



# Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

La importancia del Análisis y Valuación de Puestos  
aplicados en la Organización Administrativa  
de una Empresa Refaccionaria Automotriz.

Seminario de Investigación Administrativa  
que en opción al grado de  
Licenciado en Administración

PRESENTAN:

Conde Villagrana Dora María  
Domínguez Valencia José Luis  
Velázquez Ayala Jesús



Asesor: L. A. Gilberto Valenzuela de la Concha

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

1989.



## **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

## INTRODUCCION.

Pág.

<b>CAPITULO I. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>1</b>
1.1. Administración de Recursos Humanos.	
1.2. Funciones del área de Recursos Humanos.	
<b>CAPITULO II. ANALISIS DE PUESTOS.....</b>	<b>19</b>
2.1. Definiciones.	
2.2. Objetivos.	
2.3. Características y Generalidades.	
2.4. Necesidad Social, de Eficiencia y Productividad, Organizacional, Económica y Legal.	
2.5. Componentes	
2.6. Ventajas	
2.7. Aplicación y utilización	
<b>CAPITULO III. VALUACION DE PUESTOS.....</b>	<b>37</b>
3.1. Definiciones.	
3.2. Objetivos.	
3.3. Características y Generalidades.	
3.4. Necesidad Jurídica, Económica y Social.	
3.5. Métodos de Valuación.	
3.5.1. Método de alineamiento.	
3.5.2. Método de comparación de factores	
3.5.3. Método de escalas o grados Predeterminados.	
3.5.4. Método de Valuación por puntos.	
3.6. Selección de puestos tipo.	
3.7. Relación con el Análisis de Puestos.	
3.8. Aplicación y utilización.	
<b>CAPITULO IV. EL MERCADO REFACCIONARIO.....</b>	<b>66</b>
4.1. Antecedentes.	
4.2. Impacto Económico.	
4.3. Grupo "X" S.A. de C.V.	
<b>CAPITULO V. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>85</b>
5.1. Planteamiento del problema.	
5.2. Objetivo de la investigación.	
5.3. Marco teórico y conceptual.	
5.4. Formulación de la hipótesis.	
5.5. Selección y diseño de las técnicas para recopilación de información.	

- 5.6. Determinación de la muestra.
- 5.7. Procesamiento y análisis de la Información.

**CAPITULO VI. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS..... 108**

- 6.1. Estructura organizacional.
- 6.2. Manual de puestos y salarios.

**CONCLUSIONES.**

**BIBLIOGRAFIA.**

## INTRODUCCION

Con el propósito de mejorar la administración y el desarrollo de los recursos humanos de cualquier organización, es necesario crear una normatividad homogénea y observancia general que establezca en forma clara y precisa los elementos necesarios dentro de su dinámica en los asuntos internos para organizar eficazmente las funciones que se llevan a cabo dentro de cada unidad, modificando actividades y motivando a una superación en el trabajo para alcanzar un mejor desarrollo del personal sobre su puesto de trabajo y simultáneamente crear una cultura de servicio.

Las técnicas conocidas con el nombre de análisis y valuación de puestos, responden a una urgente necesidad de las empresas para organizar eficientemente los trabajos; es indispensable conocer con toda precisión "lo que cada trabajador hace", las aptitudes que requiere para hacerlo bien y los factores que sin duda intervienen para obtener una buena y adecuada remuneración.

Para los directivos de una negociación representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado, las obligaciones y características de cada puesto. Tal cosa será útil por razón de sus funciones, necesariamente sólo tiene una vista de conjunto de los trabajos concretos.

Los supervisores conocen ciertamente las labores encomendadas a su vigilancia, pero necesitan un instrumento en que se distingan con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que se suponen.

Existe la imperiosa necesidad de determinar y valorar las tareas en la empresa bajo estudio.

Con esta investigación realizada en un sector de la empresa de autopartes se pretende establecer la base para poder iniciar a futuro nuevas aportaciones, manteniendo así en esta empresa un mayor crecimiento y competitividad dentro del mercado.

#### Consideraciones generales en cuanto a la investigación..

En términos generales, nuestro propósito fue dialogar de manera formal para reunir datos con los que se pudieran hacer comparaciones entre hechos, actitudes y opiniones; ello permitió variar la naturaleza del medio al tiempo que se preguntó dentro de ciertos límites.

El primer paso fue establecer el rapport; es decir, crear un ambiente de confianza y simpatía hacia el entrevistado para desarrollar la entrevista y obtener con más claridad la información más relevante y fidedigna, facilitando la labor de persuasión y verificar respuestas.

Uno de los límites que se observaron, fue la falta de colaboración directa de todo el personal para alcanzar los propósitos mencionados con anterioridad; nos percatamos de que a algunos empleados no se les comunicó el objetivo de nuestra entrevista, por falta de interés, lo que ocasionó cierta resistencia para obtener respuestas, teniendo así un ligero retraso en la obtención de la información; de igual forma debemos dejar en claro que las descripciones de cada puesto dentro de la empresa pueden presentar algunas deficiencias gramaticales en cuanto a la correcta identificación y definición real de las actividades y factores estudiados.

Después de haber realizado la entrevista con el gerente general de la empresa bajo estudio y de obtener los

instrumentos de información con que se cuenta, se tuvieron que analizar todos los puntos para elaborar el organigrama de la misma, que explicará tentativamente la situación de cada persona en su puesto, ya que se carecía de este instrumento para diagnosticar la situación del personal de dicha empresa.

También es importante mencionar, que la información obtenida respecto al sector del mercado de las refacciones, tuvo que ser recabada de diferentes fuentes periodísticas, así como de entrevistas personales realizadas mediante su grabación, debido a la falta de fuentes emitidas por el mismo ramo.

Por lo anterior la información obtenida no presenta las características objetivas confiables y actualizadas que se esperaban, limitándose a lo obtenido.

**CAPITULO I**  
**ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION**  
**DE LOS RECURSOS HUMANOS**

.

CAPITULO I

ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Como una consecuencia de la Revolución Industrial, el número de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo.

A principios de siglo, a fin de encontrar una solución a lo anterior, Federico Taylor propuso un modelo de organización denominado "funcional", basado en el principio de la división del trabajo y mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista.

Taylor se dió cuenta de que la organización perdía fuerza considerablemente, si con anterioridad no se seleccionaba a quienes fueran a desarrollar la tarea. El sistema empleado hasta entonces, consistía en que los interesados llegaban al sitio de trabajo a fin de localizar al capataz y era éste quien realizaba la selección de una manera empírica, sin seguir técnica alguna.

Buscando una mayor economía y eficacia, Taylor propuso que el reclutamiento quedara centralizado, con el objetivo de obtener mejores resultados. Así surgieron las llamadas "oficinas de selecciones".

La influencia de Taylor y sus recomendaciones por la especialización funcional, estimularon en definitiva la idea de una área dedicada específicamente a la Administración de Recursos Humanos.

A principio de siglo, en los Estados Unidos las funciones de Administración de Recursos Humanos se reducían

a contratar, despedir y tomar tiempo; quienes las desarrollaban eran directamente los jefes de línea. Con el tiempo esas funciones aumentaron al llevarse registros y elaborarse nóminas. Fue entonces cuando se pensó en un oficinista que realizara esta tarea y así surgió el primer "especialista" en el área.

Consideramos que esta primera etapa coincide con el caso de México, donde aún es frecuente encontrar al "jefe de personal" encargado de pagos al Seguro Social y de la elaboración de nóminas únicamente. Se dice que en 1912 apareció en los Estados Unidos el Departamento de Personal en el concepto moderno. Ya en 1919, en una docena de universidades se daban cursos de "Administración de Personal".

Estos departamentos fueron creados para coordinar las actividades de Administración de Recursos Humanos y auxiliar a los jefes de línea en la misma rama. Aunque el objeto no era usurparlos, sino ayudarles, se presentaron muchos casos en ese sentido.

El movimiento revolucionario de 1910 buscaba una serie de reivindicaciones y objetivos que en un gran número de casos correspondían a aspectos relativos a la Administración de Recursos Humanos. Así, vemos en los movimientos anteriores a la Revolución Mexicana que se exigía un sistema de salario justo, una reducción en las horas de trabajo (Cananea y Río Blanco), libertad sindical, eliminación de las tiendas de raya y, en general, un trato más humano en el trabajo.

Atendiendo a estas demandas, los congresistas de 1917 incluyeron dentro de la nueva Constitución el artículo 123 que posteriormente daría origen a su médula reglamentaria: la Ley Federal del Trabajo. Estos ordenamientos legales y

otros posteriormente surgidos, contienen una serie de disposiciones cuyo cumplimiento hace necesaria la utilización de modernas técnicas de administración y la eliminación de improvisaciones.

Al igual que en otros campos de acción, en el área de Administración de Recursos Humanos no se han tenido que recorrer todos y cada uno de los pasos dados por otros países. Nuestro desarrollo industrial se ha caracterizado por su alto índice de crecimiento y la velocidad del mismo, ya que se han aprovechado las experiencias externas mediante un proceso de adecuación.

El rápido desarrollo de algunas organizaciones mexicanas, les hizo encontrarse repentinamente con que su estructura no correspondía a sus necesidades y fue entonces cuando precisó crear nuevos departamentos que atenderían funciones especializadas, integrando un experto al frente de ellas. En producción, era necesario controlar la calidad; la comercialización, requería técnicas como la investigación de mercados; la contabilidad, ya no era sólo para pagar los impuestos; y el Departamento de Personal que exclusivamente formulaba nóminas, necesitaba de especialistas que evitaran fracasos en la contratación de nuevos elementos al tratar con el sindicato.

Consideramos que esta etapa se dió precisamente en los últimos años, cuando la observación de la ley se intensificó notablemente.

Por otra parte, la creación de nuevas organizaciones es un fenómeno que se presenta cotidianamente, encontrándose que desde el inicio de esta, reconocen la necesidad de la función de Administración de Recursos Humanos.

### Denominación.

Es común encontrar bajo diferentes denominaciones a la dependencia encargada de la función estudiada, por ejemplo: "Departamento de Personal", "Relaciones Industriales", "Relaciones Internas"; Últimamente la denominación "Administración de Recursos Humanos" empieza a difundirse por el sentido humanístico que da la función, que pretende dejar de ser manipuladora, paternalista o menos aún explotadora.

### Jerarquía.

Existe la tendencia a considerar al departamento encargado de la función de personal, como asesor de la dirección de las dependencias de línea: lo anterior, considerando que el "Administrador de Recursos Humanos" o "Jefe de Personal" (según la denominación tradicional) deberá ser precisamente el jefe de línea en relación a sus subordinados. El departamento mencionado proveerá los servicios especializados a los jefes de línea y a la dirección, pero no tendrá autoridad lineal (excepto en su propio departamento), contando únicamente con esa autoridad "técnica" o "profesional" que da el conocimiento y que en ocasiones resulta de gran trascendencia. El Administrador de Recursos Humanos debe asesorar a cada supervisor para que cumpla más adecuadamente con su papel. Siendo el elemento humano el factor más importante y valioso con que puede contar una organización, es de suponerse que el departamento encargado de la administración del mismo, tenga igual jerarquía que los restantes departamentos de operación y de servicios.

### **Objetivos.**

Los objetivos constituyen estados ideales a donde se propone llegar y hacia los cuales se encaminarán todos los esfuerzos de la organización. Corresponde a la Administración de Recursos Humanos junto con las Relaciones Públicas, trabajar especialmente para la consecución del objetivo social de la organización.

### 1.1. Administración de Recursos Humanos.

Toda empresa es un conjunto de hombres que constituye una organización, cuyas acciones se han coordinado para conseguir un objetivo en el que todos están interesados, aunque su interés se deba a motivos personales muy diferentes.

Atender los factores tecnológicos y financieros sobre los recursos humanos es una gran tarea, no debe olvidarse de aquéllos que se están dirigiendo es una organización humana y que las personas que la forman dependen del éxito de su gestión; saber definir con claridad y con precisión los objetivos, crear canales de comunicación para que los propósitos definidos lleguen a todos los niveles de la organización, es una tarea fundamental de la Administración de Recursos Humanos.

Desde el punto de vista administrativo, los recursos humanos constituyen el principal elemento de la organización, de ellos dependerá en gran medida perfeccionar el empleo, así como el diseño apropiado de los recursos materiales y técnicos.

Para ubicar el propósito de la Administración de Recursos Humanos se hace necesario mencionar su definición. Aunque existen múltiples definiciones más o menos concordantes, daremos a continuación dos importantes para efectos de nuestro estudio:

Fernando Arias Galicia, define la Administración de Recursos Humanos como "el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades de los

miembros de la organización, en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general". (1)

Para Edwin, B. Flippo, "es el planteamiento, organización, dirección y control, en la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos individuales y sociales de la empresa". (2)

A continuación se mencionan algunos de los principales objetivos de la Administración de los Recursos Humanos:

-Lograr la mejor coordinación de los intereses de los empresarios con los de los trabajadores.

-Buscar incrementar la efectividad individual de cada trabajador.

-Apoyar el desarrollo y realización de las habilidades de cada individuo, a manera que logre su desarrollo personal y su eficacia para su grupo y dar a la empresa una ventaja competitiva, a través de la obtención de resultados óptimos.

-Mantener buenas relaciones de trabajo entre empleadores y empleados.

-Lograr un efectivo aprovechamiento de los recursos humanos.

-Elevar y mejorar los niveles en la calidad de vida de los empleados, incrementándose simultáneamente la calidad de los servicios brindados a la sociedad.

---

(1) Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. p.27.

(2) B. Flippo, Edwin. Principios de Administración de Personal.

Objetivo institucional.	Grupos a quienes satis- face.
Producción y/o servicios	Clientes o usuarios.
Social	-Miembro de la propia or- ganización. -Colectividad. -Gobierno.
Económico	-Acreedores -Dueños o accionistas -Misma organización

El empresario busca que el personal tenga en cada puesto y nivel la capacidad necesaria y que todo el personal preste a la empresa su más amplia colaboración. El empleado por su parte, busca recibir una remuneración adecuada y justa para satisfacer sus necesidades primarias, las mejores condiciones sociales, físicas y morales dentro de su trabajo.

Podemos afirmar entonces, que la Administración de Recursos Humanos busca desarrollar y administrar planes, políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente; empleados capaces, oportunidades de progreso, trato equitativo, satisfacción y seguridad.

## 1.2. Funciones del área de Recursos Humanos.

En la práctica, la Administración de Personal comprende 7 funciones principales:

1) La planeación de los Recursos Humanos.

Es el proceso para determinar y satisfacer los requisitos de personal, con el fin de llevar a cabo los planes integrales de una organización. Este proceso incluye la determinación de las aptitudes y el número necesario de personal. También es importante la ubicación y el periodo adecuado a las necesidades de personal. La planeación de recursos humanos se encarga de proporcionar el número exacto de personal apto en el lugar correcto, en el momento oportuno, realizando el trabajo adecuado, lo que da como resultado un máximo beneficio individual y organizacional. También se relaciona con la proyección y la previsión de las funciones actuales del personal hacia el futuro, además, para establecer un programa de personal se requiere la anticipación de los patrones futuros de la organización y del medio de los negocios, y entonces, relacionar las necesidades de potencial humano a estas condiciones.

Durante la planeación de recursos humanos se pueden tomar en cuenta los factores internos y externos del medio de la organización, utilizando un procedimiento sistemático y formando una secuencia planificada de eventos o una serie de pasos cronológicos. Estos eventos o pasos son los componentes del proceso de planeación de los recursos humanos.

Ellos comprenden:

a) Objetivos.- Aunque el propósito a largo plazo de la planeación de recursos humanos permanece sin cambio, los objetivos mas inmediatos y especificos dependen de la amplitud del periodo que se elija (corto y largo plazo).

b) Planeacion de la organización.- Es la actividad conciente que la empresa lleva a cabo para efectuar un

cambio positivo en su estado y en su capacidad de crecimiento.

c) Auditoría de recursos humanos.- Es un proceso comparativo que reúne, compila y analiza sistemáticamente los datos con respecto al trabajo de la organización.

d) Pronósticos de los recursos humanos.- Es una "Auditoría del futuro" que se idea para prever ajustes en las necesidades de los recursos humanos, de acuerdo con las presiones y los cambios externos.

e) Programa de acción.- Son programas generales y programas específicos que se diseñan para mejorar los conceptos de la planeación de los recursos humanos, con el fin de formar grupos de trabajo eficientes.

## 2) Integración y evaluación del personal.

Tradicionalmente, la función de asignación de puestos ha sido el problema de la Administración de Personal. Esta función comprende la contratación de personal para las operaciones de la compañía. La integración y evaluación constituye un proceso interrelacionado de cuatro pasos:

a) Reclutamiento.- es la búsqueda y recolección de candidatos aptos para cubrir determinados puestos vacantes dentro de la empresa, tanto haciéndolos conocedores a la misma como despertando en ellos el interés necesario.

Objetivo: Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

b) Selección.- Tiene por objeto escoger entre los distintos candidatos, aquéllos que para cada puesto concreto

sean los más aptos; esto implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes, con las especificaciones del puesto.

objetivo: Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes, a fin de decidir sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

c) Inducción.- Se refiere a las instrucciones iniciales y a la capacitación que recibe un empleado en el trabajo.

Objetivo: Tiene por fin, articular y armonizar al nuevo elemento, al grupo social que formará parte de la manera más rápida y adecuada, haciendo sentir a los nuevos elementos que son parte importante de la organización y hacerles comprender que el buen desempeño de las funciones asignadas a su puesto, contribuyen al éxito de la misma.

d) Promoción y transferencia.- Su objetivo es asignar a los trabajadores a los puestos en que utilicen mejor sus capacidades. Buscar su desarrollo integral y estar al tanto de los movimientos que le permiten una mejor posición en su desarrollo, además, se busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible. Este paso incluye los siguientes puntos:

-Previsión de personal.- En base a la adecuada planeación de los recursos humanos, se logrará que todos los puestos vacantes sean cubiertos por el personal idóneo.

- Evaluación.- Las evaluaciones formales que utilizan técnicas y metodologías específicas, con frecuencia se llevan a cabo semestralmente dentro de las organizaciones.

pero de manera continua se presentan evaluaciones informales por medio de la observación. Las evaluaciones del personal son necesarias para determinar promociones, aumentos de salario y otras funciones relacionadas.

### 3) Capacitación y desarrollo.

La capacitación de los empleados y el desarrollo ejecutivo son otras áreas de la Administración de Personal tradicional. El adiestramiento de personal con el fin de que se realice un mejor trabajo, siempre ha sido de interés fundamental para el Administrador de Personal. Por definición, la capacitación es un corto proceso educativo que abarca la instrucción sistemática que enfatiza el aprendizaje de las aptitudes naturales y operativas de los empleados comunes.

La instrucción es sistemática, racional y organizada. El tipo de actividad que se enseña requiere alguna habilidad manual u operativa como las técnicas apropiadas para trabajar con alguna pieza o maquinaria.

Este concepto de capacitación describe el proceso de aprendizaje desde la perspectiva del empleado común.

El desarrollo es un proceso educativo a largo plazo que se relaciona con la instrucción sistemática y la experiencia que enfatizan el aprendizaje de conceptos abstractos y teóricos a nivel de supervisores.

La instrucción sistemática y su aplicación, constituyen parte del adiestramiento y el desarrollo, pero en el primero se da énfasis a las aptitudes manuales y operativas, mientras que en el último se le da a los conceptos abstractos y teóricos. También los cursos de capacitación y desarrollo son diferentes. El adiestramiento se enfoca hacia

el personal común, mientras que el desarrollo se concentra en el personal ejecutivo. Frecuentemente es difícil aplicar una técnica de capacitación desde una perspectiva de desarrollo. De todas maneras el adiestramiento y el desarrollo son conceptos distintos, siendo las principales diferencias la materia que se enseña, los periodos que se requieren y los grupos a los que se dirige la instrucción.

El objetivo de desarrollo de personal es brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

El objetivo de la capacitación de personal es dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

#### 4) Administración de sueldos y salarios.

La administración de sueldos y salarios se encarga de vigilar que se pague sistemáticamente a los empleados por el trabajo realizado.

Los problemas interrelacionados que constituyen el cuerpo de la subfunción de administración de sueldos y salarios, incluyen los problemas de "niveles de sueldo" y salarios, "estructuras" de sueldo y salarios, determinación "individual de sueldos y salarios", método de pago compensación indirecta, exenciones y control de sueldos y salarios.

La administración de sueldos y salarios es el proceso organizacional que se encarga del análisis de estos problemas y que les debe dar soluciones operativas. Por supuesto, todos estos problemas están muy interrelacionados y en la práctica son inseparables uno del otro.

#### Factores y problemas de sueldos y salarios.

Son todos los factores y consideraciones que se evalúan con el fin de llegar a una forma de pago equitativa. Los principales son:

a) Nivel de pago.- El problema de los niveles de pago tiene relación con los niveles de sueldo alto, promedio o bajo, que tiene la empresa en comparación con el mercado de trabajo. Si el nivel de pago es muy bajo, las compañías serán incapaces de atraer y retener a los empleados.

b) Estructura de pago.- tiene relación con la jerarquía de las tasas y grados de pago y con las clasificaciones de puestos existentes dentro de una organización. Después de que una organización resuelve los problemas de los niveles de pago (que relacionan sueldos y salarios de la compañía con las condiciones industriales y del mercado de trabajo), se debe manejar el asunto de la estructura interna de pago. La relación de los puestos internos se debe determinar en términos de pago y tasas de salarios. No todos los puestos dentro de una compañía son de igual importancia o dificultad; algunos puestos requieren administradores profesionales, algunos trabajadores calificados, mientras que otros puestos los pueden desempeñar trabajadores no calificados. La cuestión de la estructura de pago tiene que ver con la determinación exacta de lo que son las relaciones entre estos puestos organizacionales internos. Normalmente al valuación de puestos es el método que se usa para determinar estas relaciones internas. Los puestos se

comparan en términos de los grados de inteligencia, experiencia, esfuerzo, seguridad y otras cualidades que se requieren para desempeñar con éxito las obligaciones y responsabilidades.

c) Determinación de pago individual.- El caso de la determinación de pago individual, se centra al rededor de la cuestión de la cantidad del sueldo o salario que un individuo debe recibir por la realización de su trabajo. La asignación de pago individual empieza con la clasificación de personal en los puestos y los niveles de pago; se debe determinar un rango de pago para cada nivel.

d) Método de pago.- Existen 2 métodos de pago principales:

-Pago con base en el tiempo (por hora, día, semana o mes)

-Pago con base en la producción (por pieza producida, valor de los bienes en dinero o cantidad de tiempo o dinero que se ahorra.

Elementos de la Administración de sueldos y salarios se clasifican en:

a) Elementos internos - Son aquellos que pueden ser controlados por el administrador general o el especializado en la administración de sueldos y salarios, los cuales son:

-El análisis de puestos.

-La valuación de puestos.

-La calificación de méritos.

-Las políticas de administración de sueldo y salario.

b) Elementos externos.- Son aquellos que no están bajo el control del administrador, pues depende de situaciones económicas, políticas y laborales, como son:

- La inflación.
- a determinación de los salarios mínimos generales.
- La determinación de los salarios mínimos profesionales.
- La revisión de contratos colectivos.
- Recomendaciones presidenciales, etc.

c) Elemento mixto.- Es aquel que aunque depende de cada empresa en particular, se encuentra afectado por alguno o algunos de los elementos internos y externos mencionados con anterioridad, aunque principalmente este sería: "situación económica de la empresa".

5) administración de prestaciones y servicios. Se subdividen en:

a) Servicios al personal.- Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

b) Actividades recreativas.- Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas o instalaciones para su esparcimiento.

6) Higiene y seguridad.

El objetivo de esta función es desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales; tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a

su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

#### 7) Relaciones laborales internas.

-Su propósito es lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

Los elementos de las relaciones internas son:

a) Comunicación.- promover los sistemas, medios y climas apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

b) Contratación colectiva.- Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y la organización.

c) Disciplina.- Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

d) Motivación del personal.- Desarrollar formas de mejorar las actividades del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.

Para poder desarrollar los procedimientos del análisis y valuación de puestos, fue necesario explicar el área general dentro de su ámbito de aplicación, lo cual fue

tomado como punto de partida de la etapa teórica del presente trabajo.

Como pudimos observar en este capítulo la administración de sueldos y salarios es una de las funciones principales de la Administración de Recursos Humanos. Debemos mencionar que el análisis y la valuación de puestos son subfunciones de la administración de sueldos y salarios, técnicas modernas que en su aplicación analizan las diversas situaciones; ello permite conocer con exactitud sus obligaciones en relaciones a un sueldo devengado y por tal razón es importante describir los elementos teóricos de estas dos técnicas.

## **CAPITULO II ANALISIS DE PUESTOS**

## CAPITULO II

### ANALISIS DE PUESTOS

#### 2.1. Definiciones.

Ralph Davis define la técnica de la siguiente manera:

"Análisis de puestos, es la definición y estudio de una ocupación, tomando en consideración las condiciones bajo las cuales se realiza, con objeto de determinar sus requisitos desde el punto de vista de la organización".(3)

Claude Lapierre lo concibe como "Un método que consiste en:

1. Descomponer los hechos relativos a una tarea de manera que se determinen sus partes componentes, así como las cualidades que se requieren en el obrero llamado a realizarla.

2. Expresar esta información en una forma práctica y fácilmente utilizable".(4)

La oficina de empleo de los E.E.U.U. lo define como: "El proceso de determinar y seleccionar, mediante observación y estudio, la información necesaria relativa a la naturaleza de un trabajo específico".(5)

Para José Luis Sierra Plana es "La determinación de las tareas que comprende el trabajo y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades requeridas por el trabajador, para obtener en él un rendimiento

---

(3) Ralph, Davis. Valoración de Tareas. p. 260.

(4) Lapierre, Claude. Valoración de Puestos de Trabajo. p.33.

(5) Sierra Plana, José Luis. Valoración y Retribución de personal. p.17.

satisfactorio y que lo diferencian de los demás trabajos".

(6)

Según Elizabeth Lanham es "El proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades requeridas del trabajador, para su adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todos los demás".(7)

Para el departamento del trabajo de los E.E.U.U. "El análisis de puestos se define como el proceso de determinación por observación, entrevista y estudio y como el informe de las actividades significativas del trabajador, de sus necesidades y de los hechos de naturaleza técnica y ambiental que son específicos a cierto puesto o empleo. La determinación de labores que integran el puesto y las destrezas, conocimientos, capacidades y responsabilidades que se le exigen al trabajador para un rendimiento exitoso, son las que diferencian un puesto de otro".(8)

Para Gabriel H. López y López es "El estudio sistemático, encaminado a conocer y definir el contenido del trabajo y los requisitos indispensables para desempeñar el puesto motivo del análisis".(9)

Para Agustín Reyes Ponce "es la separación y ordenamiento científico de los elementos que integran el puesto".(10)

(6) Ibidem. p. 17.

(7) Lanham, Elizabeth. Valuación de puestos. p. 163.

(8) Departamento de los E.E.U.U. Manual de Adiestramiento y Consulta para el Análisis de puestos. p. 15.

(9) López y López, Gabriel. Ciclo de Conferencias en el I.M.S.S. sobre Análisis de Puestos. Tomo III. p. 105.

(10) Reyes Ponce, Agustín. Análisis de Puestos. p. 12.

Es para Fernando Arias Galicia "Un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentre enclavada". (11)

---

(11) Arias Galicia, Fernando. Op. cit. p. 156.

## 2.2. Objetivos.

Introducir el análisis de puestos puede reportar a la organización que lo realice una serie importante de beneficios. Podríamos clasificar los objetivos de cualquier estudio de análisis de puestos, de la siguiente manera:

a) Reclutamiento.- Al proporcionar las características o especificaciones del personal que cada puesto requiere, facilita la adecuada elección de las fuentes de reclutamiento; al definir el perfil de puesto, facilita la atracción de candidatos.

b) Selección.- el perfil del puesto proporciona los elementos que al compararse con los de los candidatos reclutados facilitará la elección del más adecuado.

c) Capacitación.- Propicia la comparación entre el puesto y su ocupante, dando por resultado que las carencias que éste presenta con respecto al puesto, signifiquen necesidades de capacitación.

d) Clasificación de méritos.- Elemento vital para la valuación del desempeño personal. Contribuye importantemente al establecimiento o desarrollo de estudios o técnicas de organización.

e) Planeación.- Ayuda a una adecuada planeación de los recursos humanos de la empresa.

f) Higiene y Seguridad.- Al establecer condiciones de trabajo, coadyuva a mejorar los sistemas de seguridad e higiene laborables.

g) Contratación.- Define una parte importante para orientar, facilitar y establecer claramente condiciones de trabajo.

h) Relaciones laborables.- Evita las confusiones y conflictos entre jefe y subordinado, ya que establece el marco para cualquier aclaración, aun entre las autoridades.

i) Incentivos.- Da información referencial para su establecimiento.

j) Fianza y Seguros.- Delimita responsabilidades y con ello contribuye para asignar y determinar la protección por manejo de activos.

k) Auditoria Administrativa.- Se constituye en un elemento muy valioso para la realización de revisiones.

### 2.3. Características y generalidades.

La Administración de Recursos Humanos cuenta en la actualidad con diversas técnicas que nos permiten trabajar con mayor eficiencia y lograr algunas de las metas fijadas en un departamento, coadyuvando a los objetivos generales de toda la organización.

Una de las técnicas de gran importancia y que sirve de base para llevar a cabo las demás, es la conocida con el nombre de análisis de puestos. Esta técnica es sin duda la más relevante dentro del marco de la organización, ya que a través de la misma conocemos las actividades y responsabilidades de un puesto, así como determinar las características y requerimientos fundamentales que debe poseer un individuo para desempeñar sus actividades.

Esta técnica ha tenido una notable evolución, pues en un principio tenía un sentido meramente ingenieril para el análisis de operaciones necesarias para realizar el trabajo, posteriormente se utilizó como base para la administración técnica de sueldos y salarios, tratando de aplicar el principio de que: "a trabajos iguales, en condiciones iguales, corresponden salarios iguales". En la actualidad se le ha reconocido como la técnica base de la organización.

No es casual que la técnica de análisis de puestos aparezca como primer tema de estudio dentro de las diversas aplicaciones.

El análisis de puestos es el método básico con que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación en opinión de numerosos profesionales que se desarrollan dentro del área de Recursos Humanos.

A partir de ahí, se podrá continuar con otro tipo de estudios tendientes a mejorar métodos base dentro de la planeación de los recursos humanos.

Siendo el puesto la unidad básica de trabajo, resulta evidente que a partir de su correcta definición y estructuración se estará iniciando una tecnificación, dado que el trabajo a efectuar dentro de una organización se realiza por medio de las divisiones, departamentos o secciones que existan y siempre éstas se concretarán a nivel de cada puesto.

Dependiendo de la funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencias e iniciativas, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, varían en cada caso.

Por ello es importante examinar las características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito.

Es necesario estandarizar un procedimiento que conjunte a todos, dado que los puestos no existen aisladamente, con una base que permita establecer comparaciones y de ahí diferenciaciones; con ello se obtendrá un patrón de cuya aplicación resulten datos comparables entre sí.

Se debe definir con claridad que dicha técnica se refiere exclusivamente al puesto sin importar quién lo ocupe.

La conveniencia de utilizar el análisis de puestos, radica en el hecho de que por medio de él se satisfacen ciertos requisitos legales, económicos, sociales, etc.

Existen tres expresiones sobre las que descansa la efectividad del análisis de puestos:

1) Objetividad.- Todo cuanto pudiéramos escribir sobre el tema, se perdería si no se concentra su atención en lo que es el puesto, olvidándose de la persona que lo desempeña.

2) Exactitud.- Que el resultado se acerque lo más posible a lo que verdaderamente es el puesto; no debemos permitir que lo expresado o lo observado por nosotros se convierta en lo que hubiéramos deseado escuchar o ver.

3) Cuantificación.- Plasmar los resultados del trabajo de manera concreta y cuantificada, siempre que ésto sea posible.

El análisis de puestos implica conocimiento detallado de cada uno de los elementos que lo forman y de cada una de las situaciones que influyen en él, por lo que posteriormente analizaremos con detenimiento cada componente de un puesto.

Un puesto se descompone en diversas actividades; éste es uno de los aspectos más interesantes, ya que nos enfrenta al hecho de que un puesto puede ser adecuado o inadecuado, dependiendo dicha situación de tan sólo el número y clase de operaciones que la componen.

Un puesto debe estar perfectamente equilibrado es decir, debe contar con el número exacto de actividades que le corresponden, por lo que habrá necesariamente que revisar el número y clase de operaciones; lo que originalmente puede ser adecuado para la labor cotidiana de un empleado o la supervisión de un jefe, esto pudo haberse convertido en tarea imposible de realizar al aumentar en número las actividades.

Por lo tanto habrá que hacer primero una serie de operaciones, las cuales se traducirán en ciertos pasos o procedimientos (componentes de un puesto).

1. División del trabajo. - No pretender que una persona realice una programación detallada y completa; las ventajas a la división del trabajo permite ejercer un mayor control de las labores, impidiendo con ello fraudes en desconocimiento de ellas.

Permite una mayor eficiencia al presentarse una especialización, ya que todos los esfuerzos se concentrarán en una única actividad.

