque que es importante mencionar es el de Taylor, que incluía responsabilidades para la dirección y los trabajadores, resumiéndose en :

- La administración debe:

Definir con precisión las tareas y los trabajos, esto no debe delegarse a los trabajadores.

Seleccionar cuidadosamente a los trabajadores para el trabajo que deberá asignarseles, éstos tienen actitudes muy variadas.

Dar adiestramiento a sus trabajadores para que lleven a cabo sus tareas, según métodos desarrollados por la dirección y no por los trabajadores.

Pagar a sus trabajadores de acuerdo con su esfuerzo y producción, según normas establecidas por la dirección.

En base a lo anterior, se puede decir que la administración de Recursos Humanos es considerada como una actividad esencial dentro de cualquier organización, ya que, si ésta es realizada en forma adecuada se asegura una coordinación de esfuerzos individuales que trae consigo el logro de metas grupales, de ahí lo básico de establecer un medio ambiente en el que las personas puedan llegar a sus objetivos, considerando :

Reducción en :

- Tiempo
- Dinero
- Materiales

Por otro lado, en la Administración de Recursos Humanos, el administrador juega un papel preponderante, que se puede dividir en :

- **Figura prominente.**- Llevar a cabo labores ceremoniales y sociales como representante de la organización.
- **Papel de líder**
- **Papel de enlace.**- Entre el personal y los mandos superiores
- **Como receptor.**- Recibe información para el mejor funcionamiento de los grupos de trabajo.
- **Como diseminador.**- Transmitir información a los subordinados.

Una vez mencionada la importancia del Recursos Humano dentro de la organización, a través de sus teorías nos damos cuenta de que éste es el mas vulnerable y difícil de manejar, ya que su actitud hacia el trabajo se ve influenciada por diversos factores como los económicos, emocionales, de proyección, entre otros; por lo que manifiesto que al estar adecuadamente administrado el recurso humano, se contará con un crecimiento y desarrollo eficaz, en el tiempo planeado, con los recursos necesarios y con reducción de costos.

DI. TECNICA DE RECURSOS HUMANOS

La Administración de recursos humanos, tiene como objeto fundamental el proporcionar a la organización del elemento humano capaz, para así estar en posibilidad de desarrollar las habilidades y aptitudes de éste logrando tanto su satisfacción como la del medio en que se desenvuelve, y el de los objetivos.

Con base en ésto, se presentan algunas de las técnicas que se desarrollaran en este punto, y que influyen de manera decisiva en el rendimiento humano de la organización:

RECLUTAMIENTO

SELECCION

CAPACITACION, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO

MOTIVACION

SUELDOS Y SALARIOS

HIGIENE Y SEGURIDAD

RECLUTAMIENTO.- Para llevar a cabo un reclutamiento efectivo debe disponerse de información precisa y continúa en relación a las cantidades y calificaciones de los individuos necesarios para desempeñar los diversos puestos de la organización.

Los requerimientos de Recursos Humanos en una organización deben traducirse en aplicaciones a puestos y posiciones específicas, por lo que se debe considerar :

- Presupuestos de nómina para posibles contrataciones y
- Evaluar necesidad de fuerza de trabajo.

Para llevar a cabo un reclutamiento efectivo es conveniente contar con una variedad de fuentes que permitan realizar la localización de las solicitudes mejor calificadas, estas fuentes son :

INTERNAS

EXTERNAS

INTERNAS.- Sirven para impedir despidos o para crear oportunidades de promoción para los empleados, sin embargo estas pueden no resultar satisfactorias si dentro de la organización no se encuentran individuos calificados.

EXTERNAS.- Algunas de estas son:

- Anuncios
- Instituciones educativas
- Agencias de empleo
- Recomendaciones de empleados
- Solicitudes espontáneas
- Organizaciones profesionales
- Sindicato

El reclutamiento hace de una persona extraña a la organización un candidato, distinguiéndose 2 puntos importantes :

- Fuentes de abastecimiento
- Medios de reclutamiento

Se considera a las fuentes de abastecimiento como las internas y externas que ya se mencionaron.

Los medios de reclutamiento son :

- Requisición al sindicato
- Solicitudes
- Carta o teléfono
- Periódico, radio o T. V.
- Archivo
- Folletos

SELECCION.- Es un proceso que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto, de ahí que las personas responsables de

tomar la decisión sobre la selección, deben poseer la información adecuada para fundamentar la decisión.

El proceso de selección se inicia al existir una vacante, éstas pueden ser ocupadas por empleados de la organización o por personas contratadas, comprendiendo los siguientes pasos :

- Recepción de solicitud
- Entrevista preliminar
- Llenado de forma de solicitud
- Pruebas de empleo
- Entrevista
- Investigación de antecedentes
- Selección preliminar en el departamento de personal
- Selección final del supervisor
- Exámen médico
- Asignación

También existen 2 posibilidades de cobertura de vacantes :

- Redistribución de trabajo
- Cobertura del puesto

Otro de los objetivos básicos de la selección es la solución de 2 problemas :

- Adecuación del hombre al cargo; y
- Eficiencia del hombre en el cargo

De aquí que la importancia de esta técnica radica en detectar las diferencias individuales de los candidatos, ya que estas son tanto física como psíquicas, mismas que justifican el diferente

comportamiento de todos los individuos, así como el desempeño de modo distinto dentro de un grupo de ocupaciones.

Un punto que manifiesta su relevancia dentro de la selección, es la comparación que debe darse entre los requisitos de puesto y el perfil de los candidatos, teniendo que ser "iguales" para que éste se encuentre en condiciones ideales de ocupar dicho puesto, existiendo cierta flexibilidad sobre el punto central, ya que de no ser así, sería una labor exhaustiva encontrar personal para cubrir la vacante.

CAPACITACION, ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO.- Antes de iniciar el desarrollo de esta parte, es importante conceptualizar cada uno de los términos que la forman, ya que aunque parezcan redundantes, existen diferencias sustanciales entre ellos.

CAPACITACION.- Se proporciona al personal con el fin de que pueda desempeñar funciones de un puesto superior.

ENTRENAMIENTO.- Se proporciona para que el individuo desarrolle actividades que le permitan perfeccionarse dentro de su puesto.

DESARROLLO.- Se refiere a la satisfacción que la persona tiene al lograr metas establecidas dentro de su organización, y que éstas sean reconocidas a través de ascensos, tanto económicos como en responsabilidades.

Una vez realizada esta aclaración, pasaremos a desarrollar el punto, y por conveniencia se hará en forma separada.

La capacitación engloba el aspecto teórico, por lo que su amplitud implica lo siguiente :

- Proporcionar conocimientos aplicables a un puesto determinado
- Proporcionar conocimientos generales dentro de una función
- Proporcionar conocimientos sobre una rama específica

La capacitación debe ser impartida a todos los niveles de la organización, desde el obrero (nivel mas bajo) hasta ejecutivos (alta dirección), pasando por empleados y supervisores.

El adiestramiento difiere de la capacitación, en que su enfoque es mas bien práctico y dirigido a un puesto concreto, ya que como su nombre lo dice, significa " adquirir destreza ".

El propósito del adiestramiento puede expresarse de la siguiente forma:

- Es una transmisión de información
- Desarrolla habilidades dentro del trabajo
- Modifica actitudes
- Desarrolla el nivel conceptual

Las diferencias básicas que existen entre adiestramiento y desarrollo son principalmente las siguientes :

ADIESTRAMIENTO

DESARROLLO

Instrucción de operaciones técnicas y mecánicas

Conceptos educacionales, filosóficos y teóricos

Se dirige a trabajadores

Se realiza a largo plazo

Su propósito es definido y específico

Su propósito es genérico

Se dice que estos tres aspectos que vive el empleado dentro de su organización redundan en una inversión destinada a reducir o eliminar la diferencia entre el actual desempeño y los objetivos y realizaciones propuestas.

Tanto la capacitación como el entrenamiento se proporcionan de la siguiente forma :

- De inducción o integración
- Después del ingreso al trabajo
- Dentro del centro laboral

- Fuera del centro laboral

Esto aspectos son el primer incentivo que se proporciona al empleado y que al mismo tiempo, favorece a la empresa, aunque para ésto no existan técnicas que permitan hacer una cuantificación aproximada de esta "inversión".

MOTIVACION.- La naturaleza de la motivación se da sobre las condiciones del individuo, ya que estas son al azar y por lo tanto poco predecibles, de ahí que sea de interés primordial pues esta afecta la actuación en el trabajo de los miembros de la organización, el nivel de eficiencia, el interés en el trabajo y la participación en las responsabilidades de la organización.

La motivación engloba 3 aspectos fundamentales, que deben considerarse para que ésta tenga resultados positivos:

- Las fuerzas e influencias que operan dentro del individuo
- Influencias internas a la organización
- Influencias externas en el ambiente de la organización

La motivación se inicia con las necesidades humanas, estas pueden producir tensiones en diversos momentos, impidiéndole actuar de manera conveniente, para reducirlas y satisfacer sus necesidades, sin embargo, la satisfacción se acaba y las necesidades persisten, como condición lógica del hombre, por lo que podemos decir que las necesidades se ven complicadas por varios puntos:

- Son infinitas
- Cambian continuamente
- Algunas son innatas (tendencias físicas)
- Algunas son adquiridas (sociales y culturales)

Ahora bien, casi todos los problemas humanos tienen elementos motivacionales, que influyen en forma directa y básica en el éxito de una organización, según sea el manejo que se le de a éstos.

Se consideran 7 áreas en las que estos problemas se reflejan sustancialmente:

- Productividad
- Cambios
- Diseño de trabajo
- Científicos e Ingenieros
- Empleados problema
- Dinero y motivación
- Disciplina

SUELDOS Y SALARIOS.- Estos dentro de la Administración de Recursos Humanos forma parte sustancial, ya que la remuneración al esfuerzo es una de las razones fundamentales del individuo para desarrollar su actividad, de ahí que existan políticas, sistemas y procedimientos de pago claramente establecidos en cada organización, para cubrir este aspecto.

Dentro de esta técnica se deben considerar algunos puntos para tener una base justa y equitativa de remuneraciones :

POLITICAS DE COMPENSACION

- **Ideología de la organización.**- Efectuar pagos justos para obtener confiabilidad, precisión e interés en el trabajo.
- **Mercados de mano de obra.**- Establecer bases parecidas a las que dominan en el mercado, para poder determinar una escala de sueldos y salarios acorde.
- **Variaciones entre los individuos.**- Ya que es difícil tomar una decisión en base a los aspectos de cada individuo, los sistemas de sueldos y salarios aportan un aspecto objetivo sobre el cual se pueda decidir.
- **Efectos de la motivación.**- Se debe comprender como el dinero induce al empleado a alcanzar altos niveles, por lo que la retribución

económica redundará en el tipo de conducta que presente el personal.

- Presiones externas.- Estas son principalmente del público, gobierno y sindicato.

PROCEDIMIENTOS DE SUELDOS Y SALARIOS

- Organización sobre sueldos y salarios
- Encuestas de sueldos y salarios
- Variaciones en el método de pago

HIGIENE Y SEGURIDAD.- Este punto constituye una de las principales bases para la preservación de las fuerzas de trabajo en forma adecuada.

La higiene del trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del individuo, ésta se relaciona con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de 2 variables :

- Hombre
- Medio ambiente

De aquí que los principales objetivos de la higiene, según Baptista, son:

- Eliminar causas de enfermedades profesionales
- Reducir efectos perjudiciales en personas enfermas o con defectos físicos.
- Prevenir el empeoramiento de enfermedades o lesiones
- Mantener la salud de los trabajadores y aumentar la productividad, a través del control del ambiente de trabajo.

Dentro de la higiene del trabajo se incluye también el estudio y control de las condiciones de trabajo ya que éstas influyen de manera fundamental sobre el comportamiento humano.

Por otro lado, la seguridad del trabajo se refiere al conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o convencer a las personas sobre la implantación de medidas preventivas.

De acuerdo a esto, se concluye que la higiene y seguridad son actividades que se relacionan con:

- La continuidad de la producción
- La moral de los empleados.

Tomando en cuenta que el Recurso Humano es vulnerable e imprevisible, la adecuada aplicación de las técnicas mencionadas garantizará que el personal con que cuenta la organización cubra los requerimientos necesarios para el buen desarrollo de los individuos que conforman los planes y programas establecidos, mantenga un nivel óptimo de conocimientos, motivación, remuneración justa y equitativa, y por otra parte, sienta seguridad del lugar donde lleve a cabo sus labores. De ahí que en el grado de importancia que se les dé a estas técnicas se obtendrán los resultados previstos por la alta dirección.

CAPITULO II

PRINCIPALES CONCEPTOS Y METODOS SOBRE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

II. CONCEPTOS SOBRE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

El Análisis y Valuación de Puestos son técnicas complementarias para precisar las tareas, responsabilidades y requisitos que contribuyen el contenido de un puesto, para asignar así un valor relativo.

A) CONCEPTO Y OBJETIVOS

CONCEPTOS :

ANALISIS DE PUESTO.- Investigación de las tareas y responsabilidades de un puesto, así como de los requisitos de ocupación correspondientes.

VALUACION DE PUESTOS.- Asignación de Valores relativos a cada uno de los diferentes puestos, de acuerdo a una escala o base común.

La valuación de puestos según Agustín Reyes Ponce, *"es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto, en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal."*

Este concepto se forma de 4 puntos específicos.

SISTEMA TECNICO.- Conjunto ordenado de principios y reglas con base en elementos objetivos y científicos.

PUESTO.- Unidad impersonal de trabajo integrada por un conjunto homogéneo de tareas, responsabilidades y requisitos.

DETERMINAR IMPORTANCIA.- Establecer la situación real de cada puesto, respecto a los demás.

LA CORRECTA JERARQUIZACION Y REMUNERACION AL PERSONAL.- Se convierten en los objetivos esenciales, inmediatos e imprescindibles en la valuación de puestos.

Dentro del Análisis y Valuación de Puestos se consideran ciertos aspectos que es importante definir para contar así con un lenguaje común :

PLAZA.- Posición individual de trabajo que en conjunto constituye un puesto.

TAREA.- Esfuerzo humano desarrollado para un propósito específico.

REQUISITOS.- Condiciones que se deben reunir para ocupar un puesto.

PROFESIOGRAMA.- Descripción de las tareas y responsabilidades genéricas y específicas de un puesto.

***FACTOR.-** Identificación convencional de las características del contenido del puesto.

***SUBFACTOR.-** Elemento de un factor que describe una de las características del contenido de un puesto.

***GRADO.-** Criterios de distinción para precisar los diferentes niveles de un subfactor.

***PUNTO.-** Unidad de medida del valor relativo al puesto.

* Elementos del Método de Valuación por puntos.

OBJETIVOS :

IERARQUIZACION APROPIADA DE LOS PUESTOS.- Favorece la organización y la eficiencia de las empresas, al marcar una clara línea de mando, evitando así desajustes que entorpecen el funcionamiento de la organización.

IERARQUIZACION DE SALARIOS.- Marca la relación que existe entre lo que se paga a un puesto determinado contra lo que reciben los demás.

ESTRUCTURA DE SALARIOS Y ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS.- Permite conocer en forma tangible si los salarios ascienden con rapidez o si su aumento es casi imperceptible, también determina si existe desproporción en los salarios de un departamento a otro.

POSICION DE UN TRABAJO NUEVO.- Se determinan elementos objetivos y seguros para fijar su posición y su salario

BASE PARA LA FIJACION DE SALARIOS ABSOLUTOS.- Proporciona elementos objetivos para fijar con equidad los salarios considerando habilidades que exige el puesto, condiciones en que se realiza y riesgos, entre otros.

BASE PARA EL ESTABLECIMIENTO DE SALARIOS INCENTIVOS.- Permite hacer ajustes de salarios cada vez que se requiera.

Contar con descripciones claras y precisas de cada uno de los puestos de la organización y con su correspondiente asignación de valores relativos.

Establecer bases técnicas para la formulación de proyectos de catálogo de puestos.

Proporcionar una adecuada distribución de cargas de trabajo a nivel institucional.

Fundamentar el establecimiento y operación para Calificación de Méritos de los trabajadores.

Sentar bases para una adecuada política salarial

Los métodos de Valuación se pueden clasificar de la siguiente forma:

**CARACTER
EMPIRICO**

Método de Gradación Previa

Método de Alineamiento

**CARACTER
TECNICO**

Método de comparación de factores

Método de valuación por puntos

B) METODO DE GRADACION PREVIA

Este sistema se conoce también como **Sistema de Calificación**, ya que a través de este se clasifican los puestos en forma decreciente, tomando en cuenta :

- Niveles o grados de funciones
- Responsabilidades y requisitos

En este sistema el puesto es considerado y evaluado como el universo y comparado con otro, por lo que se realiza de la siguiente forma:

Aquel que tenga el nivel mas simple y rutinario será el que se coloque en la parte más baja de la gradación, siguiendo este criterio, se iran colocando los demás en forma ascendente, tomando en cuenta funciones, responsabilidades y requisitos.

Se presentan 2 etapas principales :

- Fijación previa de grados
- Clasificación de puestos dentro de los grados

Este sistema es simple y barato de implantar y administrar, se utiliza cuando existe dentro de la organización un número reducido de puestos, sin embargo, conforme crece la empresa y aumentan los puestos se dificulta la definición de la escala de gradación.