2. Esfuerzo.- Conocida la naturaleza del puesto y sus obligaciones, es muy importante considerar las cualidades que debe poseer un individuo para su ejecución.

Si el esfuerzo es eminentemente físico, debemos seleccionar al candidato que reúna ciertas características ideales (vigor, resistencia, fuerza muscular); sin embargo pueden existir variantes dentro de este rango, ya que el esfuerzo puede llegar a ser mayor (visual, auditivo, mental, etc.).

Responsabilidad.- La responsabilidad puede referirse a aspectos monetarios, procesos dentro del trabajo, trámites en dirección de personas, en equipos o maquinarias, etc. La responsabilidad tiene dos consecuencias de carácter inmediato.

Se necesitará obligatoriamente una persona capaz de llevar a cabo dichas operaciones, fundamentalmente al mismo tiempo se debe tomar en cuenta la calidad moral de un individuo derivada de una confianza depositada en ésta así como el conocimiento de sus cualidades, ya que nos ayudarán en su selección; algunas de ellas son los estudios, habilidades, capacidades, honradez, inteligencia, facilidad de palabra, responsabilidades, sociabilidad, etc.

4) Condiciones de trabajo.- Habrá que juzgar las condiciones en que deberán desempeñarse las actividades, para calificar la importancia, el cuidado y los riesgos que implican el desempeño.

5) Experiencia.- Establecer si la experiencia es necesaria o deseable o no necesaria.

6) Perfil.- Al final del análisis se busca definir el perfil de quién debe ocupar el puesto, añadiendo edad, sexo,

estado civil, rasgos físicos deseables y características psicológicas requeridas.

#### 2.4. Necesidad Social de eficiencia y Productividad, Organizacional, Económica y Legal.

##### Necesidad Social.

El hombre moderno pasa una parte considerable de su tiempo integrado al trabajo. Si a esto agregamos que las ocho horas diarias que destina a ello constituye a un 50% de la vida que pasa en estado de vigilia, será necesario reflexionar que durante este tiempo no puede renunciar a su personalidad, intereses, sentimientos, etc; y que por tanto, requerirá que su trabajo constituya una forma de realización de sus potencialidades.

Si por el contrario, las labores que desempeña le causan ansiedad y monotonía, se tendrá a un hombre que ha sido rebajado a un componente de la máquina productiva. Así, urge determinar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ser titular, a fin de conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar.

##### Necesidades de Eficiencia y Productividad.

La eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de preocupación constante entre los administradores; es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos se buscan afanosamente.

Sin embargo, para llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad, se requiere empezar

con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que compone la organización.

#### Necesidad Organizacional.

Partiendo de la base de que un puesto es la unidad dentro de la organización, podemos decir que su adecuada definición ubicación y aprovechamiento, depende del armónico desempeño de todos los elementos de la empresa. El Análisis de Puestos permitirá que el conocimiento preciso de lo que en cada puesto se debe hacer y las aptitudes que se requieren para su desempeño, contribuya a la adecuada coordinación y ésta conduzca a la eficiencia y productividad como una necesidad que todas las organizaciones tienen para continuar con posibilidades de subsistencia y desarrollo.

#### Necesidad Económica.

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

#### Necesidad Legal.

La ley Federal del Trabajo en su artículo 25 fracción II, establece que deberán tener por escrito "el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible". Asimismo, el artículo 47 fracción XI, dice que el patrón podrá rescindir el contrato

de trabajo, sin incurrir en responsabilidad al desobedecer al trabajador al patrón o a sus representantes sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado. El artículo 134 fracción IV marca como obligación de los trabajadores, "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos". Las tres disposiciones señaladas requieren que se estipule con toda claridad y precisión, cuál es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que de otra forma se carecería de bases para regular entre contratante y contrato.

## 2.5. Componentes.

Los componentes del análisis de puestos son los siguientes:

1) Encabezado.- Es la parte de la descripción del puesto que ubica a éste dentro de la organización. La identificación de un puesto puede hacerse a través de los siguientes datos:

a) Título o nombre del puesto.- Deberá emplearse el nombre con que se encuentra dentro de la organización.

b) Jerarquía.- Se definirá la dirección, gerencia, departamento o sección, en la que se desarrolla el trabajo, de manera que pueda ser localizado fácilmente en el organigrama.

c) Niveles y contactos.- Conviene señalar el título del funcionario a quien reporta el puesto, así como el número de trabajadores directos que lo reporten.

d) Ubicación.- Se describirá la ubicación geográfica del puesto dentro de la planta o la oficina que tenga el inmueble.

e) Fecha.- Par conocer la antigüedad y validez del análisis.

f) Nombre del emisor.- Generalmente es el nombre del ocupante del puesto.

g) Nombre del analista.- Quien realiza la labor de investigación.

h) Número o clave.- se le asigna al puesto para fines de control y archivo.

2) Descripción Genérica.- Breve explicación de la actividad más característica del puesto que sirve para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo. Proporciona al lector en unos cuantos segundos una visión clara de lo que se realiza en determinada posición.

3) Descripción Específica.- En ella se describe detalladamente, en que consiste la actividad que concierne al puesto, cómo se desempeña y con qué propósito se realiza, tratando de clasificarlas en base a su superioridad, rutina, o bien, en razones circunstanciales; a través de esto podemos determinar las características que debe poseer un individuo para realizar en forma eficiente su trabajo.

4) Especificación del Puesto.- Los datos de la especificación del puesto, se extraen de la descripción específica. Esto significa que los presupuestos mínimos necesarios para el cargo, están sustentados en las actividades descritas y/o responsabilidades de un puesto.

Solicitamos que se asigne lo siguiente:

a) Escolaridad mínima.- Se refiere a la escolaridad necesaria para desempeñar el cargo y sin la cual no sería posible a quien lo llegue a ocupar, entender la manera de hacer las cosas.

b) Experiencia mínima.- Revela la práctica que se tenga para

el desempeño de puesto; debe ser expresada en meses o años y el campo o área donde se hizo dicha experiencia.

c) Habilidad para comunicarse y persuadir.- En este apartado necesitamos saber si en el puesto analizado, la habilidad para comunicarse y persuadir, constituye una de las herramientas fundamentales de la misma y hasta que grado.

d) Planificación de actividades y solución de problemas.- Aquí es necesario meditar sobre que tan delineado o poco estructurado está un trabajo.

e) Toma de decisiones.- Se refiere a la facultad de decir con un SI o un NO, moviendo a la acción hacia alguna dirección en concreto, con el consecuente riesgo de las acciones tomadas.

f) Supervisión Ejercida.- Describe el grado de complejidad para organizar, integrar, entrenar, dirigir y controlar la actuación de los subordinados.

g) Alcance del trabajo desarrollado.- Que trascendencia o impacto tiene la labor desarrollada para los resultados anuales; actividades cuyo incumplimiento o error sólo acarrearán al ocupante del puesto pérdida de tiempo, o bien, influyen decisivamente en varias áreas de la empresa.

h) Asesoría profesional.- Si el puesto analizado es de naturaleza staff; es decir, de servicio y consejo a otras áreas, describir a que puestos y/o áreas se presta la asesoría y en qué.

i) Aprovechamiento de los recursos humanos.- Si se trata de un puesto a nivel de supervisión, consignar el monto de la nómina mensual de los subordinados.

j) Aprovechamiento de los recursos físicos y/o financieros.- El puesto analizado implica la utilización, inversión, mantenimiento y salvaguarda de los recursos físicos y/o financieros de la empresa tales como: información confidencial, dinero y títulos de crédito; en el caso de deterioros, robos, destrucción o pérdida de estos recursos a cargo del puesto.

5) Relaciones de trabajo.- Tanto internas como externas; ello nos permite observar claramente los apoyos, así como sus relaciones directas con otros puestos, su frecuencia y oportunidad.

6) Condiciones de trabajo.- Se refiere al medio físico que impera en el desarrollo de las actividades del puesto. Como son:

Ambiente.- Se busca en este renglón, una identificación y clasificación de diferentes aspectos como: iluminación, ventilación, limpieza, ruido, olores y unidad, de acuerdo a cuatro rangos de clasificación: excelente, buena, mala y pésima.

Riesgos.- Se clasifican en:

- Accidentes de trabajo.
- Enfermedades profesionales.

#### 2.6. Ventajas.

El personal no tendrá que ir descubriendo las obligaciones que tiene, por el contrario, desde el primer día sabrá qué se espera de él; consecuentemente se presenta la confianza, la que necesariamente estimula al trabajador y ayuda a su salud física y mental.

Asimismo se presenta una eficiencia, la cual es producto de la confianza y va de acuerdo con lo que se espera del empleado, dentro de un control escrito por parte de la dirección.

El supervisor o jefe sabrá lo que deben estar haciendo sus subordinados. Es evidente que sin el previo análisis, la supervisión sería muy escasa, por que a fin de cuentas, quién vigilará la labor de alguien si no se conoce; la ventaja es clara, gozaremos de una supervisión adecuada.

El Administrador de Recursos Humanos, podrá determinar las características del personal que requiere ese puesto. Cuando llegue a quedar vacante. La elección del personal podrá llevarse a cabo objetiva y fácilmente.

Será erróneo, cualquier tipo de calificación de méritos que no se obtenga de una comparación entre el presupuesto de trabajo y lo que realmente está desempeñando el empleado en su puesto.

Se deberá hacer una comparación de las políticas administrativas en la alta dirección, contra la serie de labores que integran cada puesto, ya que ninguna de estas últimas debe contradecir las directrices del negocio.

Así, cada trabajador conoce lo que no debe hacer por no corresponder a su puesto de manera que se evite la duplicidad de esfuerzos.

Puede planearse científicamente cualquier reasignación de funciones dando valores, incluso numéricos, a las cargas de trabajo. Podrá por consiguiente organizarse toda la empresa de una manera satisfactoria. Será fácil captar aquellos trabajos no encomendados, aquellas labores nuevas y las personas que pudieran desempeñarlas.

Además de lo antes mencionado, se cumple con los requisitos exigidos en la Ley Federal del Trabajo, determinar con la mayor precisión los servicios que el trabajador debe prestar en la empresa.

Nos coloca en posición de información valiosa, si es que se quiere elaborar una planificación adecuada para el crecimiento de la empresa. ya que así se detectarán las funciones que pueden crecer y convertirse en una carga para tal o cual empleado.

#### 2.7. Aplicación y Utilización.

Las posibilidades de aplicación del análisis de puestos son muy variadas, en virtud de que conocer con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello, puede tener diferentes aplicaciones; a continuación se señalan algunas:

1. Encausar adecuadamente el reclutamiento de personal.
2. Fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
3. Es una valiosa herramienta para una selección objetiva de personal.
4. Base para posteriores estudios de clasificación de méritos.
5. Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
6. Es una parte integrante de manuales de organización.
7. Orienta discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
8. Es un apoyo para fines contables y presupuestales.
9. Estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial de primordial necesidad.
10. Instrumento base para posibles sistemas de incentivos.

11. Determinar montos de fianza y seguros.
12. Para efectos de planeación de recursos humanos, incluyendo la elaboración de análisis proyectados hacia el futuro.
13. Técnica que apoya los efectos organizacionales y de supervisión.
14. Instrumento valioso en auditorías administrativas.
15. Como técnica inicial de una mejor administración de los recursos humanos.

### **CAPITULO III**

## **VALUACION DE PUESTOS**

## CAPITULO III

## VALUACION DE PUESTOS

## 3.1.- Definiciones

Para poder entender en una forma más completa la valuación de puestos, se analizarán las las definiciones expresadas por diferentes autores en la materia:

a) "Es un sistema de valoración que constituye una ayuda para los jefes, tanto los de alta dirección como para los mandos intermedios, con el fin de poder lograr una valoración correcta e imparcial de las tareas de los propios subordinados."(12)

b) "La valuación de tareas establece unos procedimientos ponderados de análisis y síntesis que determinan el valor relativo de las diferentes funciones desempeñadas y que servirá de base para establecer un sistema equitativo de salario".(13)

c) "La valuación de tareas no es más que un método sistemático de valorar en forma comparativa las dificultades que se presentan en una tarea, con respecto a las que tienen otras actividades dentro de la misma organización, la cual permite adjudicar a cada una un pago justo y proporcional a su nivel de importancia para la empresa"(14)

d) "Procedimiento que analiza el puesto para determinar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña, en relación con otros puestos de la misma

(12) Riccardi y Perego. La Valoración del Personal. p. 23.

(13) Sierra Plana, Op. cit. p. 34.

(14) De Lucas Ortueta, Ramón. Valoración de Tareas y Estructura de Salarios. p. 13.

organización, a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre los factores y la estructura de salarios".(15)

e) "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 de personal.(16)

f) "La valuación de puestos está estrechamente ligada al análisis de puestos, ya que para valorar y clasificar correctamente los puestos de trabajo es indispensable conocer exactamente su naturaleza, sus características y las capacidades que se requieren".(17)

g) "La valuación de puestos es la operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con otros puestos de la misma. Empieza con un análisis de los trabajos para obtener descripciones, por medio de algún sistema diseñado para determinar el valor relativo de los puestos o grupos de puestos.

También incluye el valor de estos puestos, estableciendo los salarios máximo, medio y mínimo para cada grupo de trabajo, con base a un valor relativo la operación termina con la revisión final del sistema de salarios restantes".(18)

(15) Arias Galicia, Fernando. Op. cit. p. 207.

(16) Reyes Ponce, Agustín. Op. cit. p. 40.

(17) Lapierre, Claude. Op. cit.

(18) Lanham, Elizabeth. Op. cit.

### 3.2 Objetivos.

El objetivo básico de la valuación de puestos, es medir el valor de los puestos de trabajo de una manera relativa: es decir, no aisladamente sino por analogía a los otros que existen en la organización. A través de la aplicación de ciertos principios de medida que permiten determinar cuantitativamente las exigencias de cada puesto en diferentes factores, los cuales por medio de la comparación y análisis contribuyen a establecer una escala justa de justa de salarios.

#### Objetivos específicos:

a) Proporcionar los datos necesarios para determinar el valor relativo del puesto.

b) Fijar las bases para la determinación de la estructura y políticas en materia salarial.

c) Controlar adecuadamente los costos de los recursos humanos.

d) Reducir la rotación de personal y las quejas.

e) Establecer la relación periódica de los salarios, así como las bases para las negociaciones con el sindicato.

f) Ayudar a la selección, promoción y transferencia de personal y a los programas de capacitación.

g) Mejorar la imagen externa e interna de la empresa.

#### Objetivos cualitativos:

a) Crear la capacidad de asumir responsabilidades.

b) Crear un sentido de adaptación al trabajo en general.

c) Sentar las premisas lógicas para estimular una actitud positiva hacia la empresa, hacia los jefes, hacia los compañeros, hacia las propias obligaciones de trabajo.

d) Desarrollar el espíritu de cooperación.

e) Sentar las premisas para generar un sentimiento de confianza.

f) Abrir el interés del empleo para desarrollar hasta el máximo grado la honestidad, imaginación, laboriosidad, iniciativa e interés, para que estas cualidades constituyan un patrimonio de extraordinario valor, no sólo para él, sino también para la empresa donde trabaja.

### 3.3 Características y Generalidades.

En el ámbito de las relaciones laborales, se presentan problemas que atraen el interés de los estudiosos de la Administración de Recursos Humanos.

Dentro de estos problemas, encontramos sin duda alguna como de los más importantes, los relacionados con la Administración de Salarios, ya que con el adecuado manejo de ésta, se estará en posibilidad de generar un incremento de la eficiencia y eficacia de la organización, lo que se traduce por consiguiente en productividad y así, en el logro de los objetivos de la misma.

Para ayudar en la solución de las cuestiones derivadas de la administración de los salarios, se ha creado una serie de técnicas para afrontar el problema a través de un estudio racional. "la Valuación de Puestos".

El nivel general de salarios y sus variaciones, son factores importantes que afectan el desarrollo económico y social de cualquier país y sin pretender examinar su problemática, es menester apuntar algunas consideraciones de este crecimiento y la cuestión de los salarios, por que si bien el concepto de desarrollo económico revela el ritmo de crecimiento general de una nación, el concepto de desarrollo social permite considerar:

a) Si ese crecimiento económico ha ido acompañado de un beneficio colectivo.

b) Si por el contrario, dicho desenvolvimiento ha ocurrido o está ocurriendo sin alterar los patrones generales de la distribución de ingresos.

c) Si se ha registrado a expensas del bienestar general.

A la fecha, se han logrado notables adelantos en el régimen de los salarios, particularmente en el aspecto legislativo; sin embargo subsisten serias incomprensiones que determinan pagos inadecuados de salarios, con las repercusiones sociales que esto implica.

### 3.4. Necesidad Jurídica, Económica y Social.

#### Necesidad Jurídica.

La valuación de puestos nos permite tener elementos suficientes para cumplir con los preceptos jurídicos que marca la ley, eliminando en gran medida la subjetividad.

La Constitución política establece en su artículo 123-B, fracción XXVII: "Serán condiciones nulas y no obligarán a los contratantes aunque se expresen en el contrato", aquella que fije "un salario que no sea remunerador a juicio de las Juntas de Conciliación y Arbitraje".(19)

El artículo 25 de la Ley Federal del Trabajo, establece que: "El salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo, de acuerdo a las disposiciones de esta ley".(20)

El artículo 86 de la propia ley, establece que: "Para trabajo igual, desempeñado en puesto y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder salario igual."(21)

#### Necesidad Económica.

Tomando en consideración que a través de los salarios el trabajador satisface en gran medida sus necesidades, se hace imprescindible que el pago de éstos se haga de una manera que se aproxime a la equidad.

Desde el punto de vista de la organización, es necesario contar con la seguridad de que los sueldos son adecuados para poder lograr sus fines, remunerando satisfactoriamente a su planta de personal.

Desde el punto de vista económico es necesario cambiar el concepto equivocado, pero aceptando de alguna manera de que el trabajo no es una mercancía. Conociendo las características y valuaciones del puesto, se podrá ubicar

(19) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Art. 123, fracción XXVII, inciso B. p. 130.

(20) Ley federal del Trabajo. Nueva Ley Federal del Trabajo 1989. Art. 85. p. 21.

(21) Ibidem. p. 22.

adecuadamente a las personas, asignándoles la retribución justa por su aportación de fuerza de trabajo y así, respetar la dignidad humana.

Por último siendo los salarios el principal canal distribuidor de la riqueza, es necesario estar seguros que tal "derrama" se realiza con el fin de evitar los problemas expuestos anteriormente. por otro lado, contando con una estructura adecuada y una política general de salarios, las organizaciones pueden planear sus actividades y sus costos con un grado mayor de certidumbre.

#### Necesidad Social.

Es innegable el hecho de que a través de la historia de la humanidad, uno de los grandes problemas lo ha constituido la retribución equitativa a quien presta un servicio o trabajo, más aún cuando la actividad de la empresa en nuestro tiempo se diversifica y aparece una cantidad considerable de puestos, con aparente semejanza y no fácil determinación de importancia o prioridad. Desde el punto de vista social, tanto el análisis de puestos como la valuación de puestos, nos llevan a configurar una política salarial acorde con las exigencias más amplias dadas en el seno de la organización; estas exigencias se pueden reducir básicamente a 3 aspectos:

a) La supervivencia y vida decorosa del trabajador y su familia.

b) Las posibilidades del logro de los objetivos de la empresa.

c) El bien común: ya que los salarios excesivamente altos o bajos pueden tener como consecuencia la ruptura del

equilibrio de la organización y con ello influir en el ámbito de su comunidad.

### 3.5. Método de Valuación.

Existen 4 métodos básicos que a continuación explicaremos:

Los métodos se dividen:

a) Cualitativos.- Que son representadas por el alineamiento y escalas o grados predeterminados.

b) Cuantitativos.- representados por el de comparación de factores y puntos.

Esta división se basa en los dos primeros métodos, es casi inexistente la consideración de valores o medidas cuantificables, salvo una básica apreciación de orden; y en los métodos cuantitativos por el contrario, es menester ubicar diversos valores y cantidades en las diferentes etapas de su procedimiento.

A continuación se describen cada uno de ellos:

#### 3.5.1. Método de alineación.

Es considerado el más fácil y sencillo de aplicar de los métodos de valuación. Consiste en ordenar por importancia los diferentes puestos de una empresa.

Para poder desarrollar este método, es necesario determinar las fases siguientes:

1. Integrar un comité de valuación.

## 2. Seleccionar los puestos tipo.

3. Contar con los análisis de los puestos de la organización.

### 3.5.2. Método de comparación de factores.

Este método fue ideado por Eugene H. Benge en el año de 1926 y es considerado dentro de los métodos de valuación tradicionales, junto con el de puntos, como métodos técnicos para llevar a cabo una adecuada valuación. De igual forma que en el método anterior, es importante integrar un comité de valuación, determinar puestos tipo y utilizar los análisis de puestos para poder proceder a la valuación de los mismos.

Es importante señalar que con el propósito de que los miembros del comité tengan una visión precisa de lo que significa cada factor, es necesario emitir una breve definición de cada uno de ellos.

### 3.5.3. Método de escalas o grados predeterminados.

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

a) Establecer una serie de categorías o grados de ocupación.

b) Elaborar una definición para cada una de ellas.

c) Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores.

Los comités, los análisis y los puestos tipo, se utilizarán y manejarán igual que en la forma especificada

para el método de alineamiento. Una de las primeras aplicaciones de este método en la industria, fue realizada en la Westinhouse Electric Corporation.

Los grados pueden reducirse o ampliarse de acuerdo con la magnitud de la organización donde se apliquen. En una oficina muy pequeña podrían fijarse quizá 3 grados:

- a) Empleados no calificados.
- b) Empleado especializados.
- c) Puestos de dirección.

#### 3.5.4. Método de valuación por puntos.

De los 4 métodos citados, el más popularizado por su objetividad y sentido práctico, es el que a continuación describiremos:

Diseñado en 1926 por Merryl R. Lott en Estados Unidos, se le considera el método más difundido en las empresas modernas.

El método de referencia, permite jerarquizar los puestos de una empresa, asignando ciertas cantidades de valor (puntos) a cada una de las características fundamentales de esos puestos, conocidos con el nombre de factores. Un "punto" es la relación de un valor o unidad de medida como lo es el peso, el litro, el metro y la comparación y cuantificación en la valuación de puestos. Cuando se dice que determinado puesto tiene más puntos que otro, significa que aquel vale más que éste en una proporción definida. La elección arbitraria de los puntos, se refiere a que el número que se asigne a cada factor puede variar de una empresa a otra, de acuerdo con el criterio que

adopte la persona que diseñe el manual de valuación de puestos. En cuanto al término de "factores", podrían definirse como aquellos elementos, partes o cualidades que integran un puesto y que permiten compararlo con los elementos de otros puesto. así pues, el puesto es un todo y el factor una parte del todo.

"El sistema puede considerarse compuesto por tres pasos:

a) Comparar los factores o características de un puesto con una serie de modelos o definiciones.

b) Dar a los mismos un valor o calificación particular, determinando por la dicha comparación.

c) Asignar a cada puesto así valuado (en puntos), el sitio que le corresponde en una escala de salarios previamente establecido con base en métodos estadísticos".(22)

En este método se selecciona un número adecuado de factores comunes a todos los trabajos, dándole a cada uno de ellos un peso total que refleje su importancia relativa. El valor total de cada factor se descompone en grados y cada grado se define asignándole un cierto número de puntos.

Los trabajos se consideran factor por factor, tomándose como medida las definiciones de los grados y los puntos asignados. La suma de los puntos atribuidos para todos los factores, representan la puntuación total del trabajo, viniendo a determinar el valor relativo de los distintos trabajos por las puntuaciones relativas de los mismos. Cada valor se divide en grados y estos a su vez en puntos, así la

(22) Arias Galicia, Fernando. Op. cit. p 227.

valuación arroja con el total de puntos logrados por cada puesto, su posición exacta en la escala de salarios.

Por consiguiente, describiremos un procedimiento de valuación objetivo, que nos permita comprender la forma de aplicación del método en cuestión de una manera más sencilla, y así proceder a valuar los puestos que se determinarán como puestos tipo dentro de un capítulo subsecuente:

#### Procedimiento de valuación.

a) Nombramiento e integración del comité de valuación. la valuación que el analista obtenga de cada puesto, no es una valuación oficial del mismo, ya que en ella sólo ha intervenido el criterio de una persona.

Así pues, se precisa de la opinión de varias gentes integradas en un comité para afinar dicha valuación y hacerla oficial.

El comité puede estar integrado por las siguientes personas:

1. Analista responsable del análisis.

2. Supervisor inmediato que revisó la descripción del puesto.

Gerente de Relaciones Industriales o Jefe de Administración de Sueldo y Salarios.

4. Gerente del área valuada.

5. Un representante de ingeniería industrial o del sindicato.

El comité tratará de esclarecer dudas y evitar en lo posible la subjetividad de la valuación, teniendo presente ante todo la impersonalización de este procedimiento. Cabe mencionar que la adecuada valuación de un puesto sólo puede lograrse cuando han sido analizados y valuados todos los puestos de una área específica y comparadas dichas valuaciones entre sí. La valuación de una posición aislada, seguramente carecerá del criterio que únicamente provee una visión de conjunto.

b) Determinación de los puestos tipo (Más adelante se tratará este procedimiento).

c) Fijación de los factores. La fijación se basa en 4 características principales a saber:

1) Habilidad: La que sea cual sea su contenido debe poseer el trabajador, además de la que debe adquirir.

2) Esfuerzo: El que el trabajador debe estar capacitado para realizar tanto físico como mental y visual.

3) Responsabilidad: La que el trabajador debe asumir.

4) Condiciones de trabajo: a las que debe hacer frente y soportar el trabajador. Circunstancias corporales y ambientales.

Tales categorías son tan amplias, que sirven para clasificar cualquier otro factor que se elija. Su utilidad radica en que ofrece grupos de subfactores íntimamente relacionados y por tanto, pone de manifiesto cualquier omisión.

d) Elección de los factores. Es recomendable no utilizar un número mayor de 12 ni menor de 8 subfactores, pues eso expone a duplicar la característica que se trate de medir; sin embargo, el número óptimo deberá corresponder a las necesidades y magnitudes de la organización, tanto como a sus objetivos próximos y remotos.

e) Ponderación de factores. La ponderación consiste en señalar a cada factor un valor o peso en función de 100, con base en la importancia que se considere a cada uno en la integración de las labores que se esté tratando de medir o valuar. A pesar de que los factores elegidos para un manual de valuación particular son seleccionados previamente, por que se les considera como componetes de todos los puestos que dicho manual pretende valuar, normalmente los factores no tienen la misma importancia en todos los puestos ni en todas la compañías.

f) Gradación de factores. Aún cuando los 4 factores mencionados se encuentran presentes en cualquier puesto de una organización, es claro aceptar que no se encuentran en la misma proporción. cada puesto requiere de cierto grado de escolaridad para ser desempeñados satisfactoriamente, sin embargo la cantidad de conocimiento requeridos no es la misma para todos los puestos. Los puestos no calificados requieren enseñanza primaria, en tanto que las posiciones ejecutivas requieren en algunos casos, por exigencia de nuestra legislación, estar acreditados con un título profesional. Por lo antes expuesto, es indispensable una medida para determinar el grado en que cada factor se encuentra en el puesto.

Al fin de proporcionar esta medida, se establece grados para cada factor, pudiendo así medir las diferencias en los requisitos de los puestos.

g) Definición de grados. La definición de los factores y sus grados debe ser consignada por escrito en forma clara, concisa y ordenada, a fin de que no haya la menor dificultad en su comprensión y aplicación.

h) Asignar puntos a cada grado a cada subfactor. A cada uno de los grados se le asigna un valor en puntos, y entre más universal sea un factor; es decir, más aplicable a cualquier puesto, más se precisará de una descomposición en un mayor número de grados, que en el caso de que el factor fuera aplicable sólo a un número reducido de puestos en la organización. Los grados se establecerán de acuerdo con la magnitud del trabajo que se pretenda desarrollar y con la importancia de la organización cuyos puestos se pretendan valorar. De 4 a 6 grados puede considerarse una amplitud óptima; pero habrá ocasiones en que un determinado subfactor requiera para su fiel interpretación un número mayor de grados, para lo cual no hay ningún obstáculo. Se recomienda la adopción de números pares en los grados, a fin de evitar la tendencia al centralismo en las calificaciones. Al proceder a la fijación de los grados de cada subfactor se tendrá en cuenta que la ponderación obtenida en el grado anterior debe corresponder al puesto de menor importancia que se pretenda valorar y en consecuencia, el grado superior debe considerar asimismo el puesto de mayor importancia entre los valuados. (no es prudente valorar los puestos ejecutivos y de dirección con las mismas escalas aplicables al personal operativo.).

i) Producción del manual de valuación. En base a todos los datos anteriores, se procederá a integrar el manual de valuación para su uso de todos los miembros del comité. Después de que una empresa a definido su plan de valuación plasmándolo en un manual que especifique los factores por utilizar (su ponderación, distribución de puntos en cada grado y equivalencia de la puntuación en una escala

actualizada de sueldos de la región), se inicia el proceso de valuación, para lo cual el analista de puestos compara los datos contenidos en las especificaciones de los análisis de puestos autorizados con los factores del manual mencionado. En esta forma se van comparando todos los factores del manual asignándole a cada uno de ellos en la escala de salarios, el rango salarial que le corresponde a esa puntuación; o sea, la remuneración que corresponde al puesto valuado.

j) Elaboración de la gráfica o diagrama de dispersión de salarios. El que a cada puesto específico se le atribuya una puntuación determinada, acorde a sus características inherentes, es la base para elaborar el diagrama o gráfica de dispersión para ver la diferencia gráfica entre los puestos. Teóricamente puede antes procederse a realizar un estudio de los salarios existentes en la organización, de tal forma que la puntuación obtenida por los puestos pueda contrastarse con los salarios pagados. Estos salarios pueden variar considerablemente de un puesto a otro con funciones más o menos de la misma puntuación, e incluso dentro de un mismo puesto las categorías salariales pueden ser desproporcionales. Para esto es necesario considerar cálculos estadísticos como la media, la mediana o la moda, para efectos de tener elementos sobre los cuales decidir el valor real del puesto. El análisis de los salarios pagados por la organización a los empleados puede tener como otro punto de referencia las retribuciones que instituciones tienen para los puestos análogos.

Se considera conveniente si se requiere que la escala salarial no se encuentre muy alta o muy baja hacer una comparación de lo que se está pagando en el mercado de trabajo.

El estudio de pago de organizaciones similares puede tomar en cuenta los tabuladores de la misma, así como otros conceptos de ingreso, como compensaciones, prestaciones, incentivos, etc.

"Cuando una empresa, en vez de realizar un estudio de salarios, emplea sus propios salarios existentes como base para la determinación de los salarios, el procedimiento normal es asignar el salario mínimo pagado al puesto con la valuación mínima y el salario más alto pagado al puesto con la valuación mayor. La diferencia en dinero entre el salario mayor y el salario más bajo es distribuida entre los puestos intermedios, de acuerdo con el orden de su importancia, fijando los salarios en proporción a los niveles de los puestos" (23)

En caso en que se haya optado por realizar una comparación salarial con otra organización similar es recomendable elaborar una gráfica comparativa de las dos líneas salariales. Esto nos permitirá comparar visualmente como funciona la organización con relación a otras similares con respecto a las retribuciones del personal. Como el objeto de la valuación está relacionado con la determinación del pago de sueldos y ver si éstos son justos y equitativos, deberá realizarse la gráfica o diagrama de dispersión para ubicar a cada puesto en relación con los demás, observar cuáles están por encima o por debajo de un punto ideal y tomar decisiones con respecto a los cambios que deben implementarse.

"En este diagrama se llevan sobre el eje de las abscisas los valores en puntos y en el eje de las ordenadas los salarios medios actuales de los puestos. ello hará posible situar cada puesto sobre el gráfico, marcando con un signo a la intersección de dos perpendiculares levantadas;

(23) Lanham, Elizabeth. Op. cit. p. 333, 334.

la una a partir del eje de abscisas correspondientes a su valor en puntos, la otra a partir del eje de las ordenadas correspondientes a su salario actual. Se obtendrá así una nube de puntos que ilustra la disposición de los salarios con relación a los valores-puntos".(24)

"Al emplear los métodos de valuación por puntos y por comparación de factores se suele elaborar un diagrama de dispersión. En la práctica se trata en cuanto se tienen valoradas todas las tareas y se conoce el número de puntos o cualquier otro valor de cada una. Tal diagrama refleja la posición relativa de todas las tareas valoradas respecto a la estructura general de tarifas e indica hasta que punto racional o absurda la estructura salarial".(25)

k) Curva de salarios. Este diagrama será la base para elaborar la curva de salarios la cual buscará establecer que los sueldos de la dependencia sean equitativos. La curva de salarios no se elabora sin previo estudio de los salarios mínimos y máximos de una organización y de haber obtenido el dato más representativo para cada puesto. Esto puede hacerse utilizando medidas de tendencia central, que dividen la distribución normal de una población de dos partes simétricamente distribuidas. Se clasifican en media, mediana y moda.

La utilización de un tipo específico de medida de tendencia central o medida de dispersión, variará según la característica de los datos que se produzcan.

"El promedio aritmético es una medida confiable cuando no hay valores extremadamente altos o bajos en la lista. La mediana es una mejor medida cuando se tienen valores excesivos en cualquiera de los extremos de las lista, porque

(24) Lapiere, Claude. Op. cit. p. 144.