VENTAJAS :

- Rápido y sencillo de aplicar
- De fácil comprensión
- Los empleados lo aceptan con agrado
- El costo de implantación y monto es reducido

DESVENTAJAS :

- El juicio con que se aplica es superficial, ya que no existen formas definidas contra las cuales determinar la gradación

- No se distinguen elementos o factores que la integran
- No establece jerarquía entre los puestos clasificados en el mismo grado
- Los puestos con título semejante pueden prestarse a confusión
- Se complica su implantación si :
 - . No se cuenta con suficientes calificadores que tengan los conocimientos adecuados para todos los puestos
 - . Aumenta el número de puestos y su complejidad
- La determinación de la posición de un puesto puede estar influenciada por el sueldo que tiene asignado
- Se puede caer en el error de calificar a la persona que ocupa el puesto y no a este en sí

C) METODO DE ALINEAMIENTO

A este método se le denomina también como **Valuación por Series** y consiste en efectuar una ordenación de los puestos que existen dentro de la organización, considerando el promedio de las series de orden, éstas son determinadas por cada miembro del Comité de Valuación, respecto de los puestos básicos.

Dentro de este método se consideran 6 puntos fundamentales para su aplicación, éstos son:

- Integración de Comité de Valuación
- Fijación de puestos tipo
- Formación de series de orden
- Combinación y promediación de las series
- Ordenamiento de puestos tipo
- Repetición de las operaciones anteriores

INTEGRACION DE COMITE DE VALUACION.- Su integración ideal según Agustín Reyes Ponce, es la que comprende a 6 miembros, que sean de preferencia empleados de la organización donde se aplique el método, éstos deben ser representativos, tales como :

- Supervisores (2)
- Representantes de los trabajadores (2)
- Representante del depto. de personal (1 analista)
- Técnico - asesor (1)

El Comité tendrá como función básica, la valuación de puestos, en base a la descripción de funciones y requisitos de los mismos.

Con el objeto de realizar un ordenamiento de puestos, es útil que cada miembro cuente con un número igual de tarjetas de los puestos a evaluar, ya que esto permite colocar al puesto según su importancia y obtener así una escala de valuación.

SELECCION DE PUESTOS TIPO.- Se recomienda el establecimiento de puestos tipo dentro de la organización, ya que éstos representan un avance para fijar la relación que debe existir entre los demás.

Para hacer esta clasificación se deben considerar los siguientes puntos :

- Que su contenido no esté sujeto a discusiones
- Que los puestos no sufran cambios frecuentes
- Que sean de los mas sobresalientes y característicos de la organización

Para hacer esta clasificación se debe considerar tanto el puesto que está en la ínfima categoría de las que van a evaluar, como el de la máxima, para contar así con el parámetro de comparación que se requiere en la aplicación de este método.

Por otro lado, es importante señalar que el número de puestos tipo que se utilicen dependerá del tamaño de la organización, no siendo mayor a un 20% del total de éstos.

Esta formación de puestos tipo sirve de base para ordenar a los demás, sin embargo, por ser un método poco técnico, organiza los puestos como un conjunto indiferenciado.

FORMACION DE SERIES DE ORDEN.- Esta se realizará de acuerdo a la importancia que cada miembro del comité le asigne, quedando de la siguiente forma:

El primer lugar lo ocupará el puesto de mayor importancia, pagándose a éste el salario más alto, y el último el de menor categoría, teniendo por consiguiente la remuneración ínfima.

COMBINACION Y FONDERACION DE SERIES.- Se realiza con el afán de obtener un promedio que refleje la homogeneidad o heterogeneidad del mismo, utilizando la primera en caso que se presente y eliminando la segunda, ya que ésta solo reflejará error; por lo que sería necesario revisar las especificaciones y observar el puesto, entre otras, para lograr una cercanía de opiniones.

ORDENAMIENTO DE PUESTOS TIPO.- Se deben colocar de acuerdo al resultado obtenido, iniciando con los de promedio superior, para asignar los salarios que se pagan y ajustar aquellos que no correspondan al orden obtenido.

REPETICION DE LAS OPERACIONES ANTERIORES.- Se recomienda repetir los puntos anteriores, con la finalidad de verificar su resultado, o en su caso hacer una combinación de ambos, para lo cual es recomendable que esta repetición se lleve a cabo con otro comité

Hay 2 maneras de estructurar la operación de la evaluación de puestos por este método :

a) Identificar los puestos clave o de referencia siendo éstos los que sirven para :

- Seleccionar factores de evaluación

- Ponderar los factores de evaluación
- Definir el número y la naturaleza de los grados de cada factor
- Establecer la relación entre los grados de cada factor.

El puesto de referencia funciona como punto focal alrededor del cual los otros se agrupan. A medida que otros puestos son comparados y escalonados con relación a él, éste va perdiendo su utilidad en el progreso de jerarquización haciéndose común.

Lo anterior se debe a que cuando la jerarquía de los puestos se va delineando, el escalonamiento pasa a exigir otras comparaciones para los puestos que ya han tomado posición anteriormente.

b) Identificar los puestos extremo de la escala, es decir aquellos que constituyen el límite inferior y superior de los puestos a evaluar; determinando estos límites todos los demás puestos quedarán dentro de este parámetro.

V E N T A J A S

- Su implantación es rápida y fácil de entender
- Supone mayor seguridad
- Representa un promedio de apreciación que refleja una mejor realidad para la valuación
- Permite la intervención de empleados para recopilar opiniones
- Sirve para empresas con poco personal
- Su instalación es poco costosa

D E S V E N T A J A S

- No considera a los elementos que lo integran
- El promedio se obtiene de la apreciación subjetiva
- El ordenamiento del puesto puede estar influenciado por el sueldo

- Que se valore al empleado y no al puesto

D) METODO DE COMPARACION DE FACTORES

La base fundamental para aplicar este método es el análisis y ordenamiento de los puestos que se encuentran dentro de la organización, considerando para ello 2 puntos importantes:

- Factores principales (habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo)
- Valor monetario de cada factor

Las fases que se involucran en este método son :

- Integración de comité y determinación de puestos tipo
- Selección de factores
- Distribución de salario entre los factores
- Formación de series en función de cada factor
- Registro general de las series formadas por factor
- Comparación del orden de puestos con la escala de salarios

INTEGRACION DEL COMITE Y DETERMINACION DE PUESTOS TIPO.- En virtud de ser este método un perfeccionamiento al de alineamiento, es necesario que también se forme un comité y se seleccionen puestos tipo, con la misma base que en el anterior (alineamiento).

Un punto que se añade a este, es el de que cada integrante del comité de a conocer la descripción que a su juicio debe tener cada puesto, con la finalidad de llegar a un consenso general del mismo.

SELECCION DE FACTORES.- Se recomienda que no se utilicen mas de 6, ya que esto complicaría la aplicación del sistema

Es también recomendable que cada miembro del comité conceptualice a los factores, a fin de evitar desviaciones posteriores.

DISTRIBUCION DEL SALARIO ENTRE LOS FACTORES.-

Una vez determinados los puestos tipo a evaluar, se les asigna un salario, con el objeto de prorratear éste entre los diversos factores que lo comprenden, para definir el peso que cada uno de ellos tiene dentro de los puestos, y así llegar al valor final de los puestos.

PROMEDIACION DE SALARIOS POR FACTOR.- Se utiliza para crear una escala de salarios por factor.

FORMACION DE SERIES EN FUNCION DE CADA FACTOR.-

Aquí se aplica el alineamiento, añadiendo a éste el que se hace con uno solo de los factores.

REGISTRO GENERAL DE LAS SERIES FORMADAS POR

FACTOR.- Se deben considera tantas series como factores existan, sin que éste sea sujeto de promedio.

COMPARACION DEL ORDEN DE PUESTOS CON LA

ESCALA DE SALARIO.- El objeto de este punto es determinar en que casos coinciden las series (de factores y de salarios) y en cuales difiere, para lo cual se deben realizar ajustes a las series obtenidas.

Con este último paso se obtienen las series finales por factor, con lo que se puede empezar a ordenar a los demás puestos de la organización, ajustándose para ello a los salarios determinados.

V E N T A J A S

- Estudia y analiza al puesto en sus factores, lo cual asegura la comparación de características comunes
- Entre menos factores se utilecen, mayor será su sencillez
- Es un método técnico que permite el juego entre un salario y otro
- Puede adaptarse a los puestos especiales de una compañía
- Permite que los puestos sean comparados con otros puestos, incluyendo los de naturaleza similar, para determinar su valor relativo.

- Al construirse la escala de valoración expresamente para cada caso particular, se evitan las inexactitudes que podrían derivarse de la adopción de una escala prefabricada.

La escala, una vez establecida es relativamente fácil de utilizar

DESVENTAJAS

- Puede ser difícil de ubicar un número suficiente de puestos clave en la escala.

- Cualquier injusticia en las tasas de los puestos clave o errores en las especificaciones de estos puestos afectarán la exactitud del sistema.

- La existencia de valores monetarios en el sistema puede tender a la introducción de ciertos prejuicios de parte de quienes lo usan.

El sistema tiende a ser un tanto complicado y difícil para que lo comprendan algunos empleados, con el resultado de que no tengan una completa confianza en su exactitud.

- La preparación de la escala requiere mucho tiempo y una considerable cantidad de trabajo de oficina.

EL METODO DE VALUACION POR PUNTOS

El sistema de valuación por puntos, cuya esencia radica en que es un método cuantitativo, es sólo en apariencia el más complejo, sin embargo, al llevarse a la práctica se comprueba que es el que proporciona mayor homogeneidad a los juicios de los distintos mandos que intervienen en los análisis y valoraciones.

Otro punto a su favor es que los errores de concepto y medidas son más fáciles de localizar y los cambios se pueden hacer de un modo progresivo, sin alterar el conjunto de la calificación.

Este método consiste en asignar cierto número de unidades de valor (puntos) a diversos factores, según las características del puesto, como habíamos mencionado en el inciso a) de este capítulo, el factor se utiliza para identificar de manera convencional las características o condiciones que precisan el contenido de un puesto.

A su vez, éstos factores se desagregan en subfactores y éstos se miden en grados.

Otro aspecto que diferencia a este método de los 3 anteriores, es que la integración de comité de valuación no es indispensable en virtud de que su base no es la promediación de opiniones, sin embargo, por razones de conveniencia siempre se forma dicho comité.

Tampoco es necesario la determinación de puestos tipo, ya que en este método se pueden valorar en cualquier orden através de un patrón para medir las diferencias entre los puestos, con la aplicación de una escala de puntos, que como ya se indicó, se designan a los grados, esta escala se realiza mediante los siguientes pasos :

- Seleccionar y definir factores comunes a todos los puestos
- Seleccionar y definir los grados que se utilizarán en cada factor
- Asignar puntos

El puesto por valorarse se mide factor por factor, contra una escala previamente elaborada, después se selecciona el grado de la escala que con respecto al factor considerado, mejor describa las características del puesto, asignando así, al puesto el valor en puntos que se había señalado para ese grado.

Una vez elegido el grado para cada factor y por consiguiente los valores en puntos, éstos son sumados.

Ya teniendo las sumas de todos los puestos, se comparan contra una tabla previamente determinada, donde caeran en los diversos parámetros de la misma, definiendo así el lugar que ocupan.

VENTAJAS

- _ Se utiliza una gráfica descriptiva considerada confiable y válida
- El empleo de los grados es relativamente fácil, ya que éstos se describen con sencillez

- Los puntos muestran diferencia en valor numérico, por lo que se elimina en gran medida la subjetividad.
- Es más difícil de manipular
- El puesto se valúa de acuerdo a los elementos que lo componen, y no como un todo
- Es fácil de transmitir y entender

DESVENTAJAS

- Se requiere un alto grado de habilidad para :
 - . Seleccionar factores
 - . Determinar grados
 - . Redactar definiciones claras y comprensibles
- La ponderación de factores y la asignación de puntos a cada grado es relativamente difícil
- La asignación de puntos se hace arbitrariamente
- Su implantación es lenta y costosa
- Se requiere mucho trabajo de oficina

La importancia de contar con una valuación de puestos acorde a cada organización radica en el grado de efectividad que se desee tener dentro de la misma, por lo que una vez conocida la aplicación que tiene cada uno de los métodos descritos, será función de las empresas determinar cual de ellos es congruente a sus necesidades, tomando en cuenta los siguientes aspectos :

- Tamaño de la empresa
- Número de personas
- Número de puestos

- **Confiabilidad en los resultados**
- **Costo - beneficio**
- **Tiempo de aplicación, desarrollo y obtención de resultados**
- **Mantenimiento del sistema**

CAPITULO III
ORGANIZACION DE UNA INSTITUCION DE CREDITO
B A N O B R A S

AL ANTECEDENTES :

Banobras nace de la necesidad del Gobierno Federal de contar con un instrumento que regule el otorgamiento de créditos para obras públicas o de interés social, es así como se constituye BANCO NACIONAL HIPOTECARIO URBANO Y DE OBRAS PUBLICAS, S. A. el 20 de febrero de 1933, encabezando la ceremonia el Presidente de la República, Gral. Abelardo L. Rodríguez. Su domicilio original fue en Av. Madero No. 32, en México, D. F., con un capital inicial de 10 millones de pesos, representado por dos series de acciones, la "A" suscrita por Gobierno Federal y la "B" por las instituciones privadas y particulares.

Por decreto del 29 de diciembre de 1966, se modifica la denominación de BANCO NACIONAL HIPOTECARIO URBANO Y DE OBRAS PUBLICAS, S.A. por la de BANCO NACIONAL DE OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS, S. A. a fin de hacer congruente el nombre de la Institución con las actividades que realiza y se le confieren nuevas atribuciones, entre ellas :

- Actuar como agente financiero del Gobierno a petición de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para contratar directamente créditos del exterior y.
- Conceder créditos a los servicios públicos de transporte aéreo, marítimo, fluvial y terrestre.

Una modificación en la razón social de la Institución surge en 1982, a raíz de la Nacionalización de la Banca, decretada el 1º de septiembre de ese año, dando a conocer la noticia el Presidente de la República, Lic. José López Portillo, en su último Informe de Gobierno, quedando ahora como BANCO NACIONAL DE OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS, S.N.C.

A partir de su creación, Banobras crece en importancia y prestigio, vía acciones realizadas en beneficio de diversos campos, destacando las siguientes :

A C C I O N	FECHA
-------------	-------

DISTRIBUCION DE :	
-------------------	--

Bonos Hipotecarios	1934
--------------------	------

Bonos en el mercado externo de capitales	1969
--	------

CREACION DE:	
--------------	--

Fifeicomisos para abastecer agua potable a poblaciones con menos de 5000 habitantes. Antecedente del actual Fondo Fiduciario Federal de Fomento Municipal (FOMUN).	1935
--	------

Fondo de Habitaciones Populares (FONAPO)	1954
--	------

Fondo Fiduciario Federal de Fomento Municipal (FOMUN)	
---	--

Fondo de Inversiones Financieras para Agua Potable y Alcantarillado (FIFAPA)	1936
--	------

Oficina de Estudios Municipales	
---------------------------------	--

OTORGAMIENTO DE :	
-------------------	--

Primer crédito para impulsar la vivienda económica.	1946
---	------

CONTRATACION DE :	
-------------------	--

Primer financiamiento externo, con bonos privados de los Estados Unidos.	1953
--	------

Líneas de crédito en el extranjero para desarrollo de obras como :	1960
--	------

a) Ferrocarril de Chihuahua al Pacifico	
---	--

b) Autopista México - Puebla	
------------------------------	--

A C C I O N	F E C H A
Banobras adquiere la mayoría de acciones del Banco Nacional Monte de Piedad, que posteriormente pasa a ser Banco Nacional Urbano, S.A.	1974
Banobras fusiona a Banurbano, transformándose en Banca Múltiple.	1980
Aumento de capital al suscribir el Gobierno Federal 6 millones de pesos en acciones de la Serie "A"	1943
Hace crisis la contradicción funcional entre el enorme programa de obras públicas esenciales para estructurar la vida urbana del país y la estrechez y carestía de capitales locales.	1947
Inicio de realizaciones firmes en materia de habitación popular.	1948
Como ya se mencionó Banobras ha sido instrumento del Gobierno Federal, cuya finalidad es :	
a) Responder al reclamo nacional de créditos a largo plazo, cuyo fin es modificar la fisonomía de la ciudad, pueblos y localidades.	
b) Fortalecer su estructura federalista al ejecutar acciones permanentes en coordinación con los gobiernos de los Estados y con los Municipios del país.	
c) Servir como instrumento financiero de la política económica nacional al captar y distribuir recursos de la mejor manera.	
Por otro lado, es importante mencionar sus renglones básicos de inversión :	
1) Obras Públicas	
2) Habitación y Vivienda	

- 3) Transportes Públicos
- 4) Construcciones para la educación media y superior
- 5) Obras complementarias de tipo urbano como :
 - a) Servicios de agua potable
 - b) Drenaje
 - c) Alcantarillado
 - d) Mercados
 - e) Rastros

Otro aspecto que vale la pena indicar, son los puntos fundamentales que integran el programa de la Institución:

- a) Crédito para obras y servicios públicos
- b) Crédito para creación y desarrollo de industrias de transformación de interés nacional
- c) Crédito para construcciones urbanas con la finalidad de satisfacer una necesidad social.