(25) Patton y Littlefield. p.224.

no es deformado al mismo grado por estos valores como el promedio aritmético. Cuando hay puntos extremadamente dispersos en cualquiera de los extremos de la lista, el promedio aritmético (la mediana) nos mostrará los salarios comunes con tanta precisión como la mediana, porque el gran número de salarios en el nivel inferior tiende a absorber los salarios en el nivel superior y la tendencia existente será más baja de lo que realmente es. Se presentará el caso contrario si la mayoría de los salarios están en el nivel superior, ya que los salarios altos tienden a absorber los salarios bajos, causando que la línea de tendencias parezca más alta que lo que realmente es. Se prefiere la mediana como una cifra representativa, por que no es afectada por estos valores extremos".

El siguiente paso es expresar los salarios en el papel milimétrico. Los grupos de puestos deben ser localizados en eje de las abscisas o el eje horizontal y los salarios en el eje de las ordenadas o eje vertical de la gráfica.

La línea de mejor ajuste puede trazarse a mano libre mediante los puntos de los diagramas de dispersión, o aplicando la técnica estadística de los cuadrados mínimos. (26)

También dependiendo de la profundidad que tenga el estudio, puede hacerse una curva comparativa con los sueldos y salarios de otra u otras organizaciones similares. Esto a su vez, dependerá de que se haya decidido el tomar como un punto de referencia para el estudio de salarios, lo que otras dependencias pagan a puestos análogos. Lo descrito anteriormente, sirve como punto de referencia para determinar si los sueldos se mantienen nivelados en relación a los existentes en el mercado o están por encima del mismo.

(26) Lanham, Elizabeth. Op. cit. p. 361, 362, 363.

Es difícil aceptar que una organización deseará estar con los salarios más bajos del mercado, ya que contribuirá a la desmoralización de los empleados.

1) Determinación de las clases de puestos. Se considera una actividad subsecuente a la valuación de los puestos, y para la elaboración "es aconsejable dividir la escala de salarios en un determinado número de estratos o clases jerárquicas, agrupándose en el seno de una misma clase todos los puestos cuya dificultad sea igual o parecida (que por lo demás puede ser de naturaleza muy diferente) y se le asigna por tanto un salario de base idéntico"(27)

Para la elaboración de la escala de categorías, se determinan las diferencias salariales existentes, entre los diferentes puestos de la organización. Se diferencian principalmente en el grado de dificultad y responsabilidad y es posible determinar varios niveles jerárquicos basándose en la importancia y naturaleza de las exigencias del trabajo.

Estas clases van a tener entre si un intervalo específico que servirá para fijar los límites entre cada categoría salarial (límite Mínimo y Máximo) y también para determinar el número de los diferentes niveles salariales.

m) Diseño del tabulador de salarios.

Después de haber realizado lo anteriormente descrito, se procede a elaborar el tabulador de salarios que es uno de los resultados finales de la evaluación de puestos. El tabulador es una gráfica de relación que señala los diferentes puestos genéricos (clases) con sus respectivas categorías, que indica los diferentes niveles de salarios de

(27) Lapierre, Claude . Op cit. P. 178.

una institución. Habiéndose obtenido el tabulador de salarios, se procede a reclasificar a los empleados de tal forma que se integren a la nueva escala de los salarios de la organización. Es importante mencionar que dentro de la elaboración de la escala de salarios, se considera el impacto o trascendencia en el presupuesto de la organización al efectuar los ajustes correspondientes a los sueldos, que regularmente se traducen en incrementos.

Antes de finalizar este inciso, consideramos necesario presentar algunas definiciones básicas que forman parte de la función de sueldos y salarios las cuales se manejarán en el desarrollo de este capítulo:

**Salario:** El artículo 82 de la Ley Federal del Trabajo, lo define como: "La retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo".(28)

El artículo 84 de la misma ley, aclara que "El salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo".(29)

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

(28) Ley Federal del Trabajo, Art. 82. Op. cit p.21.

(29) Ibidem. Art. 84. p. 21.

Sueldo: "Es la retribución que reciba el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a la periodicidad de pago, que es generalmente quincenal o decenal".

El artículo 89 de la Ley Federal del Trabajo, dice que "La ley prohíbe en el plazo para el pago del salario sea mayor de una semana en el caso de personas que desempeñen un trabajo material y de 15 días para los demás trabajadores".(30)

Salario nominal: "Es la cantidad de dinero que conviene que ganará el trabajador según la unidad adoptada: tiempo, destajo, etc. Se refiere a la cantidad de dinero asignada como pago a cada hora, día, semana, etc., de trabajo o pieza hecha".

El salario puede ser absoluto o relativo:

"Por salario absoluto se entiende la cantidad real en dinero que percibe el empleado por el trabajo que realiza".(31)

En tanto que "la retribución relativa es la obtenida por el empleado en relación a la ganada por sus compañeros de trabajo"(32)

Desde el punto de vista legal se considera que "el salario mínimo es la cantidad menor que recibe el trabajador por sus servicios prestados en una jornada de trabajo, El salario mínimo deberá ser necesario para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural y para proveer a la educación

(30) Ibidem. Art. 89. p. 22.

(31) Lanham, Elizabeth. Op. cit. p. 12.

(32) Ibidem. p. 12.

obligatoria de los hijos. Se considera de utilidad social el establecimiento de instituciones y medidas que protajan la capacidad adquisitiva del salario y faciliten el acceso de los trabajadores a la obtención de satisfactores. (33)

"El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera". (34)

Sin embargo, otro autor considera que no existe diferencia entre sueldo y salario al afirmar que: "En un sentido lato, aplicable tanto a sueldo como salario, puede definirse como toda retribución que recibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo. Más comúnmente, la remuneración por una actividad productiva". (35)

Por consiguiente, la diferencia entre sueldo y salario se basa en que "el el salario se paga por hora o por día, aunque se liquide semanalmente de ordinario, y el sueldo se paga por mes o por quincena". (36)

Ventajas que ofrece el método de valuación por puntos.

a) de adaptabilidad.- El método es muy flexible y se puede incorporar a casi todas las empresas, principalmente a las industrias, mediante pequeños y justificados ajustes propios de cada negocio en particular.

(33) Ley Federal del Trabajo, Art. 90. Op. cit. pág. 22.

(34) Ibidem. Art. 83. p. 21.

(35) Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal. 2a. Parte. Sueldos y Salarios. p. 15.

(36) Ibidem. p. 15.

b) De economía.- Su costo de implantación y de operaciones es soportable por la gran mayoría de las empresas.

c) De sencillez operacional.- Para su manejo y control bastan empleados oportunamente adiestrados, ya que es lógico y comprensible.

d) De eficiencia.- La mejor prueba de los resultados que de él derivan, es la cantidad de industrias que operan bajos sus normas, tanto en México como en el mundo.

e) De actualización.- Su gran adaptabilidad antes mencionada, lo faculta a la incorporación de cambios que lo mejoran sobre la práctica y la natural evolución de las empresas.

f) De objetividad.- Al ser numérico establece una medida uniforme para todos, que lo hace equitativo y generalmente justo.

g) Democrático.- La valoración de las tareas se realiza generalmente con la participación de comités, para configurar un criterio acertado y común en la decisión de la importancia relativa a los factores y su peso reconocido.

h) El uso de un mayor número de factores permite un verdadero análisis de los puestos a evaluar que, de este modo son verdaderamente justipreciados.

i) El proceso fundamental es relativamente muy sencillo y claro.

j) Se reduce al mínimo la influencia subjetiva del título o personalidad del puesto.

k) Los trabajadores lo aceptan con facilidad cuando está bien descrito y especificado.

l) Resume los criterios necesarios en definiciones cuidadosamente elaboradas.

#### Desventajas del Método de valuación por puntos.

a) La selección y definición de los factores resulta difícil y arbitraria.

b) Las ponderaciones de los dichos factores representan una limitación e impiden su aplicación a todos los grupos que integran la empresa: directivos, ejecutivos, jefes, etc.

c) Es preciso un adiestramiento cuidadoso de todos los que intervienen en la misma.

d) La valuación en sí misma, exige mayor tiempo que otros sistemas.

#### 3.6. Selección de puestos tipo.

Una decisión relevante es la determinación del alcance del estudio: es decir, si se pretende incluir a una parte o a la totalidad de los puestos. Es importante definir en apego a los análisis de puestos, un número determinado de ellos, que al ser considerados proporcionen las bases o patrones de medida para la creación o adaptación del manual y la valuación, garantizando que con su estudio y análisis abastecerán de los elementos necesarios para construir el marco de referencia, con base en la cual los restantes puestos podrán ser involucrados sin ambigüedades, lagunas o problemas.

R.J. Hernández nos dice al respecto:

"Para facilitar la valuación y tener que trabajar con todos y cada uno de los puestos que existen en una empresa, se recomienda escoger un número reducido de puestos básicos denominados puestos básicos".(37)

Se trata de puestos que tienen el mismo contenido pero que son ocupados por varias personas. Si es una compañía de 8 taquimecanógrafas, tres recepcionistas y 2 secretarias bilingües, no se requieren 13 análisis y evaluaciones de puestos, sino simplemente 3; un estudio para cada una de esas posiciones. De aquí, se sigue que el establecimiento de puesto tipo reduce considerablemente el tiempo y trabajo de valuación. Para poder identificar los puestos tipo en una organización es necesario tener las siguientes características:

- 1.- Que su contenido no sea fácil objeto de discusión.
- 2.- Que no surjan cambios frecuentes, ni en obligaciones, ni en salario.
- 3.- Que sean estables, bien conocidos y que sus definiciones se comprendan con facilidad.
- 4.- Que sean estables, de los más sobresalientes y característicos, tanto empresa como en la rama industrial a que está pertenezca.

También, es importante seleccionar algunos puestos que servirán de base para la valuación original, estos puestos una vez que han sido ubicados en una posición, servirán de parámetro para fijar el lugar de los puestos faltantes.

(37) O. Jeff Harris. Administración de Recursos Humanos. p.

Es recomendable para seleccionar los puestos tipo, que entre ellos esté el de mayor y menor jerarquía posible del universo que se pretende valorar.

Además, que sean los más característicos de la organización del ramo o giro de la misma. Finalmente, es importante aclarar que el número de puestos tipo que se seleccionen, no debe superar el 20% del total de los puestos, a fin de cumplir con los objetivos que propone el método elegido.

### 3.7. Relación con en el análisis de puestos.

El artículo 86 de la Ley Federal del Trabajo, nos refiere una igualdad en el puesto y la única forma de determinar esa igualdad o desigualdad es mediante el análisis de puestos.

El análisis nos lleva a conocer las operaciones y funciones que corresponden a cada puesto y a determinar la especificación del mismo, mediante el grado de intensidad que se requiera en cada uno de los requisitos establecidos normalmente.

Tomando como base el análisis de puestos, la valuación de los mismos es un procedimiento que analiza el puesto para determinar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña, en relación con otros puestos de la misma organización, a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre estos factores y la estructura de salarios. Así pues, todas las organizaciones deben preocuparse de establecer una estructura de salarios que cubra sus necesidades.

La valuación nos proporcionará el grado en que estas cualidades influyen para ponderar el puesto. Se recomienda el análisis de puestos como el punto fundamental de apoyo para la valuación; es importante señalar que para la fijación de salarios, constituye la primera etapa, manifestando su necesidad, ya que antes de valorar y clasificar un puesto se debe conocer en qué consiste, cuales son sus exigencias, los niveles de conocimientos, habilidades y experiencias que requiere, así como las responsabilidades que implica.

### 3.8. Aplicación y utilización.

1.- Si sabemos como es comparativamente un trabajo, conoceremos las cualidades que deben tener los empleados llamados a ocupar estos puestos.

2.- Se podrán ordenar los salarios de acuerdo con las dificultades, creando niveles que vayan de lo más fácil a lo más difícil.

3.- Nos fijaremos en determinadas particularidades al proponer los ascensos.

4.- Tendremos información para instruir rápidamente a los nuevos mandos.

5.- Podremos demostrar a un obrero por que no es apto para una vacante.

6.- Nos será muy fácil señalar las zonas complicadas y costosas en las que nos interesa intensificar la mecanización para economizar la mano de obra.

Podemos decir que con lo antes expuesto, queda cubierto el referente teórico relativo al análisis y valuación de puestos, así como el subsistema de remuneración al puesto, no sin antes mencionar que el contenido comprende la información más objetiva y completa que hemos podido obtener y que consideremos básica en el desarrollo de nuestra investigación.

En el capítulo siguiente, describiremos los antecedentes generales del sector refaccionario, sector hacia donde dirigimos nuestro tema de investigación.

**CAPITULO IV**  
**EL MERCADO REFACCIONARIO**

## CAPITULO IV

### EL MERCADO REFACCIONARIO

#### 4.1. Antecedentes.

En 1910 se inicia un surgimiento pujante, en el sector industrial regido por algunas disposiciones gubernamentales. El inicio de la comercialización del automóvil es lenta; de 1908 a 1926 el promedio de venta de unidades es de 200 a 250 por año.

Como es de suponerse las empresas que importaban automóviles, camiones o tractores, también traían al país refacciones útiles, con una alta rotación de repuesto para dar mantenimiento a estos vehículos; sin embargo en virtud de que se desplazaban a lugares muy remotos, se presenta la necesidad de contar con los insumos para mantenerlos en operación.

Es precisamente con base a lo anterior, que se genera la venta de partes y componentes de uso más común, a través de agencias oficiales, una de las cuales es la Ford.

Germinan así, tiendas muy precarias en las que paralelamente a la venta dentro de una amplia gama de productos, se ofrecen las refacciones de alta demanda por la exposición al desgaste. El parque vehicular va creciendo paulativamente, cuya planta productiva solicita más transporte y maquinaria, por lo anterior, se generan los establecimientos de empresas refaccionarias para establecer un óptimo servicio.

Por las postrimeras de 1915, se observa una mayor formación de comercios automotrices y básicamente en 1920, se fundan algunas con tan acertada visión que continúan

vigentes, quienes representan compras altamente significativas; para ese momento ya se importaban productos de marcas como: Mc. Quay, Morris, Jambor, Staming, Company Incorporated, Niehof, Atlas, Thompson, Federal Magul, Sterling, Spicer, Champion, Wagner, Lokheed, Fram, Republic Gear, Zoliner, Rusco, Mamoret, International, Michigan, Anderson Company, Pamco, Sealey Power, Gabriel, Perfect Circle, Hy grave, Timken, Gates, Morgo, Perfection, K.D. Lamp, Ipano, Mc cord, Victor, y muchos otros más.

En los años 1922-23, tan sólo en Monterrey, habian al rededor de doce locales dedicados a la venta de refacciones; actividad similar imperaba en algunas entidades del norte, aunque evidentemente es considerablemente mayor en la Ciudad de Mexico

El nacimiento de la industria automotriz en nuestro pais, propiamente se da en relación a las armadoras de automóviles hasta los años 20s; este desarrollo de la industria de autopartes y desde luego de las refacciones, se dá en base a una situación primordial, que es la presencia de los primeros automóviles y camiones en el territorio nacional, para ello nos debemos referir a los albores del presente siglo, cuando se empieza a importar en forma directa los primeros modelos, básicamente de Europa, desde Francia con el Renault, Italia con el Peugeot y los E.U. con los modelos "T" de Ford.

Esta importación directa de automóviles, se refiere también a la importación de las partes fabricadas en su pais de origen, ya sea automóvil o camión, para armar y terminar un nuevo modelo, lanzándolo al mercado como un producto terminado; estas unidades individuales ó de transporte colectivo fundamentaron su uso en un servicio de refacciones y accesorios. Asi de una manera incipiente, comienza a darse en forma colateral a esta importación de automóviles la

importación de refacciones y componentes para efectuar las reparaciones de los mismos.

Los primeros importadores de automóviles de quien tenemos noticia es la Compañía Anglo Mexican Motors de la ciudad de Puebla, con el señor Rafael y Gustavo Taboada, quienes son los primeros importadores directos de refacciones; también existieron, tanto en la Ciudad de México como en la de Tampico, los Srs. Quintero, quienes precisamente se dedicaban a la importación de componentes, tales como: pistones, anillos, bujías, llantas, partes para motor, para transmisión y caja de velocidades.

En el año 1925, cuando la empresa Ford Motor Co. que era la más desarrollada en los E.U., realiza el primer ensamble de las unidades en la Ciudad de México (entendiendo por ensamble como el proceso de traer todas las partes y componentes por el ferrocarril hasta su planta armadora), nace la primera empresa ensambladora de autos en nuestro país; su procedimiento es exportar sus componentes, utilizando mano de obra barata dentro de su armadora. Obvio es decir que no existía una fabricación nacional de componentes y todas las refacciones las continuaban importando en forma directa, básicamente en un 90%.

Estos autos ya se detectan después de la insuficiencia del ferrocarril, antes del movimiento revolucionario de 1910; crónicas archivadas nos relatan que habían al rededor de 37 automóviles diseminados en el territorio nacional, alguno de ellos en la ciudad de Colima, donde en la actualidad existe un museo que exhibe los vehículos automotores más antiguos del país. Para 1925, ya habían alrededor de 2000 vehículos.

Un dato importante resalta en 1924, cuando es producida en nuestro país la primera llanta de fabricación mexicana. Es el señor Ruiz Cruz, quien contando con el apoyo del gobierno de Obregón, produjo en la Ciudad de México la Planta de fabricación con tecnología de General Popo. Si consideramos a la llanta como una parte del vehículo, podemos mencionar sin lugar a duda, que esta fue la primera refacción de reemplazo que empezó.

Posteriormente a Ford, llegaron al territorio nacional otra serie de plantas armadoras tales como General Motors y Chrysler de México, en los años 1930-32.

De esta manera, se seguía permitiendo la importación de unidades terminadas, básicamente en camiones, ya que las plantas de las que hablamos anteriormente eran dedicadas exclusivamente al ensamble de automóviles.

El proceso revolucionario de nuestro país, la inseguridad e inestabilidad financiera para los inversionistas, el caos político, económico y social del país, no permitió propiamente el desarrollo de la industria manufacturera automotriz en nuestro territorio; había así otras actividades productivas como la explotación del petróleo, que se inicia desde fines del siglo pasado y que se activó en la última década del Gobierno del Presidente Díaz, así como la industria manufacturera textil y actividades como la explotación del subsuelo, particularmente el auge de la plata que jugaba un papel importante dentro de la economía, ya que durante muchos años y sobre todo durante la época de inicios de siglo hasta los años 1927-28, México ocupó el primer lugar como exportador de este producto.

tractocamiones, autobuses, plataformas de ferrocarril conocidos como contenedores; fomentando con ello el incipiente desarrollo industrial de nuestro país, que empieza a tener sus inicios antes de la Segunda Guerra Mundial.

En 1938, nace la empresa Vehículos Automotores Mexicanos, al igual que al anterior 100% mexicana, creada por el Lic. Gabriel Fernández Hayago, quien le da forma y vida a ésta en asociación con American Motors Co., los que trabajan en la creación de automóviles con participación paraestatal.

Se presenta en este periodo una coyuntura histórica para México. Después de la expropiación petrolera hecha por el Presidente Cárdenas, surge el suceso de la segunda guerra mundial entre las potencias más avanzadas del mundo, tanto tecnológica como industrial.

Concretamente debemos fijar nuestra atención en los Estados Unidos de Norteamérica, que desde 1939 dedica todo el potencial de su industria a producir y fabricar armamento bélico; es decir, deja de fabricar autos de uso particular y camiones de transporte.

Esto es lo que permite al Presidente Avila Camacho, aprovechar debidamente tal conflagración mundial, para sentar las bases del desarrollo de la industria automotriz, la cual es dependiente tecnológica y financieramente de los países avanzados.

Las autopartes son importadas en mayores volúmenes, la justificación de esto es que paulativamente va creciendo año con año el parque vehicular.

Existía un número reducido de pequeñas empresas precursoras en las actividades de importación de

Existía un número reducido de pequeñas empresas precursoras en las actividades de importación de refacciones, componentes y accesorios para proveer el ya creciente mercado demandante en los servicios de mantenimiento correctivo, dando nueva vida a estos motores y unidades terminadas en su proceso de ensamblaje.

Para 1947, se da un fenómeno inflacionario que impacta medularmente en el ánimo de los comerciantes en partes y componentes; la devaluación. Nuestro peso, después de tener una relación de 4.85 por dólar, pasa a 8.65; para la mayoría de los emprendedores, esto representa una situación muy crítica, ya que se presentan inventarios demasiado elevados, y lo que es más, también obligaciones en documentos con salarios en dolares, de un día a otro se duplica su deuda, empeorando sus problemas, pues no contaban con la suficiente experiencia en el campo de las finanzas, o de una buena asesoría para instrumentar mecanismos que resolvieran equilibradamente y de manera justa para ambos lados. Además de todo ello, se mantenían y operaban existencias considerables de mercancía de mínimo movimiento, dudando de su desplazamiento y rotación en un tiempo considerable.

La población vehicular en todo México no llegaba a 200,000 unidades, y las compras al extranjero no requerían de permisos de importación.

Se empiezan a conceder en 1949, las primeras licencias de fabricación para firmas reconocidas internacionalmente, establecidas en el país.

Es así como se empieza a manufacturar productos con el emblema "Hecho en México" no obstante, se presentan ciertos problemas con los clientes internos, ya que en la mayoría de los casos no se aceptan sean por calidad o precio, los

repuestos elaborados dentro del país; por tanto, el trabajo de las fábricas locales no es fácil.

Cabe hacer mención, que habían algunos industriales que cambiándole una marca de prestigio hacían una gama de productos similares comercializándolos en amplios territorios.

La actividad y trayectoria de las empresas mayoristas han generado un considerable número de fuentes de trabajo; en base a este hecho, muchos de los empleados que se iniciaron como repartidores, almacenistas, cobradores, cardistas y demás, logren independizarse; a través de la experiencia adquirida y sus conocimientos, echen andar nuevas empresas, alguna de las cuales han prosperado con grandes esfuerzos, llegando a ser muy importantes dentro de su sector y dentro de la economía del país.

En 1953, se presenta una segunda devaluación importante de nuestra moneda frente al dólar de 8.65 pesos por dólar pasa a 12.50, sólo 6 años de la primera colocando en una situación bastante difícil a los refaccionarios; sin embargo, amplían sus esfuerzos y con inteligencia superan esta situación.

Dá origen así a lo que se conoce como el milagro económico, en el tiempo que son manejadas las finanzas nacionales por el Lic. Antonio Ortiz Mena, quien jugó un papel importante posteriormente, el Presidente Miguel Alemán se pronuncia en favor de la apertura de las inversiones extranjeras, enfocadas hacia la industria naciente.

México llega tarde al desarrollo industrial por sus consecuencias y problemas mencionados anteriormente; el calificativo recibido por otras naciones es la de un país subdesarrollado e dependiente.

Esto se observa claramente cuando nuestro vecino país transporta maquinaria y equipos de producción (bienes de capital) a sus sucursales dentro de nuestro territorio, para armar vehículos; esta maquinaria para ellos es obsoleta, ya que por su economía y desarrollo han creado una tecnología moderna, manteniéndose a la vanguardia en este importante sector.

Después de varios años de gobierno y con una política que apoya las inversiones extranjeras de todo el mundo, se presenta una estabilidad económica en todo el país, mismas que estuvo creciendo a tasas en su producto interno bruto (P.I.B) del orden del 5% al 6%, sosteniendo durante 24 años consecutivos.

En 1962, año en que llega el gobierno del Presidente Adolfo López Mateos, quien con su titular en la Secretaría de Industria y Comercio, Lic Raúl Salinas, crea un instrumento que va a ser el detonador para disparar a la industria auxiliar, llamado mercado de repuestos; quienes son los intermediarios directos con los consumidores finales. Propiamente esta rama nace el 24 de agosto de 1962, fecha en que es lanzado el decreto para el fomento y desarrollo de la industria automotriz mexicana; esta legislación permite que empresas y capitalistas, pongan sus inversiones a trabajar, siempre de manera secundaria asociados con los que poseen la tecnología para producir sus componentes.

Para los años 1950-60, se encuentran ya en nuestro país las firmas General Motors, Chrysler, Vehículos Automotores Mexicanos, Dina Renault; incrementándose substancialmente las inversiones directas, vislumbrándose un crecimiento positivo y ascendente. Este año es relevante para su futuro promisorio, que instrumenta así una política bien definida

par fomentar le uso del automóvil y del transporte en México, ante la insuficiencia de los medios de transporte masivos y escaso desarrollo de la aeronáutica.

Condiciones más importantes del decreto de 1962:

- La mayor parte del capital de trabajo deberá ser mexicano y el 49% de cualquier inversión extranjera dentro de la industria automotriz mexicana.

- Se exige a las armadoras extranjeras un contenido nacional del 60%. Esto en la realidad no se ha conseguido pero sí permitió que se desarrollara la industria nacional de autopartes.

- Se prohíbe la importación de componentes, mismo que se ha cumplido en una proporción.

Esto permite un creciente comercio auxiliar más serio y formal, enfocándose hacia un mercado de refacciones y accesorios para dar mantenimiento y servicio a todas las unidades armadas y en circulación.

Como dato complementario, debemos mencionar que en 1961 llega a México una planta armadora japonesa, produciendo los vehiculos conocidos como Datsun y en la actualidad los Nissan. Esta empresa junto con la Alemana Volks Wagen (quien llega en 1962), se establecen en el territorio nacional a raíz y al amparo del decreto de este año.

Llega también un importante proyecto mexicano, el cual fue bien recibido y tomado como una esperanza para alcanzar un desarrollo independiente de la industria automotriz, que es el caso Borward. Esta planta armadora alemana queda

desmantelada en su mayor parte después de la Segunda Guerra Mundial, misma que es adquirida por el gobierno federal en asociación con el grupo industrial Ramirez de Monterrey. La planta Bordward es traída a México, máquina a máquina, montada y hechada a funcionar en la Ciudad de Monterrey; se empieza así a producir en este Estado los modelos 1960-61-62 y 63, teniendo buena aceptación en el mercado, pero que lamentablemente por decisiones gubernamentales y de política erradas, no siempre acordes a las necesidades económicas, tuvo que ser desmantelada.

Posteriormente la empresa Dina absorbe esta planta ensambladora, quien se pone a producir camiones en los últimos años, antes de su desmantelación y lista para ser adquirida por las empresas Chrysler (U.S.A) y Nabistar, líder en la producción de camiones pesados en el vecino país del norte, quienes fabricarán en un futuro camionetas en la Ciudad de Monterrey.

De esta manera, se configura un universo de empresas: Ford, Chrysler, General Motors, Nissan, V.W., Vehículos Automotores Mexicanos, Bordward, Kenwoort, International Hardvester; quienes alcanzan un crecimiento elevado y que son atendidas por un importante sector auxiliar que es el mercado de la refacciones.

La Asociación de Representantes e Importadores de Autopartes y Componentes Automotrices (ARIDRA), es la asociación que nació en 1949 aproximadamente y es la más antigua en México, son un grupo de comerciantes e importadores de autopartes y componentes para vehículos en circulación.

Dos años antes del decreto del 62, nace otra asociación muy importante, la Asociación Nacional de Mayoristas de Autopartes para Automóviles (ANAMAPA), donde aloja en su

seno y desde sus principios a los distribuidores más fuertes de toda la república. Sin temor a equivocación se puede afirmar que se encuentran reunidos los más destacados mayoristas encargados de cubrir diversas áreas y zonas de toda la república Mexicana, con un número determinado de vendedores que atienden al más pequeño mayorista, llevándose el producto que fabrica nuestra industria nacional.

Dentro de sus objetivos básicos, se encuentra el de fomentar la amistad desinteresada, reconociendo que la confianza, cooperación, entendimiento y reciprocidad, son el medio de eliminar la rivalidad y conseguir la realización de sanos propósitos, tanto entre los hombres como los negocios, observando la más estricta ética comercial y haciendo posible el desarrollo y prosperidad, tanto de los negocios y fabricantes y en general del país; así como el de obtener la mayor coordinación entre la labor del fabricante de cumplir con su misión contribuyendo al desarrollo industrial y el mayorista de servirle de abastecimiento, sin que el primero se convierta en competidor del segundo.

Se tienen grupos de empresas que están dentro de la ANAMAPA y dentro de la ARIDRA, y dentro de otras asociaciones que han surgido en diversas entidades, como Refaccionarias Unidas de Jalisco, la Asociación Nacional de Fabricantes de Partes Automotrices en Monterrey, la Asociación de Refaccionarios Fronterizos en Ciudad Juárez, la Asociación de Refaccionarios del Pacífico, en todas las franjas del pacífico (Sinaloa, Sonora, Baja California), distribuyendo el producto nacional.

En ocasiones, cuando hay escases de componentes o sea tienen buenos precios, esta serie de comerciantes han introducido al país partes importadas que han entrado de una manera ilegal.

De las primeras empresas que surgen en el ramo de las ventas, tenemos a MORESA (Motores y Refacciones), una de las primeras empresas que producen los pistones. En primera instancia esta organización se dedicaba a construir los pistones dañados por el uso, al cabo de cierto tiempo se realiza una inversión para fabricarlos; Asimismo, empieza a crecer la variedad de refacciones como los cojinetes, bujes, componentes autoeléctricos, anillos, juntas, productos químicos, etc.

Dentro de la industria llantera se establecen en México compañías importantes como la GOOD YEAR-OXO, GOODRICH EUZKADI, GENERAL POPO, FIRESTONE. Es importante destacar el hecho de que siempre ha habido una introducción ilegal de componentes, pero la mayoría de los distribuidores han adquirido un criterio nacionalista y defendido al crecimiento de la industria nacional.

Se dice que en la industria automotriz, la parte mexicana es el de la rama auxiliar de autopartes y que en su mayoría está en manos de mexicanos, podríamos hablar de un 90% y de algunos casos de extranjeros que han participado en esta actividad.

Nuestra industria, ciertamente ha atravesado por momentos muy difíciles, pero en términos generales se ha visto muy beneficiada, ya que por ley comienzan a surtir a la industria terminal quienes producen ya los autos en nuestro país importándose un 40% o 50% del contenido total del automóvil; se realizan además los diseños, los estampados y la incorporación de partes nacionales.

Este desarrollo permite que toda la industria auxiliar como son los talleres mecánicos, refaccionarias, rectificadoras, autoreconstrutoras de motores, vendedoras de aceites, renovadoras de llantas, vendedores de

#### 4.2. Impacto económico.

Las refacciones, en los últimos años y sobre todo a partir de 1981 alcanzan una máxima producción que fue casi de 600,000 unidades, visualizando un crecimiento acelerado.

Uno de los estudios más relevantes que se ha realizado dentro de esta industria, es sin duda el estudio del Despacho BUS-ALEN (norteamericano), financiado por el Gobierno Federal y por la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, donde se recojen datos estadísticos muy importantes y que proyectan de manera casi real el impacto de las refacciones en la economía nacional.

Primeramente, se refieren a un crecimiento fuerte del parque vehicular en todo el país; se habla de acuerdo a los últimos datos de tres categorías:

- Categoría Baja: Se basa solamente en los vehículos fabricados, dándole una vida promedio a cada unidad de 10 años; esta categoría es americana y en este país los vehículos son desechados demasiado pronto, lo que puede ser variable, ya que datos comprobados y fidedignos basados en la práctica, nos indica que se mantiene un promedio de vida de la unidad de 15 años, es decir que existe la costumbre de reconstruir los vehículos, sea por los altos costos en la adquisición de una unidad nueva o por darle una segunda vida. Es aquí precisamente donde encontramos todas las refacciones y componentes automotrices.

- Categoría Media: Nos refiere una cantidad de 6'000,000 de unidades en circulación.

- Categoría Alta: Nos refiere una cantidad de 7' 600,000 unidades que están circulando actualmente en el país.

Analizando estas cifras, comprenderemos fácilmente cómo se desarrolla el proceso circular en la compra-venta de componentes y partes automotores en el país.

Haciendo una proyección de penetración y detectando la importancia económica del ramo en cuestión, es importante partir de un considerado de 6'000,000 de vehículos en promedio, y si tenemos una vida del motor de 15 años, se puede afirmar que un automóvil debe rectificarse cada 150,000 o 200,000 Kms., tomando en cuenta que normalmente los 200,000 Kms. se recorren en dos años, estamos refiriéndonos a una rotación de refacciones para mantener la vida del auto dos o tres veces de 180 repuestos en 15 años; asimismo, si existen en promedio 6' 000,000 de unidades en circulación en todo el país, hablamos de una rotación de refacciones y partes de motor (todo el país), hablamos de una rotación de refacciones y partes de motor del orden de 288 millones de refacciones en 15 años. debemos aclarar que el remplazo de refacciones es de 6 veces en cada rectificación; existen por lo mismo refacciones de mucho uso como son todas las de afinación y partes para motor (bujías, platinos, condensadores, carburadores, juntas automotrices para diesel y gasolina, llantas, etc.).

Otro dato importante es en relación a que existen alrededor de 100,000 talleres automotrices diseminados en todo el territorio nacional, adquiriendo las refacciones de los mayoristas nunca del fabricante, mismo que centraliza toda la comercialización.