BI MARCO LEGAL

Banobras inicia sus actividades dentro del cuadro general de las Instituciones de Crédito del país, por carecer de un ordenamiento específico según sus actividades y funciones acordes con las finalidades y características específicas del Banco, de ahí que desde su creación se haya regido por diversas disposiciones jurídicas, así podemos decir que el esquema de evolución jurídica de la Institución comprende principalmente las siguientes fases :

LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DE CREDITO DE JUNIO DE 1932 cuyo artículo 5º transitorio autoriza la creación del Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas, S. A.

ESCRITURA CONSTITUTIVA Y ESTATUTOS DEL 20 DE FEBRERO DE 1933 en el que se establecen las facultades para actuar :

- Como Banco Hipotecario, con facultades para hacer emisiones de bonos que podían destinarse a operaciones de crédito inmobiliario, urbano y rural.
- Para adquirir bienes muebles e inmuebles que la Ley le permita
- Establecer oficinas y sucursales convenientes
- Celebrar contratos, ejecutar los actos y otorgar documentos que fuesen necesarios a fin de realizar los objetivos señalados, así como practicar cualquier otra clase de operaciones mercantiles o civiles, esenciales para estos propósitos.

PRIMERA LEY ORGANICA DEL 31 DE DICIEMBRE DE 1942, publicada el 20 de febrero de 1943, esta ley se originó una vez que se mostró que el Banco se debería orientar principalmente al financiamiento de obras y servicios públicos, en forma especial las de carácter municipal, dejando a la iniciativa privada las demás instituciones nacionales.

Después de haber precisado las necesidades financieras del banco, y los lineamientos de su política de crédito, era necesario que determinará su campo de acción, siendo ahora el objeto de su funcionamiento el siguiente :

- a) Promover y dirigir la inversión de capitales en obras y servicios públicos de interés colectivo, financiar estos e invertir en ellos sus propios recursos.
- b) Operar como Institución fiduciaria respecto a los fideicomisos en que tuviera algún interés.
 - 1) Otorgamiento de préstamo hipotecario, refaccionario o de avío
 - 2) Adquisición de sus bonos en el mercado
 - 3) Otorgar fianzas

- 4) Prestar servicios de caja y tesorería a sus deudores o a las entidades administradoras de obras o servicios de interés público.
- 5) Fomentar la construcción, conservación, mejora, administración o explotación de obras o servicios de beneficio colectivo.
- 6) Facultad para realizar los avalúos de los bienes con motivo de operaciones o actos en los que intervinieran las instituciones de crédito, seguro y fianzas.
- 7) Emisión de bonos hipotecarios y su circular

SEGUNDA LEY ORGANICA DEL 30 DE DICIEMBRE DE 1946, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 4 de enero de 1947, en la cual se suprime de su campo de acción el crédito a la industria, por existir un organismo especializado para tal fin.

Por otro lado, esta misma ley le otorga las siguientes funciones :

- a) Promover el mejoramiento de las condiciones de habitación de los sectores de escasos recursos económicos.
- b) Proyectar, financiar y ejecutar obras de planeación urbana y suburbana.
- c) Estudio, proyección y ejecución de la vivienda popular
- d) Actuar como Institución central de los bonos de ahorro y préstamo
- e) Ser consejero y agente técnico y financiero tanto de la federación como del Distrito Federal
- f) Garantizar y avalar el cumplimiento de las obligaciones que contraigan la federación, los estados y el distrito así como los territorios federales con las instituciones privadas de créditos
- g) Emitir bonos y títulos de ahorro y certificados de participación sobre valores, derechos o bienes muebles o inmuebles
- h) Planear y ejecutar obras o servicios públicos de habitaciones populares.

TERCER LEY ORGANICA DEL 8 DE FEBRERO DE 1949, publicada en el Diario Oficial de la Federación del 4 de marzo del mismo año.

En esta ley se le autoriza a Banobras:

a) Para otorgar créditos inmobiliarios a particulares para habitación aislada.

También se le restringe la capacidad en operaciones de ahorro, encausándolo exclusivamente hacia la habitación popular.

REFORMAS

1953.- Se suprime el financiamiento de habitaciones a particulares, para otorgarlo sólo a planes de conjuntos de vivienda de interés social.

Se autoriza a garantizar las emisiones de bonos dedicados a préstamos para vivienda.

1956.- Se autoriza a constituir un fondo fiduciario hasta por 50 millones de pesos, destinada a la cooperación en obras de servicios públicos municipales.

1958.- Introduce el artículo 4º bis que faculta a la asamblea de accionistas del Banco para aumentar o disminuir el capital social.

1966.- Cambió de denominación, pasa a ser de Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas, S.A., a Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.A.

Se le confiere la facultad de :

1) Actuar como agente financiero del Gobierno Federal, a petición de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para contratar directamente créditos con el exterior.

2) Conceder créditos a los servicios públicos, de transporte aéreo, marítimo, fluvial y terrestre.

1968.- Se incrementa la contratación directa de créditos del extranjero vía instituciones privadas, gubernamentales o intergubernamentales.

Tanto las distintas leyes orgánicas, como las diversas responsabilidades encomendadas a la Institución requirieron que a través de sus etapas evolutivas, su concepción y formas de operar respondieran a las exigencias nacionales, mismas que derivaron de las condiciones socioeconómicas vigentes, siempre con la finalidad de mantenerla actualizada como un instrumento ágil, flexible y eficaz para cumplir con sus objetivos.

Sin embargo, las adaptaciones orgánicas implantadas no siempre coincidieron con el ritmo de la dinámica nacional, lo cual impidió, en ocasiones, que el Banco alcanzara plena y suficientemente sus objetivos.

Por lo anterior, la necesidad ineludible de adaptarse a la realidad actual, condujo a la reestructuración de Banobras para enfrentar su problemática interna, pero sobre todo para consolidar su perspectiva futura como banco de Desarrollo.

El marco conceptual de dicha reestructuración se fincó en los profundos cambios que sufrió el sistema financiero en general; así como en las leyes sobre materia económica y financiera en las disposiciones pragmáticas y administrativas que han sido emitidas por las autoridades a las que está sujeto el Banco.

De aquí que la reorganización del Banco se insertara en siguiente entorno jurídico :

Constitución de la República Arts. 26, 28 y 115

Ley de Planeación

Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca de Crédito

Ley Orgánica del Banco de México

Plan Nacional de Desarrollo

Programa de Financiamiento del Desarrollo y sus Directrices

Programas Nacionales Sectoriales

Programa de Descentralización de la Administración Pública Federal

Ley Orgánica de BANOBRAS

Esta última Ley Orgánica de Banobras, define la característica esencial del Banco, como Institución de Banca de Desarrollo, e indica textualmente que tendrá por objeto :

- Promover y financiar actividades prioritarias que realicen los Gobiernos Federal, de Distrito Federal, Estatales, Municipales y sus respectivas entidades públicas paraestatales y paramunicipales en el ámbito de los sectores de desarrollo urbano, infraestructura y servicios públicos, comunicaciones y transportes y de las actividades del ramo de la construcción.

C) ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Después de la fusión de BANURBANO en julio de 1986, fué necesario reorganizar la estructura institucional, considerando los siguientes criterios :

- Adoptar como premisa básica la esencia y papel de la institución como banco de desarrollo.

- Hacer de Banobras un aparato financiero con alto nivel de dinamismo y eficiencia

- Racionalizar el manejo de recursos, evitando la multiplicidad de órganos o niveles

- Organizar el Banco en grades bloques, dividiendo las áreas de acuerdo a diferentes grados de especialización, según propósitos.

- Vertebrar el Sistema Banobras, para que queden estrictamente vinculados los fideicomisos y mandatos, encargo de la Institución a la estructura orgánica general, y no como compartimientos

- Contemplar al crédito para el desarrollo como parte de un programa de apoyo mas amplio que incluya asesoría técnica y extensionismo.

Como resultado de lo anterior, la estructura se encuentra operando integralmente, de la siguiente forma

DIRECCION DE FINANZAS

- a) Subdirección de Operaciones Internacionales y Tesorería
- b) Subdirección de Operación y Captación
- c) Subdirección de Administración Crediticia

DIRECCION DE FINANCIAMIENTO DEL DESARROLLO

- a) Subdirección de Desarrollo Regional y Sectorial
- b) Dirección de Normatividad y Análisis

DIRECCION DE PLANEACION

- a) Subdirección de Planeación Institucional
- b) Subdirección de Programación Financiera
- c) Subdirección de Sistemas de Información

DIRECCION JURIDICA Y FIDUCIARIA**DIRECCION DE ADMINISTRACION****CONTRALORIA GENERAL****DIRECCION DE FINANZAS**

FUNCION: Integrar aquellas actividades que guardan relación con el control de flujo de efectivo y con la administración de los recursos que provienen de distintas fuentes, aplicándola a las acciones que atiende el Banco.

SUBDIRECCION DE OPERACIONES INTERNACIONALES Y DE TESORERIA

FUNCIONES:

Reorientar y fortalecer las relaciones que como agente financiero del Gobierno Federal, se mantienen con los organismos financieros internacionales; así como apoyar los programas de recuperación adoptados por el Gobierno Mexicano y los esquemas de recuperación de la deuda pública externa.

Vigilar el estricto cumplimiento de las obligaciones de la Institución con sus acreedores internacionales.

Conocer las posibilidades de absorción de ahorro procedente de fuentes externas de recursos.

Programar y negociar de manera efectiva los financiamientos que para proyectos y programas de desarrollo se obtienen de organismos bilaterales y multilaterales.

Coadyuvar a mantener un nivel adecuado y oportuno de fondos para atender los programas institucionales.

Minimizar costos derivados de recursos ociosos.

SUBDIRECCION DE OPERACION Y CAPTACION

FUNCIONES:

Concentrar la promoción selectiva del ahorro

Mantener la presencia del Banco:

- . En el mercado de captación tradicional
- . En el mercado de capital doméstico

Negociar y posteriormente operar el servicio de corresponsalía con Bancomer a fin de atender a las plazas en las que la Institución no tiene presencia.

SUBDIRECCION DE ADMINISTRACION CREDITICIA

FUNIONES:

Operar todas aquellas carteras de crédito, tanto en lo correspondiente a disposición y recuperación de los recursos, como a la supervisión del comportamiento de éstos.

Administrar, dirigir y controlar el ejercicio de todos los créditos otorgados para la institución.

Garantizar el control y buen manejo de recursos.

DIRECCION DE FINANCIAMIENTO DEL DESARROLLO

FUNCIÓN: Integrar tanto las acciones que se refieren a la promoción, gestación y análisis de los proyectos a financiar, como la asistencia técnica

SUBDIRECCION DE DESARROLLO REGIONAL Y SECTORIAL

FUNCIÓN:

Instrumentar los procesos de promoción, concertación y asistencia técnica.

SUBDIRECCION DE NORMATIVIDAD Y ANALISIS

FUNIONES:

Evaluar la viabilidad de los proyectos.

Formalizar los financiamientos y el seguimiento físico de las inversiones.

DIRECCION DE PLANEACION

FUNCION: Llevar a cabo la Planeación Institucional, la Programación Financiera, y el desarrollo de sistemas de información.

SUBDIRECCION DE PLANEACION INSTITUCIONAL

FUNCIONES:

Implantar políticas que normen la vida institucional.

Establecer estrategias para que la Institución cumpla con los objetivos plasmados en su Ley Orgánica y aquellos que en su campo de acción, deriven del Sistema Nacional de Planeación Democrática.

Evaluar el impacto o evaluación ex-post de los proyectos.

Desarrollar nuevas opciones de inversión.

Conformar el marco regional y sectorial dentro del cual deban realizarse las acciones de financiamiento para el desarrollo.

Analizar las variables que determinen la evolución económica y el comportamiento del sistema financiero.

SUBDIRECCION DE PROGRAMACION FINANCIERA

FUNCIONES:

Llevar a cabo el examen y propuesta de alternativas de decisión que aseguren al Banco para mantener una estructura financiera sólida.

Atender el cumplimiento de los esquemas presupuestales, a través del proceso de programación financiera anual.

Responsabilizarse del seguimiento del avance financiero y del gasto a nivel institucional.

SUBDIRECCION DE SISTEMAS DE INFORMACION

FUNCION:

Implantar e instrumentar los sistemas y procedimientos necesarios para una operación ordenada y dirigida al cumplimiento de las actividades sustantivas del Banco.

DIRECCION JURIDICA Y FIDUCIARIA

FUNCIONES:

Llevar a cabo desde su supervisión hasta la responsabilidad directa y el dictamen sobre vigencia, eficacia y cumplimiento de objetivos, de los fideicomisos y mandatos, tanto de naturaleza pública como privada.

Promover nuevos servicios en el campo fiduciario.

Sentar las bases para el desarrollo de actividades especializadas en el orden legal.

Analizar diversos ordenamientos legales a nivel federal, estatal y municipal.

Prestar asesoría técnica en este campo.

DIRECCION DE ADMINISTRACION

FUNCIONES:

Modernizar políticas y sistemas administrativos de apoyo.

Coadyuvar al mejor aprovechamiento del elemento humano.

Incentivar al personal dotándolo de instrumentos requeridos para el cumplimiento de sus labores.

Mantener en óptimas condiciones los bienes y recursos materiales del Banco.

Vigilar su mantenimiento y protección.

CONTRALORIA GENERAL

FUNCIONES:

Asegurar la existencia de los sistemas de información financiera y estadística que satisfagan los requerimientos de los procesos de toma de decisiones externas e internas.

Coadyuvar en la protección de los activos de la institución a través de promover el establecimiento y la observancia de las normas y procedimientos de control interno requeridos.

Contribuir a que los distintos niveles directivos ejerzan el control operacional que le corresponda a través de la información objetiva derivada de las evaluaciones que efectúe.

Vigilar el cumplimiento de las disposiciones normativas detectadas por los organismos del Ejecutivo Federla, otras entidades rectoras de las actividades institucionales, la Ley Orgánica de la Institución y la Dirección General del Banco.

Asegurar el cumplimiento de las obligaciones de la Institución.

Promover la permanente modernización de los sistemas de control y evaluación, así como la supervisión de normas, procedimientos y mecanismos para racionalizar la captación, el manejo y la asignación de recursos.

Coadyuvar a la constitución de las responsabilidades administrativas y aplicar las sanciones que correspondan de acuerdo a los terminos que las leyes respectivas señalen.

D) DIRECCION DE ADMINISTRACION

Dado que el presente trabajo gira alrededor del Recurso Humano, considerando para ello la Valuación de Puestos como herramienta básica en la determinación de funciones y remuneraciones, y cuya área responsable de su implantación, aplicación y resultados es la Dirección de Administración, vía sus secciones de estudios técnicos, en este inciso se detallan:

- Estructura
- Propósitos
- Funciones

El objetivo fundamental de esta Dirección, es proporcionar un servicio administrativo adecuado a las 2255 personas que integran el Recurso Humano de la Institución, de este total de población, 380 individuos forman la citada dirección de administración, divididos de la siguiente manera:

A P E A	PERSONAS
DIRECCION DE ADMINITRACION	14
GERENCIA DE PERSONAL	145
GERENCIA DE RECURSOS MATERIALES	222
TOTAL:	381

A continuación se presenta la descripción de propósitos y en su caso funciones, del área en cuestión, enfatizando aquellas áreas que por su naturaleza sean las encargadas de implantar, el estudio de Valuación de Puestos.

DIRECCION DE ADMINISTRACION**PROPOSITOS:**

Asegurar el cumplimiento de la normatividad y la oportuna atención y control de las operaciones en materia de administración de personal, otorgamiento de recursos materiales,

trámite de los asuntos financieros, legales y de apoyo en servicios administrativos a las áreas de la Institución.

Vigilar que permanentemente se simplifiquen y agilicen las operaciones que se realizan en las unidades organizacionales a su cargo.

Dirigir y coordinar la realización de las funciones de las Gerencias que integran la Dirección para que los servicios que prestan a la Institución se otorguen eficientemente y con apego a las políticas gubernamentales, institucionales y a las particulares de cada una de ellas.

GERENCIA DE PERSONAL

PROPOSITOS:

Asegurar la existencia de sistemas que permitan la integración del personal que requiera la Institución tanto en calidad como en cantidad y oportunidad.

Proporcionar apoyo eficiente, oportuno y sistemático en materia de Administración de Personal, a las diversas unidades organizacionales del Banco, conforme a la Legislación Laboral vigente.

Asegurar la existencia y aplicación de la normatividad y de los sistemas que permiten el cumplimiento oportuno y exacto de las remuneraciones y prestaciones económicas, culturales y sociales que otorga la Institución.

Vigilar la aplicación de las políticas Institucionales de Administración de Personal, orientando a los responsables de las áreas en esta materia y atender los plantamientos de la representación sindical.

SUBGERENCIA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

PROPOSITOS:

Garantizar que la Institución cuente con personal adecuado a través del aprovechamiento y desarrollo del potencial humano existente o en caso necesario, con la inclusión de nuevo personal, suficientemente apto para cubrir las necesidades específicas del puesto.

Impulsar los planes y programas de formación y desarrollo de personal, a través de acciones de capacitación que respondan al mejoramiento de los recursos humanos.

Contribuir a que el personal, de acuerdo al desarrollo de sus funciones, tenga una remuneración justa y adecuada; asimismo que la estructura organizacional autorizada, se mantenga equilibrada en cuanto a número de plazas y puestos.

Impulsar el establecimiento de programas de incentivos y estrategias motivacionales enfocadas al mejoramiento de calidad de vida del personal.

Contribuir con los responsables de las áreas, la representación sindical y las comisiones mixtas, en la aplicación adecuada de las políticas Institucionales sobre administración de recursos humanos.

FUNCIONES:

Coordinar los planes y programas enfocados a proveer a cada una de las áreas del personal adecuado para cubrir las necesidades específicas del puesto, a través de:

- Contratación
- Movimientos internos de personal
- Prestación de Servicio Social

Implantar un sistema de escalafón, que permita desarrollar el potencial humano del Banco, a través de la Comisión Mixta.

Coordinar y supervisar la elaboración y prestación del Plan General de Capacitación del Personal, así como la implantación, logros y alcances del mismo.

Vigilar que los programas de capacitación coadyuven al logro de los objetivos del Banco.

Asegurar que los sueldos institucionales representen una retribución justa y adecuada a las funciones y nivel de los puestos respectivos, mediante el análisis y valuación de los puestos.

Coordinar los estudios necesarios que permitan la actualización y operación adecuada del tabulador de sueldos y de los catálogos de puestos y áreas de responsabilidad.

Vigilar que la estructura organizacional autorizada esté debidamente equilibrada en cuanto a número de plazas y puestos.

Coordinar la realización de estudios que permitan calificar el desempeño del personal, así como aplicar un sistema de incentivos y estímulos para los empleados.

Asegurar que la información de personal que se proporciona a las autoridades administrativas del Banco, sea objetiva y veraz.

Coordinar la implantación e integración de informes a la S.H.C.P. en cuanto al comportamiento de personal en lo que a plazas y puestos se refiere, así como las propuestas para la autorización de cobertura de plazas vacantes y/o nueva creación, de conformidad con los lineamientos que la misma establece.

Vigilar que se resuelvan con oportunidad y eficiencia los problemas laborales del personal.

Vigilar que las áreas a su cargo, desempeñen eficientemente los planes y programas previamente estructurados y que se apeguen a la normatividad establecida.

Proporcionar apoyo a la Gerencia de Personal y áreas de la Institución, en lo referente a funciones de la Subgerencia.

DIVISION DE ADMISION Y EMPLEO**PROPOSITOS:**

Satisfacer los requerimientos de personal de las unidades organizacionales del área metropolitana, a través de reclutamiento, selección y contratación de candidatos idóneos para ocupar los puestos vacantes, de movimientos internos del personal, así como de aquellos que realicen su Servicio Social.

Apoyar al área foránea en los trámites de contratación y movimientos de personal que deban ser concretados en el área central.

Contribuir a la implantación de los planes y programas para la prestación del Servicio Social de Pasantes a nivel Universitario.

DIVISION DE CAPACITACION Y DESARROLLO**PROPOSITO:**

Fomentar el desarrollo integral del personal, mediante la planeación, ejecución y evaluación de programas de capacitación que contribuyan a la productividad y en consecuencia al logro de los objetivos institucionales.

DIVISION DE ESTUDIOS Y RELACIONES LABORALES**PROPOSITOS:**

Garantizar que los diferentes puestos de la Institución, tengan una remuneración acorde con sus funciones y frente al Sector Bancario.

Asegurar que se desarrollen los estudios necesarios para valorar la actuación del personal en el desempeño de sus funciones; asimismo, fomentar un efectivo sistema de incentivos.

Coadyuvar en la atención y resolución de problemas laborales del personal.

FUNCIONES:

Mantener actualizado el tabulador de sueldos en base a los ajustes que el Gobierno Federal efectúe a los salarios mínimos.

Desarrollar un sistema de administración de sueldos que permita que éstos se mantengan actualizados en relación con el ámbito bancario.

Mantener actualizado el catálogo de puestos, en base a los estudios y lineamientos establecidos en esta materia.

Mantener actualizado el catálogo de áreas con centro de pago, de conformidad con la estructura organizacional autorizada.

Efectuar estudios en el sector bancario en materia de remuneraciones, que permitan detectar como se encuentra la Institución con respecto a otros bancos; y en caso de requerirlo, diseñar programar que faciliten el mejoramiento y optimización.

Diseñar y coordinar el desarrollo de programas de calificación de méritos.

Coordinar la realización de los estudios, análisis y valuación de puestos generales del Banco y particulares de las áreas que lo requieran específicamente.

Implantar los sistemas necesarios que permitan que la estructura organizacional autorizada se mantenga debidamente equilibrada en cuanto a número de plazas y puestos.

Participar en la implantación e integración de informes ante las autoridades de la institución, CNBS y S.H.C.P., en lo que se refiere a puestos, plazas y personal activo.

Vigilar que se cumpla con los ordenamientos legales en materia de trabajo.

Analizar y dar solución a los asuntos de carácter disciplinario que originan actas administrativas o rescisión de contratos, en coordinación con la Gerencia de Asuntos Jurídicos.

Asesorar a funcionarios y empleados en problemas legales y administrativos del personal.

Vigilar el cumplimiento de las actividades sociales y culturales asignadas al área de Promoción Voluntaria.

SUBGERENCIA DE REMUNERACIONES

PROPOSITO:

Asegurar el oportuno y eficaz cumplimiento de las funciones relativas al pago de las diferentes percepciones del personal activo y jubilado de la Institución; así como las que se refieren a las deduccions correspondientes a impuestos, préstamos, seguros, entre otras.

Garantizar el adecuado aprovechamiento de las diversas aplicaciones que comprende el Sistema Integral de Personal.

DIVISION DE NOMINAS E IMPUESTOS

PROPOSITOS:

Garantizar el eficaz desarrollo de las actividades relacionadas con la operación y pago de las percepciones del personal y el registro de las deducciones correspondientes, que se efectúan a través de nómina, así como las que se refieren a honorarios por servicios profesionales, tanto en la zona metropolitana como de Delegaciones Estatales.

Asegurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones de la Institución con organismos oficiales tales como:

S.H.C.P.

IMSS

INFONAVIT

TESORERIA DE LA FEDERACION

COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS

DIVISION DE SERVICIOS A JUBILADOS

PROPOSITOS:

Coadyuvar al bienestar del personal jubilado mediante programas de medicina preventiva y preparación del retiro, así como lograr la integración de éste a actividades de tipo cultural, social y recreativo a través de centros de reunión permante.

Garantizar un servicio óptimo al personal jubilado, en las prestaciones que les otorga la institución, mediante la coördinación con las unidades organizacionales del Banco.

COORDINACION DEL SISTEMA INTEGRAL DEL PERSONAL

PROPOSITO:

Coadyuvar a la realización y optimización de las funciones que contemple el Sistema Integral de Personal para lograr el mejor aprovechamiento de éste; asimismo, apoyar el desarrollo de nuevas aplicaciones.

SUGERENCIA DE PRESTACIONES

PROPOSITO:

Asegurar que exista un Sistema de Prestaciones que compita favorablemente en el ámbito bancario y que contribuya al mejoramiento del nivel socio-económico del personal de la Institución, a fin de lograr su arraigo y productividad.

DIVISION DE CREDITOS

PROPOSITO:

Garantizar que los trámites de los créditos que se conceden al personal, se realicen con exactitud y eficacia, asimismo asegurar que el otorgamiento de esta prestación cumpla con la normatividad establecida.

DIVISION DE PRESTACIONES Y SERVICIOS

PROPOSITO:

Garantizar el efectivo y oportuno otorgamiento de las prestaciones económicas (alumbramiento, cauastilla, dotación matrimonial, gastos de defunción, cupones de tiendas departamentales, vales de casas comerciales, cupones de despensa) y sociales (deportivos) a fin de contribuir al mejoramiento del nivel socio-económico del personal y sus derechohabientes.

DIVISION DE ATENCION MEDICA

PROPOSITO:

Contribuir a mantener o recuperar la salud del personal activo, pensionados y derechohabientes, mediante el otorgamiento de las prestaciones médicas, asegurando que éstas se den dentro de un marco de óptima calidad, eficiencia y ética profesional de los prestadores de servicios.

GERENCIA DE RECURSOS MATERIALES

PROPOSITOS:

Proporcionar en forma eficiente, oportuna y continúa, los apoyos en materia de servicios de adquisiciones, imprenta, comunicaciones, intendencia, mantenimiento, almacenaje, archivo y microfilm, a fin de coadyuvar al buen funcionamiento de las diversas unidades organizacionales de la Institución.

Ejercer la vigilancia del ejercicio del gasto administrativo, a fin de supervisar el estricto apego a las políticas que al respecto establezca la Dirección de Administración.

Coadyuvar en la integración, coordinación y seguimiento de los asuntos administrativos que son responsabilidad de las diversas áreas que integran la Dirección de Administración.

CAPITULO IV

APLICACION DEL ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS POR EL METODO DE PUNTOS EN BANOBRAS

A) IMPORTANCIA DEL PROGRAMA DE EVALUACION POR PUNTOS

Para llevar a cabo el Análisis y Valuación de Puestos se debe establecer un Programa de Evaluación que contemple aquellos aspectos clave en dicho estudio, para ésto se puede elegir entre diferentes alternativas de aplicación, a saber:

1) Recurrir a un programa existente y aplicarlo sin modificación.- Esta alternativa llevará a la organización a obtener permiso de la que lo tiene establecido.

Una de las ventajas que conlleva la decisión de esta alternativa es la economía inmediata de esfuerzos y costos, en virtud de ser algo ya probado y funcionando.

La desventaja de la misma decisión radica en que no se obtienen resultados verídicos, por existir incongruencias entre el programa y las particularidades de la empresa que lo aplica.

2) Introducir modificaciones en algún programa y aplicarlo.- Con esta decisión se reduce el costo y se aplica en poco tiempo. Para realizarlas, se deben escoger en forma escrupulosa los programas que sirven de base, en lo que a similitud con la organización se refiere, así como a las condiciones de trabajo, política interna, y métodos entre otros importantes aspectos. Asimismo dentro de esta alternativa se deben analizar los puntos no comunes para hacer las adaptaciones pertinentes al mismo.

3) Establecer un programa enteramente nuevo y de acuerdo con las exigencias de la organización.- Este tipo de decisión es común en grandes organizaciones ya que en ellas se planea e implanta el propio programa. A diferencia de las dos anteriores el costo y tiempo son significativamente mayores, sin embargo la experiencia para la organización es valiosa ya que permite a sus miembros identificarse con sus objetivos y procesos.

En caso de considerar como decisión final la elección de la tercera alternativa, se recomienda que la planeación del programa sea formulado por la Unidad de Administración y Desarrollo de Personal, su validación y aprobación sea realizado por las autoridades participativas internas, y su aplicación por personal especializado en la materia.

Es importante señalar que dentro de este programa el sistema de evaluación por puntos, considera los factores, grados y ponderación como un estándar para evaluar todos los puestos.

Para asegurar el éxito del proyecto, se debe formar una Comisión de Programación con elementos competentes y asesorados por expertos en la materia, que dediquen todo su tiempo y esfuerzo al análisis de los puestos que conforman la institución en cuestión.

B) INTEGRACION DE INFORMACION Y CLASIFICACION DE PUESTOS A EVALUAR

La integración de la información necesaria para el Análisis y Valuación de Puestos, debe ser resultado de un mecanismo sencillo que reúna elementos diversos.

Al respecto se puede recurrir a las siguientes fuentes de captación de datos :

- . Investigar sobre la estructura funcional de la dependencia
- . Recopilar información sobre normas, políticas y criterios orgánicos y funcionales aplicables.
- . Investigación de campo respecto a las funciones

Por otra parte es importante señalar que en esta fase del sistema se debe contar con una muestra del universo, de aquellos puestos sujetos del estudio.

Es aquí donde se utilizan las descripciones de los Puestos, así como sus especificaciones.

En caso de no contar con información reciente de los puestos existentes dentro de la organización, se elaboran formatos para recopilar ésta, de tal manera que se cuente con datos actuales al momento de aplicar el sistema; de lo que se recopile se efectuará un análisis para proceder a elaborar las descripciones que se requieren de los mismos.

Es común que se tome como sistema la aplicación de cuestionarios, entrevistas o la combinación de ambos, siendo mucho mas común en

esta clase de trabajos el empleo de cuestionario, dado el tipo de personal a quien va dirigido.

Una vez que se obtiene la información que se requiere, para la aplicación del estudio, se procede a clasificar los puestos de acuerdo a su responsabilidad en diversos niveles como son: Auxiliares, Técnicos, Analistas, Supervisores, Especialistas, Mandos Medios.

Ya efectuada esta selección, se agrupan los puestos según sea el caso, para aplicar después las tablas que les correspondan, de acuerdo al manual de valuación que se efectúa para el caso.

C) SELECCION Y DEFINICION DE FACTORES

La identificación de factores es muy importante, ya que está directamente relacionada con los tipos de puestos que deben ser evaluados, sin embargo, es necesario deducir que factores individuales pueden unirse en grandes grupos, quedando así en la siguiente clasificación :

HABILIDAD

ESFUERZO

RESPONSABILIDAD

CONDICIONES DE TRABAJO

Dentro de esta clasificación se presentan aquellos aspectos teóricos, técnicos y prácticos que reúnen los puestos, para que con base en ello se efectúe la evaluación y se les asigne a cada uno un peso determinado.

El número de factores varía según las necesidades específicas de cada organización y la definición de los mismos se enfoca a las funciones que en cada puesto se desarrollen.

Realizado un sondeo de la Institución que se trata, el Comité de Valuación llegó a la conclusión de utilizar 13 subfactores dentro de los 4 grandes grupos de factores, quedando divididos de la siguiente forma :

<u>FACTOR</u>	<u>SUBFACTOR</u>
HABILIDAD	ESCOLARIDAD
	EXPERIENCIA
	HABILIDADES ESPECIALES
ESFUERZO	FISICO
	VISUAL
	MENTAL
	AUDITIVO
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISION
	POR TOMA DE DECISIONES
	POR RELACIONES
	POR CONFIDENCIALIDAD
CONDICIONES DE TRABAJO	MEDIO AMBIENTE
	RIESGOS PERSONALES

DI PONDERACION DE FACTORES Y DISEÑO DE ESCALA DE PUNTOS

La ponderación de factores es de acuerdo con la importancia que se le da a cada uno de ellos, ya que no son idénticos en su contribución al desempeño de los puestos, por lo que se necesitan realizar ajustes compensatorios.

La ponderación se refiere a dar a cada uno de los factores un " peso " relativo, generalmente se utiliza el peso porcentual que cada factor tiene en la evaluación de los puestos, de tal forma que el 100% se conforme de la suma de estos factores.

También es importante señalar que dentro de cada factor y subfactor, una de las decisiones más relevantes es la que se refiere al número de grados que conforman cada uno de los factores y sus respectivos valores.

Los factores más destacados recibirán la parte proporcional mayor, mientras que los demás recibirán la parte restante de los valores de puntos de acuerdo con la opinión o consideración de los participantes de la Comisión de Evaluación.

Una vez atribuidos los pesos relativos se decide que valores de puntos serán usados (500, 1000, 10,000 etc.) en cualquier caso el total debe ser dividido para proporcionar la base de porcentaje de cada factor.

Una vez ponderados los factores se procede al Diseño de la Escala de Puntos para todos los factores y grados.

La metodología para diseñar esta escala es la siguiente :

- a) Determinar la amplitud numérica de puntos para cada factor, representando la distancia entre el máximo y el mínimo obtenida para cada puesto dentro de la muestra.
- b) Subdividir cada factor en un número de grados
- c) Atribuir un valor de puntos a cada grado, para que el de mayor valor sea igual al máximo posible del factor y en forma similar el grado de valor más bajo sea igual al mínimo posible del mismo factor.

Con eso se organiza una serie diferencial de posibles valores para cada factor y sus grados consecutivos.

Los grados son establecidos para que se tengan puntos de referencia con los que se atribuyen valores numéricos a cada puesto, éstos pueden crecer en progresión aritmética, geométrica o arbitraria, es decir los factores genéricos pasan a formar parte del % total y los subfactores son aquellos contra los cuales se efectúa realmente la evaluación.

Como ya se mencionó para los subfactores se determina un cierto número de grados, cada uno de ellos representa incrementos progresivos en la demanda del puesto con relación al subfactor.

Los grados representan solo indicaciones del volumen de presencia de un subfactor en un determinado puesto, cada organización será la responsable de definir el número de grados a utilizar, siendo 5 los que mas se recomiendan.

Para efectos del presente trabajo se utiliza la progresión aritmética, ya que la finalidad del mismo es crear una recta salarial ideal, y que dentro de ella caigan los salarios de los puestos existentes, considerando determinada amplitud de crecimientos.

E) CASO PRACTICO

Dadas las características de tamaño de la estructura orgánica de la Institución que nos ocupa, y la diversidad de puestos existentes en la misma, se determinó aplicar este sistema en la Dirección de Administración, seleccionando puestos-tipo dentro del área con el fin de facilitar el caso que se presenta, siendo éstos los siguientes puestos:

- Jefe de División
- Supervisor de Recursos Humanos
- Analista de Sueldos
- Auxiliar Administrativo
- Analista de Capacitación
- Técnico de Prestaciones
- Técnico de Personal
- Secretaria

Este estudio se dividió en 4 fases, mismas que a continuación se describen :

FASE 1 : " ANALISIS DE PUESTOS "

Como se mencionó en el inciso B) de este capítulo, es necesario contar con información reciente sobre los puestos a evaluar, para lo cual se efectúa un Análisis de los mismos.