700 mayoristas que son las principales empresas fabricantes, tienen detectado un promedio de clientes cada una según sus propias opiniones de 350, por lo que se calculan 245,000 refaccionarias y talleres.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Los mayoristas se han mantenido en armonía permanente, pese a las dificultades que se han sucedido dentro del entorno económico: devaluaciones, cierre de fronteras, competencia desleal por contrabando, rechazo al producto local, etc.

Hay quienes consideran que todos los problemas que se han padecido en el sector refaccionario a partir de las crisis más graves, han hecho cambiar la actitud, filosofía y objetivos de trabajo de las compañías; diversas opiniones afirman que se ha iniciado una nueva era dentro del comercio, imprimiendo nuevas formas y estrategias de operación. Se sugiere una especialización en todas las líneas para atender más eficientemente y con toda oportunidad el mercado, de esta manera se distraen recursos en forma completamente diversificada.

\*NOTA: La información contenida en este inciso fue obtenida mediante la aplicación de una entrevista controlada al Director de la Revista México Automotriz, Lic. en Sociología, Rogelio Roy Ocotla.

En el siguiente inciso, se presentan los antecedentes de la empresa seleccionada para llevar a cabo nuestro caso práctico.

#### 4.3. Grupo "X", S.A. de C.V.

Esta empresa nació en el año de 1965, época en que la situación de las importaciones era totalmente diferente a la actual, pues 'prevalían las líneas de importación, lo cual incentivó al desarrollo de empresas nacionales.

Al inicio de sus operaciones la empresa contó con 18 empleados, para el año de 1986 contaba ya con 50 y en la actualidad se eleva el número a 75.

El actual Gerente General trabajaba en una empresa importante en el ramo de las refacciones automotrices. Por su contacto estrecho con los diversos negocios, conoce a un empresario quien administra negocios similares en la Ciudad de Mazatlán, Sinaloa.

Posteriormente ambos llegan a unirse para formar una Sociedad Anónima, conjuntando al mismo tiempo fuerza y experiencia. De esta manera compran el primer negocio.

Se realiza el primer pago el cual equivale a la mitad del valor total del negocio.

Más tarde se presentan serios problemas en forma progresiva, pues no se contaba más que con la existencia de mercancía dentro del almacén. Tales problemas fueron: el pago de la nómina del personal, pago a proveedores, impuestos y demás deudas ya anteriormente contraídas por la empresa.

Utilizando con habilidad sus recursos, su experiencia y su manejo de sus mejores decisiones, administran su negocio. Dentro de sus planes de trabajo establecen estrategias que les permiten seguir un rumbo previamente fijado:

Se brinda una atención personal al cliente, se otorga una mayor fuerza en las ventas al público, calidad en el trabajo y pronto servicio, se mantiene una buena rotación de toda la mercancía (piezas automotrices), etc.

Al llegar a esta etapa se observa con claridad que se han enfrentado los problemas exitosamente logrando con ello el resurgimiento de la empresa con mayor fuerza y estabilidad.

Posteriormente, realizan el segundo pago del negocio. Sin problema alguno para liquidar la deuda contraída con su dueño original, se destaca la excelente labor de ambos socios ya que mediante los recursos propios generados por el mismo negocio, se lleva a cabo dicho pago.

Más tarde se tiene la oportunidad de comprar otras empresas dentro del mismo ramo, motivo por el cual se concibe la idea de formar un grupo integrado por todas ellas, cada una con diferente giro de acuerdo al servicio brindado, surgiendo de tal manera Grupo "X", S.A. de C.V.

Particularmente, esta empresa con 14 años de trabajo maneja importantes marcas, como son: MORESA, Sealed Power, Federal Mogul, Clevite, Gabriel, Gates rubber, Anco, Lerc, Química T.F., T.F. Victor, Iyma, Pensa y Comercial Cima, entre otras.

Otros aspectos no menos importantes, es que se han utilizado fuentes de financiamiento bancarias para apalancar las finanzas de la empresa, así como el capital de trabajo en el activo circulante: caja, almacén, clientes; en la disminución de pasivo: acreedores, proveedores. Con ellos se hace frente a ciertas obligaciones contraídas por falta de dinero en efectivo; dichos préstamos se solicitan en la cantidad necesaria sólo para cubrir los gastos, lo que se

hace para evitar ahogarse con intereses bancarios elevados, por lo que al final de la operación al grupo no le representa más allá del 1% de sus ventas.

Cuando se llega la fecha de cubrir dichos financiamientos, se cumple a tiempo, evitando así crear una mala imagen de la empresa, por lo que su crédito como persona moral está abierto y siempre limpio.

Cabe señalar que también se utilizan créditos de oportunidad con los proveedores, donde se aprovechan al máximo con el fin de obtener mercancía a una fecha determinada, cubriendo a futuro el crédito establecido. Esto se debe a que los socios han sabido mantener un contacto estrecho y permanente con sus proveedores, de ahí que cuentan con una solvencia económica en sus obligaciones contraídas, lo que les ha valido para obtener y utilizar los créditos a corto plazo, con un mínimo de intereses y en ocasiones ninguno.

Dentro del ámbito competitivo con otras empresas, los socios conocen a sus rivales, quienes mantienen una agresiva política de trabajo para allegarse de más clientes satisfechos. Sin embargo cada empresa difiere de sus estrategias de operación y de una forma u otra, han llegado a tener la mayor parte de los clientes. No puede definirse con exactitud las empresas que en algún momento pudieran afectar al grupo, debido a la heterogeneidad de las funciones que se realizan en el mismo.

Existen dos empresas vecinas a su alrededor que bien podrían significar alguna competencia; sin embargo esto no es de gran importancia, ya que diariamente se estudian las actividades realizadas en las mismas, como son: los productos que ofrecen, los precios que otorgan, a quién venden, créditos a clientes, cómo poder brindar la mejor

atención personal, la calidad de los trabajos realizados en los talleres, la satisfacción del cliente, etc., tratando de tal manera resolver los problemas, conociendo con ventaja a las actividades del competidor para mantener así al grupo como líder en el mercado.

En términos generales, se puede afirmar que se ha dirigido y ejecutado un gran trabajo en Grupo "X", S.A. de C.V.

En la actualidad, atraviesan por una etapa de consolidación y crecimiento con resultados positivos; sus utilidades son recapitalizadas, mismas que han funcionado para el progreso del grupo.

Con estos cuatro capítulos damos por terminado el aspecto teórico de nuestra investigación. A continuación, procederemos a desarrollar la segunda etapa que es el aspecto práctico del trabajo, iniciando con una metodología a seguir, donde describiremos nuestros objetivos a alcanzar.

**CAPITULO V**  
**METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**

## CAPITULO V

## Metodología de la investigación.

## 5.1. Planteamiento del problema.

Al crecer las empresas la administración se hace más complicada, al mismo tiempo aumenta en número sus problemas por lo que es necesario afrontar y tomar nuevas decisiones, tales circunstancias exigen una observación cuidadosa, y una esmerada comprobación, así como una evaluación de los métodos de trabajo.

En términos generales observamos dentro del Grupo "X" S.A. de C.V., una organización formada como producto de la experiencia, sin encontrarse plasmada en un organigrama; esta se encuentra constituida por 6 razones sociales de las cuales hemos hecho mención en el anterior capítulo, cuya comunicación, autoridad y responsabilidad de cada puesto no se encuentran definidas claramente.

Insuficiencia de instrumentos administrativos, que permitan la regulación de las relaciones laborales en beneficio directo del personal y de la misma organización.

Carencia de un análisis y descripción de funciones que permita dar a conocer a los empleados, cuales son sus actividades y obligaciones, dentro de su puesto de trabajo. Facilitando la labor de inducción, capacitación y desarrollo de cada uno de ellos.

Los objetivos, procedimientos y políticas de trabajo en la mayor parte de las áreas, no se encuentran contenidos textualmente, pero si se conocen por parte de los responsables de cada área.

Se recomienda la elaboración de un manual de organización, procedimientos, puestos y salarios para obtener y manejar información actualizada en forma accesible y que permita la toma de decisiones por parte de la directiva, en busca de una competitividad importante en su mercado.

## 5.2. Objetivos de la investigación.

Recordemos lo que es un objetivo. Un objetivo es algo que se quiere realizar y se tiene bien definido.

Es la expresión cualitativa de los fines que se pretenden alcanzar, los objetivos deben de ser claros, realistas, razonables, lógicos y susceptibles de ser cuantificados, a través de una unidad de medida.

Estos objetivos deben definirse de una manera clara e inequívoca y es muy importante que se tenga el mismo significado, para todas las personas involucradas.

Los objetivos de nuestra investigación son:

- 1) Comprobar o disprobar las hipótesis.
- 2) Definir claramente los niveles jerárquicos y la obligaciones, en cada puesto de trabajo, de acuerdo al organigrama actual.
- 3) Identificar las actividades de cada puesto sobre la estructura organizativa, respecto a lo que se conoce empíricamente.
- 4) Eliminar la duplicidad de funciones, así como fomentar la especificación de las mismas.

5) Identificar claramente las líneas de comunicación, autoridad y responsabilidad respectiva.

6) Establecer los elementos necesarios para la elaboración de instrumentos administrativos para regular las relaciones laborales.

7) Proporcionar un punto de referencia par evaluaciones futuras como la planeación de recursos humanos, calificación de méritos, evaluación del desempeño, promoción y desarrollo del personal.

8) Establecer las bases para desarrollar a futuro un programa de capacitación, en relación a las características reales de los ocupantes de cada puesto, apoyados en una detección de necesidades.

9) Ofrecer información interna, relevante y fehaciente para contribuir al máximo desarrollo de la organización.

### 5.3. Marco teórico y conceptual.

El ámbito de nuestra investigación se limita sólo al Distrito Federal. Esta investigación es de tipo transversal, lo que significa que habrá que analizar y describir una situación presente en un tiempo determinado. Los instrumentos a los que recurrimos para la obtención de la información son: la observación directa, el cuestionario y la estadística.

Algunas empresas generalmente pequeñas, no delimitan con precisión su estructura organizacional como en este caso nuestro, por lo que se determina en forma tentativa, como ya se mencionó con anterioridad para realizar el análisis, aportando al mismo tiempo elementos en su depuración y corrección.

Para iniciar nuestro análisis, se debe integrar el número total de los puestos de la organización, la cual se presenta en orden alfabético, agrupando en forma ordenada los puestos genéricos y específicos. Esta estructura nos marcó la pauta para la realización del análisis de puestos.

El siguiente paso fue sensibilizar al Gerente General, explicando con amplitud el propósito de nuestra investigación es decir, el de efectuar un estudio sobre análisis y valuación de puestos a nivel ocupacional, lo novedoso en este estudio es la obtención de las descripciones y análisis de puestos del personal calificado, dejando de atender los puestos a nivel administrativo, con ello pondremos de manifiesto las descripciones que serán representativas para las demás empresas pequeñas que forman el segmento de la zona estudiada dentro del ramo refaccionario.

Se indicó paso a paso cual sería la mecánica a desarrollar para la obtención de la información de cada uno de los empleados, y con ello vislumbrar la organización ideal de su estructura, directamente de los puestos en relación con su personal, ir describiendo en forma escrita, en qué consiste el desarrollo de sus actividades, habilidades, aptitudes, condiciones de trabajo y el valor del mismo, para lo cual se crearon formatos y elaboración del cuestionario, los cuales nos facilitarán el trabajo en la obtención de la información.

Se realizó además con oportunidad, una reunión con los jefes de área de la organización, a los cuales se les solicitó su colaboración para que todo el personal estuviera enterado de nuestra visita a cada puesto y de esta manera obtener respuestas en la aplicación del cuestionario.

#### 5.4. Formulación de la Hipótesis.

Es conveniente dar nuestra definición, antes de determinar las hipótesis de nuestro estudio.

"Proposición enunciada para responder tentativamente a un problema. Una proposición es un conjunto de palabras, que expresan un sujeto y sus atributos gramaticales, relacionados entre si por un verbo.

El adverbio tentativamente dice que proponemos la respuesta, sin saber aun si las observaciones, hechos o datos, la comprobarán o disprobarán.(40)

Es decir que las hipótesis:

- a) Ante un problema planteado establecen una conjetura.
- b) Proponen una explicación tentativa.
- c) Buscan relaciones entre los elementos empíricos y conceptuales.
- d) Son una anticipación a los hechos que pueden existir (que no conocemos y que no hemos comprobado)

Las hipótesis manejan dos tipos de variables, la variable independiente y la variable dependiente. Una variable independiente es una conducta o fenómeno que permanece constante, y es condición para que pueda darse una determinada respuesta; la variable dependiente es la respuesta o resultado de una determinada conducta o fenómeno.

Las hipótesis alternativas, son una serie de proposiciones distintas de variables independientes que pueden resolver un problema o ser causa de un determinado fenómeno.

(40) Pardinas Felipe. Metodología y técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. Ed. siglo XXI. Mex. 1982 Pag. 149.

Para nuestra investigación, la hipótesis propuestas son:

1) "La carencia de una adecuada estructuración de los diferentes puestos, así como en la descripción de las actividades dentro de una organización, genera consecuentemente deficiencias en el desarrollo del individuo en su puesto".

-Variable Independiente: La carencia de una adecuada estructuración de los diferentes puestos, así como en la descripción de las actividades dentro de una organización.

-Variable Dependiente: genera consecuentemente deficiencias en el desarrollo del individuo en su puesto.

2) "Cuales son los beneficios que aportará a la pequeña empresa, el establecer el análisis y valuación de puestos."

-Variable Independiente: El establecer el análisis y la valuación de puestos.

-Variable Dependiente: Cuales son los beneficios que aportará a la pequeña empresa.

Estas hipótesis representan un instrumento que nos sirve para ordenar y sistematizar el conocimiento por medio de su carácter sintético, implica que si contiene una serie de conceptos, juicios, raciocinios, inferencias, productos del análisis de la realidad, conjugado con su explicación teórica y que expresamos en el supuesto a ser verificado. Por lo tanto, la hipótesis no solo presenta una categoría de análisis de la realidad, sino también una representación analítica que refleja y proyecta la realidad estudiada.

### 5.5. Selección y diseño de las técnicas para recopilación de la información.

El medio directo y real para el acopio de la información, es sin duda el trabajo del campo y los instrumentos de la investigación que se hace valer son herramientas por medio de las cuales se recolectó toda la información necesaria para verificar la comprobación o disprobación de nuestras hipótesis formuladas, los instrumentos seleccionados son:

- a) Observación directa y documental.
- b) La entrevista.
- c) la encuesta.

#### La observación directa.

Esta acción de observar y analizar determinadamente un fenómeno, hecho o dato, proporcionó a nuestra consideración, toda la información y comunicación necesaria, ya que en ella se anotaron cada actitud y conducta, así como movimientos en periodos cortos, regulares o largos de interés en cada puesto, observando en algún tiempo en que éste va desarrollando sus actividades, ello nos permitió poder elaborar una descripción ideal de los puestos tipo numerados, de igual manera fue el punto de apoyo para determinar al organigrama actual de ese momento que nos permitió conocer las líneas correctas de comunicación, de autoridad (de arriba hacia abajo) y de responsabilidad (de abajo hacia arriba), el número total de personas en un puesto, sus niveles y obligaciones como empleados de esta empresa.

### La observación documental.

Este tipo de observación o de datos están contenidos en escritos de diversos tipos. La escritura, la imprenta, los modos de comunicación escrita. En este caso nos interesa básicamente los instrumentos informativos para nuestros estudios.

### La entrevista.

Es una conversación generalmente oral, entre dos personas de los cuales uno es el entrevistador y otro el entrevistado, el papel de ambos puede variar según el tipo de entrevistas, casi todas las entrevistas tienen la finalidad de obtener alguna información importante y clara.

Existen dos tipos de entrevistas:

- 1) Controlada.
- 2) No controlada.

La entrevista controlada sigue en procedimiento fijado de antemano por un cuestionario o guía de preguntas, según el tipo de persona entrevistada, o según el tipo de datos que se deseen obtener.

La entrevista no controlada deja prácticamente la iniciativa de contestar totalmente al entrevistado, permitiendo que vaya narrando sus experiencias, puntos de vista, etc. El entrevistador puede hacer algunas preguntas para verificar que la información es verdadera, permitiendo además la manifestación espontánea de sus opiniones.

### El cuestionario.

Esta herramienta está muy relacionada con la entrevista, consiste en una batería de preguntas abiertas, cerradas, de opinión, que tiene como finalidad obtener datos para una investigación, por su importancia se presupone el diseño de la investigación y su construcción.

Un cuestionario es válido cuando efectivamente recoge los datos necesarios para la investigación; es fidedigno cuando cualquier investigador que lo aplique obtendrá los mismo resultados; es operativo cuando su vocabulario es entendido en un sentido univoco, o sea exactamente con el significado definido por el diseñador del cuestionario.

A continuación presentamos el modelo del cuestionario aplicado al personal de Grupo "X", S.A. de C.V. para definir las descripciones de puestos:

### ANALISIS DE PUESTOS

1. IDENTIFICACION DEL PUESTO.
  - 1.1. NOMBRE DEL PUESTO:
  - 1.2. UBICACION FISICA:
  - 1.3. DEPARTAMENTO:
  - 1.4. PUESTO DEL JEFE INMEDIATO:
  - 1.5. JORNADA DE TRABAJO:
  - 1.6. NOMBRE DEL OCUPANTE:
  - 1.7. ANTIGUEDAD EN EL PUESTO:
2. DESCRIPCION GENERICA
3. DESCRIPCION ESPECIFICA
  - 3.1. ACTIVIDADES DIARIAS Y CONSTANTES:
  - 3.2. ACTIVIDADES PERIODICAS:
  - 3.3. ACTIVIDADES EVENTUALES:
  - 3.4. APOYO EN OTRAS ACTIVIDADES:
4. REQUERIMIENTOS AL PUESTO.
  - 4.1. ESCOLARIDAD REAL:
  - 4.2. EXPERIENCIA REAL EN OTRAS FUNCIONES:

( ) Se requiere de iniciativa para resolver algunos problemas sencillos que se presentan eventualmente en el trabajo.

( ) Se requiere de iniciativa y criterio para resolver problemas de mediana complejidad que se presentan eventualmente en el trabajo.

( ) Se requiere iniciativa y criterio para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente en el trabajo.

Se supervisa su trabajo \_\_\_\_\_  
 diario \_\_\_\_\_ regular \_\_\_\_\_ eventual \_\_\_\_\_.

#### 4.4. ESFUERZO MENTAL Y VISUAL.

( ) Solo se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.

( ) Se requiere de una regular atención por las funciones del puesto que deben desarrollarse.

( ) Se requiere una atención constante, intensa y sostenida por la delicadeza de la labor del puesto y del peligro existente de cometer errores de trascendencia.

#### 4.5. ESFUERZO FISICO:

( ) El trabajo exige poco esfuerzo fisico pues es variado y solo se realizan operaciones normales.

( ) El trabajo exige un esfuerzo considerable y con cierta regularidad por razón de las funciones que se realizan.

( ) El trabajo exige esfuerzo fisico intenso y constante por razón del puesto.

#### 4.6. RESPONSABILIDADES DIRECTAS.

- DIRECCION DE PERSONAS:

- PROCESOS DE TRABAJO:

- MOBILIARIO Y EQUIPO DE TRABAJO:

UN ERROR DE SU PARTE. ORIGINARIA PERJUICIOS EN:

- MONTO ECONOMICO:

5. RELACIONES DE TRABAJO CON OTROS PUESTOS.

5.1. INTERNAS (PARA QUE, FRECUENCIA):

5.2. EXTERNAS (PARA QUE, FRECUENCIA):

6. CONDICIONES DE TRABAJO:

P D B E 100% 75% 50% 25%E

AMBIENTE  
ILUMINACION  
COLORES  
HUMEDAD  
VENTILACION  
LIMPIEZA  
RUIDO

INT. LAB.  
EXT. LAB.  
DE PIE  
SENTADO  
CAMINANDO

P=PESIMA D=DEFICIENTE B=BUENO E=EXCELENTE

6.1. RIESGOS:

ACC. DE TRAB  
CAIDAS/GOLPES  
CORTADAS  
CONTAMINACIONES  
ENVENENAMIENTO

E C E R

ENF. PROF.  
OIDOS  
VISTA  
SIST. RESP.  
ALEGRIAS

E C E R

E=ELEVADAS

C=CONSIDERABLE

E=ESCAPAS

R=REMOTAS

Explicación de las variables utilizadas en el cuestionario.

Explicación de las variables utilizadas en el cuestionario.

- La variable escolaridad se define como los conocimientos básicos generales, necesarios para desempeñar un determinado puesto de trabajo. Es evidente que para desempeñar un puesto de trabajo, se precisa una información teórica o conocimientos necesarios adecuados al mismo. Esto es que todo puesto en una institución va a tener requerimientos especiales de educación formal, técnica y especializada.

- La variable experiencia se define como el tiempo necesario para que una persona de formación adecuada, pueda adquirir la práctica necesaria para desarrollar normalmente un determinado puesto de trabajo. Es el periodo de entrenamiento o práctica que permite conocer y familiarizarse con las características del puesto.

- Las variables criterio e iniciativa se miden de acuerdo a la adopción de decisiones, el grado de planeación, la utilización del juicio que se requiere en el puesto de trabajo para la correcta ejecución de las tareas, es decir, mide la independencia de acción que requiere el puesto.

- La variable responsabilidad se define como, la obligación que tiene todo miembro de un m administrativo, de cumplir con sus deberes como tal. Es el compromiso de dar cuenta al superior del cumplimiento de sus obligaciones administrativas según el puesto. Implica obediencia, cumplimiento o dependencia.

La responsabilidad incluye tipos como los siguientes: sobre personas, materiales, equipos, métodos, procesos, dinero, registros, contactos con el público o con compañeros de trabajo, capacitación.

Dos de los tipos más comunes de responsabilidad que pueden ser medidos son:

1. Responsabilidad por equipo y/o material.
2. Responsabilidad por proceso de trabajo.

- La variable esfuerzo mide la energía mental, visual y física que requiere la ejecución de una tarea.

El esfuerzo desarrollado puede ser de 3 tipos:

a) físico

b) mental

b) visual

El esfuerzo físico se medirá considerando el esfuerzo muscular empleado en el manejo de herramientas al operar con una máquina, bien sea tomando en cuenta los pesos que mueve o maneja, su forma, la posición del cuerpo que adopta, los desplazamientos que supone, etc.

El esfuerzo mental mide la atención y concentración necesaria en un determinado puesto de trabajo, es decir, se mide la fatiga o cansancio mental producido en el desempeño de las tareas encomendadas.

El esfuerzo visual mide la atención y concentración visual necesaria en un determinado puesto de trabajo, es decir, se mide la fatiga o cansancio visual producido en el desempeño de las tareas del puesto.

-La variable riesgo significa que todo puesto de trabajo tiene ciertos peligros con su desempeño; este va a permitir diferenciarlos de otros puestos, pues éstos diferirán entre sí con respecto al tipo y grado de exposición o riesgos, así como el peligro de posibles daños resultantes de su ocurrencia.

- Los riesgos más generales de un puesto por accidente y por enfermedad.

Los riesgos por accidente consideran la posibilidad de sufrir accidentes en el desempeño del puesto de trabajo, ya que es evidente que aquellos puestos en donde esta

posibilidad es mayor, es más atractivo y más difícil reclutar individuos.

Los riesgos por enfermedad consideran factibles la posibilidad de sufrir enfermedades en el desempeño del puesto de trabajo, ya que en aquellos puestos donde esta posibilidad es mayor es menos atractivo y más difícil reclutar individuos.

- La variable relaciones de trabajo se refiere, al tipo de relación que tiene el puesto para con otros puestos, en la misma institución, o bien con instituciones externas.

La relación de trabajo es el proceso de doble sentido por el que se intercambian información con un propósito, las personas que trabajan en una institución o que tienen contacto con ella.

Serán relaciones internas aquellas que se produzcan entre los miembros de un mismo organismo o empresa.

Serán relaciones externas aquellas que se originen entre uno o varios de los miembros de una empresa y personas que no pertenecen a ella.

#### 5.6. Determinación de la muestra.

El muestreo es una técnica que consiste en la selección de una muestra representativa de la población o del universo que ha de investigarse. El objeto del muestreo es establecer generalizaciones con respecto a un grupo total de elementos sin tener que examinarlos uno por uno; es decir, a través de la muestra representativa se pueden inferir las características y atributos del grupo de los elementos que conforman el universo.

Dado que el estudio se realizó en una empresa privada, los elementos que la conforman representan la muestra.

Basados en los últimos estudios económicos relevantes del Despacho Bush-Alen, donde reflejan datos reales, nuestro universo se conforma de aproximadamente 2000 refaccionarias en el Distrito Federal, y aplicando un muestreo probabilístico aleatorio, se elaboró una lista del universo, asignándole un número a cada empresa dentro del Distrito Federal; posteriormente se seleccionó la muestra a través de una tablas de números aleatorios, la cual se encuentra establecida dentro de la Colonia Anáhuac, denominada para nuestro estudio Grupo "X", S.A. de C.V., dicha empresa será el modelo representativo e integral para las demás empresas del ramo refaccionario, dentro de los puestos a nivel técnico.

Es necesario mencionar que se procedió a aplicar los cuestionarios a todos, los trabajadores, contenidos en la plantilla de personal, sin dejar de aplicar el mismo a ningún departamento.

Para efectos de nuestra investigación, sólo estudiaremos los niveles técnicos-operativos, y el complemento de la información recabada, se presentará conjuntamente para beneficio de la propia empresa en forma independiente.

#### 5.7. Procesamiento y análisis de la información.

A continuación se presentan las conclusiones generales obtenidas del análisis sobre la información contenida en las tablas y gráficas representativas:

A) El promedio de escolaridad del personal que elabora en Grupo "X", S.A. de C.V. es de bachillerato y técnico; se

observa además que el personal con escolaridad profesionista es mínima, por lo que afirmamos que en la mayoría de las empresas del ramo refaccionario, por ser pequeñas empresas y sin una elevada complejidad en sus sistemas, carecen de un buen número de personal calificado, que incrementen la marcha de la organización.

B) Por lo que corresponde al factor iniciativa, en nuestro análisis general, determinamos que el 48.9% de la totalidad del personal de Grupo "X", S.A. de C.V. aplica una mínima iniciativa para resolver problemas sencillos que se presentan cotidianamente en su puesto de trabajo.

C) Dentro del factor supervisión de personal, nuestro análisis permite afirmar que el 43.58% de todo el personal, su trabajo es supervisado, es decir que se aplica una regular supervisión dentro de las actividades, y que es necesario proporcionar una supervisión más periódica, para controlar la producción, avances y resultados del trabajo.

D) El 69.38% del total del personal, calificó que necesita una atención constante, intensa y sostenida, por razón de las labores del puesto. Consideramos asimismo, que las tareas de los puestos de los niveles técnicos y operativos contienen actividades de mucha precisión, detalle y cuidado, por lo que el esfuerzo mental y visual que hemos encontrado en un mayor grado es correcto, es decir, constante, intenso y sostenido.

E) El 67.39% de todo el personal, calificó que requiere de un esfuerzo físico ligero, pues sus actividades son variadas, lo cual le permite distracción y eliminación de fatiga. Las labores en general dentro de la empresa, se realizan con esfuerzos físicos, normales y ligeros durante periodos largos, la justificación a éste es que se auxilian con un equipo y maquinaria para realizar su trabajo.

F) En el factor de responsabilidades (el más importante para efectos de nuestro análisis), se observa que dentro de los trámites y procesos de trabajo, para la mayoría del personal la responsabilidad es en cuanto a la obtención del trabajo con oportunidad y en buenas condiciones. Además, el 38.57% de todo el personal calificó que un error por su parte dentro de su trabajo, puede efectuar la imagen de la empresa.

Si bien es cierto que un pésimo trabajo traerá consigo una imagen negativa y consecuentemente la pérdida de clientes importantes, por lo que se reafirma la sugerencia de aplicar una mayor supervisión al personal.

G) Dentro de las condiciones de trabajo, analizamos que en términos generales todas ellas son buenas; esto supone que el personal se encuentra dentro de un ambiente cordial y agradable de trabajo, animica y psicológicamente, aunque con algunas pequeñas deficiencias en olores y ruido.

H) La calificación general dada a los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales es remota; a nuestra consideración opinamos que debería brindarse un programa de seguridad e higiene para disminuir aún más esa posibilidad de accidentes, ya que ésta se encuentra latente.

## RESPONSABILIDAD EN LA DIRECCION DE PERSONAS

PUESTO	DIRECTA	INDIRECTA
Gerente General	9	61
Contador General	8	40
Jefe de Operaciones	3	13
Jefe de Comercialización.	7	3
Contador	4	0
Jefe de taller de clutch	1	0
Jefe de taller	1	13
Recepcionista de Motores	2	0
Jefe de taller de Rectificado	9	2
Supervisor de Entrega	8	3

RELACIONES DE TRABAJO CON OTROS PUESTOS

PUESTO	INTERNAS	FRECUENCIA	EXTERNAS	FRECUENCIA
Gerente General	-Contador -Jefe de taller -Jefe de Operaciones y Ventas	diario	Cliente y Proveedores	Periódicamente
Contador General	-Gerente Gral. -Aux. Admitivo -Secretaria	diario	No tiene	---
Contador	-Gerente Gral. -Aux. Admitivo. -Aux. Contable -Secretaria -Cajera, etc.	diario	Proveedores	Periódicamente
Jefe de Operaciones	-Jefe de Ventas -Contador -Gerente Gral.	diario	Clientes	Periódicamente
Jefe de Comercialización	-Gerente Gral. -Empleados de mostrador	diario	Cliente y Proveedores	Frecuentemente
Auxiliar de Personal	-Contador -Aux. Admitivo. -Aux. Contable	diario	---	---
Auxiliar de Crédito y Cobranza	-Contador -Jefe de Operaciones -Empleado de mostrador, Cajera	diario	Clientes y Proveedores y Acreedores	Frecuentemente
Programador	-Gerente Gral. -Aux. Contable -Crédito y Cobranzas	diario	Cliente y Proveedores	---
Auxiliar Administrativo	-Contador -Gerente Gral.	diario	---	---
Recepcionista de Mercancia	-Cajera -Empleados de mostrador	diario		diario

POUESTO	INTERNAS	FRECUENCIA	EXTERNAS	FRECUENCIA
Asentador de Cabezas	-Aux. Admitivo -Vend. Mostrador.	diario	---	---
Cilindrero	-Cortador en línea -Jefe de taller	diario	---	---
Bieler	-Cigüeñalero -Aux. Admitivo -Supervisor de entrega	diario	---	---
Ayudante de Mecánico	-Supervisor de entrega	diario	---	---
Operador de clutch y frenos	Jefe de clutch	diario	---	---
Tornero	Jefe de Operaciones Gte. Gral.	diario.	---	---
Secretaria	-Contador -Jefe de taller	diario	---	---
Supervisor de Entrega	-Jefe de producción -Mecánicos	diario	---	---
Cortador en línea	-Jefe de taller -Vendedor de mostrador	diario	---	---
Ayudante de taller	Recepcionista de motores		---	---

PUESTO	INTERNAS	FRECUENCIA	EXTERNAS
Auxiliar Contable	-Contador Gral. -Crédito y Cob.	diario	Cliente y Bancos
Chofer de Camioneta	-Recepcionista de mercancía -Crédito y Cob. -Amacénista	diario	Cliente y Proveedores
Almacenista	-Contador -Jefe de Comercialización	diario	Proveedores
Vendedor de mostrador	-Amacénista -Cajera -Jefe de Comercialización	diario	Clientes
Cajera	-Vendedor de mostrador -Contador	diario	Clientes
Mecánico Especializado	-Rectificador -Armador de cabezas	diario	Clientes
Mecánico Automotriz	-Jefe de taller -Armadores	diario	Clientes
Ayudante de taller	-Jefe de taller -Recepcionista de motores	diario	Clientes
Recepcionista de motores	-Jefe de Operaciones -Jefe de taller	diario	Clientes
Jefe del taller de rectificado	-Contador -Jefe de taller -Vendedor de mostrador	diario	Clientes
Jefe de taller de clutch	-Jefe de taller -Jefe de Com.	diario	Cliente y Proveedores
Jefe de taller	-Secretaria -Jefe de Comercialización	diario	Clientes
Cigüeñalero	-Jefe de Rectificado -Cortador en línea	diario	---

## CONDICIONES DE TRABAJO

	PESIMA	DEFICIENTE	BUENA	EXCELENTE
Iluminación	0	3=6.5%	39=84.7%	4=8.6%
Olores	5=8.7%	18=31.5%	32=56.1%	2=3.5%
Humedad	0	9=18%	38=76%	3=6%
Corrientes	1=1.7%	14=24.5%	40=70.1%	2=3.5%
Frio	2=3.4%	23=39.6%	32=55.1%	1=1.7%
Ventilación	3=5.8%	8=15.6%	40=78.4%	0
Color	1=1.8%	11=20.7%	40=75.4%	1=1.8%
Limpieza	1=2%	8=16.3%	40=81.6%	0
Ruido	11=20.3%	18=33.3%	25=46.2%	0

## ACCIDENTES DE TRABAJO

	ELEVADAS	CONSIDERABLES	ESCASAS	REMTAS
Caidas	0	3=5.3%	19=33.9%	34=60.7%
Cortadas	2=3.5%	9=16%	12=21.4%	33=50%
Mutilaciones	1=1.9%	3=5.7%	9=17.3%	39=75%
Quemaduras	1=2.1%	3=6.3%	10=21.2%	33=70.2%
Golpes	1=1.9%	13=25.4%	16=31.3%	21=41.1%
Raspaduras	0	10=21.2%	8=17%	29=61.7%
Machucaduras	0	8=17.3%	10=21.7%	28=60.8%
Envenenamientos	0	2=4.5%	2=4.5%	40=90.9%

## ENFERMEDADES PROFESIONALES

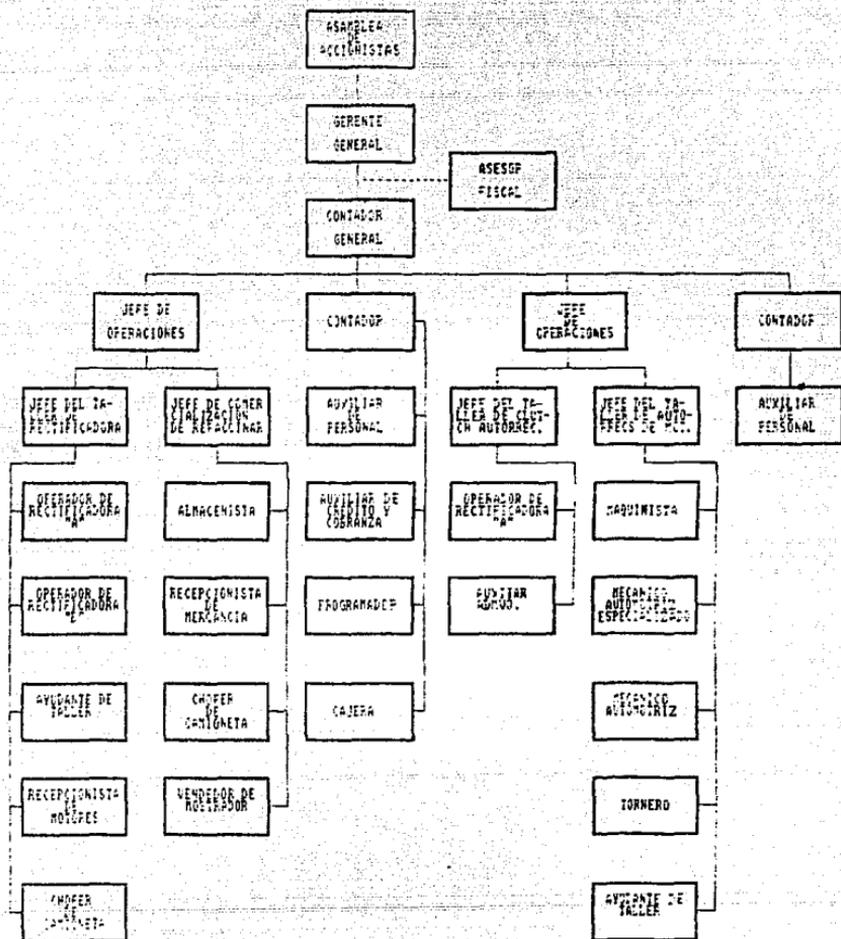
	ELEVADAS	CONSIDERABLES	ESCASAS	REMTAS
Alergias	1=1.9%	2=3.9%	12=23.5%	36=70.6%
Oido	1=1.7%	8=14.4%	14=25%	33=59%
Vista	0	14=25.9%	24=44.4%	16=29.6%
Sistema Resp.	0	11=20.3%	21=38.8%	22=40.7%
Sistema Nerv.	0	19=18%	21=42%	20=40%
Sistema Digest.	0	5=8.9%	16=28.5%	35=62.5%
Saturnismo	0	2=4%	8=16%	40=80%

Después de haber concluido la metodología durante el proceso de la investigación, procedemos a presentar los resultados de los análisis obtenidos por medio de la tabulación y ordenamiento de los datos contenidos en los análisis y valuaciones de cada puesto realizado previamente.

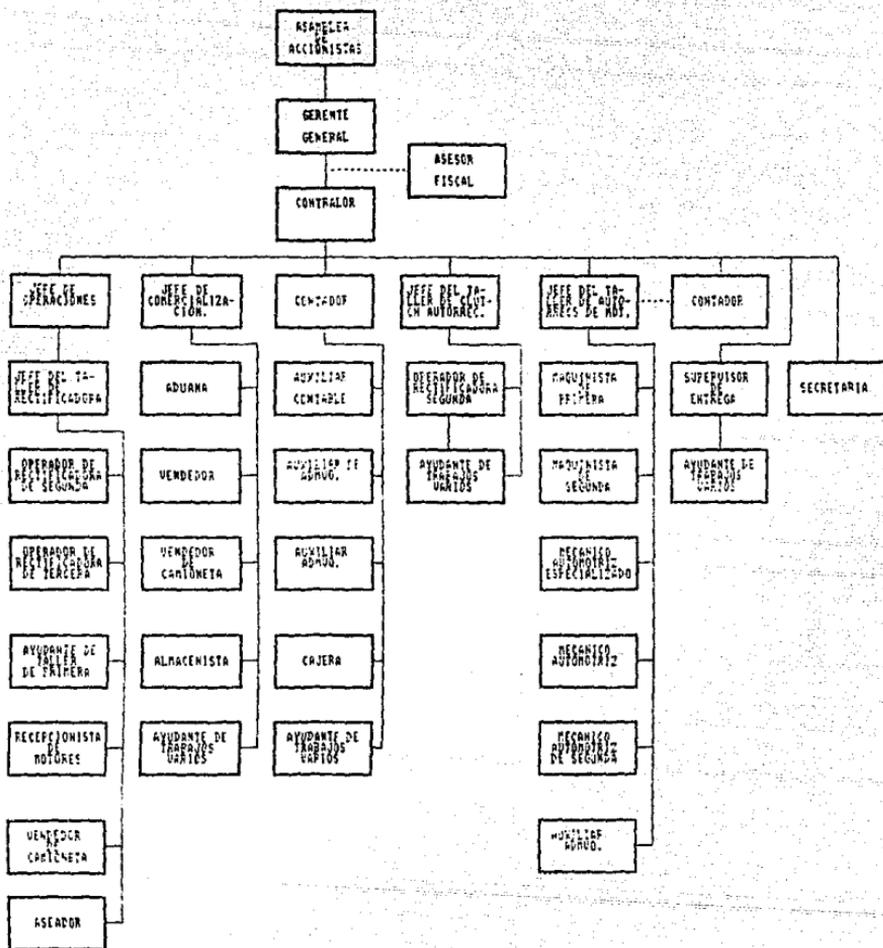
Al principio de nuestra investigación, observamos que la empresa no contaba con un organigrama organizacional; es decir, desconocían totalmente la aplicación de este instrumento tan importante, por lo que se procedió a elaborarlo, basándonos en las plantillas de personal y en los cuestionarios.

Al término de la investigación fue indispensable según nuestro análisis, presentar un segundo organigrama en el que se presentan ya las características reales y con ventajas en funcionalidad, como el conocimiento y simplificación de las líneas de autoridad, responsabilidad, descentralización de algunas funciones, modificación a nuestro criterio de algunos títulos (puestos), estructura orgánica al tipo de empresa, por funcional y sencillo, así como presentación de un instrumento original basado en los objetivos de nuestra investigación; todo ello con autorización del Gerente General.

GRUPO "X" S.A. DE C.U.  
ORGANIGRAMA PROPUESTO



GRUPO "X" S.A DE C.U.  
ORGANIGRAMA ACTUAL



**CAPITULO VI**  
**PRESENTACION Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

### 6.1 Organización Lineal.

La organización lineal es una forma de organización que se encuentra con mucha frecuencia en las empresas pequeñas o en las etapas iniciales de las organizaciones, ya que las funciones básicas o primarias de las organizaciones, generalmente aparecen en primer lugar y pasan a constituir el fundamento de la organización. En una empresa de ventas (compras, ventas y finanzas), esas funciones son responsables directamente de los destinos de la organización y su personal administrativo generalmente está encargado de todas las actividades directa o indirectamente vinculada con las funciones de su responsabilidad.

Las características de la organización lineal, son:

a) Autoridad única.- La principal característica de la organización lineal es la autoridad única y absoluta del superior sobre sus subordinados.

b) Líneas formales de comunicación.- Las comunicaciones entre los puestos existentes se efectúan únicamente a través de las líneas existentes en el organigrama.

c) Centralización de las decisiones.- Sólo existe una autoridad máxima que centraliza todas las decisiones y el control de la organización.

d) Aspectos piramidal.- De cierta forma, resulta que a medida que aumenta el nivel jerárquico, aumenta la jerarquización y la centralización, y a medida que disminuye el nivel jerárquico, aumenta la especialización y la delimitación de responsabilidades.

Las ventajas de la organización lineal son:

1) Estructura simple y de fácil comprensión.- Las opciones de comunicación y de relaciones formales son mínimas, exclusivas, simples y elementales.

2) Las atribuciones y responsabilidades están claramente definidas y delimitadas.

3) Al incrementar la unidad de mando, ofrece facilidades en el establecimiento y funcionamiento del control y la disciplina.

4) Es bastante estable, gracias a la centralización del control y de las decisiones, y a la disciplina de la unidad de mando.

5) Es el tipo de organización más indicado para las pequeñas empresas.

Las desventajas de la organización lineal, son:

1) La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden llevar a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización, dificultando la innovación.

2) La autoridad lineal basado en el mando único y directo puede volverse autócrata.

3) Las comunicaciones pueden provocar congestión en las mesas de los jefes; demora en la tramitación del trabajo.

5) A medida de que la empresa crece, la organización lineal conduce al congestionamiento de las líneas formales de comunicación, principalmente de los altos niveles, pues no utilizan la asesoría.

La esfera de aplicación de la organización lineal es:

- Cuando la empresa es pequeña y no requiere ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas.

- Cuando las tareas desarrolladas por la empresa son estandarizadas, rutinaria o con mínimas modificaciones, permitiendo una concentración en las actividades principales.

Para llevar a cabo la valuación de los puestos se seleccionaron únicamente los puestos operativos a nivel técnico, ya que consideramos que los puestos administrativos han sido analizados ampliamente en muchos estudios, por lo que llegamos a la conclusión de que es más relevante para efectos de nuestra investigación, analizar los puestos técnicos, porque creemos que no han sido estudiados debido a la diversidad de sus funciones, diferencia que encontramos en una y otra empresa. El objetivo es establecer una descripción estandarizada al respecto, aportación novedosa y con originalidad a nuestro trabajo.

En seguida, procederemos a presentar los análisis de puestos aplicados a la empresa.

## GRUPO "X", S.A. DE C.V.

Fecha: Julio 1989.

Puesto: Ayudante de trabajos varios (armado de cabeza).

Rama: Técnica.

Departamento: Autorreconstructora de motores.

Area: Armado de motores.

Puesto de jefe inmediato: Mecánico automotriz especializado.

No. de ocupantes del puesto: 1

Titulo propuesto: Ayudante de mecánico

## Funciones:

- Recibir de su jefe inmediato las órdenes de trabajo del día para iniciar sus actividades.

- Efectuar el lavado de partes o piezas de los motores: cabezas, bielas, cigueñales, etc.

- Descarbonizar cabezas y resortes (quitar el carbón de los escapes).

- Colocar capuchones a las cabezas.

- Verificar y sacar tornillos inservibles a las cabezas para su cambio.

- Colocar punterías a las cabezas de motor.

- Verificar si algún balancín está roto o desgastado.

- Rectificar balancín en caso de que sea necesario.

- Verificar si las varillas de las cabeza se encuentran tapadas o chuecas.

- Poner torques a los tornillos.

- Efectuar el lavado general de los motores, utilizando petróleo y ácido.

- Realizar compras de refacciones que no hay en existencia dentro de la refaccionaria.

- Organizar y acomodar los frenos de las unidades para su control.

- Estacionar las unidades para su reparación.
  - Proceder a armar cabezas de motor.
  - Montar cabezas a los motores.
  - Realizar actividades de mantenimiento de la herramienta, equipo de trabajo y taller.
- Auxiliar a sus compañeros en diversas actividades cuando se requiere.

#### Conocimientos y aptitudes:

- . Escolaridad: Requiere de una instrucción secundaria y/o conocimientos de mecánica.
- . Experiencia: No es necesario. Recomendable 3 meses como armador de cabezas.
- . Criterio e iniciativa: Requiere de iniciativa para resolver problemas sencillos que se presentan eventualmente en el trabajo.

#### Responsabilidad:

- . En dirección y/o supervisión: Sólo se es responsable de su propio trabajo. Su puesto requiere de supervisión diaria.
- . En trámites, procesos y/o procedimientos: Los errores u omisiones en el proceso de trabajo pueden efectuar la marcha del departamento. Errores detectables por el propio trabajador o en operaciones subsecuentes. Un error de su parte originaría pérdidas económicas hasta de \$ 200,000.00.
- . Económica: No requiere de manejo de efectivo.

. En Bienes y/o equipo de trabajo: Requiere del manejo de herramienta manual, materiales, refacciones, etc., con escasas posibilidades de pérdida, daño o deterioro.

**Esfuerzo:**

. Físico: El trabajo requiere de esfuerzo físico ligero, pues es bastante variado, lo que le permite distracción, evitando así la fatiga y el aburrimiento.

. Mental y/o visual: Se requiere una atención constante durante periodos cortos, debido al peligro existente de cometer errores de trascendencia.

**Condiciones de trabajo y riesgo:**

. Condiciones ambientales: Con características desfavorables en cuanto a ruido, olores y ventilación, fundamentalmente.

. Riesgos: No se presentan accidentes de trabajo de trascendencia, salvo algunos golpes y cortadas leves; la frecuencia es mínima en grandes intervalos de tiempo.

**Relaciones con otros puestos:**

**. Internas:**

Con el mecánico automotriz especializado; para asignar y revisar las órdenes de trabajo encomendadas. La frecuencia es diaria.

Con el superior de entrega; para efectuar la revisión de la unidad. La frecuencia es diaria.

Con el auxiliar administrativo; para solicitar las refacciones necesarias en la reparación de los motores. La frecuencia es diaria.

**Externas: Ninguna.**

**Requisitos:**

1. Secundaria y/o conocimientos de mecánica.
2. Experiencia no necesaria. Recomendable 3 meses como armador de cabezas.
3. Requiere manejar herramienta manual y conocer diversas refacciones.
4. Edad: 18 a 21 años / Sexo: Masculino.

## GRUPO "X", S.A. DE C.V.

Fecha: Julio 1989.

Puesto: Vendedor en camioneta.

Rama: Operativa.

Departamento: Comercialización.

Area: Refacciones.

Puesto del jefe inmediato: Aduana.

No. de ocupantes del puesto: 3

Titulo propuesto: Chofer de camioneta.

## Funciones:

- Solicitar a su jefe las facturas de entrega o recepción de motores diariamente.

- Verificar con el jefe de taller si los trabajos (motores) que deberá entregar están en condiciones de hacerlo.

- Entregar los motores y refacciones a los clientes que se les haya indicando.

- Hacer cobros y revisión de facturas a clientes.

- Realizar esporádicamente compras de refacciones que no se tienen en almacén.

- Atender esporádicamente a los clientes de manera directa sobre el mostrador y via telefónica.

- Mantener en buen funcionamiento y limpieza el vehiculo a su cargo, reportando al mecánico las averiaciones que tiene.

- Informar a su jefe sobre requerimientos de los clientes diariamente, respecto a la fecha de entrega de motores y refacciones.

- Auxiliar en mantenimiento y limpieza de la refaccionaria.

**Conocimientos y aptitudes:**

. **Escolaridad:** Requiere de secundaria terminada.

. **Experiencia:** Se requiere de 1 a 2 años de experiencia para chofer.

. **Criterio e Iniciativa:** Requiere la comprensión de instrucciones claras para realizar sus actividades.

**Responsabilidad:**

. **En dirección y/o Supervisión:** Requiere de supervisión esporádicamente en actividades de mediana complejidad; por lo demás. Es responsable de su trabajo.

. **En trámites, procesos y/o procedimientos:** Los errores u omisiones en el trabajo afectan la imagen de la empresa.

. **Económica:** Requiere del manejo de efectivo, factura y valores, con pocas posibilidades de pérdida.

. **En bienes y/o equipo de trabajo:** Maneja motores, piezas de motor y refacciones.

**Esfuerzo:**

. **Físico:** Requiere de un esfuerzo físico mínimo, siendo variedad sus actividades, evitando la fatiga y aburrimiento.

. **Mental y/o visual:** Requiere de la aplicación del esfuerzo mental y visual en periodos cortos de tiempo. El trabajo tiene posibilidades de error, detectables fácilmente.

### Condiciones de trabajo y riesgos:

. Condiciones ambientales: Favorable en cuanto a iluminación, humedad, ventilación, limpieza. Deficientes en malos olores, ruido, smog.

. Riesgos: La frecuencia de accidentes dentro de la empresa es mínima, pero es riesgosa cuando se conduce un vehículo.

### Relaciones con otros puestos:

#### . Internas:

Crédito y cobranza; para pedir órdenes de cobranza. La frecuencia es diaria.

Jefe de comercialización; para pedir surtido de refacciones. La frecuencia es diaria.

Jefe de rectificaciones (talleres); para recoger motores y dejarlos a composturas. Frecuencia diaria.

. Externas: Clientes; para dejar o traer motores o refacciones. La frecuencia es diaria.

### Requisitos:

1. Secundaria.
2. De 1 a 2 años de experiencia como chofer.
3. Examen práctico (manejo).
4. Edad: 25 años / Sexo: Masculino.

GRUPO "X", S.A. de C.V.

FECHA: Julio, 1989.

Puestos: Ayudante de taller (de primera)

Rama: Técnica.

Area: Recepción de motores.

Puesto de jefe inmediato: Jefe de taller de rectificado.

No. de ocupantes del puesto: 1

Título propuesto: Ayudante de taller.

Funciones:

- Recepción de motores de la unidad de transporte.
- Desmontar motores de la unidad.
- Desarmar los motores recibidos, para su reparación.
- Repartir las piezas o partes del motor a los operadores de máquina.
- Tomar medidas y características de los motores para su registro.
- Almacenar las piezas o partes de motores.
- Anotar la identificación (números) de los motores 9 piezas y partes) para su control.
- Armar cigueñales.
- Realizar la entrega de motores terminados, así como de las piezas o partes usadas a los dueños del motor.
- Buscar y lavar pistones, válvulas, cigueñales, etc., de la bodega (usados) para su nueva utilización.
- Rectificar válvulas.
- Mantener un buen estado la herramienta asignada para el desempeño de sus funciones.
- Efectuar actividades de mantenimiento del taller en general.

**Conocimientos y aptitudes:**

. Escolaridad: Requiere de una carrera técnica como mecánico automotriz general o por lo menos los conocimientos básicos de una carrera técnica.

. Experiencia: Requiere del año de experiencia en el puesto.

. Criterio e Iniciativa: Requiere la comprensión de órdenes e instrucciones precisas, claras y sin variación para la realización de actividades rutinarias de baja complejidad, así como de iniciativa para resolver problemas sencillos que se presenten eventualmente en el trabajo. Requiere de superación regular.

**Responsabilidad:**

. En dirección y/o supervisión: Se es responsable de su propio trabajo. su puesto requiere de supevisión regular.

. En trámites, procesos y/o procedimientos: La no observación de los trámites y procedimientos preestablecidos puede ocasionar el retraso del proceso normal de las labores, afectando la marcha del departamento. Errores detectables por el propio trabajador o en operaciones subsecuentes.

. Económica: No requiere del manejo de efectivo o valores.

. En bienes y/o equipo de trabajo: Requiere del manejo de herramientas, equipo, materiales (piezas o partes y refacciones), etc., con escasas posibilidades de pérdida, daño, deterioro o desperdicio.

**Esfuerzo:**

. **Físico:** Requiere de la aplicación de esfuerzo físico ligero en forma frecuente y continua durante periodos cortos, que le permiten distracción y se evita la fatiga.

. **Mental. y/o visual:** Requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo durante periodos cortos e intermitentes, debido al peligro existente de cometer errores de trascendencia.

**Condiciones de trabajo y riesgos:**

. **Condiciones ambientales:** Con características desfavorables en cuanto olores, humedad y ruido.

. **Riesgos:** No se presentan riesgos de trabajo con consecuencia, salvo algunas cortadas, golpes y machucones leves, ya que la frecuencia de accidentes es mínima en grandes intervalos de tiempo.

**Relaciones con otros puestos:**

. **Internas:** Jefe del taller de rectificado; para la aclaración de dudas que llegan a surgir.

Jefe de operaciones; para solicitar papelería necesaria.

Recepcionistas de motores; para indicarles las medidas del motor y así recibir el número del motor y marcarlos.

. **Externas:** Ninguna

**Requisitos:**

1. Técnico como mecánico general automotriz.Y/o conocimientos básicos.
2. Requiere de 1 año de experiencia.
3. Examen teórico y práctico del área.
4. Manejar herramientas manuales, maquinaria y equipo, materiales,refacciones,etc.

## GRUPO "X", S.A. DE C.V.

Fecha: Julio 1989.

Puestos: Almacenista.

Rama: Operativa.

Departamento: Comercialización.

Area: Almacén.

Puesto del Jefe inmediato: Jefe de comercialización.

No. de ocupantes del puesto: 1

Titulo propuesto: Almacenistas.

## Funciones:

- Recibir de su jefe inmediato las facturas o requisiciones de refacciones diariamente.
- Recibir la mercancía de nuevo ingreso.
- Acomodar en los estantes la mercancía recibida.
- Checar las requisiciones hechas por las áreas operativas y por los clientes.
- Efectuar inventarios, anotando la mercancía que no hay en existencia y las cantidades y tipo de refacciones que se tiene en el almacén.
- Realizar llamadas telefónicas a proveedores que no le surten a tiempo sus pedidos.
- Formular requisiciones de mercancía agotada.
- Proveer al taller de rectificación, de las refacciones solicitadas para la realización de sus actividades.
- Distribuir refacciones y motores a los clientes de la empresa.
- Informar diaria y oportunamente al jefe de comercialización las gestiones hechas diariamente por compra o por venta de material necesario en la refaccionaria.

## Conocimientos y aptitudes:

- . Escolaridad: Secundaria terminada.

. Experiencia: 1 año de experiencia en el puesto.

. Criterio e Iniciativa: Requiere la comprensión de instrucciones específicas y claras y sin variación para la realización de actividades de baja complejidad.

**Responsabilidad:**

. En dirección y/o supervisión: Requiere de una supervisión y dirección esporádicamente, ya que normalmente es responsable de su trabajo.

. En tramites, procesos y/o procedimientos: Los errores u omisiones en el trabajo pueden afectar la marcha del departamento.

Económica: No maneja efectivo.

En bienes y/o quipos de trabajo: Requiere del manejo de refacciones, variadas, con escasas posibilidades de pérdidas, daño o deterioro.

**Esfuerzo:**

. Físico: El trabajo exige poco esfuerzo, por la variedad de sus actividades se evita así la fatiga.

. Mental y/o visual: Se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.

**Condiciones de trabajo y riesgos:**

. Condiciones ambientales: Favorables en cuanto a iluminación, humedad, frío, ventilación y limpieza; desfavorable en cuanto a ruido y contaminación

. Riesgo: Se presentan remotas posibilidades de accidentes como mutilaciones, quemaduras; escasas posibilidades de presentarse enfermedades profesionales, afectando el sistema nervioso.

**Relaciones con otros puestos:**

. Internas: Contador, para solicitar firmas para requisiciones de mercancías. La frecuencia es diaria.

Jefe de comercialización; para recibir órdenes de trabajo antes de iniciar sus actividades. Frecuencia diaria.

Externas: Ninguna

Requisitos:

1. Secundaria.
2. 1 año de experiencia.
3. Examen practico.
4. Manejar calculadora.
5. Edad: 21 años / Sexo: Masculino.

GRUPO "X", S.A. de C.V.

Fecha: Julio 1989.

Puesto: Tornero (operador de torno)

Rama: Técnica.

Departamento: Rectificado de motores.

Area: Rectificado.

Puesto del jefe inmediato: Jefe de operaciones.

No. de ocupantes del puesto: 1

Título propuesto: Tornero.

**Funciones:**

- Recibir las órdenes de trabajo de su jefe inmediato, para iniciar sus actividades.
- Fabricar asientos de válvula de motor.
- Maquinar diámetro interior del buje de fierro colado.
- Refrenar caras para maquinar diámetro exterior.
- Cortar piezas a diferentes medidas.
- Hacer chaflanes.
- Empacar piezas.
- Rectificar bases y volantes de clutch.
- Desempeñar actividades de mantenimiento general del taller y equipo de trabajo.
- Estacionar automóviles en la bodega.
- Efectuar la entrega de órdenes de trabajo terminadas a su jefe inmediato.

**Conocimientos y aptitudes:**

- . Escolaridad: Requiere una carrera técnica en máquinas y herramientas.
- . Experiencia: Se quiere de 1 año de experiencia en el puesto.

. Criterio de iniciativa: Se requiere iniciativa para resolver problemas sencillos que se presentan eventualmente en el trabajo.

**Responsabilidad:**

. En dirección y/o supervisión: Se es responsable de su propio trabajo. Su puesto requiere de supervisión eventual.

. En trámites, procesos y/o procedimientos: Los errores u omisiones en el proceso de trabajo pueden afectar la marcha del departamento y puede ocasionar el retraso del proceso normal de las labores, afectando a otros puestos o la secuencia de actividades.

Errores detectables por el propio trabajador o en operaciones subsecuentes. Un error de su parte originaría pérdidas económicas hasta de \$ 50,000.

. Económica: No requiere del manejo de efectivo.

. En bienes y/o equipo de trabajo: Requiere del manejo de materiales, herramientas, equipo de trabajo (torno, taladro, esmeriles, instrumentos de medición, cepilladoras, cierra de codo), con escasas posibilidades de pérdida, daño, deterioro, o desperdicio.

**Esfuerzo:**

. Físico: Requiere de la aplicación de esfuerzo físico ligero, pues son variadas sus actividades, lo que permite distracción y eliminación de fatiga.

. Mental y/o visual: Requiere de la aplicación de esfuerzo visual intenso durante periodos eventuales, debida a la trascendencia de las actividades del puesto de cometer errores de peligro.

**Condiciones de trabajo y riesgos:**

. Condiciones ambientales: Con características desfavorable en cuanto a olores, ruido y ventilación.

. Riesgos: Se presentan riesgos de trabajo considerables, como son: golpes o cortadas leves, aunque la

frecuencia de accidentes es mínima en grandes intervalos de tiempo.

**Relaciones con otros puestos:**

. Internas: Jefe de operaciones; para ver si las piezas van para pedido o almacenamiento. Con una frecuencia de 2 veces por semana.

. Externas: Ninguna.

**Requisitos:**

1. Carrera técnica en máquinas herramientas.
2. Un año de experiencia en el puesto.
3. Examen práctico del área.
4. Requiere saber el manejo de herramientas manuales y equipo de trabajo, como el torno, taladro, esmeriles, instrumentos de medición, cepilladoras, cierra de codo, etc.
5. Edad: de 21 años en adelante/ Sexo: Masculino.

GRUPO "X", S.A. DE C.V.

Fecha: Julio 1989.

Puesto: Vendedor.

Rama: Operativa.

Departamento: Comercialización.

Area: Refacciones.

Puesto del jefe inmediato: Jefe de comercialización.

No. de ocupantes del puesto: 4

Titulo propuesto: Vendedor de mostrador.

## Funciones:

- Atender a los cliente de manera personal sobre el mostrador.
- Trato con clientes sobre compras via telefonica, para cotizar precios de refacciones y compras.
- Mostrar las refacciones solicitadas al cliente.
- Elaborar un pedido al proveedor u otra refaccionaria en caso de no tenerse en existencia.
- Consultar el catálogo para determinar las características de una pieza, asi como su precio.
- Elaborar nota de remisión de acuerdo al número y monto total de compra efectuando operaciones matemáticas.
- Recibir y verificar el pago de notas en caja por parte de los clientes.
- Surtir y entregar mercancia a los clientes.
- Recibir refacciones de los proveedores, verificando la cantidad mediante factura.
- Etiquetar y organizar mercancia en estantes.
- Reportar mercancia agotada.
- Surtir material solicitado por las áreas operativas para la reconstrucción de motores.
- Efectuar labores de limpieza y mantenimiento general a la sección de comercialización.

#### Conocimientos y aptitudes:

- . Escolaridad: Secundaria terminada.
- . Experiencia: (1 año) en el manejo de refacciones.
- . Criterio e iniciativa: Requiere de instrucciones y ordenes precisas, claras y sin variación para la realización de actividades rutinarias de poca complejidad; requiere de iniciativa para resolver problemas sencillos.

#### Responsabilidad:

- . En dirección y/o supervisión: Se es responsable de su propio trabajo.
- . En trámites, procesos y los procedimientos: Un error en el proceso de ventas, creará una mala imagen de la empresa, ocasionando la pérdida de clientes y mala calidad de atención y servicio.
- . Económica: No requiere de manejo ejecutivo, se manejan mercancías de un costo pequeño, con escasa posibilidad de pérdida. Requiere del manejo de calculadora y refacciones, con escasas posibilidades de pérdida.

#### En bienes y/o equipo de trabajo:

#### Esfuerzo:

- . Físico: El trabajo exige poco esfuerzo físico, siendo variadas sus actividades, lo que permite distracción y eliminación de fatiga.
- . Mental y/o visual: Se requiere sólo la atención normal que requiere todo trabajo durante periodos cortos e intermitentes; errores fácilmente detectables por el mismo ocupante.

#### Condiciones de trabajo y riesgos:

- . Condiciones ambientales: Con características desfavorables en ruido, contaminación ambiental y frío.

Riesgos: Se presentan escasas posibilidades de riesgo, raspaduras. La frecuencia de accidentes es minima en grandes intervalos de tiempo, escasos riesgos de presentarse una enfermedad profesional, afectando oídos generalmente.

Relaciones con otros puestos:

. Internas: Jefe de comercialización; Para reportar mercancías faltantes a dudas surgidas. Frecuencia diaria. Cajera; Para efectuar descuentos o bonificaciones. Frecuencia diaria.

. Externas: Clientes; Para la venta de refacciones. Frecuencia diaria.

Requisitos:

1. Secundaria terminada.
2. Dos años de experiencia.
3. Examen práctico.
4. Saber manejar sumadora.
5. Edad: 22 años en adelante / Sexo: Masculino.

GRUPO "X", S.A. DE C.V.

Fecha: Julio 1989.

Puesto: Maquinista de primera.

Rama: Técnica.

Departamento: Autorreconstructora de motores.

Area: Rectificado

Puesto del jefe inmediato: Gerente General.

No. De ocupantes del puesto: 1

Título propuesto: Operador de rectificador de segunda.

Funciones:

- Recibir de su jefe inmediato las ordenes de trabajo del día para iniciar sus actividades.
- Operar máquina rectificadora de cilindros y bielas.
- Rectificar cilindros de motores y bielas.
- Preparar y pulir para ajustar el árbol de levas y el cigueñal.
- Ajustar bielas para su ajuste en el motor.
- Cambiar tapones de monoblock.
- Solicitar refacciones necesarias para su instalación.
- Desarmar motores para su reparación.
- Estacionar las unidades para desmontar los motores.
- Entregar ordenes de trabajo al Gerente General.
- Reparar cualquier falla mecánica que se presente.
- Realizar actividades de mantenimiento de la herramienta de trabajo, maquinaria y equipo, y el taller en general.
- Auxiliar a sus compañeros en diferentes actividades inherentes al puesto.

Conocimiento y aptitudes:

. Escolaridad: Requiere de una carrera técnica en mecánica de precisión y/o en mecánica general.

. **Experiencia:** Requiere de una año de experiencia en el puesto.

. **Criterio e iniciativa:** Requiere de iniciativa para poder resolver problemas sencillos que se presenten eventualmente en el trabajo (se apoya en catálogos). Su trabajo no requiere de supervisión.

**Responsabilidad:**

. **En dirección y/o supervisión:** Sólo se es responsable de su propio trabajo. Su puesto no requiere de supervisión.

. **En trámites, procesos y/o procedimientos:** los errores u omisiones en el proceso de trabajo pueden afectar la marcha del departamento o la secuencia de actividades. Errores detectable por el propio trabajador o en operaciones subsecuentes. Un error de su parte originaria pérdidas económicas hasta de \$ 50,000.

. **Económica.** No requiere del manejo de efectivo.

. **En bienes y/o equipo de trabajo:** Requiere del manejo de herramientas de precisión, rectificadora de cilindros y bielas, armadora de bielas taladros, etc., materiales y refacciones., con escasas posibilidades de pérdidas, daños, deterioros o desperdicio.

**Esfuerzo:**

. **Físico:** El trabajo exige esfuerzo físico ligero durante periodos prolongados y que le permiten distracción evitando así la fatiga.

. **Mental y/o visual:** requiere de una atención concentrada durante periodos regulares por el peligro existente de cometer errores de trascendencia.

**Condiciones de trabajo y riesgos:**

. **Condiciones ambientales:** Con características desfavorables en cuanto ruido, olores y ventilación.

. Riesgos: No se presentan riesgos de trabajo con consecuencia, salvo algunos golpes y raspaduras leves, aunque la frecuencia de accidentes sea muy reducida.