El procedimiento de esta fase fue el siguiente :

a) Se impartió un Taller de Orientación para el levantamiento de información de los puestos que conforman actualmente la Dirección, definiéndose en este : metodología y calendario para recopilar la información, así como notas técnicas sobre el análisis de puestos (sensibilización al grupo).

b) Se identificaron los puestos que integran la estructura del área respectiva (Dirección de Administración - puestos - tipo -)

c) Se efectuaron entrevistas con los ocupantes de los puestos, con el fin de determinar las funciones que realiza cada uno de ellos y las condiciones mínimas para ocupar el mismo, utilizando para ello, el formato "Descripción de Puestos Institucionales ". Para llevar a cabo esta recopilación de información se proporcionó a las personas encargadas de realizar las entrevistas de un instructivo para el llenado del formato antes señalado.

d) Una vez levantada la información el representante se entrevistó con el supervisor del puesto para obtener los datos relativos al perfil y a las características de desempeño del mismo.

e) Depurados los datos, revisada la información y verificado que no existan omisiones se procede a obtener la aprobación del supervisor (en su caso), como del titular del área.

FASE 2 " SELECCION DE FACTORES Y DEFINICION DE ESCALA DE PUNTOS "

De acuerdo a la información que se captó en la fase 1, se procede a seleccionar los subfactores y grados que formaran a los factores ya mencionados, así como la definición, ponderación y diseño de la Escala de puntos a utilizar.

<u>FACTOR</u>	<u>SUBFACTOR</u>
HABILIDAD	Escolaridad
	Experiencia
	Habilidades especiales
ESFUERZO	Físico
	Visual
	Mental
	Auditivo
RESPONSABILIDAD	Por supervisión
	Por toma de decisiones
	Por Relaciones
	Por confidencialidad
CONDICIONES DE TRABAJO	Medio ambiente
	Riesgos personales

Los grados que determinó el Comité para este estudio fue de 6 por factor, fundamentado en las causas que a continuación se mencionan:

. Por la complejidad de los puestos a evaluar y los requerimientos de los mismos

. Para contar con una valuación justa y apegada a la realidad, tomando en cuenta las características y requerimientos de cada puesto

. Para dar uniformidad a los grados en relación a los factores de los puestos a evaluar

La ponderación de factores es uno de los pasos mas importantes del sistema de valuación por puntos, ya que aquí se realiza la asignación del peso a cada factor y subfactor respectivamente.

La ponderación de factores y subfactores que se utilizará en este caso es la siguiente :

FACTOR	SUBFACTOR	%
HAIBILIDAD (50 %)		
	ESCOLARIDAD	20
	EXPERIENCIA	20
	HABILIDADES ESPECIALES	10
ESFUERZO (10 %)		
	FISICO	2
	VISUAL	3
	MENTAL	4
	AUDITIVO	1
RESPONSABILIDAD (35%)		
	POR SUPERVISION	8
	POR TOMA DE DECISIONES	15
	POR RELACIONES	2
	POR CONFIDENCIALIDAD EN DATOS	10
CONDICIONES DE TRABAJO (5 %)		
	MEDIO AMBIENTE	3
	RIESGOS PERSONALES	2

Con el fin de facilitar la aplicación del sistema se presenta a continuación la tabla de puntos utilizando para ello como ya se mencionó, la progresión aritmética quedando el cuadro como sigue :

FACTOR	SUBFACTOR	%	I	II	III	IV	V	VI
--------	-----------	---	---	----	-----	----	---	----

HABILIDAD:

(50%)

ESCOLARIDAD	20	20	40	60	80	100	120
EXPERIENCIA	20	20	40	60	80	100	120
HAB. ESP.	10	10	20	30	40	50	60

ESFUERZO

(10%)

FISICO	2	2	4	6	8	10	12
VISUAL	3	3	6	9	12	15	18
MENTAL	4	4	8	12	16	20	24
AUDITIVO	1	1	2	3	4	5	6

**RESPONSA-
BILIDAD**

(35%) POR

SUPERVISOR	8	8	16	24	32	40	48
TOMA DECISION	15	15	30	45	60	75	90
RELACIONES	2	2	4	6	8	10	12
CONFIDENCIAL	10	10	20	30	40	50	60

CONDICIONES**DE TRABAJO**

(50%)

MEDIO AMB. RIESGOS	3	3	6	9	12	15	18
PERSONALES	2	2	4	6	8	10	12

TOTAL DE PUNTOS 100**FASE 3: " MANUAL DE VALUACION "**

Una vez obtenida la información del Análisis de Puestos; seleccionados los factores y elaborada la Tabla de puntos, es necesario definir a los factores y subfactores en sus diferentes grados y determinar los puntos que le corresponden a cada uno de éstos, dentro del subfactor.

El resultado de esta actividad es elaborar un "Manual de Valuación" cuya finalidad es agilizar el proceso tanto de cálculo como de decisión.

MANUAL DE VALUACION

1. FACTOR : HABILIDAD

DESCRIPCION: Son las características y aptitudes que debe reunir el ocupante del puesto, así como los conocimientos teóricos y prácticos sobre la materia que se trate éste.

1. SUBFACTOR : ESCOLARIDAD :

DESCRIPCION: Grado mínimo de escolaridad para llevar a cabo las funciones del puesto de manera adecuada.

GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
I	El puesto requiere saber leer y escribir	20
II	El puesto requiere estudios de Secundaria o equivalente, o bien tener estudios completos sobre taquigrafía, mecanografía, archivo, contabilidad (uno o dos años).	40
III	El puesto requiere haber cursado preparatoria o equivalente, o bien tener una carrera técnica o comercial.	60
IV	El puesto requiere haber cursado una carrera superior o universitaria, equivalente a 4 ó 5 años de carrera profesional (ser pasante).	80
V	El puesto requiere haber concluido una carrera profesional con la obtención del título correspondiente, el cual es fundamental por la naturaleza del mismo puesto.	100
VI	El puesto requiere haber cursado estudios sobre una especialidad adicional, relacionada con el título profesional, aplicable directamente al desa-	120

rollo de las funciones del puesto (nivel maestría o diplomado).

2.- SUBFACTOR : EXPERIENCIA

DESCRIPCION: Tiempo mínimo que se requiere para realizar adecuadamente las funciones del puesto.

GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
I	El puesto no requiere experiencia	20
II	El puesto requiere de 6 meses de experiencia mínima.	40
III	El puesto requiere de 1 año de experiencia mínima.	60
IV	El puesto requiere de 2 a 3 años de experiencia mínima.	80
V	El puesto requiere de 4 a 5 años de experiencia mínima.	100
VI	El puesto requiere de mas de 5 años de experiencia mínima.	180

3.- SUBFACTOR : HABILIDADES ESPECIALES

DESCRIPCION: Son aquellas habilidades adicionales que se requieren para el buen desarrollo de las funciones del puesto.

GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
I	Se requiere contar con destreza manual en calculadora y máquina de escribir.	10
II	Se requiere saber manejar equipo de cómputo específicamente para la captura de información	20
III	Se requiere tener conocimientos sobre el manejo de equipo de cómputo, así como aptitud analítica para el desarrollo de las funciones que se-	30

realizan en el puesto.

IV	Se requiere criterio e iniciativa para comprender e interpretar políticas, programas y presupuestos específicos del área así como de normas o disposiciones legales y/o técnicas. También se requiere de aptitud analítica para el desarrollo de las funciones del puesto.	40
V	El puesto requiere de comprensión e interpretación de objetivos generales establecidos para la operación de la Institución, así como criterio, iniciativa y aptitud analítica.	50
VI	El puesto requiere de comprender e interpretar los objetivos y políticas, así como planear, proponer y ejecutar proyectos en forma constante, para lo cual se debe tener alto grado de criterio, iniciativa y aptitud analítica.	60

II.- FACTOR: ESFUERZO

DESCRIPCION : Son aquellos aspectos que por su naturaleza generan en el individuo fatiga, cansancio o tensión mental.

1.- SUBFACTOR : ESFUERZO FISICO

DESCRIPCION : Grado de desgaste físico en el puesto.

GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
I	El esfuerzo físico es casi nulo	2
II	El esfuerzo físico es moderado pero ocasional	4
III	El esfuerzo físico es moderado pero constante	6
IV	El esfuerzo físico es intenso y ocasional	8
V	El esfuerzo físico es intenso y frecuente	10
VI	El esfuerzo físico es intenso y constante	12

2.- SUBFACTOR: ESFUERZO VISUAL

DESCRIPCION: Atención visual que el puesto requiere según el grado de intensidad y frecuencia.

GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
I	El puesto no requiere de esfuerzo visual adicional.	3
II	El puesto requiere esfuerzo visual mínimo en forma constante.	6
III	El puesto requiere esfuerzo visual moderado en forma frecuente.	9
IV	El puesto requiere esfuerzo visual moderado en forma constante.	12
V	El puesto requiere esfuerzo visual intenso en forma frecuente.	15
VI	El puesto requiere de esfuerzo visual intenso en forma constante	18

3.- SUBFACTOR: ESFUERZO MENTAL

DESCRIPCION: Se refiere a la concentración mental adicional que se requiere para el buen desarrollo de las funciones y/o actividades del puesto.

GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
I	El puesto no requiere de esfuerzo mental adicional.	4
II	El puesto realiza actividades rutinarias con un mínimo de esfuerzo mental adicional.	8
III	El puesto realiza actividades con cierta complejidad que demanda una concentración media en forma frecuente.	12

IV	El puesto realiza actividades de carácter analítico que requiere gran concentración en forma esporádica.	16
V	El puesto realiza actividades de carácter analítico que requiere gran concentración en forma frecuente.	20
VI	El puesto realiza actividades de carácter analítico que requieren gran concentración en forma continua.	24

4.- SUBFACTOR: ESFUERZO AUDITIVO

DESCRIPCION: Referente al esfuerzo auditivo adicional que se requiere en el puesto comprender instrucciones, mensajes, entre otros.

GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
I	No requiere esfuerzo auditivo adicional	1
II	Requiere un mínimo de esfuerzo adicional ocasionalmente.	2
III	Requiere un mínimo de esfuerzo adicional frecuentemente.	3
IV	Requiere un mínimo de esfuerzo adicional constantemente.	4
V	Requiere un regular esfuerzo adicional ocasionalmente.	5
VI	Requiere un regular esfuerzo adicional constantemente.	6

III FACTOR: RESPONSABILIDAD

DESCRIPCION: Se refiere al cumplimiento de tareas inherentes al puesto, y a la trascendencia que tienen los errores que se comentan en el mismo.

1.- SUBFACTOR: RESPONSABILIDAD POR SUPERVISION

DESCRIPCION: Define el nivel jerárquico, el número de personal y tipo de puestos sobre los que ejerce autoridad directa o indirecta.

GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
I	El puesto no ejerce actividades de supervisión	8
II	El puesto supervisa actividades de tipo operativo y técnico; siendo a su vez vigiladas sus actividades (supervisa hasta 2 subordinados directos y 5 indirectos).	16
III	El puesto supervisa las actividades operativas y técnicas de toda un área de trabajo (hasta 6 subordinados directos y 15 indirectos).	24
IV	El puesto requiere supervisar 2 o más áreas (hasta 10 subordinados directos y 60 indirectos).	32
V	El puesto requiere coordinar y dirigir las funciones de un área y a su vez ejerce supervisión directa o indirecta de otras áreas (nivel gerencial). (Hasta 15 subordinados directos y 150 indirectos).	40
VI	El puesto requiere coordinar, dirigir y controlar las funciones que integran una unidad organizacional, (nivel dirección o subdirección) (mas de 15 subordinados directos y mas de 150 indirectos).	48

2.- SUBFACTOR : RESPONSABILIDAD POR TOMA DE DECISIONES

DESCRIPCION: Se refiere a las acciones que se aplican en el desempeño de su puesto, así como en el logro de objetivos; por otra parte, se enfoca a aquellas acciones que fueron acertadas y a la trascendencia de las mismas

GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
I	El puesto no toma decisiones	15
II	Toma decisiones simples y de poca trascendencia en forma ocasional (nivel supervisión)	30
III	Toma decisiones simples y de poca trascendencia en forma constante (nivel Jefe de División)	45
IV	Toma decisiones medianamente complejas y de trascendencia relativa (nivel Subgte.)	60
V	Toma decisiones complejas y de alta trascendencia (nivel Gerente)	75
VI	Toma decisiones muy complejas y de gran trascendencia (nivel dirección)	90

3.- SUBFACTOR: RESPONSABILIDAD POR RELACIONES

DESCRIPCION: Define el grado de habilidad que el puesto requiere para establecer y manejar relaciones internas y externas con el objeto de lograr un desarrollo eficiente de las funciones encomendadas

GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
I	El puesto requiere solo relaciones con el personal directo en su área de trabajo	2
II	El puesto requiere de habilidad en el trato esporádico o frecuente con personal externo que le solicite o al que le solicite información relacionada con el desempeño de su funciones y el logro de sus objetivos.	4
III	El puesto requiere de habilidad en el	6

trato esporádico o frecuente con personal interno que le solicite o al que le solicite información de importancia relativa, relacionados con el desempeño de sus funciones.

IV	El puesto requiere de habilidad en el trato esporádico o frecuente con personal interno, externo o ambos, que le solicite, o al que solicite información de importancia relativa, relacionados con el desempeño de sus funciones.	8
V	El puesto requiere de tacto y poder de convencimiento en el trato con personal interno, externo o ambos, a fin de conseguir su acción y obtener economía, mejoras o beneficios de importancia para el banco.	10
VI	El puesto requiere de máxima habilidad, poder de convencimiento y tacto en el trato de personas a las que debe influenciar para conseguir su acción.	12

4.- SUBFACTOR: RESPONSABILIDAD POR CONFIDENCIALIDAD

DESCRIPCION: Toma en cuenta aquella información a la que tiene acceso el ocupante del puesto, considerando el grado de discreción con que deba manejarse

GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
I	El puesto no tiene acceso a información o datos confidenciales.	10
II	El puesto tiene acceso a información o datos confidenciales de poca trascendencia.	20
III	El puesto tiene acceso a información o datos confidenciales de cierta trascendencia.	30

IV	El puesto tiene acceso a información o datos confidenciales de considerable trascendencia.	40
V	El puesto tiene acceso constante a información o datos confidenciales de gran importancia.	50
VI	El puesto por su naturaleza, implica el acceso constante a datos e información confidenciales de máxima importancia.	60

IV.- FACTOR : CONDICIONES DE TRABAJO

DESCRIPCION: Se refiere a la existencia e intensidad de elementos en el medio ambiente del lugar de trabajo, así como a la frecuencia de riesgos de accidentes a que se expone el ocupante del puesto.

1.- SUBFACTOR : MEDIO AMBIENTE

DESCRIPCION : Se refiere a las condiciones ambientales en que se encuentra el ocupante del puesto, mismas que interfieren en el desarrollo de sus actividades.

GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
I	Las funciones del puesto frecuentemente se desarrollan en un medio ambiente agradable	3
II	Las funciones del puesto son siempre desarrolladas en un ambiente agradable. Trabajo en -- teriores.	6
III	Las funciones del puesto se desarrollan esporá- dicamente en un medio desagradable. Trabajo - en interiores en posición fija la mayor parte del tiempo.	9
IV	Las funciones del puesto siempre se desarrollan 12 en un medio ambiente desagradable (fuera de	12

los locales del Banco).

- V Las funciones del puesto siempre se desarrollan 15
en un medio ambiente desagradable (fuera o
dentro de los locales del Banco).
- VI Las funciones del puesto se desarrollan en un 18
medio ambiente intolerable. Trabajo en exte-
riores todo el tiempo (fuera de las localidades
del Banco).

2.- SUBFACTOR : RIESGOS PERSONALES

DESCRIPCION: Posibilidad de que el ocupante del puesto sufra accidentes, aún considerando las medidas preventivas normales en cada organización.

GRADO	DESCRIPCION	PUNTOS
I	El puesto expone en forma ocasional o frecuente a su ocupante a accidentes de trabajo como raspaduras, cortaduras, machucos, etc.	2
II	El puesto expone a su ocupante en forma ocasional o frecuente a accidentes leves de trabajo que pueden provocarle fracturas, o la pérdida de algún miembro.	4
III	El puesto expone a su ocupante en forma frecuente o constante a accidentes graves de trabajo que le provoquen la pérdida de algún miembro o la fractura de éstos, que lo incapaciten en forma temporal.	6
IV	El puesto expone constantemente al ocupante a accidentes que pueden incapacitarlo por largos períodos.	8
V	El puesto expone constantemente al ocupante a accidentes de trabajo que pueden incapacitarlo en forma total.	10

- VI El puesto expone al ocupante a riesgos que pueden ocasionarle la pérdida de la vida. 12.

FASE 4: "APLICACION DEL ESTUDIO "

Con objeto de tener una idea precisa de la forma en que se aplica este Sistema, se presenta a continuación tanto sus etapas como el desarrollo de cada una de ellas :

ETAPA	NOMBRE
I	Descripciones de puesto
II	Valuación de cada puesto (resultado final del Comité en su respectivo formato).
III	Gráfica de Dispersión
IV	Obtención de la Recta Ideal
V	Comparación de Gráficas (Recta Ideal vs. Situación actual)
VI	Rectas con amplitud máxima y mínima (10%)
VII	Gráfica comparativa
VIII	Comentario sobre los resultados

NOTA : Considerando la amplitud del estudio, para cada uno de los puestos, sólo se presentan en forma física 4 de ellos, que son :

Jefe de División

Supervisor de Recursos Humanos

Analista de Sueldos

Auxiliar Administrativo

ETAPA I: DESCRIPCIONES DE PUESTO

Las descripciones de puesto son consideradas como elemento fundamental para efectuar el estudio de "Valuación de Puestos", ya que a través de ellas se obtienen los requerimientos básicos según las funciones que a cada uno corresponda.