Relaciones con otros puestos:

. Internas: Rectificador de cabezas; para que le prepare el material de trabajo a realizar. la frecuencia es diaria.

Con el armador de motores; para proporcionar las medidas de los motores. La frecuencia es diaria.

Auxiliar administrativo; para solicitar refacciones como materiales, ordenes de trabajo, etc. La frecuencia es diaria.

. Externas: Ninguna.

Requisitos:

1. Técnico en mecánica de precisión y/o mecánica general.
2. 1 año de experiencia en el puesto.
3. Examen práctico.
4. Manejar cilindrera y biélera, taladro y herramienta de precisión.
5. Edad: 23 años / Sexo: Masculino.

GRUPO "X", S.A. DE C.V.

Fecha: Julio, 1989.

Puesto: Maquinista de segunda.

Rama : Técnica.

Departamento: Autorreconstructora de motores

Area: Rectificado de Cabezas.

Puesto de su jefe inmediato: Auxiliar administrativo.

No de ocupantes del puesto: 1

Título propuesto: Operador de rectificadora de cabezas.

**Funciones:**

- Montar cabezas de motor para rimar las guías de las válvulas.
- Cambiar las guías y abrir camisas.
- Encamizar.
- Rectificar asientos de cabeza de motor.
- Recibir de su jefe inmediato las ordenes de trabajo del día para iniciar sus actividades.
- Tomar altura de válvulas.
- Clasificar y acomodar por orden de número las cabezas automotrices.
- Proporcionar mantenimiento preventivo y correctivo a las rimas y a las máquinas rectificadoras de cabezas.
- Realizar actividades de mantenimiento a la herramienta de trabajo, maquinaria y equipo y al taller en general (lavar piso, pintar paredes, etc.).
- Organizar las piezas de cabezas y cigueñales usados en buen estado y desechar las inservibles.
- Auxiliar a sus compañeros en diferentes actividades cuando se requiera.

**Conocimientos y aptitudes:**

. Escolaridad: Requiere de una carrera técnica en mecánica de precisión y/o mecánica general.

. **Experiencia:** Requiere de una año de experiencia en el puesto.

. **Criterio e iniciativa:** Requiere de iniciativa para poder resolver problemas sencillos que se presenten eventualmente en el trabajo.

**Responsabilidad:**

. **En dirección y/o supervisión:** Sólo se es responsable de su propio trabajo. Su puesto requiere de supervisión eventual.

. **En trámites, procesos y/o procedimientos:** Los errores u omisiones en el proceso de trabajo pueden afectar la marcha del departamento. Errores detectables por el propio trabajador en operaciones subsecuentes. Un error de su parte origina pérdidas económicas hasta de \$ 25,000.

. **Económica:** No requiere del manejo de efectivo.

. **En bienes y/o equipo de trabajo:** Requiere de manejo de herramienta manual de precisión, rimas, válvulas automotrices, taladro, banco de trabajo, rectificadora de asientos, materiales refacciones, etc., como escasas posibilidades de pérdida, daño o deterioro.

**Esfuerzo:**

. **Físico :** El trabajo exige esfuerzo físico ligero, durante periodos frecuentes, lo que permite distracción, evitando así la fatiga.

. **Mental y/o visual:** se requiere la atención normal que debe tenerse en todo trabajo, existiendo periodos cortos de mayor atención por el peligro existente de cometer errores de trascendencia .

**Condiciones de trabajo y riesgos:**

. **Condiciones ambientales:** Con características desfavorables en cuanto a ruido, olores y ventilación.

. Riesgos: se presentan accidentes de trabajo con consecuencia tales como: caídas, golpes y machucones, aunque la frecuencia de accidentes sea muy reducida.

Relaciones con otros puestos:

. Internas: Armador de cabezas; para montar las cabezas de motor. La frecuencia es diario.

Auxiliar administrativo; para solicitar material y refacciones. La frecuencia es diaria.

Vendedor del mostrador; Para realizar la entrega de la mercancía (válvulas). La frecuencia es diaria.

. Externa: Ninguna.

Requisitos:

1. Técnico en mecánica de precisión y/o mecánica general.

2. 1 año de experiencia en el puesto.

3. Examen práctico en el área.

4. Manejar rectificadora de asientos de cabezas, taladro y herramienta manual de precisión.

5. Edad: 23 años / Sexo : Masculino

GRUPO "X", S.A. DE C.V.

Fecha: Julio, 1989.

Puesto: Recepcionista de motores.

Rama: Técnica.

Departamento: Producción.

Area: Recepción.

Puesto del jefe inmediato: Jefe de operaciones.

No de ocupantes del puesto: 1

Título propuesto: Recepcionista de motores.

Funciones:

- Atender directamente a los clientes en la solicitud de servicios.
- Elaborar presupuestos de trabajo en la reparación de vehículos.
- Explicar al cliente los costos incurridos en ajuste de motores.
- Recibir los motores para su ajuste o reparación.
- Elaborar facturas indicando las características de motor, trabajo realizado y monto del servicio.
- Verificar el proceso de rectificado de motores.
- Surtir el material requerido para el rectificado de motores al personal que los solicite.
- Verificar existencia de productos terminados.
- Atender via telefónica a clientes en al solicitud de servicios y en la solución de problemas y dudas que se presenten en el proceso de trabajo.
- Comunicar al cliente del trabajo terminado.
- Hacer la entrega al cliente del motor y las piezas o refacciones que fueron cambiadas por unas nuevas.

Conocimientos y aptitudes:

- . Escolaridad: Requiere de una carrera técnica en mecánica automotriz.

- . Experiencia: Requiere de 1 año de experiencia.
- . Criterio e iniciativa: requiere de iniciativa para resolver problemas sencillos que se presentan eventualmente en el trabajo.

#### Responsabilidad:

- . En dirección y/o supervisión: Se es responsable sólo de su propio trabajo, su puesto requiere de supervisión eventual.
- . En Trámite procesos y/o procedimientos: los errores u omisiones en el proceso de trabajo pueden afectar la imagen de la empresa. Errores detectables por el trabajador en operaciones subsecuentes. Un error de su parte originaría pérdidas económicas hasta de \$ 500,000.

#### Esfuerzo:

- . Físico requiere de la aplicación de esfuerzo físico ligero pues son variadas sus actividades que le permiten distracción y eliminación de la fatiga.
- . Mental y/o visual: Requiere una atención constante, durante periodos cortos debido al peligro existente de cometer errores de trascendencia.

#### Condiciones de trabajo y riesgos:

- . Condiciones ambientales: Con características desfavorables en cuanto a olores, ruido y ventilación.
- . Riesgos: No se presentan riesgos de trabajo considerables, salvo algunos golpes leves, ya que la frecuencia de accidentes es mínima en grandes intervalos de tiempo

#### Relaciones:

- . Internas: Jefe de operaciones y jefe de taller; para coordinar el proceso de producción. La frecuencia es eventual.

. Externas: Clientes; para atender las solicitudes de servicio y mantenerle informado respecto a los trabajos que se realizan. La frecuencia es diaria.

**Requisitos:**

1. Técnico en mecánica automotriz.
2. Un año de experiencia en el puesto.
3. Examen teórico y práctico del área.
4. Requiere saber manejar equipo técnico como: calculadora, sumadora y otros similares, así como del conocimiento de motores y refacciones automotrices.
5. Edad: 21 años en adelante / Sexo: Masculino.

GRUPO "X", S.A. DE C.V.

Fecha: Julio, 1989.

Puesto: Operador de rectificadora de segunda

Rama: Técnica

Departamento: Rectificado de motores

Area: Rectificado

Puesto del jefe inmediato: Jefe del taller de  
rectificado.

No de ocupantes del puesto: 6

Título propuesto: Operador de rectificadora de cortes  
en línea.

Funciones:

- Recibir de su jefe inmediato las ordenes de trabajo del día para iniciar sus actividades.
- Rectificar cortes en línea, asientos de cabeza y bielas.
- Efectuar ajustes de cigueñales y árboles de levas.
- Realizar el ajuste del cigueñal al monoblock del motor.
- Instalar e injertar cuerdas elycols.
- Checar tolerancia con plastigau y ajustar a mano.
- Instalar metales o bujes de árbol de levas.
- Cortar metales sobre medida.
- Realizar el mantenimiento del equipo de trabajo (cortadora en línea)

Conocimientos y aptitudes:

- . Escolaridad: Requiere de una carrera técnica en mecánica de precisión y/o mecánica general
- . Experiencia: Requiere de 2 años de experiencia en el puesto.

. Criterio e iniciativa: Requiere de criterio e iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente en el trabajo.

**Responsabilidad:**

. En dirección y/o supervisión: Sólo se es responsable de su propio trabajo. Su puesto requiere de supervisión diaria.

. En trámites, procesos y/o procedimientos: Los errores u omisiones en el proceso de trabajo pueden afectar la marcha del departamento. Errores detectables por el propio trabajador en operaciones subsecuentes. Un error en su parte originaria pérdidas económicas de \$ 40,000 a \$ 60,000

. Económica: No requiere de manejo en efectivo

. Bienes y/o equipo de trabajo: Requiere del manejo de herramienta manual de precisión (torquimetro), Cortadora en línea, etc., con escasas posibilidades de pérdida, daño y deterioro.

**Esfuerzo:**

. Físico: El trabajo requiere de esfuerzo físico intenso durante periodos cortos, lo que permite distracción, evitando la fatiga

. Mental y/o visual: Se requiere una atención constante durante periodos regulares por el peligro existente de cometer errores de trascendencia.

**Condiciones de trabajo y riesgos:**

. Condiciones ambientales: Con características desfavorables en cuanto a ruido, olores y ventilación.

. Riesgos: Se presentan accidentes de trabajo con consecuencias tales como: cortadas, golpes y mutilaciones, aunque la frecuencia de actividades sea muy reducida.

**Relaciones:**

. Internas: Jefe de taller de rectificado; para recibir las ordenes de trabajo. La frecuencia es diaria.

Vendedores de mostrador; para solicitar las refacciones necesarias para desempeñar sus funciones. La frecuencia es diaria.

. Externas: Ninguna

**Requisitos:**

1. Técnico en mecánica de precisión.
2. 2 años de experiencia en el puesto.
3. Examen práctico del área.
4. Manejar cortadora en línea y herramienta manual de precisión.
5. Edad 23 años / Sexo: Masculino.

GRUPOS "X", S.A. DE C.V.

Fecha: Julio 1989.

Puestos: Operador de rectificadoras de segunda.

Rama: Técnica.

Departamento: Rectificado de motores.

Area: Rectificado.

Puesto del jefe inmediato: Jefe de taller de rectificado.

No. de ocupantes del puesto: 6

Título propuesto: Operador de rectificadora de cigüeñales.

Funciones:

- Recibir de su jefe inmediato las órdenes de trabajo del día para iniciar sus actividades.

- Rectificar cigüeñales, bielas y cilindros de motores.

- Soldar piezas por medio de soldadura autógena a base de fuego, oxígeno y acetileno, así como de soldadura eléctrica.

- Realizar cortes en línea.

- Ajustar cigüeñales al monoblock de motor.

- Cepillar cabezas de motores.

- Injertar cuerdas.

- Auxiliar a sus compañeros en diferentes actividades inherentes al puesto.

- Realizar actividades de mantenimiento de equipo, herramienta de trabajo y del taller en general (correctivo o preventivo).

Conocimiento y aptitudes.

. Escolaridad: Requiere de una carrera técnica en mecánica de precisión y/o mecánica general, y como soldador de piezas automotrices.

. **Experiencia:** Requiere de 2 años de experiencia en el puesto.

. **Criterio e iniciativa:** Requiere de iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente en el trabajo.

**Responsabilidad:**

. **En dirección y/o supervisión:** Sólo se es responsable de su propio trabajo. Su puesto requiere de supervisión eventual.

. **En tramites, procesos y/o procedimientos:** Los errores u omisiones en el proceso de trabajo pueden afectar la marcha del departamento o a la secuencia de las actividades. Errores detectables por el propio trabajador y/o en operaciones subsecuentes. Un error de su parte originaria pérdidas económicas hasta de \$700,000.

. **Económica:** No requiere del manejo de efectivo.

. **En bienes y/o equipos de trabajo:** Requiere del manejo de herramienta manual de precisión, rectificadora de cigüeñales, cortés en línea, planta de soldar, etc., con escasas posibilidades de pérdida, daño, deterioro o desperdicio.

**Esfuerzo:**

. **Físico:** Requiere de la aplicación de esfuerzo físico intenso, con periodos cortos de intensidad en forma frecuente y constante, lo que le permite distracción, evitando así la fatiga.

. **Mental y/o visual:** Se requiere una atención intensa durante periodos regulares por el peligro existente de cometer errores de trascendencia.

**Condiciones de trabajo y riesgos:**

. **Condiciones ambientales:** Con características desfavorable en cuanto a ruido, olores ventilación.

Riesgos: Se presentan accidentes de trabajo con consecuencia, tales como: cortadas, quemaduras, golpes, mutilaciones, etc., aun que la frecuencia de accidentes sea muy reducida.

Relaciones con otros puestos:

Internas: Jefe de taller rectificado; para solucionar problemas que se presenten. la frecuencia es diaria. Cortador de línea; para recibir las instrucciones de trabajo. La frecuencia es diaria.

Ayudante de mostrador; para solicitar medidas de cigueñales, herramientas, etc. La frecuencia es diaria. Cajera; para que surte las lijas y el plastigay (hilo con que se mide la tolerancia de los collares). La frecuencia es eventual.

Externas: Ninguna.

Requisitos:

1. Técnico en mecánica de precisión y/o mecánica general y soldador.
2. Requiere de 2 años de experiencia en el puesto.
3. Examen práctico del área
4. Manejar rectificadora de cigueñal, cortes en línea plantas de soldar y herramienta manual de precisión.
5. Edad: 23 años. / Sexo: Masculino.

GRUPO "X" , S.A. de C.V.

Fecha :Julio 1989.

Puesto: Operador de rectificadora de segunda.

Rama: Técnica.

Departamento: Rectificado de motores.

Area: Rectificado.

Puesto de jefe inmediato: Jefe de taller de rectificado.

No. de ocupantes del puesto: 6

Título propuesto: Operador de rectificadora de cilindros (cilindrero).

Funciones:

- Recibir de su jefe inmediato las ordenes de trabajo del día para iniciar sus actividades.

- Operar manualmente la cilindrera de pedestal para rectificar cilindros.

- Encasquillar cummins o caterpillar motores diesel.

- Montar motores para rectificar en línea, por orden por torres; motores de 8 cilindros.

- Checar micrómetros de exterior e interior.

- Pulir cilindros para evitar que no se escurra el aceite.

- Cepillar cabezas de motor

- Abrir camisas y encamizar cilindros

- Realizar el mantenimiento semanal del equipo de trabajo, ( engrasar y aceitar la cilindrera).

Conocimientos y aptitudes:

. Escolaridad: Requiere de una carrera técnica en mecánica de precisión y/o mecánica general.

. **Experiencia:** Requiere de un año de experiencia en el puesto.

. **Criterio e iniciativa:** Requiere de iniciativa para poder resolver problemas de cierta complejidad que se presentan regularmente en el trabajo.

**Responsabilidad:**

. **En dirección y/o supervisión:** Sólo se es responsable de su propio trabajo. Su puesto requiere de supervisión diaria.

. **En trámites, procesos y/o procedimientos:** Los errores u omisiones en el proceso de trabajo pueden afectar la marcha del departamento. Errores detectables por el propio trabajador o en operaciones subsiguientes. Un error de su parte originaría pérdidas económicas hasta de \$ 100,000,00.

. **Económica:** No requiere del manejo de efectivo.

. **En bienes y/o equipo de trabajo:** Requiere del manejo de herramientas de precisión, cilindrera, cepilladora, etc., con escasas posibilidades de pérdida, daño o deterioro.

**Esfuerzo:**

. **Físico:** El trabajo exige esfuerzo físico intenso durante períodos cortos, lo que le permite distracción, evitando así la fatiga.

. **Mental y/o visual:** Se requiere una atención constante durante períodos regulares por el peligro existente de cometer errores de trascendencia.

**Condiciones de trabajo y riesgos:**

. **Condiciones ambientales:** Con características desfavorables en cuanto a ruido, olores y ventilación.

. **Riesgos:** Se presentan accidentes de trabajo con consecuencias tales como; golpes y cortadas, etc., aunque la frecuencia de accidentes sea muy reducida.

**Relaciones con otros puestos:**

. Internas: Con el cortador en línea para canalizar el trabajo que se deba de ajustar y cortar. La frecuencia es diaria.

. Externas: Ninguna.

**Requisitos:**

1. Técnico en mecánica de precisión.
2. 1 año de experiencia en el puesto.
3. Examen practico.
4. Manejar cilindrera, cepilladora y herramientas de precisión.
5. Edad: 23 años / Sexo: Masculino.

GRUPO "X", S.A. de C.V.

Fecha: Julio 1989.

Puesto: Operador de Rectificadora de Segunda.

Rama; Técnica.

Departamento: Rectificado de Motores.

Area: Clutch y Frenos.

Puesto de su jefe inmediato: jefe de taller de clutch y frenos.

No. de ocupantes de puesto: 6

Título propuesto: Operador de Rectificadora de clutch y frenos.

Funciones:

- Recibir de su jefe inmediato la órdenes de trabajo del día para iniciar sus actividades.

- Realizar cambios de balatas a los tambores de la unidad.

- Reparar balatas, discos o resortes.

- Sopletear, lijar, pulir, ajustar, y remachar balatas y discos.

- Rima y armar ejes.

- Soldar masas de disco para su buen funcionamiento.

- Montar las piezas en el torno para su rectificación.

- Montar altura de clutch sobre la rectificadora.

- Desmontar, desarmar y limpiar clutch de la unidad.

- Rectificar clutch, bombas de agua, tambores, volantes,

etc.

- Determinar medidas de tambor con la motoconformadora.

- Armar, cambiar y montar clutch a la unidad para su nivelación.

- Realizar ajustes y afinar detalles.

- Efectuar la entrega de trabajos a su jefe inmediato.
- Realizar actividades de mantenimiento del equipo de trabajo, herramienta, y del taller en general.

#### Conocimientos y Aptitudes:

- . Escolaridad: Requiere de una carrera técnica en mecánica de precisión y/o mecánica general.
- . Experiencia: Requiere de 1 año de experiencia en el puesto.
- . Criterio e Iniciativa: Requiere de iniciativa para resolver problemas sencillos que se presentan eventualmente en el trabajo.

#### Responsabilidad:

- . En dirección y/o Supervisión: No requiere de actividades de supervisión. Sólo se es responsable de su propio trabajo. Su puesto requiere de supervisión eventual.
- . En trámites, Procesos y/o procedimientos: los errores u omisiones en el proceso de trabajo pueden afectar la marcha del departamento. Errores detectables por el propio trabajador y/o en operaciones subsecuentes. Un error de su parte originaría pérdidas económicas hasta de \$ 20,000.
- . Económica: No requiere del manejo de efectivo.
- . En Bienes y/o Equipo de trabajo: Requiere del manejo de herramienta manual de precisión, tornos, prensa, rectificadora de clutch, materiales y refacciones, etc., con escasas posibilidades de pérdida, daño, deterioro y/o desperdicio.

#### Esfuerzo:

- . Físico: Requiere de la aplicación de esfuerzo físico ligero, pues son variadas sus actividades, que le permiten distracción y eliminación de fatiga.
- . Mental y/o Visual: Se requiere una atención constante durante periodos cortos, por el peligro existente de cometer errores de trascendencia.

**Condiciones de trabajo y riesgos:**

. Condiciones Ambientales: Con características desfavorables en cuanto a ruido, olores y ventilación.

. Riesgos: No se presentan accidentes de trabajo considerables, salvo algunos golpes, raspaduras y cortadas leves, aunque la frecuencia de accidentes sea muy reducida.

**Relaciones con otros puestos:**

. Internas: Con el jefe de clutch y frenos: para aclaración de dudas al respecto e indicar las actividades a realizarse, resolver algún problema difícil, solicitar refacciones, etc. La frecuencia es diaria.

. Externa: Ninguna.

**Requisitos:**

1. Técnico en mecánica de precisión y/o mecánica general.
2. 1 año de experiencia en el puesto.
3. Examen práctico del área.
4. Manejar rectificadora de clutch, torno, prensa, etc., así como de herramienta manual de precisión.
5. Edad: 23 años / Sexo: Masculino.

GRUPO "X", S.A. de C.V.

Fecha: Julio 1989.

Puesto: Operador de Rectificadora de Tercera.

Rama: Técnica.

Departamento: Rectificado de motores.

Area: Rectificado de Bielas.

Puesto de jefe inmediato: Jefe de taller de Rectificado.

No. de ocupantes del puesto: 1

Título propuesto: Operador de rectificadora de Bielas.

**Funciones:**

- Recibir de su jefe inmediato las órdenes de trabajo del día para iniciar sus actividades.
- Recibir bielas para su reparación (rectificación).
- Desarmar y lavar bielas.
- Tomar medidas de caja para determinar si está cerrada o abierta.
- Bajar tapas de biela.
- Ajustar cigueñal checando juego y tolerancia de bielas.
- Armar bielas con pistones nuevos o usados.
- Rectificar bujes de las bielas.
- Cambiar pernos y rimar pistones.
- Almacenar bielas para su próxima entrega.
- Cepillar cabezas de motor.
- Cambiar guías y abrir camisas para encamizar.
- Realizar actividades de mantenimiento de equipo de trabajo, herramienta y taller en general.

**Conocimientos y Aptitudes:**

. Escolaridad: Requiere de una carrera técnica en mecánica de precisión y/o mecánica general.

. **Experiencia:** Requiere de 1 año de experiencia en el puesto.

. **Criterio e Iniciativa:** Requiere de iniciativa para resolver problemas sencillos que se presentan eventualmente en el trabajo.

**Responsabilidad:**

. **En Dirección y/o Supervisión:** No requiere de actividades de supervisión. Sólo se es responsable de su propio trabajo. Su puesto requiere de supervisión diaria.

. **En trámites, procesos y/o Procedimientos:** Los errores u omisiones en el proceso de trabajo pueden afectar la marcha del departamento. Errores detectables por el propio trabajador y/o en operaciones subsiguientes. Un error de su parte originaría pérdidas económicas hasta de \$ 70,000.

. **Económica:** No requiere de manejo de efectivo.

. **En Bienes y/o Equipo de trabajo:** Requiere del manejo de herramienta manual de precisión, rectificadora de bielas, cardeadora, tornillo, líneaadora, prensa, juego de rimas de expansión, micrómetro, mandriles y rectificadora de caja de biela, etc., con escasas posibilidades de pérdida, daño, deterioro y/o desperdicio.

**Esfuerzo:**

. **Físico:** Requiere de la aplicación de esfuerzo físico ligero, durante periodos frecuentes, que le permiten distracción que evita la fatiga.

. **Mental y/o Visual:** Se requiere una atención intensa durante periodos cortos, por el peligro existente de cometer errores de trascendencia.

**Condiciones de trabajo y Riesgos:**

. **Condiciones Ambientales:** Con características desfavorables en cuanto a ruido, olores y ventilación.

. **Riesgos:** Se presentan accidentes de trabajo con consecuencia tales como: cortadas, raspaduras y machucones leves, aun que la frecuencia de accidentes sea muy reducida.

**Relaciones con otros puestos:**

. **Internas:** Con el cigueñalero: Para que proporcione las bielas para su ajuste. La frecuencia es diaria.

Con el auxiliar administrativo: para solicitar el material y refacciones necesarias. La frecuencia es diaria.

Con el jefe de taller de rectificado: para la asignación de funciones y la aclaración de dudas al respecto. La frecuencia es diaria.

. **Externas:** Ninguna.

**Requisitos:**

1. Técnico en mecánica de precisión y/o mecánica general.

2. 1 año de experiencia en el puesto.

3. Examen práctico del área.

4. Manejar rectificadora Sunnem de bielas y de caja de biela, cardeador, lineadora, prensa, micros, mandriles y herramienta manual de precisión.

5. Edad: 23 años. / Sexo: Masculino.

GRUPO "X", S.A. de C.V.

Fecha: Julio 1989

Puesto: Supervisor de Entrega.

Rama: Técnica.

Departamento: Autorreconstructora de motores.

Area: Montaje.

Jefe Inmediato: jefe de Taller.

No. de Ocupantes del puesto: 1

Título propuesto: Supervisor.

Funciones:

- Recibir las órdenes de trabajo, en la reparación de las unidades.

- Organizar por número de orden los trabajos a realizarse.

- Distribuir las órdenes de trabajo precisas, de acuerdo a la reparación del vehículo.

- Sustituir la ausencia de un empleado, para efectuar un trabajo urgente.

- Reparar instalaciones eléctricas de las unidades.

- Desmontar y desarmar motores de las unidades. (Diesel y Gasolina).

- Realizar el lavado de piezas o parte del motor.

- Armar y montar a las unidades. (Diesel y gasolina), previo, ajuste, y reparación de piezas o partes.

- Realizar ajustes de motores y cambiar refacciones.

- Supervisar el desarrollo de las actividades dentro del proceso de reparación y ajuste de motores.

- Solicitar por orden de trabajo las refacciones necesarias para su instalación.

- Supervisar la organización y limpieza de las piezas de motores y/o refacciones en cada unidad de trabajo.

- Atender directamente a clientes que solicitan un informe relacionado con el avance del trabajo y la aclaración de dudas que se presentan durante el proceso.

- Reportar las órdenes de trabajo terminadas, para su entrega al cliente.

#### Conocimientos y aptitudes:

- . Escolaridad: Técnico en mecánica automotriz y/o ajuste mecánico.

- . Experiencia: 3 años de experiencia en el puesto.

- . Criterio e Iniciativa: Requiere de criterio e iniciativa para resolver problemas de mediana complejidad, que se presentan cotidianamente en el trabajo.

#### Responsabilidad:

- . En dirección y/o Supervisión: Requiere actividades de supervisión, es responsable directamente del trabajo de sus subordinados, así como, de su propio trabajo. Su puesto requiere de supervisión eventual.

- . En trámites y/o Procesos: Los errores u omisiones en el proceso de trabajo, pueden afectar la marcha de la empresa. Errores detectables por el propio trabajador y/o en operaciones subsiguientes. Un error de su parte originaría pérdidas económicas hasta de \$ 400,000.

- . Económica: No requiere del manejo de efectivo y/o valores.

- . En bienes y/o equipo de trabajo: Requiere del manejo de herramientas, materiales y/o equipo de trabajo (analizador de motores electrónicos, probador de fugas de compresión, voltamperímetro, talador fijo, etc.), refacciones, etc., con escasas posibilidades de pérdida, daño, deterioro y/o desperdicio.

#### Esfuerzo:

. Físico: Requiere de la aplicación de esfuerzo físico ligero pues son variadas sus actividades, que les permiten distracción y eliminación de fatiga.

. Mental y/o visual: Requiere de una atención constante en periodos regulares por la delicadeza de las actividades del puesto y el peligro existente de cometer errores de trascendencia.

#### Condiciones de trabajo y riesgos:

. Condiciones ambientales: Con características desfavorables en cuanto a ruido, olores y ventilación.

. Riesgos: Se presentan riesgos de trabajo considerable aunque la frecuencia de accidentes es mínima en grandes intervalos de tiempo.

#### Relaciones:

. Internas: Con el jefe de producción; para agilizar o acelerar el proceso de trabajo. Con una frecuencia de tres veces por semana en promedio.

Con el Gerente Gral.: para solicitar autorizaciones especiales, con una frecuencia mensual.

. Externas: Con el cliente para mantenerle informado del avance dentro del proceso de trabajo.

#### Requisitos:

1. Técnico en mecánica automotriz (gasolina y diesel), y/o ajuste mecánico.

2. 3 años de experiencia en el puesto.

3. Examen práctico del área.

4. Requiere saber manejar herramienta manual, materiales, refacciones, equipo de trabajo como; analizador de motores electrónico, probador de fugaz de compresión, voltamperímetro, taladro fijo, etc.

5. Edad: de 25 años en adelante / Sexo: Masculino.

GRUPO "X", S.A. de C.V.

Fecha: Julio de 1989.

Puesto: Jefe de taller de clutch.

Rama: Técnica.

Departamento: Atoreconstructora de Motores.

Area: Clutch y frenos.

Puesto de su jefe inmediato: Gerente General.

No. de ocupantes del puesto: 1

Título propuesto: Jefe de taller de clutch.

Funciones:

- Atender directamente al cliente en la reparación de clutch y frenos de la unidades.
- Elaborar órdenes de trabajo al cliente a una fecha determinada.
- Efectuar presupuestos de trabajo.
- Realizar la recepción de las unidades para su reparación.
- Elaborar al cliente un diagnóstico de la unidad en reparación.
- Cambiar balatas nuevas a los tambores de las unidades.
- Reparar balatas, discos o resortes y remachar.
- Reconstruir suspensiones.
- Rimar y armar ejes.
- Soldar masas de disco.
- Rectificar tambores, clutch, volante, bombas de agua, etc.
- Determinar medidas de tambor con la motorconformadora.
- Efectuar cambios de baleros.

- Verificar clutch para determinar su estado y funcionamiento.
- Desmontar, desarmar y limpiar clutch, volantes y/o caja de velocidades.
- Cambiar clutch y/o collarín nuevos.
- Montar clutch y ajustarlo para su nivelación.
- Realizar ajustes y afinar detalles.
- Efectuar la entrega al cliente de la unidad o pieza reparada.
- Supervisar las actividades del subordinado.
- Solicitar refacciones necesarias a través de notas de remisión.
- Adquirir refacciones mediante su compra directa.
- Elaborar inventario para surtido de material.
- Realizar actividades de mantenimiento del equipo de trabajo.

#### Conocimientos y aptitudes:

. Escolaridad: Requiere una carrera técnica en mecánica de banco.

. Experiencia: Requiere de 3 años de experiencia como mínimo en el puesto.

. Criterio e Iniciativa: Requiere de criterio e iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan eventualmente en el trabajo.

#### Responsabilidad:

. En dirección y/o Supervisión: Requiere de actividades de supervisión y/o dirección. Es responsable del trabajo de sus subordinados así como de su propio trabajo. Su puesto requiere de supervisión eventual.

. En trámites, Procesos y/o Procedimientos: Los errores u omisiones en el proceso de trabajo pueden afectar la marcha del departamento. Errores detectables por el propio trabajador y/o en operaciones subsiguientes.

. Económica: No requiere el manejo de efectivo.

. En Bienes y/o Equipo de Trabajo: Requiere del manejo de herramienta manual de precisión, materiales, refacciones, tornos, prensas, rectificadoras, etc., con escasas posibilidades de pérdida, daño, deterioro y/o desperdicio.

#### Esfuerzo:

. Físico: Requiere de la aplicación de esfuerzo físico ligero, con periodos cortos de intensidad, pues son variadas sus actividades y que le permiten distracción y eliminación de fatiga.

. Mental y/o Visual: Requiere una atención constante e intensa, durante periodos regulares, por la trascendencia de las actividades del puesto de cometer errores de peligro.

#### Condiciones de trabajo y riesgos:

. Condiciones Ambientales: Con características desfavorables en cuanto a ruido, olores y ventilación.

. Riesgos: No se presentan accidentes de trabajo considerables salvo algunos golpes y cortadas leves, ya que frecuencia de accidentes es mínima en grandes intervalos de tiempo.

#### Relaciones con otros puestos:

. Internas: Con el jefe de taller de rectificado; para la asignación de trabajos a elaborarse. La frecuencia es diaria.

Con el jefe de almacén; para adquirir refacciones necesarias en la reparación. la frecuencia es diaria.

Con el jefe de taller de rectificado; para solicitar el diseño o cambio de piezas. La frecuencia es diaria.

Con el recepcionista de motores; para lavar piezas y motores completos. La frecuencia es diaria.

Con el contador; para reportar ingresos y egresos del taller. La frecuencia es semanal.

. Externas: Con clientes; para informar y aclarar dudas sobre el trabajo a realizarse. La frecuencia es diaria. Con

proveedores; para solicitar y comprar piezas o refacciones que no se encuentran en el almacén.

**Requisitos:**

1. Técnico en mecánica de banco.
2. 3 a 5 años de experiencia en el puesto.
3. Examen práctico del área.
4. Manejar tornos, prensa, rectificadoras y herramienta manual de precisión.
5. Edad: 25 años. / Sexo: Masculino.

GRUPO "X", S.A. de C.V.

FECHA: Julio de 1989

Puesto: Jefe de taller de rectificaciones.  
Rama: Técnica.  
Departamento: Rectificado de motores.  
Area: Rectificado.  
Puesto de su jefe de inmediato: Jefe de operaciones.  
No. de ocupantes del puesto: 1  
Titulo propuesto: Jefe de taller de Rectificaciones.

Funciones:

- Recibir las órdenes de trabajo correspondientes a la reparación de las unidades.
- Organizar y asignar las órdenes de trabajo al personal a su cargo para su desempeño.
- Supervisar el desempeño de las actividades asignadas a su personal.
- Atender a clientes y proporcionar información respecto al trabajo que se realiza, aclarando dudas al respecto.
- Efectuar la recepción del trabajo en línea.
- Operar máquina rectificadora de cilindros, cigueñales, cortes de línea, bielas, asientos de cabezas, cepilladora, etc.
- Solicitar por orden de trabajo las refacciones necesarias.
- Sustituir la ausencia de un subordinado, para efectuar trabajos urgentes o extras.
- Solicitar bimestralmente por escrito las herramientas y accesorios necesarios para desempeñar las actividades encomendadas.