DESCRIPCION DEL PUESTO**IDENTIFICACION:**

FECHA: 01-10-88

NOMBRE DEL PUESTO:

Jefe de División de Administración de Sueldos

ADSCRIPCION:

Dirección de Administración
Gerencia de Personal
Subgerencia de Administración de Personal
División de Relaciones y Estudios Laborales

CLAVE DEL PUESTO :

02 CP

PERFIL DEL PUESTO:**ESCOLARIDAD:**

Titulado en Administración, Relaciones Industriales,
con especialización en Administración de Recursos
Humanos.

EXPERIENCIA:

4 a 5 años, en áreas similares y con conocimientos
específicos sobre Administración de Sueldos, y
Valuación de Puestos.

HABILIDADES ESPECIALES:**APTITUD ANALITICA:**

Para resolver aquellos asuntos inherentes a sus
funciones, así como canalizarlos a los Supervisores
de su área que deberán dar el trámite
correspondiente al mismo.

CRITERIO E INICIATIVA:

Para proponer modificaciones a los sistemas de trabajo establecidos, con el afán de agilizar el desarrollo de los trámites.

OTRAS:

Don de mando y claridad al transmitir instrucciones a sus subordinados para el desarrollo de las actividades que se llevan en su área de trabajo.

EDAD :

30 años en adelante

REQUERIMIENTOS ESPECIALES :

Conocimiento en el manejo de sistemas de computo, ya que las funciones de esta área se realizan en microcomputadora en un 95%

HORARIO OFICIAL DE TRABAJO

8:00 a 15:00

REQUERIMIENTOS DE FLEXIBILIDAD EN EL HORARIO :

SI (x)

NO (x)

REQUERIMIENTOS DE ESFUERZO ARRIBA DE LO NORMAL:**FISICO :**

MINIMO ()

MODERADO ()

INTENSO ()

VISUAL :

MINIMO (x)

MODERADO ()

INTENSO ()

En la constante lectura de documentos.

MENTAL :

MINIMO ()

MODERADO (x)

INTENSO ()

En la concentración que debe tener para resolver asuntos importantes con de terminada prioridad.

AUDITIVO :

MINIMO ()

MODERADO ()

INTENSO ()

OTRAS CARACTERISTICAS DE DESEMPEÑO

TOMA DECISIONES : SI (x)

NO ()

TIPO DE DECISION: Las inherentes a su puesto y funciones, así como aquellas relacionadas con su personal.

OPINA PARA LA TOMA DE DECISIONES:

SI (x)

NO ()

TIPO DE OPINION: Ante sus superiores para la resolución de aquellos asuntos que le competen en forma directa.

EJERCE SUPERVISION SOBRE OTROS PUESTOS:

SI (x)

NO ()

TIPO DE PUESTO	NO. DE PERSONAL
Supervisor de Recursos Humanos	2
Secretaria	1

LA SUPERVISION QUE SE EJERCE SOBRE EL PUESTO DESCRITO ES:

CONTINUA (x)

POR EXEPCION ()

MANEJA FONDOS Y VALORES : SI () NO (x)
CANTIDAD : \$

RESPONSABILIDAD DIRECTA ()

RESPONSABILIDAD COMPARTIDA ()

EL PUESTO SE RELACIONA CON :

CLIENTELA ()

AUTORIDADES GUBERNAMENTALES (x)

SECTOR PUBLICO ()

SECTOR PRIVADO ()

PERSONAL DE LA INSTITUCION (x)

ORGANISMOS INTERNACIONALES ()

TIENE RESPONSABILIDAD POR SEGURIDAD DE TERCEROS

SI () NO (x)

LA INFORMACION QUE MANEJA ES :

CONDIFENCIAL (x) ACCESO NO RESTRINGIDO ()

TIPO DE INFORMACION:

Tabuladores de Sueldos, resultados de
valuación de puestos, Perfiles de Puestos.

RESPONSABILIDAD BASICA DEL PUESTO : Coordinar el mantenimiento de información que se maneje dentro de su área, como tabuladores, catalogo de puestos y catálogo de áreas, plantillas de personal, movimientos de personal.

DEPENDENCIA JERARQUICA DEL PUESTO: Dirección de Administración, Gerencia de Personal, Subgerencia de Administración de Personal.

DESCRIPCION DEL PUESTO:

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO : Mantener actualizada la información que se maneja dentro de su área, como tabuladores, catálogo de puestos y áreas, plantillas de personal, movimientos,

entre otras, así como lograr un ambiente de trabajo agradable para él y los integrantes de su área.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS :

DIARIAS :

Revisar la correspondencia y los asuntos pendientes que le son encomendados por su jefe inmediato.
 Dar trámite a los asuntos que tengan prioridad en su desarrollo.
 Distribuir cargas de trabajo entre su personal.
 Atender consultas telefónicas del área foránea en materia de sueldos.

QUINCENALES :

Asistir a la junta que se realiza en la Gerencia para evaluar el avance en la contestación de asuntos pendientes.
 Vigilar que estén adecuadamente los movimientos que durante la quincena fueron procesados en el sistema de cómputo.

MENSUALES:

Asistir a la junta que se realiza en la Dirección de Administración, para evaluar el desarrollo del área en lo que se refiere a desahogo de asuntos pendientes.
 Entregar el Costo por Factor Humano que se realiza dentro de su área de trabajo, a la Subgerencia.
 Revisar las estadísticas en materia de personal que solicita la Subgerencia (personal por categoría, edad, sexo, nivel). Enviar informe a la SHCP de cambios en puestos, sueldos y estructura.

VARIABLES :

Coordinar el desarrollo en la realización de los incrementos de sueldos generales, con su respectivo impacto presupuestal. Enviar a las autoridades correspondientes dentro de la Institución y a la SHCP y CNBS, las modificaciones al tabulador de sueldos.
 Coordinar la elaboración y/o respuesta de encuestas de

sueldos.

OCASIONALES:

Vigilar la realización de estudios en materia de sueldos que son solicitados por la Dirección de Administración como :

Sueldos
Personal
Motivación
Cargas de trabajo
Nivelación de Escalas

FECHA :

LEVANTO LA INFORMACION :

NOMBRE Y FIRMA

APROBACIONES:

SUPERVISOR DIRECTIVO :

NOMBRE

PUESTO

FIRMA

TITULAR DEL AREA

NOMBRE

PUESTO

FIRMA

DESCRIPCION DEL PUESTO**IDENTIFICACION:**

FECHA: 01-10-88

NOMBRE DEL PUESTO:

Supervisor de Recursos Humanos (área sueldos)

ADSCRIPCION:Dirección de Administración
Gerencia de Personal
Subgerencia de Administración de Personal
División de Estudios y Relaciones Laborales**CLAVE DEL PUESTO :**

13 TE

PERFIL DEL PUESTO:**ESCOLARIDAD:**Titulado en Administración o Relaciones
Industriales con conocimientos en materia de
Administración de Recursos Humanos**EXPERIENCIA:**1 a 3 años en el área de Sueldos o similares
conocimientos generales sobre Sueldos, Valuación
de Puestos.**HABILIDADES ESPECIALES:****APTITUD ANALITICA:**Determinar que asuntos deben ser atendidos en
forma directa por él, o cuales se pueden canalizar a
sus subordinados.
Análisis de asuntos con especial trato, cuya
trascendencia sea importante para la Institución.

CRITERIO E INICIATIVA:

Proponer ideas que simplifiquen y/o agilicen el desarrollo de los asuntos que se manejan en su área de trabajo.

OTRAS:

Conocimiento del equipo de cómputo, tanto del Sistema central como de microcomputadora.
 Manejo de calculadora
 Agilidad en la comunicación, tanto verbal como escrita

EDAD :

25 años en adelante

REQUERIMIENTOS ESPECIALES :

HORARIO OFICIAL DE TRABAJO

8:00 a 15:00

REQUERIMIENTOS DE FLEXIBILIDAD EN EL HORARIO :

SI (x)

NO ()

REQUERIMIENTOS DE ESFUERZO ARRIBA DE LO NORMAL:**FISICO :**

MINIMO ()

MODERADO ()

INTENSO ()

VISUAL :

MINIMO (x)

MODERADO ()

INTENSO ()

Análisis de diversa documentación
para la resolución de asuntos
pendiente

MENTAL :

MINIMO ()

MODERADO (x)

INTENSO ()

Concentración constante debido al tipo
de trabajo que desarrolla.

AUDITIVO :

MINIMO ()

MODERADO ()

INTENSO ()

OTRAS CARACTERISTICAS DE DESEMPEÑO

TOMA DECISIONES : SI () NO (x)

TIPO DE DECISION:

OPINA PARA LA TOMA DE DECISIONES:

SI (x) NO ()

TIPO DE OPINION: Aquella que se refiera al mejor desarrollo de sus funciones

EJERCE SUPERVISION SOBRE OTROS PUESTOS:

SI (x) NO ()

TIPO DE PUESTO	NO. DE PERSONAL
Analista de Sueldos	2
Auxiliar Administrativo	1
Mecanógrafa	1

LA SUPERVISION QUE SE EJERCE SOBRE EL PUESTO DESCRITO ES:

CONTINUA (x) POR EXEPCION ()

MANEJA FONDOS Y VALORES : SI () NO (x)
CANTIDAD : \$

RESPONSABILIDAD DIRECTA ()

RESPONSABILIDAD COMPARTIDA ()

EL PUESTO SE RELACIONA CON :

CLIENTELA ()

AUTORIDADES GUBERNAMENTALES (x)

SECTOR PUBLICO ()

SECTOR PRIVADO ()

PERSONAL DE LA INSTITUCION (x)

ORGANISMOS INTERNACIONALES ()

TIENE RESPONSABILIDAD POR SEGURIDAD DE TERCEROS

SI ()

NO (x)

LA INFORMACION QUE MANEJA ES :

CONDIFENCIAL (x)

ACCESO NO RESTRINGIDO ()

TIPO DE INFORMACION:

Tabuladores de Sueldos de Empleados y
funcionarios, Movimientos de personal

RESPONSABILIDAD BASICA DEL PUESTO : Vigilar que la información que se maneja en el área esté debidamente actualizada.

DEPENDENCIA JERARQUICA DEL PUESTO: Gerencia de Personal, Subgerencia de Administración de Personal, División de Administración de Sueldos

DESCRIPCION DEL PUESTO:

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO : Vigilar que se tenga actualizada la información referente a sueldos, puestos y centros de pago, en forma conjunta con su equipo de trabajo

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS :

DIARIAS :

Vigilar que se de seguimiento a los cambios surgidos en el Catálogo de Puestos.

Coordinar que se informe de los cambios efectuados al área de informática.

Coordinar la elaboración y ejecución de estudios para dar de alta un puesto

QUINCENALES :

Vigilar que se envíen los cambios de Catálogo de Puestos al área de informática para que se procesen en el sistema de cómputo.

Presentar avances en la realización de estudios en materia de sueldos en forma conjunta con el personal bajo su responsabilidad.

MENSUALES:

Coordinar la elaboración del informe de cambios surgidos en puestos, sueldos y estructura que se envía a las autoridades hacendarias correspondientes.

VARIABLES :

Coordinar la elaboración de los incrementos de sueldo generales.

Preparar el documento que se envía a la SHCP y CNBS cuando existen cambios de sueldo

Desarrollo en forma conjunta con sus subordinados encuestas de sueldos a nivel interbancario

OCASIONALES:

Preparar estudios en materia de :

Sueldos

Personal

Motivación

Cargas de Trabajo

Nivelación de escalas

FECHA :

LEVANTO LA INFORMACION :

NOMBRE Y FIRMA

APROBACIONES:

SUPERVISOR DIRECTIVO :

NOMBRE

PUESTO

FIRMA

TITULAR DEL AREA

NOMBRE

PUESTO

FIRMA

DESCRIPCION DEL PUESTO**IDENTIFICACION:**

FECHA: 01-10-88

NOMBRE DEL PUESTO:

Analista de Sueldos

ADSCRIPCION:

Dirección de Administración
Gerencia de Personal
Subgerencia de Administración de Personal
División de Relaciones y Estudios Laborales

CLAVE DEL PUESTO :

13 GK

PERFIL DEL PUESTO:**ESCOLARIDAD:**

Ser pasante o titulado en la carrera de Lic. en Administración, Lic. en Relaciones Industriales, con conocimientos sobre Administración de Sueldos y Análisis de Puestos, así como de aspectos generales sobre Administración de Recursos Humanos.

EXPERIENCIA:

Se requiere de un año como mínimo en el área de Sueldos.

HABILIDADES ESPECIALES:**APTITUD ANALITICA:**

Es necesario para efectuar análisis sobre aquellos documentos de su competencia, como Tabuladores de Sueldo, Costo de Factor Humano, creación, modificación o cancelación de puestos, entre otras.

INTENSO ()

El esfuerzo visual es constante y en forma frecuente al estar leyendo documentops diversos para su análisis. Manejo frecuente de equipo de computo.

MENTAL :

MINIMO ()

MODERADO (x)

INTENSO ()

Se requiere de una concentración constante debido al tipo de análisis que se efectúa.

AUDITIVO :

MINIMO ()

MODERADO ()

INTENSO ()

OTRAS CARACTERISTICAS DE DESEMPEÑO

TOMA DECISIONES : SI ()

NO (x)

TIPO DE DECISION:

OPINA PARA LA TOMA DE DECISIONES:

SI (x)

NO ()

TIPO DE OPINION: En la forma de aplicar las instrucciones derivadas de autoridades hacendarias en materia de sueldos, puestos, estructura entre otras

EJERCE SUPERVISION SOBRE OTROS PUESTOS:

SI ()

NO (x)

TIPO DE PUESTO

NO. DE PERSONAL

LA SUPERVISION QUE SE EJERCE SOBRE EL PUESTO DESCRITO ES:

CONTINUA (x)

POR EXEPCION ()

MANEJA FONDOS Y VALORES : SI () NO (x)
CANTIDAD : \$

RESPONSABILIDAD DIRECTA ()

RESPONSABILIDAD COMPARTIDA ()

EL PUESTO SE RELACIONA CON :

CLIENTELA ()

AUTORIDADES GUBERNAMENTALES (x)

SECTOR PUBLICO ()

SECTOR PRIVADO ()

PERSONAL DE LA INSTITUCION (x)

ORGANISMOS INTERNACIONALES ()

TIENE RESPONSABILIDAD POR SEGURIDAD DE TERCEROS

SI () NO (x)

LA INFORMACION QUE MANEJA ES :

CONDIFENCIAL (x) ACCESO NO RESTRINGIDO ()

TIPO DE INFORMACION:

Tabuladores de Sueldos,
Catálogo de puestos (categoría por
puesto

RESPONSABILIDAD BASICA DEL PUESTO : Mantener actualizados los tabuladores de sueldos de acuerdo a instrucciones recibidas de Autoridades Hacendarias, así como dar mantenimiento al Catálogo de Puestos en cuanto a cambios, modificaciones o cancelaciones de puestos.

DEPENDENCIA JERARQUICA DEL PUESTO: Reporta en forma directa al Supervisor de Recursos Humanos

DESCRIPCION DEL PUESTO

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO: Efectuar análisis en materia de sueldos, así como proponer opciones de incremento en base a instrucciones. Dar mantenimiento al catálogo de puestos, según cancelaciones o modificaciones en éste.

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS:**DIARIAS :**

Dar seguimiento a los cambios surgidos en el Catálogo de Puestos.
Informar de los cambios efectuados al personal que trabaje con estos datos.
Efectuar estudio para dar de alta un puesto, o realizar su cancelación, apoyando esta con justificaciones adecuadas.

QUINCENALES :

Enviar relación de cambios en Catálogo de Puestos del área de informática para que procese dichos cambios.

Verificar que las modificaciones sean realizadas en forma correcta.

Presentar avances de la realización de estudios en materia de sueldos.

MENSUALES:

Informar a las autoridades hacendarias de los cambios surgidos en cuanto a puestos, sueldos y estructura sean debidamente autorizados por el área de Planeación y Organización.

Efectuar Costo de Factor Humano.

VARIABLES :

Realizar los incrementos de sueldo según instrucciones, presentando para ello:

Costo actual, propuesto, impacto presupuestal y personal que modifica su salario.

Tabulador con la modificación del incremento para autorización

Dar a conocer el nuevo tabulador a las áreas que requieran de ésta para realizar sus funciones (presupuesto, contratación, contabilidad, entre otras.)

Participar en la elaboración y/o contestación de Encuestas de Sueldos a nivel interbancario.

OCASIONALES:

Realizar estudios en materia de :

- Sueldos (tabuladores)
- Personal
- Motivación
- Cargas de trabajo
- Nivelación de escalas

FECHA :

LEVANTO LA INFORMACION:

NOMBRE Y FIRMA

APROBACIONES:

SUPERVISOR DIRECTIVO :

NOMBRE-----

PUESTO-----

FIRMA-----

TITULAR DEL AREA

NOMBRE-----

PUESTO-----

FIRMA-----

DESCRIPCION DEL PUESTO**IDENTIFICACION:****FECHA:** 01-10-88**NOMBRE DEL PUESTO:**

Auxiliar Administrativo

ADSCRIPCION:Dirección de Administración
Gerencia de Personal
Subgerencia de Administración de Personal
División de Estudios y Relaciones Laborales**CLAVE DEL PUESTO :**

85 II

PERFIL DEL PUESTO:**ESCOLARIDAD:**

Preparatoria

EXPERIENCIA:

De 6 meses a 1 año

HABILIDADES ESPECIALES:**APTITUD ANALITICA:**

No

CRITERIO E INICIATIVA:

No

OTRAS:Destreza manual - Manejo de calculadora, engargoladora,
máquina de fotocopiado

EDAD :

18 años en adelante

REQUERIMIENTOS ESPECIALES :

Buena presentación y disponibilidad para el trabajo.

HORARIO OFICIAL DE TRABAJO 8:00 a 15:00

REQUERIMIENTOS DE FLEXIBILIDAD EN EL HORARIO :

SI (x)

NO ()

REQUERIMIENTOS DE ESFUERZO ARRIBA DE LO NORMAL:

FISICO :

MINIMO (x)

MODERADO ()

INTENSO ()

Movilización a diversos lugares dentro
de la Institución

VISUAL :

MINIMO ()

MODERADO ()

INTENSO ()

MENTAL :

MINIMO ()

MODERADO ()

INTENSO ()

AUDITIVO :

MINIMO ()

MODERADO ()

INTENSO ()

OTRAS CARACTERISTICAS DE DESEMPEÑO

TOMA DECISIONES : SI ()

NO (x)

TIPO DE DECISION: _____

OPINA PARA LA TOMA DE DECISIONES:

SI ()

NO ()

TIPO DE OPINION:

EJERCE SUPERVISION SOBRE OTROS PUESTOS:

SI () NO (x)

TIPO DE PUESTO NO. DE PERSONAL

LA SUPERVISION QUE SE EJERCE SOBRE EL PUESTO DESCRITO ES:

CONTINUA (x) POR EXEPCION ()

MANEJA FONDOS Y VALORES : SI () NO (x)
CANTIDAD : \$

RESPONSABILIDAD DIRECTA ()

RESPONSABILIDAD COMPARTIDA ()

EL PUESTO SE RELACIONA CON :

CLIENTELA ()

AUTORIDADES GUBERNAMENTALES ()

SECTOR PUBLICO ()

SECTOR PRIVADO ()

PERSONAL DE LA INSTITUCION ()

ORGANISMOS INTERNACIONALES ()

TIENE RESPONSABILIDAD POR SEGURIDAD DE TERCEROS

SI () NO (x)

LA INFORMACION QUE MANEJA ES :

CONDIFENCIAL (x)

ACCESO NO RESTRINGIDO ()

TIPO DE INFORMACION:

Tabuladores, Catálogo de puestos y
áreas (para fotocopiarlos y archivarlos)

RESPONSABILIDAD BASICA DEL PUESTO : Dar apoyo administrativo al personal del área, manejar el archivo de la división.

DEPENDENCIA JERARQUICA DEL PUESTO: Subgerencia de personal, División de Administración de Sueldos, Supervisor de Recursos Humanos

DESCRIPCION DEL PUESTO:

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO : Fotocopiar documentos, archivar documentos en su lugar respectivo, apoyar al personal del área en aquellas labores que se le soliciten (checar listas,)

RESPONSABILIDADES ESPECIFICAS :**DIARIAS :**

Fotocopiar diversa documentación
Archivar aquellos asuntos ya solucionados
Apoyar las labores operativas del área

QUINCENALES :

Recoger listados con información sobre los cambios procesados durante la quincena
Recibir y controlar la papelería

MENSUALES:

Depurar el archivo del área
Revisar que papelería hace falta en el área

VARIABLES :**OCASIONALES:**

Dar apoyo mecanográfico a las secciones de la división

FECHA :

LEVANTO LA INFORMACION :

NOMBRE Y FIRMA

APROBACIONES:

SUPERVISOR DIRECTIVO :

NOMBRE

PUESTO

FIRMA

TITULAR DEL AREA

NOMBRE

PUESTO

FIRMA

ETAPA II.- VALUACION DE CADA PUESTO

Con esta etapa se inicia el aspecto cuantitativo del sistema, ya que se define por cada puesto el grado en que se encuentran los requerimientos del mismo, de acuerdo a las actividades que realice, así como los puntos que según el manual de valuación corresponden a cada grado.

En este punto se presenta un sólo formato por cada puesto, que contiene el resumen final de calificación emitido por el Comité de Evaluación.

VALUACION DE PUESTOS

DATOS GENERALES :

FECHA Diciembre 1986NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de División CLAVE 02 07 No. AREA 611 530DIRECCION ADMINISTRACION GERENCIA PERSONALSUBGERENCIA ADMINISTRACION DE PERSONAL DIVISION RELACIONES Y ESTUDIOS LABORALES

<u>FACTOR</u>	<u>SUBFACTOR</u>	<u>GRADO</u>	<u>PUNTOS</u>
HABILIDAD	ESCOLARIDAD	VI	120
	EXPERIENCIA	V	100
	HAB. ESPECIALES	VI	60
ESFUERZO	FISICO	II	4
	VISUAL	VI	18
	MENTAL	VI	24
	AUDITIVO	VI	6
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISION	III	24
	POR TOMA DE DECISIONES	III	45
	POR RELACIONES	V	10
	POR CONFIDENCIALIDAD	VI	60
CONDICIONES DE TRABAJO	MEDIO AMBIENTE	III	9
	RIESGOS PERSONALES	I	2

TOTAL DE PUNTOS 482

OBSERVACIONES _____

VALUACION DE PUESTOS

DATOS GENERALES :

FECHA DICIEMBRE 1988NOMBRE DEL PUESTO: SUPERVISOR REC. HUM. CLAVE 13 TE No. AREA 611 530DIRECCION ADMINISTRACION GERENCIA PERSONALSUBGERENCIA ADMINISTRACION DE PERSONAL DIVISION RELACIONES Y ESTUDIOS LABORALES

FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTOS
HABILIDAD	ESCOLARIDAD	V	100
	EXPERIENCIA	IV	80
	HAB. ESPECIALES	V	50
ESFUERZO	FISICO	I	2
	VISUAL	V	15
	MENTAL	V	20
	AUDITIVO	III	3
RESPONSABILIDAD	POR SUPERVISION	II	16
	POR TOMA DE DECISIONES	II	30
	POR RELACIONES	IV	8
	POR CONFIDENCIALIDAD	V	50
CONDICIONES DE TRABAJO	MEDIO AMBIENTE	III	9
	RIESGOS PERSONALES	I	2

TOTAL DE PUNTOS 385

OBSERVACIONES _____

VALUACION DE PUESTOS

DATOS GENERALES :

FECHA DICIEMBRE 1968NOMBRE DEL PUESTO: ANALISTA DE SUELDOS CLAVE 13 OK No. AREA 611 530DIRECCION Administración GERENCIA PersonalSUBGERENCIA Administración de Personal DIVISION Relaciones y Estudios Laborales

FACTOR	SUBFACTOR	GRADO	PUNTOS
HABILIDAD	ESCOLARIDAD	IV	80
	EXPERIENCIA	III	60
	HAB. ESPECIALES	IV	40
ESFUERZO	FISICO	I	2
	VISUAL	VI	18
	MENTAL	V	20
	AUDITIVO	II	2
RESPONSA- BILIDAD	POR SUPERVISION	I	8
	POR TOMA DE DECISIONES	I	15
	POR RELACIONES	III	6
	POR CONFIDENCIALIDAD	V	50
CONDICIONES DE TRABAJO	MEDIO AMBIENTE	III	9
	RIESGOS PERSONALES	I	2

TOTAL DE PUNTOS 312

OBSERVACIONES _____

VALUACION DE PUESTOS

DATOS GENERALES :

FECHA DICIEMBRE 1988NOMBRE DEL PUESTO: AUX. ADMINISTRATIVO CLAVE 85 11 No. AREA 611 530DIRECCION ADMINISTRACION GERENCIA PERSONALSUBGERENCIA ADMINISTRACION DE PERSONAL DIVISION RELACIONES Y ESTUDIOS LABORALES

<u>FACTOR</u>	<u>SUBFACTOR</u>	<u>GRADO</u>	<u>PUNTOS</u>
HABILIDAD	ESCOLARIDAD	III	60
	EXPERIENCIA	II	40
	HAB. ESPECIALES	I	10
ESFUERZO	FISICO	III	6
	VISUAL	IV	12
	MENTAL	II	8
	AUDITIVO	III	3
RESPONSA- BILIDAD	POR SUPERVISION	I	8
	POR TOMA DE DECISIONES	I	15
	POR RELACIONES	I	2
	POR CONFIDENCIALIDAD	V	50
CONDICIONES DE TRABAJO	MEDIO AMBIENTE	III	9
	RIESGOS PERSONALES	II	4
TOTAL DE PUNTOS			227

OBSERVACIONES _____

ETAPA III.- GRAFICA DE DISPERSION

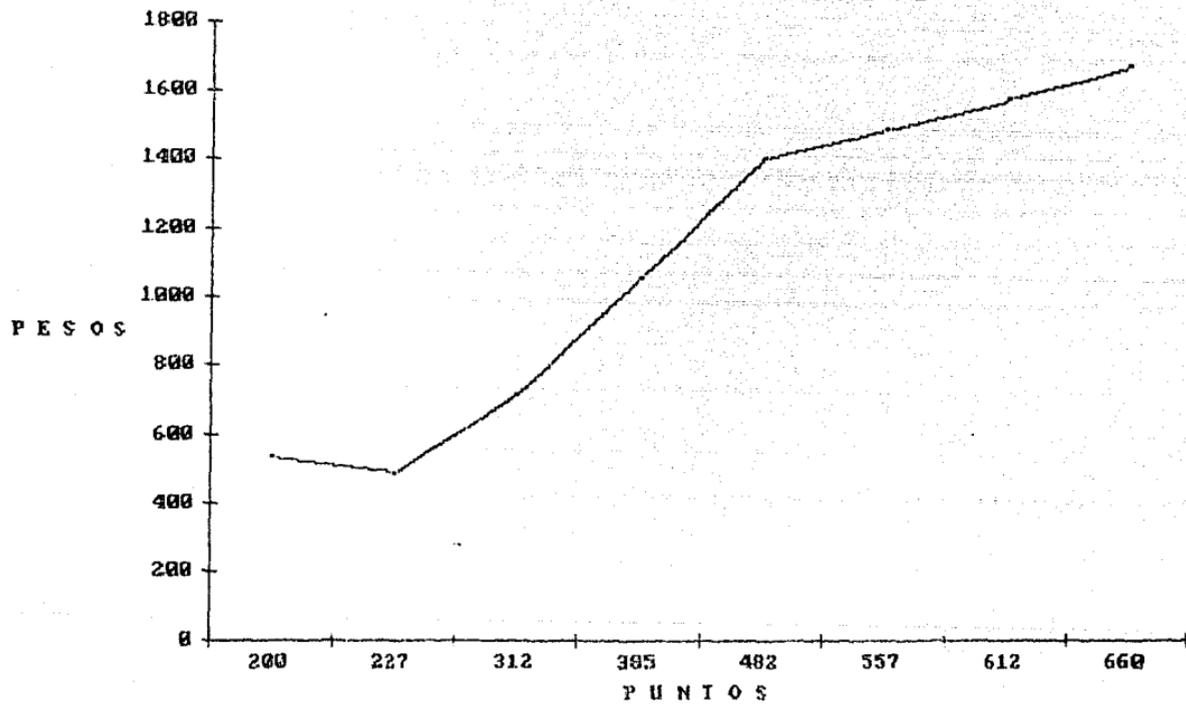
Con la gráfica de dispersión se inicia la parte técnica de la valuación de puestos, ya que en ésta se vacían los datos obtenidos, quedando reflejados de la siguiente manera :

Eje de las "X" : Puntos correspondientes a cada puesto.

Eje de las "Y" : Los salarios actuales que se pagan a cada puesto.

En esta etapa no se realiza ningún ajuste a los puestos valuados en relación a los salarios pagados.

SITUACION ACTUAL



ETAPA IV.- OBTENCION DE LA RECTA IDEAL

Ya obtenida la gráfica de dispersión, es importante definir una recta ideal, cuya finalidad es reflejar la irregularidad en la distribución de los sueldos que se pagan y facilitar su corrección, indicando el monto que cada puesto debe tener, según su valor relativo.

Para trazar esta línea e utiliza el método de "mínimos cuadrados", por considerar que sería el más preciso para efectos de este estudio.

DETERMINACION DE COORDENADAS DE LA "RECTA IDEAL"

Y = Sueldos Pagados = 3,734
 X = Puntos Obtenidos = 1,406
 N = Puestos Valuados = 4
 C = Incremento Constante = $y/x = 2.66$

$$X_2 = x/n = 351.5$$

$$Y_2 = y/n = 933.5$$

$$X_1 \quad X_2 \quad (\text{Arbitrariamente}) \quad X_1 = 200$$

$$Y_1 = Y_2 - C (X_2 - X_1)$$

$$\begin{aligned} Y_1 &= 933.5 - 2.66 (351.5 - 200) \\ &= 933.55 - 2.66 (151.5) \\ &= 933.5 - 403 \\ &= 530.5 \end{aligned}$$

Coordenadas

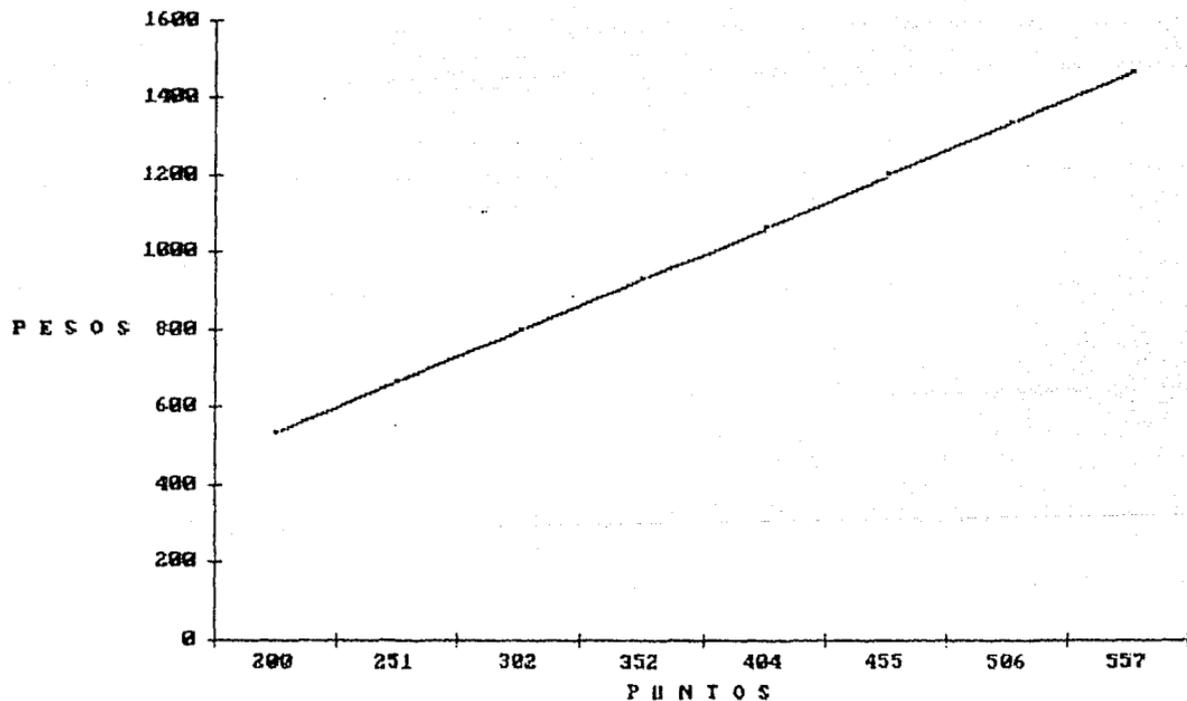
$$P_1 (x_1 \quad y_1)$$

$$P_2 (x_2 \quad y_2)$$

$$P_1 (200, 531)$$

$$P_2 (352, 934)$$

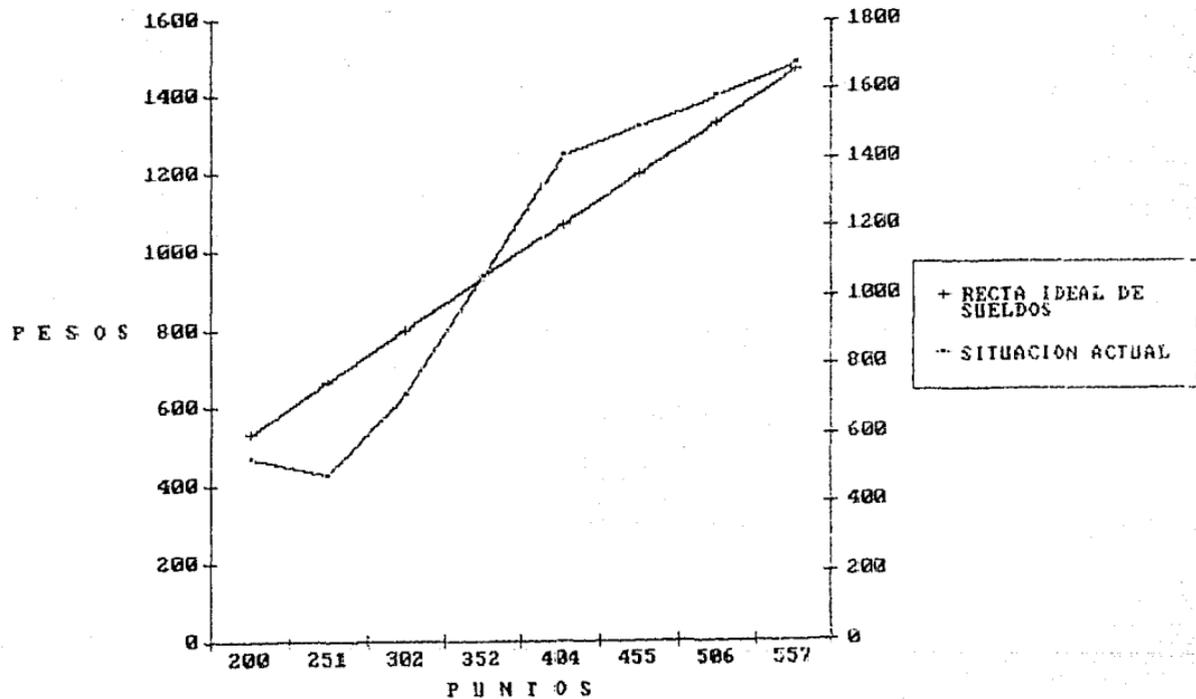
RECIA IDEAL



ETAPA V.- COMPARACION DE GRAFICAS

La comparación de la recta ideal con la gráfica de dispersión, permite al comité de valuación efectuar ajustes salariales sobre aquellos puestos que lo ameriten, para que de esta forma se encuentre la remuneración que corresponda a cada puesto valuado.