- Elaborar lista de equipo inservible para su clasificación y almacenamiento.
- Organizar y supervisar el mantenimiento general del taller.
- Desempeñar actividades de mantenimiento preventivo-correctivo del equipo de trabajo.
- Efectuar la entrega de las órdenes de trabajo terminadas.

**Conocimientos y Actitudes:**

- . Escolaridad: Requiere una carrera técnica de precisión.
- . Experiencia: Requiere de 5 años de experiencia en el puesto.
- . Criterio e Iniciativa: Requiere de criterio e iniciativa para resolver problemas difíciles que se presentan regularmente en el trabajo.

**Responsabilidad:**

- . En dirección y/o Supervisión: Requiere de actividades de supervisión y/o dirección de personas, es responsable del trabajo de sus subordinados a su cargo, así como de su propio trabajo. Su puesto requiere de supervisión eventual.
- . En trámites, procesos y/o Procedimientos: Los errores u omisiones en el proceso de trabajo pueden afectar la marcha del departamento. Errores detectables por el propio trabajador y/o en operaciones subsecuentes.
- . Económica: No requiere del manejo de efectivo y/o valores.
- . En Bienes y/o Equipo de trabajo: Requiere del manejo de herramienta manual de precisión, todas las rectificadoras del taller de rectificado, materiales, refacciones, etc., con escasas posibilidades de pérdida, daño, deterioro y/o desperdicio.

**Esfuerzo:**

. Físico: Requiere de la aplicación de esfuerzo físico ligero, pues son variadas sus actividades, que le permiten distracción y eliminación de fatiga.

. Mental y/o Visual: Se requiere una atención constante e intensa durante periodos regulares, por el peligro existente de cometer errores de trascendencia.

**Condiciones de Trabajo y Riesgos:**

. Condiciones Ambientales: Con características desfavorables en cuanto a ruido, olores y ventilación.

. Riesgos: Se presentan accidentes de trabajo con consecuencias tales como; golpes, cortadas, etc., aunque la frecuencia de accidentes es muy reducida.

**Relaciones con otros puestos:**

. Internas: Con el cigüeñalero; Cilindreros; cortador en línea; maquinistas de bielas; asientero; cepillador y recepcionista de motores, para indicar que se efectúen las órdenes de trabajo respectivas. La frecuencia es diaria.

Con el vendedor de mostrador; para solicitar las refacciones que no hay en existencia. La frecuencia es eventual.

Con el jefe de taller de la autorreconstructora de motores; para solicitar el trabajo que no pueden efectuar. La frecuencia es eventual.

Con el contador; para dar a conocer el reporte de personal a su cargo y su pago. La frecuencia es semanal.

. Externas: Con clientes; para proporcionar información respecto al trabajo desempeñado. La frecuencia es diaria.

**Requisitos:**

1. Técnico en mecánica de precisión.
2. 5 años de experiencia en el puesto.

3. Examen práctico del área.
4. Manejar rectificadora de cigueñal, cilindros, cepilladora, cortadora en líneas, máquina de asientos, de bielas, etc., y herramienta manual de precisión.
5. Edad: 30 años. / Sexo: Masculino.

## GRUPO "X", S.A. DE C.V.

Fecha: Julio 1989.

Puesto: Jefe de taller de autorreconstrucciones.

Rama: Técnica.

Departamento: Autoreconstrutora de motores.

Area: Reconstrucciones.

Puesto del Jefe inmediato: Gerente general.

No. de ocupantes del puesto: 1

Título propuesto: Jefe de taller de reconstrucciones.

## Funciones:

- Brindar atención personal a los clientes para proporcionarles costos en la reparación de los vehículos.
- Verificar que haya en existencia las refacciones y/o piezas requeridas para la composturas parciales.
- Distribuir las órdenes de trabajo a cada área para lograr mejor organización y coordinación de las reparaciones (orden de trabajo).
- Supervisar físicamente las actividades del personal de taller.
- Inspeccionar y verificar físicamente los vehículos, elaborando u presupuesto para el cliente, dependiendo de la descompostura.
- Evaluar el costo real de las reparaciones al final de la ruta.
- Entregar material solicitado a la refaccionaria de lo que se repara en otra área (rectificadora, clutch y frenos) para su cambio y montaje.
- Calificar el grado de prioridad de atención a las unidades en reparación.
- Proporcionar vía telefónica los presupuestos en la reparación de las unidades a los clientes, basando su cotización a la oferta y demanda del mercado negro.

- Calcular costos de mano de obra de la maquila de motores.

- Apoyar en la labor de reparación, desarmado, revisión y montaje de motores en reparación.

**Conocimientos y aptitudes:**

. Escolaridad: Técnico en mecánica automotriz o ingeniero mecánico.

. Experiencia: 5 años.

. Criterio e iniciativa: Requiere de iniciativa y criterio para resolver problemas de mediana complejidad que se presentan cotidianamente dentro del trabajo (habilidad manual); las actividades no son rutinarias.

**Responsabilidad:**

. En dirección y/o supervisión: Es responsable de dirigir 12 personas de taller, así como su estrecha supervisión para evitar fallas o errores en el trabajo.

. En tramites y/o procesos: Los errores u omisiones en el proceso del trabajo diario, afectaría la marcha de la organización y por ende, la imagen de la empresa.

. Económica y bienes: No requiere del manejo de efectivo, o documentos; requiere de calculadora y refacciones, con escasa posibilidad de pérdidas.

**Esfuerzo:**

. Físico: El trabajo requiere poco esfuerzo físico, por sus actividades son variadas, lo cual permite distracción y eliminación de fatiga.

. Mental y/o visual: Requiere una atención constante, intensa y sostenida, por la delicadeza de los asuntos del puesto y el peligro existente de cometer errores de trascendencia.

#### Condiciones de trabajo y riesgos:

. Ambientales: Son favorables en cuanto a iluminación y ventilación; desfavorables en cuanto a malos olores, humedad y frío

. Riesgos: Las posibilidades de que existan accidentes de trabajo son remotas y, por lo que se refiere a enfermedades profesionales, tienden a acelerar el sistema nervioso.

#### Relaciones laborales:

. Internas: Con personal operativo (mecánicos): para darles órdenes de trabajo y para proveerles de refacciones; la frecuencia es diaria.

Con la secretaria: Para darle órdenes de trabajo.

. Externas: Con clientes: para dar precios y cotizaciones respecto a motores y máquinas de automóvil, así como para recibir los vehículos que van a necesitar arreglos; la frecuencia es periódica.

#### Requisitos:

1. Técnico en mecánica automotriz o ingeniero mecánico.
2. Requiere de 5 años de experiencia.
3. Conocimientos generales de vehículos.
4. Edad: 30 años en adelante / Sexo: Masculino.

## **6.2. Manual de puestos y salarios**

Para llevar a cabo la valuación de puestos se seleccionó el método por puntos por ser el ideal ya que se estima que reúne las características necesarias de objetividad, difusión y relativa sencillez útiles en su aplicación y estudio.

Considerando la diversidad de las funciones de cada puesto analizado y por ser una pequeña empresa, es el método más recomendable y útil para aplicar fácilmente a la práctica real de la misma.

Después de haber realizado el análisis de puestos, procederemos a diseñar el manual de valuación, el cual nos servirá como instrumento metodológico para llevar a cabo la valuación de cada uno de los puestos seleccionados como puestos tipo.

GRUPO "X" S.A. de C.V.

#### MANUAL DE VALUACION

##### Instructivo:

1.- Uséase integralmente, el formato de valuación cuyo modelo se acompaña.

2.- llénese cuidadosamente el encabezado de dicho formato.

3.- Consúltense los análisis de puestos, elaborados con anterioridad, para realizar la valuación y consígnese en el formato de valuación, aquellos datos que con mayor claridad, naturalidad y precisión describa los requisitos, obligaciones, responsabilidad y condiciones de trabajo necesarias en dicho puesto.

4.- Utilizando el cuadro de definición de grados y factores que para calificar cada factor se anexa, hágase la comparación del contenido de los análisis de puestos elaborados con anterioridad y veáse el grupo en que queda comprendido, anotándose éste con números romanos; en la columna denominada "grado".

5.- Hecho lo anterior con cada uno de los 11 subfactores y utilizando la tabla de valuación que también se anexa, consígnese el valor en puntos que para el grado de cada factor se encuentra señalado en la intersección del renglón y la columna correspondiente.

6.- Suméense en seguida el total de puntos asignados a cada uno de los factores y subfactores, y anótese en la casilla de total.

7. Consulte posteriormente la escala de salarios que se elabore para tal efecto, y determine el grupo o grado de salario que le corresponda y anótese en la casilla correspondiente.

8. Los límites de sueldo se toman del mismo renglón del grupo que corresponda.

9. Repítase el proceso anterior, por lo menos una vez al año, a fin de mantener al día la correcta valuación de los puestos de la empresa.

10. No olvidar que se trata de valuar puestos y que se toma en consideración solo lo que es indispensable para que, en cualquier tiempo, cualquier persona pueda realizar ese trabajo con precisión, sin tener más dificultades que las normales en toda nueva actividad.

Convencionalmente, se determinaron los siguientes factores, subfactores y grados, ya que se consideran adecuados para atender las particularidades del trabajo de investigación, y cubrir la diversidad de puestos que en él mismo existe. Por consiguiente se elaborará la definición de cada uno de los factores, subfactores y grados, con la finalidad de utilizarlos en la valuación de todos los puestos determinados como tipo.

La descripción de cada uno de ellos, se detalla en el siguiente apartado.

#### GRUPO "X" S.A. de C.V.

#### DEFINICION DE GRADOS Y FACTORES.

1.- Escolaridad: Este subfactor se refiere a los conocimientos generales y/o técnico y especializados, indispensables en el desarrollo de las actividades que comprenden el puesto que ha de valuar.

GRADO I: Es suficiente saber realizar operaciones corrientes como leer, escribir, sumar y restar números enteros y/o haber cursado la instrucción primaria.(10 puntos).

GRADO II: Es preciso haber terminado la instrucción secundaria. (20 puntos).

GRADO III: Se requiere haber terminado el bachillerato y/o una carrera técnica o tener por lo menos los conocimientos básicos de la carrera. (30 puntos).

GRADO IV: Es indispensable haber terminado una carrera profesional. (estos conocimientos pueden haber sido adquiridos, también en la práctica). ( 40 puntos).

2.- Experiencia: Este subfactor se refiere a la experiencia indispensable para el desarrollo eficiente de un individuo en el puesto que se ha de valorar.

GRADO I: No se requiere experiencia de ninguna clase (10 puntos).

GRADO II: Se requiere una experiencia de un año (20 puntos).

GRADO III: Se requiere una experiencia de dos años. (30 puntos).

GRADO IV: Se requiere una experiencia de tres años o más. (40 puntos)

3.- Iniciativa: Este subfactor aprecia la amplitud en que se precisó utilizar el criterio e iniciativa individual, para tomar decisiones en las diferentes actividades que comprenden su puesto.

GRADO I: No se requiere más de la habilidad necesaria para entender las órdenes emitidas, e interpretarlas corrientemente. (15 puntos).

GRADO II: Se requiere la habilidad suficiente para resolver algunos problemas sencillos, que se presentan eventualmente en el trabajo. (30 puntos).

GRADO III: Es necesario un criterio amplio en la solución de problemas difíciles que por su gran variedad, se presentan regularmente en el trabajo. (45 puntos).

GRADO IV: Es indispensable la aplicación de criterio e iniciativa, para poder resolver problemas difíciles y trascendentales que se representan habitualmente en el trabajo. (60 puntos).

4.- Responsabilidad en dirección y/o supervisión: Este subfactor establece la amplitud de los deberes de Dirección y/o Supervisión y control que se ejerce en los subordinados que dependen de un superior Jerárquico.

GRADO I: Sólo se es responsable de un propio trabajo. (15 puntos).

GRADO II: Se es responsable Directamente del trabajo de uno a tres subordinados. (30 puntos).

GRADO III: Se es responsable Directamente del trabajo de 4 a 10 subordinados. (45 puntos).

GRADO IV: Se es responsable Directamente del trabajo de más de 10 subordinados. (60 puntos).

5.- Responsabilidad en bienes y/o equipo de trabajo: Este subfactor establece los diferentes bienes, valores y/o equipo de trabajo, que por razón del puesto el trabajador debe manejar, así como, de los mismos.

GRADO I: No requiere de manejo de herramienta maquinaria y/o equipo de oficina de ninguna clase. Los perjuicios o errores ocasionados no son significativos para la empresa. (15 puntos).

GRADO II: Requiere del manejo de herramienta manual y/o equipo de oficina. Los perjuicios ocasionados son considerables. (30 puntos).

GRADO III: Requiere del manejo de herramienta manual de precisión maquinaria especializada y/o equipo de oficina sofisticado (computadoras), Refacciones, Material, etc. Los perjuicios o errores ocasionados son elevados. (45 puntos).

GRADO IV: Requiere del manejo de herramienta manual de precisión, maquinaria especializada, materiales, etc. y/o valores en efectivo.

Los perjuicios o errores ocasionados son muy costosos. (60 puntos).

6.- Responsabilidad en trámites, procesos y/o procedimiento: este subfactor establece la responsabilidad que le corresponde a cada puesto par obtener a tiempo el trabajo, calculando el grado de afectación de los errores u omisión dentro de la empresa.

GRADO I: Los errores u omisiones en el proceso de trabajo pueden afectar la marcha de la sección. (10 puntos)

GRADO II: Los errores u omisiones en el proceso de trabajo pueden afectar la marcha del departamento. (20 puntos).

GRADO III: Los errores u omisiones en el proceso de trabajo pueden afectar la marcha de la empresa. (30 puntos)

GRADO IV: Los errores u omisiones en el proceso de trabajo pueden afectar la imagen de la empresa. (40 puntos).

7.- Responsabilidades en el trato con el público: Este subfactor valora los perjuicios que voluntaria o

involuntariamente pueden causarse por una mayor o menor falta de tacto o atención en el trato con personas ajenas a la compañía. (clientes, proveedores, acreedores, gobierno, etc.).

GRADO I: El puesto no tiene ningún trato con el público. (5 puntos).

GRADO II: Pueden causarse daños o pequeños resentimientos en clientes, proveedores, etc. por informaciones inadecuadas o indiscreciones. (10 puntos).

GRADO III: Pueden causarse daños en la empresa de diversa magnitud y trascendencia, por alguna indiscreción o informaciones erróneas. (15 puntos).

GRADO IV: Pueden causarse daños numerosos a la empresa por una falta de atención, alguna información equivocada, o simplemente por un trato inadecuado u ordinario, etc. (Siendo la función fundamental del puesto). (20 puntos).

8.- Esfuerzo físico: Este subfactor considera la intensidad y continuidad del esfuerzo físico, inevitable en el desempeño del puesto que se ha de valorar.

GRADO I: El trabajo exige poco esfuerzo físico, siendo variadas sus actividades que permiten distracción y cierta libertad de movimiento, que elimina la fatiga. (4 puntos).

GRADO II: El trabajo exige poco esfuerzo físico con cortos periodos de intensidad. (8 puntos).

GRADO III: El trabajo exige poco esfuerzo físico, con cortos periodos de intensidad. (12 puntos).

GRADO IV: El trabajo exige esfuerzo físico intenso y constante, debido a las actividades propias del puesto. (16 puntos).

9.- Esfuerzo Mental y/o Visual: Este subfactor establece la intensidad y continuidad del esfuerzo de concentración, o el cuidado y esmero que deben ponerse en el desempeño del puesto, para evitar perjuicios trascendentes.

GRADO I: Se requiere de atención normal que debe ponerse en todo trabajo. (6 puntos)

GRADO II: Se requiere de atención intensa, pero solo durante periodos cortos e irregulares. (12 puntos).

GRADO III: Se requiere una atención intensa durante periodos regulares o prolongados. (18 puntos).

GRADO IV: Se requiere una gran atención intensa y sostenida, por el peligro constante de cometer errores de trascendencia. (24 puntos).

Condiciones ambientales: Este subfactor comprende las condiciones generales y ambientales e que se desarrolla el trabajo o se desenvuelve el puesto que se ha de valorar.

GRADO I: El trabajo se desarrolla en instalaciones con amplitud, luminosidad, ventilación, limpieza, ruido, etc. completamente satisfactorias y normales. (5 puntos).

GRADO II: El trabajo se desarrolla en instalaciones demasiado pobladas, con ruidos, mala ventilación y otros elementos desagradables. (10 puntos).

**GRADO III:** El trabajo se desarrolla en instalaciones con características desfavorables en cuanto a ruido, olores, ventilación, limpieza, etc. (15 puntos).

**GRADO IV:** El trabajo se desarrolla en instalaciones con características altamente desfavorables en cuanto a ruido, olores, ventilación, limpieza, etc. (20 puntos).

11.- **Riesgos:** Este subfactor comprende la probabilidad de ocurrencia de accidentes y enfermedades profesionales de trabajo, que pueden presentarse durante el desarrollo de las actividades por el ocupante del puesto.

**GRADO I:** No se presentan riesgos de trabajo con consecuencia. (5 puntos).

**GRADO II:** Se presentan algunas probabilidades de accidentes de poca trascendencia. (10 puntos).

**GRADO III:** Se presentan probabilidades de accidentes de trabajo considerables, de mayor trascendencia. (15 puntos).

**GRADO IV:** Se presentan accidentes de trabajo y enfermedades profesionales con consecuencias por razón del puesto. (20 puntos).

## GRUPO "X". S.A. de C.V.

Tabla de valuación (método de valuación por puntos)

Ponderación, Gradación, y Puntuación de los Factores y Subfactores

%	Factores y Subfactores	%	I	II	III	IV
			GRADO	GRADO	GRADO	GRADO
			PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
35	CONOCIMIENTOS Y APTITUDES					
	1. Escolaridad.	10	10	20	30	40
	2. Experiencia.	10	10	20	30	40
	3. Criterio e Iniciativa.	15	15	30	45	60
45	RESPONSABILIDAD					
	4. Supervisión y/o Dirección.	15	15	30	45	60
	5. En bienes y/o Equipo de trabajo.	15	15	30	45	60
	6. En trámites procesos y/o procedimientos.	10	10	20	30	40
	7. En trato con el público.	5	5	10	15	20
10	ESFUERZO					
	8. Físico.	4	4	8	12	16
	9. Mental y/o Visual	6	6	12	18	24
10	CONDICIONES DE TRABAJO					
	10. Condiciones ambientales.	5	5	10	15	20
	11. Riesgos	5	5	10	15	20
Total		Total	Total	Total	Total	Total
%		%	Total	Total	Total	Total
100		100	100	200	300	400

VALUACION DE PUESTOS

FECHA:

TITULO DEL PUESTO

CLAVE

RAMA

DEPARTAMENTO

AREA

No. DE PERSONAS EN EL PUESTO

TITULO PROPUESTO

CATEGORIA

GRUPO	No.	FACTOR	GRADO	PUNTOS	TOTAL
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES	1	ESCOLARIDAD			
	2	EXPERIENCIA			
	3	INICIATIVA			
	4	SUPERVISION Y/O DIRECCION			
RESPONSABILIDAD	5	BIENES Y/O EQUIPO DE TRABAJO			
	6	TRAMITES Y/O PROCESOS			
	7	TRATO CON EL PUBLICO			
ESFUERZO	8	FISICO			
	9	MENTAL Y/O VISUAL			
CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO	10	CONDICIONES AMBIENTALES			
	11	RIESGOS			
SALARIO ACTUAL:		SALARIO PROPUESTO:	CLASE DE SALARIO		TOTAL
VALUADO POR:		REVISADO POR:	VO. Bo. EMPRESA		VO. BO. SINDICATO
OBSERVACIONES					

En seguida, presentaremos una lista que describe los puestos que se determinaron como tipo.

Posteriormente, se le asignarán los valores en puntos, obtenidos por medio de la valuación de los puestos realizados con anterioridad; también se les asignarán los salarios actuales que devengan y de los salarios mínimos profesionales vigentes, y así efectuar la comparación directa de salarios y puntos.

A continuación, presentaremos los resultados obtenidos en la aplicación de la valuación de puestos.

## VALUACION DE PUESTOS

FECHA: JULIO DE 1989

TITULO DEL PUESTO : VENDEDOR DE CAMIONETA

CLAVE -----

RAMA OPERATIVA

DEPARTAMENTO COMERCIALIZACION

AREA REFACCIONES

No DE PERSONAS EN EL PUESTO 2

TITULO PROPUESTO CHOFER DE CAMIONETA

CATEGORIA -----

GRUPO	No.	FACTOR	GRADO	PUNTOS	TOTAL
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES	1	ESCOLARIDAD	II	20	
	2	EXPERIENCIA	II	20	
	3	INICIATIVA	II	30	70
	4	SUPERVISION Y/O DIRECCION	I	15	
RESPONSABILIDAD	5	BIENES Y/O EQUIPO DE TRABAJO	II	30	
	6	TRAMITES Y/O PROCESOS	I	10	
	7	TRATO CON EL PUBLICO	II	10	65
ESFUERZO	8	FISICO	II	8	
	9	MENTAL Y/O VISUAL	II	12	20
CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO	10	CONDICIONES AMBIENTALES	II	10	
	11	RIESGOS	II	10	20
SALARIO ACTUAL:		SALARIO PROPUESTO:	CLASE DE SALARIO		TOTAL
\$15,235.00		\$15,235.00	4		175
VALUADO POR:	REVISADO POR:	VO.Bo. EMPRESA	VO.Bo. SINDICATO		
OBSERVACIONES					

VALUACION DE PUESTOS

FECHA: JULIO 1989

TITULO DEL PUESTO : AYUDANTE DE TRABAJOS VARIOS CLAVE

(ARMADOR DE CABEZAS)

RAMA OPERATIVA DEPARTAMENTO AUTOCONST. DE MOTORES

AREA MONTAJE

No DE PERSONAS EN EL PUESTO 2

TITULO PROPUESTO: AYUDANTE DE MECANICO

CATEGORIA

GRUPO	No.	FACTOR	GRADO	PUNTOS	TOTAL
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES	1	ESCOLARIDAD	II	20	
	2	EXPERIENCIA	I	10	
	3	INICIATIVA	II	30	60
	4	SUPERVISION Y/O DIRECCION	I	15	
RESPONSABILIDAD	5	BIENES Y/O EQUIPO DE TRABAJO	II	30	
	6	TRAMITES Y/O PROCESOS	II	20	
	7	TRATO CON EL PUBLICO	I	5	70
ESFUERZO	8	FISICO	III	12	
	9	MENTAL Y/O VISUAL	II	12	24
CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO	10	CONDICIONES AMBIENTALES	IV	20	
	11	RIESGOS	II	10	30
SALARIO ACTUAL:		SALARIO PROPUESTO:	CLASE DE SALARIO:		TOTAL:
\$12,975.00		\$13,500.00	4		184
VALUADO POR:		REVISADO POR:	VO.Bo. EMPRESA	VO.Bo. SINDICATO	
OBSERVACIONES					

## VALUACION DE PUESTOS

FECHA: JULIO 1989

TITULO DEL PUESTO AYUDANTE DE TALLER DE PRIMERA CLAVE

RAMA OPERATIVO DEPARTAMENTO RECTIFIC. DE MOTORES

AREA RECEPCION DE MOTORES No DE PERSONAS EN EL PUESTO 1

TITULO PROPUESTO AYUDANTE DE TALLER CATEGORIA

GRUPO	No.	FACTOR	GRADO	PUNTOS	TOTAL
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES	1	ESCOLARIDAD	III	30	
	2	EXPERIENCIA	II	20	
	3	INICIATIVA	II	30	80
	4	SUPERVISION Y/O DIRECCION	I	15	
RESPONSABILIDAD	5	BIENES Y/O EQUIPO DE TRABAJO	II	30	
	6	TRAMITES Y/O PROCESOS	II	20	
	7	TRATO CON EL PUBLICO	I	5	70
ESFUERZO	8	FISICO	II	8	
	9	MENTAL Y/O VISUAL	I	6	14
CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO	10	CONDICIONES AMBIENTALES	IV	20	
	11	RIESGOS	I	5	25
SALARIO ACTUAL: \$13,965.00		SALARIO PROPUESTO: \$14,000.00	CLASE DE SALARIO 3		TOTAL 189
VALUADO POR:		REVISADO POR:	VO. Bo. EMPRESA		VO. BO. SINDICATO
OBSERVACIONES					

VALUACION DE PUESTOS

FECHA: JULIO 1989

TITULO DEL PUESTO : ALAMCENISTA

CLAVE

RAMA OPERATIVA

DEPARTAMENTO COMERCIALIZACION

AREA ALMACEN

No. DE PERSONAS EN EL PUESTO 1

TITULO PROPUESTO ALMACENISTA

CATEGORIA

GRUPO	No.	FACTOR	GRADO	PUNTOS	TOTAL
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES	1	ESCOLARIDAD	III	30	
	2	EXPERIENCIA	II	20	
	3	INICIATIVA	II	30	80
RESPONSABILIDAD	4	SUPERVISION Y/O DIRECCION	I	15	
	5	BIENES Y/O EQUIPO DE TRABAJO	II	30	
	6	TRAMITES Y/O PROCESOS	II	20	
	7	TRATO CON EL PUBLICO	II	10	75
ESFUERZO	8	FISICO	II	9	
	9	MENTAL Y/O VISUAL	II	12	20
CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO	10	CONDICIONES AMBIENTALES	II	10	
	11	RIESGOS	I	5	15
SALARIO ACTUAL:		SALARIO PROPUESTO:	CLASE DE SALARIO		TOTAL
\$17,000.00		\$17,000.00	5		190
VALUADO POR:		REVISADO POR:	VO.Bo. EMPRESA	VO.Bo. SINDICATO	
OBSERVACIONES					

## VALUACION DE PUESTOS

FECHA: JULIO 1989

TITULO DEL PUESTO : TORNERO

CLAVE

RAMA TECNICA

DEPARTAMENTO

RECTIFIC. DE MOTORES

AREA RECTIFICADO

No DE PERSONAS EN EL PUESTO 1

TITULO PROPUESTO TORNERO

CATEGORIA

GRUPO	No.	FACTOR	GRADO	PUNTOS	TOTAL
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES	1	ESCOLARIDAD	III	30	
	2	EXPERIENCIA	II	20	
	3	INICIATIVA	II	30	80
	4	SUPERVISION Y/O DIRECCION	I	15	
RESPONSABILIDAD	5	BIENES Y/O EQUIPO DE TRABAJO	III	45	
	6	TRAMITES Y/O PROCESOS	II	20	
	7	TRATO CON EL PUBLICO	I	5	85
ESFUERZO	8	FISICO	I	4	
	9	MENTAL Y/O VISUAL	II	12	16
CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO	10	CONDICIONES AMBIENTALES	IV	20	
	11	R I E S G O S	I	5	25
SALARIO ACTUAL:		SALARIO PROPUESTO:	CLASE DE SALARIO		TOTAL
\$17,600.00		\$17,600.00	5		206
VALUADO POR:	REVISADO POR:	VO. BO. EMPRESA	VO. BO. SINDICATO		
OBSERVACIONES					

## VALUACION DE PUESTOS

FECHA: JULIO 1989

TITULO DEL PUESTO : VENDEDOR CLAVE

RAMA : OPERATIVO DEPARTAMENTO : COMERCIALIZACION

AREA : REFACCIONES No DE PERSONAS EN EL PUESTO : 4

TITULO PROPUESTO : VENDEDOR DE MOSTRADOR CATEGORIA

GRUPO	No.	FACTOR	GRADO	PUNTOS	TOTAL
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES	1	ESCOLARIDAD	III	30	
	2	EXPERIENCIA	II	20	
	3	INICIATIVA	II	30	80
	4	SUPERVISION Y/O DIRECCION	I	15	
	5	BIENES Y/O EQUIPO DE TRABAJO	II	30	
RESPONSABILIDAD	6	TRAMITES Y/O PROCESOS	II	20	
	7	TRATO CON EL PUBLICO	IV	20	85
ESFUERZO	8	FISICO	III	12	
	9	MENTAL Y/O VISUAL	III	18	30
CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO	10	CONDICIONES AMBIENTALES	II	10	
	11	RIESGOS	I	5	15
SALARIO ACTUAL: \$16,670.00	SALARIO PROPUESTO: \$16,630.00	CLASE DE SALARIO 5	TOTAL 210		
VALUADO POR:	REVISADO POR:	VO. BO. EMPRESA	VO. BO. SINDICATO		
OBSERVACIONES					

VALUACION DE PUESTOS

FECHA: JULIO 1989

TITULO DEL PUESTO : MAQUINISTA DE PRIMERA

CLAVE

RAMA : TECNICA

DEPARTAMENTO

AUTORRECONS. DE MOTORES

AREA : RECTIFICADO

No DE PERSONAS EN EL PUESTO 1

TITULO PROPUESTO : MAQUINISTA

CATEGORIA

GRUPO	No.	FACTOR	GRADO	PUNTOS	TOTAL
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES	1	ESCOLARIDAD	III	30	
	2	EXPERIENCIA	II	20	
	3	INICIATIVA	II	30	80
RESPONSABILIDAD	4	SUPERVISION Y/O DIRECCION	I	15	
	5	BIENES Y/O EQUIPO DE TRABAJO	III	45	
	6	TRAMITES Y/O PROCESOS	II	20	
	7	TRATO CON EL PUBLICO	I	5	85
ESFUERZO	8	FISICO	III	12	
	9	MENTAL Y/O VISUAL	III	18	30
CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO	10	CONDICIONES AMBIENTALES	IV	20	
	11	RIESGOS	II	10	30
SALARIO ACTUAL:		SALARIO PROPUESTO:	CLASE DE SALARIO		TOTAL
\$20,275.00		\$26,275.00	7		225
VALUADO POR:	REVISADO POR:	VO. Bo. EMPRESA	VO. BO. SINDICATO		
OBSERVACIONES					

VALUACION DE PUESTOS

FECHA: JULIO 1989

TITULO DEL PUESTO : RECEPCIONISTA DE MOTORES

CLAVE

RAMA

TECNICA

DEPARTAMENTO

RECTIF. DE MOTORES

AREA

SERVICIOS

No DE PERSONAS EN EL PUESTO 1

TITULO PROPUESTO

RECEPCIONISTA DE MOTORES

CATEGORIA

GRUPO	No.	FACTOR	GRADO	PUNTOS	TOTAL
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES	1	ESCOLARIDAD	III	30	
	2	EXPERIENCIA	IV	40	
	3	INICIATIVA	II	30	100
	4	SUPERVISION Y/O DIRECCION	I	15	
RESPONSABILIDAD	5	BIENES Y/O EQUIPO DE TRABAJO	I	15	
	6	TRAMITES Y/O PROCESOS	IV	40	
	7	TRATO CON EL PUBLICO	III	15	85
ESFUERZO	8	FISICO	I	4	
	9	MENTAL Y/O VISUAL	II	12	16
CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO	10	CONDICIONES AMBIENTALES	IV	20	
	11	RIESGOS	I	5	25
SALARIO ACTUAL:		SALARIO PROPUESTO:	CLASE DE SALARIO		TOTAL
\$18,755.00		\$18,755.00	6		226
VALUADO POR:		REVISADO POR:	VO. Bo. EMPRESA		VO. Bo. SINDICATO
OBSERVACIONES					

## VALUACION DE PUESTOS

FECHA: JULIO 1989

TITULO DEL PUESTO : MECANICO AUTOMOTRIZ DE SEG.