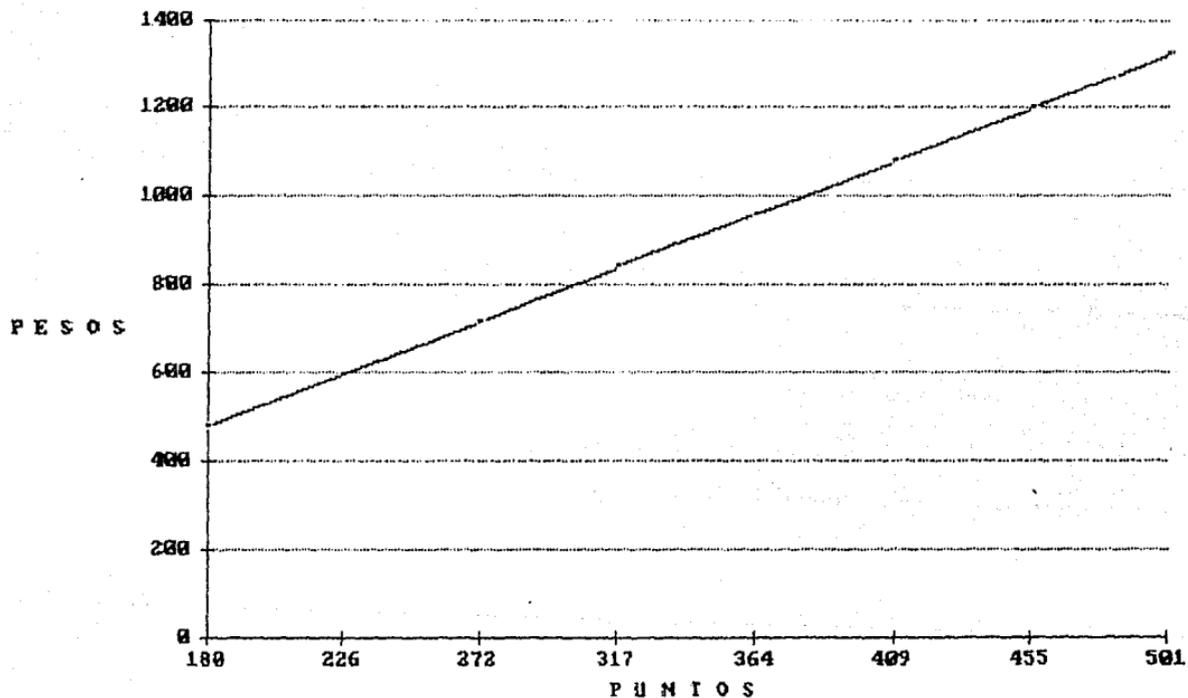
RECTA IDEAL US. SITUACION ACTUAL



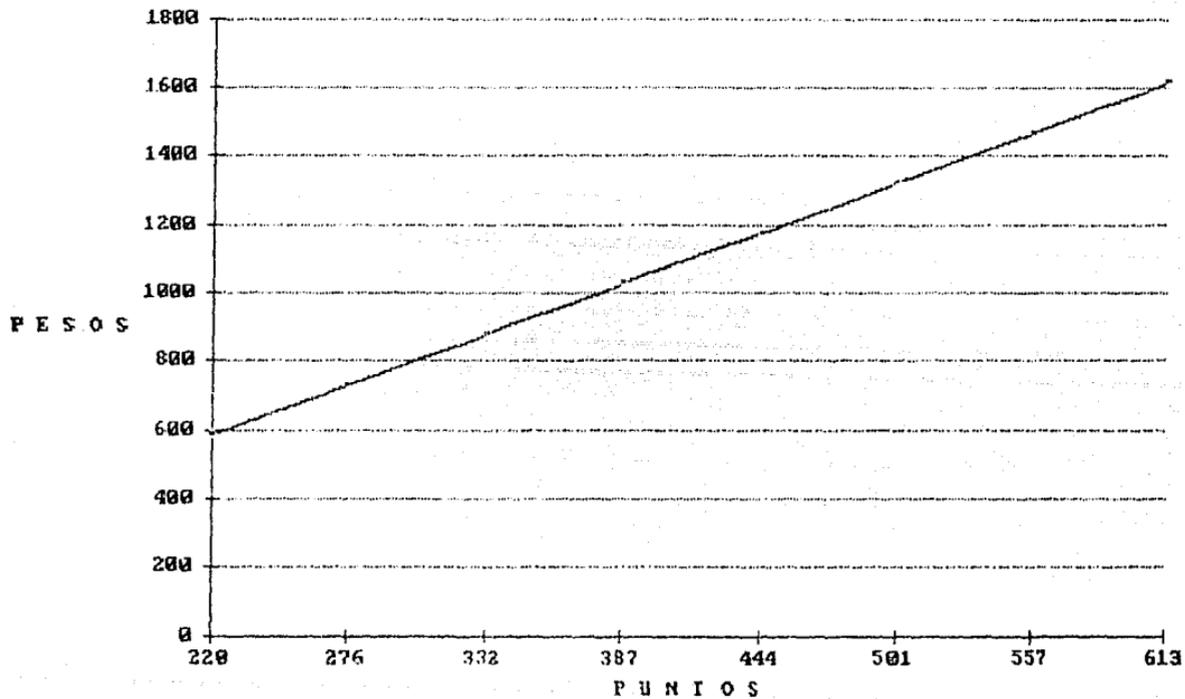
**ETAPA VI.- RECTAS CON AMPLITUD MAXIMA Y MINIMA
(10 %)**

Con el fin de contar con un rango de amplitud que permita tener flexibilidad en la determinación de salarios, se crean dos rectas a partir de la ideal considerando un margen de amplitud el 10 % hacia arriba y hacia abajo respectivamente.

RECTA IDEAL CON AMPLITUD MINIMA (18%)



RECTA IDEAL CON AMPLITUD MAXIMA (10%)



ETAPA VII.- GRAFICA COMPARATIVA

Haciendo referencia a las gráficas descritas con anterioridad, se presenta una comparativa, en la que se reflejan en forma conjunta :

- Recta Ideal
- Recta Ideal con amplitud mínima (10 %)
- Recta Ideal con amplitud máxima (10 %)
- Situación actual

Para la obtención de cada una de ellas se consideran los siguientes datos

SITUACION ACTUAL

Puntos obtenidos en la Valuación	Remuneración Actual (en miles)
200	531
227	483
312	711
385	1053
482	1403
557	1487
612	1576
660	1670

RECTA IDEAL

Puntos	Remuneración
200	531
251	665
302	799
352	934
404	1067
455	1201
506	1335
557	1469

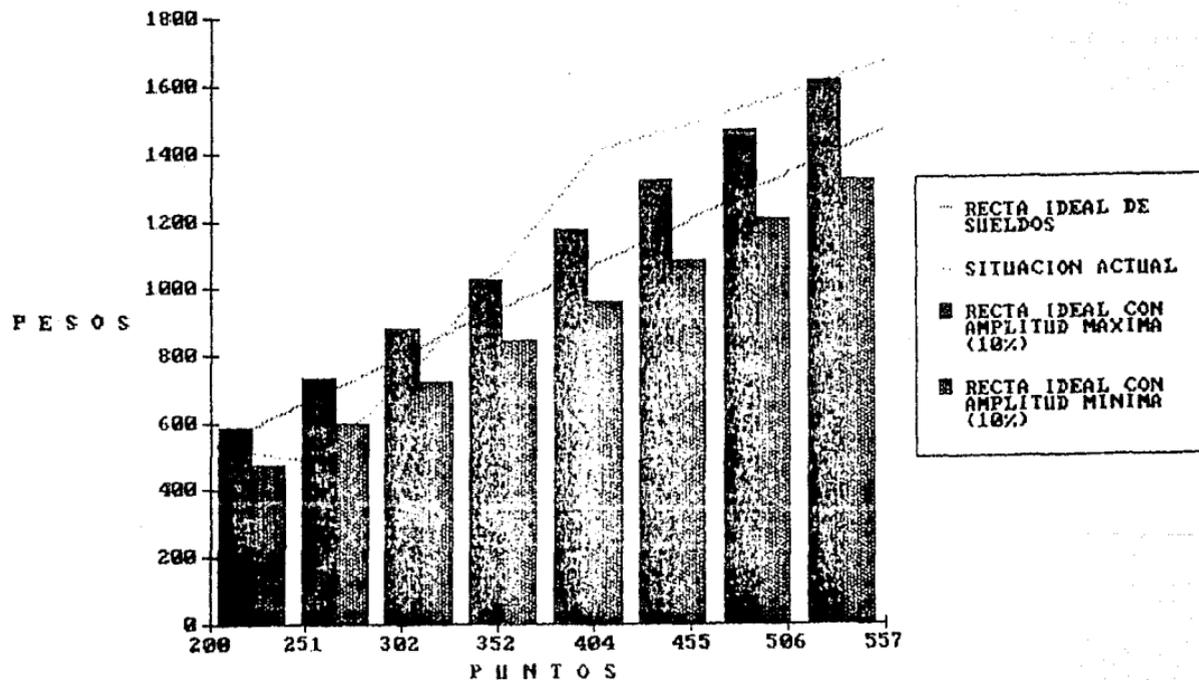
RECTA IDEAL CON AMPLITUD MINIMA (10 %)

Puntos	Remuneración
180	478
226	598
272	719
317	841
364	960
409	1081
455	1201
501	1322

RECTA IDEAL CON AMPLITUD MAXIMA (10%)

Puntos	Remuneración
220	584
276	732
332	879
387	1027
444	1174
501	1321
557	1469
613	1616

GRAFICA DE DISPERSION CON AMPLITUD MINIMA Y
MAXIMA



ETAPA VIII.- COMENTARIOS SOBRE LOS RESULTADOS

De los puestos evaluados se determinó lo siguiente :

El auxiliar administrativo y analista de sueldos estan debajo de la recta ideal, pero dentro del parámetro mínimo del 10% hacia abajo.

El jefe de división cae dentro de la recta ideal.

El supervisor de recursos humanos está en el límite de la recta con amplitud máxima del 10%.

El ajuste que debe realizarse de los puestos valuados es mínimo, ya que todos caen dentro de la amplitud de la recta ideal.

Sin embargo, es conveniente nivelar aquellos que estan por debajo, a fin de lograr un estandar de remuneraciones en un futuro.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La Administración constituye la columna vertebral de las organizaciones, de ahí la importancia de que sea manejada de acuerdo a las necesidades de la misma, contando para ello con personas cuya formación académica gire alrededor de esta disciplina.

La aplicación sistemática del Proceso Administrativo es fundamental para lograr que la administración dentro del ente económico social proporcione los resultados deseados, derivándose de ésto la optimización de los recursos de cualquier organización.

La importancia del Hombre dentro de la empresa se debe a que en él se deposita la confianza para desarrollar una Administración de acuerdo a las necesidades empresariales; sin embargo contar con un grupo de trabajo de alto nivel productivo, representa para la organización un reto permanente y por lo tanto uno de los aspectos mas delicados en lo que a su administración se refiere: EL SER HUMANO, que requiere de constante actualización de conocimientos.

Lo principal de las técnicas de Recursos Humanos es que son una herramienta clave en la determinación de grupos de trabajo, ya que con base en ellas se canaliza a los individuos según sus aptitudes y conocimientos al área donde logren un desarrollo profesional, que se traduce en el cumplimiento óptimo de objetivos, y es recomendable que los directivos los conozcan.

El Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C., forma parte del Sector Financiero del País y por ende, su función es básica para el desarrollo del mismo, existiendo un apoyo constante a estados y municipios en lo que a desarrollo urbano, infraestructura, servicios

públicos, comunicaciones y transportes se refiere, así como las actividades dentro del ramo de la construcción.

Dada la característica del Banco y su función básica, se considera relevante que éste cuente con personal profesional adecuado a sus requerimientos, así como sistemas que permitan el enlace directo y homogéneo entre los intereses del empleado y los suyos propios. De este razonamiento nace la inquietud de desarrollar y aplicar una de las técnicas de Recursos Humanos que auxilia, por una parte en la determinación de los requerimientos del puesto y de su valor monetario, y por la otra, del perfil que debe cubrir el aspirante del mismo, nos referimos en forma específica a la VALUACION DE PUESTOS.

La Valuación de Puestos se aplica mediante diversos métodos, que van desde lo simple y económico hasta lo complejo y costoso. para el caso BANOBRAS se determinó el método de Valuación por Puntos, no obstante ser el mas complejo y costoso de los que se estudiaron, ya que las características de éste brindan objetividad al valuar en forma directa al puesto, separando los elementos que lo componen.

Otra razón que definió la aplicación de este método es la utilización de gráficas descriptivas y el empleo de puntos que muestran una diferencia en valor numérico, eliminando en gran medida la subjetividad, por lo que se considera una selección adecuada en el método que se utilizó.

En la Gerencia de Personal, que forma parte de la Dirección de Administración, se desarrollo el estudio de Valuación de Puestos, dando como resultado que su estructura interna satisface los requerimientos solicitados, sin embargo existe un desequilibrio en la carga de trabajo a nivel divisional, siendo necesaria una redistribución de áreas de acuerdo a funciones, especialidades y cargas de trabajo, cosiderando para ello el perfil del personal que la componen.

Además de los métodos que se le dan a conocer al estudiante de Administración, y buscando siempre la superación profesional, es recomendable que éste amplíe tales conocimientos a los métodos extranjeros, para determinar si son o no aplicables al caso mexicano.

Por la formación profesional del Lic. en Administración, éste cuenta con las bases teóricas para desarrollar y aplicar la Valuación de Puestos dentro de cualquier organismo económico - social, buscando de esta manera elevar el nivel de productividad dentro del mismo e ir disminuyendo el marco de crisis que envuelve al País. Igualmente puede ser parte importante de grupos interdisciplinarios para mejorar la Administración de los Recursos Humanos

BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A**- TECNICAS DE DIRECCION DE PERSONAL**

DE: RAMON DE LUCAS ORTUETA
ED: LIMUSA
1969

- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

DE: FERNANDO ARIAS GALICIA
ED: TRILLAS
1975

**- ADMINISTRACION DE PERSONAL (SEGUNDA PARTE)
SUELDOS Y SALARIOS**

DE: AGUSTIN REYES PONCE
ED: LIMUSA
1970

- TESIS :

**IMPLANTACION Y ANALISIS DE UN SISTEMA DE
ADMINISTRACION EN EL AREA DE SUELDOS Y SALARIOS
DENTRO DE LA BANCA MEXICANA**

DE: LIC. HUMBERTO CARRILLO RUVALCABA
1983

**- METODOLOGIA DE ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS
DEL GOBIERNO FEDERAL**

ED: SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO
1980

- TRABAJOS ADMINISTRATIVOS INTERNOS:

DESCONCENTRACION DE DELEGACIONES ESTATALES

ED: BANOBRAS
1987

- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

DE: IDALBERTO CHIAVENATO
ED: MC GRAW HILL
1983

PUBLICACION:

- 45 ANIVERSARIO DE BANOBRAS 1933 - 1978

ED: BANOBRAS, S.A.
1978

PUBLICACION:

- LABOR REALIZADA 1933 - 1968

ED: BANOBRAS, S. A.
1968

- REVISTA :

FEDERALISMO Y DESARROLLO
No. 1
ENERO - FEBRERO
1987

- ELEMENTOS DE ADMINISTRACION

DE: KOONTZ, O'DONNELL Y WWEIHRICH
1983

- ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA

DE: AGUSTIN REYES PONCE
SEGUNDA PARTE
ED: LIMUSA
1968

- ADMINISTRACION DE PERSONAL

DE: CHRUDEN/SHERMAN
ED.: C.E.C.S.A.
1977

- PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

DE: FREDERICK WINSLOW TAYLOY
ED: HERRERO HERMANOS, SUCS., S.A.
MEXICO
1963