CLAVE -----

RAMA -----

TECNICA -----

DEPARTAMENTO -----

AUTORREC. DE  
MOTORES -----

AREA -----

MONTAJE -----

No DE PERSONAS EN EL PUESTO 4

TITULO PROPUESTO -----

MECANICO AUTOMOTRIZ -----

CATEGORIA -----

GRUPO	No.	FACTOR	GRADO	PUNTOS	TOTAL
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES	1	ESCOLARIDAD	III	30	
	2	EXPERIENCIA	III	30	
	3	INICIATIVA	III	45	105
	4	SUPERVISION Y/O DIRECCION	I	15	
RESPONSABILIDAD	5	BIENES Y/O EQUIPO DE TRABAJO	II	30	
	6	TRAMITES Y/O PROCESOS	II	20	
	7	TRATO CON EL PUBLICO	I	5	70
ESFUERZO	8	FISICO	III	12	
	9	MENTAL Y/O VISUAL	III	18	30
CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO	10	CONDICIONES AMBIENTALES	IV	20	
	11	RIESGOS	II	10	30
SALARIO ACTUAL:		SALARIO PROPUESTO:	CLASE DE SALARIO		TOTAL
\$20,275.00		\$20,275.00	7		235
VALUADO POR:		REVISADO POR:	VO.Bo. EMPRESA		VO.Bo. SINDICATO
OBSERVACIONES					

## VALUACION DE PUESTOS

FECHA: JULIO 1989

TITULO DEL PUESTO : OPERADOR DE RECTIFICADORA DE SEG. CLAVE

RAMA : TECNICA DEPARTAMENTO : RECTIF. DE MOTORES

AREA : RECTIFICADO No DE PERSONAS EN EL PUESTO : 6

TITULO PROPUESTO : OPERADOR DE RECTIFICADORA DE CORTES EN LINEA. CATEGORIA

GRUPO	No.	FACTOR	GRADO	PUNTOS	TOTAL
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES	1	ESCOLARIDAD	III	30	
	2	EXPERIENCIA	III	30	
RESPONSABILIDAD	3	INICIATIVA	III	45	105
	4	SUPERVISION Y/O DIRECCION	I	15	
	5	BIENES Y/O EQUIPO DE TRABAJO	III	45	
ESFUERZO	6	TRAMITES Y/O PROCESOS	II	20	
	7	TRATO CON EL PUBLICO	I	5	85
CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO	8	FISICO	II	8	
	9	MENTAL Y/O VISUAL	III	18	26
	10	CONDICIONES AMBIENTALES	IV	20	
	11	RIESGOS	II	10	30
SALARIO ACTUAL:		SALARIO PROPUESTO:	CLASE DE SALARIO		TOTAL
\$19,285.00		\$19,285.00	6		246
VALUADO POR:	REVISADO POR:	VO.Bo. EMPRESA	VO.Bo. SINDICATO		

OBSERVACIONES

## VALUACION DE PUESTOS

FECHA: JULIO 1989

TITULO DEL PUESTO OPERADOR DE RECTIFICADORA DE SEG. CLAVE

RAMA TECNICA DEPARTAMENTO RECTIF. DE MOTORES

AREA RECTIFICADO

No DE PERSONAS EN EL PUESTO 6

TITULO PROPUESTO OPERADOR DE RECTIFICADORA DE CILINDROS (CILINDRERO) CATEGORIA

GRUPO	No.	FACTOR	IGRADO	PUNTOS	TOTAL
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES	1	ESCOLARIDAD	III	30	
	2	EXPERIENCIA	III	30	
	3	INICIATIVA	III	45	105
RESPONSABILIDAD	4	SUPERVISION Y/O DIRECCION	I	15	
	5	BIENES Y/O EQUIPO DE TRABAJO	III	45	
	6	TRAMITES Y/O PROCESOS	II	20	
	7	TRATO CON EL PUBLICO	I	5	85
	8	FISICO	II	8	
ESFUERZO	9	MENTAL Y/O VISUAL	III	18	26
	10	CONDICIONES AMBIENTALES	IV	20	
CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO	11	RIESGOS	II	10	30
SALARIO ACTUAL:		SALARIO PROPUESTO:	CLASE DE SALARIO		TOTAL
\$19,285.00		\$19,285.00	6		246
VALUADO POR:		REVISADO POR:	VO.Bo. EMPRESA		VO.Bo. SINDICATO
OBSERVACIONES					

## VALUACION DE PUESTOS

FECHA: JULIO 1989

TITULO DEL PUESTO : OPERADOR DE RECTIFICADORA DE SEG. CLAVE

RAMA TECNICA DEPARTAMENTO RECTIF. DE MOTORES

AREA RECTIFICADO

No DE PERSONAS EN EL PUESTO 6

TITULO PROPUESTO OPERADOR DE RECTIFICADORA DE CIGUERALES CATEGORIA

GRUPO	No.	FACTOR	GRADO	PUNTOS	TOTAL
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES	1	ESCOLARIDAD	III	30	
	2	EXPERIENCIA	III	30	
	3	INICIATIVA	II	30	90
	4	SUPERVISION Y/O DIRECCION	I	15	
RESPONSABILIDAD	5	BIENES Y/O EQUIPO DE TRABAJO	III	45	
	6	TRAMITES Y/O PROCESOS	II	20	
	7	TRATO CON EL PUBLICO	I	5	85
ESFUERZO	8	FISICO	II	8	
	9	MENTAL Y/O VISUAL	III	18	26
CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO	10	CONDICIONES AMBIENTALES	IV	20	
	11	RIESGOS	II	15	35
SALARIO ACTUAL:		SALARIO PROPUESTO:	CLASE DE SALARIO		TOTAL
\$19,285.00		\$19,285.00	6		236
VALUADO POR:		REVISADO POR:	VO.Bo. EMPRESA		VO.Bo. SINDICATO
OBSERVACIONES					

## VALUACION DE PUESTOS

FECHA: JULIO 1989

TITULO DEL PUESTO : OPERADOR DE RECTIFICADORA DE SEG. CLAVE

RAMA : TECNICO DEPARTAMENTO : AUTORREC. DE CLUTCH Y FRENOS

AREA : CLUTCH Y FRENOS No DE PERSONAS EN EL PUESTO 6

TITULO PROPUESTO : OPERADOR DE RECTIFICADORA DE CLUTCH Y FRENOS. CATEGORIA

GRUPO	No.	FACTOR	GRADO	PUNTOS	TOTAL
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES	1	ESCOLARIDAD	III	30	
	2	EXPERIENCIA	II	20	
	3	INICIATIVA	III	45	95
RESPONSABILIDAD	4	SUPERVISION Y/O DIRECCION	I	15	
	5	BIENES Y/O EQUIPO DE TRABAJO	III	45	
	6	TRAMITES Y/O PROCESOS	II	20	
	7	TRATO CON EL PUBLICO	I	5	85
	8	FISICO	II	8	
ESFUERZO	9	MENTAL Y/O VISUAL	III	18	26
	10	CONDICIONES AMBIENTALES	IV	20	
CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO	11	RIESGOS	II	10	30
SALARIO ACTUAL:		SALARIO PROPUESTO:	CLASE DE SALARIO		TOTAL
\$16,710.00		\$16,710.00	5		236
VALUADO POR:		REVISADO POR:	VO.Bo. EMPRESA		VO.Bo. SINDICATO
OBSERVACIONES					

## VALUACION DE PUESTOS

FECHA: JULIO 1989

TITULO DEL PUESTO MAQUINISTA DE SEGUNDA

CLAVE

RAMA

TECNICA

DEPARTAMENTO

AUTORREC. DE MOTORES

AREA

RECTIFICADO DE CABEZAS

No DE PERSONAS EN EL PUESTO 1

TITULO PROPUESTO

OPERADOR DE RECTIFICADORA DE

CATEGORIA

ASIENTOS DE CABEZAS.

GRUPO	No.	FACTOR	GRADO	PUUNTOS	TOTAL
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES	1	ESCOLARIDAD	III	30	
	2	EXPERIENCIA	II	20	
	3	INICIATIVA	II	30	80
RESPONSABILIDAD	4	SUPERVISION Y/O DIRECCION	I	15	
	5	BIENES Y/O EQUIPO DE TRABAJO	III	45	
	6	TRAMITES Y/O PROCESOS	II	20	
	7	TRATO CON EL PUBLICO	I	5	85
ESFUERZO	8	FISICO	III	12	
	9	MENTAL Y/O VISUAL	III	16	30
CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO	10	CONDICIONES AMBIENTALES	IV	20	
	11	RIESGOS	II	10	30
SALARIO ACTUAL: \$16,150.00	SALARIO PROPUESTO: \$16,710.00	CLASE DE SALARIO 5	TOTAL 225		
VALUADO POR:	REVISADO POR:	VO.Bo. EMPRESA	VO.Bo. SINDICATO		
OBSERVACIONES					

## VALUACION DE PUESTOS

FECHA: JULIO 1989

TITULO DEL PUESTO : OPERADOR DE RECTIFIC. DE TERCERA CLAVE

RAMA : TECNICA DEPARTAMENTO : RECTIF. DE MOTORES

AREA : RECTIFICADO No DE PERSONAS EN EL PUESTO 1

TITULO PROPUESTO : OPERADOR DE RECTIFICADORA DE BIELAS (BIELERO) CATEGORIA

GRUPO	No.	FACTOR	GRADO	PUNTOS	TOTAL
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES	1	ESCOLARIDAD	III	30	
	2	EXPERIENCIA	II	20	
	3	INICIATIVA	II	30	80
RESPONSABILIDAD	4	SUPERVISION Y/O DIRECCION	I	15	
	5	BIENES Y/O EQUIPO DE TRABAJO	III	45	
	6	TRAMITES Y/O PROCESOS	II	20	
	7	TRATO CON EL PUBLICO	I	5	85
ESFUERZO	8	FISICO	II	8	
	9	MENTAL Y/O VISUAL	III	18	26
CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO	10	CONDICIONES AMBIENTALES	IV	20	
	11	RIESGOS	II	10	30
SALARIO ACTUAL:		SALARIO PROPUESTO:	CLASE DE SALARIO		TOTAL
\$16,710.00		\$16,710.00	5		221
VALUADO POR:	REVISADO POR:	VO. BO. EMPRESA	VO. BO. SINDICATO		
OBSERVACIONES					

## VALUACION DE PUESTOS

FECHA: JULIO 1989

TITULO DEL PUESTO : SUPERVISOR DE ENTREGA

CLAVE

RAMA TECNICA

DEPARTAMENTO

AUTORREC. DE MOTORES

AREA MONTAJE

No DE PERSONAS EN EL PUESTO 1

TITULO PROPUESTO SUPERVISOR

CATEGORIA

GRUPO	No.	FACTOR	GRADO	PUNTOS	TOTAL
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES	1	ESCOLARIDAD	III	30	
	2	EXPERIENCIA	IV	40	
	3	INICIATIVA	III	45	115
	4	SUPERVISION Y/O DIRECCION	II	45	
RESPONSABILIDAD	5	BIENES Y/O EQUIPO DE TRABAJO	III	45	
	6	TRAMITES Y/O PROCESOS	III	20	
	7	TRATO CON EL PUBLICO	II	10	120
ESFUERZO	8	FISICO	II	8	
	9	MENTAL Y/O VISUAL	II	12	20
CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO	10	CONDICIONES AMBIENTALES	IV	20	
	11	RIESGOS	II	10	30
SALARIO ACTUAL:		SALARIO PROPUESTO:	CLASE DE SALARIO	TOTAL	
\$23,495.00		\$23,495.00	9	285	
VALUADO POR:	REVISADO POR:	VO. BO. EMPRESA	VO. BO. SINDICATO		
OBSERVACIONES					

## VALUACION DE PUESTOS

FECHA: JULIO 1989

TITULO DEL PUESTO : JEFE DE TALLER DE CLUTCH

CLAVE

RAMA TECNICO

DEPARTAMENTO

CLUTCH Y FRENSO

AREA AUTORRECONSTRUCTORA

No DE PERSONAS EN EL PUESTO 1

TITULO PROPUESTO JEFE DEL TALLER DE CLUTCH

CATEGORIA

GRUPO	No.	FACTOR	GRADO	PUNTOS	TOTAL
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES	1	ESCOLARIDAD	III	30	
	2	EXPERIENCIA	IV	40	
	3	INICIATIVA	III	45	115
	4	SUPERVISION Y/O DIRECCION	II	30	
RESPONSABILIDAD	5	BIENES Y/O EQUIPO DE TRABAJO	IV	60	
	6	TRAMITES Y/O PROCESOS	II	20	
	7	TRATO CON EL PUBLICO	II	10	120
ESFUERZO	8	FISICO	III	12	
	9	MENTAL Y/O VISUAL	II	12	24
CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO	10	CONDICIONES AMBIENTALES	IV	20	
	11	RIESGOS	II	15	35
SALARIO ACTUAL:		SALARIO PROPUESTO:	CLASE DE SALARIO		TOTAL
\$27,535.00		\$27,535.00	10		294
VALUADO POR:		REVISADO POR:	VO. BO. EMPRESA		VO. BO. SINDICATO
OBSERVACIONES					

## VALUACION DE PUESTOS

FECHA: JULIO 1989

TITULO DEL PUESTO : JEFE DE TALLER DE RECTIFICADO

CLAVE

RAMA

TECNICA

DEPARTAMENTO

RECTIFICADO DE MOTORES

AREA

RECTIFICADO

No DE PERSONAS EN EL PUESTO 1

TITULO PROPUESTO JEFE DE TALLER DE RECTIFICADO

CATEGORIA

GRUPO	No.	FACTOR	GRADO	PUNTOS	TOTAL
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES	1	ESCOLARIDAD	IV	40	
	2	EXPERIENCIA	IV	40	
	3	INICIATIVA	IV	60	140
	4	SUPERVISION Y/O DIRECCION	III	45	
	5	BIENES Y/O EQUIPO DE TRABAJO	III	45	
RESPONSABILIDAD	6	TRAMITES Y/O PROCESOS	II	20	
	7	TRATO CON EL PUBLICO	II	10	120
ESFUERZO	8	FISICO	II	8	
	9	MENTAL Y/O VISUAL	II	12	20
CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO	10	CONDICIONES AMBIENTALES	III	15	
	11	RIESGOS	III	15	30
SALARIO ACTUAL:		SALARIO PROPUESTO:	CLASE DE SALARIO		TOTAL
\$25,000.00		\$25,000.00	10		310
VALUADO POR:		REVISADO POR:	VO. BO. EMPRESA		VO. BO. SINDICATO
OBSERVACIONES					

## VALUACION DE PUESTOS

FECHA: JULIO 1989

TITULO DEL PUESTO JEFE DE TALLER DE RECONST.

CLAVE

RAMA

TECNICA

DEPARTAMENTO

RECONST. DE  
MOTORES

AREA

RECONSTRUCCIONES

NO DE PERSONAS EN EL PUESTO 1

TITULO PROPUESTO

JEFE DE TALLER DE RECONST.

CATEGORIA

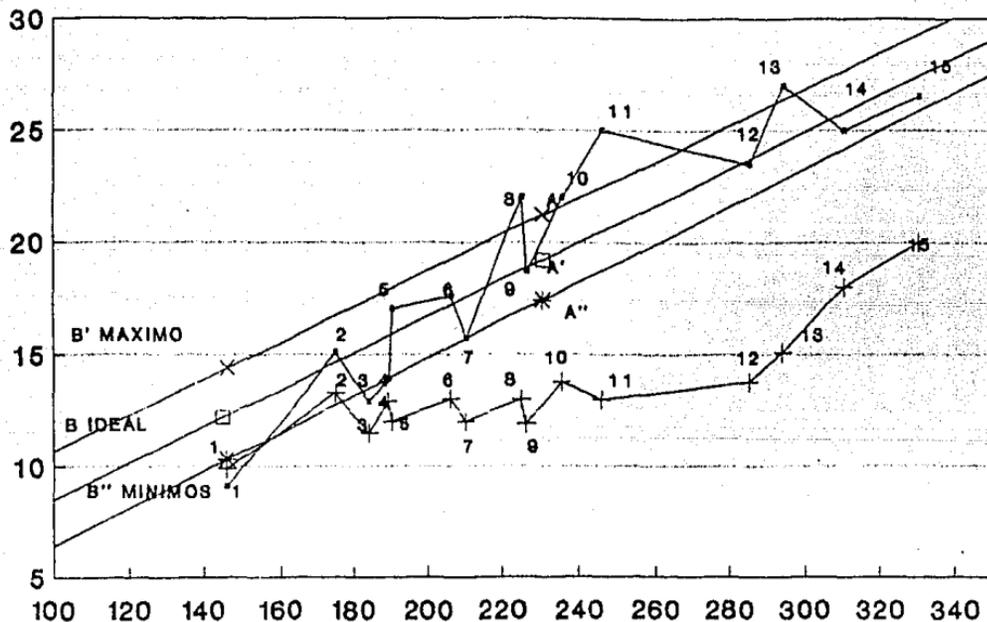
GRUPO	No.	FACTOR	GRADO	PUNTOS	TOTAL
CONOCIMIENTOS Y APTITUDES	1	ESCOLARIDAD	IV	40	
	2	EXPERIENCIA	IV	40	
	3	INICIATIVA	III	45	125
	4	SUPERVISION Y/O DIRECCION	IV	60	
RESPONSABILIDAD	5	BIENES Y/O EQUIPO DE TRABAJO	III	45	
	6	TRAHITES Y/O PROCESOS	IV	40	
	7	TRATO CON EL PUBLICO	IV	20	165
ESFUERZO	8	FISICO	I	4	
	9	MENTAL Y/O VISUAL	III	18	22
CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGO	10	CONDICIONES AMBIENTALES	I	5	
	11	RIESGOS	II	10	15
SALARIO ACTUAL:		SALARIO PROPUESTO:	CLASE DE SALARIO		TOTAL
\$26,495.00		\$26,495.00	10		327
VALUADO POR:	REVISADO POR:	VO.Bo. EMPRESA	VO.Bo.		
			SINDICATO		
OBSERVACIONES					

## GRUPO "X", S. A. DE C. V.

## COMPARACION DIRECTA DE LOS SALARIOS Y LOS VALORES EN PUNTOS.

No.	PUESTO	VALOR EN PUNTOS	SALARIO POR DIA GRUPO "X"	SALARIO MINIMO PROFESIONAL
1	AYUDANTE DE TRABAJOS VARIOS	146	\$ 9,160	\$ 9,900
2	CHOFER DE CAMIONETA	175	15,235	13,250
3	AYUDANTE DE MECANICO	184	12,975	11,570
4	AYUDANTE DE TALLER	189	13,965	12,835
5	ALMACENISTA	190	17,000	12,070
6	TORNERO	206	17,600	13,005
7	VENDEDOR DE MOSTRADOR	210	16,670	12,070
8	MAQUINISTA	225	20,275	13,005
9	RECEPCIONISTA DE MOTO- RES	226	18,755	11,945
10	MECANICO AUTOMOTRIZ	235	20,275	13,870
11	OPERADOR RECTIFICADORA	246	19,285	13,005
12	SUPERVISOR	285	23,495	13,870
13	JEFE TALLER CLUTCH	294	27,535	15,115
14	JEFE TALLER RECTIFI- CADO.	310	25,000	18,000
15	JEFE TALLER DE REC- CONSTRUCCION.	327	26,495	20,000
		-----	-----	
		3,448	289,325	

# GRAFICA DISPERSION DE SALARIOS



—x— Salarios Grupo "X"      + Salarios min. prof.  
 (1º JULIO 89)

### EXPLICACION DE LAS RECTAS EN LA GRAFICA DE DISPERSION DE SALARIOS

RECTA IDEAL.- Esta recta atraviesa por la mayor concentración de los salarios, debiendo ser equidistante del salario menor y del salario mayor; significa que lo ideal sería que los salarios tocaran cualquier punto de la recta ideal, pero en la realidad nunca sucede, por lo que se tratará de que se encuentren lo más cerca posible de ella.

Para graficar la recta, consideremos:

$$X = 3448$$

$$Y = 289,325$$

$$N = 15$$

$$C = \frac{Y}{X} = \frac{289,325}{3448} = 83.9$$

$$X_z = \frac{X}{n} = \frac{3448}{15} = 229.8$$

$$Y_z = \frac{Y}{n} = \frac{289,325}{15} = 19,288.3$$

$$X_1 \quad X_z \text{ (ARBITRARIO)} = 146$$

$$Y_1 = Y_z - C(X_z - X_1)$$

$$Y_1 = 19,288.3 - 83.9 (229.8 - 146)$$

$$Y_1 = 19,288.3 - 83.9 (83.8)$$

$$Y_1 = 19,288.3 - 7,030.8$$

$$Y_1 = 12,257.5$$

Coordenadas de la recta ideal:

$$A = X_z, Y_z \quad B = X_1, Y_1$$

$$A = 229.8, 19288.3 \quad B = 146, 12,257.5$$

RECTA DE MAXIMOS.- Cuando se otorga un porcentaje de aumento a los salarios reales, esta recta representará el área donde puede encontrarse dicho aumento, sin que deba de salirse de ella para no aumentar los costos en el pago de sueldos; es decir, sólo los aumentos justos.

Se sugiere hacer una comparación de los salarios pagados por otras empresas del mismo ramo, para decidir y otorgar un salario competitivo justo.

Para efectos de nuestra investigación, suponemos que se otorgará un 10% de aumento a los salarios del personal técnico. Tal proposición nos da a conocer cuales son las áreas hasta donde pueden incrementarse los sueldos sin ningún problema que pueda afectar los costos en el pago de sueldos, pudiendo alcanzar el limite máximo o aún más.

Tenemos entonces que:

$$Y_2 = 19,288.3 + 1,928.8 =$$

$$Y_2 = 21,217.1 \text{ despejando en } Y_1$$

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

$$Y_1 = 21,217.1 - 83.9 (229.8 - 146)$$

$$Y_1 = 21,217.1 - 83.9 (83.8)$$

$$Y_1 = 21,217.1 - 7,030.8$$

$$Y_1 = 14,186.3$$

Coordenadas para la recta de máximos:

$$A' = X_2, Y_2 \quad B' = X_1, Y_1$$

$$A' = 229.8, 21,217.1 \quad B' = 146, 14,186.3$$

**RECTA DE MINIMOS.** - Esta recta representa el área donde puede encontrarse el salario (por menor que este sea), sin que exceda de esa área; es decir, si los sueldos están por debajo de lo ideal, si se podrá otorgar un incremento mayor, sin que también sobrepase dicha recta (ideal), decisión tomada por los directivos en beneficio de la empresa y los trabajadores.

Se sugiere una comparación de salarios, otorgados por otras empresas del mismo ramo, para tener un mejor punto de apoyo y decidir lo conveniente.

Para efectos de nuestra investigación, supongamos el mismo porcentaje (10%) menos sobre la recta ideal; la recta graficada nos permitirá observar con objetividad, cuáles son las zonas o límites hasta donde podrían incrementarse los sueldos como máximo, pudiendo alcanzar lo ideal o hasta la zona de máximos.

Despejando  $Y_2$  tenemos entonces que:

$$Y_2 = 19,288.3 + 1,928.8 = 17,359.5$$

$$Y_2 = 17,359.5$$

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

$$Y_1 = 17,359.5 - 83.9 (229.8 - 146)$$

$$Y_1 = 17,359.5 - 83.9 (83.8)$$

$$Y_1 = 17,359.5 - 7,030.8$$

$$Y_1 = 10,328.7$$

Coordenadas para la recta de minimos:

$$A'' = X_2, Y_2$$

$$B'' = X_1, Y_1$$

$$A'' = 229.8, 17,359.5$$

$$B'' = 146, 10,328.7$$

Para la determinación del número de clases o rangos de salarios que a continuación presentamos, nos basamos arbitrariamente en la diferencia existente en puntos entre un puesto y otro, y en el número total de sueldos diferentes con que cuenta la empresa bajo estudio.

#### ESCALA DE SALARIOS

PUNTOS MAXIMOS= 327    PUNTOS MINIMOS= 146    DIFERENCIA= 181

SUELDO MAXIMO=26,495    SUELDO MINIMO=9,160    DIFERENCIA=17,335

	181/10= 18.1		17,335/10=1,733.5	
	P U N T O S		S U E L D O S Y S A L A R I O S	
	MINIMO	MAXIMO	MINIMO	MAXIMO
1.-	146	164.1	9,160	10,893.5
2.-	164.2	182.2	10,893.6	12,627.0
3.-	182.3	200.3	12,627.1	14,360.5
4.-	200.4	218.4	14,360.6	16,094.0
5.-	218.5	236.5	16,094.1	17,827.5
6.-	236.6	254.6	17,827.6	19,561.0
7.-	254.7	272.7	19,561.1	21,294.5
8.-	272.8	290.8	21,294.6	23,028.0
9.-	270.9	308.9	23,028.1	24,761.5
10.-	309.0	327.0	24,761.6	26,495.0

## C O N C L U S I O N E S

Hecho nuestro análisis sobre la información debidamente tabulada, hemos llegado a la etapa de conclusiones dentro de la empresa bajo estudio, por todo ésto se llega a lo siguiente:

1.- Nuestras hipótesis se comprobaron:

"La carencia de una adecuada estructuración de los diferentes puestos, así como en la descripción de las actividades dentro de una organización generará como consecuencia deficiencias en el desarrollo del individuo en su puesto".

"Cuáles son los beneficios que aportará a la pequeña empresa, el establecer el análisis y la valuación de puestos".

2.- Se describió cada unidad de trabajo, en la estructura organizacional de la empresa, por carecer de este instrumento administrativo para poder iniciar nuestra investigación.

3.- Se elaboraron las descripciones de los puestos en cuanto a las funciones, obligaciones, responsabilidades, así como las condiciones de trabajo en cada puesto.

4.- Se observó un parcial desconocimiento de los objetivos de cara área y departamento, además de los procedimientos específicos que deben desarrollar los trabajadores, por la falta de herramientas que se encuentren descritas textualmente, originando consecuentemente deficiencias en el sistema operacional, para alcanzar sus objetivos generales.

5.- Los canales de comunicación no se encuentran claramente definidos, ya que no se dan en cantidad y calidad requerida, originando cierta incertidumbre por la falta de información, en los niveles de la organización.

6.- Los puestos no se encontraban bien definidos y se confunden en nombre y en funciones, existiendo ligeros problemas internos en la asignación de actividades, ya que éstas se adecuaron en función de la persona y no en función al puesto, originando incongruencia entre funciones desarrolladas en un mismo puesto. Esto se debe a que el Sindicato, es el único responsable de la asignación, definición de los títulos de cada puesto y sus funciones, así como de su nivel salarial correspondiente; es decir, la parte patronal no puede hacer cambios, se sugiere actualizar los puestos en base al manual elaborado expreso.

7.- Carencia de una delegación efectiva del mando en los niveles inmediatos inferiores, provocando la centralización de funciones, autoridad y responsabilidad total por parte de la gerencia general, inclusive le reportan personas con niveles de distinta naturaleza, además de proporcionar atención directa a los clientes.

8.- Se identificó que los objetivos y estrategias en materia salarial, no se establecen unilateralmente ya que la parte patronal junto con el Sindicato, logran acuerdos originados de un pliego petitorio. Estos logros han provocado la existencia de desniveles, como ya lo hemos visto.

9.- Podemos afirmar que en general, el nivel de sueldos y salarios de la empresa bajo estudio es alto, en relación a otras empresas del ramo.

10.- En Grupo "X", S.A. de C.V., no se hace uso de las técnicas de análisis y valuación de puestos, los esfuerzos realizados son productos de la experiencia, y dada la diversidad de actividades del negocio, ésta sí requiere de su aplicación dinámica y objetiva, que se ajusta a las necesidades de la organización, por lo que las técnicas aplicadas en esta investigación constituyen una herramienta de inconmensurable valor, para llevar a cabo estudios tendientes a mejorar la organización y la productividad, a través de su control y desarrollo. Por todo esto, se debe de dar la importancia que tienen estas técnicas, y para su éxito, buscar el respaldo y autorización de los altos niveles de la organización.

11.- Con esto esperamos lograr un balance interno, así como una competitividad externa, adecuada a la importancia y repercusión del trabajo que el ocupante de un puesto desempeña, manteniendo un adecuado nivel de motivación individual.

12.- El manual de puestos y salarios, proporcionará información clara y accesible para apoyar la toma de decisiones y modificar, crear, implantar, probar nuevas formas de trabajo o elaborar nuevos estudios, como son la medición y valuación del desempeño, administración de sueldos y salarios, calificación de méritos, programa de capacitación, reclutamiento y selección de personal, seguridad e higiene, desarrollo del personal, planeación de recursos humanos, manuales de organización y procedimientos. etc.

13.- Las principales razones por las cuales este tipo de empresas no aplican las técnicas, es por los costos un poco elevados; asimismo podemos afirmar que la mayoría de las empresas del ramo refaccionario, generalmente pequeñas, carecen de personal preparado, situación que afecta

negativamente a la administración, debido al desconocimiento de nuevas técnicas de estudio dentro del área de recursos humanos.

#### 14.- Análisis a la gráfica de salarios:

Como se puede apreciar en la gráfica, la estructura de sueldos y salarios de la organización en estudio, se encuentra en un nivel competitivo dentro del mercado de trabajo. Ello se debe a la política que ha adoptado la organización; podemos observar que mantiene de manera proporcional los sueldos alto, en relación a los salarios mínimos, hasta en un 70% en promedio. Se deberán mantener los sueldos dentro del espacio preferencial entre la recta ideal y las rectas de mínimos y máximos, y sólo se deberán ajustar de acuerdo a las necesidades y estrategias de la organización.

De acuerdo a la gráfica los sueldos de los puestos 1,3 y 4 se ubican ligeramente por debajo del sueldo mínimo, en relación a la recta ideal, por lo que se sugiere efectuar un ajuste, de tal forma que puedan ubicarse dentro del área preferencial y así contribuir para que se pueda efectuar una retribución más justa.

En cuanto a los sueldos de los puntos 1 y 13, observamos que sobrepasan el margen máximo de sueldos, en relación a la recta ideal; sin embargo, contrariamente a los sueldos que no logran alcanzar el margen mínimo, estos difícilmente se pueden ajustar al ideal, debido a que principalmente los trabajadores no estarán dispuestos a aceptar una reducción en sus ingresos, por su fuerte carga de trabajo, por su jornada diaria y por la experiencia adquirida en muchos años observándose claramente en los puestos administrativos, particularmente a nivel general. Se sugiere asimismo, tomar como referencia las valuaciones de

puestos para determinar los sueldos que sea necesario ajustar, elaborar un cuadro comparativo de sueldos y salarios, sólo para conocer que tan cerca o lejos pueden estar dentro de la competencia con otras empresas; al final la parte obrera y patronal definirán los niveles salariales.

Los sueldos y salarios restantes se ubican dentro de los márgenes mínimos y máximos, en relación a la recta ideal, por lo que podemos considerarlos proporcionalmente equitativos, en comparación con los salarios mínimos. esto quiere decir, que los sueldos y salarios de esta organización son competitivos, permitiéndole a la misma, ser rentable en cuanto a la retribución de su personal y la posibilidad de proporcionar condiciones adecuadas de trabajo, creando un clima agradable y reduciendo al mismo tiempo la rotación de personal. Para tal efecto, se emitirán salarios propuestos, para así concentrarlos dentro de ambos márgenes, permitiéndoles una mayor proporcionalidad entre un puesto y otro, los cuales se registrarán en el formato de valuación. Para una mayor identificación, ver la comparación directa entre los sueldos actuales de la empresa, contra los salarios mínimos, y del total de puntos obtenidos mediante la valuación de cada uno de ellos, determinar el sueldo ideal.

15.- Finalmente, es necesario mencionar que con el presente trabajo se hace patente la necesidad de aplicar las técnicas del análisis y valuación de puestos, por parte de un profesional, y en este caso, por parte de un Licenciado en Administración, ya que este debe encausar su investigación y desarrollo en favor de las organizaciones de nuestro país.

Un aspecto importante para el Licenciado en Administración, es que su preparación le permite realizar un un positivo desarrollo profesional, tanto para la

organización, como para él mismo, siendo a su vez responsable de introducir nuevos estudios para un mejor aprovechamiento de los recursos y tomar como apoyo las facilidades que le proporciona la empresa privada.

La importancia del Licenciado en Administración dentro de la investigación en el área de Recursos Humanos, radica en que debido a que las empresas pequeñas y en este caso las del mercado refaccionario, no cuenta con un departamento de personal bien definido y por consiguiente del personal idóneo para llevar a cabo estas tareas, se hace indispensable al utilización de sus servicios, con la finalidad de innovar e implantar nuevos conceptos administrativos, dentro de ciertos periodos de tiempo, cubriendo nuevos ciclos de trabajo, lo que permite elevar la productividad y eficiencia de las empresas.

También, es importante mencionar que el mercado de trabajo del Licenciado en Administración en este caso particular, es reducido, debido a la baja capacidad económica de las empresas del ramo refaccionario, así como por la falta de experiencia en el manejo de este tipo de empresas. Sin embargo, desde nuestro punto de vista, estamos seguros de que existen grandes beneficios económicos a corto plazo.

## BIBLIOGRAFIA

1. Arias Galicia Fernando. Administración de recursos humanos. México Mc. Graw Hill, 1980.
2. Chiavennato, Idalberto. Administración de recursos humanos. México MC. Graw Hill, 1975.
3. De Lucas Ortueta, Ramón. Valoración de tareas y estructuración de salarios. México, Esfinge, 1979.
4. Departamento de los EE.UU. Manual de adiestramiento y consulta para el análisis de puestos.
5. Flippo B., Edwin. Principios de administración de personal.
6. Heyel Carl. Enciclopedia de dirección y administración de empresas.
7. Lanham, Elizabeth. Valuación de puestos Bilbao, Deusto, 1971.
8. Lapiere, Calude. Valoración de puestos de trabajo. Bilbao, Deusto, 1973.
9. López y López, Gabriel. Ciclo de conferencias en el I.M.S.S. sobre análisis de puestos. Tomo III.
10. Jeff O., Harris. Administración de recursos humanos.
11. Pardini Felipe. Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales, México, Siglo XXI, 1984.
12. Ralph, Davis. Valoración de tareas. México, Limusa, 1985.
13. Revista ADIDRA. La economía de México en cifras.
14. Revista ANAMAPA (Asociación Nacional de Mayoristas de Partes para Automóviles). 1960-1985
15. Reyes Foncc, Agustín. Análisis de puestos. México, Limusa, 1985.
16. Riccardi Perego. La valoración del personal.
17. Sierra Plana, José Luis. Valoración y retribución de personal. Bilbao, Deusto, 1972.
18. Zorrilla, Santiago, y Torres, Miguel. Guía para la elaboración de tesis. México, Interamericana, 1986.

19. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México, 1979.

20. Ley Federal del Trabajo. Nueva Ley Federal del Trabajo 1989. México. Teocalli, 1989.

21. Patton, William A. Manual del Contador.

22. Reyes Ponce, Agustin. Administración de personal. 2ª Parte. México, Limusa, 1978.